|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **http://www.eco.u-szeged.hu/site/upload/2015/03/imreh_szabolcs1_80x119.png**  **Imreh Szabolcs** | Kapcsolódó kép  **15-17 perc** | Mottó:  *„Amikor azt mondod: ‘Feladom!’, gondolj arra, hogy ilyenkor másvalaki azt mondja: Egek, micsoda lehetőség!”*  (H. Jackson Brown) |

**Uniós projektek menedzselése**

**4 fejezet 1 olvasólecke**

**Projekttervezés**

Az előző fejezetben eljutottunk odáig, hogy a logikai keretmátrix segítségével nagy vonalakban sikerült felvázolnunk a projekt leglényegesebb elemeit. Ahhoz, hogy a „nagyvonalú projekt-elképzelésből” konkrét terv, majd sikeres megvalósítás legyen, még számos lépést kell megtennünk. Ebben a fejezetben a részletes kidolgozás legfontosabb kérdéseit tárgyaljuk röviden. Továbbra is a tervezés-szemléletűség dominál a tárgyalásmódban, mert meggyőződésünk, hogy megfelelő tervezési tevékenység mellett a megvalósítás már csak rutinfeladat. Így általában a megvalósításhoz jobban kapcsolódó témákat is a „tervezés szemüvegén” keresztül tárgyaljuk.

A tervezési folyamat következő lépése a nagyvonalú projektterv „aprópénzre váltása”. Természetesen a logikai keretmátrix jelenti jelen esetben a részletes tervezés alapját. Ebben a fázisban történik meg az egyes tevékenységek pontos meghatározása, az egymásra-következőség vizsgálata és a lehetséges ütemezés meghatározása. Nem véletlenül szokták nagyon szemléletesen ezt a fázist **„projekt-kidolgozásnak”**nevezni, a kidolgozásba gyakran beleértve még a humánerőforrás terv elkészítését is.

Mindenekelőtt röviden érvelnénk a megfelelő projekt-kidolgozás, és különösen **a pontos ütemezés fontossága** mellett. Nem lehet elégszer hangsúlyozni ennek a végső tervezési fázisnak a jelentőségét. Bármilyen megoldást választva is a konkrét ütemezés elkészítésére világosan látható, hogy az ilyen típusú terveknek legalább két jól elkülöníthető célcsoportja figyelhető meg. Egyelőre nevezzük – meglehetősen pontatlanul – ütemezésnek az elkészítendő dokumentumot. Bármilyen megoldást is választunk, számos kézzelfogható előny azonnal megfigyelhető, amelyek egyértelműen érzékeltetik a minőségi ütemezésben rejlő lehetőségeket:[[1]](#footnote-1)

* Jól mutatja a feladatok, munkaegységek és projektfázisok közti összefüggéseket.
* Követhetővé teszi az egymással párhuzamosan folyó feladatokat.
* Elősegíti az erőforrások tervezését, pl. hogy az egyes feladatokért felelős személyeknek mely időpontban kell rendelkezésre állniuk.
* Egyértelműen megmutatja a felelősségi viszonyokat, vagyis hogy melyik feladat, mely személy(ek) felelőssége alá tartozik.
* Elősegíti azoknak a kritikus tevékenységeknek a beazonosítását, melyek elhalasztásával a projekt befejezési ideje is halasztódni fog.
* Elősegíti azoknak a tevékenységeknek a beazonosítását, amelyek csúszása nem befolyásolja a projekt befejezését és a források időleges átcsoportosítását is lehetővé teszi.
* A segítségével tervezhető az egyes projektfázisokra és feladatokra szánt optimális időkeret, annak érdekében, hogy a projektet időben be lehessen fejezni.
* Behatárolja a projekt várható befejezési idejét.
* Elősegíti a projektet megvalósító különböző szervezeti egységek közti zökkenőmentes kommunikációt.
* Egységes keretet biztost a projekt nyomonkövetéséhez és ellenőrzéséhez.

**Az ütemezés egyik olvasója értelemszerűen a potenciális finanszírozó, aki szeretne minél átfogóbb, és pontosabb képet kapni az általa támogatandó projekt tervezett megvalósításáról**. Pontosan ezért szinte minden pályázatnak kötelező része valamilyen nyilatkozat a tervezett ütemezésről. Nyilvánvaló módon ez lesz többek között a projekt megvalósításának nyomonkövetésére szolgáló eljárás (monitoring) egyik alapja. Legalább ilyen fontos, hogy **az ütemezés egy egyértelmű „sorvezetőt” ad a projektmenedzsment kezébe.** Világos időpontokhoz köti az egyes projekttevékenységek megtételét, ezzel is elősegítve a tervszerű megvalósítást. Ilyen tekintetben az ütemezés az „önmonitoring” eszköze is, mivel a menedzsment így érzékelheti az esetleges terv-tény eltéréseket és ezáltal még időben képes beavatkozni. Így az ütemezés adja projekt gerincét a mindennapi gyakorlatban.

Annak ellenére, hogy részleteiben nem tárgyaljuk, feltétlenül szükséges röviden kitérnünk az ütemezés elemzése során az **interdependenciák** kérdéskörére. Az interdependenciák általában egy folyamat elemei közötti összefüggések jellegét fejezik ki. A projektmenedzsment szempontjából az interdependenciák megmutatkoznak egyrészt a tevékenységfolyamat elemeinek kölcsönös összefüggéseiként, másrészt működési folyamatok kölcsönös összefüggéseiként, s végül a létesítményi tevékenységek, és nem utolsósorban a megvalósítandó „létesítmény” terjedelmi sajátosságaiból adódó összefüggésekként.

Az interdependenciáknak különböző típusait különböztethetjük meg azok megnyilvánulási formái alapján. Jelen tárgyalásban kizárólag három alapesetről teszünk említést, természetesen mindhárom érdemi következményekkel bír az ütemezéssel kapcsolatban.

**Tovagyűrűző interdependenciáról akkor beszélhetünk, amikor két vagy több tevékenység valamilyen közös forrást használ.** Nem szükségszerű, de nem is kizárt a tevékenységelemek között tényleges kapcsolat. A tovagyűrűző interdependenciák működésének gyakori következménye, hogy a közös forrást jelentő tevékenységben elkövetett hiba kihat az azt felhasználó többi tevékenységek eredményeire is. Bizonyos esetekben ez a tovagyűrűzés olyan mértékűvé válhat, hogy az meghatározhatja a teljes tevékenységfolyamat végeredményét. A tovagyűrűző interdependencia minden tevékenységfolyamatra jellemző, így alapvető interdependenciaként kell értelmezni.

**Szekvenciális interdependencia akkor jön létre, amikor egy résztevékenység eredménye kiinduló pontjává válik egy másik tevékenységnek.** Másképpen megfogalmazva úgy kell értelmeznünk, hogy egy adott tevékenység nem kezdhető el addig, amíg egy másik meghatározott tevékenység be nem fejeződik. A szekvenciális interdependenciák lényegesen összetettebbek a tovagyűrűző intendependenciáknál, mert a szekvenciális interdependenciák mindig tartalmaznak tovagyűrűző interdependenciákat is.

**Reciprok interdependencia jelensége figyelhető meg, ha egy bizonyos feladat több közreműködő között oda-vissza mozog mindaddig, amíg véglegesen el nem készül.** Így egy adott tevékenységhez több közreműködő is tartozik, gyakran eltérő szerepkörrel és felelősséggel. Például van valaki, aki az adott tevékenységet ténylegesen végzi, és egy másik ember ehhez a tevékenységhez adatokat, információkat szolgáltat, sőt lehet egy harmadik, aki a feladat végleges elkészülte előtt azt véleményezi, stb.

Világosan érzékelhető, hogy az interdependenciák meghatározzák az ütemezés lehetőségeit, illetve kijelölik a tervezés kereteit. A függőségek figyelembevétele alapkövetelmény, pl. az interdependenciák kijelölik a tevékenységek lehetséges sorrendjét.

A lehetséges legjobb ütemezés kidolgozása érdekében számos megoldás kialakult az utóbbi egy-két évtizedben, jelen tárgyalásban mindösszesen három különféle megoldást tekintünk át röviden:

* mérföldkő típusú ütemezés,
* cselekvési terv típusú ütemezés,
* Gantt diagramm.

# OLVASOK-CSELEKSZEM-TAPASZTALOK- TANULOK

***Kitől érdemes még tanulni?***

*Daróczi M: Projektmenedzsment 6. fejezet: A projektfolyamat szereplői és sajátosságai*

[*https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0019\_Projektmenedzsment/ch06.html*](https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0019_Projektmenedzsment/ch06.html)

*5 perces olvasnivaló azoknak, akik még mélyítenék a tudásukat az interdependenciák témakörében*

***Ellenőrző kérdések a megfelelőséghez:***

*a, Miért fontos az ütemezés?*

*b, Milyen interdependenciákat* *ismertél meg?*

*c, Igaz vagy hamis az alábbi állítás: Tovagyűrűző interdependenciáról akkor beszélhetünk, amikor egy résztevékenység eredménye kiinduló pontjává válik egy másik tevékenységnek.*

***Adaptáció a kiválósághoz:***

*Készíts önállóan egy minden típusú interdependenciát tartalmazó tevékenységsorozatot!*



1. Természetesen ezen előnyök egy része csak abban az esetben jelentkezik, ha az ütemezéshez megvalósítók is hozzárendelésre kerültek. [↑](#footnote-ref-1)