



Kulcskompetenciák és szolgáltatási igények **II. Riport – Nemzetközi projektmenedzsment** **a civil szervezetek felnőttképzési tevéysége során**

Szerkesztette: Hans Jørgen Vodgaard



Erasmus+



Kulcskompetenciák és támogatási igények

II. Jelentés – A felnőttképzéssel foglalkozó civil szektor nemzetközi projektmenedzsmentje

Szerkesztette: Hans Jørgen Vodsgaard

Társ-szerkesztők: Aron Weigl, Agnieszka Dadak és Jerzy Kraus, Lorenza Lupini és Luca Bordoni, Labbancz Marianna és Jeney-Domingues Zsófia

© 2019: Interfolk - Institut for Civilsamfundet (DK), EDUCULT - Denken und Handeln in Kultur und Bildung (AT), Foundation of Alternative Educational Initiatives (PL), COOSS - Cooperativa Sociale Onlus scpa (IT), Hungarian Folk High School Society (HU)

Minden jog fenntartva. A Riportból csak a forrás megjelölésével lehet idézni.

Első kiadás: 2019. július

Magyar kiadás: Budapest Környéki Népőiskolai Társaság

Borítóterv: Interfolks Forlag

Borító fotó: „Flash Mob Air © Palais des Beaux-Arts“, J.M. Dautel, Wikimedia Commons, CC BY-SA 4.0; módosítva

A 2018 szeptemberétől 2020 augusztusáig tartó, a „Nemzetközi szintéren kezdő (vagy új) projektmenedzserek támogató hálózata” című, az ERASMUS+ programból finanszírozott fejlesztési projekt keretében ez a felnőttképzéssel foglalkozó civil szervezetek projektmenedzsereinek kulcskompetenciáiról szóló többoldalú kutatás a második eredménye.

A projekt az Európai Unió Erasmus+ Program támogatásával valósul meg.

**Erasmus+**

A dokumentum a szerzők álláspontját mutatja be, és sem a lengyel ERASMUS+ Nemzeti Ügynökség, sem pedig az Európai Bizottság nem vállal felelősséget a benne foglalt információkért.

Tartalomjegyzék

| | |
|---|------------|
| Előszó | 3 |
| 1. A kutatási módszertan bemutatása..... | 5 |
| 1.1 Feltáró kutatás..... | 5 |
| 1.2 A minta bemutatása | 5 |
| 2. A kompetenciaprofilok bemutatása..... | 10 |
| 2.1 Az online felmérés nemzetközi eredményei | 10 |
| 2.2 Lengyel jelentés a kulcskompetenciákról | 12 |
| 2.3 Olasz jelentés a kulcskompetenciákról..... | 20 |
| 2.4 Magyar jelentés a kulcskompetenciákról | 31 |
| 2.5 Dán jelentés a kulcskompetenciákról..... | 40 |
| 2.6 Osztrák jelentés a kulcskompetenciákról..... | 53 |
| 3. A kompetencia háromszög..... | 61 |
| 3.1 A Módszertan | 61 |
| 3.2 Az új kompetencia-háromszög struktúrája | 63 |
| 3.3 A többoldalú kutatás főbb megállapításainak összefoglalója..... | 68 |
| 3.4 Kompetenciafejlesztő tréning kialakításnak irányai | 73 |
| 4. A projektmenedzserek támogatási igényei | 76 |
| 4.1 A közös kérdőívre adott válaszok | 76 |
| 4.2 A lengyel kutatás ajánlásai | 79 |
| 4.3 Az olasz kutatás ajánlásai | 85 |
| 4.4 A magyar kutatás ajánlásai | 88 |
| 4.5 A dán kutatás ajánlásai | 92 |
| 4.6 Az osztrák kutatás ajánlásai | 96 |
| 4.7 Az ajánlások összefoglalása | 100 |
| Függelék: | 105 |
| A1. Ábrák jegyzéke | 105 |
| A2. Útmutató az interjúhoz..... | 107 |
| A3. Online kérdőív | 110 |

Előszó

Jelen tanulmány a 2018 szeptemberétől 2020 augusztusáig tartó, a „Nemzetközi projektet első alkalommal megvalósítók segítő hálózata” című, az ERASMUS+ programból finanszírozott fejlesztési projekt keretében, a felnőttképzéssel foglalkozó civil szervezetek projektmenedzsereinek kulcskompetenciáiról szóló többoldalú kutatás a második eredménye.

A partnerek körét öt különböző EU tagállam öt szervezete alkotja, melyek az élethosszig tartó tanulás, a kultúra, a szociális munka és a civil társadalom fejlesztése területén működnek.

A partneri kört az alábbi szervezetek alkotják:

A koordinátor:

Foundation of Alternative Educational Initiatives (PL) – www.fundacjaie.eu

A partnerek:

COOSS - Cooperativa Sociale COOSS MARCHE ONLUS scpa (IT) – www.cooss.it

Magyar Nepfoiskolai Társaság/Budapest-környéki Népfőiskolai Társaság (HU) – see www.bknsz.hu

EDUCULT - Denken und Handeln in Kultur und Bildung (AT) – <http://educult.at>

Interfolk - Institut for Civilsamfund (DK) – www.interfolk.dk együttműködő hálózatok kialakítása a z élethosszig tartó tanulás

A project célja a relatív alacsony fokú nemzetközi együttműködések segítése, valamint az élethosszig tartó tanulást segítő civil társadalom közötti hálózatok létrejöttének segítése az EU országokban. A projekt átfogó célja az, hogy segítse a felnőttképzési szervezetek innovatív módszereinek elterjesztését.

A projekt megvalósítása 3 fő szakaszból áll, mely során az alábbi tevékenységeket végezzük, és a következő célokat tűztük ki:

Első szakasz: Helyzetfeltárás, 2018. október – 2019. június (9 hónap)

- 1. sz. Eredmény: Nemzeti kutatásokat végeztünk, és azt publikáltuk a **Kutatási Összefoglaló I.** címmel, melyben bemutatjuk a nemzetközi együttműködések sikereit és kihívásait. Az összefoglaló riport hat nyelven, pdf formátumban jelent meg.
- 2. sz. Eredmény: Nemzeti kutatásokat végeztünk és publikáltunk **Kutatási Összefoglaló II.** címmel, melyben bemutatjuk a szükséges kulcskompetenciákat és támogatási igényeket, amelyekre e nemzetközi projekteket megvalósító projektmenedzsereknek az elvégzett kutatás alapján szükségük van. Az Összefoglaló riport hat nyelven, pdf formátumban jelent meg.

Második szakasz: Fejlesztés és tesztelés, 2019 július – 2020 március (9 hónap)

- 3. sz. Eredmény: **Honlap** létrehozása, indítása és folyamatos aktualizálása mindazon személyek számára, akik első alkalommal valósítanak meg nemzetközi projektet.
- 4. sz. Eredmény: Mentorálás és e-mentorálás rendszer kialakítása mindazoknak, akik első alkalommal valósítanak meg nemzetközi projektet.

- 5. sz. Eredmény: Képzési anyag és Nyílt Oktatási Tartalmak kialakítása az első alkalommal nemzetközi projekt megvalósító szakemberek számára.
- T1-T2: Két nemzetközi tréning (Rövid stáb tréning)

Harmadik szakasz: Értékelés és terjesztés, 2020. április – 2020. szeptember (6 hónap)

- 6. sz. Eredmény: **Nemzetközi Támogatói Hálózat** létrehozása és fejlesztése
- ME1-ME4: Öt nemzeti alkalom: Ancona (IT), Budapest (HU), Bécs (AT), and Koppenhága (DK).
- M5: Egy Európai Konferencia Krakkóban (PL)

Ez a többoldalú Kutatási Jelentés a munkaprogram I. szakaszának 2. sz. Eredménye.

A II. Jelentés célja, hogy információt kapjon a különböző országokban dolgozó, vagy dolgozni szándékozó nemzetközi projektmenedzserek kulcskompetenciákról, feltárja az igényeket, melyek kiindulópontját fogják képezni a támogatói hálózat, illetve a későbbi támogatási szolgáltatások fejlesztésének. A jelentés konkrét célja:

- meghatározzuk a sikeres nemzetközi projektmenedzserek kompetencia profilját, és kialakítsunk egy megfelelő kompetencia rendszert, mely tartalmazza a 1) a technikai képességeket, 2) a vezetői képességet, és 3) a stratégiai és menedzsment képességet.
- meghatározzuk az első alkalommal nemzetközi projekteket megvalósító projektmenedzserek egy új nemzetközi hálózattal kapcsolatos támogatási igényeiket, amely magában foglal olyan online eszközöket, mint például tudáscseppek ("knowladgwe pills"), webinárok, mentorálás, e-mentorálás, egymástól való tanulás, tréningek, workshopok, szemináriumok.

A jelentés tartalmazza az együttműködő országok háttérelvezését, bemutatja a projektmenedzserek kompetenciaprofilját, és támogatás igényeket. Bemutatjuk, hogy melyik típusú kompetenciát szükséges erősíteni a projekt menedzserek, illetve a szervezetet vezető testület esetében, melyek különbözőek csoportonként, témánként, és országonként.

Bízunk benne, hogy ez a Riport, mely bemutatja a kompetenciaprofilokat, a támogatási igényeket, új ismereteket és inspirációt nyújt mindenkinek, aki érdekelt az európai élethosszig tartó tanulókkal foglalkozó civil szervezetek nemzetközi együttműködéseinek erősítésében.

2019. június

Hans Jørgen Vodsgaard

1. A kutatási módszertan bemutatása

Írta: Aron Weigl and Tanja Nagel, EDUCULT – Ausztria, és Hans Jørgen Vodsgaard, Interfolk - Dánia

Ennek a kutatásnak az volt a célja, hogy információt kapjunk mindazokról a kulcskompetenciákról melyekkel meg tudjuk alapozni a későbbiekben kialakítandó támogatói hálózat és a támogató szolgáltatások kialakítását. Az adatgyűjtés érdekében szakértői interjúkat készítettünk, illetve kérdőívekkel kerestük meg a résztvevő országok projektmenedzsereit, valamint a civil szervezetek vezetőit. (Hollandia, Olaszország, Ausztria, Lengyelország, Magyarország)

Ez a jelentés bemutatja a teljes kutatás eredményét. Magába foglalja az interjúk elemzését, illetve a felmérések országspecifikus eredményeit. Ebben a részben először bemutatjuk az interjúalanyok megoszlását, majd a kiválasztott mintát.

1.1 Feltáró kutatás

Az interjúk elkészítése érdekében, a projektpartnerekkel együtt egy útmutató készült. (Lásd: melléklet). Az interjúalanyok számára feltett kérdések a civil társadalom nemzetközi együttműködése során szükséges kulcskompetenciákra összpontosítottak, összehasonlítva a projekt során nyújtható potenciális segítséggel.

Az interjúalanyok négy különböző érdekcsoport mentén fejezték ki véleményüket. Úgy gondoljuk, hogy e négy érdekcsoportot érdemes megkülönböztetni a válaszadók között:

- A. A nemzetközi együttműködések során tapasztalatot szerzett projektmenedzserek (több mint 1 nemzetközi projektet menedzseltek)
- B. A nemzetközi együttműködések során tapasztalatot szerzett szervezetek vezetői (több mint egy nemzetközi projektet valósítottak meg)
- C. A nemzetközi együttműködésekben tapasztalattal nem rendelkező projektmenedzserek
- D. A nemzetközi együttműködésekben tapasztalattal nem rendelkező szervezetek vezetői

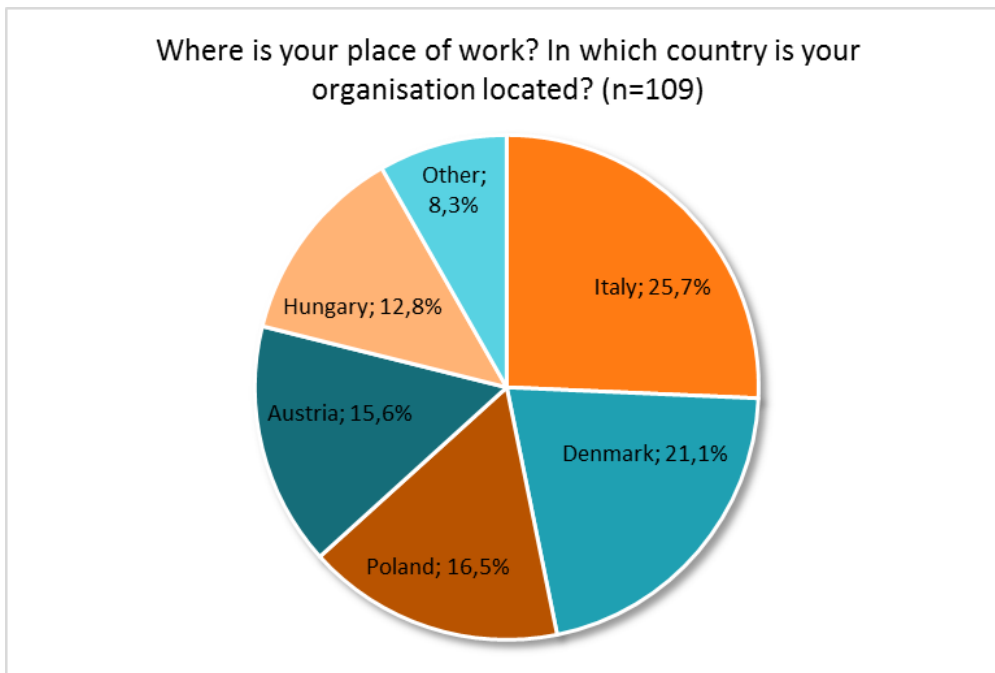
A projektben résztvevő országokban összesen 66 interjú készült el. Ez az elemzés részletesen bemutatja, hogy az interjúalanyok milyen területen dolgoznak, és azt, hogy hogyan történt a kiválasztásuk.

1.2 A minta bemutatása

Az online kutatásban 200 személy vett részt. Az elemzéshez 109 kitöltött kérdőívet használtunk fel, mivel a 91 személy nem felelt meg az előzetes feltételeknek (felnőttképzés, nem formális oktatás, civil társadalom része) vagy a kulcskompetenciákról szóló kérdőívet nem töltötte ki helyesen.

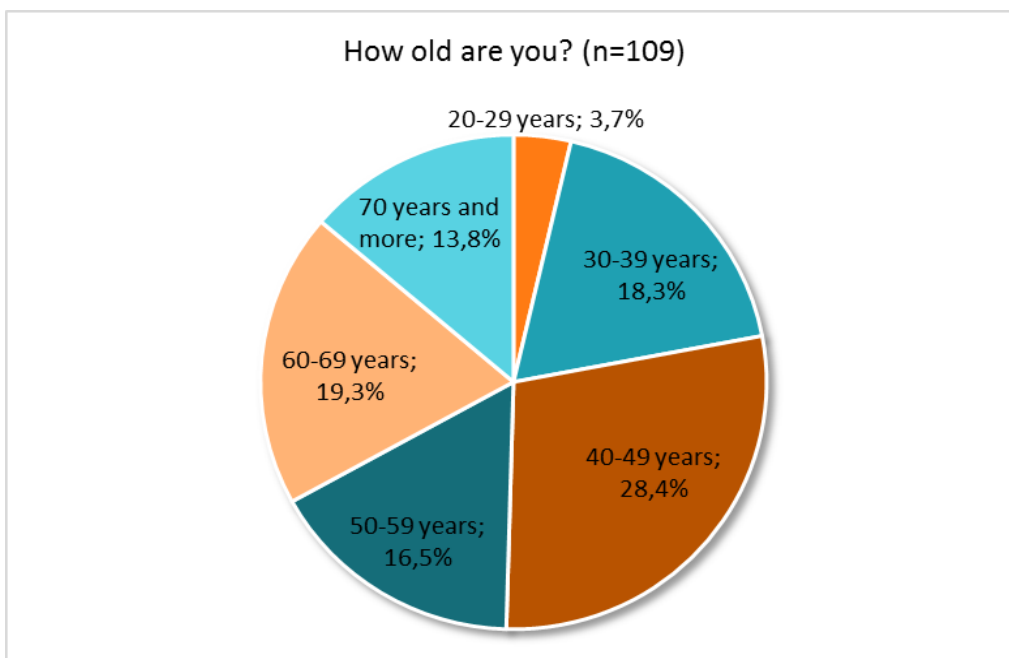
Általános jellemzők

A válaszadók többsége (25,7%-a a mintának) Olaszországban dolgozik, ezt követi Németország (21,1%) majd Lengyelország (16,5%) (Lásd: 1.sz. ábra). A válaszadók 15,6%-a Ausztriában dolgozik, 12,8%-a Magyarországon. Kilenc személy (8,3%) dolgozik a projektben együttműködő országok területein kívül, így Litvániában (4), Finnországban (1), Hollandiában (1), Norvégiában (1), Portugáliában (1) és Romániában (1) fő.



1. sz. ábra: Az interjúalanyok munkahelyei

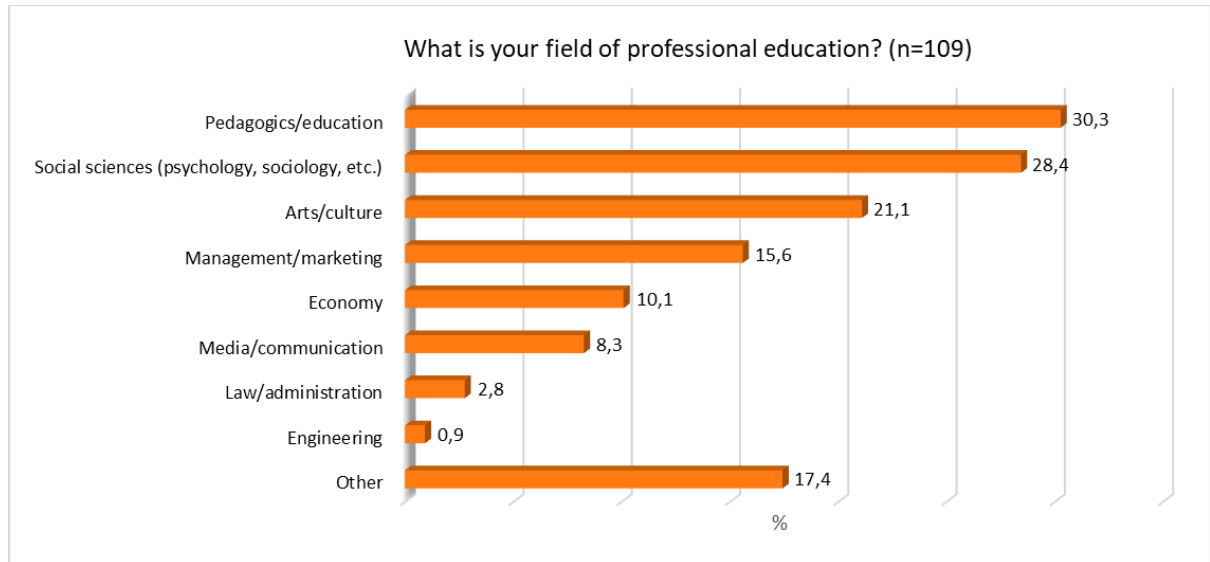
A válaszadók több mint fele nő (56,9%), míg a válaszadók 40,4%-a férfi. A többi válaszadó a "más" kategóriát választotta. A válaszadók közel fele 50 éves, vagy annál idősebb. A válaszadók csak 3,7%-a 20 és 29 év közötti, míg 13,8% a 70 éves, vagy annál idősebbek aránya. (Lásd: 2. sz. ábra).



2.sz. ábra: Az interjúalanyok életkora

Tevékenységi kör

A válaszolók közel egyharmada (30,3%) pedagógia/oktatás területén szerzett diplomát, míg a válaszolók 28,4%-ának társadalomtudományi képzettséggel rendelkezik, 21,1%-a pedig a művészeti és kulturális területen szerzett diplomát. (Lásd: 3. sz. ábra).

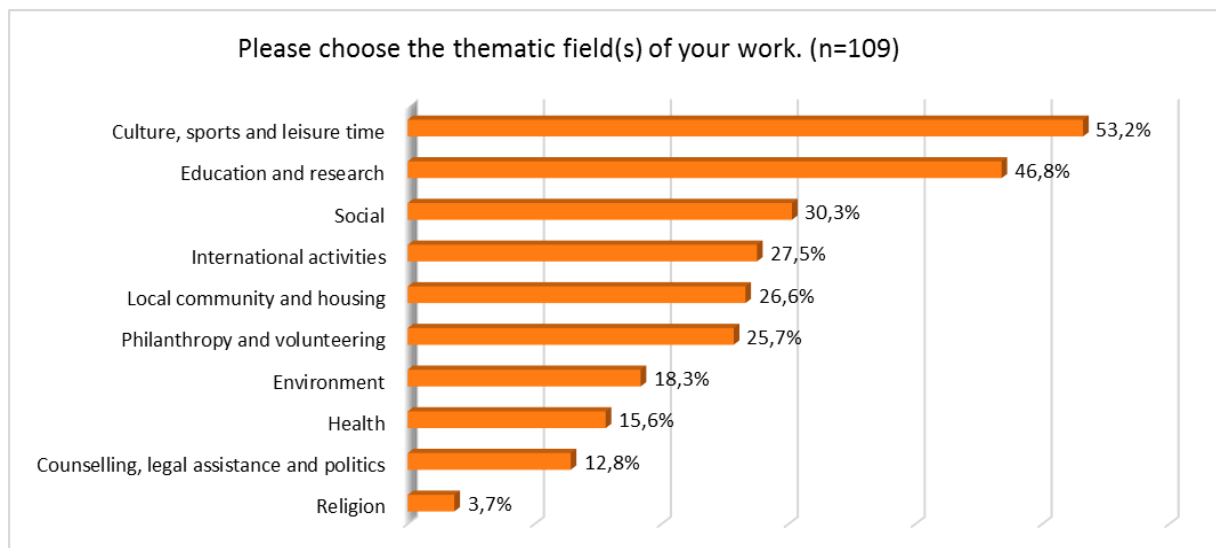


3.sz. ábra: A válaszadók által szerzett iskolai végzettség szakterületeként (több választás lehetséges)

A felnőttképzésen túl, a válaszadók egy része más területen is aktív: Fiatalok képzése (30 személy, 27,5%), a szakképzés és tréning területén (16 személy, 14,7%), iskolai oktatás (15 személy 13,8%) valamint a felsőoktatásban (9 személy 8,3%).

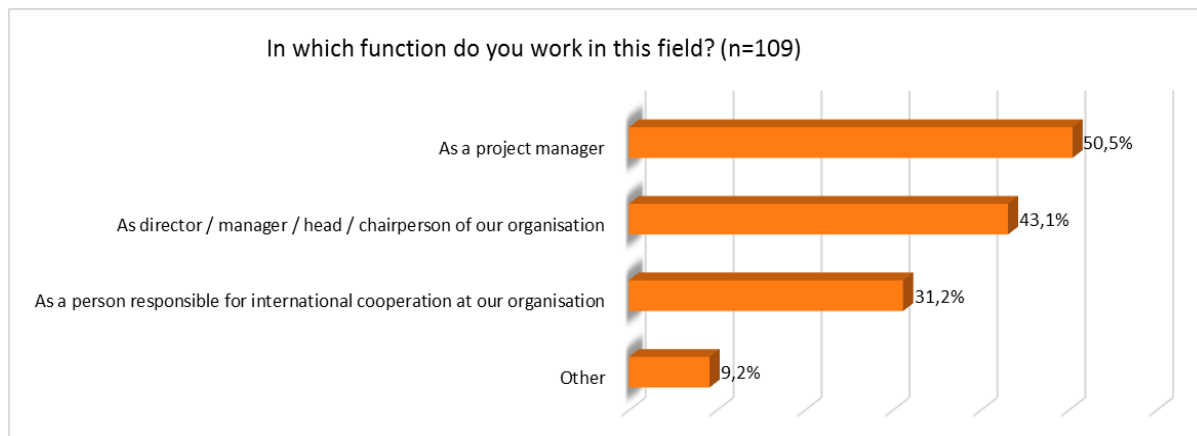
A válaszadók 84,4%-a aktív az iskolarendszeren kívüli, illetve az informális oktatásban, 15,6%-uk az iskolarendszeren kívüli, informális és formális oktatásban. A résztvevők 95,4%-a dolgozik a civil szektor valamelyik szervezeténél, valamint 4,6%-a civil szektorban és a közszféra szervezeteinél.

Több mint a fele a válaszadóknak (53,2%) a kultúra, a sport és a szabadidő eltöltésével kapcsolatos területen, további 46,8%-a pedig az oktatás és a kutatás területén, míg 30,3%-uk szociális ügyekkel foglalkozik, 27,5% nemzetközi tevékenységekkel (Lásd: 4. sz. ábra).



4. sz. ábra: A válaszadók tevékenységi területei (több választás is lehetséges)

Válaszadók közül 55 fő, (50,5%) dolgozik projektmenedzserként, 47 (43,1%) mint igazgató/ menedzser (lásd az 5. ábrát). Ezen felül önkéntesek, pénzügyi vezetők és vezetői asszisztensek is részt vettek a kérdőív kitöltésében (10 fő 9,2%). Világossá vált, hogy gyakran kettős funkciók fordulnak elő – ez nem szokatlan a civil társadalom esetében.

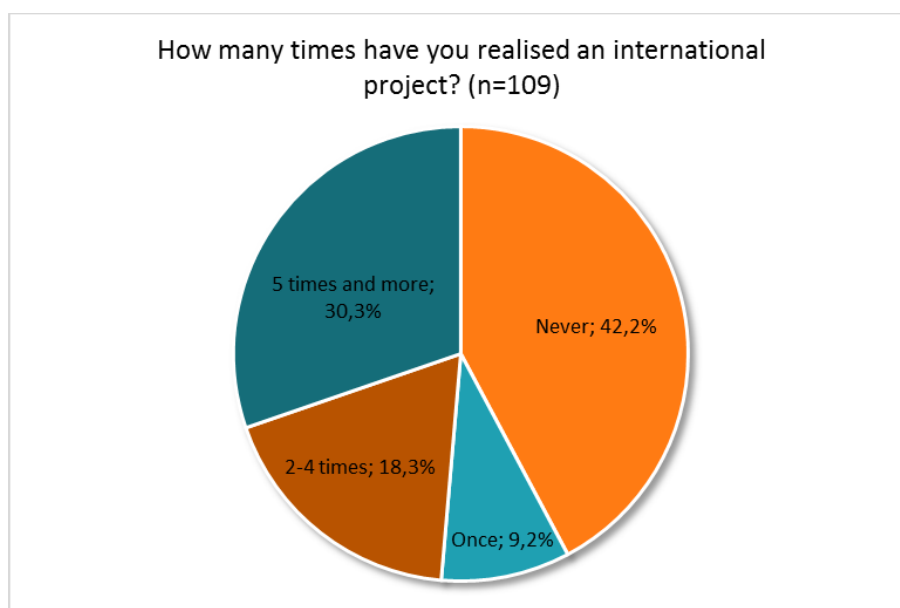


5. sz. ábra: Mi pozíciója a szervezeten belül (több választás is lehetséges)

A benyújtott támogatási kérelmekkel kapcsolatos tapasztalatok

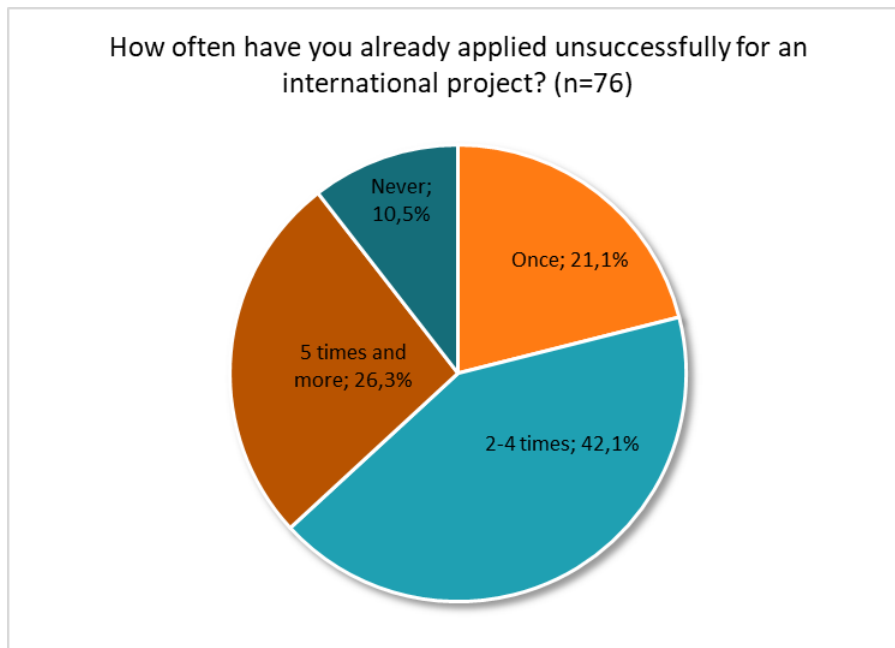
A megkérdezettek 69,7%-a már igényelt támogatást a szakterületén, a nemzetközi együttműködés keretében. Ezeknek 82,9%-a volt sikeres. A sikeresen pályázott válaszadók 13,9%-a eddig egy nemzetközi projektet, 27,8%-a 2–4 nemzetközi projektet valósított meg, csaknem fele (45,8%) ötnél is többször valósított meg nemzetközi projektet. A válaszadók 88,9%-ának van tapasztalata, mint partner a nemzetközi projektekben, míg 73,0%-ának projektkoordinátori tapasztalata is van.

Ez azt jelenti, hogy a válaszadók kb. fele (51,4%) a fenti meghatározás szerint tapasztaltnak minősíthető, míg a másik fele (48,6%) tapasztalatlan a nemzetközi projektekkel kapcsolatban (lásd a 6. ábrát).



6. sz. ábra: A megvalósított nemzetközi projektek számának aránya

A válaszadók 89,5%-ának, akik már pályáztak nemzetközi együttműködés támogatása érdekében, sikertelen pályázataik is voltak. 21,1%-nak egy alkalommal, 42,1%-nak 2–4, 26,3%-nak pedig akár ötször vagy ennél is többször is utasították már el a pályázatát (lásd a 7. ábrát).



7. sz. ábra: A sikertelen pályázatok aránya

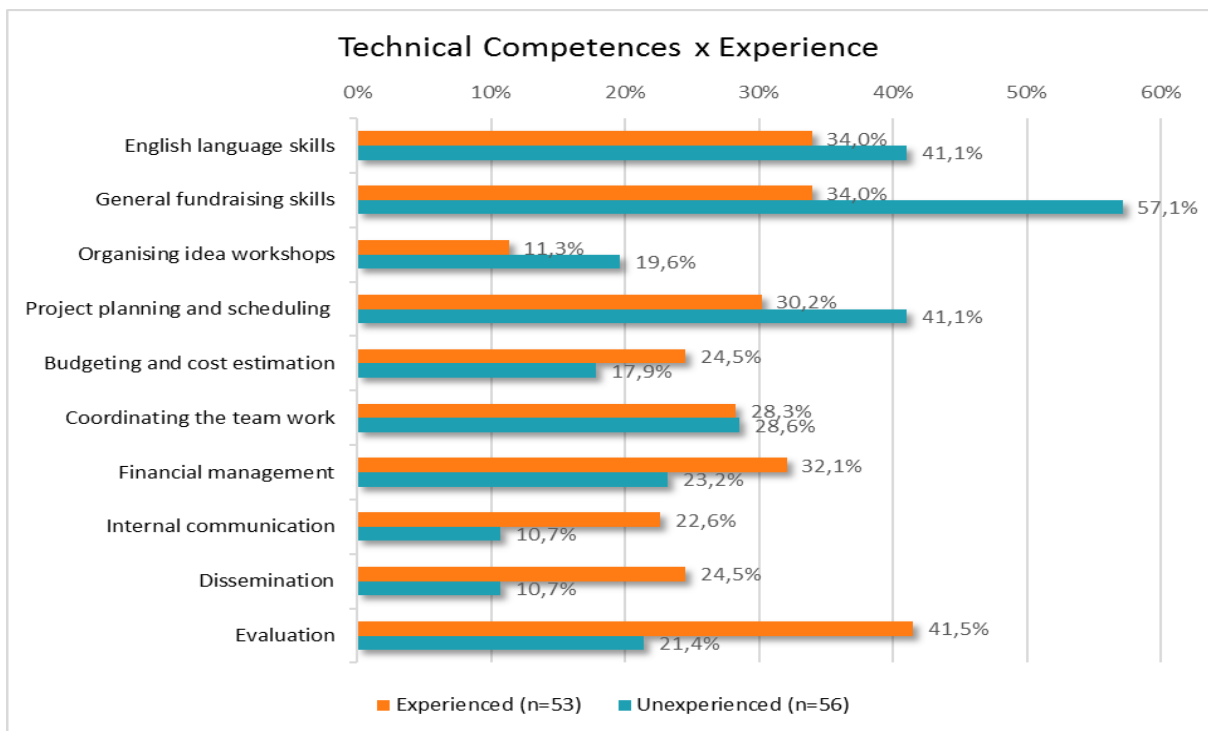
2. A kompetenciaprofilok bemutatása

2.1 Az online felmérés nemzetközi eredményei

Összeállította: Aron Weigl és Tanja Nagel, EDUCULT - Ausztria

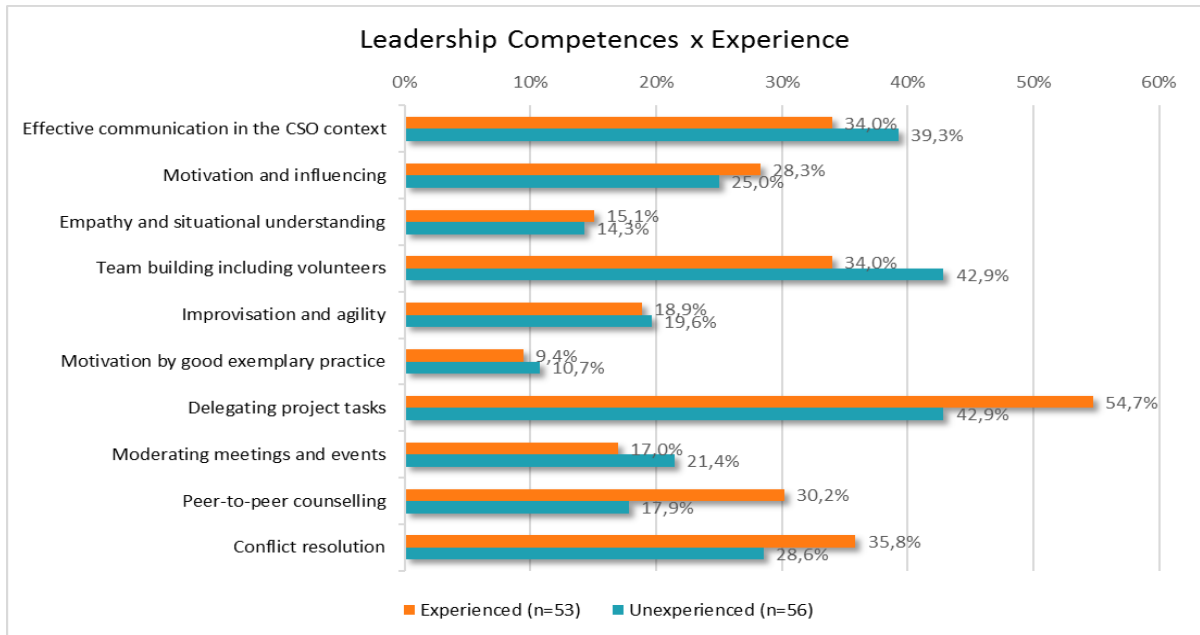
Az online felmérés résztvevőitől arra kértek választ, mely kulcskompetenciákat tartják fontosnak az uniós projektek megvalósítása során. A projektvezetőket felkérték, hogy válasszák ki azokat a kompetenciákat, amelyeket fejleszteni kívánnának, a szervezetek vezetőit pedig arról kérdezték, hogy a munkatársaik milyen kompetenciáit szeretnék fejleszteni.

A válaszadók nemzetközi projektekkel kapcsolatos tapasztalataitól függően láthatjuk, hogy tapasztalattal rendelkezők (akik egynél több projektet valósítottak meg) kompetenciáikat az értékelés, (41,5%), angol nyelvtudás (34,0%) és általános forrásszerzési készség (34,0%) területén szeretnék bővíteni. A kevés tapasztalattal rendelkező válaszadók esetében az általános forrásszerzési készség áll az első helyen 57,1%-nál. Az angol nyelvtudást, a projekttervezést és az ütemezést a válaszadók 41,1%-ka jelölte meg. A tapasztaltabb válaszadók ritkán említik az ötletműhelyek szervezésének készségét (11,3%), míg a kevés tapasztalattal rendelkezők említik még a belső kommunikációt (10,7%) és a terjesztés (10,7%) kompetenciáit is (lásd a 8. ábrát).



8. ábra: Technikai kompetenciák fontossága a tapasztalattól függően

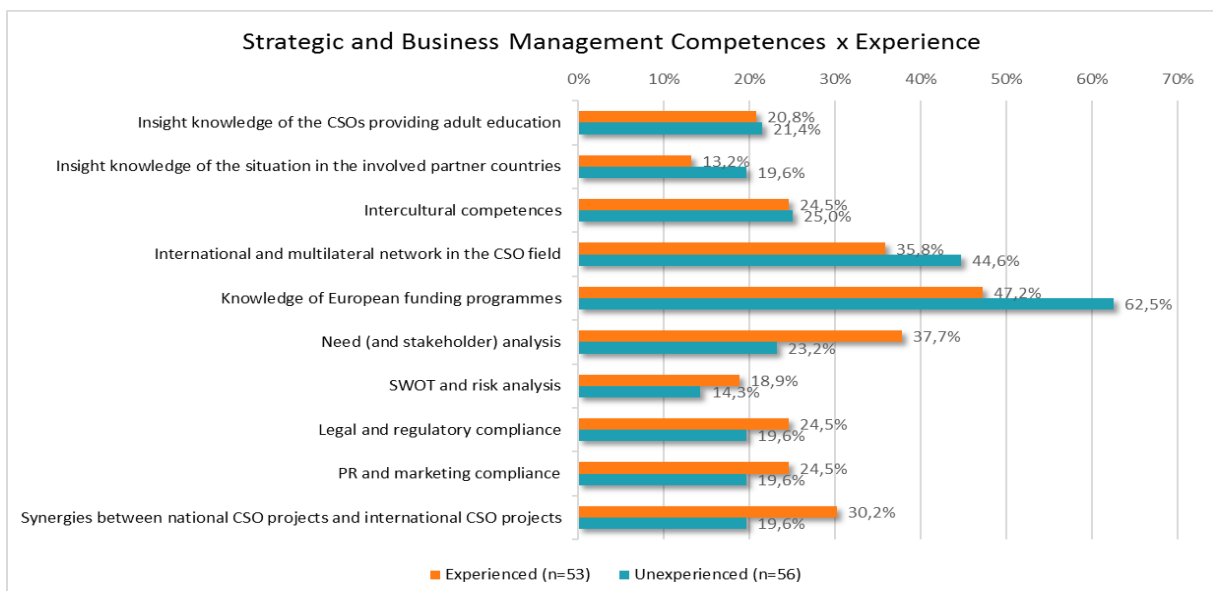
A vezetői kompetenciákat illetően a tapasztalt válaszadók legfontosabbnak tartják, hogy a projektfeladatok átruházásában fejlődjenek (54,7%). Ezt a nemzetközi projektek megvalósításában kevés tapasztalattal rendelkezők 42,9%-a is fontosnak tartotta. Mindkét csoport gyakran említi az önkéntesekkel foglalkozó csapatépítést (tapasztalt 42,9%, tapasztalatlan 34,0%), valamint a hatékony kommunikációt a civil társadalmi szervezetekkel (tapasztalt 34,0%, tapasztalatlan 42,9%), a konfliktusmegoldást, (tapasztalt 35,8%, tapasztalatlan 28,6%), (lásd a 9. ábrát).



9. ábra: Vezetői kompetenciák fontossága a tapasztalattól függően

A 10. ábra a tapasztalt és tapasztalatlan válaszadók stratégiai és menedzsment készségekre vonatkozó eredményeit mutatja.

Mindkét csoport számára az európai uniós finanszírozási programok ismerete a legértékesebb; a tapasztalatlan válaszadók azonban ezt a kompetenciát különösen gyakran idézik (62,5%). Sokan nemzetközi és többoldalú hálózatot tartanak kívánatosnak a civil társadalmi szervezetek között (tapasztalt 35,8%, tapasztalatlan 44,6%). A tapasztalt válaszadók szerint a legkevesebb szükség van az érintett partnerországokkal kapcsolatos ismeretekre (13,2%), tapasztalatlan válaszadók említik a SWOT és a kockázatelemzés készségét is (14,3%).



10. ábra: Stratégiai és menedzsment kompetenciák tapasztaltok szerint

2.2 Lengyel jelentés a kulcskompetenciákról

Írta: Agnieszka Dadak and Jerzy Kraus, FAIE - Lengyelország

1. Az online felmérés és az interjúk módszertana

Az online kutatást Lengyelországban 2019. január – március közötti időszakban folytatták le. A tizenhárom interjú 2019. március – április időszakában készítették.

Az online felmérésben való részvételre vonatkozó meghívást a FAIE weboldalán tették közzé. A kutatásban részvételre felhívó cikkeket tettek közzé az ngo.pl internetes portálon (a civil szervezetekkel kapcsolatban álló személyek részére). Továbbá, az EPALE platformon (az Erasmus + program segítségével alapított európai, többnyelvű, nyílt tagsággal rendelkező felnőttképzési szakemberek közössége, ideértve a felnőttképzőket is, oktatók, tanácsadó és támogató személyzet, kutatók és akadémikusok, valamint politikai döntéshozók részére) és az eurodesk.pl internetes portálon (az Eurodesk egy európai hálózat, amely támogatja az ifjúságot és az ifjúsági munkavállalókat). Továbbá rendszeres meghívókat tettek közzé a FAIE Facebook profilján és két másik FAIE által működtetett („Legyünk aktívak!” És „MyEU portál”), valamint egyes nem kormányzati szervezeteket támogatók Facebook oldalain és weboldalain (az OWES - Bielsko-Biala Társadalomgazdasági Támogatási Központ weboldala és a katowicei NGO-központ Facebook oldala).

A FAIE csapata az ebben az időszakban szervezett találkozókra és képzési rendezvényekre, többek között az Eurodesk Network éves találkozóján, tájékoztatást adott a kutatásról. Ezen kívül több mint 200 darab, kutatásban részvételre felhívó e-mailt küldtek el a FAIE hálózatán belül. Több mint 400 e-mailt küldtek a KA1 és a KA2 Erasmus + megvalósítóknak és pályázóknak (a pályázók listáját a Lengyel Nemzeti Ügynökség tette közzé), valamint a Polgárok Európája és Kreatív Európa programok kedvezményezettjeinek.

Az online kutatás felhívásának végén, a kérdőív kitöltése után felhívást adtak a FAIE részére, azoknak, akik érdeklődnek a projekt iránt, és közvetlenül szeretnének tájékoztatást kapni a projektről. 14 válaszadó írt vissza, akiket meghívták, hogy vegyenek részt az interjúkon. Hét vett közülük részt, további 5 interjúalanyt a FAIE-hálózaton belülről hívtak meg. Az összes interjú telefonos interjú volt.

2. A válaszadók jellemzői

18 online interjúalany volt, akik megfeleltek a kutatás közvetlen célcsoportjának (azaz informális és nem formális felnőttképzés területén dolgoznak, civil társadalmi szervezetekben).

Az online felmérésben több nő (77,8%), mint férfi (22,2%) vett részt. A válaszadók többsége a 40–49 éves korosztályt képviselte (38,9%), a 30–39 évesek aránya 22,2%, az 50–59 és 60–69 évesek aránya 16,7%, valamint a 20–29 évesek aránya 5,6% volt.

A szakképzettség tekintetében a válaszadók többsége menedzsment/marketing (27,8%), gazdaság, művészet/kultúra és egyéb (22,2%) képzettségűek voltak. A legkisebb csoportot a pedagógia/oktatás képzettségűek képviselték (11,1%).

Jogi/közigazgatási, média/kommunikáció és műszaki végzettségű válaszadók nem voltak.

Azok a válaszadók, akik az „egyéb” választ választották, az alábbi szakképzéseket nevezték meg: Coaching, szakmai tanácsadás, szociális gazdaság, filozófia, történelem, reál tudományok.

Az interjúalanyok közül 9 nő és 4 férfi volt. Legtöbbjük a 30–49 éves korosztályt képviselte. Három válaszadó időskorú, 2 válaszadó kisvárosból származott.

A képviselt interjúalanyok jellemzői a következők:

| A csoport | B csoport | C csoport | D csoport |
|--|---|--|--|
| Egyesület - női vezetéssel/a nők elleni erőszak elleni küzdelem / diszkrimináció / hatalom túlzott kihasználása | Egyesület - ökológiai oktatás, aktiválja a helyi társadalmat, kulturális oktatás | Alapítvány - oktatás, egész életen át tartó tanulás | Alapítvány - szociális gazdaság és vállalkozás támogatása |
| Alapítvány - ifjúsági munka, vállalkozási tevékenység, fiatal vállalkozók támogatása, tapasztalati tanulás | Oktatási központ - oktatás, különös tekintettel az új technológiák alkalmazására az oktatásban | Alapítvány - oktatás, egész életen át tartó tanulás | Egyesület - polgári oktatás, jogi oktatás, kulturális oktatás kulturális cserék által |
| Harmadik generációs egyetem - nem formális oktatás az idősek számára | Egyesület - kultúra, kulturális örökség (fonás) | Egyesület - ifjúsági oktatás; oktatás a fenntartható fejlődés területén | Alapítvány - terápiás oktatás állatokkal való kapcsolat felhasználásával, nemzedékek közötti integráció |
| Alapítvány - oktatás / civil társadalom fejlesztése | | | |

Arra a kérdésre, hogy a válaszadó a munkaterületén milyen beosztásban tevékenykedik, (több válasz is megadható volt) az online felmérés válaszadóinak 50%-a volt projektmenedzser, 50%-a volt a szervezet igazgatója / menedzsere / vezetője / elnöke. 44%-a volt a szervezetben a nemzetközi együttműködésért felelős személy. Az egyik válaszadó az „egyéb” választ jelölte meg, aki irodavezető beosztásban tevékenykedett. A válaszok azt mutatják, hogy a válaszadók egy része a fent említett beosztások közül kettőt vagy annál többet is betölt a saját szervezetén belül.

Az interjúalanyok munkahelyi beosztásukat és a szervezetükben betöltött szerepüket illetően gyakran több funkciót is elláttak, a feladatok az adott időben aktuális feladatoktól függően: projektvezető/oktató/adminisztrációs munkatárs/kulturális munkatárs/igazgatósági tag stb. A szervezetnél töltött idő 2–10 év, a civil szervezetek tevékenységében 2-16 év tapasztalattal rendelkeztek. A válaszadók szakmai háttere változatos volt, gyakran több végzettséggel rendelkeztek (több esetben társadalomtudományok + gazdaság/vezetés).

Az online felmérésben részt vevő válaszadók 83,3%-a már rendelkezett tapasztalattal a nemzetközi együttműködés támogatásának igénylésére. 93,3% esetében a pályázatok sikeresek voltak. A nemzetközi projektekben tapasztalattal rendelkezők többsége (38,9%) öt vagy több projektet valósított meg, 27,8%-a 2-4 projektet, 11,1% pedig egyet. Csak 11,1% volt sikeres a társfinanszírozás igénylésekor.

A projektben betöltött szerepet illetően 85,7%-nak volt tapasztalata, mint koordinátor/vezető partner, 78,6%-nak mint projektpartner.

A válaszadók tapasztalatát tekintve a nemzetközi együttműködési projektek pályázatainak benyújtásában és megvalósításában a már tapasztalt személyek néhány darabtól 100 darabig nyújtottak be pályázatot, amelyből 8–25 projektet valósítottak meg koordinátorként (tapasztalt; A és B csoport). Többnyire a leginkább rendelkezésre álló programok keretében pályáztak: az Erasmus+ és a korábbi programok (Grundtvig, Comenius), Kreatív Európa, RITA, Európa a polgárokért, Visegrádi Alap, Horizon, Norvég Alap, Eurorégiós támogatások, határokon átnyúló programok és egyébek.

Az interjúalanyok által pályázott/megvalósított nemzetközi projektek fő témái nagyon változatosak voltak: zenei nevelés, új technológiák az oktatásban, méhészet, az iskolák együttműködése, vállalkozások együttműködése; újságírás; néprajzi kutatások, kiállítások, műhelyek; együttműködés az önkéntesekkel, nemek közötti egyenlőség, nők, fiatalok, idősek, aktiválása, egyéni fejlődés, ökológia, fenntartható fejlődés, vállalkozói szellem, aktív állampolgárság, tapasztalati tanulás, együttműködés a médiával stb.

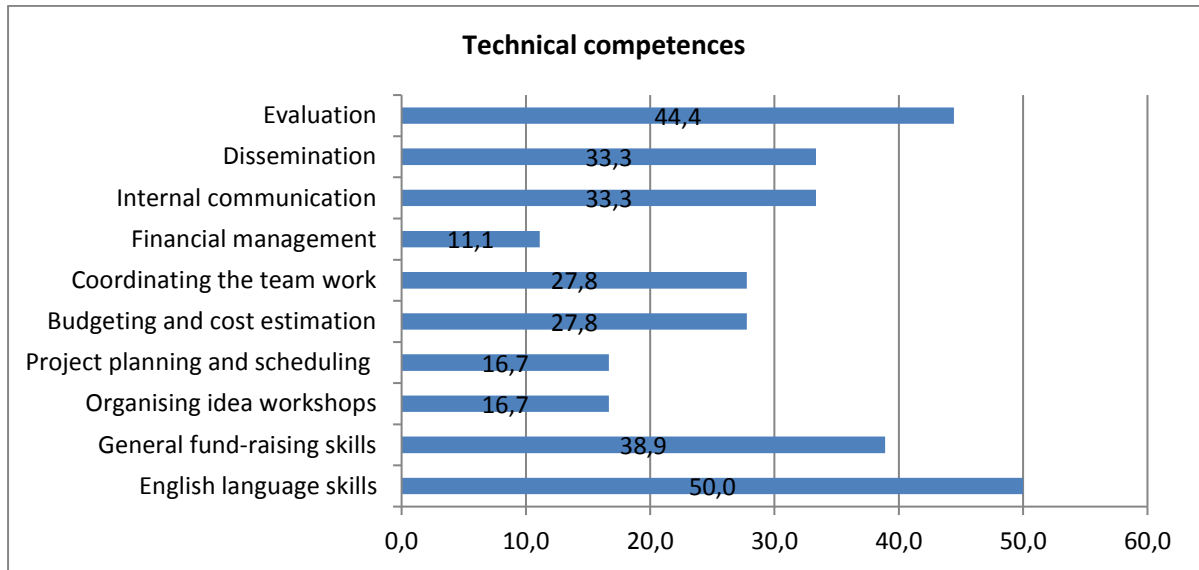
Az interjúk során kitűnt, hogy a tapasztalt csoport (a tapasztalt nemzetközi projektmenedzserek -A csoport, valamint a nemzetközi együttműködésben tapasztalt civil szervezetek tagjai - a B csoport) mind projektpartner, mind projektvezető tapasztalatokkal rendelkeznek. A válaszadók arra a kérdésre, hogy hány nemzetközi projekt-pályázatot nyújtottak be, megemlítették azokat, amelyekben projektvezetőként vettek részt. Azonban sokkal több alkalom volt, amikor projektpartnerként szerepeltek.

3. Kulcskompetenciák az online felmérés szerint

A felmérésben szereplő válaszadókat felkérték, hogy válasszanak három olyan kompetenciát, amelyek szerintük a legfontosabb ahhoz, hogy sikeres nemzetközi projektmenedzserek legyenek a meghatározott kompetenciaháromszög mindhárom pillérének. Az eredmények a következők voltak:

Technikai készségek

A lengyel online felmérésben szereplő válaszadók szerint (lásd a 11. ábrát) a nemzetközi projektmenedzser számára a legfontosabb technikai kompetencia az angol nyelv ismerete (50%). Ezt a kompetenciát szorosan követi az értékelési kompetenciák (44,4%). Az általános forrás-szerzési készségek a harmadik helyet kapják, a válaszadók 38,9%-ának támogatásával. A válaszadók számára legkevésbé fontos a pénzügyi irányítás (11,1%).



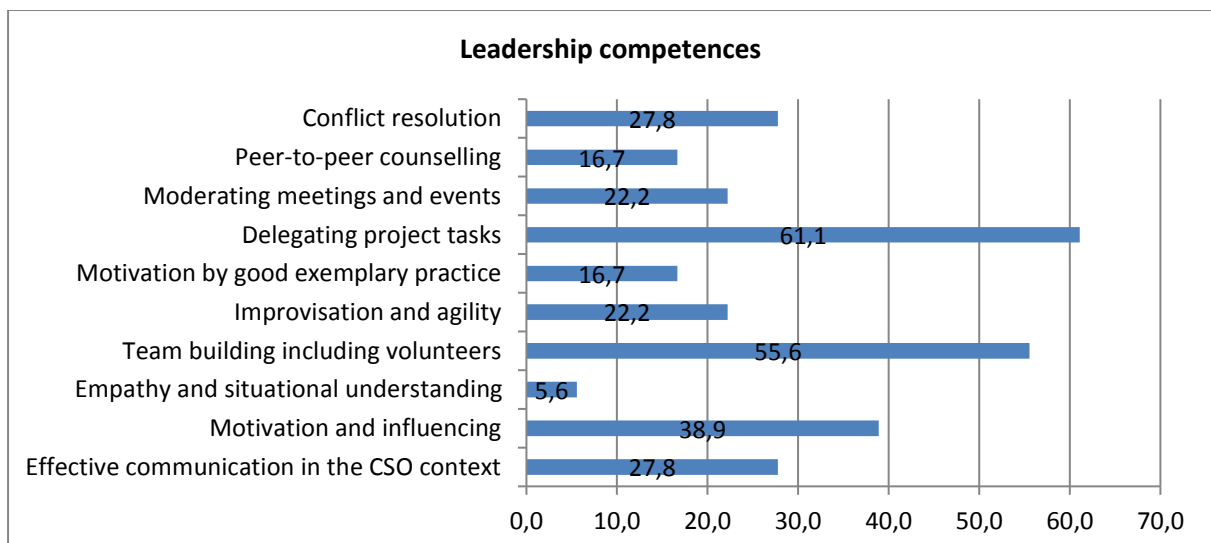
11. ábra: A legfontosabb techniai kompetenciák (három jelölés lehetséges). Lengyelország

Nyitott kérdés formájában a válaszadók 1 további technikai kompetenciát nevezhettek meg (amelyet korábban nem említettek), amelyet fontosnak tartanak ahhoz, hogy az EU-projektek jobb menedzserévé váljanak. Az alábbi kompetenciákat említették:

- Belső kommunikáció, azaz a hatékony és magabiztos kommunikáció megtervezése és megvalósítása egy projektcsoporthoz, a Mi – Miért – Ki – Mikor és Hogyan meghatározása alapján, ideértve a megfelelő IT eszközök (információs és kommunikációs technológiák) használatát is;
- Projekt dokumentációs/adminisztrációs készségek.

Vezetői képességek:

A legfontosabb vezetői kompetenciának (lásd a 12. ábrát) a projektfeladatok elosztása bizonyult. Ezt a kompetenciát a válaszadók 61,1%-a választotta. A fontosság szerint következők között szerepel az önkénteseket is magában foglaló csapatépítés (a válaszok 55,6%-a). A harmadik helyen szerepel a motiválás és ösztönzés (38,9%). A legkevesebben az empátia és a helyzetfelismerés kompetenciáját választották (5,6%).



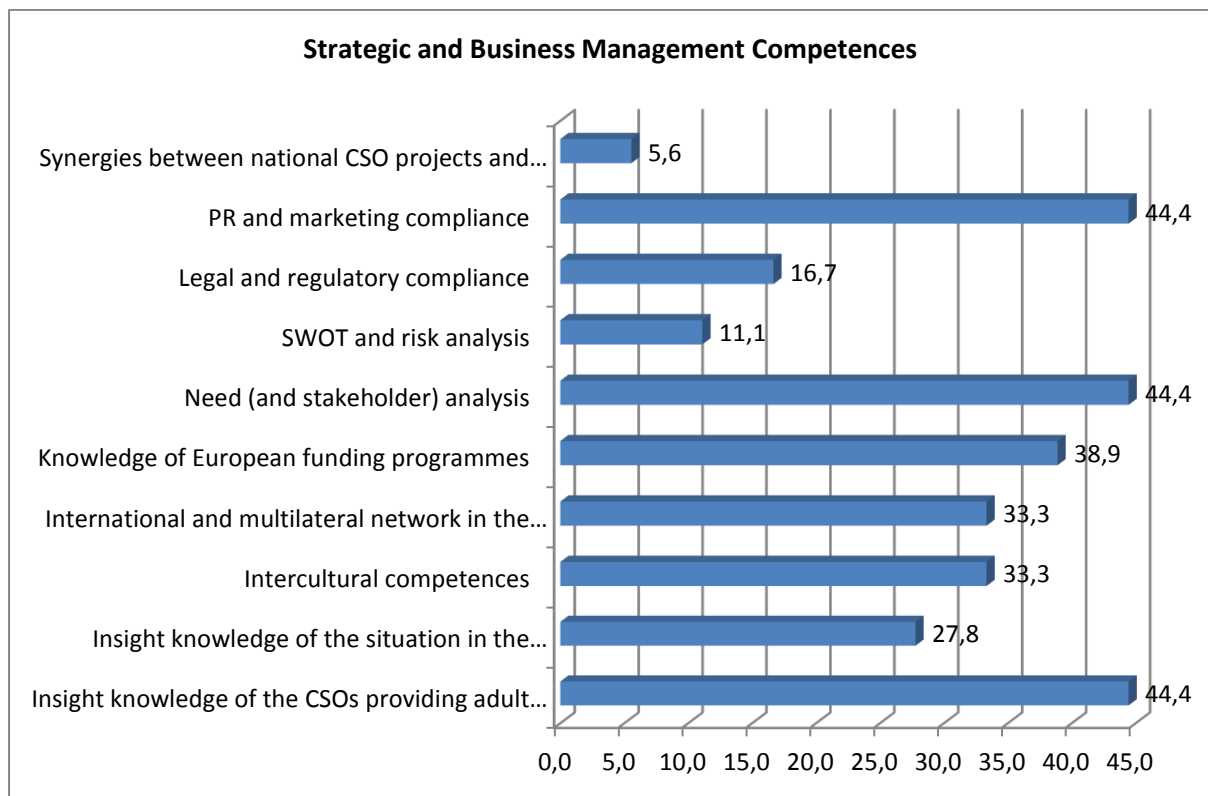
12. ábra: A legfontosabb vezetői kompetenciák (három jelölés lehetséges). Lengyelország

Nyitott kérdés formájában a válaszadók további 1 vezetői kompetenciát nevezhettek meg (a fentiekben említetteken kívül), amelyet a jobb EU-s projektmenedzserré váláshoz fontosnak tartanak. Az itt említett kompetenciák a következők voltak:

- Motiváció és ösztönzés, azaz a projektcsoport és a kulcsfontosságú érdekelttek motiválása egyértelmű célokon keresztül, és bátorításuk, hogy járuljanak hozzá a projekthez, támogatva az összetartozást, és hogy a projektet sajátjuknak érezzék (a projektért vállalt közös felelősség érzése).
- A menedzser szakmai fejlődési idejének megtervezése - részvétel fejlesztési programokban.

Stratégiai és menedzsment készségek

A felmérés ezen részében (lásd a 13. ábrát) a válaszadók leginkább három kompetenciát tartottak értékesnek, mindegyiket 44,4% -os támogatással, ezek a PR és marketing-megfelelés, az érdekelt felek igényeinek elemzése, valamint a felnőttképzést nyújtó civil társadalmi szervezetek ismerete. A sikeres nemzetközi projektmenedzserek számára legkevésbé fontosnak. A legkevesebb válaszadó tartotta fontosnak a nemzeti és nemzetközi civil szervezetek projektjeinek színergiáját (5,6%).



13. ábra: Stratégiai és menedzsment kompetenciák (három jelölés lehetséges). Lengyelország

A stratégiai és menedzsment kompetenciára adott válaszok között 1 további kompetenciát nevezhettek meg (a fentiekben említetteken kívül) amelyet a jobb EU-s projektmenedzserré váláshoz fontosnak tartanak:

- az európai támogatási programok ismerete, azaz az elvégzett tevékenységek társfinanszírozási lehetőségeinek ismerete, a támogatott tevékenységekkel kapcsolatos konkrét programok követelményeinek ismerete, a projektterv és az egyedi finanszírozási kérelmek kidolgozásának módjai.

4. Az interjú eredményei

a) Kompetenciák a sikeres pályázat elkészítéséhez

Az A csoport (tapasztalt nemzetközi projektmenedzserek) interjúalanyai szerint egy sikeres projekt kidolgozásához elsősorban szükséges az érdekelt felek igényeinek elemzése, valamint azon ágazat ismerete, amelyben a tevékenységet kifejtjük. Szintén említették az innováció, az együttműködésre való nyitottság, a vezetői készségek, a kockázatvállalás, a felelősségvállalás és a pályázati kérelmek benyújtásával kapcsolatos készségeket. Ezen kívül, nagyon fontos, hogy a terület fejlődési irányával naprakész ismeretek álljonak rendelkezésre.

Ugyanerre a kérdésre a C csoportot képviselő interjúalanyok (tapasztalatlan nemzetközi projektmenedzserek) a „jó kutatás készítésének képességét”; a kreativitást nevezték meg, mivel a projekt ötletének érdekesnek kell lennie a nemzetközi partnerek számára, és a készségek növelik a szervezet pénzügyi potenciálját.

A szervezeti vezetők és az irányító testületek tagjai, vagyis a B csoport (a nemzetközi együttműködésben tapasztalt szervezetek vezetőségének tagjai) akiknek a benyújtandó pályázatok elkészítéséhez legfontosabb kompetenciával kell rendelkezniük, legfontosabbnak az időgazdálkodást, költségvetés készítést, kreativitást; a javaslat kidolgozásának képességét, a támogatást nyújtók céljainak megfelelést, jó önszervezést; magas szintű digitális kompetenciákat nevezték meg. A legfontosabbnak tartották, hogy tisztában legyenek a szervezeti igényekkel és a jövőképpel.

Ezek a válaszok azt mutatják, hogy elengedhetetlen a nemzetközi projektmenedzserek és az elnökség/vezető testület szoros együttműködése, s ehhez a szervezet fejlesztése is szükséges. Mivel általában az elnökséget alkotó személyek és a projektmenedzserek ugyanazok, ennek megvalósítása nem jelent nehézséget.

A civil társadalmi szervezetek irányító testületeit képviselő interjúalanyok szerint, akiknek nincs vagy csak kevés a tapasztalata a nemzetközi projektek megvalósításában (D csoport), a támogatási kérelem kidolgozásához leginkább releváns kompetenciák a következők: alapos digitális készségek; készségek a projekt megfelelő megtervezéséhez; nyelvi képességek; annak megértése, hogy mi a nemzetközi projekt (pl. részvétel egy korábbi projektben); ismeretek a támogatási programokról, azok felépítéséről és szabályairól.

b) Kompetenciák, hogyan lehet valaki jobb nemzetközi projektmenedzser

Arra a kérdésre, hogy milyen ismeretekre van szükség a leginkább egy nemzetközi projekt megvalósításához, a nemzetközi projektmenedzsmentben tapasztalt interjúalanyok (A csoport) említették a menedzsment módszertanának és eljárásainak ismeretét (ütemterv, költségvetés, infokommunikációs eszközök, jó együttműködés az érintettekkel); rugalmasságot; nyitottságot; mások érveinek meghallgatását; időgazdálkodást; nyugodtságot; közös munkát a megoldások kidolgozásához a projekt megvalósításának minden szakaszában; a feladatok és a döntések jó kommunikációját. Továbbá, szintén említették a motiválási képességet, csapatépítést, konfliktusmegoldást, kapcsolatok kezdeményezését, a kultúrák közötti kompetenciákat és a projekt partnerekkel kapcsolatok fenntartását (hitelesség) és a munka és magánélet egyensúlyának fenntartását.

A tapasztalatlan nemzetközi projektmenedzserek (C csoport) véleménye szerint a sikeres nemzetközi projekt megvalósításához a menedzsernek több készséggel kell rendelkeznie, nyelvi és kommunikációs készségek, rugalmasság és szabályszerűség, a projekt megvalósítása az alkalmazásban ismert szabályoknak megfelelően, feladatok átruházása (a feladatok

átláthatósága), feladatok megvalósítása és motiválás, nyilvános prezentációs készségek, együttműködés kezdeményezése és kiépítése a lehetséges projektpartnerekkel. Adott esetben nyitott és önkritikus hozzáállásra is szükség lehet. A projekt iránti érdeklődés más területeken is segítségül lehet.

A B csoport válaszadói, a vezető testületek tagjai nézőpontjából a nemzetközi projekt megvalósításához szükséges kompetenciák sorában említést kapott a türelem, a jó angol nyelvtudás, jól-szervezettség (szemben a kaotikus munkamódszerrel), szabályosság, következetesség, az igények egyértelmű kommunikációja, a felelősség átruházása, projekttervezési és irányítási készségek, terjesztés, a projekt megvalósítása, mint hivatás, mások ösztönzése, másokkal való együttműködés készsége, a külföldi partnerrel való együttműködés, a találkozók szervezésének képessége, barátság, elkötelezettség. Ezen kívül, említették a saját készségek megfelelő értékelésének képességét, valamint a képességek fejlesztését.

A D csoport interjúalanyai az alábbiakat említették: általános projektmenedzsment készségek, feladat menedzsment és csapatmenedzsment készségek; nyitottság, megbízhatóság; folyékony idegen nyelv (jó angol nyelvtudás); oly módon cselekvés, amely másokat is meggyőződésre vezet, képesség a problémák előrejelzésére; új kapcsolatok felvétele, a kommunikációs készségek, átláthatóság minden tevékenységben annak minden szakaszában, a projekt értékeinek megértése és a tapasztaltabb munkatársak meghallgatása, tapasztalataik átvételére nyitottnak lenni.

c) A legfontosabb technikai ismeretek

A megkérdezett tapasztalt nemzetközi projektmenedzserek (A csoport) szerint a legfontosabb technikai készségek a következők: projekttervezés és ütemezés, forrásszerzés, pénzügyi menedzsment és új projektek kidolgozására szolgáló konferenciák rendszeres szervezése a fontos partnerekkel. Amint az egyik menedzser mondta: „Ez kihat a finanszírozási igénylés képességére. Amikor elkészül egy koncepció – a támogatási kérelem írása csak technikai dolog.”

A C csoportot képviselő interjúalanyok (tapasztalatlan nemzetközi projektmenedzserek) a következő technikai készségeket nevezték a leglegfontosabbnak: képesség a promóciós tevékenység lefolytatására (különösen a közösségi médiában), az ingyenes verzióknál fejlettebb grafikus alkalmazások használatának ismerete; további ismeretek a projektmenedzsment modellekről, jó angol nyelvtudás *a projekt dokumentációjának lefordításához is*, időbeli tervezés; terjesztéssel kapcsolatos készségek.

A B csoport interjúalanyai (a nemzetközi együttműködésben tapasztalattal rendelkező szervezetek vezetőségének tagjai) a legfontosabb technikai készségeket említették: nyelvi készségek, projekttervezés és ütemezés, belső kommunikáció.

A civil társadalmi szervezetek irányító testületeit képviselő interjúalanyok szerint, akiknek nincs vagy csak kevés a tapasztalata a nemzetközi projektek megvalósításában (D csoport), a legfontosabb technikai készségek a következők: nyelvtudás, projekttervezés és ütemezés, valamint pénzügyi irányítás.

d) A legfontosabb vezetői képességek

A tapasztalt nemzetközi projektmenedzserekkel (A csoport) folytatott interjúk rámutattak, hogy a legfontosabb vezetői képességek a következők: hatékony kommunikáció, improvizáció és agilitás, feladat delegálás, kommunikáció, motiválás (beleértve a pénzügyi motivációt is).

A C csoportot képviselő interjúalanyok (tapasztalatlan nemzetközi projektmenedzserek) számára a legfontosabb vezetői készségek a következők: az érintettekkel (és különösen a projektcsapattal) való kommunikáció, rugalmasság; átlátható feladatkezelés; nehéz helyzetek megoldásával kapcsolatos kompetenciák, ideértve a csoportban gondolkodást is; jó és következetes munkatervezés, és rendszeres kommunikáció biztosítása a projektcsapat. Megemlézték még a nyitottságot, az önkritikus hozzáállás képességét és az önbizalmat.

A B csoport interjúalanyai (a nemzetközi együttműködésben tapasztalt szervezetek vezető testületeinek tagjai) a legfontosabb vezetői készségként említették a civil társadalmi szervezetekkel tartott hatékony kommunikációt, improvizációt és agilitást, konfliktusmegoldást.

A civil társadalmi szervezetek irányító testületeit képviselő interjúalanyok szerint, akiknek a nemzetközi projektek megvalósításában nincs vagy kevés a tapasztalata (D csoport), a legfontosabb vezetői képességek a motiváció és ösztönzés; empátia és helyzet megértése; csapatépítés, beleértve az önkénteseket is.

e) A legfontosabb stratégiai és menedzsment készségek

A megkérdezett tapasztalt nemzetközi projektmenedzserek (A csoport) szerint a legfontosabb stratégiai és menedzsment készségek a következők: európai szintű forrásszerzés, interkulturális kompetenciák, az érintett partnerországok helyzetének ismerete, belső ismerete a civil társadalmi szervezetek működésének, jó könyvelő által nyújtott támogatás, jogi ismeretek.

A C csoportot képviselő interjúalanyok (tapasztalatlan nemzetközi projektmenedzserek) számára a legfontosabb stratégiai és menedzsment készségek a következők: nemzeti és a nemzetközi jogrendszerrel kapcsolatos információk, projektvezetési kompetenciák, feladatok tervezése, a megvalósított projektek fenntarthatóságának biztosítása, az ágazat jelenlegi tendenciáinak megértése (amelyek befolyásolják a finanszírozás megszerzésének lehetőségeit is), a civil társadalmi szervezetek számára elérhető támogatási programok rendszerének ismerete, kompetenciák kapcsolatok és hálózatok bővítésére. A hozzáállás kapcsán megemlézték a rendezettséget.

A B csoport interjúalanyai (a nemzetközi együttműködésben tapasztalt szervezetek vezető testületeinek tagjai) a legfontosabb stratégiai és menedzsment készségként említették a PR és marketing ismereteket; szinergiákat a nemzeti civil társadalmi szervezetek és a nemzetközi civil társadalmi szervezetek projektjei között; interkulturális kompetenciákat.

A civil társadalmi szervezetek irányító testületeit képviselő interjúalanyok szerint a nemzetközi projektek (D csoport) megvalósításában hiányos vagy kevés tapasztalattal rendelkező tagok szerint a legfontosabb stratégiai és menedzsment készségek: a felnőttképzést nyújtó civil társadalmi szervezetek belső ismerete, interkulturális kompetenciák, szinergiák a nemzeti civil társadalmi szervezetek és a nemzetközi civil társadalmi szervezetek projektjei között.

2.3 Olasz jelentés a kulcskompetenciákról

Készítette Lorenza Lupini and Luca Bordoni, COOSS

I. A felmérés módszertana

A COOSS 2019. január és 2019. április között végezte el az olasz felmérést a kulcskompetenciákról, az első alkalommal pályázó projektmenedzserek számára. Az információgyűjtésre elfogadott módszertan szerint egy online nyitott felmérést (1) végeztek, amelyet egy interjú (2) követett.

A COOSS az online nyílt felméréshez és az interjúkhoz egyaránt a kutatás vezető partnerei által javasolt e-úrlapot és iránymutatásokat használta, majd az összes konzorciummal egyeztetve és elfogadta. A válaszadót az azonosított négy különféle célcsoport alapján választották ki.

Általános terület: civil társadalmi szervezetek, felnőttképzés

- Konkrétan négy célcsoport: (A) Projektmenedzser / már tapasztalt projekt menedzsmentben; (B) menedzser / már tapasztalt projekt menedzsmentben; (C) Projektmenedzser / nincs tapasztalata projekt menedzsmentben; (D) Menedzser / ninc tapasztalata projekt menedzsmentben.

A felmérés meghívójának terjesztésére használt fő csatornák nem voltak azonosak az online nyílt felmérés és az interjúk céljára használt csatornákkal.

A felmérés

Az online felmérés válaszadók célcsoportjának eléréséhez a COOSS több csatornát használt:
e-mail

személyes hívás (telefon, mobiltelefon)

személyes találkozó

WhatsApp

Messenger társalgás

- Kapcsolatfelvétel az Olasz Nemzeti Ügynökséggel, aki közreadta a meghívást az Erasmus + programra már pályázó szervezetek között.

Az online felmérés válaszadóit a COOSS hálózatán keresztül érték el, ezek közül az alábbiakat:

projekt partnerek, kezdeményezések, tanfolyamok

társulások

a szolgáltatások felhasználói

személyes kapcsolat

ernyőszervezet

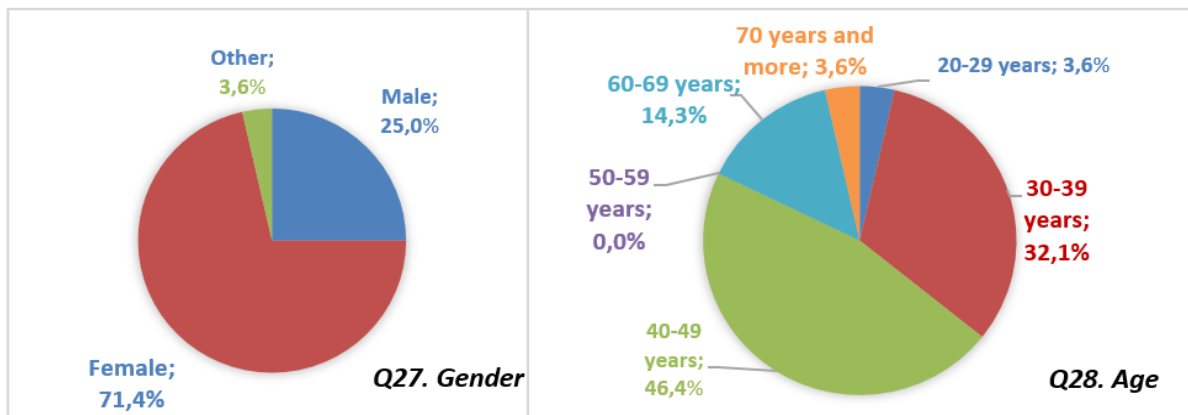
Több mint 80 felhívást közvetlenül küldtek ki 2019. január 18-tól 2019. március 25-ig, de a meghívást kapott személyek és szervezetek száma magasabb volt, mert néhány válaszadó szintén továbbította a felhívást. Végül a COOSS összesen 44 választ gyűjtött a kulcskompetenciákról, a válaszadókból 28 illeszkedett megfelelően az azonosított célcsoporthoz. Ebben a jelentésben ezért csak a 28 válaszadó válaszait vették figyelembe.

Az interjúk

Az online felmérésben már megkérdezett azon személyek körének küldtek felhívást, akik jelezték kifejezett érdeklődésüket és szándékukat, tapasztalataik és nézeteik megosztásában. 2019. februártól, a 2019. április 8–9 közötti II. bécsi Konzorciumi találkozótól idejéig a COOSS 12 interjút készített Skype-on, telefonon vagy személyes találkozón.

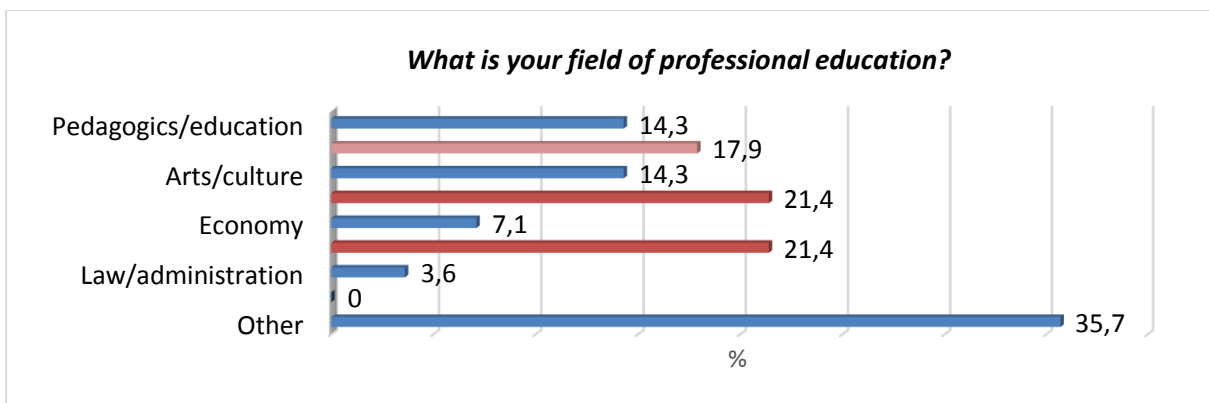
a) Az online felmérés válaszadóinak mintája

Az olaszországi online felmérés során 28, a végső célcsoportnak megfelelő személyt értek el, akik közül 20 nő (71,4%), és 7 férfi (25%) volt, 1 személy (3,6%) egyéb nemet adott meg. Több korosztályt képviseltek, a többség 40–49 éves (13 fő, 46,4%), és 30–39 éves (32,1%) volt. A 60–69 éves korosztály 14,3% -ot tett ki, 29 évesnél fiatalabb vagy 70 évesnél idősebb 2 személy volt, mindkét csoportból 1–1 fő.



14. ábra: Nemek és életkor megoszlása. Olaszország

Valamennyi válaszadó a felnőttképzéssel foglalkozó civil társadalmi szervezetekből került ki, de a szakképzés egyes területei különböznek, ahogy a 14. ábrán is látható. Figyelemre méltó, hogy legmagasabb értéket az „egyéb” válasz kapta, amely az olaszországi civil társadalmi szervezetek rendkívüli összetettségét és változatosságát mutatja. Az „egyéb” meghatározás mellett a menedzsment/marketing és a média/kommunikáció képzettségűek vannak leginkább képviselve (mindegyik 21,4%); ezeket követik a társadalomtudományok (17,9%), a pedagógia/oktatás és művészet/kultúra (mindegyik 14,3%), a gazdaság (7,1%) és a jog/közigazgatás (3,6%).



15. ábra: A válaszadók képzettségi területe (több válasz is lehetséges). Olaszország.

b) Az interjúalanyok mintája

12 interjú készült, mind a négy célcsoportban 3 –3 válaszadó szervezettel. A csoportokban lévő szervezeteket az alábbi táblázat mutatja be.

| A csoport | B csoport | C csoport | D csoport |
|---|---|-----------------------------------|----------------------|
| Szociális szövetkezet - B típusú | Szociális szövetkezet - A típusú | Ernyőszerkezet - harmadik szektor | Kulturális egyesület |
| Ernyőszerkezet - harmadik szektor | Ernyőszerkezet - migránsokat és menekülteket segítő szervezet | Kulturális egyesület | Kulturális egyesület |
| Ernyőszerkezet - migránsokat és menekülteket segítő szervezet | Diszkrimináció-ellenes szervezet | Szövetkezetek ernyőszerkezte | Tanácsadó egyesület |

II. Az interjú eredménye

a) Kompetenciák a sikeres pályázat elkészítéséhez

Az interjúk során az első kérdés volt, hogy *mely kompetenciákra/készségekre volt szükség leginkább egy nemzetközi együttműködési projekt sikeres pályázatának elkészítéséhez.*

Azok a személyek, akik már tapasztalatokat szereztek (A és B csoport) a nemzetközi együttműködési projektekkkel, gyakorlati tapasztalataik alapján meghatároztak egy nagyon konkrét kompetenciák/készségek listát, projektvezetők és az irányító testületek válaszaik általában megegyeztek.

Technikai készségek

- érthető és hatékony belső kommunikáció a feladatok, a határidők, a célkitűzések tekintetében, és érthető és hatékony külső kommunikáció a civil társadalmi szervezetek felé.
- projekttervezés és ütemezés
- költségvetés-tervezés és költségbecslés
- az európai finanszírozási programok ismerete
- aktív részvétel, a terület és téma ismerete

Vezetői készségek

- feladatok delegálása
- problémamegoldás
- konfliktuskezelés

Stratégiai és menedzsment készségek

- nemzetközi és többoldalú hálózat a civil társadalmi szervezetek területén
- szinergiák a nemzeti civil társadalmi szervezetek projektjei és a nemzetközi civil társadalmi szervezetek projektjei között

Az interjúalanyok másik csoportja a potenciális projektmenedzser, és az irányító testületek képviselői, akik nem rendelkeznek tapasztalattal (C és D csoport).

Néhányan tapasztalattal rendelkeznek a helyi vagy nemzeti kezdeményezésekben, de a nemzetközi projektekben még nem. Nekik nehezebb azonosítani azokat az alapvető készségeket, amelyekkel sikeresen lehet megpályázni egy projektet, mert, bár el tudják képzelni a nehézségeket, kihívásokat és igényeket, azonban még nem találkoztak vele a saját területükön.

Láthatóan a technikai készségek jelentik számukra a legnagyobb akadályt, különösen a projektvezetők számára. A vezetők nehézségeket tapasztaltak a technikai készségek szempontból (különös tekintettel a pénzügyi, adminisztratív és költségvetési szempontokra), de hangsúlyozták annak a készségnek fontosságát is, amellyel meg tudják határozni a beavatkozás konkrét területét.

Technikai készségek

- információk megtalálása a meglévő lehetőségekről
- angol nyelvtudás
- hogyan lehet átváltani a projekt ötletből a gyakorlati tervezésig és ütemezésig
- hogyan lehet egy jelzést értelmezni, és arra helyesen, teljes módon és hatékonyan válaszolni
- a dokumentumok gyűjtésének módja: adminisztratív, pénzügyi stb. (D csoport)
- Költségvetés és költségbecslés (C és D csoport)

Vezetői készségek

- munkacsoport felépítése, a résztvevők kiválasztása

Stratégiai és menedzsment készségek

- az igények elemzése, valamint a konkrét igények kielégítésére képes szolgáltatás megtervezésének és megvalósításának elemzése (D csoport)

b) Kompetenciák, hogyan lehet valaki jobb nemzetközi projektmenedzser

Az interjúk második kérdése volt, hogy mely kompetenciákat/készségeket kellene fejleszteni, hogy valaki jobb nemzetközi projektmenedzser legyen.

A tapasztaltabb A és B csoport a következő speciális készségek fejlesztését javasolta.

A technikai készségeket nem említették, kivéve az új programok mélyreható tanulmányozását (projektmenedzsereknek) és a projektmenedzserek infokommunikációs kompetenciáinak bővítését, az MS Office alkalmazása és speciális programok oktatásával (menedzserek részére).

A vezetői készségeket a nemzetközi projekt sikeres pályázása és megvalósítása alapvető pillérének tekintik. Mind az A, mind a B csoport megerősíti, hogy az alábbi képességeiket kell javítaniuk:

- a csapatmunka egységes, eredményes és szakszerű koordinálása

- belső kommunikáció a feladatok, határidők és célkitűzések egységes megértése érdekében

Az általunk említett stratégiai és menedzsment készségek képesek egy erős és összetartó hálózatot létrehozni, valamint egy sikeres terjesztési stratégiát kidolgozni.

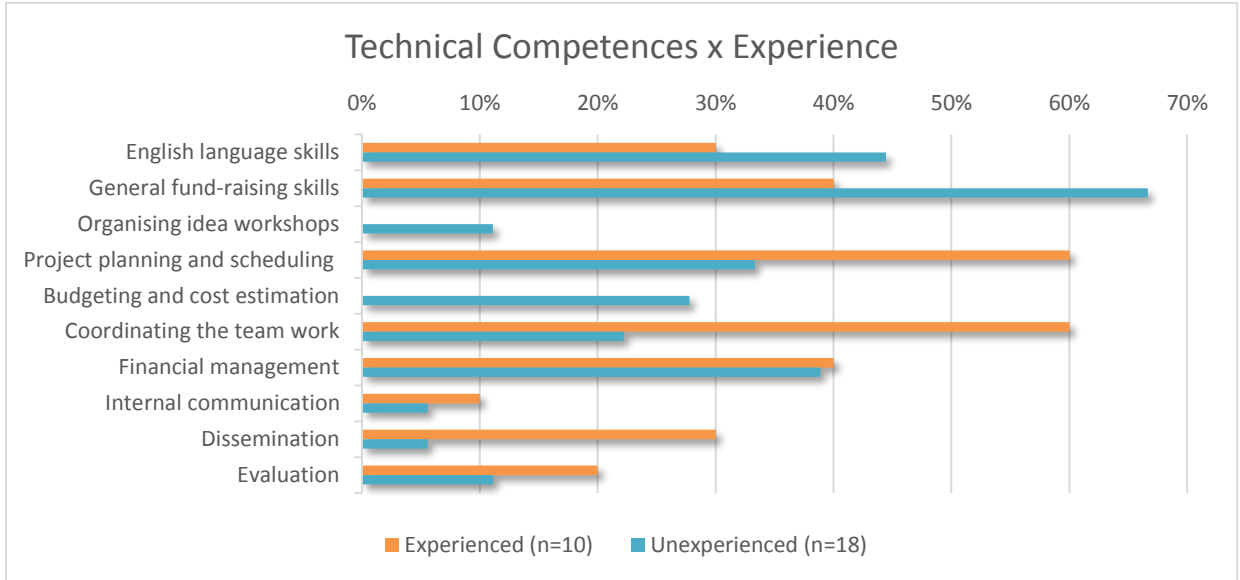
A kevésbé tapasztalt C és D csoport általában alábecsülte kompetenciáit és lehetőségeit, és a „Mit kell fejleszteni?” kérdésre rendkívül sok készséget említettek (a projektvezetők kijelentették, hogy az összes említett készségre és kompetenciára szükségük van, amit az online kérdőív és a a projektmenedzsment kompetencia háromszög (PMK) tartalmaz.) A fő eredmények:

- technikai kompetencia/az a terület, amelyet legtöbbjük fejleszteni akar
- üzleti/műszaki angol
- általános forrásszerzési készség
- partnerség kiépítése
- kiszámítani és előreláthatni az egyes feladatok költségeit/költségvetés és költségbeclés
- pénzügyi, adminisztratív menedzsment
- a hogyan kell értelmezni a hogyan lehet az abban foglaltaknak hatékonyan, megfelelően eleget tenni
- a valós igények elemzése
- a saját, érdekelt ágazat ismerete
- hogyan lehet meghatározni a konkrét célokat és az azok elérése érdekében szükséges tevékenységeket

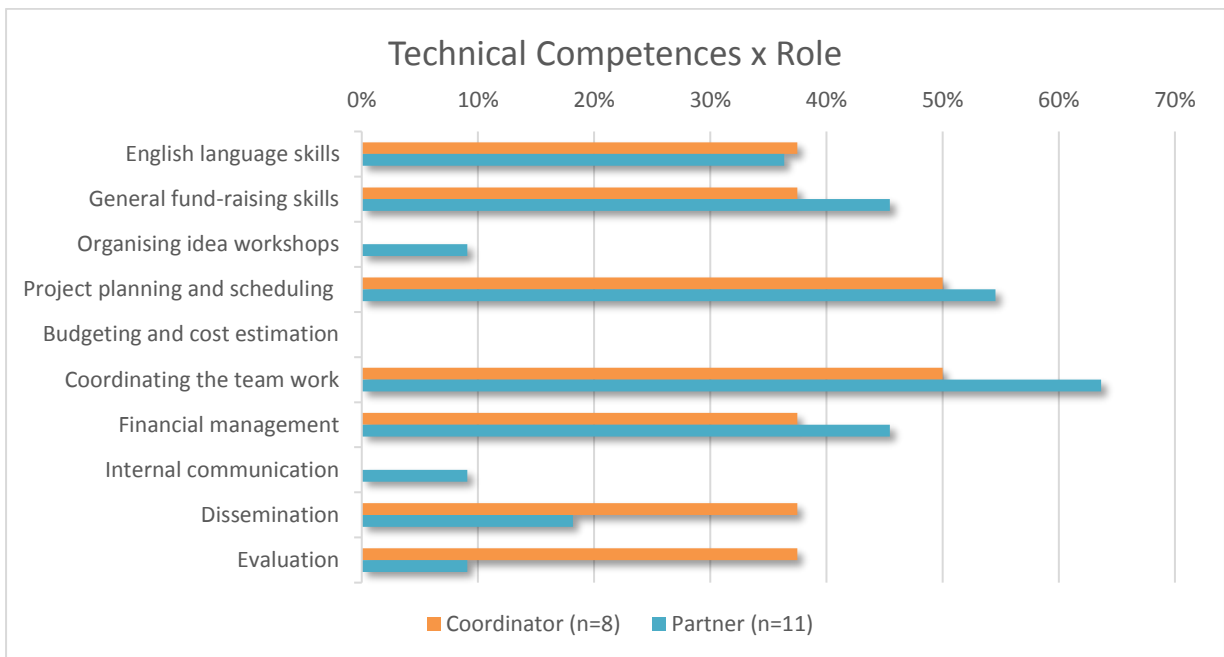
c) A legszükségesebb technikai készségek

Az interjúk harmadik kérdése az volt, hogy *melyik technikai készséget látja a legfontosabbnak a nemzetközi projektmenedzserek számára*. Amikor bemutattuk az interjúalanyoknak a projektmenedzsment kompetencia háromszög (PMK) kulcskompetenciáit, a válaszadók egy sor kulcskompetenciát határoztak meg a felnőttképzés területén, működő civil szervezetek nemzetközi projektet első alkalommal megvalósító projektmenedzserei számára.

A 12 olasz interjú válaszát összesítettük az online felmérés eredményeivel, hogy meghatározzuk az egyes célcsoportok számára legszükségesebb technikai készségeket a PMI háromszög szerint. A következőkben először az A és B csoport (tapasztalt), valamint a C és D csoportból (azok a tapasztalatlanok, akik szándékoznak megpróbálni) válaszait láthatjuk; majd a koordinátor vagy partnerként működő szervezetek válaszait mutatjuk be.



16. ábra: Technikai kompetenciák tapasztalatok szerint. Olaszország



17. ábra: Technikai kompetenciák szerep szerint. Olaszország

Az interjúalanyok által adott válaszokat összesítve az online felmérés eredményeivel, a projektmenedzsment kompetencia háromszög (PMK) három legfontosabb technikai készségei a következők:

1. Általános forrászerzés
2. Projekttervezés és ütemezés
3. A csoportmunka koordinálása (különösen az A és B csoport)

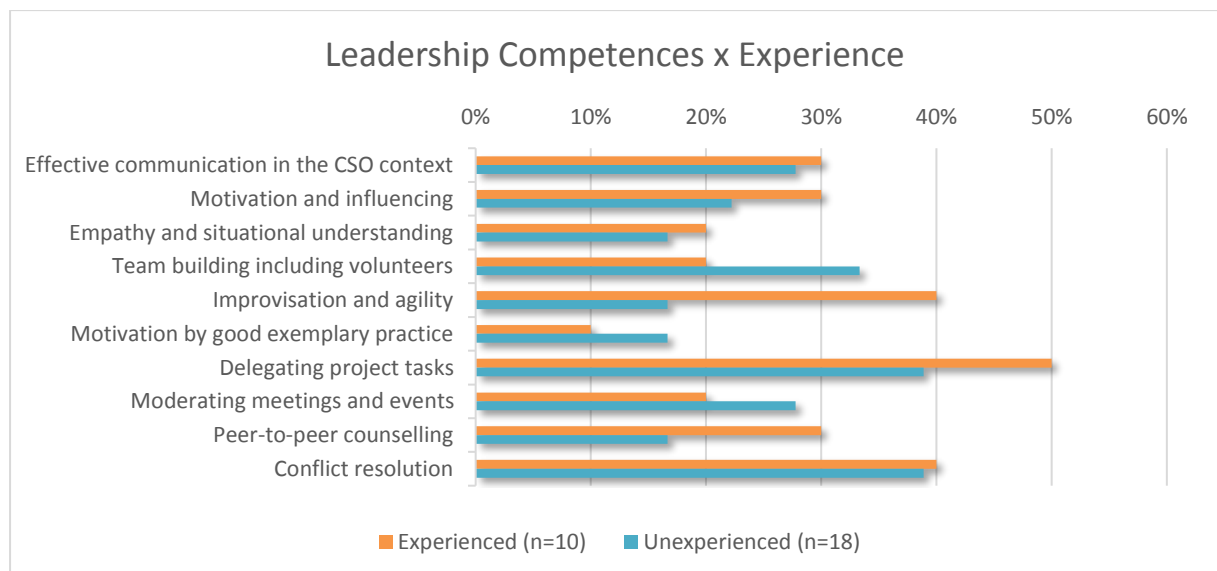
Ezt a három technikai készséget alapvetőnek tekintik (a százalékos arány elérte a 40–67% -ot) mind a már tapasztalt, mind a tapasztalattal nem rendelkező válaszadók, illetve a nemzetközi prokeketek menedzserei és partnerei is.

A költségvetést és a költségbecslést csak *tapasztalatlanabb* válaszadók említették az online felmérés során, 2 interjúalany említette, hogy ez a projekttervezés fontos lépése. Más esetben is, eltérő vélemény alakult ki a készségek fontosságáról. Az ötlet kialakítási workshop megszervezését és a belső kommunikációt a *projektkoordinátor* számára alapvetőnek tartották, de nem tartották fontosnak a *partnerek* számára. Az információk terjesztését és az értékelést is fontosnak tartották a *koordinátorok* (38%), és a tapasztaltabb projektmenedzserek (30% és 20%), számára, de kevésbé fontos a partnerek (18% és 9%) és a *tapasztalatlan* (6% és 11%) projektmenedzserek számára.

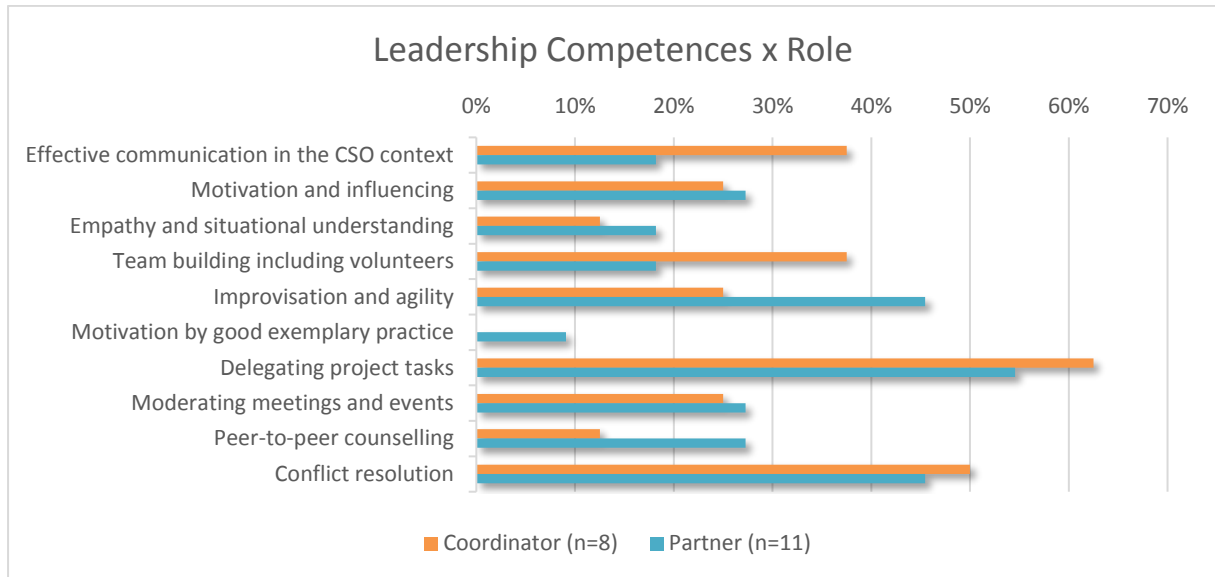
d) A leginkább szükséges vezetői képességek

Az interjúk negyedik kérdése volt, hogy *mely vezetői képességet tartja a legfontosabbnak a nemzetközi projektmenedzserek számára?*

A vezetői készségekkel kapcsolatos eredmények elemzése során az online felmérés válaszadói és az interjúalanyok is sokféle készséget tartottak fontosnak. Valószínűleg azért, mert egy csoportban történő munkavégzéshez a vezető/koordinátor erős és jól meghatározott szerepe garancia az egyes feladatok helyes megoldására.



18. ábra: Vezetői kompetenciák tapasztalatok szerint. Olaszország



19. ábra: Vezetői kompetenciák szerep szerint. Olaszország

A tapasztalt szervezetek, A és B csoport, valamint a tapasztalatlanok, C és D csoport, egyaránt felsorolja ezeket a készségeket nagyon magas arányban:

Projektfeladatok delegálása (39% -63%)

Konfliktuskezelés (39% -50%)

Improvizáció és gyorsaság (17% -45%)

Hatékony kommunikáció a civil szférával (18% -38%)

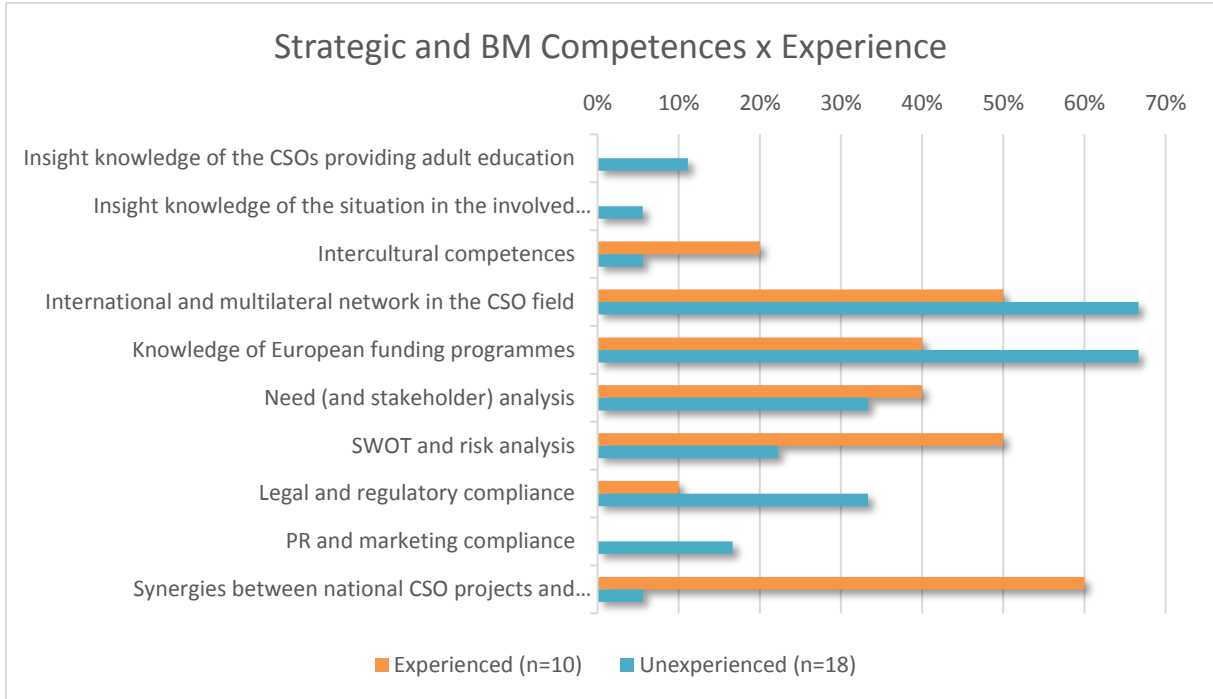
Csapatépítés önkéntesekkel (18% -38%)

Motiváció és ösztönzés (22% -30%)

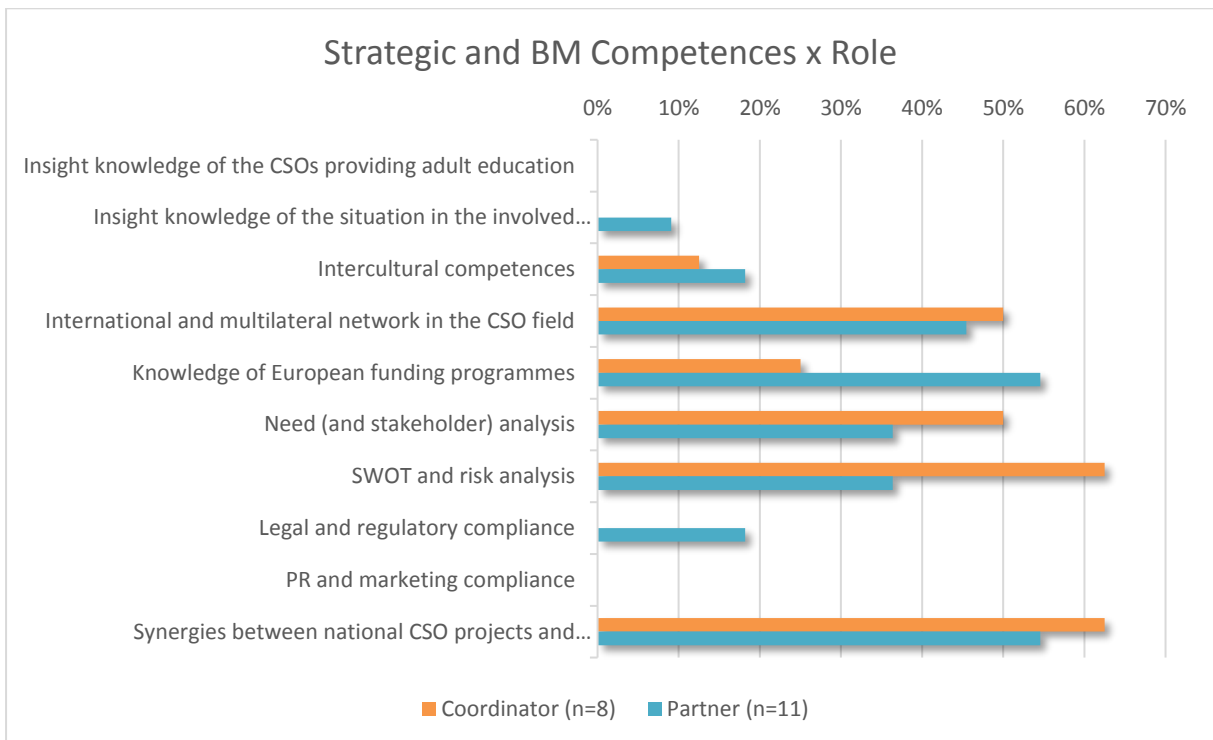
Ugyanakkor az empátia, motiváció jó példával előljárás, képesség események/találkozók/Skype-hívások szervezésére, a partnerek közötti tanácsadás említése megerősíti azt tény, hogy a sikeres projektmenedzsment, a hatékony és eredményes koordináció és az együttműködés az alapja.

e) A leginkább szükséges stratégiai és menedzsment készségek

Az interjú ötödik kérdése volt, hogy *mely stratégiai és menedzsment készségeket tartja legfontosabbnak a nemzetközi projektmenedzserek számára?* A stratégiai és menedzsment kompetenciák jelentik a kulcskompetenciák harmadik pillérét.



20. ábra: Stratégiai és kompetenciák tapasztalatok szerint. Olaszország



21. ábra: Stratégiai és kompetenciák szerepek szerint. Olaszország

Itt meg kell különböztetni a tapasztalt/tapasztalatlan, valamint szerepük szerint (koordinátor/partner) résztvevőket, mert egyrészt a tapasztalatosabbak már találkoztak ezekkel a kihívásokkal, másrészt, a tapasztalatlanok nem tartják e szempontokat fontosnak.

Ugyanezek a különbségek figyelhetők meg a stratégiáért és a menedzsmentért felelős koordinátorok esetében, valamint az ezekben a feladatokban csak támogatók szerepét betöltő partnerek között.

A tapasztalt koordinátorok prioritásai:

1. Szinergiák a civil társadalom szervezeteinek nemzeti és a nemzetközi projektjei között (60% –63%; a tapasztalatlanoknak csak 6%)
2. SWOT és kockázat elemzés (50% -63%)
3. Nemzetközi és többoldalú hálózat a civil társadalmi szervezetek között (50%)
4. Igények (és az érintettek) elemzése (40% -50%)

A tapasztalt partnerek prioritásai

A tapasztalt partnerek nem említették a SWOT-, és az igényelemzést, valamint a kockázatelemzést; ehelyett inkább a következőket részesítették előnyben:

1. Szinergiák a civil társadalom szervezeteinek nemzeti és a nemzetközi projektjei között (55%)
2. Az európai finanszírozási programok ismerete (55%)
3. Többszereplős, nemzetközi hálózat a civil társadalmi szervezetek között (45%)

A tapasztalatlan partnerek prioritásai

1. Az európai finanszírozási programok ismerete (67%)
2. Többszereplős, nemzetközi hálózat a civil társadalom szervezetei között (67%)
3. Az igények (és az érdekelt felek) elemzése (33%) és a jogszabályoknak megfelelés (33%)

A civil társadalmi szervezetek területén működő nemzetközi és többoldalú hálózat építésének képességét mindkét csoport legfontosabbnak tartja, mivel a nemzetközi együttműködés megkezdése legfőbb követelményének tekintik.

f) A leginkább szükséges támogatás

Az interjúk hatodik kérdése az volt, hogy *milyen támogatást tartana szükségesnek a készségei megerősítéséhez?* Ezt a kérdést később azzal a bővítették, hogy *leginkább milyen formában szeretné ezt a támogatást, főként nemzeti és európai képzések, portál eszközök, e-mentorálás és/vagy nemzetközi támogatási hálózat biztosítása formájában?*

Hogy milyen támogatási formát választanának projektmenedzseri képességük fejlesztéséhez, a következő lehetőségek közül lehetett választani:

| |
|--|
| <p>I. [If a] What kind of educational offer did you use at least once?</p> <p><input type="radio"/> Webinar</p> <p><input type="radio"/> Conference/symposium</p> <p><input type="radio"/> Schooling/workshop</p> <p><input type="radio"/> Job shadowing</p> <p><input type="radio"/> Other:</p> |
|--|

Miután leírtuk projektünk fő célját, azaz egy támogatási hálózat kiépítésének szándékát az első alkalommal működő projektmenedzser számára, megkérdeztük, hogy milyen támogatást vennének igénybe. Bizonyos esetekben a válaszokat valamelyest befolyásolta a már megadott lista, de végül – főleg a közvetlen interjúknak köszönhetően – sikerült összegyűjteni az ötletek és a javaslatok listáját.

Az A és B csoport tapasztaltabb személyei által adott válaszok részletesebb eszközöket vagy támogatási módszert javasolnak, míg a C és D csoport, a tapasztalatlanok általánosabb igényeket fogalmaztak meg. Az alábbiakban bemutatjuk a két csoport főbb javaslatait tartalmazó listát:

A tapasztalt szervezetek képviselője, az A és B csoport

- Egyedülálló platform, amely összegyűjti az összes hasznos eszközt, adatbázist, információt, híreket stb. a projektmenedzserek számára
- az egyes témákhoz rendelt video bemutató: gyakorlati példák, záró teszt / értékelési rendszer
- speciális képzés
- szakmai látogatás támogatása: pénzügyi és adminisztratív szempontok, fenntarthatósági szakasz
- a bevált gyakorlatok cseréje: platform, videó, interjúk...
- az egyetemi rendszerrel való párbeszéd segítése és erősítése
- EU-n belüli utazások lehetősége (gyakornoki programok stb.)
- az új tendenciák és igények ismerete európai szinten

A tapasztalatlanabb szervezetek képviselője, a C és a D csoport

- A gyakorlatok megosztása különböző szintű támogatással/ajánlatokkal (különbéle): 1) fórum; 2) bemutató / oktató videó 3) online képzés (gyakorlati tapasztalattal)
- webinárium
- műhely/fórum
- ügyfélszolgálat
- nyelvi támogatás: a technikai kifejezések/tartalmak fordítása angol – olasz, olasz – angol
- az európai programok magyarázata (videó, szöveg, GYIK stb.)
- tanulmányutak (1 évente)
- hálózatépítés személyesen
- technikai eszközkészlet
- pénzügyi és adminisztratív támogatás

2.4 Magyar jelentés a kulcskompetenciákról

Készítette: Jenei-Domingues Zsófi és Labbancz Marianna, Magyar Népfőiskolai Társaság

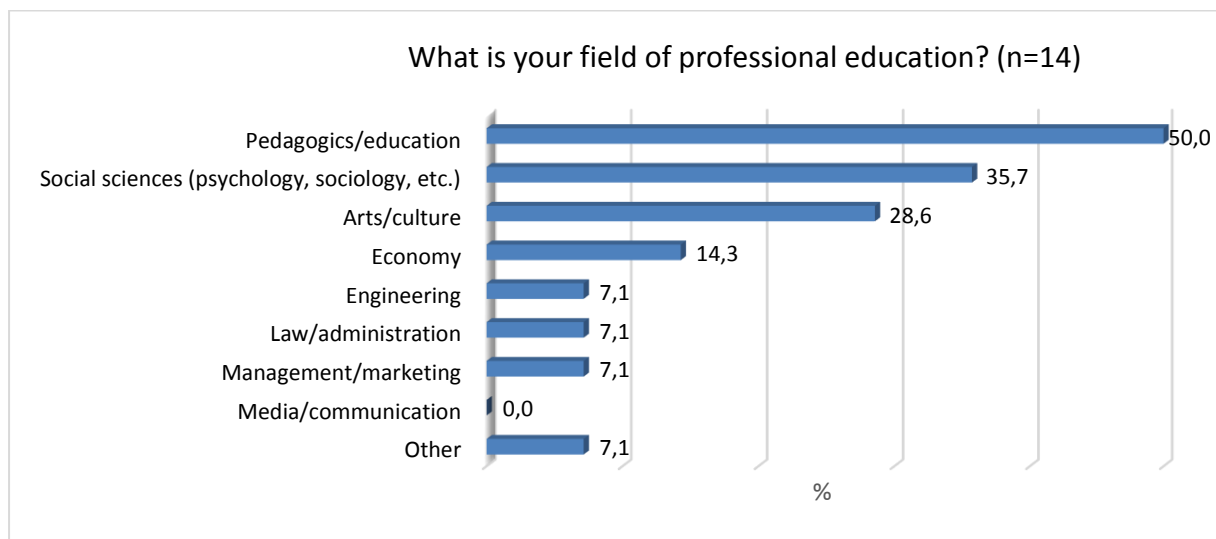
I. A minta leírása

a) Online felmérés

A Magyar Népfőiskolai Társaság e-maileket küldött partnereinek, amelyek felhívták a figyelmet az online felmérés linkjére. A Magyar Népfőiskolai Társaság több mint 100 szervezetet kért fel az online felmérés kitöltésére.

A kutatás közvetlen célcsoportjának, azaz a nem formális felnőttképzés területén működő civil társadalmi szervezet kritériumának 14 online felmérésben résztvevő válaszadó felelt meg. Több férfi (57,1%), mint nő (42,9%) vett részt az online felmérésben. A válaszadók többsége a 60–69 éves korosztályt képviselte (42,9%), ennél kevesebb volt a 70 éves és idősebb (28,6%), az 50–59 éves (21,4%) és a 40–49 éves (7,1%).

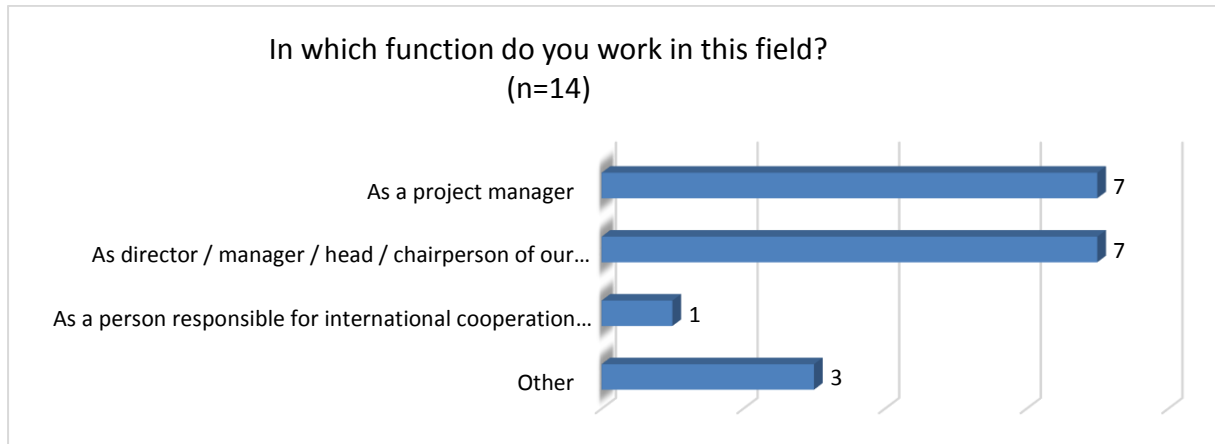
Képzettség tekintetében a felmérésben résztvevők többsége pedagógiai/oktatási (50,0%) végzettséggel rendelkezett, ennél kevesebb volt a társadalomtudomány (pszichológia, szociológia stb.) (35,7%), a művészet/kultúra (28,6%), gazdasági (14,3%) végzettségű válaszadó. Média/kommunikáció képzettséggel rendelkező válaszadó nem volt (lásd a 22. ábrát).



22. ábra: Mi az Ön végzettsége (több válasz is lehetséges) Magyarország.

A munkahelyi beosztásukkal kapcsolatban az online felmérés válaszadóiból 7 személy (50%) projektmenedzserként dolgozott, hét személy volt (50%) igazgató/menedzser/vezető/szervezet elnöke; és 1 személy (7,1%) a szervezetnél a nemzetközi együttműködésért felelős személy (23. ábra).

Három személy volt „egyéb” beosztásban, egyesület titkára, pénzügyi igazgató és önkéntes. A válaszok alapján megállapítható, hogy a válaszadók egy része a fent említett beosztások közül kettőt vagy többet is ellát a saját munkahelyén.

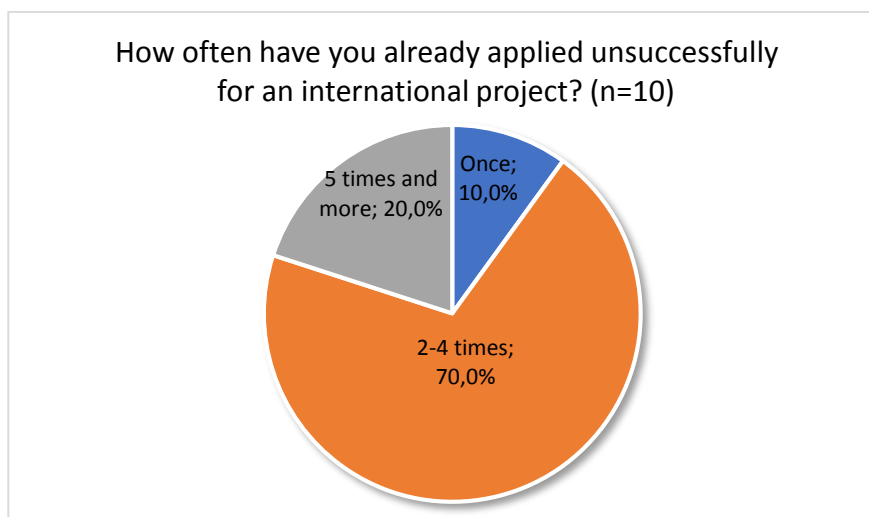


23. ábra: Mi a beosztása a szervezetben belül (több válasz lehetséges) Magyarország

Az online felmérésben részt vevő válaszadók közül tíz (71,4%) rendelkezik tapasztalattal a nemzetközi együttműködés támogatásának kérelmezésében. Ebből kilencnek (64,3%) volt sikeres a pályázata. A nemzetközi projektek megvalósításában tapasztalt (sikeres) személyek közül három személy (33,3%) csak egy projektet, másik három személy (33,3%) 2-4 projektet, további három személy (33,3%) 5 vagy annál több projektet valósított meg.

Azon kilenc személy közül, akinek volt már sikeres pályázata, négy volt koordinátor/vezető partner. Másrészt mindegyik tapasztalt válaszadó vett már részt együttműködésben partnerként is.

Arra a kérdésre, hogy pályáztak-e már sikertelenül nemzetközi projekten, tíz személy válaszolt igennel. Közülük egy személy (10%) csak egyszer, hét személy (70%) 2-4 alkalommal, kettő (20%) pedig ötnél is többször pályázott sikertelenül (24. ábra).



24. ábra: Milyen gyakran pályáztak sikertelenül nemzetközi projektekre? Magyarország

b) Az interjúk

A megkérdezett civil társadalmi szervezetek sokféle területen működnek a felnőttképzési ágazatban, bár mi, az interjú készítői, a saját hálózatunkon keresztül inkább az alapvető készségek fejlesztését végző szervezetekkel kerültünk kapcsolatba. A nemzetközi együttműködésben résztvevő tapasztalt szervezetek esetében a tematikus palettának a következő szakmai és szervezeti típusai voltak:

- alapvető készségfejlesztés a hátrányos helyzetű régiókban (népfőiskolák)
- környezetvédelmi oktatás, mezőgazdasági oktatás (népfőiskolák, szociális szervezetek)

- készségfejlesztés fogyatékossgal élők számára, tanfolyamok fogyatékossgal élő állampolgárok és tanárok/oktatók számára (magán alapítványok és helyi egyesületek)
- népi hagyományok, népi táncok, művészetek és kézművesség oktatása
- infokommunikációs technológia (magán alapítványok és helyi egyesületek, önkormányzatok által irányított helyi alapítványok)
- idegen nyelvi kompetenciák fejlesztése, idegen nyelvi képzés (nyelviskolák által irányított szövetségek)
- készségfejlesztés felnőttképző oktatók számára (népfőiskola)
- figyelemfelkeltés (helyi egyesületek, magán társulások)

Olyan civil társadalmi szervezetek esetében, akik érdekeltek lennének, de nem vettek részt nemzetközi együttműködésben, főleg az önkormányzati szolgáltatók szervezetei. Esetükben tevékenységi körük az általuk támogatott közszolgáltatásra terjed ki, például:

- könyvtári tevékenységek (helyi egyesületek)
- társadalmi (re-)integrációt támogató tevékenységek, pl. büntetésvégrehajtással való együttműködés (népfőiskola)

A megkérdezett igazgatókat, projektmenedzsereket és a civil társadalmi szervezetek vezetőit elsősorban szövetségeik alkalmazták, egyes esetekben nem is teljes munkaidőben. A döntéshozatal, az igazgatósági tagok és támogatók szerint eltéréseket találhatunk a szakmai színvonal, a tevékenységi terület és a civil társadalmi szervezet céljai szerint. Míg a helyi civil társadalmi szervezetek esetében a feladatokat önkéntes alapon, vagy esetenként félmunkaidős alkalmazottakkal végzik, a nagyobb szakmai szövetségek nagyobb irányító testületekkel, és általában 3-5 alkalmazottal is működnek. A nemzetközi együttműködések esetében szokásos, hogy a támogatás révén egy-két munkatársat egyéni vállalkozói formában tudnak alkalmazni, vagy a meglévő alkalmazottjuk munkabérért ki tudják egészíteni.

Az interjúk során egyértelművé vált, hogy a nemzetközi együttműködés nagyon fontos szerepet játszik a civil társadalmi szervezetek életében, nemcsak az aktivisták szintjén vagy a pénzügyi bevételek szempontjából, hanem a civil társadalmi szervezeteken belüli összetartozást is elősegíti. A külföldi partnerekkel folytatott tevékenységek jelentősen hozzájárulnak a külső kapcsolatok építéséhez, és erősítik a kapcsolatot a döntéshozók, alkalmazottak, önkéntesek és helyi civil szervezetek keretein belül.

Az interjúk többsége megemlítette, hogy a nemzetközi projektcsapatba való belépés nagyszerű felfedezés volt szervezeti és személyes szinten is, úgy is, hogy a projekttel kapcsolatos feladatokat a szervezeten belül megosztották, és mindenki részt vett abban valamilyen formában.

„Ez egy komoly tanulási folyamat volt, amelyet nagy örömet okozott nekünk. Az elején teljesen elveszettnek éreztük magunkat, mert nem ismertük a pályázati folyamatot és a projektmegvalósítás menetét. De lelkesek és elkötelezettek voltunk; ellátogattunk minden tájékoztató eseményre, és lassan megtanultuk a dolgot. Elmondhatom, hogy megfelelő formában mindegyik kollégánk részt vett a projektben, és ez is volt oka a sikerünknek.”

A megkérdezett személyek képzettsége többnyire egybeesik a tevékenységi területeikkel. Nagyon gyakori, hogy képzettségi érdeklődésük mellett pedagógiai, felnőttképzési, szociológiai és szociális munka diplomával rendelkeznek, de a vizsgált projektmenedzserek összesen 5%-ának

volt egyetemi, főiskolai vagy egyéb diplomája üzleti vagy menedzsment szakon. Az egyik megkérdezett döntéshozó - a népfőiskola vezető testületének tagja - erre utalt:

„Amikor elmentünk az első partnertalálkozóra, nem tudtuk, hogyan tudjuk megosztani tapasztalatainkat, és hogy a mi részvételünk hogyan szolgálhat a projektpartnereink javára. Semmilyen elképzelésünk nem volt, hogy miként működik ez a tudáscsere és az együttműködés. De tudtuk, hogy nyugodtan kérdezhetünk, és nyugodtan megmondhatjuk azt is, hogy ha valamit nem tudunk, és köszönettel fogadjuk, ha kezdeteknél segítséget kapunk. Bármiképpen is tehát, csak az volt a fontos, hogy nyitottak legyünk, és ugyanazt a nyelvet beszéljük.”

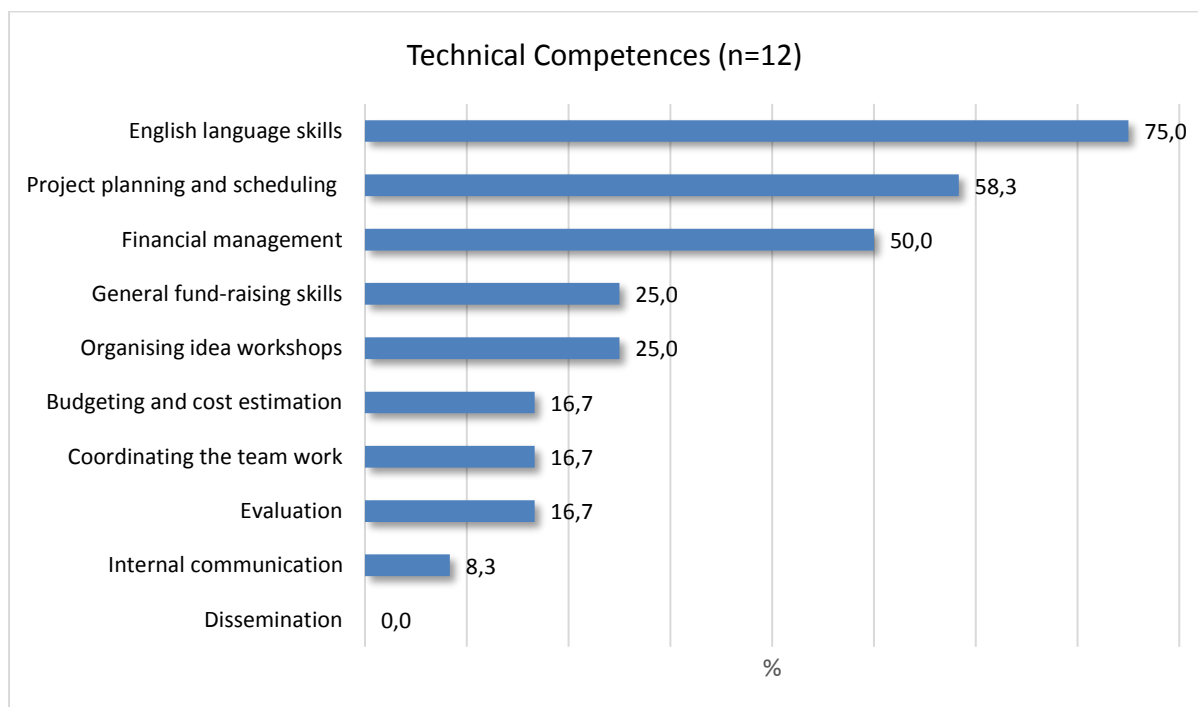
II. A nemzetközi projektmenedzserek kulcskompetenciái

A felmérésben résztvevő válaszadókat felkértük, hogy válasszák ki azt a három készséget, amely szerintük a legfontosabb, hogy a meghatározott kompetenciaháromszög mindhárom alappilléreiben sikeres nemzetközi projektmenedzser legyenek. Az eredmények a következők voltak:

a) **Technikai készségek**

A magyar online felmérés szerint a nemzetközi projektmenedzser számára a legfontosabb technikai kompetencia az angol nyelv ismerete (75%). Ezt a kompetenciát szoroson követi a projektek tervezésének és ütemezésének kompetenciái (58,3%). A pénzügyi vezetés a harmadik helyet kapta, a válaszadók 50%-ának támogatásával. A válaszadók számára legkevésbé fontosnak bizonyult a belső kommunikáció (8,3%) és a terjesztés, amelyeknek a válaszadók szerint úgy látszik nincs jelentősége (0%). (Lásd a 25. ábrát)

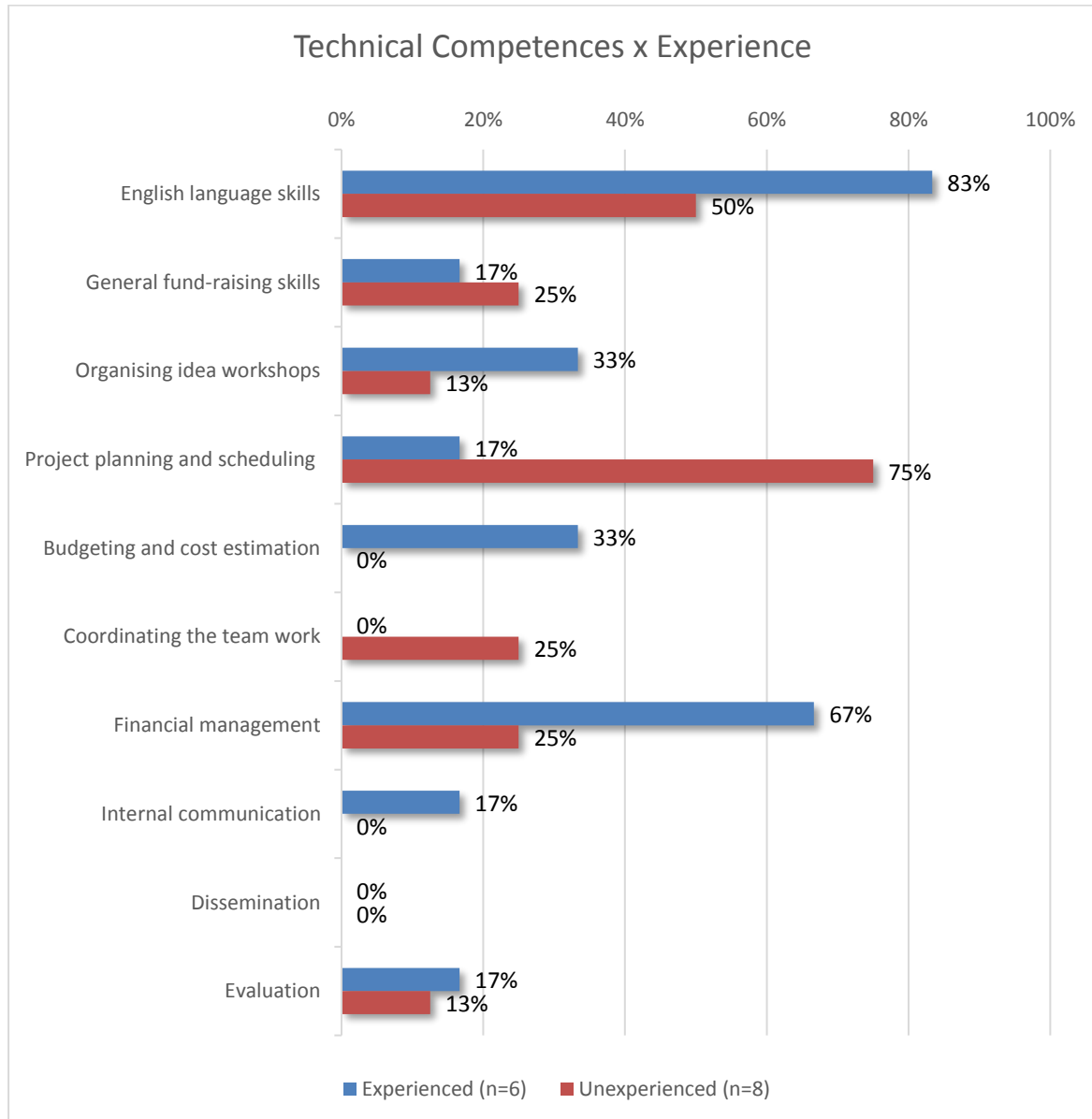
Nyitott kérdés formájában egy válaszadó megemlítette, hogy a nemzetközi felkészültség és a különféle országok jogszabályainak ismerete fontos lehet a felnőttképzés területén; és fontos lehet az Európán kívüli kulturális identitások ismerete is.



25. ábra: A legfontosabb technikai kompetenciák. Magyarország

Általában véve a technikai készségeket tartották a legfontosabbnak a nemzetközi projektmenedzserek számára, ám a technikai készségekkel kapcsolatban a tapasztalt és tapasztalatlan válaszadók között jelentős különbségek voltak. A tapasztalt válaszadók az angol nyelvtudást

(83%), a pénzgazdálkodást 67%, az ötletekkel foglalkozó workshopok szervezését (33%), a költségvetést és a költségbecslést (33%) tartották a legfontosabbnak. Mindkét csoport kevésbé fontos készsége a terjesztés (egyenként 0%). (Lásd a 26. ábrát)



26. ábra: Technikai kompetenciák tapasztalatok szerint. Magyarország.

b) Vezetői készségek

A legfontosabb vezetői kompetencia az önkénteseket is magában foglaló csapatépítés volt (66,7%). Ezt követi a konfliktuskezelés és a projektfeladatok delegálása (mindegyik 50%). A harmadik helyen áll a hatékony kommunikáció a civil társadalmi szervezetekkel (33,3%). A kevésbé gyakran választott az improvizáció és agilitás, a példaértékű gyakorlat, találkozók és események szervezése (mindegyik 8,3%). (Lásd a 27. ábrát)

Nyitott kérdés keretében egy válaszadó még egy további vezetői kompetenciát jelölt meg, szerinte *fontos a demokratikus vezetési stílus és csapatszellem, másrészt a projektmenedzsment szabályainak szigorú betartása.*



27. ábra: A legfontosabb vezetői kompetenciák. Magyarország

A megkérdezett tapasztalt nemzetközi projektmenedzserek szerint a legfontosabb vezetői képességek a csapatépítés, beleértve az önkénteseket és a konfliktusmegoldást (mindegyik 67%). A tapasztalatlan nemzetközi projektmenedzserek számára a legfontosabb vezetői készségek a csapatépítés, beleértve az önkénteseket és a projektfeladatok delegálását (mindegyik 50%). Mindkét csoport kevésbé fontos készségnek tartotta a projektfeladatok delegálását, a példaértékű gyakorlatot, és a találkozók és rendezvények szervezését. (Lásd a 28. ábrát.)



28. ábra: Vezetői kompetenciák tapasztalatok szerint. Magyarország

c) Stratégiai és menedzsment készségek

Ezen a területen az európai támogatási programok ismeretét tartották legértékesebb kompetenciának, (58,3%), amelyet 5 további kompetencia követ, egyenlő, 33,3%-os aránnyal: interkulturális kompetenciák, nemzetközi és multilaterális hálózat a civil társadalmi szervezetek területén, a felnőttképzést nyújtó civil társadalmi szervezetek belső ismerete, igények (és az érdekelt felek) elemzése, PR és marketing teljesítmény (mindegyik 33,3%). A legkevesebb válaszadó jelölte meg a SWOT és a kockázatelemzést (8,3%). (Lásd a 29. ábrát)

A stratégiai és menedzsment készségekre vonatkozó válaszok között (a fentebb nem említettek közül) az egyik válaszadó megemlítette, hogy *fontos a szakmai elkötelezettség, a projekt megvalósítása során a motiváció nem csökkenhet.*

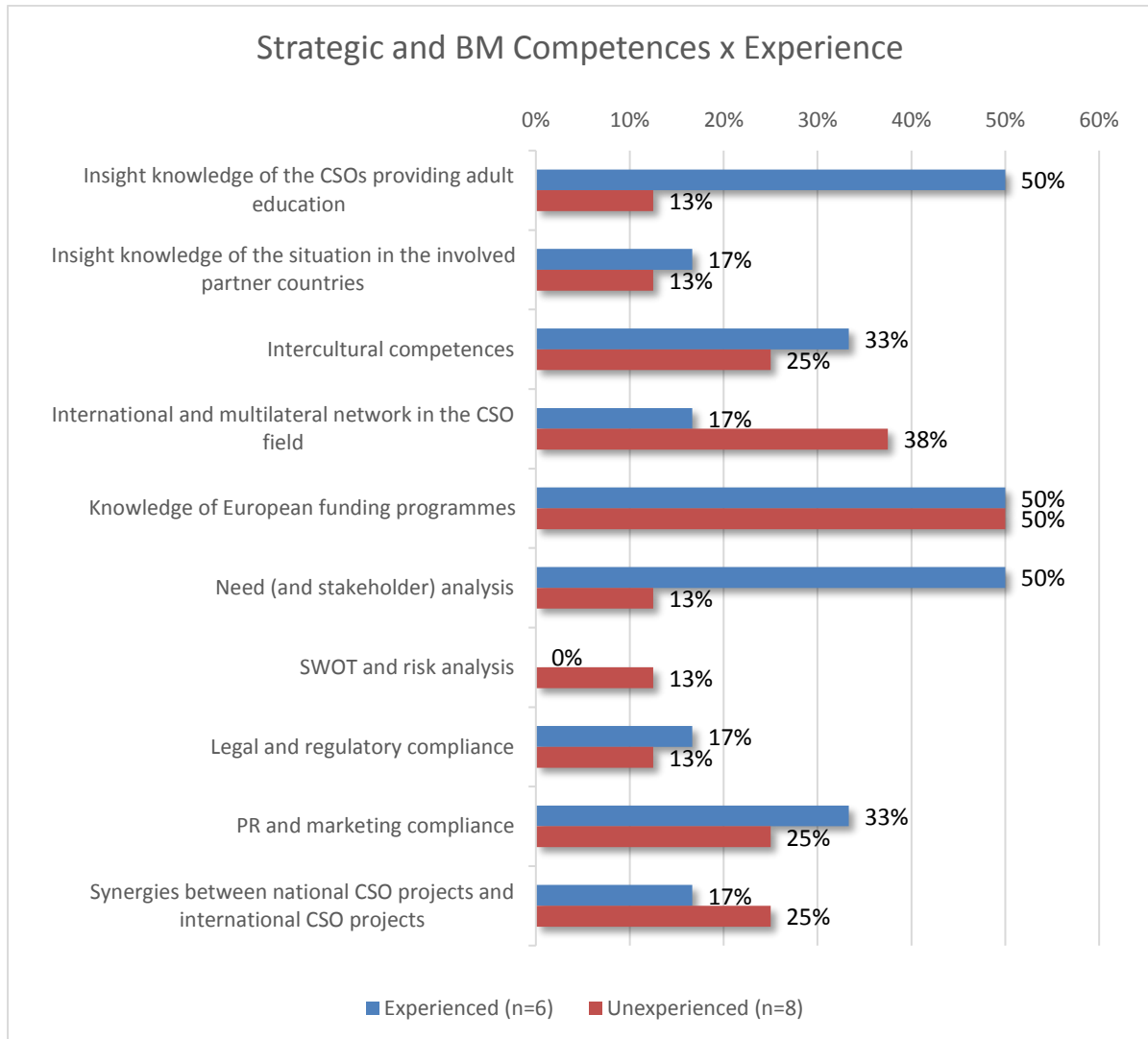


29. ábra: A legfontosabb stratégiai és menedzsment készségek. Magyarország.

A tapasztalt nemzetközi projektmenedzserek szerint a második legfontosabb készség a felnőttképzést nyújtó civil társadalmi szervezetek ismerete (50%) és az igények (és az érintettek) elemzése (50%). Lásd a 30. ábrát.

A nemzetközi együttműködésben tapasztalatlan interjúkészítők legfontosabb vezetői készségként említik a nemzetközi és többoldalú hálózatépítést a civil társadalmi szervezetek területén (38%).

Mind a tapasztalt, mind a tapasztalatlan nemzetközi projektmenedzserek szerint a legfontosabb stratégiai és menedzsment készségek készség az európai finanszírozási programok ismerete volt (mindegyik 50%).



30. ábra: Stratégiai és menedzsment kompetenciák tapasztalatok szerint. Magyarország

2.5 Dán jelentés a kulcskompetenciákról

Írta: Hans Jørgen Vodsgaard, Interfolk - Dánia

I. A felmérés megközelítése és a válaszadók csoportjai

Kombinált felmérés

A kompetenciaprofilokról és a támogatási igényekről készített dán felmérés 2019. január és április között volt elérhető a felnőttképzés területén működő civil szervezetek projektmenedzserei és az irányító testületek tagjai számára.

A felmérés egy online kérdőívből és egy interjúból állt. Összesen 35 dán szervezet töltötte ki a kérdőívet, amelyből 23 válasz volt a célcsoportnak megfelelő és 12 válaszadó volt, akik már részt vettek vagy részt kívánnak venni nemzetközi együttműködésben.

Felhívási csatornák

Az online kérdőívek az alábbi módon tettük közzé:

1. Az online kérdőív linkjét az Interfolk saját hálózatán belül küldtük szét, valamint a következő partnerek számára:
 - A Dán Balti-Tengeri civil szervezetek hálózatához tartozó civil társadalmi szövetségek (kb. 40)
 - Liberális felnőttképzési hálózatok és egyesületek (kb. 35)
 - Egyéb szövetségek az egész életen át tartó tanulás, a kultúra és a kulturális örökség területén (kb. 40)
 - A Nordplus Adult felnőtt korú támogatások korábbi dán kedvezményezettjei az egész életen át tartó tanulás területén (kb. 85)
2. Megállapodás felhívás terjesztésére a nemzeti Kulturális ernyőszervezettel (DFKS) a saját hálózatán belül, amely kilenc nemzeti szövetséget foglal magában az önkéntes tevékenység a kultúra és kulturális örökség területén. A kérdőív linkjét elküldték (kb. 50).
3. Megállapodás az Dán Erasmus+ Nemzeti Ügynökséggel, akik az Erasmus+ KA1 és KA2 programban korábban részt vett összes pályázó számára megküldték a linket. (kb. 500)

Az interjúalanyok elsősorban az Interfolkkal kapcsolatban lévő személyek közül kerültek ki, másodsorban az online felmérésben szereplő válaszadókkal történő kapcsolatfelvétel révén, akik érdeklődtek az együttműködés iránt.

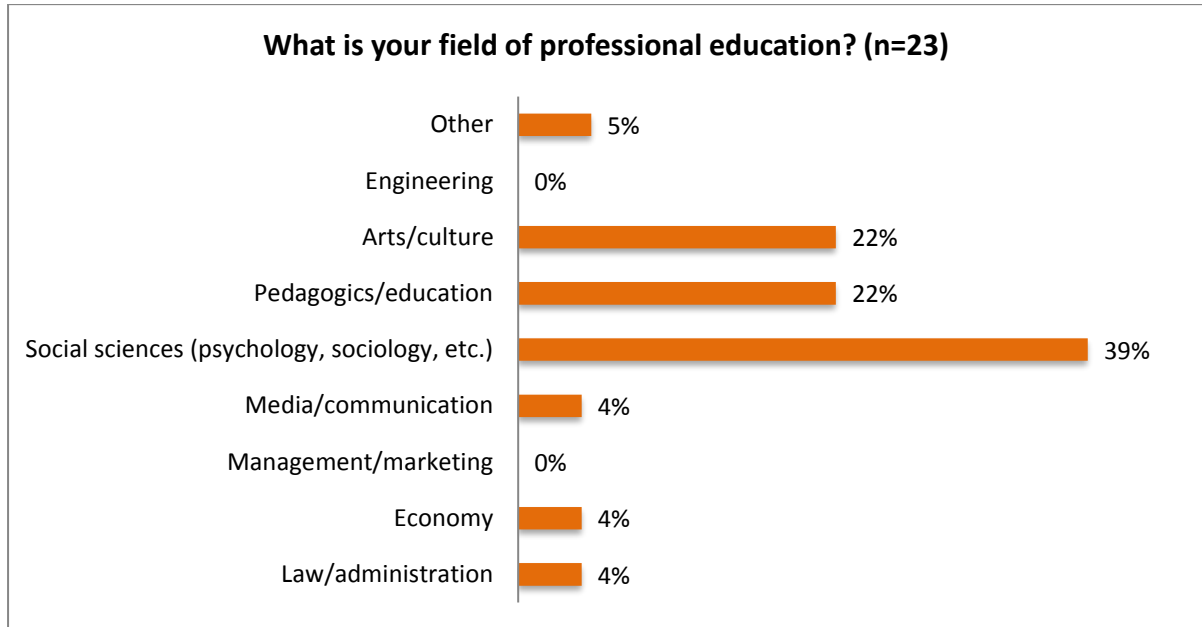
Online felmérésben szereplő válaszadók

A dán online kérdőívet 23 fő válaszolta meg, ennek csaknem kétharmada férfi (65%), egyharmaduk nő (31%), 1 fő pedig a „más” választ jelölte meg. (4%).

Számos korosztály képviseltette magát, a legtöbben 60 évnél idősebbek (43%), a legkevesebben a 20–39 év közötti válaszadók voltak (13%), míg a 40–49 év és 50–59 év közötti személyek aránya 22 % volt. A válaszadók viszonylag magas életkora általános tendencia a dán civil szervezetek esetében. Sok az aktív nyugdíjaskorú személy, akiknek van szabad ideje a tevékenységekre.

A válaszadók szakmai hátterét a 31. ábra mutatja. Legtöbbjük társadalomtudományi végzettséggel rendelkezik (39%), sokaknak van pedagógiai/oktatási (22%) és művészet/kultúra (22%) végzettsége. Nagyon kevesen rendelkeznek média/kommunikáció (4%), gazdasági (4%) és

jogi/közigazgatási (4%) végzettséggel. Egyetlen válaszadó sem rendelkezik a menedzsment/marketing és mérnöki munka területén szerzett végzettséggel (0%). Többen voltak (5%) akik a felsoroltakon kívül más végzettséget jelöltek meg, mint például nyelv, vagy környezeti kérdések, nem formális tanulásban való részvétel.



31. ábra: Szakmai háttér. Dánia

Nem tekinthetjük általánosságban reprezentatívnak, hogy a felnőttképzéssel foglalkozó dán civil szervezetek alkalmazottai és igazgatósági tagjai a felmérésben tapasztalt magas szintű társadalomtudományi, művészeti és kulturális képzettséggel rendelkeznek, viszont szükséges pedagógiai és képzési végzettséggel rendelkezni egy olyan szervezet esetében, amelyek a felnőttképzés területén aktívak. A művészeti és kulturális végzettséggel rendelkező emberek viszonylag magas aránya utalhat a dán projektpartner hálózatra, amely olyan egyesületeket foglal magába, amelynek kimagasló a szerepe a művészetek és az önkéntes kultúra területén.

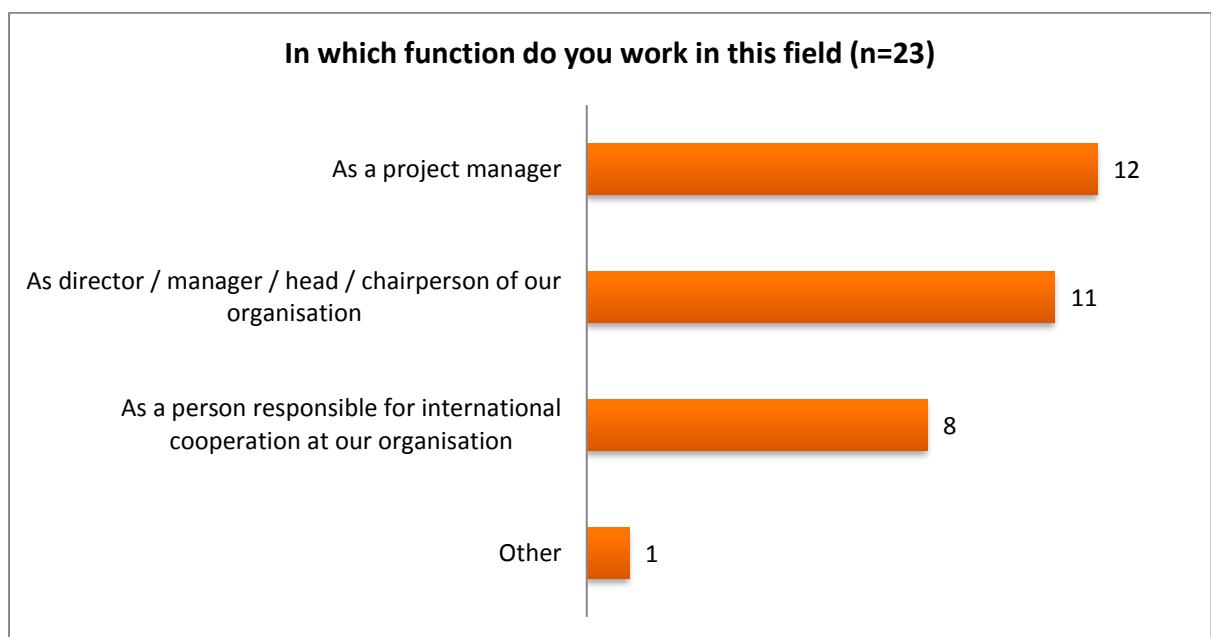
Az interjúalanyok jellemzői

Összességében 12 olyan vezetővel és testület képviselőjével készítettünk interjút, akik olyan szövetségektől származnak, ahol a tagok felét megpróbálták bevonni a nemzetközi projektmunkába, míg a másik fele valószínűleg érdeklődne az iránt.

A jelentésbe bevont 12 interjúalany közül 7 férfi és 5 nő volt. Legtöbbjük az 50–69 éves korosztályt képviselte.

| Interjúalanyok dán csoportja | | | |
|---|---|---|---|
| A csoport: Társulások vezetői, amelyek már megpróbálkoztak a nemzetközi együttműködéssel | B csoport: Egyesületek vezető testületei stb. amelyek már megpróbálkoztak a nemzetközi együttműködéssel | C csoport: Vezetők akik nem próbáltak, de érdekeltek | D csoport: Egyesületek vezető testületei stb. amelyek még nem megpróbálkoztak a nemzetközi együttműködéssel, de érdeklődnek iránta |
| Nemzeti Alapítvány vezetője - aktív az örökség és az egész életen át tartó tanulás területén | A nemzeti alapítvány elnöke - aktív az örökség és az egész életen át tartó tanulás területén | A Népfőiskola projektvezetője - aktív az iskolarendszeren kívüli tanulás területén | Népfőiskola elnöke - aktív az iskolarendszeren kívüli tanulás területén |
| A Nemzeti Kulturális Egyesület főtitkára - művészet és kultúra alapú informális egész életen át tartó tanulás | A Nemzeti Kulturális Egyesület elnöke - művészet és kultúra alapú informális egész életen át tartó tanulás | Tanácsadó egy NGO-nál - aktív szociális és jótékonyági területen | Igazgatóság tagja NGO-nál - aktív szociális és jótékonyági területen |
| Felnőttképzési egyesület igazgatója - aktív az iskolarendszeren kívüli tanulás és az egész életen át tartó tanulás területén | Felnőttképzési Szövetség igazgatósági tagja - aktív az iskolarendszeren kívüli tanulás és az egész életen át tartó tanulás területén | Nemzeti egészségügyi szövetség vezetője - főként fogyatékkal élő felnőtteknél aktív, ideértve a szociális és kulturális területeket is | Helyi környezetvédelmi egyesület elnöke - aktív természetvédelemben, és kapcsolódó ifjúsági és felnőttképzési tevékenységben. |

Megemlíthető, hogy a válaszadók egy része aktív mind projektvezetőként (12), mind pedig saját szervezetének igazgatójaként vagy vezetőjeként (11). Nyolc válaszadó felelős a szervezeten belüli nemzetközi együttműködésért, egy személy önkéntesként dolgozik a szervezetben.



32. ábra: Mi a szerepe a szervezetben (több válasz is lehetséges). Dánia

A nemzetközi projektekkel kapcsolatos tapasztalatok

Általában elmondható, hogy az online kérdőívre válaszolók széleskörű tapasztalattal rendelkeznek a nemzetközi projektek támogatási kérelmének elkészítése és a nemzetközi projektek megvalósítása terén.

Az online felmérésben résztvevők többsége már igényelt támogatást tevékenységhez a nemzetközi felnőttképzés területén (65%), míg a kisebbség még nem tett próbát (35%); A támogatási kérelmet benyújtók többsége (67%) sikeresen pályázott.

A sikeres pályázóktól megkérdeztük, hányszor valósítottak meg nemzetközi projektet. Csak tíz válaszolt, köztük 1 próbálta egyszer, 4 próbálta 2–4 alkalommal, és 5 próbálta legalább öt alkalommal.

Az adatok azt mutatják, hogy a nemzetközi projektben részt vevők szívesen nyújtanak be másodsor is nemzetközi együttműködés érdekében támogatási kérelmet. Úgy tűnik, hogy a nehéz kezdet ellenére könnyebben megy a folytatás.

II. Kulcskompetenciák

A kompetencia felmérés módszertana

Jelen projekt csapata a projekt megkezdésekor, 2018 novemberében kidolgozott és elfogadott egy új projektmenedzsment kompetencia háromszöget (PMK)¹ az iskolarendszeren kívüli és informális felnőttképzés területén működő, az európai együttműködésben részt vevő civil szervezetek számára.

A projektmenedzsment kompetencia háromszög (PMK) szerint a projektvezetők számára kialakított ideális kompetencia három fő kompetenciaterületet foglal magában:

- **Technikai projektmenedzsment:** Több technikai a kompetencia, hogy a civil szervezetek projektmenedzsmenteként tudjonak működni.
- **Vezetés:** Képesség a csapatszellem kialakítására és a szervezet jövőjének bemutatására, ösztönzés e célok elérésére
- **Stratégiai és menedzsment készségek:** Ismeretek és tapasztalatok, melyek javítják a teljesítményt.

Mindegyik szakaszban bemutattunk 10 kulcskompetenciát, amelyet projekt csapata a legfontosabbnak értékelt. A felmérés során a válaszadóknak mindegyik pillérben ki kellett jelölniük tíz kompetencia közül hármat, melyről úgy gondolták, hogy a leginkább szükséges fejleszteni, hogy a civil szervezetek jobb nemzetközi projektmenedzsmentre tudjanak válni.

Ezzel a válaszadók segítettek tisztázni a fejlesztéshez szükséges legfontosabb kompetenciákat, valamint azt, hogy milyen módszerekkel tudunk segíteni a kompetenciák fejlesztésében, például új képzések, portál eszközök, e-mentorálás vagy egy új nemzetközi hálózat létrehozása.

A legszükségesebb technikai készségek

Az online felmérés röviden bemutatta a technikai készségeket és röviden ismertette a 10 technikai kompetencia tartalmát. A válaszadókat kértük, hogy válasszák ki azt a három technikai

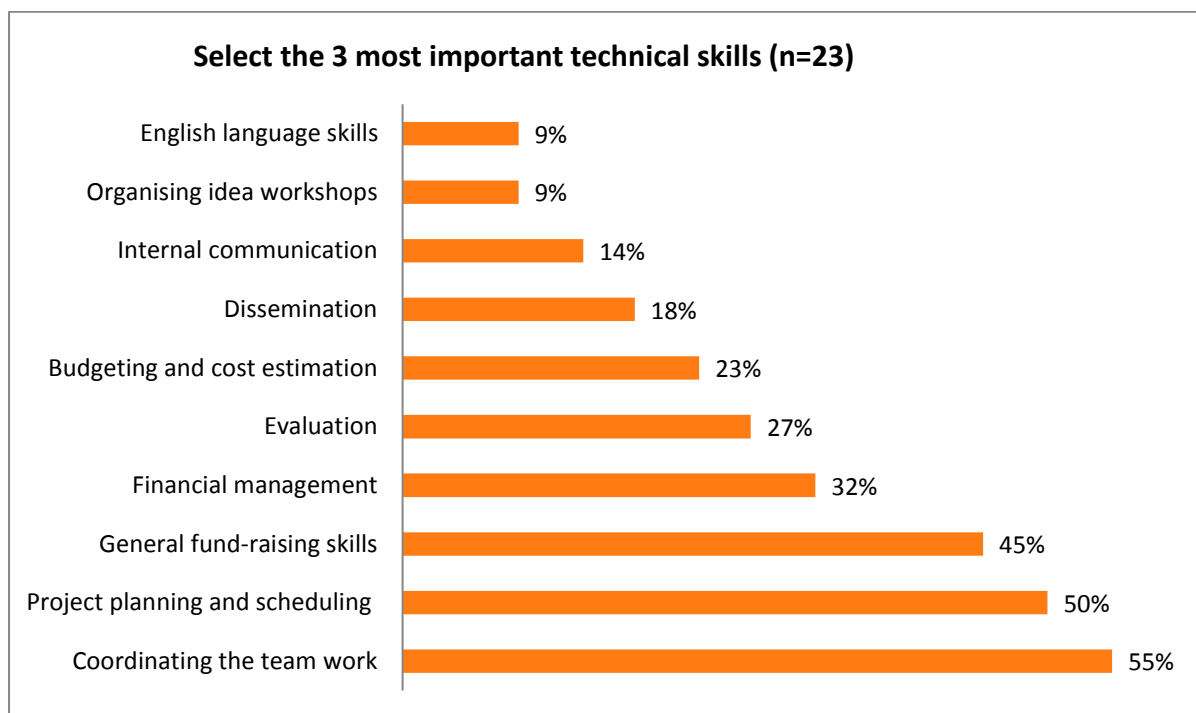
¹ Projektmenedzsment kompetencia háromszög (PMK), jelen projekt angol nyelvű anyagaiban: Project management Competence triangle (PMC) (a fordító)

készséget, amelyet a legfontosabbnak tartanak a nemzetközi projektmenedzserek számára (lásd a 33. ábrát).

Mind a tapasztalt, mind pedig a tapasztalatlan menedzserek, összesen 23 válaszadó szerint a legfontosabb a csoportmunka, nevezetesen a *csapatmunka koordinálása* (55%), majd a *projekttervezés és ütemezés* (50%), valamint az *általános forrásszerzési készségek* (45%).

Közepes értékeket kapott a *pénzügyi irányítás* (32%), *értékelés* (27%), valamint a *költségvetés-tervezés és költségbeclés* (23%); és legalacsonyabb értéket kapta a *terjesztés* (18%). Ezzel a meglehetősen alacsony prioritással a Dán Nemzeti Erasmus+ Hivatal nem ért egyet.

A legalacsonyabb prioritást az *angol nyelvtudás* kapja (9%), ami meglepő a többi partnerország válaszhöz képest, ahol az angol nyelvtudás nagyon magas vagy legfontosabb prioritást kapott. Valószínűleg a dán válaszadók nem látják ezt problémaként, mert úgy gondolják, hogy már rendelkeznek a szükséges nyelvtudással. Valójában nem volt még partnerük az Egyesült Királyságból, mert akkor szembesültek volna azzal, hogy szükségük van az angol nyelvtudásuk fejlesztésére.



33. ábra: A legfontosabb technikai kompetenciák (három jelölés lehetséges). Dánia

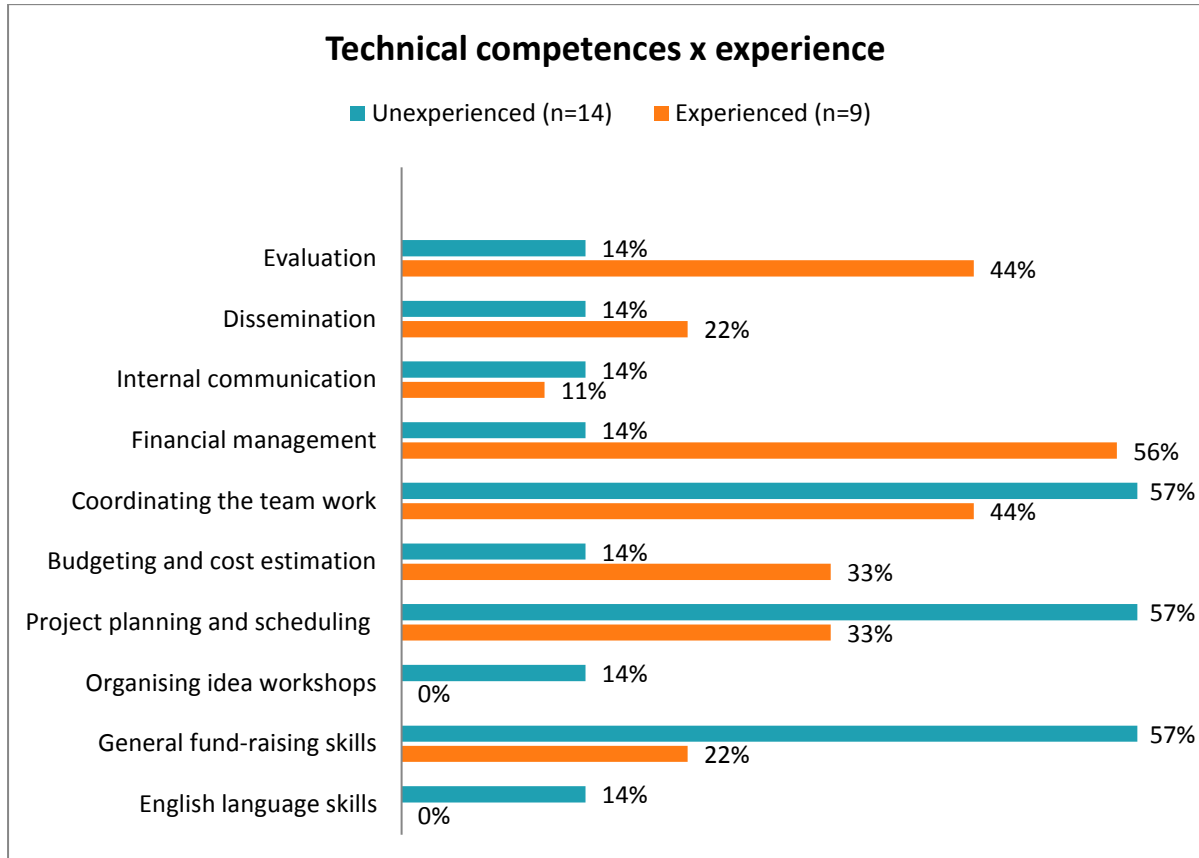
Nyitott kérdés formájában a válaszadók egy további technikai kompetenciát nevezhettek meg (amely nem volt az általunk felsorolt listában), és fontosnak tartják ahhoz, hogy jobb az EU-projektmenedzserek legyenek.

Az egyik válaszadó megemlítette az *összes lehetséges közösségi média felhasználásának képességét* és egy másik általánosabb javaslatot adott, *meg kell erősíteni a projektek általános előkészítését*. Gyakran a *cselekvés túlságosan gyors*, ezért *szükség lenne a projektötletet és az azzal kapcsolatos kérdéseket megfelelően feltérképezni és megvizsgálni*.

Az interjúk során, különösen a tapasztalt projektmenedzserek, tartották fontosnak a jó csapatmunkát, *amikor minden partner a projekt kezdetétől a projekt megvalósításán keresztül, a végéig elkötelezettséggel és felelősséggel dolgozik, hogy a projekt időben és a szükséges minőségben megvalósuljon*. Egy koordinátor vagy egy projektmenedzser nem képes egyedül egy projektet sikeressé tenni.

A tapasztalt és tapasztalatlan válaszadók közötti jelentős különbségek

Az online felmérés mutatta a tapasztalt projektmenedzserek (akik egynél több nemzetközi projektet valósítottak meg) és a tapasztalatlan projektmenedzserek prioritásait. Meglepő és figyelemre érdemes különbségeket láthatunk a 34. ábrán.



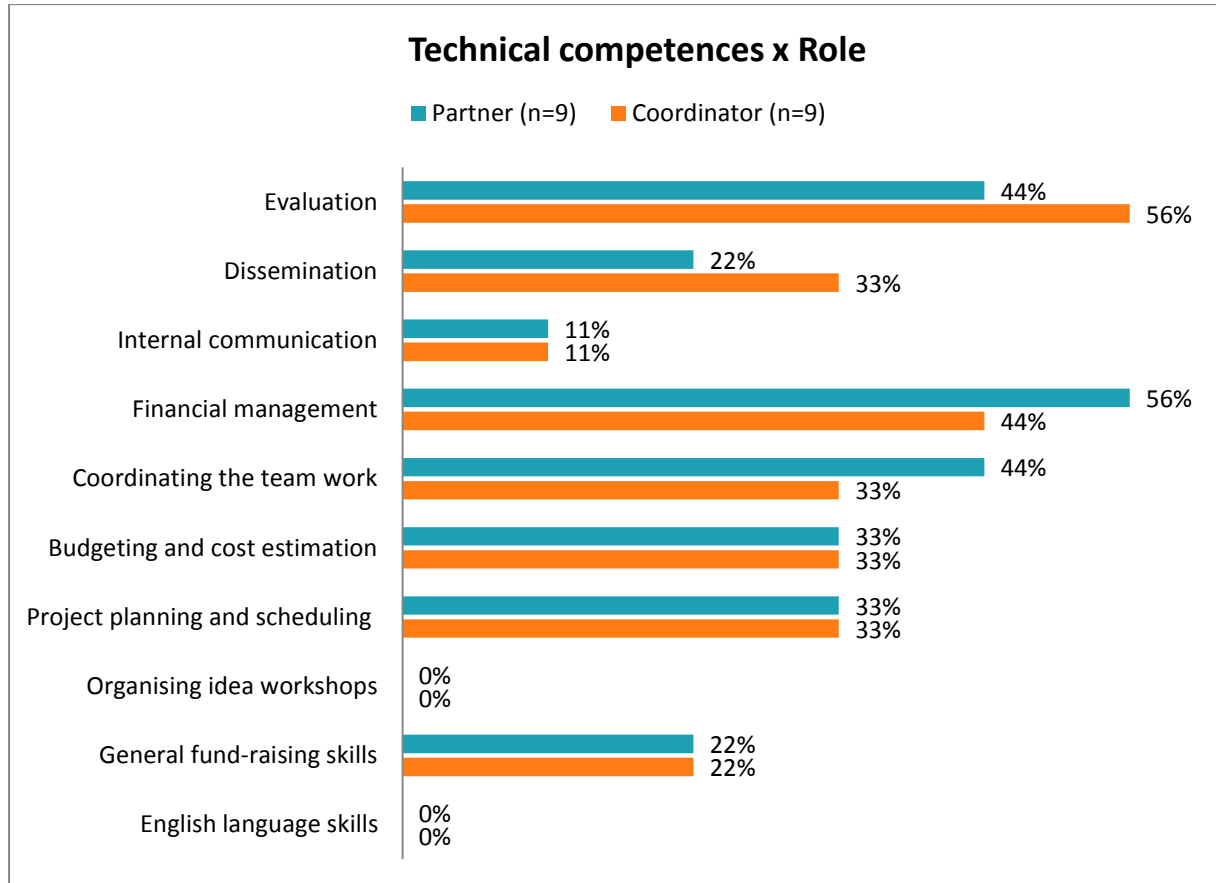
34. ábra: Technikai kompetenciák tapasztalatok szerint. Dánia

A tapasztalt válaszadók a tapasztalatlanokkal ellentétben nagyobb prioritást tulajdonítanak a pénzügyi menedzsmentnek (56%, 14% ellenében), valamint a költségvetés-tervezésnek és a költségbecslésnek (33%, 14% ellenében). Hasonlóképpen, a tapasztaltabbak nagyobb fontosságot tulajdonítottak az értékelésnek (44%, 14% ellenében) és a terjesztésnek (22%, 14% ellenében).

Másrészt, a tapasztalatlanok számára fontosabb volt az általános forrásszerzési készségek (57%, szemben a 22%-kal), talán azért, mert megtapasztalták, hogy milyen nehéz a pályázatokat elkészíteni, és talán azt is, hogy nem voltak sikeresek. A tapasztalatlanok is fontosnak tartják a projekttervezést, a csapatmunka koordinálását és az ötletgyűjtés érdekében szervezett workshopokat; talán azért, mert látták, hogy együttműködésre és segítségre van szükségük a nemzetközi projektekben való részvételhez. Végül, a tapasztalatlanok fontosnak tartották az angol nyelvtudás fejlesztését is (14%, 0% ellenében).

A koordinátorok és a partnerek prioritásai közötti különbségek

Az online felmérés megmutatta különbséget a nemzetközi projektekben résztvevő projektkoordinátorok és projektpartnerek prioritásai között. A figyelemre méltó különbségeket a 35. ábra mutatja.



35. ábra: Technikai kompetenciák szerepek szerint. Dánia

Általánosságban elmondható, hogy a két csoport prioritásai általánosságban megegyeznek. Ugyanazokat az értékeket adják a technikai ismeretek nagy részéhez, azonban az angol nyelvtudást egyik csoport sem tartotta fontosnak.

A koordinátorok nagyobb fontosságot tulajdonítanak az értékelésnek (56%, 44% ellenében) és a terjesztésnek (33%, 22% ellenében), míg a partnerek inkább a pénzügyi menedzsmentet (56%, 44% ellenében) és a csapatmunka koordinációját (44%, 33% ellenében) tartják fontosnak.

Az interjúk során egy, a nemzetközi projektmunkában nagy tapasztalattal rendelkező kulturális szövetség főtitkára megemlítette, hogy a partnerek inkább a magára a szellemi termékekre összpontosítanak, a sajátos és kézzelfoghatóbb feladataikra, míg ezzel párhuzamosan a terjesztéssel kapcsolatos párhuzamos munkát könnyen elfelejtik. A terjesztés egy koordinátor vagy vezető ismétlődő feladata, fontos, hogy ne felejtse el ezt. Hasonlóképpen, szükséges feladat a hatás- vagy eredményértékelés, amelyhez minden partnernek hozzá kell járulnia, de ez általában kevésbé fontos a partnereknek, bár a koordinátor jól tudja, hogy ez fontos, mert e nélkül nem készülhet el a projekt zárójelentése.

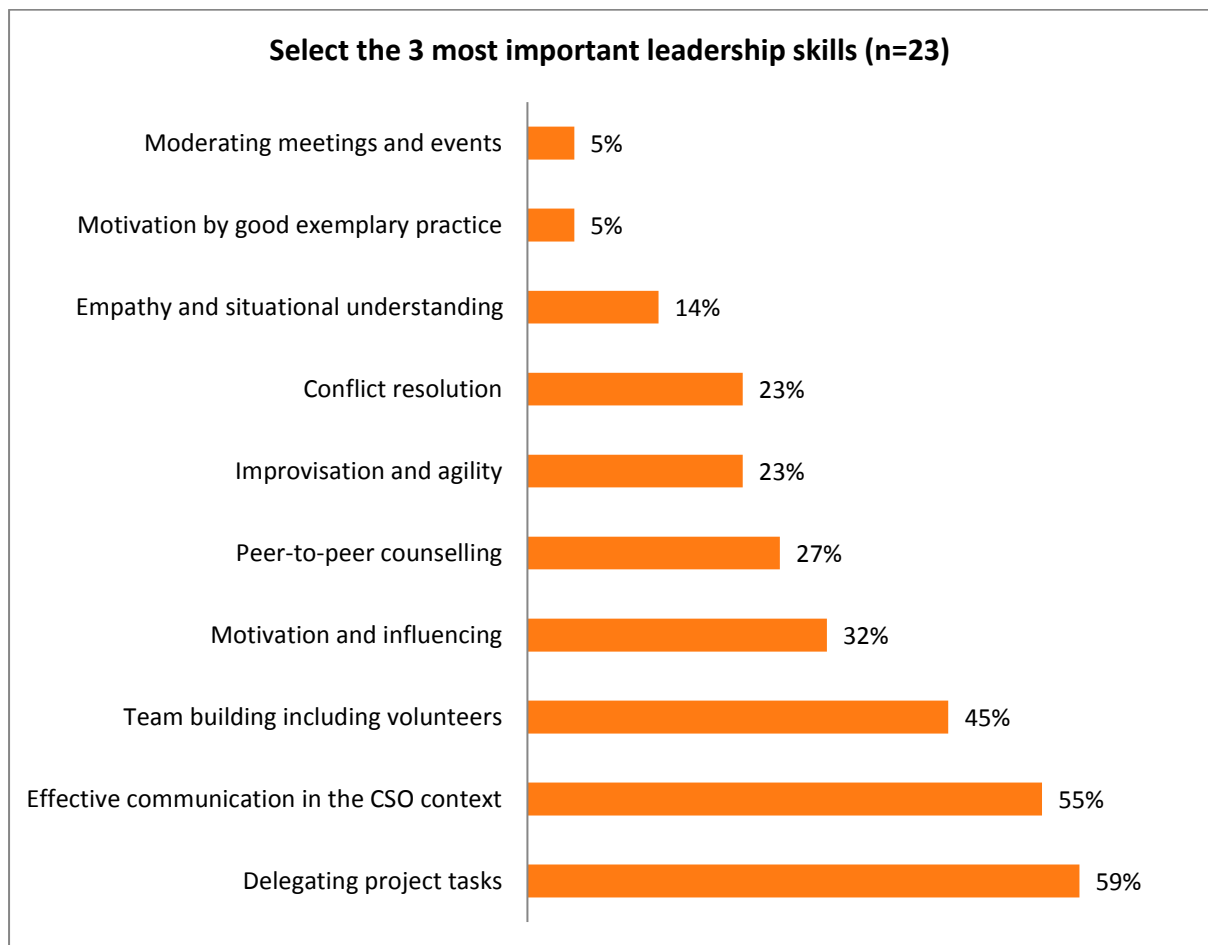
A leginkább szükséges vezetői képességek

Az online kérdőív rövid ismertetést tartalmazott a vezetői képességekről és 10 vezetői kompetenciát tartalmazott. A válaszadókat arra kértük, hogy válasszák ki azt a három vezetői kompetenciát, melyet a projektmendezserek számára a legfontosabbnak ítélnék. (lásd a 36. ábrát).

Mind a 23 válaszadó, a tapasztalt és a tapasztalatlan projektmendezserek is egyöntetűen a legfontosabbnak tartották a *projektfeladatok delegálását* (59%), amelyet a *hatékony kommunikáció a civil szférával* (55%), a *csapatépítés önkéntesekkel* (45%) és *motiváció és ösztönzés* (32%) követett.

Közepes fontosságúnak tartották az *egymás közötti tanácsadást* (27%), az *improvizációt és agilitást* (23%); és a *konfliktusmegoldást* (23%). A legalacsonyabb fontosságú volt számukra a *találkozó és rendezvények szervezése* (5%) és a *jó példával ösztönzés* (5%).

Annak ellenére, hogy az utóbb említett kompetencia nem egy rendkívüli kompetencia, szóba került a személyes interjúk során. Egy nemzeti alapítvány vezetője hangsúlyozta, hogy fontos a koordinátor részéről a megadott határidők betartása, különben nagyon nehéz lesz számára hogy azt másokkal is betartassa. A munkacsoport kultúrája könnyen csorbát szenvedhet, ha azt látják, hogy a késés elfogadható, mert a koordinátor is késik.



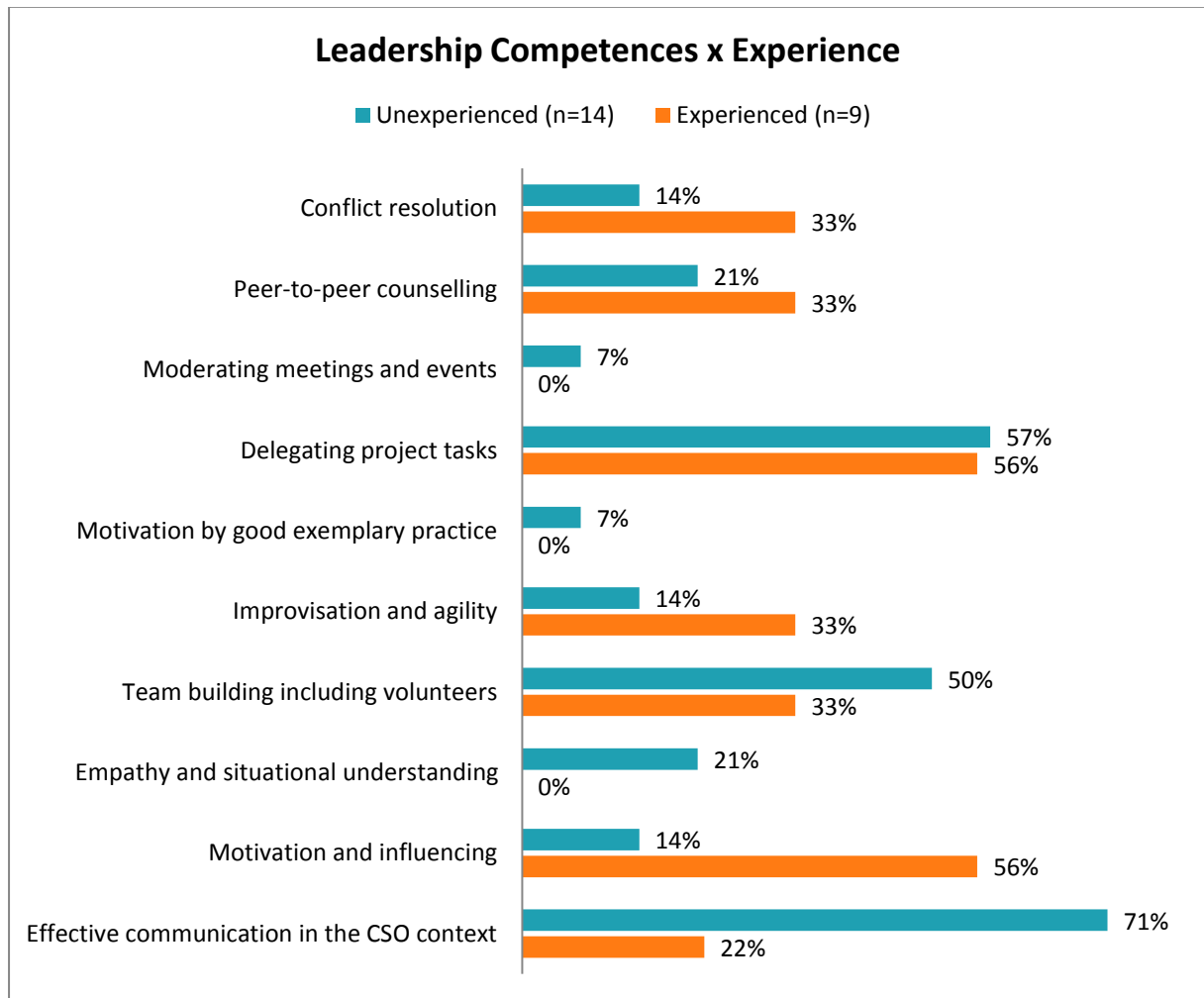
36. ábra: A legfontosabb vezetői kompetenciák (három jelölés lehetséges). Dánia

Nyílt kérdés formájában kértük a válaszadóktól, hogy egy technikai kompetenciát nevezzenek meg (amelyet az általunk megadott lista nem tartalmazott), és fontosnak tartják, hogy jobb uniós projektmendezserek legyenek. Nem kaptunk javaslatot további kompetenciákról, de volt egy

megjegyzés, mely szerint *fontos a megfelelő csapat felépítése, ahol különböző feladatok jól vannak meghatározva*, ami egy másik megfogalmazása a *csapatépítési készségnek*.

A tapasztalt és tapasztalatlan válaszadók között különbségek

Az online felmérés megmutatta, hogy milyen koptenciákat tartanak fontosnak a tapasztalt projektmenedzserek (akik egynél több nemzetközi projektet valósítottak meg) és a tapasztalatlan projektmenedzserek. A meglepő különbségeket a 37. ábrán láthatjuk.



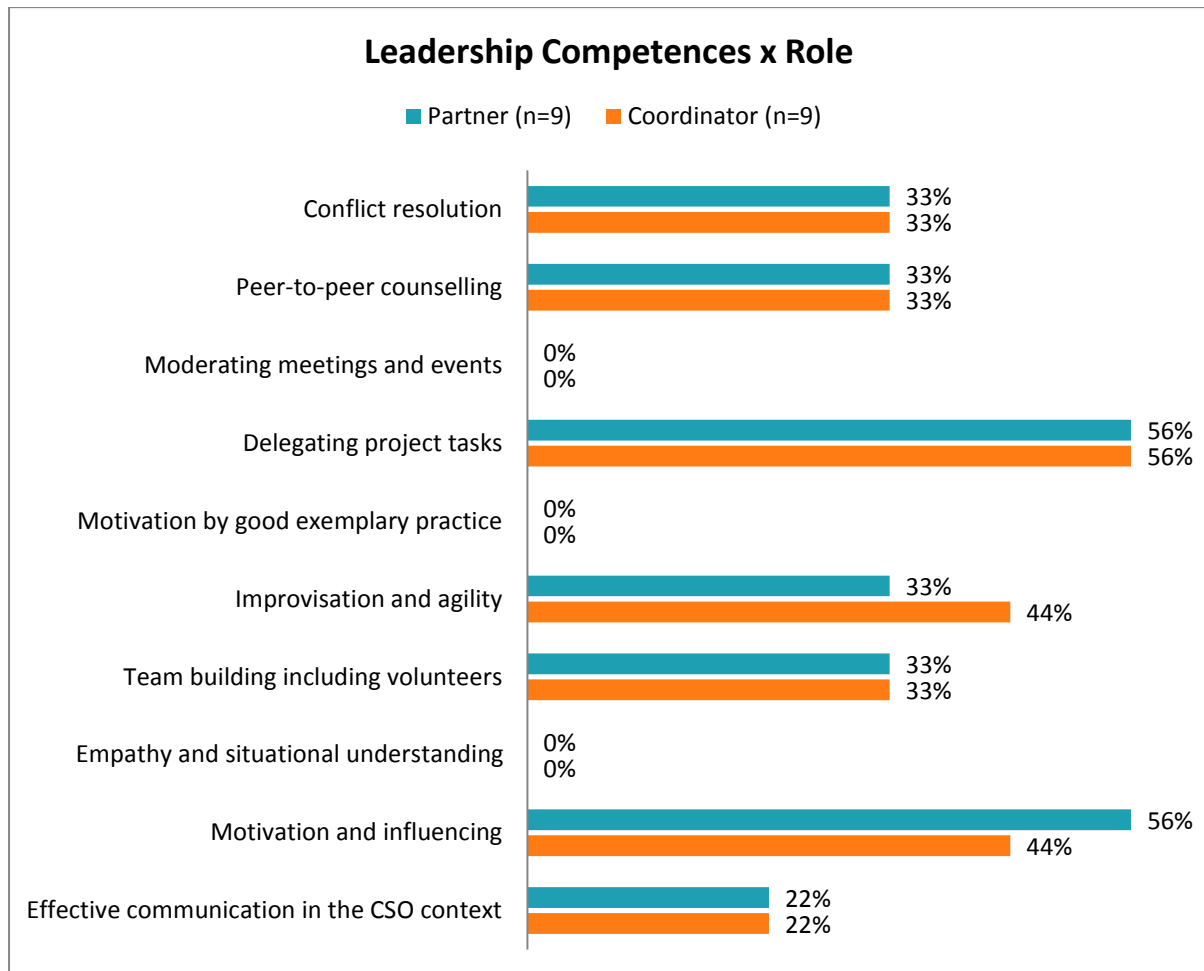
37. ábra: Vezetői kompetenciák tapasztalatok szerint. Dánia

Láthatjuk, hogy a tapasztaltabb projektmenedzserek számára, tapasztalatlanabb kollégáiktól eltérően fontosabb a *motiválás és ösztönzés* (56%, 14% ellenében) és az *improvizáció és agilitás* (33%, 14% ellenében). Hasonlóképpen, a tapasztaltabbak számára fontosabb a *konfliktusmegoldás* (33%, 14% ellenében) és az *egymás közötti tanácsadás* (33%, 21% ellenében). Úgy tűnik, hogy a tapasztaltabbak megtanulták, hogy időnként szükség van *motivációra, tanácsadásra és agilitásra*, és a *konfliktusmegoldás* készségére is szükség lehet.

Másrésről, a tapasztalatlanabb projektmenedzserek számára fontosabb az *empátia és a helyzet felismerés* (21%, 0% ellenében), a *csapatépítés* (50%, 33% ellenében), illetve valamennyivel fontosabb a *motiváció jó példával* (7%, 0% ellenében).

A koordinátorok és a partnerek közötti különböző prioritások

Az online felmérés megmutatta a nemzetközi projektekben részt vevő válaszadók különböző prioritásait koordinátorként vagy partnerként. Néhány érdekes különbség látható a 38. ábrán.



38. ábra: Vezetői kompetenciák szerep szerint. Dánia

Amint a technikai készségek vizsgálatakor láthattuk, a két csoport csaknem ugyanazokat a vezetői készségeket tartotta fontosnak. Mindkét csoport számára egyformán fontos volt a projektfeladatok átruházása (mindkettő 56%).

A projektkoordinátorok fontosabbnak tartották az improvizációt és agilitást (44%, 33% ellenében), a projektpartnerek számára a fontosabb készség a motivációnak és ösztönzés volt (56%, 44% ellenében).

Az interjúk során inkább hangsúlyozták, hogy szükséges a projektfeladatok egyértelmű és ösztönző delegálása, mivel ez nagyon motiváló a munkatársak és a partnerek számára, ellenkező esetben a projekttel kapcsolatos felelősségérzet jelentősen csökkenhet. Ha néhány partner nem tesz semmit a projekt megvalósítása érdekében, mások munkájukkal inspirálhatják őket.

A legfontosabb stratégiai és menedzsment készségek

Az online felmérés során röviden bemutattuk a stratégiai és menedzsment készségeket, és ismertettük a tíz kompetenciát. A válaszadókat arra kértük, hogy válasszák ki azt a három stratégiai és menedzsment készséget, melyet a legfontosabbnak tartanak a nemzetközi projektmenedzserek számára (lásd a 39. ábrát).

A 23 válaszadó közül mind a tapasztalt, mind a tapasztalatlan projektmenedzserek a legfontosabbnak tartották az *európai finanszírozási programok ismeretét* (68%), a *többszereplős, nemzetközi hálózat kialakítását a civil társadalom szervezetei között* (41%), és a *civil szektor által biztosított felnőttoktatási rendszer pontos ismeretét* (32%) valamint az *interkulturális kompetenciákat* (27%).

Közepesen fontosnak értékelték az *igények (és az érdekelt felek) elemzését* (23%) és legkevésbé fontosnak tartották a *SWOT és kockázatelemzést* (14%) a *PR és marketinget* (14%). Az érdekelt válaszadók részéről és a *SWOT elemzés és kockázatelemzés*, mint a menedzsment eszközök két hagyományos eszközének alacsonyabb prioritása meglepő, bár ez azt is jelezheti, hogy ezek az elemzések gyakran már csak azt a nyilvánvaló és kézenfekvő információt tárják fel, amelyet az elemzés előtt már amúgy is tudtak a civil társadalmi szervezetek felnőttképzésben való részvételével és a partnerországok helyzetével kapcsolatban.



39. ábra: A legfontosabb menedzsment és stratégiai kompetenciák (három jelölés lehetséges). Dánia

A válaszadók megnevezhettek egy további fontosnak tartott olyan stratégiai és menedzsment kompetenciát, amelyet a megadott táblázat nem tartalmazott. További kompetenciákra nem tettek javaslatot, de egy megjegyzés említette a projektek tervezésének és ütemezésének fontosságát: „Az éves tevékenység kördiagramban ábrázolva, áttekinthetővé válik, mikor tudunk tartani megbeszélést”. Ez a felvetés azonban inkább a technikai készségekre vonatkozik.

A tapasztalt és tapasztalatlan válaszadók közötti különbségek

Az online felmérés jól mutatta, hogy a tapasztalt projektmenedzserek (akik egynél több nemzetközi projektet valósítottak meg) illetve a tapasztalatlan projektmenedzserek számára melyik startégiái és menedzsment készség fontos. A különbségeket a 40. ábrán láthatjuk.



40. ábra: Stratégiái és menedzsment kompetenciák fontossága a tapasztalt és tapasztalatlan válaszadók szerint. Dánia

Láthatjuk, hogy ellentétben a technikai és vezetői kompetenciáknal tapasztalt preferenciáktól, a tapasztalt és a tapasztalatlan projektmenedzserek stratégiai és menedzsment kompetenciák fontosságáról alkotott véleménye nem egyezik meg. Egyszerűen nincsenek azonos prioritásaik a tíz kompetencia közül egyenél sem.

A tapasztaltabbak fontosabbnak tartják a szokásos projektmenedzsment eszközöket, mint például az *igények (és az érdekeltek) elemzését* (33%, 14% ellenében), a SWOT elemzést (22%, 7% ellenében), valamint a *jogszabályoknak való megfelelést* (22%, 14% ellenében), a *PR és a marketinget* (22%, 7% ellenében) és a *többszereplős, nemzetközi hálózat kialakítását a civil társadalom szervezetei között* (44%, 36% ellenében).

Másrészt a tapasztalatlanok nagyobb fontosságot tulajdonítanak az *európai finanszírozási programok ismeretének* (71%, 56% ellenében), ami érthetőnek tűnik, mivel a tapasztalatlanok kevesebb ismerettel rendelkeznek ezekről a programokról. Ezen kívül a tapasztalatlanok számára fontosabbak a *civil szektor által biztosított felnőttoktatási rendszer pontos ismerete* (43%, 11% ellenében) és a *partnerek helyzetének pontos ismerete* (29%, 11% ellenében), ami azért helyetálló, mert a tapasztalatlanoknak kevesebb rálátásuk, ismeretük van ezeken a területeken.

A projektkoordinátorok és a projektpartnerek közötti különbségek

Az online kérdőív megmutatta a nemzetközi projektekben részt vevő projektkoordinátorok és projektpartnerek stratégiai és menedzsment kompetencia fontosságával kapcsolatos véleményét. Néhány érdekes különbség a 41. ábrán látható.



41. ábra: Stratégiai és menedzsment kompetenciák szerep szerint. Dánia.

Amint a technikai és a vezetői készségek esetében is láthattuk, a két csoport számára nagyjából azonos kompetenciák a fontosak.

Az egyetlen különbség az, hogy a projektkoordinátorok számára fontosabb *a partnerek helyzetének pontos ismerete* (22%, 11% ellenében), míg a projektpartnerek számára fontosabb volt az *EU finanszírozási programjainak ismerete* (56%, 44% ellenében).

2.6 Osztrák jelentés a kulcskompetenciákról

Írta: Aron Weigl és Tanja Nagel, EDUCULT - Ausztria

I. Sample description

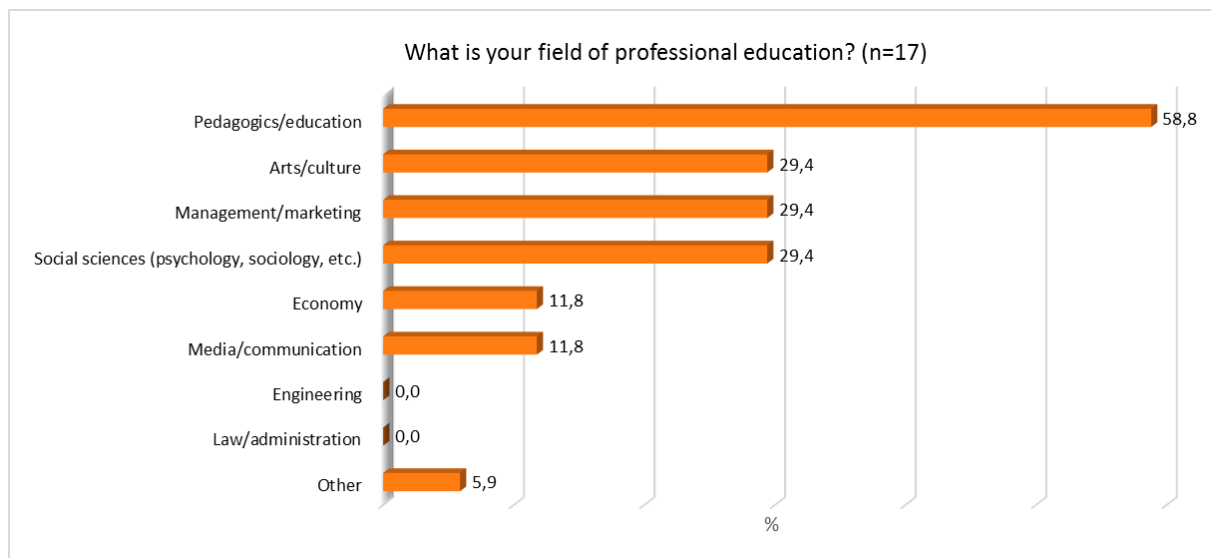
I. A mintavétel bemutatása

a) Az online kérdőív

A civil szervezetek felnőttoktatás területén tevékenykedő projektmenedzsereinek szóló online kérdőív 2019. január és április között volt elérhető. A felhívást, melyben kértük a szervezetek a kérdőív kitöltésére az ERASMUS + programok felnőttképzési résztvevőinek küldtük meg az EPALÉ rendszeren keresztül, és az intézet saját hírevélterjesztési levelező listáján küldtük szét. Összesen 27 osztrák szervezet vett részt a felmérésben, amelyből 17 válasz volt értékelhető a nemzetközi projektmenedzserek kulcskompetenciái szempontjából.

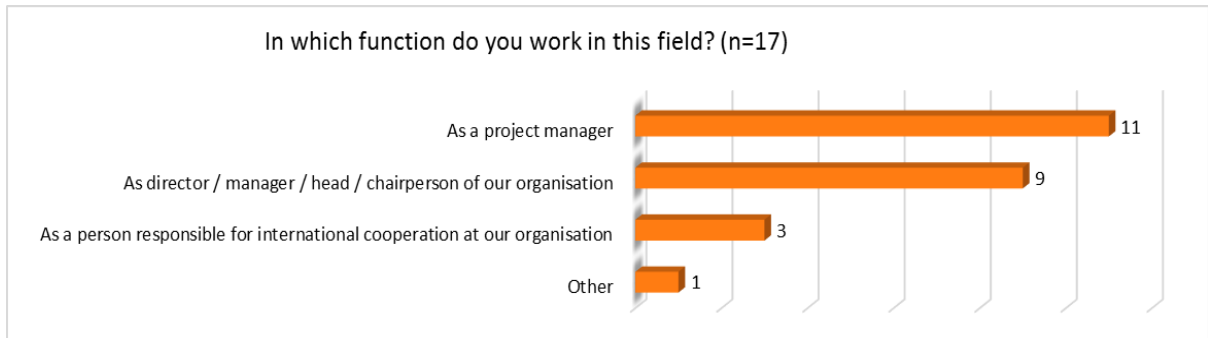
A felmérésben tizenegy női résztvevő (64,7%), öt férfi résztvevő volt, (29,4%) egy személy választotta az „egyéb” (5,9%) megnevezést. A válaszadók többsége 30 és 59 év között volt, a legnagyobb arányban voltak az 50 – 59 évesek (41,2%). 29,4% volt a 30 és 39 év közöttiek aránya. Két-két személy 40 és 49 év, illetve 60 és 69 év közötti volt, (11,8%), egy személy életkora volt 20 és 29 év között (5,9%).

A felmérésben résztvevő személyek közül a pedagógia/oktatás területén szerzett végzettség a legmagasabb (58,8%). A művészet/kultúra, a menedzsment/marketing és a társadalomtudományok területén szerzett végzettség aránya 29,4%. A gazdasági, valamint a média/kommunikáció végzettség volt a legalacsonyabb arányú a résztvevők között, 11,8%.



42. ábra: A válaszadók végzettsége (több válasz is lehetséges). Ausztria

Figyelemre méltó, hogy a válaszadók egy része aktív mind projektmenedzserként (11), mind saját szervezetének igazgatójaként vagy vezetőjeként is (9). A válaszadók közül három felelős a szervezeten belüli nemzetközi együttműködésért, egy személy pedig a menedzser technikai asszisztense.



43. ábra: Milyen funkciót lát el a szervezetben (több válasz is lehetséges). Ausztria.

A válaszadók körülbelül háromnegyede (13 fő; 76,5%) már nyújtott be pályázatot nemzetközi projektekre. Ezek közül tizenkettő személy válaszolta, hogy egynél több pályázata sikeres volt, tehát a válaszadók 70,6%-a egynél több nemzetközi projektet valósított meg.

A jelenleg sikeresen megvalósított projektek mellett a pályázatokat korábban benyújtottak közül többen (13-ból 6) kettő–négy sikertelen pályázatban vettek részt. Három személy egyszer nyújtott be sikertelen pályázatot, három másik személy ezt legalább öt alkalommal tette. Csak egy válaszadó jelentette ki, hogy soha nem volt sikertelen támogatási kérelme.

Nyolc személy (47,1%) volt résztvevő a nemzetközi projektekben mint koordináló partner. Tizenegy személy partnerként vett részt a projektekben (64,7%). A két csoport közötti különbség a kérdések megválaszolásában nem jelentős, ezért ezt külön nem mutatjuk be.

Az interjúalanyok többsége már valósított meg nemzetközi projektet, legtöbben már legalább két alkalommal (tizenkettő közül tizenegy). Így az összes válaszoló 64,7% -a tapasztaltnak tekinthető, míg a többi, azaz egyharmaduk (35,3%) tapasztalatlan a nemzetközi projektmenedzsmentben.



44. ábra: Hányszor valósított meg nemzetközi projektet. Ausztria

b) Az interjúk

Az interjúalanyokat az EDUCULT hálózathoz, az utóbbi években a nemzetközi projektekben sikeresen részt vevő szervezetekből (ERASMUS +), valamint az online kérdőív kitöltése után, a téma iránt érdeklődők közül választottuk ki. Az interjúpartnereket négy célcsoportra oszthatjuk:

(A) Projektmenedzserek, akik már tapasztalattal rendelkeznek a nemzetközi projektmenedzsmentben (legalább két nemzetközi projektben vettek részt)

(B) Szervezetek vezetői, akik a nemzetközi projektmenedzsmentben tapasztalattal rendelkező (legalább két nemzetközi projekt)

(C) Nemzetközi projektmenedzsment terén tapasztalatlan projektmenedzser

(D) Nemzetközi projektmenedzsmentben tapasztalatlan szervezetek vezetői

| A csoport | B csoport | C csoport | D csoport |
|--|--|--|---|
| Folyamatos képzés és tanácsadás; jövőbeli fejlődés | Folyamatos képzés és tanácsadás; jövőbeli fejlődés | Továbbképzés és tanácsadás; művészet, kultúra, sokféleség, részvétel | Továbbképzés és tanácsadás; művészet, kultúra, sokféleség, részvétel |
| Rendezvények és továbbképzés; állampolgári nevelés | Rendezvények és továbbképzés; állampolgári nevelés | Rendezvények és tanácsadás újonnan érkezőknek és újból belépőknek; sokféleség és nemi szerepek | Továbbképzés, rendezvények és tanácsadás; szociális ügyek, befogadás és részvétel |
| Rendezvények és oktatási ajánlatok; művészet és kultúra, részvétel | Rendezvények és oktatási ajánlatok; művészet és kultúra, részvétel | Rendezvények és oktatási ajánlatok; művészet és kultúra, sokféleség | |
| Oktatási tanácsadás, minőségfejlesztés; kultúrák közötti, integráció | | Képzés és konzultáció; kutatás | |

Tíz telefonos interjúra került sor 2019 márciusában és áprilisban. A megkérdezett személyek többféle szerepe miatt a négy csoportot összesen 13 alkalommal lehet lefedni.

Az a tény, hogy az interjúalanyok közül sokan szervezetvezetők voltak, akik projektmenedzserként is tevékenykednek, megkülönbözteti az osztrák civil társadalmi szektort. Úgy tűnik ezért, hogy nincs értelme a válaszok differenciált értékelésére a funkció szempontjából.

II. Kulcskompetenciák

a) A sikeres pályázatok elkészítéséhez szükséges készségek

Az interjúalanyok bizonyos kompetenciákat hasznosnak és fontosnak tartottak ahhoz, hogy a nemzetközi projektekhez sikeres támogatási kérelmet tudjanak össze állítani. Leggyakrabban az angol nyelvtudást, a költségvetést és a költségtervezést, a csapatmunka koordinálását, valamint a civil szervezetek nemzetközi és többoldalú hálózatépítését említették.

Technikai kompetenciák

- Angol nyelvtudás, szakmai szinten (ötször említették)
- Költségvetés és költségtervezés (5)
- A csapatmunka koordinálása (5)
- Projekttervezés és ütemezés (3)

Az egyetlen észrevehető különbség a projektmenedzserek és a szervezetek vezetői között a költségvetési és költségtervezésnél fordul elő, amelyet a projektvezetők leggyakrabban megemlítettek.

Vezetői kompetenciák

- Projektfeladatok delegálása (4)
- Csoportok felépítése önkéntesekkel (3)
- Hatékony kommunikáció a civil társadalomban (2)

Stratégiai és menedzsment kompetenciák

- Többszereplős, nemzetközi hálózat a civil társadalom szervezetei között (5)
- A civil szektor által biztosított felnőttoktatási rendszer pontos ismerete, (4)
- Az európai támogatási rendszerek ismerte (3)
- A partnerek helyzetének pontos ismerete (2)

Kompetenciák, amelyek nem képezik részét a projektmenedzsment kompetencia háromszögnek (PMK)

- Ötletek közös kidolgozása és mebeszélése minden csapattal
- Közös pályázatok
- Képzelet és kreativitás
- Türelem a problémák leküzdéséhez

Úgy látszik, hogy a képzelet és a kreativitás kevésbé volt kiemelve, amelyek pedig nagyon is keresett készségnek a (nemzetközi) projektmenedzsment terén – különösen a pályázat benyújtásának szakaszában. Nagyon fontos lenne komolyan odafigyelni erre a kompetenciára.

b) A nemzetközi projektek sikeres megvalósításához szükséges kompetenciák

Arra a kérdésre, hogy mely készségek fontosak a nemzetközi együttműködési projekt sikeres megvalósításához, az interjúalanyok különböző válaszokat adtak. A megvalósítási szakaszban megemlítik az angol nyelvtudást és a csapatmunka koordinálását. Ezen kívül, a résztvevők fontos kompetenciaként hangsúlyozták a kommunikációs készséget, különös tekintettel a szervezet belső folyamataira.

Technikai kompetenciák

- Angol nyelvtudás, szakmai szinten (5)
- A csapatmunka koordinálása (5)
- Belső kommunikáció (5)
- Pénzügyi menedzsment (4)
- Projekttervezés és ütemezés (3)
- Értékelési kompetenciák (3)

További technikai kompetenciákat említettek (mindegyik egyet)

- Általános kommunikációs készség
- Ószinte értékelés fenyegetettség nélkül
- Az emberi erőforrások kezelése, amely szorosan kapcsolódik a csapatmunka koordinálásához.

Vezetői képességek

- Projektfeladatok delegálása (4)
- Csoportok felépítése önkéntesekkel (3)
- Hatékony kommunikáció a civil szférával (3), beleértve a csoporton belüli kommunikációt
- Empátia és helyzetfelismerés (2)
- Improvizáció és gyorsaság, (2)
- Konferenciák és rendezvények szervezése (2)
- Konfliktuskezelés (2)
- Motiváció és ösztönzés (1)

Más készségek, amelyeket az interjúalanyok még fontosnak tartottak (mindegyik 1-szer):

- Hosszú távú célok szem előtt tartása, rendelkezés átfogó képpel
- Társadalmi készségek és kapcsolatok kiépítése

Stratégiai és menedzsment készségek

- A civil társadalmi szervezetek ismerete a felnőttképzésben (4)
- Az érintett partnerországok helyzetének ismerete (2)
- Interkulturális kompetenciák (2)
- A nemzeti és a nemzetközi projektek közötti szinergiák (2)
- PR és marketing ismeretek (1)

Említést tettek még: (mindegyik 1-szer):

- Általános informatikai ismeretek (tartalomkezelő rendszerek, adatelemzés, felhő rendszerek stb.)
- Általános stratégiai és hálózati gondolkodás

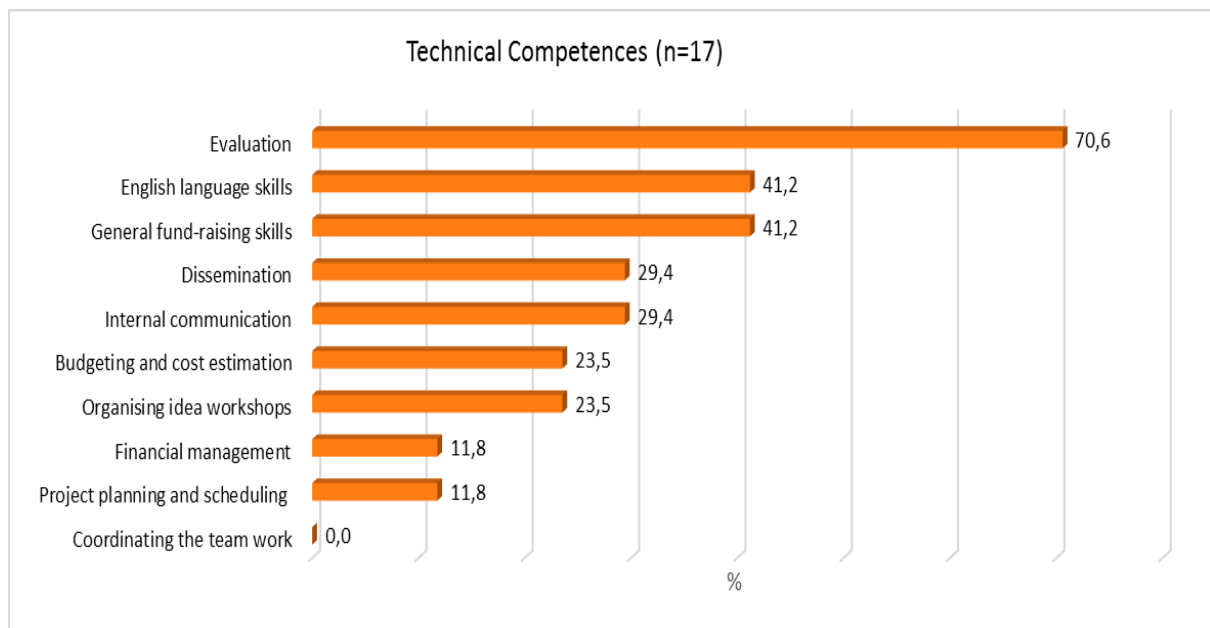
- A különböző szervezeti logikák megértése a különböző országokban, a civil társadalmi szervezetekkel kapcsolatos ismeretek és a partnerországok helyzetének összekapcsolása

Kompetenciák, amelyek nem képezik részét a projektmenedzsment kompetencia háromszögnek (mindegyik 1)

- Rugalmasság és hajlandóság a gyakori utazásra
- Autodidaktikus tanulási képesség
- Jól el tudja helyezni magát a szervezetében
- Képzelet és kreativitás

c) Technikai kompetenciák

A legtöbb válaszadó fontosnak tartja a technikai kompetenciák fejlesztését, ezek közül is leginkább az értékelési kompetencia fejlesztését (70,6%). A válaszadók 41,2%-a szerint az angol nyelvtudást és az általános forrásteremtési készséget is szükséges lenne javítani. Az interjúk megerősítették ezeket az eredményeket. Senki nem említette a csapatmunka koordinálásának kompetenciáját. Míg az interjúk során sokan ezt a képességet fontosnak tartották a megvalósítás során, a kérdőívek alapján úgy tűnik, nincs szükség ezen a területen további képzésre.



45. ábra: A legfontosabb technikai kompetenciák (három jelölés lehetséges). Ausztria

Néhány válaszadó ugyanakkor azt is mondta, hogy kevesebb támogatásra, és inkább több időre van szüksége: „Valójában NINCS szükségünk a listázott támogatások egyikére sem, csak hiányzik az idő és a pénz a sok kérelem benyújtásához”. (felmérés válaszadója) Egy másik válaszadó szerint: „Nincs ideje a kollégáknak, nagyon elfoglaltak a meglévő projektekkel”. (felmérés válaszadója)

A tapasztalt és tapasztalatlan személyek közötti különbségek tekintetében:

A tapasztalatlan projektmenedzserek inkább az angol nyelvtudást, és az információk terjesztésével kapcsolatos készségeiket fejlesztenék. A tapasztalt személyek számára viszont fontosabb, hogy a költségvetés és költségtervezés, valamint a projekttervezés és ütemezés területén fejlődjenek. Az értékelési kompetenciákat mindkét csoport legfontosabbnak tartja.

d) Vezetői kompetenciák

A vezetői kompetenciákkal kapcsolatban a válaszadók többsége a projektfeladatok delegálási képességének javítását tartja a legszükségesebbnek (58,8%). Ennek az lehet az oka, hogy túl kevés idő áll rendelkezésre, és gyakran nem lehetséges a feladatok átruházása. Ezért nehéz felbecsülni, hogy milyen mértékig lehet ezt a kompetenciát kiterjeszteni. Ezen felül gyakran említik a konfliktuskezelési képességeket (41,2%), a partnerek közötti tanácsadást (35,3%). Senki nem említi a munkavállalók és partnerek motivációját jó példa mutatásával. A megbízhatóságot szintén fontos vezetői kompetenciaként említik.



46. ábra: A legfontosabb vezetői kompetenciák (három jelölés lehetséges). Ausztria.

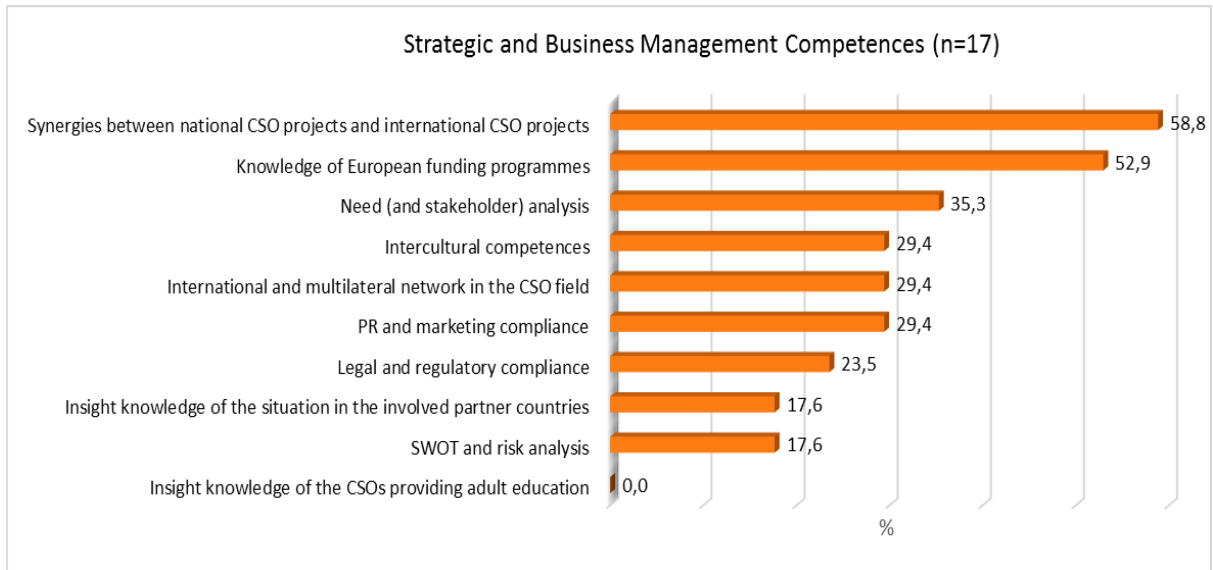
Különbségek a tapasztalt és a tapasztalatlan személyek között

A legnagyobb különbség a tapasztalt és a tapasztalatlan válaszadók között a projektfeladatok átruházásával kapcsolatos. Míg a felmérés olyan résztvevőinek, akik két vagy több nemzetközi projektet már megvalósítottak, a 81,8%-a ezt fejleszteni kívánja, addig a nemzetközileg tapasztalatlan szereplőknek csak 16,7% -a állítja ugyanezt. Ez arra utal, hogy ez a kihívás csak a projektek tényleges megvalósításakor jelentkezik. Másrészt a kevésbé tapasztalt interjúalanyok fele fejlesztendő kompetenciaként említi a civil társadalomban történő hatékony kommunikáció képességét, ám a tapasztalt személyeknek csak 18,2% -a válaszolt ehhez hasonlóan.

e) Stratégiai és menedzsment kompetenciák

A megkérdezett osztrák szereplők a helyi vagy nemzeti és nemzetközi projektek közötti szinergiák megteremtésének képességét tartják a legfontosabbnak (58,8%). A válaszadók több mint fele megemlíti az európai finanszírozási programok ismeretét (52,9%), amely kompetencia véleményük szerint valóban fejlesztésre szorul, és körülbelül egyharmada válaszadónak (35,3%) szükségesnek tartja a kompetenciák fejlesztését a igények elemzése területén.

Ezzel szemben, a válaszadók egyike szerint sem szükséges a civil szektor által biztosított felnőttoktatási rendszer pontos ismerete. Az online kérdőív és az interjúk alapján is elmondható, hogy e terület ismerete fontos feltétele a sikeres projekttervezésnek és megvalósításnak, de valószínűleg a résztvevők ezzel az ismerettel már rendelkeznek.



47. ábra: Stratégiai és menedzsment kompetenciák (három jelölés lehetséges). Ausztria

Különbségek a tapasztalt és a tapasztalatlan személyek között

A készségek fontosságának megítélése függ a tapasztalattól. A tapasztalatlan válaszadók kétharmada (66,7%) említi az interkulturális kompetenciákat, a tapasztalt válaszadóknak azonban csak 9,1%-a. Az interjúkban a tapasztalatlan projektmenedzserek időnként megemlézték ezt az igényt. Tulajdonképpen a nemzetközi projektek során az interkulturális készségek is javulnak. A kihívások, amelyek elsősorban a nemzetközi projektek megvalósítása során merülnek fel, jogi természetűnek tűnnek és a lehetséges kockázatokat érintik. Több mint egyharmada (36,4%) a tapasztalt projektmenedzsereknek és a szervezetek vezetőinek tartja fejlesztendőnek a törvények és rendeletek betartásának képességeit, és több mint egynegyede (27,3%) tartja fejlesztendőnek a SWOT és a kockázatelemzés készségeit. A tapasztalatlan szereplők egyike sem említette ezt a két kompetenciát.

3. A kompetencia háromszög

Írta: Hans Jørgen Vodsgaard, Interfolk - Dánia

3.1 A Módszertan

A projekt menedzsment csoport 2018 novemberében kezdte megalkotni a Projekt menedzsment kompetencia (PMK) háromszöget. Meghatároztuk a legfontosabb kompetenciák körét, amelyekkel az iskolarendszeren kívüli és az informális oktatás területén európai együttműködésben résztvevő projektmenedzsereknek rendelkezniük kell.

A cél

- 1) Egyrészt célunk volt listázni mindazon kompetenciákat, amelyekkel úgy gondoltuk, hogy egy sikeres projektmenedzsernek a felnőttoktatás területén a nemzetközi együttműködés során rendelkeznie kell, másrészt ez egy eszköz ahhoz, hogy kiderüljön, milyen kompetenciák fejlesztése szükséges a sikeres EU projektek megvalósítása érdekében.
- 2) Más szóval, nekünk két, egymással versengő, de különböző célunk van a projektmenedzsment kompetenciák listázásával:
- 3) Új PMK háromszög kifejlesztése az iskolarendszeren kívüli és informális felnőttképzéssel foglalkozó civilszervezetek számára, ahol meghatároztuk a legfontosabb kompetenciákat (az ezen területen dolgozó sikeres projektmenedzser kompetencia profilja)
- 4) Tisztázni, hogy melyik kompetencia fejlesztésére van szükség annak érdekében, hogy minél sikeresebbek legyenek az EU projektek tervezésében, a pályázás során, és a menedzsmentben. Itt megkülönböztettük a nemzetközi projekt megvalósítása során tapasztalattal rendelkező projektmenedzsereket (A csoport) és a vezető testületeket (B csoport), valamint megkülönböztettük az érdeklődő, de még tapasztalattal nem rendelkező projektmenedzsereket (C csoport), valamint ehhez kapcsolódóan a szervezetek vezető testületeit (D csoport). Ezen kompetenciákat megkülönböztetjük a résztvevő országok szerint is.

A megközelítés

Az első cél érdekében felvázoltuk a szükséges kulcskompetenciákat és három csoportba soroltuk azokat, melyeket a kutatásban használtunk és várhatóan a projekt további szakaszában is pontosítunk majd, amikor kidolgozzuk a támogatási tervet és a tréningeket a tapasztalt és a tapasztalat nélküli projektmenedzserek számára.

A második cél megvalósítása érdekében a PMK háromszöget használtuk a helyzet feltáráshoz, hogy meghatározzuk, melyik kompetencia fejlesztése szükséges általánosságban, valamint csoportonként és országonként. Ennek köszönhetően a PMK háromszög segített tisztázni a fejlesztendő a kompetenciák egyes elemei esetében (tréning, e-mentoring, honlap eszközök, nemzetközi hálózat)

Egyértelművé vált, hogy a projektmenedzserek – akik a felnőttoktatás területén szeretnének nemzetközi projektben részt venni, vagy abban már részt vettek – rendelkeznek a kompetenciaháromszögben meghatározott készségek jelentős részével, és csak néhány kompetencia fejlesztésére van szükségük. Nemzeti keretek között már valószínűleg dolgoztak, mint projekt menedzser, így rendelkeznek az alapvető kompetenciákkal, de szükséges fejleszteni néhány

kompetenciát a nemzetközi projektmenedzserként az EU-s projektek megvalósítása érdekében. Például:

- **Technikai készségek:** Ezek a projektmenedzserek már tudnak projekttervet, költségvetést készíteni, hatékonyan kommunikálnak, adatokat gyűjtenek stb. de valószínűleg szükséges néhány további készség az EU-s projektek pénzügyi menedzsmentjéhez, uniós szintű támogatási kérelmet elkészítéséhez.
- **Vezetői készségek:** Már tudják, hogyan kell a célokat kommunikálni, motiválni a csapatot, értik az adott helyzetet, tudnak coacholni. de ennek ellenére szükséges megtanulniuk, hogy hogyan kommunikáljanak a civil környezetben, hogyan tudnak önkénteseket toborozni, hogyan koordináljanak egy többrésztvevős nemzetközi csoportot.
- **Stratégiai és menedzsment készségek:** Valószínűleg már rendelkeznek a szükséges kompetenciákkal az igények elemzése területén, széles kulturális ismereteik vannak és nyelveket beszélnek, mindezek ellenére több ismertetel kellene rendelkezniük a civil társadalomról, több ismerettel a különböző EU által támogatott programokról, és a sikeres támogatási kérelem követelményéről.

A kérdőívben nem azt kérdeztük, melyeket tartják a legfontosabb kompetenciáknak, hanem azt kérdeztük, hogy melyek azok, amelyeket a válaszadóknak szerint leginkább fejleszteniük kellene. Ezek a válaszok egy-egy pillér 3-4 elemét tartalmazták és többnyire speciális, a civil szervezetekkel összefüggő kompetenciák.

3.2 Az új kompetencia-háromszög struktúrája

A PMI háromszög

Azt a modellt, mellyel a felnőttoktatás területén tevékenykedő civil szervezetek projektmenedzsereinek kompetenciáját kívánjuk feltárni, a Philadelphiában működő Projekt Menedzsment Intézet (PMI) dolgozta ki www.pmi.org



48. sz. ábra: A PMI Háromszög

A PMI háromszög szerint a projektmenedzserek ideális kompetenciakészlete a különböző magatartások és ismeretek, és készségek kombinációjából áll:

Technikai/gyakorlati projektmenedzsment: Több technikai kompetenciával rendelkeznek, a projektmenedzser több szakterületen aktív.

Vezetői: Képesség arra, hogy megteremtse a csoportkohéziót, felvázolja a csoport hosszútávú célját a tagoknak és ösztönzi őket annak érdekében, hogy elérjék a kitűzött célokat.

Startégiai és (business) menedzsment: Tudás és tapasztalat azon a területen, ahol a teljesítményjavulás ösztönzése történik

Az ideális projektmenedzsernek az alábbi kiegyensúlyozott kompetencia készlettel kell rendelkeznie, ahol a

- rendelkezésre álló „technikai projektmenedzsment„ tapasztalatokkal rendelkezve meg tudja tervezni és meg tudja valósítani a projektet;
- a „vezetés” tapasztalat segít a projektben megjelenő különböző érdekcsoportok kezelésében;
- és a „stratégia és menedzsment” tapasztalatok segítenek a projekt megvalósításában, úgy, hogy a vállalkozó szellem és az adott terület kimagasló ismerete összhangban legyen a szervezet céljával.

Ez a PMI módszer, amely hangsúlyozza ugyanakkor, hogy a felhasznált kompetencia háromszöget mindig hozzá kell igazítani a tevékenységi területhez, mint például a civil szektor iskolarendszeren kívüli és a nem formális oktatási tevékenysége, ahol a tevékenységek nagy részét önkéntes szervezetek és személyek végzik.

A mi új projektmenedzsment kompetencia (PMK) háromszögünk²

A PMI háromszög alapján, a projektcsoport a projekt megkezdésekor elvégezte a projektmenedzsment kompetencia háromszög (PMK) megfelelő adaptációját saját tapasztalata alapján, és listázta mindazokat a lényeges kompetenciákat, melyekre a az iskolarendszeren kívüli és a nem formális oktatás területén a nemzetközi együttműködések során szükség van.

Az így kialakított háromszög mindhárom pillére egyenként 10-10 kompetenciát tartalmaz, összesen 30 kompetenciát határoztunk meg. A megbeszélés során felmerült, hogy a kompetenciák számát csökkentjük, például 6-ra pillérenként. Végül döntés született arról, hogy annak érdekében, hogy a válaszadók több lehetőség közül tudjanak választani, meghagytuk az eredeti elképzelés szerinti kompetencialistát. Mindezekén túl, lehetőséget biztosítottunk a válaszadóknak arra, hogy javasolhatnak olyan további kompetenciát, mely nem szerepel a listában, de fontosnak tartják.

Az alábbiakban bemutatjuk az előzetes a projektmenedzsment kompetencia háromszögünket, amelyet a felméréshez használtunk, mely pillérenként 10-10 kompetenciát tartalmaz. Feltüntetjük mindegyik kompetencia nevét, és annak rövid leírását.

A 10 kompetencia felsorolása véletlenszerűen történik, valamely kompetencia előnyben részesítése nélkül, annak érdekében, hogy ne befolyásoljuk a válaszadókat.

² A jelen projekt angol nyelvű anyagaiban PMC, Project management Competence triangle

1. Technikai kompetenciák

| | |
|----|---|
| 1 | Angol nyelv , azaz: magas fokú olvasás, írás, és beszédképesség angolul, az európai együttműködés közös nyelvén, magában foglalva a felnőttképzési terminológiákat a civil társadalom kontextusában. |
| 2 | Általános forrásszerző képességek , azaz: hogyan alakítsuk ki a projektötletet strukturált módon, hogyan vonjuk be a társ-pályázókat. A támogatási kérelem összeállítása, és bemutatása a különböző alapok, programok társfinanszírozása érdekében |
| 3 | Ötletkialakítási Workshop megszervezése , azaz: brainstorming, vagy inkább brainwriting, amikor a kapcsolatban álló érdekelték kidolgozzák és minősítik az előzetes projektötletet, vagy megoldásokat találnak ki az előre nem látható problémákra |
| 4 | Projekttervezés és ütemezés , azaz: szakaszolni a munkaprogramot. Az egyes szakaszok kulcstevékenysége és azok kimenetei feleljenek a SMART módszernek – Speciális / Mérhető / Elérhető / Reális / Határidőket betartva (Specific / Measurable / Achievable / Realistic / Timely) |
| 5 | Költségvetés, és a költségek becslése , azaz: a költségvetés tervezetében részletes költségbecslést készíteni, folyamatosan nyomon követni a projekt költségvetését a projekt, azaz a munka előrehaladásának megfelelően |
| 6 | A csoportmunka koordinálása , azaz: a munka koordinálása mindenki számára egyértelmű és átlátható eljárásokkal, valamint a munka ellenőrzése, annak érdekében, hogy az adott tevékenység időben és a szükséges minőségben valósult-e meg. (Magában foglalja a hatékony időgazdálkodást és a monitoringot.) |
| 7 | Pénzügyi menedzsment , azaz a költségvetés tervezése és megvalósítása, könyvelés, belső ellenőrzés, audit, közbeszerzés, kifizetések, valamint a pénzügyi jelentések elkészítése a projekttervnek megfelelően |
| 8 | Belső kommunikáció , azaz: a projektet megvalósító csoporttal történő hatékony kommunikáció tervezése és megvalósítása az 5W (What, Why, Who, Where, When= Mit, Miért, Ki, Hol, Mikor) és az 1H jegyében (How=Hogyan) és tartalmazza az infokommunikációs megoldásokat is. |
| 9 | Terjesztés , azaz az információk terjesztésének megtervezése a civil szféra érdekeltjeinek és célcsoportjainak, megfelelő eszközöket használva, mely magába foglalja a közösségi médiát is |
| 10 | Értékelési készségek , azaz az előrehaladási jelentések és a hatástanulmányok tervezése, lefolytatása és összeállítása, amely tartalmazza az előrehaladási jelentés formáját, a hatáselemzés összeállítását, a és az érdekelték számára történő jelentést |

A technikai készségeket között azon készségek szerepelnek, melyek a projektek tervezése és megvalósítása során szükségesek.

2. Vezetői kompetenciák

| | |
|----|---|
| 1 | Hatékony kommunikáció a civil szférával , azaz kommunikálni a projekt céljait, valamint a nem támogatható tevékenységeket az érdekeltek számára, különös figyelemmel a civil szféra kulcspozícióban lévő érdekeltjei számára |
| 2 | Motiváció és ösztönzés , azaz tiszta célokkal motiválni a projektcsoporthoz és a kulcspozícióban lévő érdekelteket, lehetőséget biztosítani számukra, hogy beleszóljanak a munkába, mely erősíti az összetartozást, és a projekttel kapcsolatos közös tulajdon érzését |
| 3 | Empátia és helyzet felismerés , azaz szabad emberi kapcsolatokat létesíteni, megérteni és teljesíteni a projektrésztvevők igényeit, amellyel a résztvevők erősségeit tudjuk a felszínre hozni |
| 4 | Csapatépítés az önkéntesek bevonásával , azaz tulajdonosi érzés kialakítása a projektcsoporthoz és az önkéntesekben, valamint konstruktív együttműködési kialakítása erős, kölcsönös felelősségvállalással és motivációval. |
| 5 | Improvizáció és gyorsaság , azaz gyorsnak, agilisen lenni, amikor szükséges, és improvizálni az előre nem látható helyzetekben, biztosítani az előrehaladást és az elvárt hatást, kihasználva a kedvező alkalmakat |
| 6 | Ösztönzés jó példamutatással , azaz motiváció jó példát mutatva határidőket megtartani és a tartalomra és a célra koncentrálni, felelősséget vállalni, együttérző, igaz, és átlátható módon |
| 7 | Projektfeladatok delegálása , azaz a projekt koordinátor annyi feladatot delegál, amennyi lehetséges, így több ideje van a váratlan eseményekkel és a teljes projekttel foglalkozni. |
| 8 | Események, megbeszélések vezetése , azaz rendelkezni kell azzal a készséggel és hozzáállással, hogy képes legyen megbeszéléseket levezetni a résztvevők személyes jelenlétével, és Skype-on is, ugyanakkor képes legyen plenáris üléseket, nagyobb projekt eseményt is vezetni |
| 9 | Egymás közötti tanácsadás , azaz tanácsot adni és segíteni a másik csoporttagot speciális projekt feladat megoldásában, vagy ötletet, tanácsot adni a társak számára nemzetközi, többszereplős kontextusban |
| 10 | Konfliktuskezelés , azaz sikeresen kezelni a belső és a külső konfliktusokat, a problémás helyzeteket, és közvetíteni a különböző nézőpontok között, valamint a képesség a végső döntés meghozására |

A vezetői készségek között azok a készségek, képességek szerepelnek, melyek szükségesek projektben résztvevő különböző érdekeltek kezeléséhez, különösen azok, amelyek építik a csoportszellemet, jövőképet mutatnak a csoporttagok számára, inspirálják őket a projektcélok elérésére.

3. Stratégiai és (Üzleti) Menedzsment kompetenciák

| | |
|----|--|
| 1 | A civil szektor által biztosított felnőttoktatási rendszer pontos ismerete , azaz a célok ismerete, a civil szféra által biztosított iskolarendszeren kívüli és informális felnőttoktatás igényeinek és feltételeinek ismerete a saját országában és a szélesebb európai közösségben. |
| 2 | A partnerek helyzetének pontos ismerete , azaz az alapvető ismeret a partnerországok történelméről, a civil társadalom aktuális kihívásairól |
| 3 | Interkulturális, kultúraközi kompetenciák , azaz a nemzetközi kontextusban való együttműködés képessége, interkulturális képességek szükségessége, alapvető megértési képesség, szociális képességek segítségével viselkedés különböző kulturális és társadalmi közegben |
| 4 | Többszereplős nemzetközi hálózat a civil társadalom szervezetei között , azaz a civil társadalom szervezetei erős európai hálózata, képesség a megfelelő új partner megtalálására, képesség arra, hogy a saját szervezetét népszerűsítse, mint egy jövőbeli partnert. |
| 5 | Az európai támogatási rendszerek ismerte , azaz általános információk a releváns támogatási programokról, nem utolsósorban e programok a speciális igényeiről, a projekttervről és a speciális kérelemről. |
| 6 | Az igények (és az érdekeltek) elemzése , azaz szükséges ismerni, hogyan kell a projektötlethez az igények elemzését elvégezni, és meghatározni azokat a módszereket, amelyek megfelelnek az igényeknek, az érdekeltek bevonása a projektterv elkészítésébe. |
| 7 | SWOT-, és kockázatelemzés , azaz a projektterv elkészítése során az erősségek, gyengeségek, lehetőségek és félelmek meghatározása (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) és meghatározni az egyértelmű kockázatokat, valamint azt, hogyan kell majd ezeket kezelni. |
| 8 | Jogi, és szabályozási megfelelés , azaz biztosítani, hogy a projekt tervezése, és megvalósítása során ismerjék és alkalmazzák az adott terület a releváns elveit, jogszabályait, és más szabályait. |
| 9 | PR és Marketing azaz az a képesség, mely során mely során megtörténik a megfelelő eszközök és csatornák használata annak érdekében, hogy információk, népszerűsítő anyagok eljussanak a projekt legfontosabb érdekcsoportjaihoz. |
| 10 | Szinergiák a civil társadalom szervezeteinek nemzeti és a nemzetközi projektjei között , azaz az a képesség, mely meglátja és használja a lehetséges szinergiákat a párhuzamosan kezdeményezett nemzeti és nemzetközi, egymást átfedő tevékenységek, eredmények, támogatási lehetőségek felismerésével. |

A stratégiai és a (üzleti) menedzsment képességek között azok a készségek szerepelnek, amelyek hozzájárulnak ahhoz, hogy az adott projekt megvalósítása az adott szervezet stratégiájával összhangban és az adott terület szakértőinek bevonásával történjen meg.

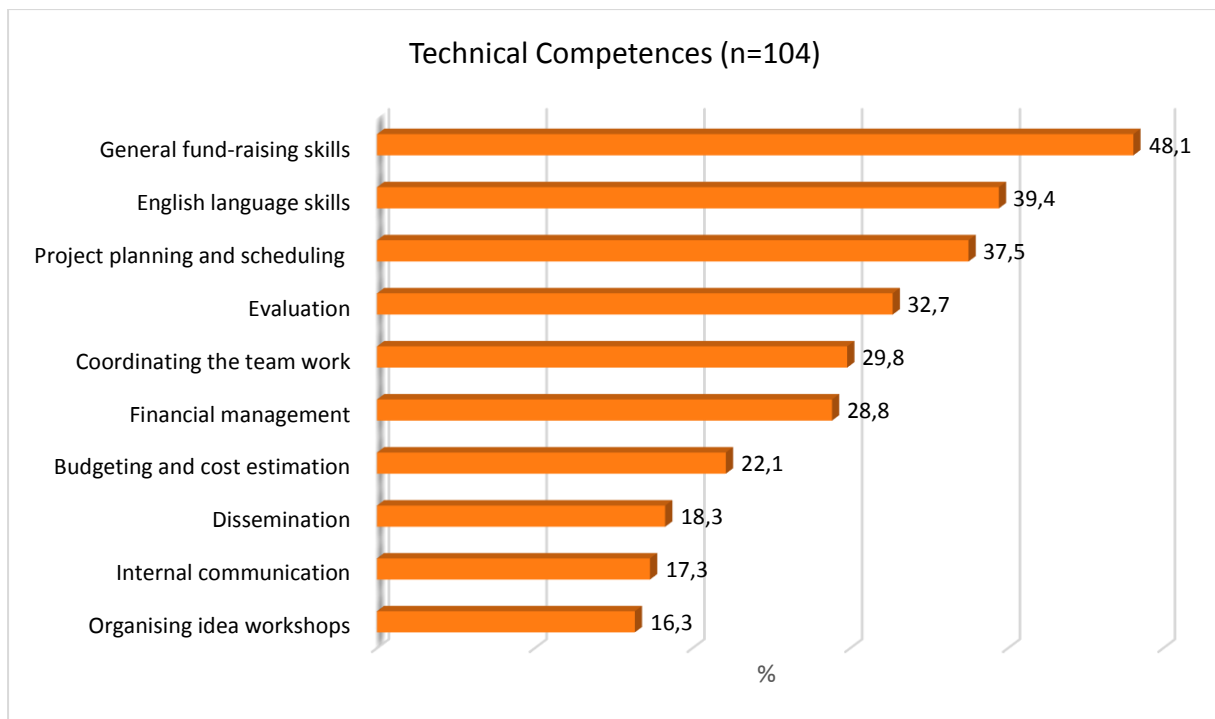
3.3 A többoldalú kutatás főbb megállapításainak összefoglalója

A kérdések célja

Az online kérdőív kitöltésekor arra kértük a válaszadókat, hogy válasszanak ki 3 kompetenciát a három pillér, egyenként 10 kompetenciája közül, melyekről úgy gondolják, hogy a sikeres európai együttműködések szempontjából a legfontosabbak.

Ez azt jelenti, hogy nem azt kérdeztük, hogy melyik kompetencia általánosságban a legfontosabb a háromszög kompetenciái közül, hanem azt kértük, hogy válassza ki azt a hármat, amelyet szerinte fejlesztenie kellene.

a) Technikai kompetenciák



49. sz. ábra: A technikai kompetenciák prioritásai. Minden partner, tapasztaltak és tapasztalatlanok együtt

Általában minden partnerország, mindegyik típusú válaszadó az alábbi készséget tartotta a legfontosabbnak „általános forrásteremtési képesség” (48%), „Angol nyelvi készségek” (39%), „Projekt tervezés és ütemezés” (38%), „Értékelés” (33%) és „Csoportmunka koordinálása” (30%).

A 2.1. fejezetben bemutatásra kerültek a tapasztalt és a tapasztalatlan projektmenedzserek közötti különbségek. Ebben a részben a tapasztalatlan projektmenedzserek az „általános forrásteremtési képességet” fontosabbnak tartották, mint a tapasztalattal rendelkező társaik (57% illetve 34%), ugyanígy, a tapasztalatlanok az „Angolnyelvi készséget” (41% illetve 34%) és a „Projekttervezést és ütemezést” (41% illetve 30%) is fontosabbnak tartották tapasztaltabb társaiknál. Ugyanakkor az „Értékelést” a tapasztaltabb projektmenedzserek tartották fontosabbnak tapasztalatlanabb társaiknál (42% illetve 21%).

Néhány érdekes, említésre méltó különbség a különböző országok esetében:

Az általános lengyel válaszok a legfontosabbnak az „Angol nyelvi készséget” (50%) tartották, ezt követte az „Értékelés” (44%) és az „Általános forrásteremtési képesség” (39%), míg a pénzügyi menedzsment elég alacsony értéket (11%) kapott.

Az átlagos olasz válaszok (lásd: 16. sz. ábra) a legmagasabb értéket az „általános forrásteremtési képesség”-nek adták (62%), ezt követte a „projekttervezés és ütemezés” (46%), és az „Angol nyelvi készség” (42%) valamint a „pénzügyi menedzsment” (42%); ugyanakkor az „Értékelés” viszonylag alacsony értéket kapott (15%).

Az átlagos magyar válaszok (lásd: 29. sz. ábra) a lengyel válaszokhoz hasonlóan a legmagasabb értéket az „Angol nyelvi készségek”-nek adták (75%), melyet a „Projekttervezés és ütemezés” (58%), és a „pénzügyi menedzsment” (50%) követ; Az „Általános forrásteremtési képesség” alacsony értéket kapott (25%), de az „Értékelés” még alacsonyabbat (17%).

Az átlagos dán válaszok (lásd: 36. sz. ábra) mindezeketől különbözött. A legmagasabb értéket a „Csoportmunka koordinálása” (55%), „a Projekttervezés és ütemezés” (50%) és az „Általános forrásteremtés” (45%), kapta, ugyanakkor az „Angol nyelvi készségek” kapta a legalacsonyabb értéket (9%).

Az osztrák válaszadók prioritása (lásd: 49. sz. ábra) az eddig bemutatott országokéhoz képest szintén eltérő volt. A legmagasabb értéket az „Értékelés” (71%) kapta, melyet követett az „Angol nyelvi készség” és az „Általános forrásteremtési képesség” (mindkettő 41%), míg a „Projekttervezés és ütemezés” és a „Csapatmunka koordinálása” kapta a legalacsonyabb értéket (mindkettő 12%).

Összefoglalva: A lengyel, a magyar és az osztrák válaszolók a legfontosabbnak az „Angol nyelvi készséget tartották”, míg a dánok ezt tartották a legkevésbé fontosnak. A dán válaszolók a legfontosabbnak a „Csapatmunka koordinálását” tartották, melyet a többi ország egyike sem tartott fontosnak. Az olasz és a magyar válaszadók nem adtak magas értéket az „Értékelés” -nek, ugyanakkor a többi ország elég fontosnak tartotta ezt a készséget, közülük kiemelkedő az osztrák partner, mivel az itteni válaszadók adták erre a legmagasabb értéket.

b) Vezetői kompetenciák



50. ábra: Vezetői kompetenciák. Minden partner, tapasztaltak és tapasztalatlanok együtt

Minden projektpartner, minden típusú válaszadójának véleményét összesítve, az öt legfontosabb vezetői készség a „projektfeladatok delegálása” (51%), „csapatépítés önkéntesek bevonásával” (40%), „Hatékony kommunikáció a civil társadalom szervezeteivel” (39%), „Konfliktuskezelés” (38%) valamint a „Motiváció és ösztönzés” (28%).

A 2.1. fejezetben bemutatottuk a tapasztalt és a tapasztalatokkal nem rendelkező projektmenedzserek közötti különbségeket. Itt most azt láthatjuk, hogy egyrészt a tapasztalatokkal nem rendelkező projektmenedzserek számára fontosabb készség volt a „Csapatépítés az önkéntesek bevonásával” (43% illetve 34%) és a „Hatékony kommunikáció a civil társadalom szervezeteivel” (39% illetve 34%), mint a tapasztaltabb társaik számára. Másrészt a tapasztaltabb projektmenedzserek fontosabbnak értékelték a „Projektfeladatok delegálását” (55% illetve 43%), a „Konfliktuskezelést” (36% illetve 29%) és a „Társak segítségét” (30% illetve 18%) mint a tapasztalatokkal nem rendelkező projektmenedzserek.

A statisztikákat elemezve néhány érdekes különbséget lehet találni az országok között a vezetői készségek fontossága szempontjából.

Az átlagos lengyel válaszok (lásd: 12. sz. ábra) a legmagasabb értéket a „Projektfeladatok delegálásának” adták (61%), a „Csapatépítés az önkéntesek bevonásával” (56%), „Motiváció és ösztönzés” (40%), a „Hatékony kommunikáció a civil társadalom szervezeteivel”, valamint a „Konfliktuskezelés” ugyanakkora értéket kapott (mindkettő 28%).

Az átlagos olasz válaszok (lásd: 18. sz. ábra) a legfontosabbnak tartotta a „Projektfeladatok delegálását” (46%) „Konfliktuskezelést” (42%), a „Hatékony kommunikációt a civil társadalom szervezeteivel” (31%), a „Csapatépítést az önkéntesek bevonásával” (31%), valamint a „Motivációt és ösztönzést” (27%).

Az átlagos magyar válaszok alapján (lásd: 31. sz. ábra) a legfontosabb a „Csapatépítés az önkéntesek bevonásával” (67%), melyet a követett a „Konfliktuskezelés” és a „Projektfeladatok delegálása” (mindkettő 50%), valamint a „Konfliktuskezelés” (42%), és a „Hatékony kommunikáció a civil társadalom szervezeteivel” (33%).

Az átlagos dán válaszok alapján a legfontosabb fejlesztendő készség (lásd: 39. sz. ábra) a „Projektfeladatok delegálása” (59%), a „Hatékony kommunikáció a civil társadalom szervezeteivel” (55%) a „Csapatépítés az önkéntesek bevonásával” (45%), míg a „Konfliktuskezelés” aránylag alacsony értéket kapott (23%).

Az átlagos osztrák válaszok alapján, szintén a legfontosabb fejlesztendő készség a „Projekt feladatok delegálása” (59%) melyet a „Konfliktuskezelés” (41%), a „Társak segítése” (35%), majd a „Hatékony kommunikáció a civil társadalom szervezeteivel” (29%) követ, ugyanakkor a „Csapatépítés az önkéntesek bevonásával” viszonylag alacsony értéket (12%) kapott.

Összegezve: A partnerek a vezetői készségek közül nagyjából ugyanazokat tartják a leginkább fejlesztendőnek. Mindegyik partner, kivéve a magyarokat a legfontosabbnak a „Projektfeladatok delegálását” tartják, az osztrákokat kivéve magas értéket adott minden partner a „Csapatépítésnek az önkéntesek bevonásával” és a „Hatékony kommunikáció a civil társadalom szervezeteivel”, valamint a „Konfliktuskezelés” mindegyik partner számára a legfontosabb volt, kivéve a dánokat.

c) Stratégiai és menedzsment kompetenciák



51. sz. ábra A stratégiai és menedzsment kompetenciák prioritásai. Minden partner, tapasztaltak és tapasztalatlanok együtt

Általában, mindegyik partnerország számára, és mindegyik csoportba tartozó válaszadó számára az öt legfontosabb stratégiai és menedzsment készség az „Európai támogatási programok ismerete (58%), „Nemzetközi és többoldalú hálózatok kialakítása a civil szervezetek között” (42%), az „igények és az érdekeltek elemzése” (32%), „A civil szervezetek nemzeti és nemzetközi projektjei közötti szinergiák” (26%) és az „Interkulturális kompetenciák” (26%).

A 2.1. fejezetben bemutatuk a tapasztalt és a még tapasztalattal nem rendelkező projektmenedzserek preferenciái közötti különbségeket. A stratégiai és a menedzsment készségek területén a még tapasztalat nélküli projektmenedzserek fontosabb fejlesztendő készségnek ítélték meg az „Európai támogatási programok ismeretét”, (63% illetve 47%) illetve a „Nemzetközi és többoldalú hálózatok kialakítását a civil szervezetek között” (45% illetve 36%), mint a tapasztalattal rendelkező társaik. ugyanakkor a tapasztaltabbak fontosabbnak ítélték meg az „igények és az érdekeltek elemzését” (38% illetve 23%), valamint a „Civil szervezetek nemzeti és nemzetközi projektjei közötti szinergiák” kialakítását (30% illetve 20%).

A statisztikákat elemezve néhány érdekes különbséget lehet találni az országok között a stratégiai és menedzsment kompetenciák fejlesztése szempontjából.

A lengyel válaszadók (lásd: 13. sz. ábra) egyenlő értéket adtak a „A civil szektor által biztosított felnőttoktatási rendszer pontos ismerete”, a „Az igények (és az érdekeltek) elemzése” és a „PR és Marketing” készségeknek, mely mindegyike 44%-ot kapott, ugyanakkor a „A civil szervezetek nemzeti és nemzetközi projektjei közötti szinergiák” a legalacsonyabb értéket kapta (6%).

Az olasz prioritások átlaga alapján, a legfontosabb a „Nemzetközi és többoldalú hálózatok kialakítása a civil szervezetek között” (65%), az „Európai támogatási programok ismerete” (62%), az „igények (és az érdekeltek) elemzése” (39%), a „SWOT-, és kockázatelemzés” (35%), készségek fejlesztése, míg a „A civil szektor által biztosított felnőttoktatási rendszer pontos ismerete” kapta a legalacsonyabb értéket (4%).

Az magyar prioritások átlaga alapján, a legfontosabb a „Nemzetközi és többoldalú hálózatok kialakítása a civil szervezetek között” (64%), az „Európai támogatási programok ismerete” (62%), az „igények (és az érdekeltek) elemzése” (39%), a „SWOT-, és kockázatelemzés” (35%), készségek fejlesztése, míg a „A civil szektor által biztosított felnőttoktatási rendszer pontos ismerete” kapta a legalacsonyabb értéket (4%).

A dán prioritások átlaga alapján, a legfontosabb az „Európai támogatási programok ismerete” (68%), a „Nemzetközi és többoldalú hálózatok kialakítása a civil szervezetek között” (41%), a „Civil szektor által biztosított felnőttoktatási rendszer pontos ismerete” (32%), az „Interkulturális kompetenciák” (27%), készségek fejlesztése, míg a „A civil szervezetek nemzeti és nemzetközi projektjei közötti szinergiák” a legalacsonyabb értéket kapta (14%).

Az osztrák prioritások átlaga alapján, a legfontosabb az „A civil szervezetek nemzeti és nemzetközi projektjei közötti szinergiák” (59%), az „Európai támogatási programok ismerete” (53%), „igényeik és az érdekeltek elemzése” (35%), míg a „Nemzetközi és többoldalú hálózatok kialakítása a civil szervezetek között” a legalacsonyabb értéket kapta (0%).

Összegezve: A különböző országoktól beérkezett válaszok nagyon különböznek. Az olasz, a magyar és a dán válaszadók a legfontosabb fejlesztendő készségnek „Nemzetközi és többoldalú hálózatok kialakítását tartják a civil szervezetek között”, ellentétben a többi partnerrel. Az osztrák fél legfontosabbnak tartotta „A civil szervezetek nemzeti és nemzetközi projektjei közötti szinergiák” kialakítását, míg a dánokat kivéve, minden partner számára fontos az „igények és az érdekeltek elemzése”

d) Prioritás a három kompetencia között

Végezetül meg kell említenünk, hogy a felmérés nem tett különbséget a Kompetencia Háromszög három pillére, a Technikai, a Vezetői és a Stratégiai és menedzsment kompetenciák között, hanem csak az egyes pillérek belső kompetenciáit vizsgálta.

Ennek megfelelően nincs adatunk arra vonatkozóan, hogy az egyes válaszadók melyik kompetencia pillért tartották volna fontosabbnak, a másiknál. Nagy valószínűséggel a tapasztalattal még nem rendelkező projektmenedzserek magasabb prioritást adtak volna a Technikai kompetenciáknak, míg a több tapasztalattal rendelkezők a Stratégiai kompetenciák fejlesztését tartották volna fontosabbnak.

A rendelkezésünkre álló adatok alapján azonban ezeket az feltételezéseket nem tudjuk alátámasztani.

3.4 Kompetenciafejlesztő tréning kialakításnak irányai

Különböző kompetenciákra van szükség

A különböző kompetenciák fejlesztése érdekében megfogalmazott igények különböznek a válaszadók csoportjától, a tapasztalati szintjétől, a tevékenységétől, és az adott országtól függően. Úgy tűnik, nagyon bonyolult megfogalmazni egy közös képzési programot, vagy valamilyen támogató szolgáltatást, amely minden csoportnak megfelel. E helyett megpróbálunk felajánlani néhány általános témát, mindenki számára hasznos képzést, szolgáltatást.

Projektmegvalósítási szakaszok szerinti képzések

Egy másik megközelítés lehet, hogy a képzéseket a három tipikus projektszakasz szerint tervezzük, azaz 1) a kérelem elkészítése, 2) a projektmegvalósítás koordinálása, 3) értékelés, tájékoztatás és jelentés a projektről.

Az egyes projektszakaszokhoz az alábbi készségekre van szükség:

1) A támogatási kérelem elkészítése

E szakaszhoz szükséges készségek:

- *A Technikai készségek pillér esetében:*

- Általános forrásteremtés
- Projekttervezés és ütemezés
- Költségvetés és költségbecslés
- Ötletkialakítási Workshop megszervezése

- *A Vezetői készségek pillér esetében:*

- Hatékony kommunikáció a civil szférával

- *A stratégiai készségek pillér esetében:*

- Az európai támogatási rendszerek ismerte
- Többszereplős, nemzetközi hálózat a civil társadalom szervezetei között
- A civil szektor által biztosított felnőttoktatási rendszer pontos ismerete,
- Az igények (és az érdekeltek) elemzése

Altéma a jelenlegi és a potenciális partnerek számára

- Hogyan népszerűsítsd magad, vonzó pályázati partnerként

2) A projektgyüttműködés menedzselése és koordinálása

E szakaszhoz szükséges készségek:

- *A technikai készségek esetében:*

- A csoportmunka koordinálása
- Belső kommunikáció
- Terjesztés
- Pénzügyi menedzsment

- *A vezetői készségek esetében:*

- Projektfeladatok delegálása
- Csapatépítés az önkéntesek bevonásával,
- Hatékony kommunikáció a civil szférával
- Motiváció és ösztönzés
- Egymás közötti tanácsadás

- Konfliktuskezelés
- ***A stratégiai és menedzsment készségek esetében:***
 - Szinergiák a civil társadalom szervezeteinek nemzeti és a nemzetközi projektjei között
 - Interkulturális, kultúraközi kompetenciák
 - A civil szektor által biztosított felnőttoktatási rendszer pontos ismerete,

Altéma a jelenlegi vagy a potenciális partnerek számára:

- Hogyan legyél kiváló partner egy nemzetközi együttműködésben

3) A projekteredmények értékelése, megosztása, jelentése

A szakasz kompetenciái leginkább az alábbiakat tartalmazzák:

- ***A technikai készségek esetében:***
 - Értékelés
 - Pénzügyi menedzsment
- ***A vezetői készségek esetében:***
 - Hatékony kommunikáció a civil szféra szervezeteivel
- ***A stratégiai készségek esetében:***
 - Többszereplős, nemzetközi hálózat a civil társadalom szervezetei között
 - PR és Marketing
 - Jogi, és szabályozási megfelelés,

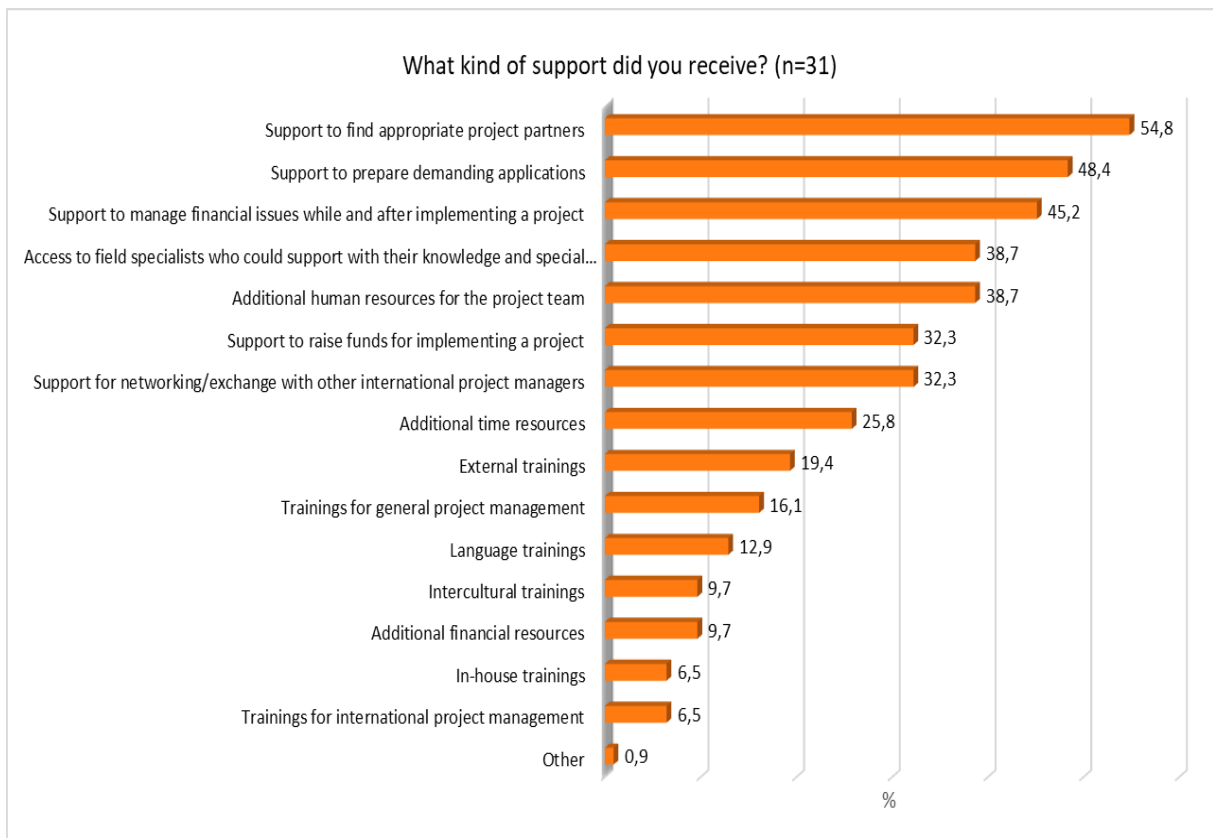
4. A projektmenedzserek támogatási igényei

4.1 A közös kérdőívre adott válaszok

Írta: Aron Weigl and Tanja Nagel, EDUCULT - Ausztria

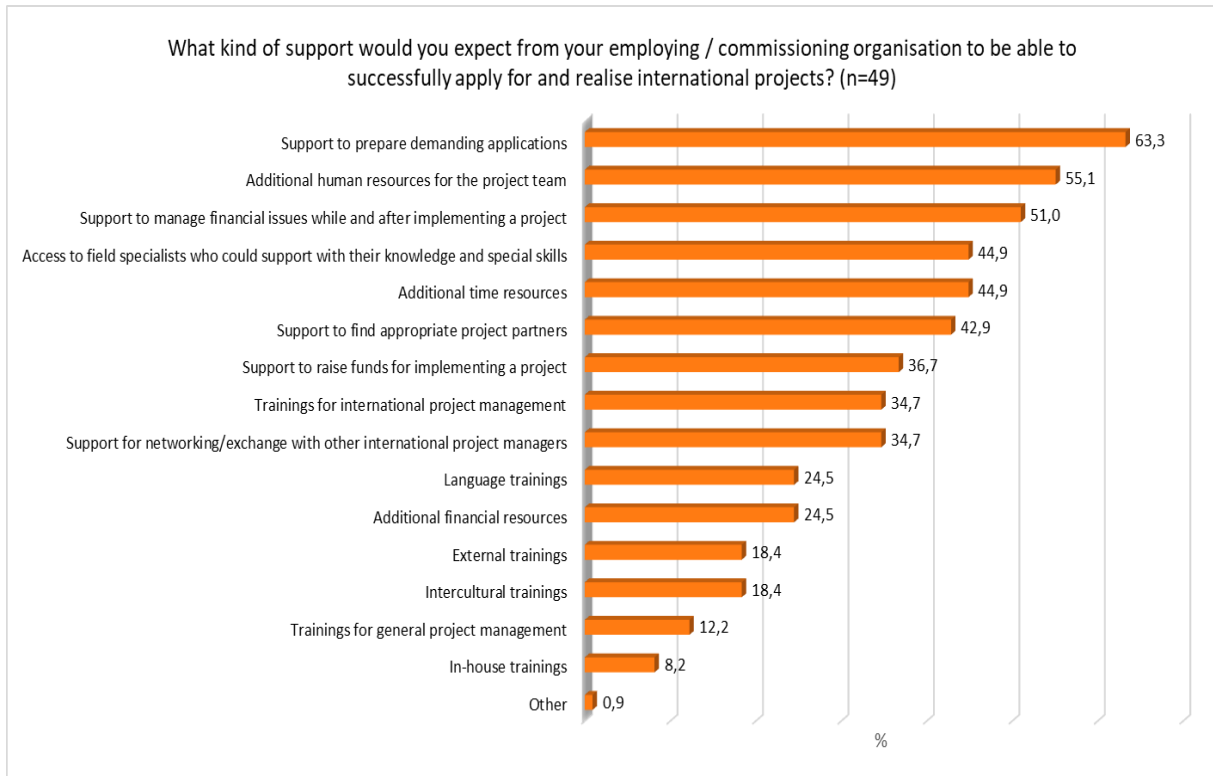
A projektmenedzserek támogatása saját szervezeteik által

Az online kérdőívre válaszoló projektmenedzserek 63,3%-a nyilatkozta azt, hogy a nemzetközi projektek támogatási kérelmeinek elkészítéséhez és a projektek megvalósításhoz saját szervezetétől kapott támogatást. Ezen projektmenedzserek közül a megfelelő projektpartner megtalálásához 54,8 %-uk kapott segítséget. (lásd: 52. sz. ábra) Ezen válaszadók valamivel kevesebb, mint felét segítette saját szervezetük a szükséges támogatási kérelem elkészítésében vagy a pénzügyek menedzselésében. Végezetül, a tréningeket a lista legaljára rangsorolták.



52. sz. ábra: Milyen támogatást kapott? (több válasz lehetséges)

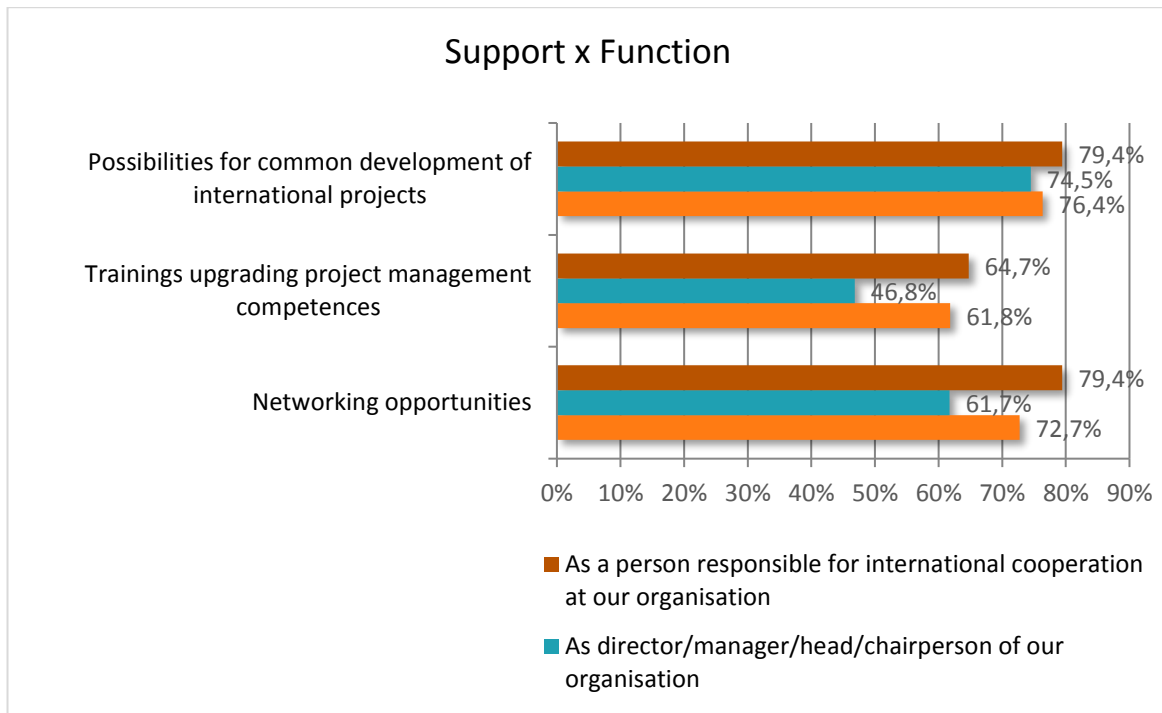
A projektmenedzsereket megkérdeztük arról is, hogy milyen segítséget várnának el saját szervezetüktől. (lásd: 53. sz. ábra) A leggyakrabban ismételt igény volt a segítség a támogatási kérelem elkészítéséhez (63,3%). A projektmenedzserek 55,1%-a humán erőforrásokat szeretett volna kapni a projekt megvalósító csapathoz. A válaszolók 34,7%-a további tréningeken szeretett volna részt venni a nemzetközi projektmenedzsmenttel kapcsolatban, de csak 6,5%-uknak volt erre lehetősége.



53. sz. ábra: Elvárt támogatási igény a saját szervezettől (több válasz lehetséges)

Egy nemzetközi hálózat támogatása

Az online kutatásban résztvevőket megkérdeztük, hogy milyen segítséget szeretnének kapni egy nemzetközi hálózattól. (lásd: 54. sz. ábra)



54. sz. ábra: Funkciók szerinti támogatási igény

A válaszok azt mutatják, hogy különböző szintű segítségre van szükség. Mind a projektmenedzserek (76,4%) az igazgatók (74,5%) és azok, akik felelősek nemzetközi együttműködésért (79,4%) szeretnék lehetőséget kapni a nemzetközi projektek közös fejlesztésre.

Az igazgatók, és a vezetők csupán 46,8%-a szeretne további tréningeken részt venni, annak érdekében, hogy fejlesszék projektmenedzsment kompetenciájukat, ugyanakkor a projektmenedzserek 61,8, és a nemzetközi projektekért felelős munkatársak 64,7%-a szeretni ilyen tréningben részt venni.

Azok munkatársak 79,4%-a, akik felelősek a nemzetközi együttműködésért, és a projektmenedzserek 72,2%-a úgy gondolja, hogy fontos lenne együttműködési lehetőségeket felajánlása is. A vezetők és a menedzserek 61,7%-a tartja ezt fontosnak.

4.2 A lengyel kutatás ajánlásai

Írta: Agnieszka Dadak és Jerzy Kraus, FAIE - Lengyelország

a) Egy nemzetközi hálózat lehetséges támogatása

A projekt keretében létre fogunk hozni egy nemzetközi hálózatot melynek célja, hogy nyújtson segítséget a nemzetközi projektmenedzserek munkájához, valamint a civil szervezetek számára, amelyek nemzetközi együttműködést valósítanak meg. Ennek megfelelően a válaszadókat arra kértük, hogy válaszoljanak arra a kérdésre, hogy milyen szolgáltatásokat biztosítson a számukra egy ilyen nemzetközi hálózat.

A **nemzetközi hálózat, amely támogatja a nemzetközi projektek menedzsereit**, a legfontosabb, hogy szervezzen tréningeket a projektmenedzsment készségek fejlesztése érdekében (88.9%). Ugyanakkor lehetőségek biztosítása a közös projektek fejlesztéséhez és az együttműködések lehetőségének biztosítása is fontos volt (77,8% és 72,2%). (lásd: 55. sz. ábra).



55. sz. ábra Az új hálózat által nyújtandó támogatások (több választás is lehetséges) Lengyelország

Egy honlap készül azon projektmenedzserek számára, akik első alkalommal vesznek részt nemzetközi projekt megvalósításában. A honlap segítséget kíván nyújtani, az alábbi témákban:

- Egy segélyvonal működtetése, a hét egy meghatározott napján. Lehetőség egy nemzetközi projektszakértő közvetlenül, online megkeresésére csoportosan, vagy egyénileg.
- Személyre szabott tanácsadás (egy adott szervezethez tartozó személyek számára), az együttműködés terjedelmére vonatkozó transzparens megállapodás alapján (az „együttműködési megállapodás” valamilyen formája).
- Információ a jelenlegi támogatási programokról, támogatás a kérelem kitöltéséhez.
- Online tanfolyamok, oktatás, webináriumok.
- Lehetőség kommunikálni más résztvevőkkel, csevegés; beszélgetés / tematikus csoportok kialakítása.
- Példák a megvalósított, jó projektekre; teret kell biztosítani az információcseréhez és a bevált gyakorlatok megosztásához a projektmenedzsment területén.

- Eszközök, amelyek segítenek több projekt egyidejű kezelésében.
- Segítség a partnerkeresésben.

Azon projektmenedzserek számára, akik első alkalommal valósítanak meg nemzetközi projektet, a mentorálás során a válaszadók az alábbi biztosítandó szolgáltatás-ötleteket nevezték meg:

Konzultáció; információ és segítségnyújtás olyan helyzetekben, amikor a projektmenedzsereknek kétségeik vannak vagy nehézségekbe ütköznek a problémák megoldásában, amely a projekt megvalósításának minden szakaszában felmerülhet.

- A kezdő projektmenedzserek készségeinek fejlesztésére irányuló képzési sorozat
- Egy mérhető, komplex minőségi együttműködés kialakítása, beleértve a mentorral való együttműködést, kölcsönös megállapodás alapján, amely tartalmazza az együttműködés céljait, annak időtartamát, a támogatás formáit, a várható hatásokat / a siker kritériumait. Elérhető segítségnek kell lennie a motivált kezdő projekt menedzserek számára
- A legfontosabb nemzetközi együttműködési programokkal kapcsolatos ismeretek összegyűjtése – az információk összegyűjtése egy átfogó csomagba, az alapvető és leggyakrabban használt kifejezések magyarázata; bemutatja a legfontosabb címeteket, webhelyeket, ahol tudást szerezhet, partnereket talál
- Konzultáció; információ és segítségnyújtás olyan helyzetekben, amikor a projektmenedzsereknek kétségeik vannak vagy nehézségekbe ütköznek a problémák megoldásában, mely a projekt megvalósításának minden szakaszában felmerülhet.
- Együttműködés iránt érdeklődő lehetséges partnerek listája.

Arra a kérdésre, hogy milyen támogatást kell nyújtania az új képzési lehetőségeknek a kezdő nemzetközi projektmenedzserek számára, az online felmérés válaszadói jelezték az alapképzés szükségességét „A-tól Z-ig”. A kezdő menedzsereknek szóló képzéseknek a projektmenedzsment általános alapelveire és a nemzetközi kapcsolatok létesítésére kell koncentrálniuk. E képzéseknek tartalmazniuk kell „technikai tréninget”, mivel a feltárt igényeken alapuló projekt-konceptió létrehozásának első pillanatától kezdve, a projekt megtervezésén és kidolgozásán keresztül a megvalósításig szükség van erre a készségre. Pontosabban, a következőket kell tartalmaznia:

- Bevezetés a nemzetközi együttműködésbe
- Képzés a lehetséges társfinanszírozásról, arról, hogyan lehet a különböző támogatásokat megszerezni a tevékenységekhez, valamint a kommunikációs lehetőségekről
- Képzés, amely bemutatja ugyanazon program különbségeit, a pályázat benyújtásának országától függően

A „technikai tréningen” kívül szerepelnie kell a „puha” „készségfejlesztő tréningnek” is, melyek az egyéni fogékonyságú workshopokon alapulnak. Tartalmazniuk kell kommunikációs képzést, találkozók vezetését, felszólalásokat stb.

A „technikai tréningnek” más szempontból lehetővé kell tennie/ösztönöznie kell a kezdőket arra, hogy részt vegyenek a nemzetközi projektekben, például részt vegyenek egy nemzetközi találkozón önkéntes fordítóként egy szakember számára, aki nem beszél folyékonyan az adott idegen nyelven.

A képzést ki kell egészíteni egy „mini-képzéssel/találkozóval” az egész szervezet számára, ahol a munkatársak többet megtudhatnak a nemzetközi együttműködésről, és az érdeklődők megtudhatják, hogy hogyan járulhatnak hozzá a projekt sikeréhez; mert "egy civil szervezet nemzetközi projektvezetője nem működik vákuumban!"

A kezdőknek támogatást kell kapniuk a projekt tervezése, a projekt népszerűsítése hatásainak terjesztése, valamint a partnerekkel folytatott kommunikáció során. A képzés formáját illetően megemlégtették az egymástól való tanulást.

Arra a kérdésre, hogy van-e még valami más, amit a válaszadók szeretnének megosztani a kutatókkal, a következő válaszok érkeztek:

- „Jelenleg nincs olyan strukturált támogatási program a piacon, amelyet a nemzetközi projektmenedzsment területén kezdőknek szólnak, akik nem kormányzati szervezeteknél dolgoznak. Remélem, hogy ez a projekt jelentősen hozzájárul e hiányosság kitöltéséhez. Sok szerencsét!"
- „angol nyelv fejlesztése”.
- „Egy ilyen platform [hálózat] létrehozása nagyon jó ötlet – szorítok a sikeres megvalósításért!)”
- „Lengyelországban viszonylag kevés olyan civil szervezet van, amelyek nemzetközi szinten folyamatosan együttműködnek más szervezetekkel (körülbelül 10%). Azok, amelyek részt vesznek ilyen együttműködésekben, nem működnek együtt egymással, és nem támogatják egymást.”
- „Noha a projektmenedzsment terén tapasztalattal rendelkezem, érdekel a kompetenciáim továbbfejlesztése és új az ismeretek megszerzése, ideértve az első alkalommal nemzetközi projektet megvalósító projektmenedzserek támogatási hálózatát is”.

b) Az interjúalanyok támogatási preferenciái

A támogatás általános igényeit illetően az összes csoport válaszadói meglehetősen egyhangúak voltak. Megemlégtették, hogy szükséges:

- Tematikus képzés (nemzeti képzés a kezdőknek és nemzetközi képzés a tapasztaltabbaknak);
- Nyelvi támogatás (minden lehetséges forma);
- Kapcsolatot a tapasztaltabb menedzserekkel (minden lehetséges forma).

Érdeemes megemlíteni, hogy néhány ellentétes vélemény is elhangzott: a munkahelyi tanulás jobb ötlet, mint az iskolákban való részvétel.

Konkrétabban, az interjúalanyok számára kérdés volt az is, hogy milyen támogatást kellene nyújtania egy nemzetközi hálózatnak, amely támogatja a nemzetközi projektvezetőket és a nemzetközi együttműködést megvalósító civil társadalmi szervezeteket?

Az interjúalanyok szerint a hálózatnak a következőket kell biztosítania:

- Képzések kezdőknek - „Nincs olyan hely, ahol nem lehet tanulni”;
- Oktatási anyagok - rövidfilmek - „már túl sok papír van”;
- Valamilyen nemzeti támogatási hálózat a nemzetközi projektet megvalósítók számára, amely többek között a projektkoordinátorok érdekeit képviselheti az E + nemzeti irodákban;

- Segítség a támogatási kérelem elkészítéséhez, ismerve a belső és külső igényeket, projekt menedzsment a kezdetektől, jogi és adminisztratív ügyek;
- Támogatás a projektpartnerek megtalálásában: a lehetséges projektpartnerek bemutatása; a potenciális partnerek hitelességének ellenőrzése, találkozók a lehetséges nemzeti és nemzetközi partnerekkel („találkoznod kell emberekkel”; „képesnek kell lennie tapasztalatok cseréjére”);
- Hálózati találkozók és kapcsolattartási események;
- Ötletek fóruma;
- Támogatás fordításoknál;
- Beszélgető csoportok - tapasztalatcsere fórumok; GYIK válaszok.

Az interjúalanyok többsége szerint erre a támogatásra nagyon nagy szükség van. Mégis, felmerült egy ilyen vélemény is: „Nem hiszek a hálózatokban. Ahhoz, hogy működjön, nagyon konkrét célra van szüksége - például „három év alatt rendezzünk fesztivált”. A hálózatnak csak akkor van értelme, ha alulról jövő kezdeményezésről van szó.”

c) Az online portál

Az interjúalanyoktól azt is megkérdezték, hogy milyen támogatást nyújthat egy honlap azon projektmenedzserek részére, akik első alkalommal vesznek részt nemzetközi projektben? A kapott válaszok a következők voltak:

- Webszemináriumok;
- Speciális programok forgatókönyvei - új vezetők bevezetése a munkakörbe;
- Néhány tréning a kezdőknek (online +személyes);
- Speciális online menedzsment eszközök, egyszerűek, amelyek lehetővé teszik több projekt integrálását;
- A terjesztés néhány eszköze;
- Információ a hálózatban működő szervezetekről;
- Know-how a problémák megoldása;
- Információ, ahonnan lehet forrásokat szerezni a nemzetközi együttműködéshez;
- Példák a megvalósult kezdeményezésekre – inspiráció érdekében.

Érdemes megemlíteni egy másik nézőpontot, amely az interjúk során megjelent: „Az embereknek inkább specifikusabb támogatásra lenne szükségük, pl. „Van egy csoport gyermekem, és szeretnék zenei fesztivált rendezni.”

d) Mentorálás

Az interjúalanyoktól azt is megkérdezték, hogy milyen támogatást kellene nyújtani mentorálás során azon projektmenedzsereknek, akik első alkalommal vesznek részt nemzetközi projektben? A válaszok a következők voltak:

- Egyéni karrier útvonalak kidolgozása kezdőknek + iránymutatások az kompetenciák fejlesztésére;
- Coaching kezdőknek;
Támogatás a projektek kidolgozásában (külső tanácsadás);
- Lehetőség a majdani nemzetközi projektmenedzsereknek, hogy részt vehessenek a nemzetközi projektekben, mint résztvevő - így először résztvevőként megláthatják, hogyan néz ki ez a munka;
- „Támogatás a teendőknél, lépésről lépésre”.

Egy kérdésben a válaszadók egyetértettek: A mentorálás jó ötlet!

e) Képzések

Az interjúalanyoktól azt is megkérdezték, hogy milyen segítséget tudnának nyújtani a képzések azon projektmenedzserek számára, akik első alkalommal vesznek részt nemzetközi projektben? A felsorolt képzési területek az alábbiak voltak:

- Hogyan lehet fenntartható projektet megvalósítani;
- Töborzás – hatékony módszerek;
- Népszerűsítés és terjesztés, ideértve a közösségi médiát is; projektterjesztés – nem szokványos lehetőségek;
- Fejlett grafika;
- Projektmenedzsment módszertan; a projektmenedzsment különféle oldalai (idő, források, pénzügyek, eszközök...);
- A projektek társfinanszírozásának forrásai; Európai forrásszerzés; forrásszerzés – mi-ben különbözik az E +
- Specifikus, projektekhez kapcsolódó ismeretek + puha készségek;
- Interkulturális tréningek;
- A partnerországok helyzetének megértése;
- Puha készségek, nemzetközi, partnerségi csapatokban való munka;
- Rövid képzés az alkalmazás elkészítéséhez.

f) Következtések

- Sok válaszadó nem értette a tervezett „kompetencia háromszöget” a nemzetközi projektmenedzserek számára szükséges kompetenciák három „pillérre” osztását; ők inkább azt gondolták, hogy ezek a kompetenciák egymástól függenek, és nincs szükség a csoportosításukra.

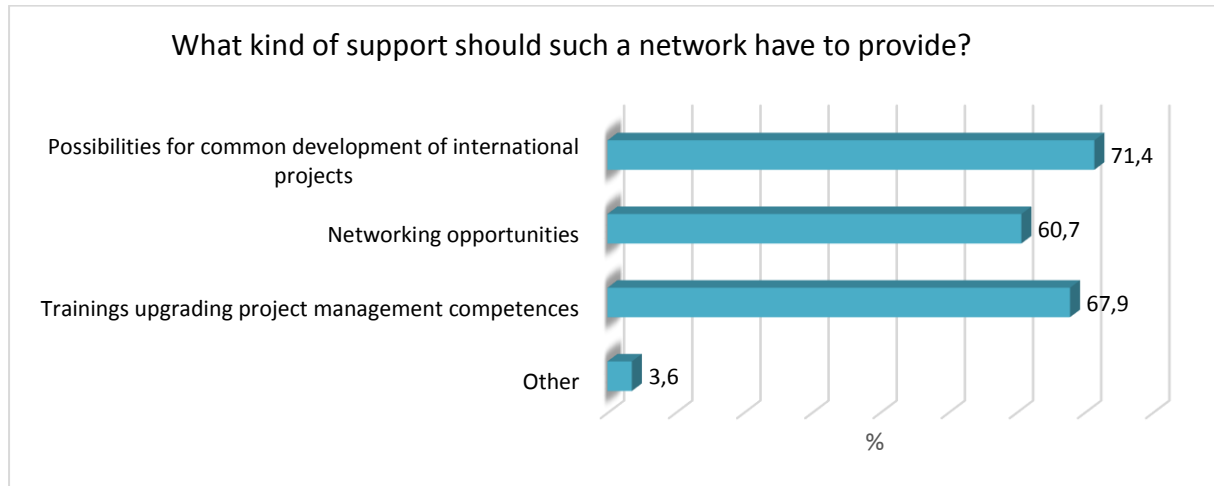
- A „tapasztalt” és „tapasztalatlan” válaszadók hasonló (tanulási) igényeket jelentettek; a különbség csak a szükséges ismeretek / készségek / tapasztalat (az alap és a fejlett szint között) között van.
- Az irányító testületek tagjai gyakrabban jelezték annak szükségességét, hogy a nemzetközi projektekkel kapcsolatos ötleteket össze kell hangolni a szervezet átfogó stratégiájával. Nem kétséges, hogy a nemzetközi kezdeményezéseket a projekt kezdeményezője / vezetője és a szervezetek igazgatósági tagjai közötti szoros együttműködésben kell kidolgozni.
- Jelentős különbség van a lehetőségekben és a tudáshoz való hozzáférésben, attól függően, hogy faluban, vagy városban működnek
- Az első szakaszban könnyen abbahagyják; de az első sikeres nemzetközi kezdeményezés után a legtöbb szervezet folytatja ezt az irányt.
- A nyelvtudás kulcsfontosságú, és továbbra is kihívásnak tűnik.
- A digitális készségek kihívást jelentenek a civil társadalom szervezeteiben aktív idősök számára.
- A válaszadók többsége nem látott különbséget az előfeltételek tekintetében a sikeres projektek megvalósítása során: Az előfeltételek ugyanazok a tapasztalt és tapasztalatlanok számára; csak a kompetenciák szintje különbözik.
- A megfelelő projektpartner megtalálása / kiválasztása, a kapcsolatok kiépítése és fenntartása kulcsfontosságú kihívás.
- A korábbi nemzetközi projektekben való részvétel – mint résztvevő – alapvető fontosságúnak tűnik ahhoz, hogy jó nemzetközi projektmenedzserré válják.

4.3 Az olasz kutatás ajánlásai

Írta: Lorenza Lupini és Luca Bordoni, COOSS – Olaszország

a) A hálózat

Az online felmérésben említésre került, hogy a projektcsapat nemzetközi hálózatot fog létrehozni, amely támogatja a nemzetközi együttműködést megvalósító nemzetközi projektmenedzsereket és civil társadalmi szervezeteket. A válaszadókat arra kérték, hogy írják le, milyen támogatást kellene nyújtania ennek a hálózatnak



56. sz. ábra: Az új hálózat által nyújtandó támogatások (több válasz is lehetséges) Olaszország

Több válasz is lehetséges volt, és úgy tűnik, hogy a válaszadókat érdekli az összes ajánlott funkció és többségük egynél több lehetőséget választott. Más konkrét javaslatokat nem tettek.

b) Az online portál

Ezt követően az interjúalanyoknak arra kellett válaszolniuk, hogy milyen online eszközöket, „tudás cseppeket” (knowledge pills) eszközöket, útmutatási támogatást stb. biztosítson egy online portál azon projektmenedzserek számára, akik első alkalommal vesznek részt nemzetközi projektben?

A válaszadóknak kérdésre kellett válaszolniuk. Az így beérkezett válaszokat gyűjtöttük össze. A lista bemutatja a beérkezett ötleteket, melyek egybehangzó javaslatok voltak:

- közös adatbázis, téma szerint is: figyelemfelhívás, partnerkeresési rendszer, közlemények a terjesztés érdekében
- platform az összes létező adatbázissal, internetes weboldal, a rendelkezésre álló támogatás összegyűjtésére
- a kifejezések szótára, a programok helyszíneinek térképe, a projekt bemutatására szolgáló dokumentációval
- online tanfolyamok
- video bemutató, képzés
- csevegés / webinar
- speciális képzési modulok, nem pedig általános e-tanfolyam
- agilis közösségi média módszertan

c) Mentorálás

Az interjúalanyokat arra kértük, hogy mondják el, hogy milyen támogatást kellene nyújtani a MENTORÁLÁS során, azon projektmenedzserek számára, akik első alkalommal vesznek részt nemzetközi projektben?

Az előző kérdéshez hasonlóan nyitott kérdést tettük fel, s az arra érkezett ötleteket gyűjtöttük össze. A javaslatok a következők voltak:

- dedikált információs pontok
- modellek elérhetővé tétele
- iránymutatásokat ad a nemzetközi projektek tervezésére, irányítására és ellenőrzésére
- önértékelési űrlapok
- GYIK a költségvetés kialakításához
- Ügyfélszolgálat technikai problémákra (az előkészítés és a megvalósítás során)
- támogatás a hálózat létrehozásában
- támogatás a projekttervezésben
- speciális eszközök / csevegés kérdésekre, válaszok, általános tanácsok
- tanulmányutak, társak közötti tanulás, nem csak virtuális találkozók
- feladat ellenőrzés/felügyelet
- a felhasználók/a nyilvánosság folyamatos visszajelzési lehetősége
- interaktív műhely/workshop
- közösség a gyakorlatban, valóságban

d) Tréningek

Az interjúalanyoknak válaszolniuk kellett arra is, hogy milyen képzésekre lenne szükség azon projektmenedzserek számára, akik első alkalommal vesznek részt nemzetközi projektben?

Mint a többi kérdésben is, az alábbiakban felsorolt válaszok az online felmérésekre és interjúkra adott válaszok együttes listája, mely az alábbi elemekből áll:

- nyelvtanfolyamok
- online felügyelt szimuláció
- modulok / videofelvételek a projektek kidolgozásához
- képzés a költségvetés elkészítéséről és a projekt menedzsmentjéről annak minden működési szakaszáról
- célzott tréningek, a háttér, a programok, és az alapok szerinti érdeklődés alapján
- nemzetközi oktatók, akik tapasztalattal rendelkeznek, technikák és kapcsolatok megosztása
- együttes tervezés, együttes menedzsment workshop
- tréningek az európai pályázatokban való részvételről és azok megtalálásáról
- projektek bürokratikus példái

4.4 A magyar kutatás ajánlásai

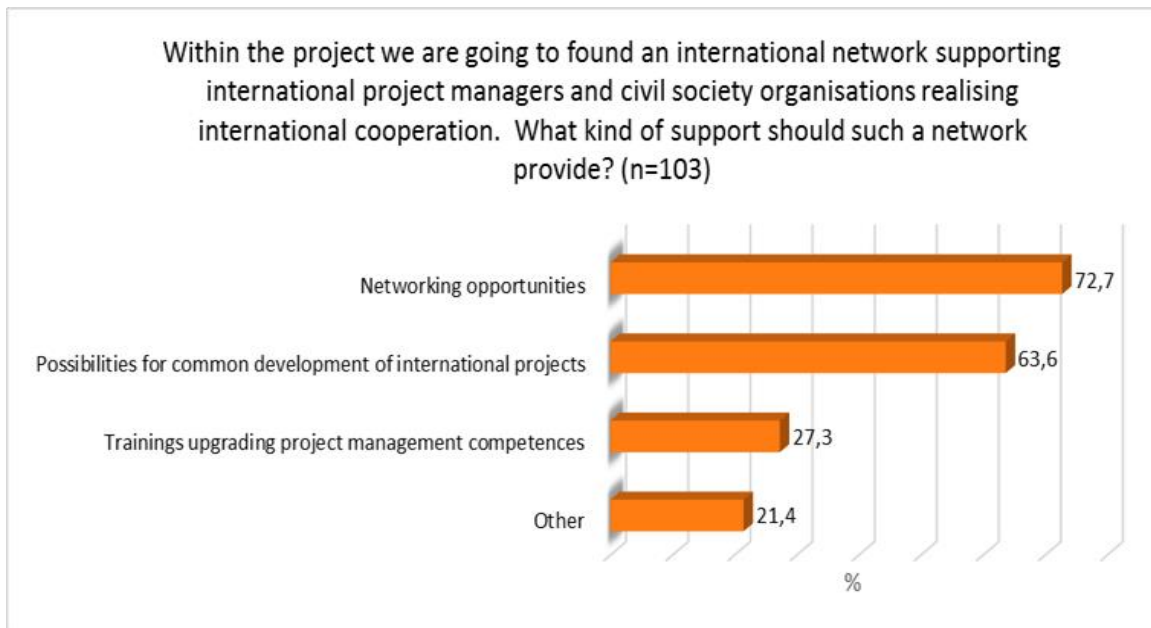
Írta: Marianna Labbancz, the Hungarian Folk High School Society - Magyarország

I. Az online kutatás ajánlásai

a) A hálózat

A projekt keretében nemzetközi hálózat létrehozására kerül sor, amely támogatja a nemzetközi együttműködést megvalósító nemzetközi projektmenedzsereket és civil társadalmi szervezeteket. Ezért a válaszadókat megkérdezték, hogy milyen támogatást kell nyújtania egy ilyen hálózatnak?

A válaszok azt mutatták, hogy a nemzetközi projektmenedzsereket támogató nemzetközi hálózatnak elsődleges prioritásként „hálózatépítési lehetőségeket” kell biztosítania (72,7%); második prioritásként „lehetőségeket kellett biztosítani a projektek közös fejlesztésére” (63,6%), a harmadik és legalacsonyabb prioritást a „képzési tevékenységek” (27,3%) kapta. (lásd 57. ábra).



57. sz. ábra: Az új hálózat által nyújtandó támogatások (több válasz is lehetséges) Magyarország

b) Online eszközök

Itt azt kérdeztük, hogy milyen online eszközöket, tudáscseppeket (knowledge pills), útmutatás-támogatást stb. kellene nyújtania egy online portálnak azon projektmenedzserek számára, akik első alkalommal vesznek részt nemzetközi projektben?

A javaslatok legfontosabb üzenete az volt, hogy a portálnak biztosítania kell az alábbi szolgáltatásokat:

- Weboldal, közös elektronikus interfész. Együttműködő interfész (e-twinning típusú);
- A pályázati lehetőségek témája;
- Konzultáció a jövőbeli partnerek között a tervezési szakaszban;
- Az eredmények terjesztése;
- Adatbázis az együttműködő partnerek keresésére;

- a civil társadalmi szervezetek kommunikációja és PR-je;
- Webináriumok jogi témákban;
- Civil szervezetek információs csomópontja (HUB);
- Esettanulmányok a jó / sikeres megoldásokról;

c) Mentorálás

A kérdőívet kitöltők megfogalmazták, hogy a mentorálás során milyen szolgáltatásokat kellene nyújtani azon projektmenedzserek számára, akik első alkalommal vesznek részt nemzetközi projektek megvalósításában. A válaszadók a következő ötleteket nevezték meg:

- Kapcsolattartási lehetőség, tanácsot, információt kapni, vagy konzultálni a projekt megtervezése során, különösen az első szakaszban;
- a projektek különböző részei eredményeinek áttekintése;
- hogyan lehet legyőzni egyes digitális készségek hiányát;
- projektpartner keresése, a hálózatépítés segítése;
- a hálózatban résztvevő országok kulturális és jogi különbségéről;
- ajánlatok megtervezése, a projekt menedzsment költségvetésének összeállítása;

d) Képzések

Arra a kérdésre, hogy milyen új képzési lehetőségeket kell biztosítani azon projektmenedzsereknek, akik első alkalommal vesznek részt nemzetközi projektek megvalósításában, a válaszadók a következőket javasolták:

- A digitális készségek fejlesztése, az ajánlatok bizalmas kezelésére a támogatási kérelem összeállítása során;
- Projektmenedzsment: a fő pályázati konstrukciók, célok, eszközök, források tervezési, megvalósítási és terjesztési szakaszai;
- Hogyan lehet pénzt gyűjteni a tevékenységekhez;
- A különböző források, lehetőségek, és felhívások ismerete;
- A nemzetközi pályázati feltételek (sajátosságok) bemutatása. A pályázathoz kapcsolódó angol nyelv oktatása;
- Pályázatírás;
- Nyelvtanfolyamok;

e) Egyéb ajánlások

Arra a kérdésre, hogy van-e még valami más, a válaszadók szeretnék megosztani a kutatókkal, a következő válaszok érkeztek:

- Szükség lenne folyamatos információcserére, új partnerségek kiépítésének elősegítésére - fesztiválok, látogatások szervezésére, sok különböző civil társadalmi szervezettel való találkozássra, hogy megismerjék egymást és megkönnyítsék a partnerek kiválasztását.

II. Az interjúk ajánlásai

a) Az interjúalanyok támogatási preferenciái

Összességében elmondhatjuk, hogy azok a civil társadalmi szervezetek, amelyek érdeklődtek a nemzetközi együttműködés iránt, de soha nem próbálták ki, vonakodtak kipróbálni, nem a szakmai ismeretek vagy a szakértelem hiánya miatt, hanem elsősorban azért, mert nem tudják, hogyan lehet az elsődleges információt szerezni, és nem tudják megvalósítani a projektet.

Szeretnének többet megtudni a valódi szervezeti és pénzügyi kockázatokról, amelyekkel szembeüthetnek, és akadályozzák a munka elkezdését. Legtöbben egyetértettek abban, hogy szeretnék megtekinteni és elolvasni a partnerek vagy vezető szervezetek sikertörténeteit, de szeretnének lehetőséget kapni arra is, hogy egyértelműen lássák a kockázatokat. Mint egyikük hangsúlyozta: Nagyon fontos lenne látni más sikeres magyar szervezeteket, mivel a magyarországi pénzügyi bürokrácia és adórendszer híresen bonyolult és néha trükkös, tehát különlegesen fontos magyar szempont, hogy szeretnének tanulni mások tapasztalataitól.

b) Az online portál

Az interjúalanyoktól azt is megkérdezték, hogy milyen támogatást nyújthat egy honlap azon projektmenedzserek számára, akik első alkalommal vesznek részt nemzetközi projektek megvalósításában. A kapott válaszok a következők voltak:

- Lehetőség arra, hogy tanulhassanak tapasztaltabb szervezetektől;
- Az ötletek feltérképezésének oktatási eszközei, hogyan lehet egy problémamegoldó ötletet projektré alakítani;
- Oktatási eszközök, sablonok arra, hogyan lehet elérni – hol? milyen formában? mikor? milyen tervezési szinten – a partnereket;
- Hogyan lehet videókat vagy letölthető segédeszközöket találni (akár képregény formátumban is), a következő témákkal kapcsolatban: Hogyan lehet partnereket találni? Hogyan lehet egy ötletgyűjteményt megszervezni? Hogyan lehet felkészülni a partneri találkozóra? Hogyan legyen valaki jó vendéglátó? Hogyan lehet két perc alatt bemutatni önmagammat / szervezetemet / céljainkat és céljaimat / országomat?
- Videók a nemzetközi együttműködés sikeres és nem sikeres történeteiről;
- Egész életen át tartó tanulás, felnőttképzési angol szókincs (milyen általános kifejezések, kifejezések, meghatározások vannak, mely a felnőttképzés során használatos?);
- „TEDD” és „NE TEDD” felsorolás a támogatási kérelem elkészítése során, a partnerkeresésben, a projekttervezésben;
- oktatási eszközök az alapvető költségvetési tervezéshez;
- Oktatási eszközök, megosztott tapasztalatok, személyes történetek arról, hogy mit kell tenni, ha a dolgok rosszul fordulnak (általában a támogatási ismertető a megelőzés megfelelő megtervezésére összpontosítanak, de mit kell tenni, ha nem tipikus problémák merülnek fel? Kihez lehet fordulni? Mások mit tettek hasonló helyzetekben?)

c) Képzések

Az interjúalanyoktól azt is megkérdezték, hogy milyen támogatást kellene nyújtani azon projektmenedzserek számára, akik első alkalommal vesznek részt nemzetközi projektek megvalósításában? Az alábbi témákat sorolták fel:

- Nemzeti és nemzetközi képzés és workshopok: Ezeknek az eseményeknek lehetőséget kell biztosítani a nemzetközi együttműködésben tapasztalt emberekkel való személyes találkozásra. Az egyik válaszadó megemlítette a projekt modellezéséről szóló workshopot az ötlettől az értékelésig, míg egy másik válaszadó a kockázatokkal és a váratlan nehézségekkel foglalkozó workshopot valós projektek alapján.

d) Következtetések

- A civil társadalmi szervezetek fő ösztönzője a nemzetközi projektekben való részvételre a tapasztalatok cseréje és a problémamegoldás, mások témához való hozzáállásának megismerése;
- A megvalósítás sikeres tényezője a vezetői kompetencia, a csapatépítés az önkéntesekkel együtt. A nagyon fontos készség a konfliktusok kezelése (közvetítés), a projekt feladatainak átruházása, valamint a hatékony kommunikáció;
- A tapasztalt válaszadók a pénzgazdálkodáshoz tartozó angol nyelvtudást tekintik a legfontosabbnak, míg a tapasztalatlan válaszadók a legfontosabb projektek tervezését és ütemezését tartják fontosnak;
- A tapasztalt és tapasztalatlan nemzetközi projektmenedzserek egyaránt a legfontosabb képessége az európai támogatási programok ismerete;
- A megkérdezett tapasztalt nemzetközi projektmenedzserek szerint a legfontosabb készség a felnőttoktatást nyújtó civil társadalmi szervezetek ismerete, valamint az igények és az érdekelt felek elemzése;
- A nemzetközi projektmenedzsereket támogató nemzetközi hálózatnak először hálózati lehetőségeket kell biztosítani;
- Folyamatos információcsere, hálózatépítés elősegítése, találkozók, ünnepek, konferenciák szervezése a lehetséges külföldi partnerszervezetekkel;

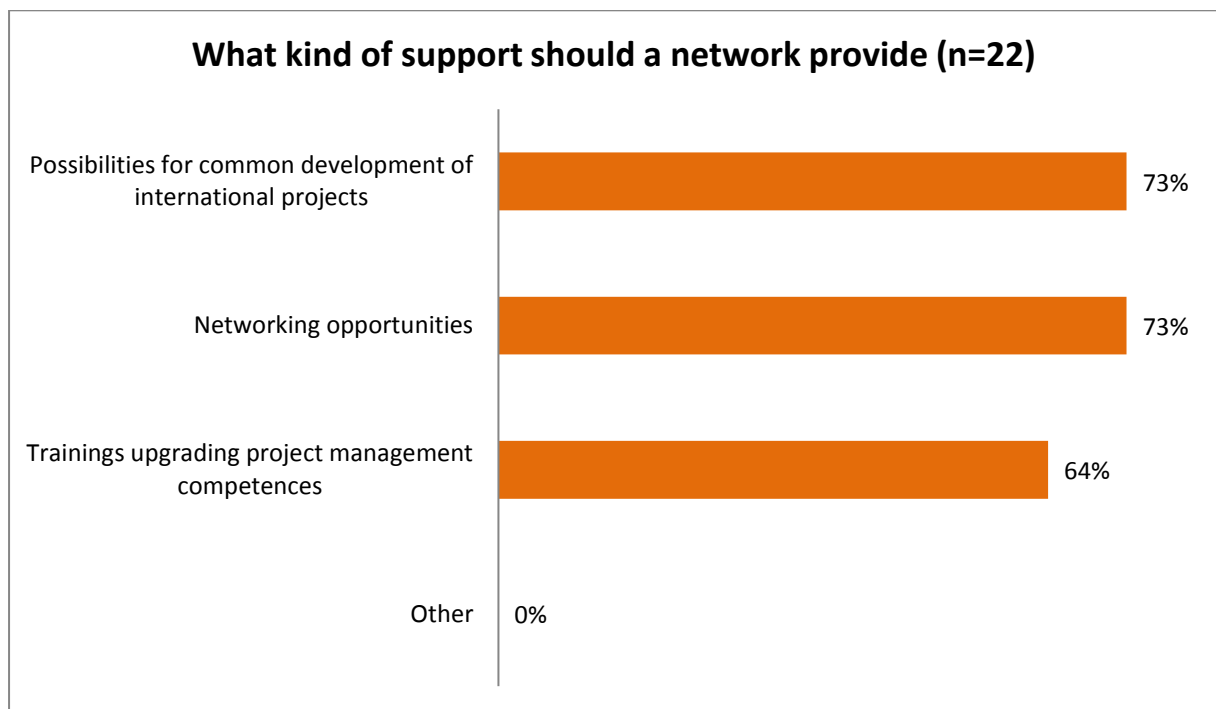
4.4 A dán kutatás ajánlásai

Írta: Hans Jørgen Vodsgaard, Interfolk – Institute for Civil Society; - Dánia

a) A hálózat

A felmérés, mind az online kérdőív, mind az interjúsorozat hangsúlyozta, hogy a projekt során nemzetközi hálózatot hozunk létre azzal a céllal, hogy támogassa a nemzetközi projektmenedzsereket és a nemzetközi együttműködést megvalósító civil társadalmi szervezeteket.

Az online felmérés során megkérdeztük, hogy milyen támogatást kellene nyújtania ennek a hálózatnak a megadott három lehetőség közül, amelyek mindegyike magas pontszámot kapott: „Nemzetközi projektek közös fejlesztési lehetőségei” (73%), „Hálózati lehetőségek” (73 %) és „Projektmenedzsment kompetenciákat fejlesztő képzések” (64%). Lásd a 62. sz. ábrát.



58. sz. ábra: Az új hálózat által nyújtandó támogatások (több választás is lehetséges) Dánia

Figyelemre méltó, hogy a hálózatépítés és a közös tervezés magasabb pontszámot ért el, mint a képzési szolgáltatások, és ez utalhat arra, hogy a lehetséges képzési tanfolyamok megtervezésekor a hálózatépítést és a közös projekttervezést szükséges lenne nemzetközi tanfolyamok programjaiba illeszteni.

Az interjúk megerősítették ezt az igényt és kiemelten fontosnak tartották fórum létrehozását, ahol új lehetőségeket lehet szerezni kapcsolatok létesítésére, tapasztalatcserére és ismeretek átadására más országok partnereivel. Különösen fontos lehet ez a még tapasztalattal nem rendelkező projektmenedzserek számára, vagy azon projektmenedzserek számára, akik első alkalommal vesznek részt nemzetközi projektek megvalósításában és nemzetközi partneri együttműködést szeretnének kezdeményezni, illetve megvalósítani szervezetük javára.

b) Az online eszközök

A válaszadóktól az online felmérés és az interjúk során azt is megkérdezték, hogy milyen támogatást kellene nyújtania egy online portálnak.

Az online kérdőív nyitott kérdése volt, többek között, hogy milyen online eszközöket, tudáscseppeket (knowledge pills), útmutatástámogatást stb. kellene nyújtania egy online portálnak azon projektmenedzserek számára, akik első alkalommal vesznek részt nemzetközi projekt megvalósításában? A válaszok fő csoportja a következő volt:

- Információk a nemzetközi pályázat megkezdésével és a partnerré válással kapcsolatban/tanácsok a támogatási kérelem elkészítéséhez és a projekt koordinációval kapcsolatban.
- Alap-adatbázis, amely könnyen átláthatóvá teszi, hogy melyik alaphoz érdemes pályázni. Nehéz mindegyiket áttekinteni.
- Jó tanácsok a jó támogatási kérelem elkészítéséhez/alapvető, tevékenységeket lépésről lépésre bemutató (egyszerűen megtervezett) útmutató a támogatási kérelem elkészítéséhez, és benyújtásához kidolgozásához.
- Webinar tartása a támogatási kérelmek elkészítésével kapcsolatban.
- Video oktatóanyagok és online tanfolyamok meghatározott témákban
- Online tanulás, mely vizsgával/diplomával fejeződik be

Az interjúalanyok különösen azt szeretnék, hogy ha lenne az oktatóvideóknak, illetve a különböző ismeretcsomagoknak egy könyvtára, mely könnyen és egyszerűen hozzáférhető. Itt lehetnének olyan anyagok, amelyek a támogatási kérelem elkészítéséről és benyújtásáról, valamint a koordinátor feladatairól szólnak. Számos javaslatot tettek webináriumokra vagy online tanfolyamok szervezésére. Néhányan új online projektmenedzsment kurzus-modulok kifejlesztését is javasolták, ahol a végzett hallgatók vizsgázhatnak és diplomát szerezhethetnek.

c) Mentorálás

A válaszadóktól az online felmérés és az interjúk során azt is megkérdezték, hogy milyen támogatást kellene nyújtani a mentorálás során.

Az online felmérés nyitott kérdése volt, hogy milyen támogatást kell nyújtania egy mentori szolgáltatásnak azon projektmenedzserek számára, akik első alkalommal vesznek részt nemzetközi projektek megvalósításában? A válaszok fő csoportja a következő volt:

- Tanácsadás a partnerek megtalálásával kapcsolatban
- Folyamatos konzultáció az támogatási kérelem elkészítése során
- Tanácsadás és mentorálás a támogatási kérelem készítése során
- Tanácsadás a nemzetközi együttműködés projektmenedzsmentjével kapcsolatban/a nemzetközi csapatban először dolgozó koordinátorok mentorálása
- Egymás közötti tanácsadás szervezett közösségi fórumon

Az interjúalanyok ingyenesen szeretnék hozzáférni a tanácsadáshoz és a mentoráláshoz, akár ügyfélszolgálat formájában, akár személyes kapcsolatokkal skype kapcsolaton keresztül. A mentorálás releváns lehet egy nemzetközi projekt megvalósításának minden fázisában, különösen azon projektmenedzserek számára, akik első alkalommal vesznek részt nemzetközi projektek

megvalósításában; Sokan azonban kétségbe vonták, hogy van-e olyan tapasztalt projektmenedzser, aki ingyenesen fog mentorként dolgozni. Átgondolandó, hogy amennyiben a mentorszolgáltatásért nem kellene díjat fizetni, de a mentorok számára izonyos ellenszolgáltatást szükséges lenne nyújtani. Ilyen esetben a mentort a nemzetközi projektekbe partnerként lehetne bevonni.

d) Képzések

A válaszadóktól az online felmérés és az interjúk során azt is megkérdezték, hogy milyen támogatást lehetne nyújtani az új képzési lehetőségek során azon projektmenedzserek számára, akik első alkalommal vesznek részt nemzetközi projekt megvalósításában. A fő válaszok a következők voltak:

- Országos tanfolyamok biztosítása, tevékenységi terület szerint különböző csoportokban.
- Felkészítő képzés a leendő projektmenedzsereknek, és a projektmenedzserei működés során.
- Tanfolyamok az EU támogatási programjairól és a sikeres uniós pályázatok összeállításáról.
- Tanfolyam a szociális média felhasználásáról a projekteredmények terjesztése során.
- Tanfolyamok arról, hogy hogyan lehet megfelelő projektértékelést készíteni.

Az interjúalanyoknak különféle javaslataik voltak. A tapasztalattal nem rendelkezők többnyire országos dán tanfolyamokról beszéltek, és elsősorban a sikeres támogatási kérelmek elkészítésére összpontosítottak. A nemzetközi projektek kezdeti lépéseivel kapcsolatos feladatokra koncentráltak, és úgy tűnt, hogy nem vették számításba azt, hogy a nemzetközi képzési rendezvényeken való részvétel érdekében igénybe vegyék az Erasmus+ mobilitási támogatásokat.

Ezzel szemben a tapasztaltabb projektmenedzserek az új nemzetközi képzési lehetőségek megszervezésére összpontosítottak, ahol találkozhatnak és tanulhatnak a még tapasztaltabb kollégáiktól. Elsősorban a projektkoordináció során felmerülő különböző feladatok ellátásával kapcsolatos képzéseket tartották fontosnak, például értékelésről, terjesztésről, felmérésekről vagy akár pénzügyi menedzsmentről szólnak. Néhányan közülük azonban szükségesnek tartották a legfontosabb uniós finanszírozási programokról, illetve a sikeres a támogatási kérelmek előkészítéséről és megtervezéséről szóló képzéseket is.

Egy felnőttképzési egyesület igazgatója említette „Nem ismerek semmilyen releváns dán tanfolyamot az EU-projektek megvalósításával és irányításával kapcsolatban, bár lehetnek releváns tanfolyamok uniós szinten. Szervezetünk számára az Erasmus mobilitási támogatás szükség lehet, és figyeljük a lehetőséget.”

A kulturális szövetség főtitkára megemlítette, hogy „a nemzetközi képzések támogatására az Erasmus + mobilitás remek lehetőség, és meglepő, hogy mennyire kevés civil társadalmi szervezet próbál ilyen támogatást kapni; de talán már előbb feladják, mert tudják, hogy a mobilitási támogatás megszerzésére irányuló verseny meglehetősen nehéz.”

A nemzeti alapítvány elnöke megemlítette, hogy „a dán Erasmus+ Ügynökség évente több helyen, hónapokkal a jelentkezési határidő előtt egynapos információs találkozót szervez, ahol beszámolnak a programokról és röviden bemutatják a pályázati űrlapot és az azzal kapcsolatos technikai feladatokat. Ezek a tájékoztatók azonban nem tartalmaznak mélyrehatóbb javaslatokat és trükköket a támogatási kérelem elkészítéséhez. Egynapos információs találkozót biztosítanak a sikeres pályázók számára is, ahol elmondják a projektek megvalósításával és beszámolásával kapcsolatos feladatokat, de ez megint csak nagyon alapszintű tájékoztatás. Egyértelműen

látom tehát, hogy egy új európai képzésre szükség van, mind a támogatási kérelmek elkészítése, mind pedig a projektek összehangolása érdekében, ideértve az olyan alkérdésekkel kapcsolatos speciális tanfolyamokat is, mint például a pénzügyi menedzsment, a projektcsoportok belső kommunikációja, a terjesztés, az értékelés stb.”

f) Záró ajánlások

Végül a válaszadókat az online felmérés és az interjúk során megkérdeztük, hogy a már megválaszolt kérdéseken kívül vannak-e további javaslataik.

Az online felmérés nyitott kérdése volt: Van még valami, amit meg szeretne osztani velünk? A fő válaszok a következők voltak:

- A civil szervezetek, az egyetemek és más intézmények általános hozzáállása az, hogy a támogatási kérelemmel kapcsolatos eljárások túl átfogóak, kiszámíthatatlanok és időigényesek. Szükségtelenül hosszú időt töltenek el a támogatási kérelem elkészítésével teljesen értelmetlenül. Más szavakkal, kérelem elkészítésével kapcsolatos sok fizetetlen óra hozzáadódik a munkatársak napi munkájához, sokszor feleslegesen.
- A második partnertalálkozón gyakran kiderül, hogy a projektfelhívásokat minden partner másképpen értelmezi. Ezt a problémát a tiszta kommunikáció és a partnerek egymás közötti, még a támogatási kérelem elkészítése előtt megkötött megállapodásai kezelhetik.
- Nagyszerű és izgalmas kérdőív.

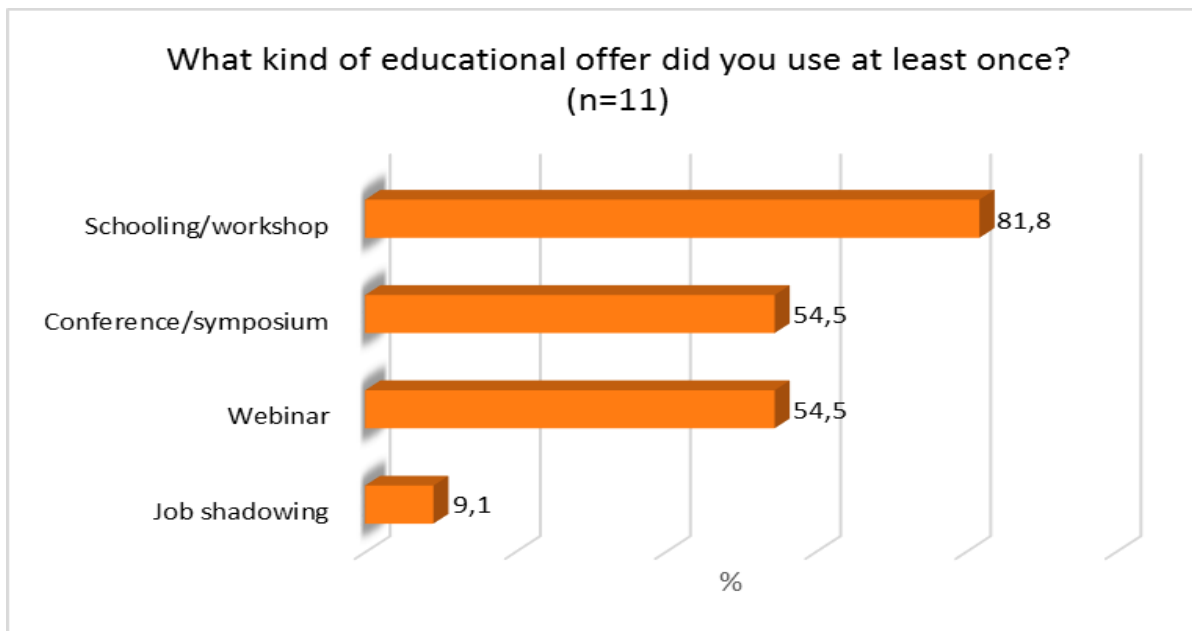
Az interjúk hangsúlyozták azt a véleményt, hogy a projektmenedzserek és a civil társadalmi szervezetek egy ilyen nemzetközi hálózatban való részvételre fordított többlet ideje csökkentheti a sikertelen pályázatokra fordított időt és növelheti a projektek hatékonyságát és minőségét.

4.6 Az osztrák kutatás ajánlásai

Írta: By Aron Weigl, EDUCULT - Ausztria

a) Általános támogatás

A megkérdezettek többsége (64,7%) saját szakmai fejlődése érdekében kihasználja a különböző oktatási lehetőségeket. Legtöbben különböző tréningeken, és workshopon vettek részt (81,8%), míg 54,5%-uk konferenciákon / szimpóziumokon vagy webinariumokon is részt vett. Csak kevesen használták ki a szakmai látogatásokat (9,1%).



59. sz. ábra: Legalább egyszer részt vettek az adott képzésen (több válasz lehetséges) Ausztria

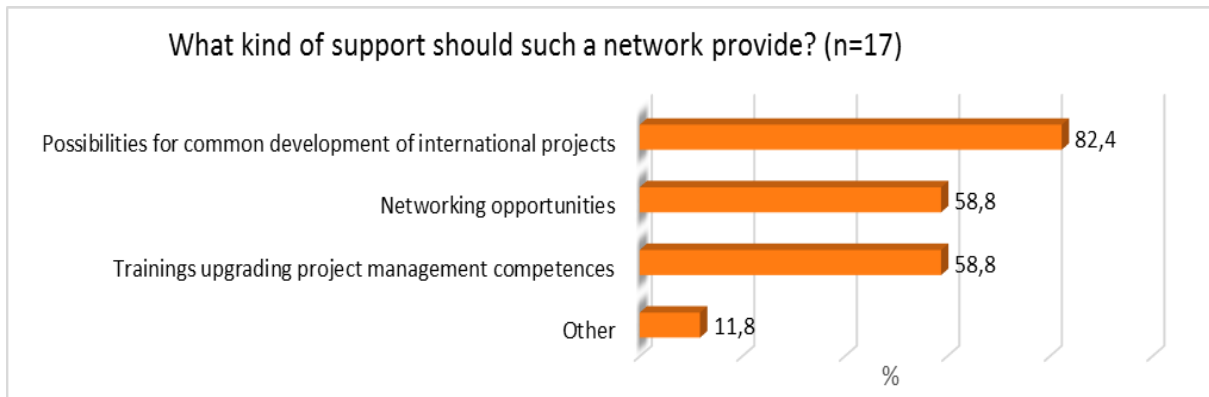
A jelenleg zajló képzések nem térnek ki a nemzetközi projektmenedzsmenttel kapcsolatos speciális kérdésekre. Az interjúpartnerek ezért számos témára nem tértek ki. Például néha szükséges motiválni nemzetközi együttműködésben résztvevő projektmenedzsereket azzal, hogy csökkentik más elvégzendő munkájukat. A pályázati felhívásokat és a benyújtási folyamatokat átláthatóbb módon kell szabályozni. Néhányan azt is szeretnék, hogy a projektjavaslatokat szabványosított sablonok nélkül lehessen benyújtani. Az interjúalanyok azt is remélik, hogy részletesebb visszajelzést kapnak az elutasítás okáról.

Interjúpartnerek a menedzseri szinten, úgy gondolják, hogy a különböző kompetenciákat a tevékenységek végzése közben is meg lehet megszerezni. Ez megtörténhet például mentorálás vagy részletesebb sablonok alkalmazásával.

Szükség van az egyedi nemzeti helyzetnek megfelelő speciális tanfolyamokra is. Fontos, hogy minden nemzeti ügynökség átláthatóbban működjön. Meg kell azonban jegyezni, hogy az ERASMUS+-ért és a Kreatív Európáért felelős osztrák ügynökségek már átfogó információt kínálnak az érdeklődőknek. Egy interjúalany kifejezetten rámutatott arra, hogy ezen szolgáltatások igénybevétele esetén nincs szükség további tanfolyamokra. A következtetés az, hogy a projekt szereplők nem fognak jelentőséget tulajdonítani ezeknek a nemzeti képzési ajánlatoknak.

b) A hálózat

Az interjúk során néhány projektmenedzser kifejezte támogatási igényét, mondván, hogy kevés lehetőség van a tapasztaltabb projektmenedzserekkel való tapasztalatcserére és tudásátadásra. Szerintük kívánatos lenne minél több találkozót szervezni a nemzetközileg aktív szervezetekkel. Hasznos lenne olyan tapasztalatcserét szervezni, amikor a nemzetközi projektek közös fejlesztésére is lehetőség van. Az online felmérésben résztvevők nagy része (82,4%) megerősíti ezt. Általános hálózatépítési lehetőségeket a válaszadók csak 58,8%-a szeretne, inkább olyan képzéseken vennének részt, amelyek fejlesztik a projektmenedzsment különböző készségeit.



60. sz. ábra: Milyen támogatást várnak az új hálózattól (több válasz is lehetséges) Ausztria

A megkérdezett projektmenedzserek szerint egy támogatási hálózatnak meg kell teremtenie a képzési lehetőségek új tevékenységi területeken is, mely magában foglalja a digitális know-how-t is.

A megkérdezett személyeknek eltérő véleményük van a partnerkeresésről. Míg egyesek fontosnak tartják a partner szervezetek számára hozzáférhető adatbázist és a partnerkereső-motorok (például az EPALÉ) használatának lehetőségeit, mások haszontalannak tartják a társkereső eseményeket. Szerintük az erős hálózatok más módon épülnének fel.

Említésre kerültek másfajta igények is: világos és tömör információk a sikeres folyamatban lévő vagy korábbi nemzetközi projektekről, támogatás a költségvetés kialakításához és a projekttervezéshez, valamint a díjak létrehozása a sikerek láthatóbbá tétele érdekében.

c) Az online eszközök

Arra a kérdésre, hogy milyen lehetőséget kellene nyújtania egy online portálnak, a megkérdezettek egy jól karbantartott GYIK részt vagy egyfajta „wiki”t javasolnak a nemzetközi együttműködéshez. Ezenkívül hasznosnak tartják az online alkalmazásokhoz a lehető legpontosabb utasítások megadását.

Az interjúalanyok többsége online webináriumokat és oktatóanyagokat szeretne meghatározott és / vagy visszatérő témákról (különbéle finanszírozási programok, bevált gyakorlati példák, esettanulmányok stb.).

Megemlítették, hogy szükség esetén jó minőségű és ingyenesen igénybe vehető eszközöket szeretnének virtuális konferenciák / találkozók lebonyolításához. A jelenleg használatban lévő eszközöket nem tartják ideálisnak.

A felmérés válaszadói azt is javasolják, hogy:

- legyenek bemutatók a sikeresen benyújtott projektjavaslatokról (bevált gyakorlati példák)

- sablonok a projekt cselekvési tervéhez, még mielőtt a támogatási kérelem elkészülne (Mit akarok elérni? Milyen intézkedésekkel? Milyen mutatókkal? Ki a célcsoportom? Kinek készítem projektet?)
- egyfajta GYIK a pályázati folyamat esetleges „hibáiról”, együttműködésben a nemzetközi projektmenedzsment ügynökségekkel és a megfelelő megoldási lehetőségekről.
- Az különböző online eszközöket vagy a tanácsadást több különféle kategóriára lehetne osztani: Technikai, szervezési készségekre vonatkozó ajánlatok (klasszikus projektmenedzsment), szociális készségekkel kapcsolatos ajánlatok.

d) Mentorálás

Egyszerűbb kérdésekre GYIK-en keresztül lehet megválaszolni, míg az összetettebb kérdésekre chat-en vagy még jobb telefonon kell válaszolni, az interjúpartnerek szerint. Olyan megalapozott, szolgáltatási szerződésen alapuló hozzáértő támogatást szeretnének kapni, mely együttműködés során mindkét fél felelős a nemzetközi projektek sikeres megvalósításáért. Az online felmérés válaszadói ennek megfelelően reagáltak. Kívánatos lenne a következő:

- a koncepciók és a pénzügyi tervezés kritikus felülvizsgálata
- megjegyzések a gyakori hibákról és csapdákról
- a saját célok, kívánságok és elvárások megjelenése a nemzetközi együttműködésben
- a projekthez szükséges időforrások becslése
- segítség az elméleti ismereteknek a gyakorlati alkalmazásában

Az egyik interjúban megemlítik, hogy a mentorálásra nincs szükség, vagy hogy az ingyen mentorálás csak akkor működne, ha hozzáadott érték származna belőle a mentor számára is. Felmerült az a kérdés is, hogy miért kellene továbbadnia valakinek szakértelmét, ha ezzel potenciálisan versenytársakat teremthet magának.

e) Képzések

A projektmenedzserek szeretnék tréningeken, vagy e-mentori támogatással fejleszteni „puha” készségeiket. A projektmenedzserek a közvetlen, személyes tanulást részesítik előnyben. Esettanulmányok és szerepjátékok módszeresen segíthetnek.

A felmérésben külön említik a szociális készségeket:

- konfliktuskezelési kompetencia
- nemekkel és sokféleséggel kapcsolatos kompetencia (az előítéletek, egyenlőtlenségek, kétértelműségek érzékenyítése)
- kommunikációs képességek fejlesztése
- az ellenállás kezelése

A projektmenedzsment területén olyan válaszokat szeretnének kapni, amelyek segítenek olyan alapvető kérdésekben, mint például: Mik a projekt alapvető igényei? Milyen „problémát” kell megoldania a projekteknek (pontos célfejlesztés, pl. SMART modell)? Melyek az értelmezhető, mérhető mutatói a projektnek? Hogyan hozhatok létre közös (nemzetközi) költségvetést (amelyek gyakran nagyobbak)? Mit kell itt figyelembe venni, mennyi puffert kell beépíteni az egyes elemekbe?

Az általános projektmenedzsment tanfolyamok tartalmazhatnának a nemzetközi projektmenedzsmentről szóló modulokat is. Itt is vannak eltérő hangok, amelyek világossá teszik, hogy a projektmenedzsment készségekkel kapcsolatban nincs igény speciális támogatásra.

Ezen kívül a megkérdezett projektmenedzserek rámutattak, hogy a támogatási lehetőségek áttekintése során fontos a képzési lehetőség figyelemmel kísérése is. Az európai tanfolyamok általános készségeket és ismereteket nyújtanak az EU programok alapelveről. Végül szükségesnek tartják az angol nyelvtanfolyamokat.

A vezetők számára kihívást jelentenek a „szokásos” projektmenedzsment készségek nemzetközi kontextusba való áthelyezése, a szinergiák létrehozása, különös tekintettel a hosszabb időtartamra és az együttműködésre. E területen is szükség lenne képzésekre.

4.7 Az ajánlások összefoglalása

Írta: By Hans Jørgen Vodsgaard, Interfolk – Institute for Civil Society; - Dánia

a) A hálózat

A válaszadókat megkérdeztük, hogy milyen támogatást biztosítson egy új nemzetközi hálózat. A válaszadók 3 válasz közül választhattak, melyek: 1) nemzetközi projektek közös fejlesztése, 2) hálózatépítési lehetőségek és 3) képzési szolgáltatások.

Mindhárom szolgáltatás átlagosan magas értéket kapott minden partnerországban, amint az a 61. ábrán látható.



61. sz. ábra Milyen támogatást nyújtson egy új hálózat (több válasz is lehetséges) Minden partner

A 4.1. fejezetben láthattuk, hogy a felsorolt lehetséges szolgáltatásokra az érdekelt csoportok által adott értékek kisebb mértékben különböznek. Egyértelmű különbséget láthattunk a tréningek megítélésében, mivel az igazgatók és az elnökök csak 47% -ot, míg a nemzetközi együttműködésért felelős személyek magasabb értéket (79%) adtak ennek a lehetőségnek (lásd: 54. ábra, 7. oldal).

A partnerországok között is vannak különbségek.

Lengyelországban a „továbbképzés” igénye (lásd 55. ábra) kapta a legmagasabb értéket (89%). Olaszországban (lásd az 56. ábrát) és Ausztriában (lásd a 60. ábrát) a „nemzetközi projektek közös fejlesztési lehetőségei” kapta a legmagasabb pontszámot (71%).

Magyarországon (lásd az 57. ábrát) a „hálózati lehetőségek” kapta a legmagasabb pontszámot, míg a „képzés” nagyon alacsony értéket kapott (27%). Dániában (lásd az 58. ábrát) a „képzés” érte el a legalacsonyabb értéket (64%).

Nem tudunk egyértelmű következtetéseket levonni az partnerek által mutatott kisebb különbségekről, de általában az összes partnerországból származó válaszadók mindhárom ajánlatot pozitívnak értékelik: Ausztriában több mint 55%-ot, Olaszországban és Dániában pedig több

mint 60%-ot, és több mint 70% kapott Lengyelországban. Kivétel volt Magyarország, ahol a képzés továbbfejlesztését a válaszadók csupán 27%-a támogatta.

Általánosságban tehát úgy tűnik, hogy a válaszadók érdeklődnek mind a három említett támogatási lehetőség iránt. Figyelemre méltó azonban, hogy a hálózatépítés és a közös tervezés összességében magasabb pontszámot ért el, mint a képzési szolgáltatások, és ez utalhat arra, hogy a lehetséges képzés megtervezésekor meg kell próbálnia a hálózatépítést és a közös projekttervezést integrálni a nemzetközi tréningekbe.

Hasonlóképpen, az interjúk változatos módon megerősítették azt az igényt, hogy jöjjön létre fórum, ahol lehetséges új kapcsolatok kialakítása, tapasztalatok és ismeretek cseréje más országokkal. A kapcsolatfelvétel és a tapasztalatcsere szükségességét elsősorban a tapasztalattal nem rendelkező, vagy azon projektmenedzserek fejezték ki, akik első alkalommal vettek részt nemzetközi projektek megvalósításában.

b) Az online eszközök

A válaszadó csoportok számára az online kérdőívben és az interjúk során is feltettük azt a kérdést, hogy milyen támogatást nyújtson egy online portál azon projektmenedzserek számára, akik első alkalommal vesznek részt nemzetközi projektek megvalósításában.

Az öt partner által végzett felmérés alapvető javaslatai a nemzetközi projektmenedzsment szempontjaival kapcsolatban. Most nem foglalkozunk a nemzeti tanfolyamokra irányuló javaslatokkal az általános projektmenedzsmentről vagy a nemzetközi együttműködés általános kompetenciáival, például a nyelvtudással stb. Ezek a támogatások és képzések már rendelkezésre állnak a partnerországokban, ezért nincs szükségük egy új, nemzetközi hálózat által kínált lehetőségre.

Az öt országban végzett felmérés legfontosabb támogatási igénye a virtuális szolgáltatások biztosításával kapcsolatban:

Eszközök:

- Az európai finanszírozási programok adatbázisa, könnyen lehessen megtalálni azt, hogy melyik forrásra pályázzon.
- GYIK a támogatási kérelem elkészítése és benyújtása, valamint az együttműködés során előforduló „csapdákról”.
- Szószedet az európai projektmenedzsment és a felnőttképzés területén a civil szervezetek működésével összefüggésben.
- A webhelyek listája dokumentációval a nemzetközi projekt megtervezéséhez és vezetéséhez.
- Olyan eszközök bemutatása és megvitatása, amelyek segítenek egy vagy több projekt egyidejű irányításában.

Sablonok:

- Projekt cselekvési tervek kidolgozása a támogatási kérelem elkészítése előtt, a projekt koncepciójának „élesítéséhez”.
- Terjesztés megtervezése és lefolytatása.
- Az értékelés megtervezése és végrehajtása.

Oktatóanyagok és tudáscseppek:

- Egyszerű és könnyen érthető oktatóvideók vagy tudáscseppek könyvtára a fő kérdésekről, mind a támogatási kérelem elkészítéséhez, mind pedig a koordinátor feladataihoz.

Online tanfolyamok és e-tanulás:

- Webináriumok konkrét és / vagy ismétlődő témákról (különbéféle finanszírozási programok, pályázatok tervezése, bevált gyakorlatok, esettanulmányok stb.).
- Rövid online tanfolyamok meghatározott témákról és / vagy ismétlődő témákról.
- Hosszabb online képzés vizsgával / oklevél szerzéssel (mint például az új online projektmenedzsment kurzus modulok, ahol a hallgatók a végén vizsgázhatnak és diplomát kaphatnak).

Kapcsolat szolgáltatás:

- Partnerkeresési rendszer, ahol bemutathatja saját szervezetét és kereshet partnereket.
- Virtuális tér a bevált gyakorlatok megosztására a projektmenedzsment területén, és kommunikáció a többi résztvevővel – csevegés, beszélgetés tematikus csoportokban.

c) Mentorálás

Megkérdeztük a választ adó csoportokat, hogy szerintük milyen támogatást kellene nyújtania a mentori szolgáltatásnak. Összefoglalónk csak azokat a javaslatokat tartalmazza, amelyek nemzeti vagy határokon átnyúló összefüggésekben értelmezhetőek és a nemzetközi projektmenedzsment szempontjából fontosak.

Az öt felmérés legfontosabb üzenete a mentorálással összefüggésben, a következő területeken az alábbiak voltak:

Önértékelés és karrier útvonalak:

- A saját kompetencia profil összeállítása és a fejlesztési igények meghatározása egy előre elkészített kérdőívvel, nyomonkövetésel
- Tanácsok az egyéni karrierlehetőségekhez és útmutatások, hol és hogyan lehet fejleszteni a kompetenciákat.

Ügyfélszolgálat / segélyvonal:

- Míg a nem túl összetett kérdésekre GYIK-en keresztül lehetne válaszolni, a bonyolultabb kérdésekre pedig chat-en vagy Skype-on lehetne válaszolni.
- Nyitott Skype-ügyfélszolgálat a hét adott napján, vagy e-mail küldése bármely nap, közvetlen online kapcsolatfelvételi lehetőség a terület szakértőivel.
- Tanácsadás a partnerek megtalálásáról és egy új partnerségi kör létrehozásáról.
- Tanácsadás és mentorálás a támogatási kérelem elkészítése során, a kezdeti projekttervezéstől a végső pályázatig.
- Konzultáció; információ és segítségnyújtás olyan helyzetekben, amikor a vezetőknek kétségeik vannak azzal kapcsolatban, hogy projekt megvalósítása során felmerülő problémát meg tudnak-e majd oldani.

- koncepciók és a pénzügyi tervezés áttekintése.

Coaching kezdőknek:

- A nemzetközi projektekben első alkalommal projektmenedzserként/koordinátorként dolgozó személyek számára tanácsadás és mentorálás
- Egymás közötti tanácsadás szervezett közösségi fórumon
- Tanulmányi látogatások társak közötti tanulással, nem csak egy virtuális találkozón, hanem személyesen

Továbbfejlesztett mentorálás:

- A továbbfejlesztett mentorálás egy átlátható megállapodáson alapul, ahol a mentoráltak tanácsot és támogatást kapnak, és a mentor valamiféle díjazást kap, akár díjként, akár egyéb juttatásként, például azzal, hogy partnerként vesznek részt a projektben.

Az interjúk során szinte mindenki felismerte, hogy a mentorálás hasznos lehet egy nemzetközi projekt minden szakaszában, különösen a nemzetközi projekt vezetői számára; Néhányan azonban kétségbe vonták, hogy reális-e olyan tapasztalt projektmenedzsereket találni, akik ingyen mentorálnak. Néhányan azt kérdezték, hogy a mentornak miért kellene átadnia szakértelmét, nem csak ingyen, hanem akkor is, ha potenciális versenytársakat hozhat létre. Lehet, hogy a segítségért nem díjat kellene fizetni, hanem a mentorok számára bizonyos előnyöket kell felajánlani.

e) Képzések

A válaszadókat megkérdeztük, hogy szerintük milyen új képzési lehetőségekre van szükség, elsősorban azon projektmenedzserek számára, akik első alkalommal vesznek részt nemzetközi projekt megvalósításában. Ismét csak azokat a javaslatokat ismertetjük, amelyek nemzetközi vagy határokon átnyúló összefüggésekre és a nemzetközi projektmenedzsment szempontjaira vonatkoznak.

Az öt országban végzett felmérés legfontosabb üzenete a képzésekkel kapcsolatban az alábbiak voltak:

Alapképzés „A-tól Z-ig”:

- A kezdő menedzsereknek szóló képzésnek a projektmenedzsment általános alapelveire és a nemzetközi kapcsolatok létesítésére kell összpontosítaniuk.
- A finanszírozási lehetőségek áttekintésének a képzés fontos részét kell képeznie.
- Az európai tanfolyamok általános készségeket és ismereteket nyújthatnak a különböző EU programokról.

Speciálisabb képzés

- Projektmenedzsment módszertan; a projektmenedzsment különféle aspektusai (idő, források, pénzügyek, eszközök stb.).
- Népszerűsítés és terjesztés, beleértve a közösségi médiát is.
- Hatékony és egyszerű projektértékelés.

„Soft” készségek képzése:

- Tartalmaznia kell kommunikációs képzést, találkozók vezetését, beszédeket stb.
- Konkrét kérdések: konfliktuskezelési kompetencia.
- Interkulturális tréningek.
- A civil társadalom működésének megértése a partnerországokban.

Megemlíthetjük azt is, hogy a tapasztalatlanabb projektmenedzserek többnyire a nemzeti tanfolyamok szükségességéről, és elsősorban a sikeres támogatási kérelem elkészítéséről beszéltek. Első sorban a nemzetközi projekt munka megkezdésének első lépéseire összpontosítottak, és úgy tűnt, hogy nem gondoltak az Erasmus + mobilitási támogatásokra úgy, hogy az forrást tud biztosítani számukra a nemzetközi képzési rendezvényeken való részvételhez.

Ezzel szemben a tapasztaltabb projektmenedzserek az új nemzetközi képzési lehetőségek megszerzésére összpontosítottak, ahol tapasztalatokat cserélhetnek az adott terület szakértőivel történő beszélgetés során. Prioritásaik elsősorban a projektkoordináció különböző szempontjairól - például értékelésről, terjesztésről, felmérésekről vagy akár pénzügyi menedzsmentről - szóló kurzusok szervezése volt, de néhányuk számára még mindig nagy fontossággal bír az EU-s finanszírozási programokról, valamint a támogatási kérelmek sikeres előkészítéséről és megtervezéséről szóló képzés is.

f) Végső ajánlások

Végül megkérdeztük a válaszadó csoportokat, van-e még valami más, szeretnének megosztani velünk. Ismét csak azokat a javaslatokat osztjuk meg, amelyek nemzetközi vagy határokon átnyúló összefüggésekre és a nemzetközi projektmenedzsment szempontjaira vonatkoznak.

Az öt országban végzett felmérés utolsó üzenete a következő volt:

„Jelenleg nincs olyan strukturált szolgáltatás a piacon, amelyet a civil szervezetek nemzetközi projektmenedzsmentje számára, és első sorban a kezdőknek dolgoztak volna ki. Remélem, hogy ez a projekt jelentősen hozzájárul e hiányosság kitöltéséhez. Sok szerencsét!”

Az interjúk hangsúlyozták azt a véleményt, hogy a projektmenedzserek és a civil szervezetek nemzetközi hálózatban való részvételre fordított többlet idő jócskán megtérül, mivel így csökkenteni tudják a sikertelen pályázatokra fordított időt és növelheti a projektek hatékonyságát és minőségét.

Függelékek:

A1. Ábrák jegyzéke

| | | |
|-------------|---|----|
| 1.sz. ábra | Az interjúalanyok munkahelyei | 8 |
| 2.sz. ábra | Az interjúalanyok életkora | 8 |
| 3.sz. ábra | A válaszadók által szerzett iskola végzettség szakterületeként (több választás is lehetséges) | 9 |
| 4.sz. ábra | A válaszadók tevékenységi területei (több választás is lehetséges) | 10 |
| 5.sz. ábra | Mi pozíciója a szervezetben belül (több választás is lehetséges) | 10 |
| 6.sz. ábra | A megvalósított nemzetközi projektek számának aránya | 11 |
| 7.sz. ábra | A sikertelen pályázatok aránya | 11 |
| 8.sz. ábra | Technikai kompetenciák fontossága a tapasztalatoktól függően | 12 |
| 9.sz. ábra | Vezetői kompetenciák fontossága a tapasztalattól függően | 13 |
| 10.sz. ábra | Stratégiai és menedzsment kompetenciák tapasztalatok szerint | 13 |
| 11.sz. ábra | A legfontosabb technikai kompetenciák (három jelölés lehetséges). Lengyelország | 17 |
| 12.sz. ábra | A legfontosabb vezetői kompetenciák (három jelölés lehetséges). Lengyelország | 17 |
| 13.sz. ábra | Stratégiai és menedzsment kompetenciák (három jelölés lehetséges). Lengyelország | 18 |
| 14.sz. ábra | Nemek és életkor megoszlása. Olaszország | 23 |
| 15.sz. ábra | A válaszadók képzettségi területe (több válasz is lehetséges). Olaszország | 26 |
| 16.sz. ábra | Technikai kompetenciák tapasztalatok szerint. Olaszország | 27 |
| 17.sz. ábra | Technikai kompetenciák szerep szerint. Olaszország | 27 |
| 18.sz. ábra | Vezetői kompetenciák tapasztalatok szerint. Olaszország | 28 |
| 19.sz. ábra | Vezetői kompetenciák szerep szerint. Olaszország | 29 |
| 20.sz. ábra | Stratégiai és kompetenciák tapasztalatok szerint. Olaszország | 30 |
| 21.sz. ábra | Stratégiai és kompetenciák szerepek szerint. Olaszország | 30 |
| 22.sz. ábra | Mi az Ön végzettsége (több válasz is lehetséges) Magyarország | 33 |
| 23.sz. ábra | Mi a pozíciója a szervezetben belül (több válasz lehetséges) Magyarország | 34 |
| 24.sz. ábra | Milyen gyakran pályázott sikertelenül nemzetközi projektekre? Magyarország | 34 |
| 25.sz. ábra | A legfontosabb technikai kompetenciák. Magyarország | 36 |
| 26.sz. ábra | Technikai kompetenciák tapasztalatok szerint. Magyarország | 37 |
| 27.sz. ábra | A legfontosabb vezetői kompetenciák. Magyarország | 38 |
| 28.sz. ábra | Vezetői kompetenciák tapasztalatok szerint. Magyarország | 39 |
| 29.sz. ábra | A legfontosabb stratégiai és menedzsment kompetenciák. Magyarország | 40 |
| 30.sz. ábra | Stratégiai és menedzsment kompetenciák tapasztalatok szerint. Magyarország | 41 |
| 31.sz. ábra | Szakmai háttér. Dánia | 43 |
| 32.sz. ábra | Mi a szerepe a szervezetben (több válasz is lehetséges). Dánia | 44 |
| 33.sz. ábra | A legfontosabb technikai kompetenciák (három jelölés lehetséges). Dánia | 46 |
| 34.sz. ábra | Technikai kompetenciák tapasztalatok szerint. Dánia | 47 |
| 35.sz. ábra | Technikai kompetenciák szerepek szerint. Dánia | 48 |
| 36.sz. ábra | A legfontosabb vezetői kompetenciák (három jelölés lehetséges). Dánia | 49 |

| | | |
|-------------|---|-----|
| 37.sz. ábra | Vezetői kompetenciák tapasztalatok szerint. Dánia | 50 |
| 38.sz. ábra | Vezetői kompetenciák szerep szerint. Dánia | 51 |
| 39.sz. ábra | A legfontosabb menedzsment és stratégiai kompetenciák (három jelölés lehetséges). Dánia | 52 |
| 40.sz. ábra | Stratégiai és menedzsment kompetenciák fontossága a tapasztalt és tapasztalatlan válaszadók szerint. Dánia | 53 |
| 41.sz. ábra | Stratégiai és menedzsment kompetenciák szerep szerint. Dánia. | 54 |
| 42.sz. ábra | A válaszadók végzettsége (több válasz is lehetséges). Ausztria | 55 |
| 43.sz. ábra | Milyen funkciót lát el a szervezetben (több válasz is lehetséges). Ausztria. | 56 |
| 44.sz. ábra | Hányszor valósított meg nemzetközi projektet. Ausztria | 56 |
| 45.sz. ábra | A legfontosabb technikai kompetenciák (három jelölés lehetséges). Ausztria | 60 |
| 46.sz. ábra | A legfontosabb vezetői kompetenciák (három jelölés lehetséges). Ausztria | 61 |
| 47.sz. ábra | Stratégiai és menedzsment kompetenciák (három jelölés lehetséges). Ausztria. | 62 |
| 48.sz. ábra | A PMI Háromszög | 65 |
| 49.sz. ábra | A technikai kompetenciák prioritásai. Minden partner, tapasztaltak és tapasztalatlanok együtt | 70 |
| 50.sz. ábra | Vezetői kompetenciák. Minden partner, tapasztaltak és tapasztalatlanok együtt | 72 |
| 51.sz. ábra | A stratégiai és menedzsment kompetenciák prioritásai. Minden partner, tapasztaltak és tapasztalatlanok együtt | 74 |
| 52.sz. ábra | Milyen támogatást kapott? (több válasz lehetséges) | 78 |
| 53.sz. ábra | Elvárt támogatási igény a saját szervezettől (több válasz lehetséges) | 79 |
| 54.sz. ábra | Funkciók szerinti támogatási igény | 79 |
| 55.sz. ábra | Az új hálózat által nyújtandó támogatások (több választás is lehetséges) Lengyelország | 81 |
| 56.sz. ábra | Az új hálózat által nyújtandó támogatások (több válasz is lehetséges) Olaszország | 87 |
| 57.sz. ábra | Az új hálózat által nyújtandó támogatások (több válasz is lehetséges) Magyarország | 90 |
| 58.sz. ábra | Az új hálózat által nyújtandó támogatások (több választás is lehetséges) Dánia | 94 |
| 59.sz. ábra | Legalább egyszer részt vettek az adott képzésen (több válasz lehetséges) Ausztria | 98 |
| 60.sz. ábra | Milyen támogatást várnak az új hálózattól (több válasz is lehetséges) Ausztria | 99 |
| 61.sz. ábra | Milyen támogatást nyújtson egy új hálózat (több válasz is lehetséges) Minden partner | 102 |

A2. Útmutató az interjúhoz³

Kérdőív

Célcsoport: Projektmenedzserek / akik már pályáztak

Az interjú típusa

- Személyes / telefonos interjú

Az interjú lefolytatása előtt

- Magyarázza el a projekt és a kutatás célját és hátterét
- Mondja el, hogy az interjú anonim, de a szervezetet esetleg megemlíti
- Ha felvételt készít - kérjen engedélyt
- Az interjú megkezdése előtt tegyen fel nyitott kérdéseket

A téma

- A jó gyakorlatok meghatározása a civil szervezetek által biztosított nem formális felnőttképzések nemzetközi projektmenedzsmentjében
- A nemzetközi projektmenedzsment sikerének mutatói
- A nemzetközi együttműködési projektek megvalósításához szükséges kompetenciák
- Az első alkalommal nemzetközi projektben résztvevő projektmenedzserek támogató hálózatának kialakítása, és a hálózat által biztosítandó szolgáltatások meghatározása

A Bevezetés

A1 Milyen témával foglalkozik az adott civil szervezet az iskolarendszeren kívüli felnőttképzésen belül CSO? (Kultúra, szociális, egészségügy, nemzetközi tevékenységek stb.)

A2 Milyen típusú státusza és szerepe van az adott szervezetnél? (alkalmazott, szabadúszó; projektmenedzser, igazgató, felelős a nemzetközi együttműködésért)

A3 Mióta dolgozik a szervezeténél / ebben a környezetben?

A4 Milyen a szakmai háttere van?

B Nemzetközi tevékenység

B1 Hány alkalommal pályáztak, és milyen gyakran valósítottak meg nemzetközi együttműködési projektet? Melyik pályázaton (finanszírozóforrás)nyertek?

B2 Voltak-e sikertelen pályázataik? Mit gondolnak mi volt az oka?

B3 Mik lehettek a sikeres pályázatok lehetséges okai?

³ The aim of the interviews was to clarify the needs for improving competences to to plan, apply and manage EU projects. As part of the survey, the partners interviewed four varied groups: A) Experienced project managers; B) Experienced management bodies; c) Inexperienced but interested project managers; D) Inexperienced but interested management bodies. There are some minor differences between the interview guides for the four groups, but here we present the guide for group A as the most representative of the four guides.

B4 Melyek a fő témák azokban a nemzetközi projektekben, amelyekbe pályázott / megvalósult?

B5 Részt vett-e már valamely nemzetközi projekt (ek) ben résztvevőként (nem mint projektmenedzser vagy szervezet képviselője)? Ha igen, milyen részvétel volt ez (pl. Ifjúsági csere, önkéntesség külföldön, külföldi tanulás, nemzetközi képzés / találkozó / munkahely-látogatás)?

C nemzetközi projektmenedzserek támogatása

1 Mi motivációja, hogy nemzetközi együttműködési projektet valósítsanak meg? **[Ha a válaszadónak nincs ötlete, mondjon néhány példát a felmérésből]**

C2 A nemzetközi együttműködési projektek támogatási kérelmének elkészítése, illetve a megvalósítása során milyen kihívások lehetnek? **[Ha a válaszadónak nincs ötlete, mondjon néhány példát a felmérésből]**

C3 Mik a nemzetközi együttműködési projektek sikeres megvalósításának előfeltételei? **[Ha a válaszadónak nincs ötlete, mondjon néhány példát a felmérésből]**

C4 Kapott-e valamilyen támogatást a foglalkoztató / megbízást nyújtó szervezetétől? Ha igen, milyen támogatás? Hasznos volt? Mi lenne hasznos még ezen kívül? **[Ha a válaszadónak nincs ötlete, mondjon néhány példát a felmérésből]**

C5 Részt vette-e valamilyen képzésen személyes kompetenciáinak fejlesztése érdekében? Ha igen, milyen képzés volt a segítségére a nemzetközi projekt (ek) megvalósításában? **[Ha a válaszadónak nincs ötlete, mondjon néhány példát a felmérésből]**

C6 Véleménye szerint melyik képzési szakterület a legfontosabb a nemzetközi projektmenedzserként történő munkavégzés során??

D A nemzetközi projektmenedzsment kompetenciái

Röviden ismertesse projekt célkitűzését, illetve a civil társadalmi szervezetek számára adaptált PMI-háromszöget, és vázolja fel a kompetenciák három pillérét és azok elemeit (lásd 1. melléklet, 2. oldal).

D1 Milyen kompetenciákra / készségekre lenne szüksége, sikeres nemzetközi együttműködési projekt pályázatának elkészítéséhez? Miért?

D2 Milyen kompetenciákra / készségekre lenne szüksége személyes fejlesztéséhez, hogy jobb nemzetközi projektmenedzser lehessen?

D3 [**Röviden ismertesse** a technikai készségek jelentését (lásd 1. melléklet, 2. oldal)!] Melyik technikai kompetencia fejlesztését látja a legfontosabbnak a nemzetközi projektmenedzserek számára? Miért?

D4 [**Röviden ismertesse** a vezetői készségek jelentését (lásd 1. melléklet, 2. oldal)!] Melyik vezetői kompetencia fejlesztését látja a legfontosabbnak a nemzetközi projektmenedzserek számára? Miért?

D5 [**Röviden ismertesse** stratégiai és menedzsment készségek jelentését (lásd 1. melléklet, 2. oldal)!] Melyik technikai kompetencia fejlesztését látja a legfontosabbnak a nemzetközi projektmenedzserek számára? Miért?

D6 Milyen támogatást szeretne a készségei megerősítéséhez? A támogatást főként nemzeti és európai képzési tanfolyamok, portál eszközök, e-mentorálás és / vagy nemzetközi támogatási hálózat biztosításának kell nyújtani? Miért?

E Támogatói hálózat

E1 A projekt keretében olyan nemzetközi hálózatot fogunk létrehozni, amely támogatja a nemzetközi együttműködést létrehozni szándékozó nemzetközi projektmenedzsereket és civil társadalmi szervezeteket. Ön szerint milyen támogatást kell nyújtania egy ilyen hálózatnak?

E2 Milyen online eszközöket, tudáscseppeket (knowledge pills), útmutatástámogatást stb. kell biztosítani egy online portálnak amelynek célja, hogy azon projektmenedzsereket segítse akik első alkalommal vesznek részt nemzetközi projektek megvalósításában?

E3 Milyen támogatást nyújtson a mentorálás azon projektmenedzsereknek, akik első alkalommal vesznek részt nemzetközi projektek megvalósításában?

E4 Milyen képzésekre lenne szüksége azon projektmenedzsereknek, akik első alkalommal vesznek részt nemzetközi projektek megvalósításában

E5 Szeretnének-e még számunkra valamit javasolni?

Köszönjük az idejét!

A3. Online kérdőív⁴

Első alkalommal nemzetközi projektet megvalósító projektmenedzserek hálózata

Köszönjük, hogy részt vesz a kutatásunkban!

„Az első alkalommal nemzetközi projektet megvalósító projektmenedzserek hálózata” című ERASMUS + projekt, célja egy olyan támogatási portál létrehozása és fenntartása, amely összegyűjti az összes információt, amely alapvető fontosságú a nemzetközi projektmenedzserek és a harmadik szektorban működő azon felnőttképzési szervezetek számára, amelyek nemzetközi együttműködésben szeretnének részt venni. A projekt másik célja egy európai hálózat létrehozása, amely támogatja a partnerségek létrehozását és megvalósítását, valamint az egész életen át tartó tanulás érdekében folytatott európai együttműködést.

A felmérésben való részvétele fontos hozzájárulás e célok eléréséhez!

A válaszokat névtelenül kezeljük, az IP-cím nem kerül mentésre. A kérdések megválaszolása kb. 15 percig tart. Örölnék, ha ránk szánná ezt az időt.

Nagyon köszönjük!

A tevékenység helyszíne

1.) Hol található a munkahelye? Melyik országban van a szervezete székhelye?

- Ausztria
- Dánia
- Magyarország
- Olaszország
- Lengyelország
- Más:

2.) Kérem, válassza ki, hogy a képzési területen belül milyen tevékenységet végez? (több választ is megjelölhet) *

- Felnőttképzés
- Iskolai oktatás
- Szakképzés és tréning
- Felsőfokú képzés
- Fiatalok oktatása
- Más:

3.) Milyen típusú oktatásban dolgozik? (több választ is megjelölhet) *

- Formális oktatás

⁴ Our baseline analysis included two multilateral surveys: The first one on the challenges and success stories of first time international project cooperation, and the second one on key competences and needs for support; but the online query combined the two surveys in one questionnaire, which we present here.

The second survey about key competences included the question series: Q1, Q6, Q7, Q21, Q22, Q23, Q24, Q25, Q26, Q27, Q28, Q29, Q30, Q31, Q32, Q33, Q34, Q21xQ7-Q7a-Q7a1, Q21xQ7a2, Q23xQ7-Q7a-Q7a1, Q23xQ7a2, Q25xQ7-Q7a-Q7a1, Q25xQ7a2.

- Iskolarendszeren kívüli, vagy informális oktatás

4.) Kérem, válassza ki, szervezete milyen tématerületen működik (több választ is megjelölhet) *

- Kultúra és szabadidő
- Oktatás és kutatás
- Egészség
- Szociális
- Környezet
- Helyi közösség
- Tanácsadás, jogi segítség és politika
- Jótékonyosság és önkéntesség
- Nemzetközi tevékenység
- Vallás
- Más:

5.) Milyen szervezetnek dolgozik jelenleg? (több választ is megjelölhet) *

- Civil társadalmi szervezetnek dolgozom
- Közszervezetnek dolgozom
- Más:

6.) Milyen státuszban dolgozik a szervezeténél? (több választ is megjelölhet) *

- Projektmenedzser vagyok [a]
- A szervezet ügyvezetője/vezetője/elnöke / vagyok [b]
- Felelős vagyok a szervezet nemzetközi együttműködéséért [c]
- Más:

Nemzetközi tevékenység

7.) A tevékenységi területével kapcsolatban nyújtott be valaha támogatási kérelmet nemzetközi együttműködés érdekében*

- Igen [a]
- Nem [b]

A. [Ha a] Sikeres volt-e a benyújtott támogatási kérelem, így megtudta valósítani a nemzetközi projektet? *

- Igen [c]
- Nem [d]

1. [Ha c] Hány alkalommal sikerült megvalósítania nemzetközi projektet? *

- Egyszer
- 2-4 alkalommal
- 5 alkalommal, vagy többször

2. [Ha c] Kérem, jelölje meg, hogy milyen szerepben vett részt a nemzetközi projekt végrehajtásában? (több választ is megjelölhet) *

- Koordinátorként
- Egy másik partnerként

3. [Ha c, d] Hány alkalommal utasították el eddig benyújtott nemzetközi együttműködés érdekében benyújtott támogatási kérelmét? *

- Egyszer
- 2-4 alkalommal

- 5 alkalommal, vagy többször
- Soha

4. [Ha c, d] Mi volt az oka a sikertelen pályázatnak? (több választ is megjelölhet)

- Az értékelési pontszám nem volt elég magas.
- Támogatásra javasolt projekt volt, a tartaléklistára került, de a végén nem maradt pénz a támogatására.
- A szervezet, amely benyújtotta a támogatási kérelmét, lemondott a projekt megvalósításáról.
- Más:

B. [Ha b] Szeretne a tevékenységi területén nemzetközi együttműködésben részt venni? *

- Igen
- Nem [→ vége a kérdőívnek]

A nemzetközi projektek projektmenedzsereinek támogatása

[Kérdések a projektmenedzserek számára:]

8.) [Ha 6.a] Miért vesz részt nemzetközi projektek megvalósításában?

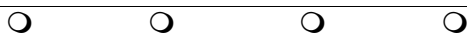
| | Kiemel- kedően | Vala- mennyire | Alig | Egyálta- lán nem |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Szeretnék tanulni más országoktól | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Nagyon fontos, hogy együttműködjenek a különböző országokban élő emberek | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ez egy további támogatásszerzési lehetőség | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Fontos a szakmai tapasztalatcsere a más országokban élő emberekkel | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Én vagyok kijelölve a szervezetben erre a feladatra | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Lehetőségem volt, hogy ezt a feladatot elvégezzem. Semmilyen más, konkrét motiváció nincs a háttérben | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

9.) Kérem, írja le, hogy a felsoroltakon túl, milyen más motivációi vannak:

10.) [Ha 6.a] Milyen kihívással kell szembenéznie nemzetközi projekt támogatási kérelmének elkészítése és a projekt végrehajtása során?

| | Kiemel- kedően | Vala- mennyire | Alig | Egyálta- lán nem |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Nincs elegendő projektmenedzsment tapasztalatom. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Nincs elegendő, a nemzetközi projektekhez szükséges készségem | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Nincs elegendő tudásom, hogy sikeres EU támogatási kérelmet készítssek | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Nem kapok elegendő támogatást saját szervezetemtől | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Nem kapok megfelelő támogatást szervezet más tagoktól, illetve az elnökségtől | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

A nemzetközi együttműködésben nem látok semmilyen előnyt sem számomra, sem a szervezetem számára



11.) Kérem írja le, milyen további kihívásokkal kell szembenéznie:

12.) [Ha 6.a] Projektmenedzserként kapott-e valamilyen támogatást a saját szervezetétől a támogatási kérelem elkészítéséhez, vagy a projekt megvalósításához?

- Igen [a]
- Nem [b]

A. [Ha a] Milyen támogatást kapott? (Több választ is megjelölhet!)

- Segítség s megfelelő partner kiválasztásához
- Támogatás a hálózatban való részvételre / tapasztalatcsere más nemzetközi projektmenedzserrel
- Segítség a forrásszerzésben a nemzetközi projekt megvalósítása érdekében
- Segítség a támogatási kérelem elkészítéséhez
- Segítség a pénzügyek menedzselésében, a projekt megvalósítása után
- Munkaidőkedvezmény
- Többletjövdelem biztosítása
- Humán erőforrás biztosítása a projektmegvalósító csapathoz
- Különböző szakértők biztosítása a projektmegvalósításhoz (pl.: kommunikációs szakértő, könyvelő)
- Interkulturális tréning
- Nyelvi képzés
- Nemzetközi projektmenedzserek képzése
- Általános projektmenedzsment képzés
- Belső képzés
- Külső képzések
- Más:

13.) [Ha 6. a] Milyen támogatást szeretne kapni a szervezetétől? (Több választ is megjelölhet!)

- Támogatás a hálózatban való részvételre / tapasztalatcsere más nemzetközi projektmenedzserrel
- Segítség a forrásszerzésben a nemzetközi projekt megvalósítása érdekében
- Segítség a pénzügyek menedzselésében, a projekt megvalósítása után
- Munkaidőkedvezmény
- Többletjövdelem biztosítása
- Interkulturális tréning
- Nyelvi képzés
- Nemzetközi projektmenedzserek képzése
- Általános projektmenedzsment képzés
- Belső képzés
- Külső képzések
- Más:

14.) [If 6.a] Részt vett-e valamilyen képzésen, amely a projektmenedzseri készségek fejlesztéséről szólt?

- Igen [a]
- Nem [b]

A. [Ha a] Milyen képzésen volt legalább egyszer? (Több választ is megjelölhet!)

- Webinar
- Konferencia
- Schooling/workshop
- Munkahelyi látogatás
- Más:

B. [Ha a] Milyen gyakran vesz részt az említett képzéseken?

- Egynél kevesebb alkalommal évente
- Évente egyszer
- 2-4 alkalommal évente
- 5 alkalommal évente, vagy többször

[Kérdések a menedzsment testületekhez:]

15.) [Ha 6.bc] Miért szeretné, ha szervezete részt venne nemzetközi projektek megvalósításában?

| | Kiemelkedően | Valamennyire | Alig | Egyáltalán nem |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Szeretnénk tanulni más országoktól | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Nagyon fontos, hogy együttműködjenek a különböző országokban élő emberek | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ez egy további támogatásszerzési lehetőség | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A szervezetünk tagja egy nemzetközi hálózatnak, mely rendszeren hajt végre együtt projekteket | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Éppen lehetőségünk lett bekapcsolódni ebbe a munkába. Semmilyen konkrét motivációnk nincs. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

16.) Kérem írja le, mi motiválja még a nemzetközi projektekben való részvételét?

17.) [Ha 6.bc] Az Ön szervezete felajánl különböző segítséget a felelős projektmenedzser számára, a nemzetközi projektek támogatási kérelmének összeállításához, illetve megvalósításához? *

- Yes [a]
- No [b]

A. [Ha a] Milyen segítséget ajánlott fel? (Több választ is megjelölhet!)

- Támogatás a hálózatban való részvételre / tapasztalatcsere más nemzetközi projektmenedzserrel
- Segítség a forrásszerzésben a nemzetközi projekt megvalósítása érdekében
- Segítség a pénzügyek menedzselésében, a projekt megvalósítása után
- Munkaidőkedvezmény
- Többletjövdelem biztosítása
- Interkulturális tréning

- Nyelvi képzés
- Nemzetközi projektmenedzserek képzése
- Általános projektmenedzsment képzés
- Belső képzés
- Külső képzések
- Más:

18.) [If 6.bc] Milyen kihívásokkal kell szembenéznie az ön szervezetének, a projektmenedzserek támogatása során?

| | Kiemelkedően | Valamennyire | Alig | Egyáltalán nem |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Nincs ismeretünk az általános támogatási lehetőségekről | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Nem tudjuk, hogy hogyan lehet támogatást szerezni | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Nem tudunk pénzügyi lehetőséget felajánlani a támogatásért | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Nem tudunk időkedvezményt felajánlani a támogatásért | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Nincs megfelelő képességű ember, aki alkalmas lenne a projekt megvalósító csoportba | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A projektmenedzserek nem akarják elfogadni a felajánlott támogatást | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A szervezetünk nem akar felajánlani semmilyen támogatást a nemzetközi projektekért | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

19.) Kérem, írja le, milyen további kihívásokkal néz szembe szervezete a nemzetközi projektek megvalósítása során:

20.) [Ha 6.bc] Mely készségek fejlesztése segítene az említett kihívásokat kezelni?

A menedzsment kompetenciák felmérése

| | | |
|--|---|---|
| 21.) Technikai kompetenciák * | | Kérem, jelöljön meg 3 kompetenciát, melyet fejleszteni szeretne |
| Kérem, válasszon ki a technikai kompetenciák közül 3 olyat, amelyről úgy gondolja, szükséges lenne fejleszteni, hogy sikeresebben tudjon EU projektet menedzselni (tréning, mentoring vagy mást eszközt használva) | | |
| A technikai készségeket között azon készségek szerepelnek, melyek a civil szervezetek felnőttképzéssel kapcsolatos projektjeinek tervezése és végrehajtása során szükségesek. | | |
| 1 | Angol nyelv , azaz: magas fokú olvasás, írás, és beszédkészség angolul, az európai együttműködés közös nyelvén magában foglalva a felnőttképzési terminológiákat a civil társadalom kontextusában. | |
| 2 | Általános forrásszerző képességek , azaz: hogyan alakítsuk ki a projektötletet strukturált módon, hogyan vonjuk be a társ-pályázókat. A támogatási kérelem összeállítása, és bemutatása a különböző alapok, programok társfinanszírozása érdekében | |
| 3 | Ötletkialakítási workshop megszervezése , azaz: brainstorming, vagy inkább brainwriting, amikor a kapcsolatban álló érdekelték kidolgozzák és minősítik az előzetes projektötletet, vagy megoldásokat találnak ki az előre nem látható problémákra | |

| | | |
|---|--|--|
| 4 | Projekttervezés és ütemezés , azaz: szakaszolni a munkaprogramot. Az egyes szakaszok kulcstevékenysége és azok kimenetek feleljenek a SMART módszernek megfelelően – Speciális / Mérhető / Elérhető / Reális / Határidőket betartva (Specific / Measurable / Achievable / Realistic / Timely) | |
| 5 | Költségvetés, és a költségek becslése , azaz: a költségvetés tervezetében részletes költségbecslést készíteni, folyamatosan nyomon követni a projekt költségvetését a projekt, azaz a munka előrehaladásának megfelelően | |
| 6 | A csoportmunka koordinálása , azaz: a munka koordinálása mindenki számára egyértelmű és átlátható eljárásokkal, valamint a munka ellenőrzése, annak érdekében, hogy az adott tevékenység időben és a szükséges minőségben valósult-e meg. (magában foglalja a hatékony időgazdálkodást és a monitoringot) | |
| 7 | Pénzügyi menedzsment , azaz a költségvetés végrehajtása és tervezése, könyvelés, belső ellenőrzés, audit, közbeszerzés, kifizetések, valamint a pénzügyi jelentések elkészítése a projekttervnek megfelelően | |
| 8 | Belső kommunikáció , azaz: A projekt megvalósító csoporttal történő hatékony kommunikáció tervezése és megvalósítása az 5W és az 1H (What, Why, Who, Where, When) Mit, Miért, Ki, Hol, Mikor, és Hogyan (tartalmazza az infokommunikációs megoldásokat is) jegyében | |
| 9 | Terjesztés , azaz az információk terjesztésének megtervezése a civil szféra érdekeltjeinek és célcsoportjainak megfelelően, megfelelő eszközöket használva, mely magába foglalja a közösségi médiát is | |
| 10 | Értékelési készségek , azaz az előrehaladási jelentések és a hatástanulmányok tervezése, lefolytatása és összeállítása, amely tartalmazza az előrehaladási jelentés formáját, a hatáselemzés összeállítását, a és az érdekelték számára történő jelentést | |
| 22.) Amennyiben úgy gondolja, megemlíthet még 1 technikai kompetenciát, melyet az előbb bemutatott táblázat nem tartalmaz. | | |
| 11 | l | |

| | | |
|--|---|---|
| 23.) Vezetői kompetenciák* | | Kérem, jelöljön meg 3 kompetenciát, melyet fejleszteni szeretne |
| Kérem, válasszon ki a vezetői kompetenciák közül 3 olyat, amelyről úgy gondolja, szükséges lenne fejlesztenie, hogy sikeresebben tudjon EU projektet menedzselni (tréning, mentoring vagy más eszközt használva) | | |
| A vezetői készségek között azok a készségek, képességek szerepelnek, melyek szükségesek projektben résztvevő különböző érdekelték kezeléséhez, különösen azok, melyek építik a csoportszellemet, jövőképet mutatnak a csoporttagok számára, inspirálják őket a projektcélok elérésére. | | |
| 1 | Hatékony kommunikáció a civil szférával , azaz kommunikálni a projekt céljait, valamint a nem támogatható tevékenységeket az érdekelték számára, különös figyelemmel a civil szféra kulcspozícióban lévő érdekeltjei számára | |
| 2 | Motiváció és ösztönzés , azaz tiszta célokkal motiválni a projektcsoport és a kulcspozícióban lévő érdekeltteket, lehetőséget biztosítani számukra, hogy beleszóljanak a munkába, mely erősíti az összetartozást, és a projekttel kapcsolatos közös tulajdon érzését | |
| 3 | Empátia és helyzet felismerés , azaz szabad emberi kapcsolatokat létesíteni, megérteni és teljesíteni a projektrésztvevők igényeit, amellyel a résztvevők erősségeit tudjuk a felszínre hozni | |
| 4 | Csapatépítés az önkéntesek bevonásával , azaz tulajdonosi érzés kialakítása a projektcsoportban és a releváns önkéntesekben, valamint konstruktív együttműködési kialakítása erős, kölcsönös felelősségvállalással és motivációval. | |

| | | |
|----|---|--|
| 5 | Improvizáció és gyorsaság , azaz gyorsnak, agilisan lenni, amikor szükséges, és improvizálni az előre nem látható helyzetekben biztosítani a az előrehaladást és az elvárt hatást, kihasználva a kedvező alkalmakat and the flow of the context. | |
| 6 | Motiváció jó példa mutatásával , azaz motiváció jó példát mutatva, a határidők betartásával, a tartalomra és a célra koncentrálni, felelősséget vállalva, együttérző, igazságos, és átlátható módon | |
| 7 | Projektfeladatok delegálása , azaz a projekt koordinátor annyi feladatot delegál, amennyi lehetséges, így több ideje van a váratlan eseményekkel és a teljes projekttel foglalkozni. | |
| 8 | Események, megbeszélések szervezése , azaz rendelkezni kell azzal a készséggel és hozzáállással, hogy képes legyen megbeszéléseket levezetni a résztvevők személyes jelenlétével, és Skype-on is, ugyanakkor képes legyen plenáris üléseket, nagyobb projekt eseményt is vezetni | |
| 9 | Egymás közötti tanácsadás , azaz tanácsot adni és segíteni a mások csoporttagot speciális projekt feladattal vagy ötletet, tanácsot adni a társak számára nemzetközi, többszereplős kontextusban | |
| 10 | Konfliktuskezelés , azaz sikeresen kezelni a belső és a külső konfliktusokat, a problémás helyzeteket, és közvetíteni a különböző nézőpontok között, valamint a képesség a végső döntés meghozására | |

| | | |
|---|--|--|
| 24.) Amennyiben úgy gondolja, megemlíthet még 1 vezetői kompetenciát, melyet az előbb bemutatott táblázat nem tartalmaz. | | |
| 11 | | |

| | | |
|---|--|---|
| 25.) Stratégiai és menedzsment készségek * | | Kérem, jelöljön meg 3 kompetenciát, melyet fejleszteni szeretne |
| Kérem, válasszon ki a vezetői kompetenciák közül 3 olyat, amelyről úgy gondolja, szükséges lenne fejleszteni, hogy sikeresebben tudjon EU projektet menedzselni (tréning, mentoring vagy más eszközt használva) | | |
| A stratégiai és a business management képességek között azok a készségek szerepelnek, amelyek hozzájárulnak ahhoz, hogy az adott projekt végrehajtása az adott szervezet stratégiájával összhangban és a az adott terület szakértőinek bevonásával történjen meg. | | |
| 1 | A civil szektor által biztosított felnőttoktatási rendszer pontos ismerete , azaz a célok ismerete, a civil szféra által biztosított iskolarendszeren kívüli és informális felnőttoktatás igényeinek és feltételeinek ismerete a saját országában és a szélesebb európai közösségben. | |
| 2 | A partnerek helyzetének pontos ismerete , azaz az alapvető ismeret a partnerországok történelméről, a civil társadalom aktuális kihívásairól | |
| 3 | Interkulturális, kultúraközi kompetenciák , azaz a nemzetközi kontextusban való együttműködés képessége, interkulturális képességek szükségessége, alapvető megértési képesség, szociális képességek segítségével viselkedés különböző kulturális és társadalmi közegben | |
| 4 | Többszereplős, nemzetközi hálózat a civil társadalom szervezetei között , azaz a civil társadalom szervezetei erős európai hálózata, képesség a megfelelő új partner megtalálására, képesség arra, hogy a saját szervezetét népszerűsítse, mint egy jövőbeli partnert | |

| | | |
|---|---|--|
| 5 | Az európai támogatási rendszerek ismerte, azaz általános információk a releváns támogatási programokról, és nem utolsósorban e programok speciális igényeiről, a projekttervről és a speciális kérelemről | |
| 6 | Az igények (és az érdekeltek) elemzése, azaz szükséges ismerni, hogyan kell a projektötlethez az igények elemzését elvégezni, és meghatározni azokat a módszereket, amelyek megfelelnek az igényeknek, az érdekeltek bevonása a projektterv elkészítésébe | |
| 7 | SWOT-, és kockázatelemzés, azaz a projektterv elkészítése során az erősségek, gyengeségek, lehetőségek és félelmek meghatározása (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) és meghatározni az egyértelmű kockázatokat, valamint azt, hogyan kell majd ezeket kezelni | |
| 8 | Jogi és szabályozási megfelelés, azaz biztosítani, hogy a projekt tervezése, és végrehajtása során ismeri és alkalmazza az adott terület a releváns elveit, jogszabályait, és más szabályait. | |
| 9 | PR és marketing, azaz az a képesség, mely során mely során megtörténik a megfelelő eszközök és csatornák használata annak érdekében, hogy információk, népszerűsítő anyagok eljussanak a projekt legfontosabb érdekcsoportjaihoz | |
| 10 | Szinergiák a civil társadalom szervezeteinek nemzeti és a nemzetközi projektjei között, azaz az a képesség mely meglátja és használja a lehetséges szinergiákat a párhuzamosan kezdeményezett nemzeti és nemzeti között, az egymást átfedő tevékenységek, eredmények, támogatási lehetőségek felismerésével. | |
| 26.) Amennyiben úgy gondolja, megemlíthet még 1 vezetői kompetenciát, melyet az előbb bemutatott táblázat nem tartalmaz. | | |
| 11 | | |

Személyes információk

27.) Kérem jelölje nemét:

- Férfi
- Nő
- Más

28.) Hány éves Ön?

- Húsz évnél fiatalabb
- 20-29 év közötti
- 30-39 év közötti
- 40-49 év közötti
- 50-59 év közötti
- 60-69 év közötti
- 70 éves, vagy idősebb

29.) Milyen területen szerzett végzettséget? (Több választ is megjelölhet!)

- Jog /adminisztráció
- Gazdaság
- Menedzsment/marketing
- Media/kommunikáció
- Társadalomtudományok (pszichológia, szociológia, stb.)
- Pedagógia / oktatás
- Művészet/ kultúra
- Mérnöki
- Más:

Kíváncsiak vagyunk a véleményére!

30.) A projekt keretei között egy nemzetközi támogató hálózatot kívánunk létrehozni azon projektmenedzserek számára, akik első alkalommal vesznek részt nemzetközi projektek megvalósításában. Ön szerint milyen szolgáltatást kellene nyújtania egy ilyen hálózatnak?

- Hálózati lehetőségek
- Projekt menedzsment készséget fejlesztő tréningek
- A nemzetközi projektek közös fejlesztésének lehetőségei
- Más: kérjük, tegyen javaslatot

31.) Ön szerint milyen online szolgáltatásokat, tudáscseppeket, útmutatásokat stb. kellene biztosítani egy honlapnak az első alkalommal nemzetközi projektet megvalósító projektmenedzserek számára?

32.) Ön szerint a mentorálás keretében milyen szolgáltatások nyújtása lenne szükséges az első alkalommal nemzetközi projektet megvalósító projektmenedzserek számára?

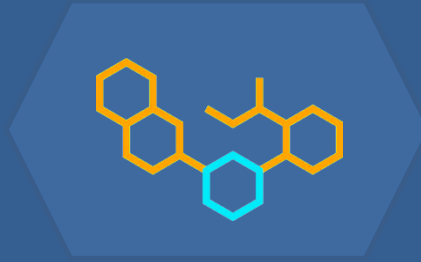
33.) Szeretne valami mást is megosztani velünk? Kérjük írja le!

E kérdőíven túl, inerjúkat is készítünk. Amennyiben szívesen megosztaná velünk tapasztalatait a nemzetközi együttműködéssel kapcsolatban, vagy egyszerűen csak érdeklődik a munkánk iránt, kérjük, írjon e-mailt számunkra:

Austria: aron.weigl@educult.at
 Denmark: hjv@interfolk.dk
 Hungary: zsofi.jeney.domingues@gmail.com
 Italy: l.lupini@cooss.marche.it
 Poland: faie@fundacjaie.eu

Szívesen tájékoztatjuk a projekt eseményeiről és az elért eredményekről.

Köszönjük, hogy részt vett a kutatásban!



Kulcskompetenciák és szolgáltatási igények

II. Jelentés – Nemzetközi projektmenedzsment a civil szervezetek felnőttképzési tevékenysége során

Ez a Jelentés több ország együttműködésével megvalósuló, a felnőttképzéssel foglalkozó civil szervezetek projektmenedzsereinek kulcskompetenciáiról és a szükséges támogatási igényeikről szól. A Jelentés 2018 szeptemberétől 2020 augusztusáig tartó 2 éves ERASMUS+ projekt második szellemei terméke.

“Nemzetközi szintéren kezdő (vagy új) projektmenedzserek támogató hálózata”

A projekt az Európai Unió Erasmus+ Program támogatásával valósul meg



Erasmus+