|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **http://www.eco.u-szeged.hu/site/upload/2015/03/imreh_szabolcs1_80x119.png**  **Imreh Szabolcs** | Kapcsolódó kép  **10-12 perc** | Mottó:  *„Könnyebb találni sok embert, akik elég bölcsek ahhoz, hogy felfedezzék az igazságot, mint egyet, aki elég rettenthetetlen ahhoz, hogy mindenféle szembenállás ellenére is kiálljon érte.”*  (A. A. Hodge) |

**Uniós projektek menedzselése**

**5 fejezet 1 olvasólecke**

**Az erőforrás tervezés alapelvei**

A projekt életében tovább haladva megállapíthatjuk, hogy miután már mindent sikerült megterveznünk **„csak a tervek megvalósításához szükséges erőforrások problematikájával szembesülünk”…** Ez az egyetlen mondat komoly kihívások elé szokta állítani a projektgazdákat.

Az első általános kérdéskör **a szükségesség és elégségesség problematikája.** Egyik oldalról – mivel mind az általános projekt költséghatékonysági elvárásoknak meg szeretnénk felelni, mind pedig a közösségi forrásoknak is jó gazdái kívánunk lenni – alapelvárás a mértéktartó tervezés. **Nagyon leegyszerűsítve arra kell törekednünk, hogy minden erőforrásból pontosan a szükséges és minimálisan szükséges(!) mennyiséget használjuk fel a projekt megvalósításának során.** Erre mind a szabályok betartása mind a szakmai igényesség is kötelez bennünket.

Másik oldalról mindenkit óva intenénk a szándékos alultervezéstől. A nem megfelelő mennyiségű és minőségű erőforrás felhasználása az esetek meghatározó hányadában rendkívül megnehezíti (lehetetlenné teszi) a projekt megvalósítását. Ezekben az esetekben pozitív támogatási döntés esetén általában vagy részteljesítés, vagy bukott projekt szokott az események vége lenni, ami rendkívül kellemetlen minden fél számára. **Összegezve: az erőforrás tervezés első pillanatától törekedjünk mind a humán, mind a dologi erőforrások területén az „biztonságosan elegendő” alapelv betartására.**

A szükséges szakmai ismereteken túl meg kell állapítani, hogy a projektek kidolgozása és megvalósítása alapjaiban véve személyek közötti interakciók összessége. Pontosan ezért nem lehet eléggé hangsúlyozni a területre fordítandó figyelem szükségességét. Logikailag a humánerőforrás terv elkészítése nem tűnik nagy kihívásnak. A feladat megoldásában jelentős segítséget nyújt, hogy az eddig lefolytatott tervezési tevékenység következtében rendelkezünk egy **„tevékenység-listával”** (ld. különféle ütemtervek), melyben összegyűjtöttük az összes tevékenységet. Ennek a listának az áttekintése során kell eldöntenünk, hogy az egyes feladatokhoz milyen személyeket rendelünk. Ebben az esetben is **kiemelkedő fontossággal bír** – a később tárgyalásra kerülő – **projektmenedzser**, aki az operatív feladatok egy jelentős részét saját maga végzi, illetve általában ő jelöli ki az egyes feladatokhoz rendelt szakértőket. („Humán menedzsmentes szemüvegen keresztül”: hasonló a kérdés problematikája a delegáció kérdésköréhez. **A vezető kihívása, hogy mely feladatokat kívánja a továbbiakban is önmaga végezni, és mely feladatokat próbálja meg alsóbb szintre delegálni.** Az utolsó lépés a megfelelő személyek hozzárendelése a delegálandó feladatokhoz.)

Abban az esetben, ha nincsenek kiforrott elképzeléseink a résztvevőkről, nagy segítséget jelenthet a következő módszer. **A potenciális szakértők képességeinek feltérképezésére jó megoldás szokott lenni egy ún. „kompetencia-lista*”* elkészítése.** Az esetlegesen bevonható szereplők mindegyikéről összeállításra kerül az egyedi képességeik és készségeik katasztere, mely alapján már könnyen meghatározható, hogy az egyes személyek az adottságaik következtében milyen feladatok elvégzésére, és mekkora problémák kezelésére alkalmasak. Ezzel a módszerrel jelentősen csökkenthető annak a kockázata, hogy bár kiosztásra kerül egy adott feladat, azonban nem megfelelő emberhez. Bármilyen módon is járunk el, kulcsfontosságú, hogy a megvalósításra már mindenki tisztában legyen az elvégzendő feladatokkal. **Tehát a humán erőforrásokkal kapcsolatos egyik szabály: az összes szakértő alkalmas legyen (képes legyen) a rá bízott feladatok ellátására.**

Hasonló fontosságú általános kérdés a **szakértők megfelelő motiváltsága.** A különféle motivációs eszközökkel számos kitűnő szakirodalom foglalkozik, mi ezeket nem tárgyaljuk részleteiben. Arra azonban feltétlenül rá kell világítanunk, hogy nem megfelelően motivált emberekkel meglehetősen nehéz feladat a projektek sikeres megvalósítása. Ezért a szakmai sikerektől az anyagi javadalmazásig érdemes végiggondolnunk, hogy milyen eszközökkel kívánjuk megfelelő munkavégzésre serkenteni az egyes szereplőket. Így *a* **másik szabály pedig az, hogy a bevont szakértők hajlandók is legyenek megfelelő színvonalú szakmai tevékenység végzésére az adott projekt keretein belül…**

# OLVASOK-CSELEKSZEM-TAPASZTALOK- TANULOK

***Kitől érdemes még tanulni?***

*Garaj Erika (2012): Projektmenedzsment – 4. fejezet Projektek operatív vezetése*

[*https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0017\_35\_projektmenedzsment/ch04.html#id529182*](https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0017_35_projektmenedzsment/ch04.html#id529182)

*15 perces rendkívül színvonalas olvasnivaló számos projektmenedzsment ismerettel kapcsolatban.*

***Ellenőrző kérdések a megfelelőséghez:***

*a, Melyek az erőforrástervezés alapelvei?*

*b, Milyen módszerekkel motiválnád a szakértőket? Téged mi motiválna?*

***Adaptáció a kiválósághoz:***

*Gondold végig milyen szerepeket lehet felvállalni egy projekt megvalósítása során és az egyes szerepekhez milyen kompetenciák tartoznak!*

