

Watski Polski
Slovenščina

venčina Română

Português

English Magyar

utsch

Español

Ελληνικά

Български

ederlands

e Français

Italiano Dansk

Suomi Svenska

Latviešu

ruvių Čeština

iguês Malti



A PM² projektmenedzsment módszertan Áttekintése

**A PM² projektmenedzsment módszertan
áttekintése**



Az alábbi információk esetleges felhasználásáért sem az Európai Bizottság, sem pedig a Bizottság nevében eljáró más személy nem tehető felelőssé.

A Europe Direct információs szolgálat minden kérdést megválaszol az Európai Unióról.

Ingyenesen hívható telefonszám (*):

00 800 6 7 8 9 10 11

(*Az átadott információk ingyenesek, akárcsak a legtöbb telefonhívás (bár egyes szolgáltatók, telefonfülkék vagy szállodák díjakat számolhatnak fel).

Az Európai Unióról további információkat a <http://europa.eu> weboldalon talál.

Luxemburg: Az Európai Unió Kiadóhivatala, 2020

ISBN:

doi:

© Európai Unió, 2020

A sokszorosítás és újbóli felhasználás a forrás megjelölésével engedélyezett.

A PM² logó az Európai Unió tulajdonát képezi, és nem jegyezhető be védjegyként vagy más módon, illetve nem használható ezektől a dokumentumoktól függetlenül.

Sem a kiadvány, sem a logó nem használó oly módon, amely egy külső szervezet Európai Unió általi jóváhagyására utalna.

Cím: A PM² projektmenedzsment módszertan áttekintése
Jelenlegi kiadás: v.1.0, 2020. szeptember

Az Európai Bizottság PM² projektmenedzsment módszertana alapján



A PM² útmutató és módszertan szerzői és hozzájárulói:
[A. függelék:Hozzájárulók és köszönetnyilvánítás](#)

Készítette és kiadta:

Európai Bizottság

DIGIT.B.4

Projektmenedzsment Kiválósági Központ (CoEPM²)

E-mail: EC-PM2@ec.europa.eu

Csatlakozzon a Open PM² Közösséghez és kísérje figyelemmel az újdonságokat:

<http://europa.eu/lgb87FF>

<https://ec.europa.eu/eusurvey/runner/openpm2-contact>

Tartalomjegyzék

1	Bevezetés.....	1
1.1	A Open PM ² kezdeményezésről.....	1
1.2	PM ² Kiválósági Központ (CoEPM ²)	2
1.3	A Open PM ² projekttámogatási hálózat (PSN).....	2
1.4	Hasznos online források.....	2
2	A PM² projektmenedzsment módszertan áttekintése	5
2.1	A PM ² tárháza	5
2.2	A PM ² projektélelciklus.....	5
2.3	A PM ² projektszakaszok előmozdítói és meghatározó dokumentumai.....	6
2.4	Mit jelent a PM ² projekt?.....	7
2.5	Projektdokumentáció – a PM ² dokumentumok	8
2.6	A PM ² gondolkodásmód.....	9
2.7	A PM ² egyéni igényekre szabása.....	10
3	Projektszervezés és projektszerepek	11
3.1	Projektben érintett felek.....	11
3.2	Irányítási modell és a különböző rétegek	11
3.3	Szerepek és felelősségi körök	12
3.3.1	Projektirányító bizottság (PSC)	12
3.3.2	Projektgazda (PO)	12
3.3.3	Megoldásszolgáltató (SP).....	12
3.3.4	Üzletvezető (BM)	13
3.3.5	Projektmenedzser (PM).....	13
3.3.6	Üzleti végrehajtási csoport (BIG)	13
3.3.7	Projekt-munkacsoport (PCT)	13
3.3.8	Egyéb szerepek	13
3.4	Projektmenedzsment-kompetenciák.....	14
4	Kezdeményezési szakasz	17
4.1	Projektkezdeményezési megbeszélés.....	18
4.2	Projektindítási kérelem	18
4.3	Projektindító dokumentum.....	18
4.4	Projekt alapító dokumentum	18
4.5	Projekt szakaszkapu: RfP (Tervezésre kész).....	19
5	Tervezési szakasz.....	21
5.1	Tervezésindító megbeszélés	22
5.2	Projektkézikönyv	23
5.3	Projektirányítási tervek.....	23
5.4	A projektben érintett felek mátrixa	23
5.5	Projekt munkaterv	23
5.6	Kiszervezési terv.....	24
5.7	A produktumok elfogadási terve	24
5.8	Átmeneti terv.....	24
5.9	Üzleti végrehajtási terv	24
5.10	Projekt szakaszkapu: RfE (Megvalósításra kész)	24
6	Megvalósítási szakasz.....	25
6.1	Megvalósítás-indító megbeszélés	26
6.2	A projekt koordinálása	26

6.3	Minőségbiztosítás.....	26
6.4	Projektjelentések.....	26
6.5	Információterjesztés.....	27
6.6	Projekt szakaszkapu: RfC (Lezárásra kész).....	27
7	Záró szakasz.....	29
7.1	Projektzáró áttekintő ülés.....	29
7.2	Tanulások és a jövőben hasznosítható tapasztalatok.....	30
7.3	Projektzáró jelentés.....	30
7.4	Adminisztratív lezárás.....	30
8	Nyomon követés & ellenőrzés.....	31
8.1	Projektteljesítmény nyomon követése.....	31
8.2	Ütemterv ellenőrzése.....	31
8.3	Költségek ellenőrzése.....	32
8.4	Érintett felek kezelése.....	32
8.5	Követelmények kezelése.....	32
8.6	Projektváltoztatások kezelése.....	32
8.7	Kockázatok kezelése.....	32
8.8	Problémák és döntések kezelése.....	32
8.9	Minőségirányítás.....	33
8.10	Termékek elfogadásának kezelése.....	33
8.11	Átmenet kezelése.....	33
8.12	Üzleti végrehajtás kezelése.....	33
8.13	Kiszervezés kezelése.....	33
8.14	Ellenőrzőlisták.....	33
A.	függelék: Köszönetnyilvánítás a hozzájárulóknak.....	35
B.	függelék: PM² bővítmények.....	37
	PM ² és az agilis módszertan.....	37
	PM ² Programmenedzsment (PM ² -PGM).....	39
	PM ² és a portfólió menedzsment.....	41
C.	függelék: További források.....	45
	PM ² Felelősségek kiosztásának mátrixa (RASCI).....	45
	A PM ² dokumentumainak rendszere.....	46
	A PM ² tevékenységeinek és dokumentumainak áttekintése.....	47
	Elérhető PM ² sablonok.....	48
	A PM ² alkalmazásának kezdő lépései: Gyors tippek.....	49
D.	függelék: Etika és magatartás.....	51
	PM ² magatartási kódex.....	51
	Személyes és szakmai erények.....	52
E.	függelék: Szójegyzék.....	55

Szándékosan üresen hagyott oldal

1 Bevezetés

Az PM² az Európai Bizottság által kidolgozott projektmenedzsment módszertan. Célja, hogy a projektmenedzserek (PM-ek) megoldásokat és előnyöket biztosítsanak a szervezeteik számára azáltal, hogy a projekt teljes életciklusa alatt hatékonyan szervezik a munkát. A módszertant az európai uniós intézmények és projektek igényei alapján alakítottuk ki, azonban bármilyen típusú szervezet projektjeire lehet alkalmazni.

A PM² egy egyszerű és könnyen alkalmazható módszertan, amelyet a projektcsapatok a saját igényeikre szabhatnak. A PM² módszertant kiegészíti egy átfogó képzési program (beleértve munkaértekezleteket és tanácsadást), az online dokumentáció és egy aktív szakmai közösség (jelenleg csak az Európai Bizottságon és néhány egyéb uniós intézményen belül elérhető).

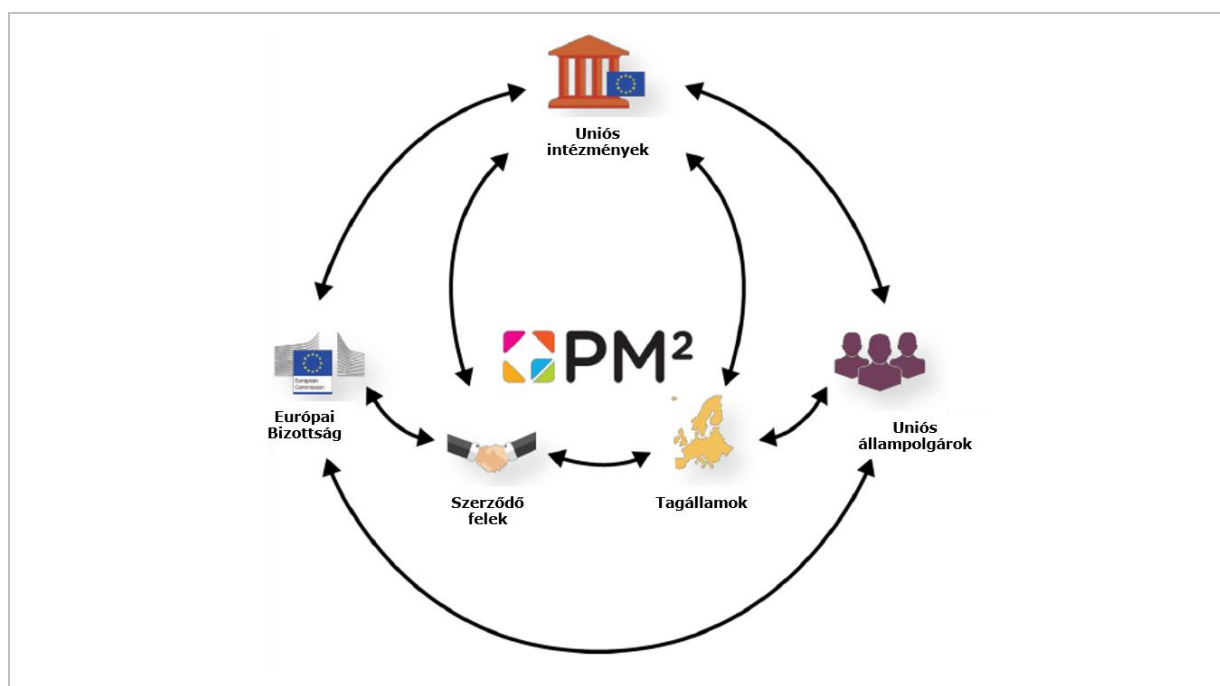
A PM² a projektmenedzsment területén globálisan elfogadott bevált gyakorlatok, normák és módszertanok elemeit foglalja magában. Fejlesztését az uniós intézmények és külsős szervezetek számos projektjén kipróbált működési tapasztalatok is segítették.

Ez a dokumentum a PM² projektmenedzsment módszertanról nyújt áttekintést. A lehetőségek szerint törekedtünk arra, hogy az áttekintés lényegre törő legyen, mégis elegendő információt nyújtson a PM² módszertan hatékony megértéséhez.

1.1 A Open PM² kezdeményezésről

A Open PM² az Európai Bizottság azon kezdeményezése, amely a PM² módszertant és annak előnyeit közelebb kívánja hozni az érintettekhez és a felhasználói közösséghez.

A Open PM² kezdeményezés valamennyi európai uniós intézmény, szerződő fél és közhivatalnok, továbbá tágabb értelemben vett érintett felek számára szabad hozzáférést biztosít a PM² projektmenedzsment módszertanhoz és a hozzá kapcsolódó anyagokhoz. Ennek célja a projektmunka-irányítás és -kommunikáció hatékonyságának növelése, ezáltal pedig az Európai Unió céljainak szolgálata, valamint a tagállamok és az uniós polgárok igényeinek kielégítése.



1.1. ábra A Open PM² szinergiái

A kezdeményezés célja továbbá, hogy elkerülje a korábban elkövetett hibák megismétlését, azaz megakadályozza a párhuzamos munkavégzést és a merőben eltérő projektmenedzsment-koncepciók alkalmazását a tágabb Európai közösség *hasznosságain* és *közös érdekén* alapuló, konvergens megközelítések helyett.

A PM² szabadon elérhetővé tételével a kezdeményezés célja az Európai Unión belüli projektmenedzsmenttel kapcsolatos kompetencia növelése, ami a projektek nagyobb hatékonyságához és eredményességéhez vezet. Ezt a Open PM² az alábbiakkal éri el:

- a projektmenedzsment megközelítéseinek észszerűbbé tétele az uniós intézményeken belül és azokon túl.
- közös nyelvezet és közös folyamatok megalkotása, melyek hatékonyá teszik a projektekkel kapcsolatos kommunikációs tevékenységet.
- produktív és közös gondolkodásmódok elsajátításának a biztosítása.
- nyitottság és átláthatóság megvalósítása a szervezeteken átívelő projekt-együttműködésekhez.
- jobb minőségű projektmenedzsment kialakítása, mely jobb költség/erőfeszítés hatékonysághoz vezet.
- az uniós finanszírozású projektek és támogatások magasabb színvonalú nyomon követése és ellenőrzése.
- a bizottsági dokumentumok további felhasználásáról szóló 2011/833/EU bizottsági határozat alkalmazása a hozzáférhetőség és a további felhasználás elősegítése érdekében.

1.2 PM² Kiválósági Központ (CoEPM²)

A PM² Kiválósági Központ célja, hogy az Európai Bizottság és más uniós intézmények számára kiváló minőségű projektmenedzsment infrastruktúrát, támogatást és tanácsadási szolgáltatásokat nyújtson. A CoEPM² támogatja a PM² módszertant, koordinálja az intézményközi projekttámogatási hálózatot (PSN), valamint előmozdítja a PM² szélesebb körű alkalmazását a Open PM² kezdeményezésen keresztül.

1.3 A Open PM² projekttámogatási hálózat (PSN)

A PM² projekttámogatási hálózat (PSN) a PM² Kiválósági Központ által koordinált és támogatott helyi projekttámogató irodák (LPSO) hálózata. A PM² projekttámogatási hálózat (PSN) célja egy olyan decentralizált projektmenedzsmentet támogató hálózattá válni, amely útmutatást és támogatást nyújt a PM² felhasználói számára a PM² módszertan hatékony átvételéről és alkalmazásáról.

A projekttámogatási hálózat (PSN)

- előmozdítja a tudás, a tapasztalatok és a bevált gyakorlatok cseréjét és megosztását.
- lehetővé teszi a folyamatos fejlődést, valamint a PM² módszertanra való támaszkodást szolgáló visszajelzések gyűjtését.
- lehetővé teszi a projekttámogató irodák (PSO-k) számára, hogy közösséget alkotva támogassák egymást.
- a PM² bajnokok (magánszemélyek és szervezetek egyaránt) hozzájárulásától függ.

1.4 Hasznos online források

A PM² Kiválósági Központ (CoEPM²) olyan központi elérhetőségi pontot biztosít, ahonnan valamennyi, a Open PM²-vel kapcsolatos információ, kiadvány stb. letölthető. A PM² módszertan részletesebb tanulmányozásához ingyenesen letöltheti és átnézheti a PM² módszertani útmutatót és sablon dokumentumokat, valamint felfedezheti az online forrásokat.

A PM² útmutató (PDF)

Az EU Bookshopból letölthető ennek a dokumentumnak a PDF változata több nyelven, továbbá a PM² módszertani útmutató szabadon elérhető változata is.

- PM² módszertani útmutató – szabadon elérhető változat: <http://europa.eu/!UR34mB>

Open PM² Wiki

A Open PM² Wiki részletesen ismerteti a PM² [szabadon elérhető változat] által alkalmazott megközelítést, és a Open PM² módszertannal kapcsolatos információk központi elérhetőségi pontjaként szolgál. A Wikihez való hozzáféréshez személyes EU Login fiók szükséges. Ha nem rendelkezik EU Login fiókkal, akkor a belépés előtt létre kell hoznia.

- Open PM² Wiki: <http://europa.eu/!Gu76mr>
- Open PM² sablonok: <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/wikis/display/openPM2/Artefacts>

Open PM² támogatásnyújtás

Csatlakozzon a Open PM² közösséghez: <http://europa.eu/!vh96rM>

- Vitasson meg konkrét, projektmenedzsmenttel kapcsolatos kérdéseket, tegyen fel kérdéseket és ossza meg tapasztalatait másokkal.
- Tudjon meg többet a PM²-ről, valamint a PM² dokumentumokról és folyamatokról.

- Szerezzen segítséget a PM² használatának elkezdéséhez.
- Vegye igénybe a tapasztaltabb PM²-felhasználók tudását.
- Szerezzen útmutatást a PM²-nek a szervezeténél történő bevezetéséről.
- Adjon visszajelzést és ossza meg saját tapasztalatait a PM² használatáról.

Iratkozzon fel levelezőlistánkra: <https://ec.europa.eu/eusurvey/runner/openpm2-contact>

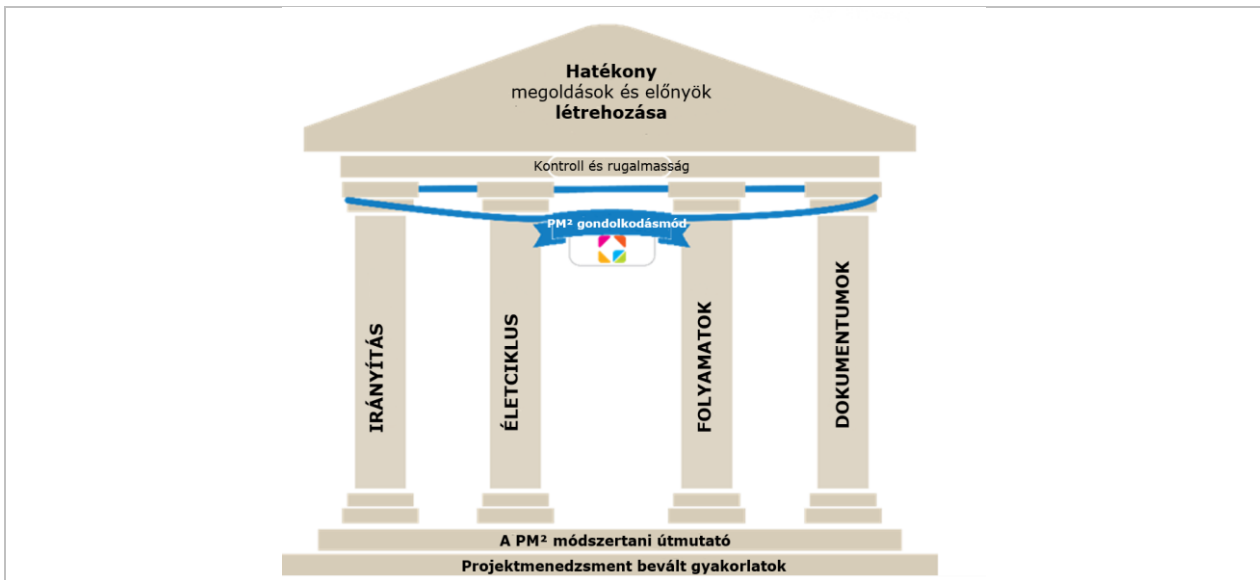
Szándékosan üresen hagyott oldal

2 A PM² projektmenedzsment módszertan áttekintése

2.1 A PM² tárháza

A PM² módszertan a projektmenedzsment bevált gyakorlataira épül, és négy pillér támasztja alá:

1. projektirányítási modell (azaz a szerepek és felelősségi körök)
2. projektéletciklus (azaz a projektszakaszok)
3. projektfolyamatok (azaz a projektmenedzsment-tevékenységek)
4. projektdokumentumok (azaz a dokumentációs sablonok és útmutatók).



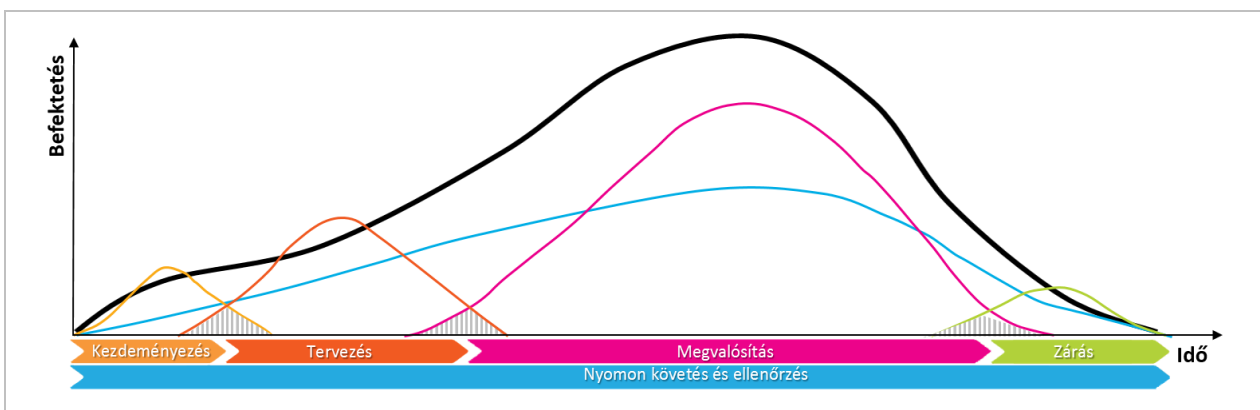
2.1. ábra A PM² tárháza

A PM² módszertan elveit részletesebben ismerteti a PM² gondolkodásmód, amely azokat az elemeket tartalmazza, amelyek a PM² gyakorlatokat együtt tartják, valamint közös meggyőződést és értékeket nyújt a PM² projektcapatoknak.

2.2 A PM² projektéletciklus

A PM² projektéletciklusnak négy szakasza van, és mindegyik szakaszhoz egy meghatározó tevékenység típus tartozik (azaz a kezdeményező tevékenységek a kezdeményezési szakaszban meghatározóak). Bizonyos szakaszhoz kötött tevékenységek egyes szakaszokra jobban jellemzőek, azonban a szomszédos szakasz(ok)ban is végrehajthatók (például a tervezési/újratervezési tevékenységek a megvalósítási szakaszban is ismétlődnek).

A projekt a következő szakaszba lép, ha az előző szakasz céljait teljesültnek ítélik a hivatalos (vagy kevésbé hivatalos) szakaszáró áttekintéskor.



2.2. ábra A PM² projektéletciklus: szakaszokhoz kapcsolódó tevékenységek átfedése

A projekt fókuszpontja a kezdeti szakaszban végzett kezdeményezési és tervezési tevékenységekről a középső szakaszban a megvalósítási, nyomonkövetési és ellenőrzési tevékenységekre, majd a záró szakaszban a jóváhagyási, átmeneti és lezárási tevékenységekre tevődik át.

A tapasztalatlan projektcsapatok gyakran alábecsülik a kezdeti szakaszokban végzett munka jelentőségét, és nem megfelelően meghatározott vagy tervezett projekttermékekkel kezdenek el dolgozni. Ennek eredménye jellemzően a rossz minőségű, és a végfelhasználók számára kevés értékkel bíró termékek. Ez egy általános és költséges hiba, amely gyakran a projekt teljes kudarcának és a projektől várt haszon elmaradásának a kiváltó oka.

Projektszakasz	Leírás
1. Kezdeményezés	Az elérni kívánt eredmények meghatározása. A projektindító dokumentum létrehozása. A projekt hatókörének meghatározása. A projekt sikeres indítása.
2. Tervezés	A projekt-munkacsoport (PCT) felállítása. A projekt hatókörének meghatározása. A munka megtervezése.
3. Megvalósítás	A projekttervek megvalósításának koordinálása. A termékek létrehozása.
4. Lezárás	A projekt hivatalos jóváhagyásának koordinálása. Jelentéskészítés a projekt teljesítményéről. A tanulságok és a jövőben hasznosítható tapasztalatok megfogalmazása. A projekt adminisztratív lezárása.
Nyomon követés & Ellenőrzés	A teljes projektmunka és az irányítási tevékenységek nyomon követése és ellenőrzése a projekt teljes időtartama alatt: a projekt teljesítményének figyelemmel kísérése, előrehaladás mérése, változtatások kezelése, kockázatok és problémák megoldása, helyesbítő intézkedések meghatározása.

Szakaszkapuk és jóváhagyások

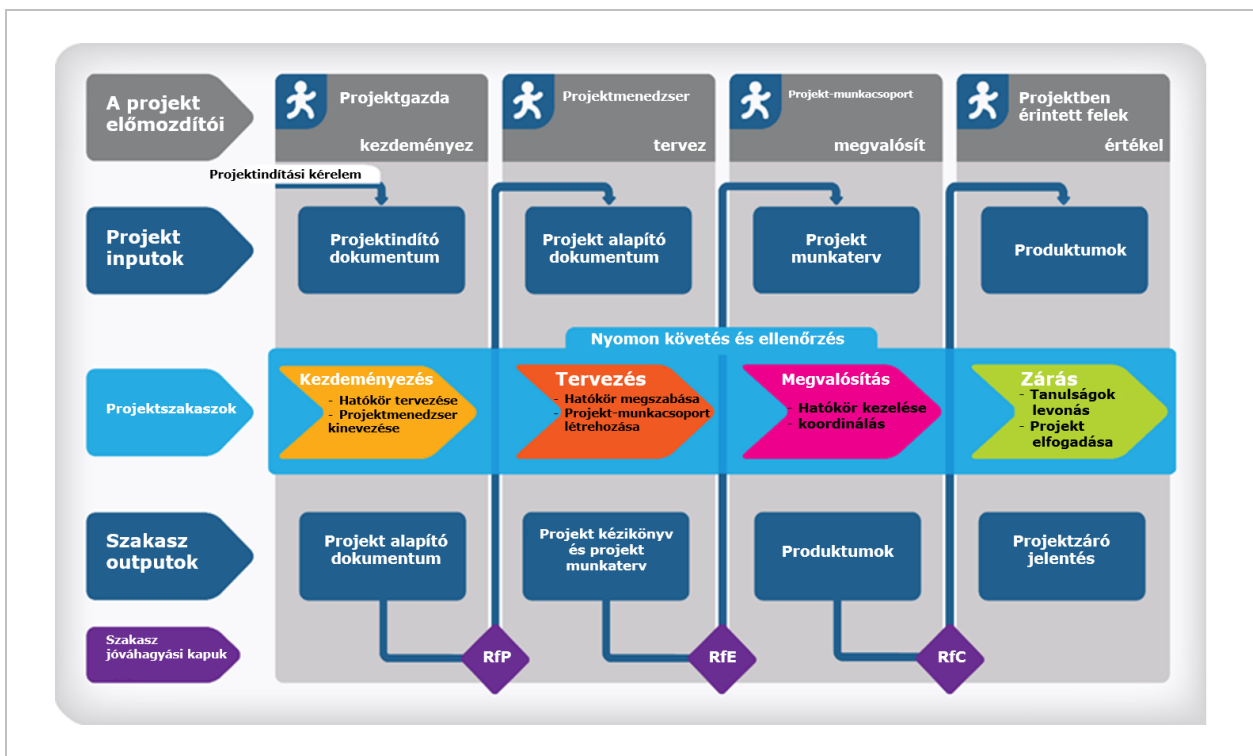
Minden szakasz végén a projekt egy jóváhagyási szakaszkapun megy át. Ezzel biztosítható, hogy a megfelelő projektszereplők (azaz a projektmenedzser (PM), a projektgazda (PO), a projektirányító bizottság (PSC) és egyéb megbízott szereplők) áttekintik a projektet mielőtt az a következő szakaszba lépne. Ezek az állomások magas színvonalúvá teszik a projektmenedzsmentet, valamint biztosítják a projekt szabályozott módon történő előrehaladását.

A három PM² szakaszkapu:

- **RfP** (tervezésre kész): a kezdeményezési szakasz végén.
- **RfE** (megvalósításra kész): a tervezési szakasz végén
- **RfC** (lezárásra kész): a megvalósítási szakasz végén.

2.3 A PM² projektszakaszok előmozdítói és meghatározó dokumentumai

A projektek nagyban függenek az azokat meghatározó, megtervező és megvalósító személyektől. A projektet előmozdító személyek a PM² projekt egyes szakaszaiban mások és mások lehetnek. Az kezdeményezési szakaszban a projektgazda (PO) a legfőbb előmozdító, aki elindítja a projektet és felelősséget vállal a teljes dokumentációért. A tervezési szakaszban a legfontosabb előmozdító a projektmenedzser (PM), aki a projektben foglalt tervek megvalósításának koordinálásáért felelős. A megvalósítási szakaszban a projektterv végrehajtását és a termékek létrehozását az projekt-munkacsoport (PCT) mozdtítja elő. Végezetül a záró szakaszt a projekt érintettjei mozdtítják elő, akik értékelik a projekt átfogó teljesítményét.



2.3. ábra PM² Swimlane folyamatára - szakaszok, meghatározó outputok és inputok, valamint a projekt előmozdítói

A fenti folyamatábrán látható fő dokumentumok (projektdokumentumok):

Szakasz input vagy output	Leírás
Projekt kezdeményezési kérelem	Kötelezettségvállalást fogalmaz meg egy probléma, igény vagy lehetőség további feltárására, valamint megadja a projekt kontextusát.
Projektindító dokumentum	Ismerteti a projekt indokait, igazolja annak létjogosultságát, valamint meghatározza a költségvetési keretet.
Projekt alapító dokumentum	A projektindító dokumentum alapján meghatározza a projekt hatókörét, a projekttel szemben támasztott szakmai követelményeket és a produktumokat.
Projekt kézikönyv	Bemutatja a projektmenedzsmenttel kapcsolatos célkitűzéseket és a menedzsment irányzatot. Rögzíti a szerepeket és felelősségi köröket.
Projekt munkaterv	Tartalmazza a végrehajtandó munka bontását, a szükséges erőfeszítések és költségek becslését, valamint a projekt ütemtervét.
A projekt produktumai	A projekt alapító dokumentumban és a projekt munkatervben meghatározottak szerint felsorolja a projekt produktumait.
Projektzáró jelentés	Összefoglalja a projekt során nyert tapasztalatokat, a projekt teljesítményét, valamint a tanulságokat (bevált gyakorlatokat és lehetséges buktatókat).

2.4 Mit jelent a PM² projekt?

A PM² bevált gyakorlatai közül számos alkalmazható bármilyen típusú projektben vagy munkában. Azonban ahhoz, hogy a teljes PM² módszertant lehessen alkalmazni, a projektnek bizonyos jellemzőkkel kell rendelkeznie.

A projekt akkor kezelhető PM² projektként, ha az alábbi jellemzők többsége fennáll:

- A műfaja projekt (azaz nem művelet, nem munkatevékenység, nem program stb.).
- 4–5 hétnél hosszabb az időtartama és 2–3 személynél többen dolgoznak rajta.
- egy szervezetben zajlik és belső vagy külső ellenőrzéseket hajthatnak végre vele kapcsolatban.
- pontosan meghatározott irányítási struktúrát és jól körülhatárolt szerepeket és felelősségi köröket igényel.
- költségvetése és hatóköre jóváhagyás tárgyát képezi.
- nem csak tervezés/teljesítés tevékenységeket foglal magában.

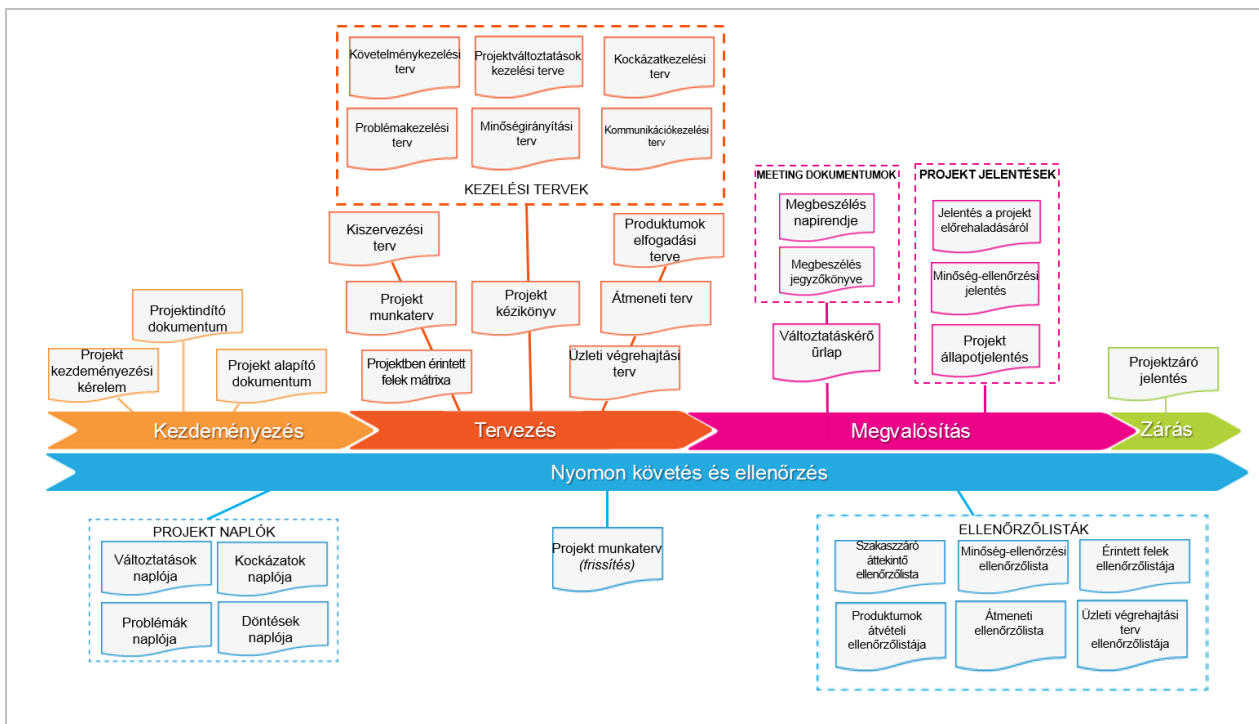
- átmenettel vagy üzlettel kapcsolatos tevékenységeket foglal magában.
- bizonyos szintű dokumentálást, átláthatóságot és jelentéstételt igényel.
- bizonyos szintű felügyeletet és nyomon követhetőséget igényel.
- számos érdekelt felet érint a projekten belül (és kívül).
- több szervezet vagy szervezeti egység együttműködését igényelheti.
- Hozzájárul a szervezet projektmenedzsment szintjének a növeléséhez.

2.5 Projektdokumentáció – a PM² dokumentumok

A projektdokumentáció kulcsfontosságú tevékenység a projektmenedzsment terén. A projekt kezdetétől egészen a végéig jelen van. A projektdokumentáció:

- elősegíti a gondolkodást azáltal, hogy a projektszereplőknek szavakba kell önteniük a még kialakulóban lévő ötleteket és terveket
- segíti a tervezési folyamatok kikristályosodását
- meghatározza a projekt hatókörét, ami biztosítja, hogy a projektben minden érdekelt fél és csapat elképzelése azonos legyen arról, hogy mit és mikor kell teljesíteni
- minden érdekelt félnek tiszta képet ad a projektkövetelményekről
- könnyíti a kommunikációt a projekten belüli és kívüli csoportokkal
- Alapot biztosít a projekt előrehaladásának nyomon követéséhez és ellenőrzéséhez
- rögzíti a projekt alatt hozott fontos döntéseket
- információt biztosít a hivatalos ellenőrző szervezetek
- biztosítja a szervezet múltbeli tapasztalatainak rögzítését és referenciapontként lehet használni a jövőbeli projektek sikerességének növelése érdekében

A projektdokumentációnak igazodnia kell a szervezet és az adott projekt minőségi normáihoz a formátum, stílus stb. értelmében. Elsősorban azonban az a lényege, hogy világos és könnyen érthető legyen.



2.4. ábra A PM² dokumentumok rendszere

2.6 A PM² gondolkodásmód

A PM² folyamatok, dokumentumok, eszközök és technikák segítik a projekt szereplőit abban, hogy a projektben az idő, költség, hatókör és minőség tényezők alapján döntést hozzanak a kompromisszumról.

A PM² gondolkodásmód olyan hozzáállást és viselkedési módot foglal magában, amelyek segítik a projektcsapatokat abban, hogy a projekt céljainak eléréséhez szükséges legfontosabb dolgokra összpontosítsanak. E gondolkodásmód segítségével a projektcsapatok leküzdhetik a projektek irányítása által jelentett nehézségeket a szervezeteken belül, valamint hatékonyabbá és teljesebbé tehetik a PM² módszertant.

A PM²-t alkalmazó projektmenedzserek (PM-ek) és projektcsapatok olyanok tehát akik:

1. **Alkalmazzák a PM²** bevált gyakorlatait a projektjeik irányítására.
2. **Tudatában vannak annak**, hogy a módszertanok szolgálják a projekteket, nem pedig fordítva.
3. **A teljesítményekre összpontosítanak** az összes projekt és projektmenedzsment-tevékenység során.
4. **Elkötelezettek** a projekt eredményeinek **maximális értéken** történő megvalósítása mellett, és nem csak a terveket követik.
5. Az együttműködés, a világos **kommunikáció** és az **elszámoltathatóság** elveit szem előtt tartó projektkultúra **előmozdításán** dolgoznak.
6. A projekttel kapcsolatos szerepeket a **legalkalmasabb** személyekre, a projekt érdekeit szem előtt tartva **osztják ki**.
7. A leghatékonyabb módon hozzák **egyensúlyba** a projektmenedzsment gyakran egymással ütköző tényezőit – produktum, projekt cél, projekt folyamat, projekt terv, projektben érintett személyek, projekt során előforduló könnyebbség/nehézség, projektlátásmód és projektpolitika.
8. **Befektetnek** szakmai és személyes kompetenciáik fejlesztésébe annak érdekében, hogy a projekt **hasznosabb résztvevőivé** válhassanak.
9. Bevonják a projekt érintett feleit a **változáskezelésbe** az elérni kívánt projekthasznok maximalizálásának érdekében.
10. **Megosztják tudásukat**, aktívan tanulnak a tapasztalatokból, és **fejlesztik** szervezeteiken belül a projektmenedzsment minőségét.
11. **Inspirációt** merítenek a PM² módszertani útmutató etikai és magatartási kódexből (lásd függelék).

A PM²-t alkalmazó projektmenedzsereknek (PM-ek) és projektcsapatoknak érdemes feltenniük az alábbi fontos, ám ritkán ismételt kérdéseket (IAQ):

- **Tudjuk, hogy mit csinálunk?** Tipp: Alakítson ki világos és közös elképzelést a projektről. Holisztikus megközelítés mentén irányítsa a projektet, és a projekt egészét optimalizálja, ne csak egyes részeit. Kövessen egy meghatározott folyamatot, de maradjon rugalmas, és rendszeresen emlékeztesse magát arra, hogy miért is csinálja azt, amit csinál.
- **Tudjuk, hogy miért csináljunk, amit csinálunk? Számít valójában, amit csinálunk?** Tipp: Gondoskodjon arról, hogy a projektnek súlya legyen. Értse meg a céljait, értékeit és hatását, valamint azt, hogy hogyan kapcsolódik a szervezeti stratégiához. Előre határozza meg, hogy mi teszi sikeressé a projektet, valamint ne csak a projekttermékek megteremtésén dolgozzon, hanem törekedjen a maximális érték és valós haszon elérésére.
- **A megfelelő személyek vesznek részt a projektben?** Tipp: A projekteket emberek működtetik. A személyek bevonásának és a projektszerepek kiosztásának elsődleges kritériuma a projekt igényeinek és céljainak a szolgálata legyen, és ne a politika, a barátság, a funkcionális hierarchia, a közelség vagy a kényelem.
- **Tudjuk, hogy ki mit csinál?** Tipp: Legyen tudatában annak, hogy mit kell csinálnia, és gondoskodjon arról, hogy a többiek is tudják mi a feladatuk. Mindenki számára világos? Pontosán határozza meg és értse meg a szerepeket, felelősségi köröket és elszámoltathatósági szempontokat.
- **A költségek vagy kockázatok ellenére is a teljesítés a legfontosabb?** Tipp: Tanúsítson tiszteletet az emberek munkája és a szervezet pénzügyi forrásai iránt, és kerülje a kockázatos viselkedést és taktikákat. Mindig tartsa észben, hogy nem csak a végeredmény a fontos, hanem az is számít, hogyan éri el. A projekteket pozitív értékek és elvek mentén irányítsa.
- **Mi a fontos?** Tipp: Minden NEM lehet ugyanolyan fontos. Azonosítsa és egyezzen meg a projekt alapvető sikerkritériumairól (CSC), az elfogadható minimális színtről (MVP) és a kritikus sikertényezőkről (CSF-ek), valamint az erőfeszítéseit és figyelmét mind taktikai, mind pedig stratégiai szempontból a projekt és a projektmenedzsment céljai alá rendelje.

- **Kinek mi a feladata?** Tipp: Gondoskodjon arról, hogy a kérelmező és a szolgáltató csoportok egy csapatként dolgozzanak a közös célokért. Valódi eredményeket valódi csapatmunkával lehet elérni, ezért világos, hatékony és rendszeres kommunikációra törekedjen.
- **Nekem is részt kellennem?** Tipp: Betöltött pozíciójától függetlenül járuljon hozzá a munkához. Legyen büszke azokra a készségekre, értékekre és pozitív hozzáállásra, amit a projekt számára nyújt. Segítsen minden olyan személynek részt venni, akinek részt kell vennie a munkában. Mozdítsa elő és támogassa valamennyi érintett fél hozzájárulását.
- **Értünk el fejlődést?** Tipp: Legyen elkötelezett a folyamatos személyes és szervezeti fejlesztés mellett azáltal, hogy összegyűjti és megosztja a tudását másokkal. A projektcsapatoknak törekedniük kell a hatékonyságra és ennek alapján cselekedniük.
- **Mi lesz a projekt után?** Tipp: A projekt alatt létrehozott produktum (vagy szolgáltatás) életciklusa csak a projekt után kezdődik! Mindenáron járuljon hozzá a létrehozott eredmény sikeréhez.

A PM² gondolkodásmód foglalja össze azokat az elemeket, amelyek összetartják a PM² folyamatokat és gyakorlatokat. Továbbá meghatározza azokat a közös meggyőződéseket és értékeket, amely a PM² valamennyi felhasználójának segíthet abban, hogy a projektcsapatok (újra)értékeljék a projektmenedzsment céljait a tágabb szervezeti és etikai kontextusban.

2.7 A PM² egyéni igényekre szabása

Annak érdekében, hogy a PM² módszertan hatékonyan szolgálja a szervezet és a projekt igényeit, bizonyos szinten egyéni igényekre kell szabni.

Az egyéni igényekre szabás a módszertan egyes részeinek a módosítását jelenti, mint például az egyes projektfolyamatok lépéseinek, a dokumentumok tartalmának vagy a projektszereplők között történő felelősség kiosztásának stb. a megváltoztatása. A csapatok ezeket a módosításokat azért hajtják végre, hogy a módszertant a sajátos szervezeti felépítésükhöz és kultúrájukhoz igazítsák, valamint, hogy a módszertan összhangban legyen a szervezeti folyamatokkal, előírásokkal stb.

Az egyéni igényekre szabást leginkább szervezeti vagy osztályszinten észszerű elvégezni, azonban kisebb kiigazításokra szükség lehet projektszinten is, például a projekt összetettsége, mérete vagy típusa alapján. Az egyéni igényekhez igazítás projektszinten történhet akkor is, ha azt a projekt sajátos menedzsment igényei megkövetelik. Erre jó példa a döntési küszöb meghatározásának a testreszabása például egy probléma felsőbb szintre küldése vagy a kockázattűrés érdekelt felek által meghatározott szintje stb. esetén.

Az egyéni igényekre szabást a projektkézíkönyvben kell dokumentálni.

A PM² módszertan egyéni igényekre szabása során az alábbi irányelveket célszerű figyelembe venni:

- Az igényre szabás előtt, legelőször fontos megérteni a módosítandó módszertani elem lényegét és értékét.
- Kerülje a módszertantól való nagymértékű eltérést (például egy szakasz, szerep tevékenység vagy dokumentum teljes módosítását), érdemes inkább a módosítandó elem hatókörét csökkenteni (vagy növelni).
- Teremtse meg az egyensúlyt a projekt ellenőrzésének szükséges szintje és az ellenőrzéshez szükséges többleterőfeszítés között.
- Kerülje a felesleges többletmunkát (lean megközelítés), ugyanakkor maradjon összhangban a PM² módszertanának koncepciójával, amelyet a PM² négy pillére és a PM² gondolkodásmód tükröz.
- Tartsa szem előtt, hogy a PM² módszertant egységes egészként dolgozták ki, így érdemes kerülni a felesleges eltéréseket tőle.

3 Projektszervezés és projektszerepek

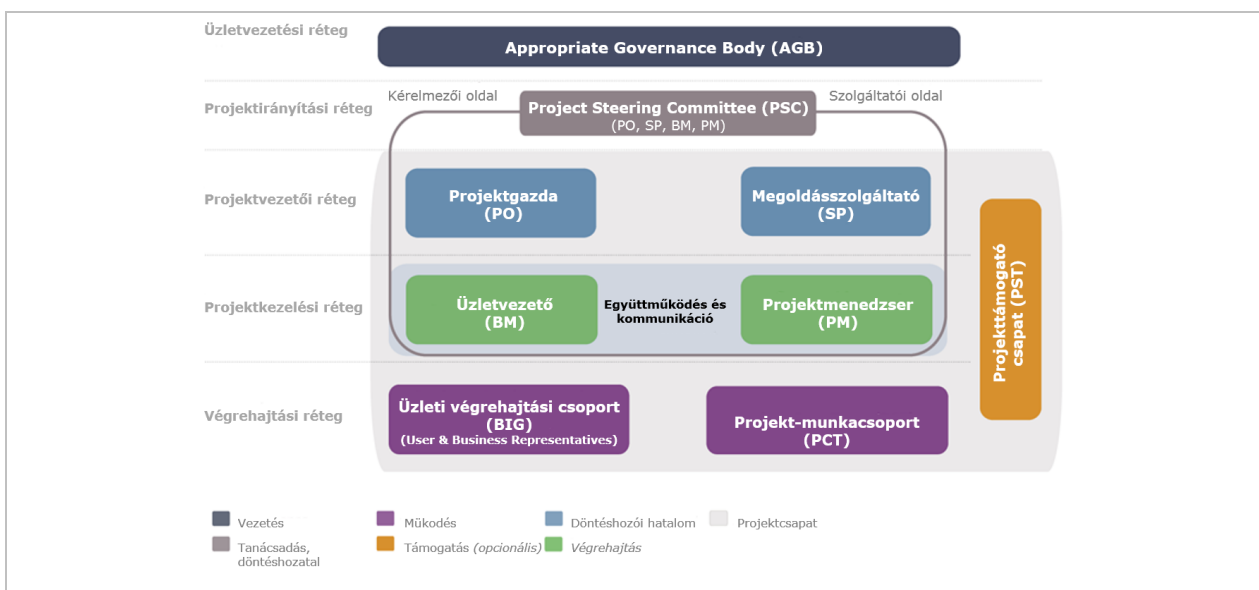
3.1 Projektben érintett felek

A projekt érintett felei azok a személyek (vagy csoportok), akiket a projekt életciklusa során végzett tevékenységek és/vagy a projekt produktuma(i) vagy eredménye(i) érinthetnek. Az érintett felek részt vehetnek közvetlenül az adott projektben, lehetnek más belső szervezetek tagjai, vagy a szervezeten kívüliek is (pl. szerződő felek, beszállítók, felhasználók vagy a tágabb nyilvánosság).

Az érintettek száma a projekt összetettségétől és hatókörétől függ. Azonban minél több személyt érintenek a projekt hatásai, annál valószínűbb, hogy olyanokhoz is eljut, akik a projekt felett valamilyen hatalommal vagy befolyással bírnak. Mivel ezek a személyek a projekt hasznos támogatói lehetnek vagy akár akadályozhatják is azt, ezért a projekt érintett feleinek hatékony kezelése és bevonása kulcsfontosságú a projekt sikere szempontjából.

3.2 Irányítási modell és a különböző rétegek

Az alábbi diagram a projektszervezet rétegeiről és főbb szerepeiről ad áttekintést a projektmenedzsment szempontjából.



3.1. ábra Projektszervezet

Vegye figyelembe, hogy csak egy projektcsapat van, melynek tagjai a végrehajtási, projektkezelési és projektvezetői rétegekben meghatározott szerepeket ellátó személyek. Nekik a projekt sikere érdekében csapatként kell együttműködniük.

Üzletvezetési réteg

Az üzletvezetési réteg határozza meg a szervezet egészének jövőképét és stratégiáját. Egy vagy több menedzsment csoportból áll felsővezetői szinten. Itt határozzák meg a prioritásokat, itt hozzák meg a beruházási döntéseket és itt osztják el az erőforrásokat.

Projektirányítási réteg

A projektirányítási réteg biztosítja a projekt számára az általános irányítást és útmutatást. Ez a réteg biztosítja, hogy a projekt célkitűzéseit tartsák szem előtt. Az adott irányító szervnek (AGB) jelent. A projektirányítási réteg a projektvezetési és projektkezelési rétegekben meghatározott szerepekből, valamint egyéb opcionális szerepekből áll.

Projektvezetői réteg

Az projektvezetői réteg viszi a projektet és felelős a projektindító dokumentumért. Ez a réteg mozgósítja a szükséges erőforrásokat és kíséri figyelemmel a projekt teljesítményét a projekt céljainak megvalósítása érdekében. Az projektvezetői réteg a projektgazda (PO) és a megoldást biztosító személy (SP) szerepeiből áll.

Projektkezelési réteg

A projektkezelési réteg a projekt napi működésére összpontosít. Ez a réteg szervezi meg, követi nyomon és ellenőrzi a produktumok előállítását célzó munkát, valamint végrehajtásért felelős a szervezeten belül.

A projektkezelési réteg tagjai a projektvezetői réteg felé jelentenek. Ez a réteg az üzletvezető (BM) és a projektmenedzser (PM) szerepeiből áll. Különösen fontos a projekt sikere szempontjából, hogy szoros együttműködés és hatékony kommunikáció valósuljon meg az szervezetvezető (BM) és a projektmenedzser (PM) között.

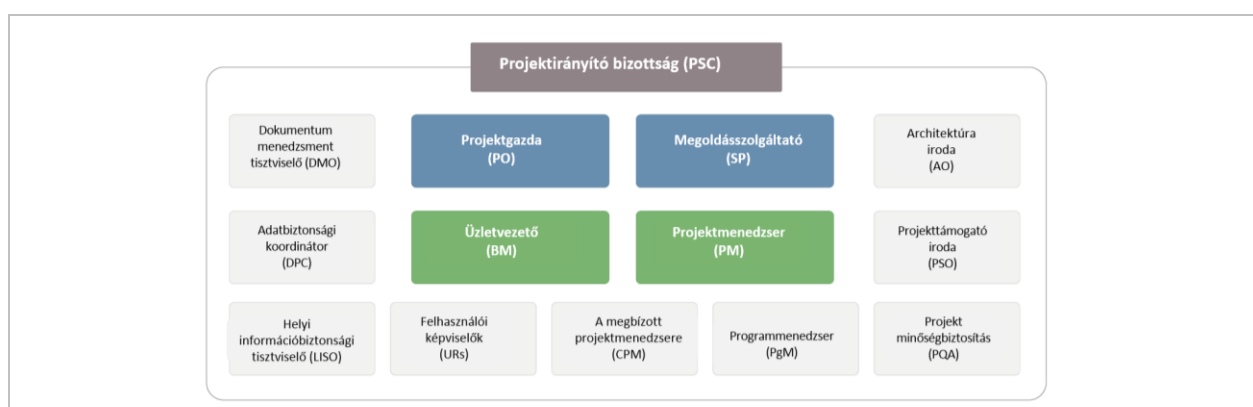
Végrehajtási réteg

A végrehajtási réteg felelős a projekt munka megvalósításáért. Az üzleti végrehajtó csoport (BIG) előállítja a produktumokat és alkalmazza azokat a szervezetben. A végrehajtási réteg tagjai a projektkezelési réteg felé jelentenek. A végrehajtási réteg a projekt-munkacsoport (PCT) és az üzleti végrehajtó csoport (BIG) szerepeiből áll.

3.3 Szerepek és felelősségi körök

3.3.1 Projektirányító bizottság (PSC)

A projektirányító bizottság (PSC) a projektkezelési és a projektvezetői réteg négy szerepéből tevődik össze, kiegyensúlyozott összetételét nyújtva a kérelmező és a szolgáltató oldal képviselői között. A projekt igényei szerint más szereplők is részt vehetnek a projektirányító bizottság (PSC) munkájában.



3.2. ábra Példa a projektirányító bizottság (PSC) összetételére: állandó és opcionális szerepek

A projektirányító bizottság (PSC) vezetője a projektgazda (PO), és ez a bizottság a projekt legfőbb döntéshozó és problémamegoldó testülete. A projektirányító bizottsághoz (PSC) eszkalálnak minden olyan döntést, amely jelentős hatással lehet a projektre vagy a projektcsapatra a célkitűzések eléréséhez szükséges képesség tekintetében. Itt döntenek a legfontosabb dokumentumok jóváhagyásáról, a felmerült problémákról, valamint a nagy horderejű változtatásokra irányuló kérelmekről.

3.3.2 Projektgazda (PO)

A projektgazda (PO) a projekt megbízója, aki meghatározza az üzleti célokat és gondoskodik arról, hogy a projekt eredményei összhangban legyenek a szervezet céljaival és prioritásaival. A projektvezetői réteg kulcsszereplőjeként a projektgazda felelős a projekt sikeres kimeneteléért, valamint később a projekt eredményeinek (termék vagy szolgáltatás) is ő lesz a gazdája.

A projektgazda (PO) a projekt első embere, aki vezeti a projektet és stratégiai útmutatást ad a projekt és a projektszereplők számára. Az adott szervezet érdekeit és szempontjait képviseli, mivel a szervezeti hierarchiában általában vezetőségi pozíciót tölt be. Mozgósítja a szükséges erőforrásokat, viseli a projekt kockázatait, megoldja az eszkalálódott problémákat és konfliktusokat, rendszeresen felügyeli a projekt előrehaladását és előmozdítja a szervezeti változást.

3.3.3 Megoldásszolgáltató (SP)

A megoldás szolgáltatója (SP) teljes felelősséget vállal a projekt produktumaiért. Képviseli azok érdekeit, akik a projekt produktumait megtervezik, beszerzik, kezelik és végrehajtják (vagy kiszervezik). A szolgáltatói oldalról a projektvezetői réteg kulcsszereplőjeként, a megoldásszolgáltató (SP) általában vezetői szerepet tölt be a projektet végrehajtó szervezet szervezeti hierarchiájában, ezért gyakran a projektgazdával (PO) együttműködve határozza meg a projekt céljait.

Amikor a projekt egy részét kiszervezik, akkor a megoldásszolgáltató (SP) jóváhagyja a kiszervezett tevékenységek céljait és a produktumokat, valamint felelősséget is vállal a teljesítményéért.

3.3.4 Üzletvezető (BM)

Az üzletvezető (BM) látja el a projektgazda (PO) napi szintű képviselőjét a projekten belül, valamint segít meghatározni a projekt üzleti céljait a projektindító dokumentum, a projektalapító dokumentum és a végrehajtási terv alapján. Szorosan együttműködik a projektmenedzserrel (PM) és koordinálja a projekt megbízójával kapcsolatos tevékenységeket és szerepeket (pl. felhasználói és üzleti képviselők) annak érdekében, hogy a projekt produktumai kielégítsék az üzleti és felhasználói igényeket.

Az üzletvezető (BM) tervezi meg továbbá a szükséges üzleti átalakítással és szervezeti változással kapcsolatos tevékenységeket és vezeti a megvalósításukat annak érdekében, hogy az adott szervezet készen álljon a projekt produktumainak befogadására amikor azokat a megoldásszolgáltató (SP) elérhetővé teszi.

3.3.5 Projektmenedzser (PM)

A projektmenedzser (PM) irányítja a projektet napi szinten és felelős azért, hogy kiváló minőségű projekteredmények valósuljanak meg a meghatározott projektcélok és -korlátokon belül az elérhető erőforrások optimális felhasználásával. Tágabb értelemben a projektmenedzser (PM) felelősségei közé tartozik a kockázat- és problémakezelés, a kommunikáció és a projekt érintett feleinek koordinálása.

Felelős az irányítási anyagok létrehozásáért – a projektindítási kérelem, a projektindító dokumentum és a végrehajtási terv kivételével. Ellenőrzi a projekt előrehaladását a projekt változásainak hatékony kezelésével, továbbá gondoskodik arról, hogy a projektcélok a minőségre, időre és költségekre vonatkozó előírásoknak megfelelően valósuljanak meg, illetve szükség esetén megelőző vagy kiigazító intézkedéseket tesz. Továbbá nyomon követi és ellenőrzi a projektet, és jelentéseket tesz a projektirányító bizottságnak (PSC) a projekt előrehaladásáról.

3.3.6 Üzleti végrehajtási csoport (BIG)

Az üzleti végrehajtási csoport (BIG) az üzleti és felhasználói csoportok képviselőiből áll. Ennek a csoportnak a feladata az üzleti követelmények azonosítása, a projekttermékek tesztelésének elfogadása, valamint azon üzleti változtatások végrehajtása, amelyek azért szükségesek a szervezetben, hogy a projekt produktumainak való megfelelés a mindennapi munka része lehessen.

3.3.7 Projekt-munkacsoport (PCT)

A projekt-munkacsoport (PCT) olyan megbízott személyekből áll, akik a projekt produktumainak előállításáért felelősek. Összetételét és felépítését a projektmenedzser (PM) határozza meg a projektigények alapján, ami a projekt méretétől és típusától függ.

A szerződő fél projektmenedzsere (CPM): A szerződő fél projekttevékenységeit és csapatát irányítja. A projekt-munkacsoport (PCT) tagja és a projektmenedzser (PM) felé jelent.

3.3.8 Egyéb szerepek

Felhasználók képviselői (UR-ek): a felhasználók képviselői (UR-ek) képviselik a projekt végfelhasználóinak érdekeit és az üzleti végrehajtási csoport (BIG) részei. A felhasználók képviselőit (UR-ek) fontos bevonnani a projekt minden szakaszában – ezáltal naprakészek a fejlemények terén, részesednek a felelősségből és motiváltak lesznek. A felhasználók képviselői (UR-ek) rendszeres időközönként ellenőrzik a követelményeket, ezzel biztosítva, hogy a produktumok alkalmazkodnak az üzleti célhoz.

Projekttámogató csapat (PST): A projekt támogatásáért felelős személyekből áll. Összetétele és felépítése a projekt igényeitől függ. A projekttámogató csapat (PST) sokszor a szervezeteken belüli horizontális szolgáltatásnyújtóktól vagy horizontális egységekből érkező tagokból állnak.

Projektmenedzser-asszisztens (PAM): Nagyobb projektek esetén a projektmenedzser (PM) számára hasznos lehet egy asszisztensre bízni bizonyos projektirányítási feladatokat. A projektmenedzser-asszisztens (PAM) szorosan együttműködik a projektmenedzserrel (PM) és annak helyetteseként jár el. Azonban továbbra is a projektmenedzser (PM) felelős a delegált feladatok helyes végrehajtásáért.

Projekttámogató iroda (PSO): Támogatja a projektcsapatot projektmenedzsmenttel kapcsolatos kérdésekben, például a módszertan alkalmazásával, a dokumentumok használatával, információs rendszerekkel kapcsolatban.

Projekt minőségbiztosítás (PQA): A projektmenedzsmentől (PM) függetlenül dolgozva biztosítja a projektnek és produktumainak magas minőségét.

3.4 Projektmenedzsment-kompetenciák

A projektmenedzsment lényegesen több, mint ütemtervek és költségvetések készítése. A jó projektmenedzser (PM) tudást és tapasztalatot halmozott fel, szakmai és viselkedési képességek széles körét képes alkalmazni, valamint számos alapvető viselkedési és kontextuális kompetenciával rendelkezik.

A projektmenedzsereknek (PM-ek) megfelelően kell ismerniük az alábbiakat:

- a szervezetükön belül használt projektmenedzsment módszertant.
- az általuk kezelt projektekre vonatkozó előírásokat és szabványokat (pl. biztonság, vállalati architektúra, ellenőrzések).
- az általuk kezelt projektek üzleti kontextusát.
- az általános projektkörnyezetet (vagyis szociokulturális, politikai és fizikai környezetet).
- azt a területet, amelyhez a projekt kapcsolódik (pl. informatika, marketing).
- azt, hogy a végeredményként kapott produktum vagy szolgáltatás hogyan fejleszthető és tartható fenn annak átadását követően.

A fentiekén felül azonban a projektmenedzsereknek (PM-ek) további olyan kompetenciákra is szükségük van, amelyek révén hatékonyan dolgozhatnak másokkal a tágabb szervezeti környezetükben. E kompetenciák közé tartozik a kommunikáció, a vezetői készségek, a motiválás, a tárgyalás, a problémamegoldás, a megbeszélések és műhelyfoglalkozások lebonyolítása, a projekt állapotáról történő jelentésküldés, valamint a komplex helyzetek kezelése különböző csapatokkal és érintett csoportokkal, melyek tagjai többféle és egymásnak ellentmondó prioritásokkal rendelkeznek.

Az alábbi táblázat ismerteti azokat a főbb személyi és szemléletbeli kompetenciákat, amelyekre a projektmenedzsment gyakorlása során szükség lehet:

Személyi kompetenciák	Szemléletbeli kompetenciák
<ul style="list-style-type: none">• Önreflexió és önállóság• Tisztesség és megbízhatóság• Személyes kommunikáció• Kapcsolatok és elkötelezettség• Vezető szerep• Csapatmunka• Konfliktus- és válságkezelés• Találékonyosság• Tárgyalás• Eredményorientáltság	<ul style="list-style-type: none">• Stratégia• Irányítás, struktúrák és folyamatok• Megfelelőség, szabványok és előírások• Hatalom és érdekelttség• Változás és átalakulás• Kulturális értékek tisztelete és etikusság <p style="text-align: right;"><i>Forrás: IPMA-ICB (módosítva)</i></p>

A fenti kompetenciákból az értékek tisztelete és az etikusság kiemelt helyet kapnak, hiszen ez határozza meg a kompetenciák alkalmazásának módját, valamint azt, hogy mit tekintünk jónak vagy rossznak, helyesnek vagy helytelennek. Ezek azok a szűrők, amelyek a döntéseinket és tetteinket befolyásolják minden helyzetben.

A projektmenedzsmenttel kapcsolatos kompetenciákat hatékony, koherens és helyzetfüggő módon kell demonstrálni, miközben tartjuk magunkat a szervezeti értékekhez és a szakmai etikához. A cél a projektcélok elérése a megfelelő döntések (és cselekedetek) révén, amelyeket megfelelő időben és módon, illetve határozott célok érdekében kell meghozni – más szóval a projekt helyes irányítsa révén. Ez nagy kihívást jelent, mivel gyakran húzódnak etikai feszültségek a célok, az eszközök és a projektmenedzsernek a különböző érintett felek és érdekeik iránti kötelezettségei között.

Ezeket a döntéseket és feszültségeket könnyebb kezelni, ha a projektmenedzserek (PM-ek) olyan etikus hozzáállást alakítanak ki, amely kiterjed a célok és képességek, a tisztesség és az erkölcsi tisztaság közötti egyensúly fenntartására.

Bár minden erény (logikai és morális) hatással van az összes kompetenciára, az ítélőképesség, a bölcsesség és az éleslátás erényei jobban kapcsolódnak (többnyire) a szemléletbeli kompetenciákhoz, míg az őszinteség, igazságosság, barátságosság, nagylelkűség, türelem, bátorság, humorérzék és nemesség (többnyire) inkább a személyi kompetenciákhoz illeszkednek.

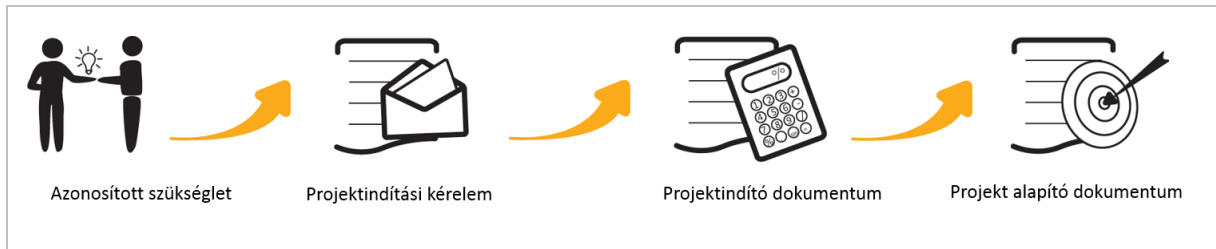
A személyes és szakmai erények, valamint a kompetenciákkal való kapcsolatuk alaposabb áttekintéséért lásd a PM² módszertani útmutató etikai és magatartási kódexről szóló függelékét.

Szándékosan üresen hagyott oldal

4 Kezdeményezési szakasz



A PM² projekt első szakasza az kezdeményezési szakasz. Ennek a célja meghatározni a projekt célkitűzéseit, biztosítani az összhangot a projekt és a szervezet stratégiai céljai között, lendületet adni kezdeti tervezéssel a projekt indulásának, valamint tájékoztatást adni a tervezési szakaszra való továbblépés jóváhagyásának megszerzéséhez szükséges tudnivalókról. Ennek a szakasznak a legfontosabb bemenete egy szükséglet, probléma megoldására vagy egy lehetőség kiaknázására irányuló (ügyféltől érkező) kérelem.



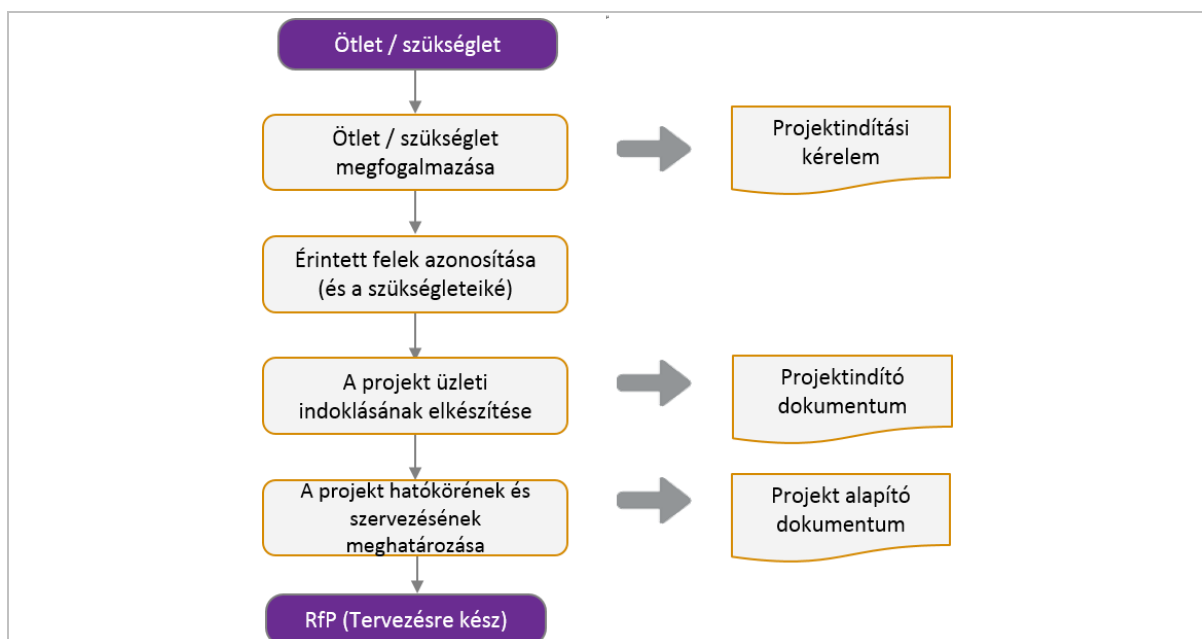
4.1. ábra A kezdeményezési szakasz áttekintése

A kezdeményezési szakasz részeként az alábbi információkat fontos figyelembe venni, dokumentálni és kommunikálni:

- Előzetes információk a kérelmezőről, az érdekelt felekről, az üzleti igényekről és az elérni kívánt eredményekről.
- Az üzleti kontextus és a projekt indoklása, az azonosított probléma leírása és a lehetséges alternatívák a megoldásra, valamint a pénzügyi, erőfeszítésbeli és időbeli becslések.
- A projekt célkitűzései a hatáskör, minőség, költség és idő függvényében, valamint a projekt mérföldkövei, a projekttermékek és a projektmenedzsment szemléletmód és irányítás.

A projektindító dokumentum és a projektalapító dokumentum a fenti információkat összegzik, a projekt alapját képezik és referenciapontként szolgálnak a projekt teljes időtartama alatt.

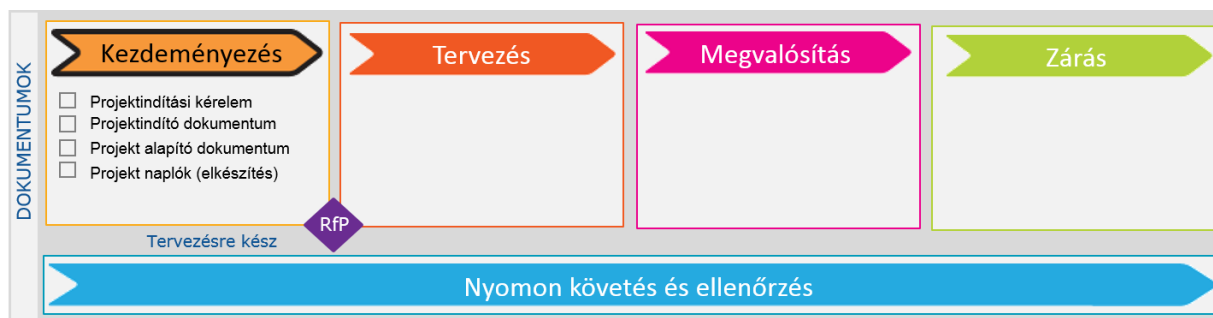
A megfelelő projektindítás meghatározó kritérium a sikeres tervezési és megvalósítási szakaszba való tovább lépéshez.



4.2. ábra Kezdeményezési szakasz: tevékenységek és főbb kimenetek

A kezdeményezési szakasz végén a projektirányító bizottság (PSC) vagy a megfelelő irányító szerv (AGB) ellenőrzi az kezdeményezési szakaszhoz tartozó dokumentumokat és eldönti, hogy a projekt hivatalosan is átléphet-e a tervezési szakaszba.

A kezdeményezési szakasz során három meghatározó dokumentumot hoznak létre: a projektindítási kérelmet, a projektindító dokumentumot és a projekt alapító dokumentumot. A négy projektnaplóból hármat (vagyis a kockázati naplót, a problémnaplót és a döntési naplót) ugyancsak ebben a szakaszban készítik el – a változtatások naplója jellemzően a tervezési szakaszban készül el.



4.3. ábra A kezdeményezési szakasz dokumentumai

4.1 Projektkezdeményezési megbeszélés

Ez egy olyan informális megbeszélés, amely során általában a projekt kezdeményezője, a projektgazda (PO) és más olyan személyek vesznek részt, akik hozzá tudnak járulni a kezdeményezési szakasz dokumentumainak létrehozásához. E megbeszélés célja bemutatni a projektet megelőző információkat és megvitatni a következő lépéseket.

A megbeszélés eredménye a (jövőbeli) projekt kontextusának alaposabb megértése, valamint egy döntés a projektindítási kérelem létrehozására való továbblépésről. A korábbi hasonló projektek dokumentációi és tanulságai ugyancsak hasznos alapjai lehetnek ennek a megbeszélésnek.

4.2 Projektindítási kérelem

A projektindítási kérelem a projekt kiindulópontja, amely megfogalmazza annak elindítását. Projektindítási kérelem létrehozásával a projekt kezdeményezője gondoskodik arról, hogy mind a jelenlegi kontextus/helyzet (vagyis probléma, szükséglet vagy lehetőség), mind a projekttől várt eredmények hivatalosan megfogalmazásra kerüljenek és így a későbbi munkák alapját képezzék.

4.3 Projektindító dokumentum

A projektindító dokumentum célja rögzíteni a projekt mögött húzódó indoklást, ismertetni a projektnek a szervezet stratégiai célkitűzéseivel való összhangját, megindokolni az idő és erőfeszítés ráfordítását, valamint meghatározni a költségvetési igényeket. A nagyobb stratégiai projektek esetén a projektindító dokumentumnak tartalmaznia kell a hatások és kockázatok elemzését, valamint egy költség-haszon elemzést is.

A projektindító dokumentum olyan információkat biztosít, amelyek alapján a döntéshozók meg tudják ítélni, hogy a projektet érdemes-e megvalósítani. A projektindító dokumentum élő dokumentum, ezért a projekt kritikus mérföldköveinél felül kell vizsgálni annak megállapítása érdekében, hogy az elvárt előnyök továbbra is elérhetőek-e, a költségek/menetrend belefér-e a költségvetésbe/időtervbe, illetve a projekt továbbra is releváns-e a szervezet számára, ennek megfelelően érdemes-e folytatni.

4.4 Projekt alapító dokumentum

A projekt alapító dokumentum biztosítja a részletesebb projekttervezés alapját. Ez határozza meg a projekt célkitűzéseit (azaz hatókör, időtartam, költségvetés, minőség) magas fokú követelményeit, korlátait, mérföldköveit és az elérendő produktum(ka)t.

A projekt jóváhagyási folyamatának kulcsfontosságú eleme (a projektindító dokumentummal együtt). Ez tartalmazza a projekt alapelemeit („mit, hogyan és mikor”), valamint kiindulási értékeket ad, amelyekhez hozzámérhető a jövőbeli döntések eredményessége. Bár a projekt alapító dokumentumot az üzletvezető (BM) kezdeményezheti, végső soron a projektmenedzser (PM) feladata véglegesíteni és jóváhagyásra tovább küldeni azt.

4.5 Projekt szakaszkapu: RfP (Tervezésre kész)

Mielőtt a projekt hivatalosan a következő szakaszba lépne, ajánlott az áttekintése és a jóváhagyása. A projektmenedzser (PM) értékeli, hogy a projekt készen áll-e arra, hogy a tervezési szakaszba lépjen, valamint a projekt irányító bizottság jóváhagyását kéri a projektindító és a projekt alapító dokumentumokról. Ha a projektindító dokumentumot vagy a projekt alapító dokumentumot nem hagyják jóvá, akkor a projekt közvetlenül a záró szakaszba lép a tanulságok megfogalmazása és a projekt megfelelő archiválása érdekében. A PM² sablont biztosít a szakasz záró ellenőrzőlistára.

Szándékosan üresen hagyott oldal

5 Tervezési szakasz

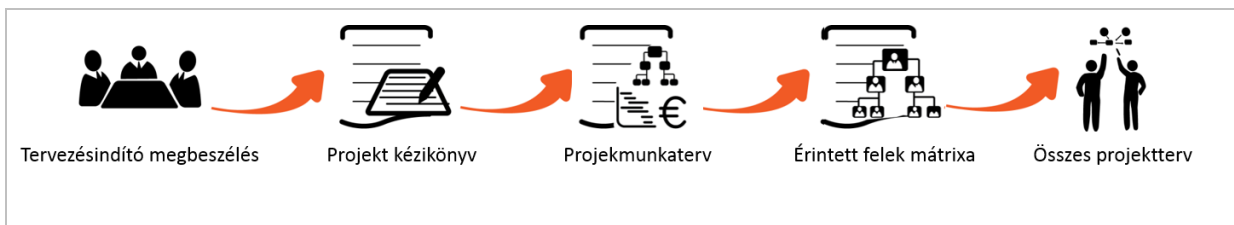


A tervezési szakaszban a projekt célkitűzéseit részletezik és konkrét, tartható tervvé dolgozzák át, mely készen áll a megvalósításra. Ez az alábbiakat foglalja magában: a projekt hatókörének megfogalmazása, a különböző feladatok és produktumok meghatározása a projektcélok elérése érdekében, kockázatok azonosítása és válaszreakciók fejlesztése, szükséges források becslése és megbízható munkaterv alkotása. A tervezési szakasz végére minden projektterv készen áll és a megfelelő kezelési és végrehajtási megközelítést is meghatározták.

A projekt munkatervét a tervezési szakaszban többször frissíthetik, mivel a projektmenedzser (PM) és a csapat arra törekszik, hogy optimális egyensúly alakuljon ki a projekt erőforrásai, célkitűzései és korlátai között. A projekt munkatervének elfogadott és véglegesített változata adja a projekt alapját, amelyet a változtatások végrehajtására létrehozott szabályok és eljárások alapján lehet módosítani az erre a célra létrehozott releváns tervek alapján.

Az alábbi tevékenységek a tervezési szakasz részét képezik:

- a tervezésindító megbeszélés lebonyolítása a tervezési szakasz hivatalos elindításához.
- a követelmények meghatározása (a szükséges részletességgel) és a végrehajtásukra létrehozott munkaterv kialakítása.
- a projektben érintett felek mátrixának véglegesítése, amely azonosítja a projekt valamennyi érintettjét.
- a tervezéssel kapcsolatos megbeszélések koordinálása a különböző érintett felekkel.
- a projektkézikönyv létrehozása, amely meghatározza a projektmenedzsment megközelítést és eljárásokat.
- a projekt munkatervének létrehozása (munka bontása, ütemezése és költségbecslések).
- egyéb fontos tervek létrehozása, például a kommunikációkezelési terv, az átmeneti terv és az üzleti végrehajtási terv.

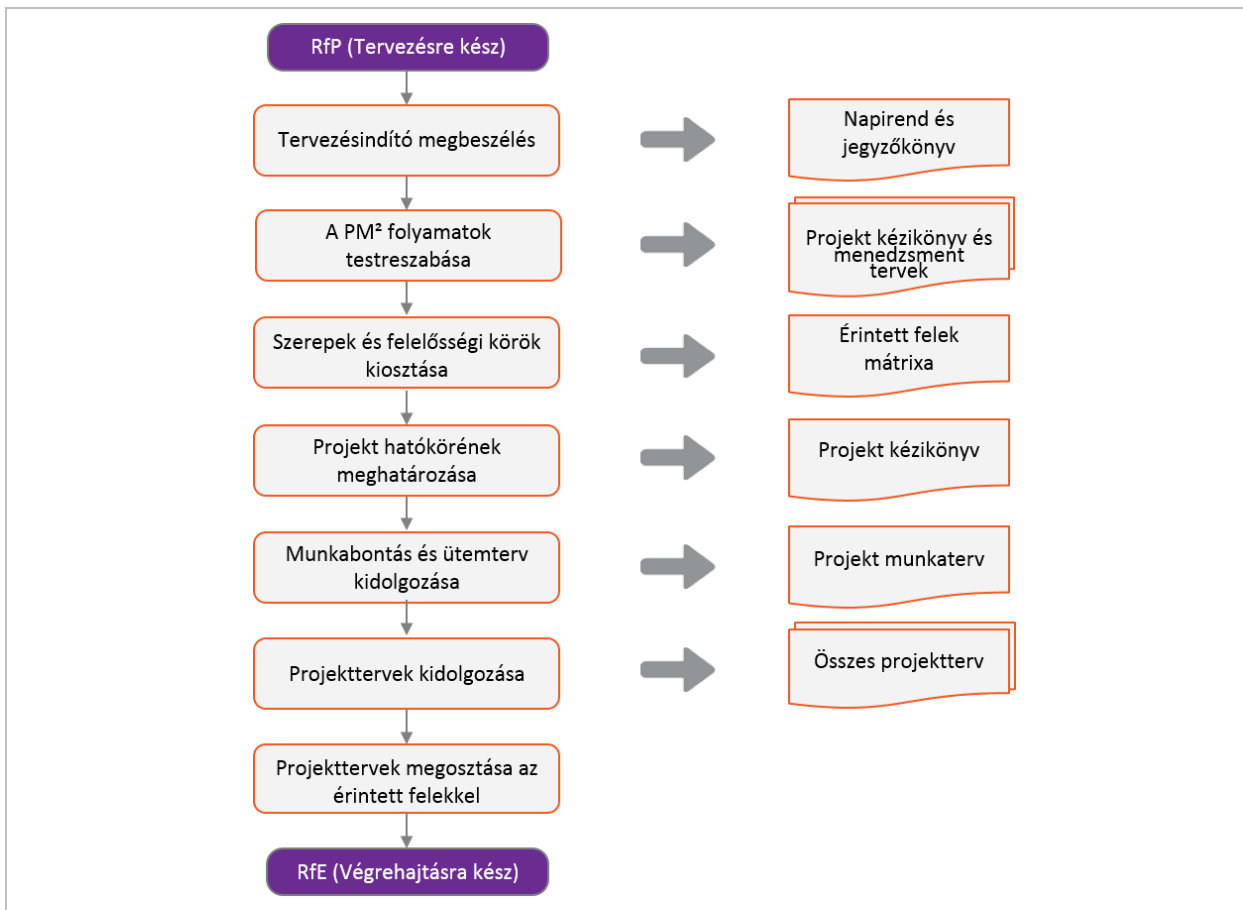


5.1. ábra A tervezési szakasz áttekintése

A tervezési szakasz eredményei az ebben a szakaszban teljesítendő célok elérésének értékelésére szolgálnak, valamint felméri, hogy a projekt készen áll a megvalósítási szakaszba történő átlépésre.

A projektdokumentumok többsége a tervezési szakaszban jön létre. A PM² dokumentumokat három kategóriába lehet sorolni:

Projektdokumentum típus	Leírás
Irányítási tervek (általános)	Ezek a tervek határozzák meg az alkalmazandó folyamatokat (pl. kockázatkezelési terv). A PM ² sablonokat biztosít az irányítási tervhez, valamint iránymutatást ad ahhoz, hogy miként lehet ezeket a projekt kontextusához és igényeihez igazítani.
Projekttervek (konkrét)	Ezek a tervek kifejezetten a projektre irányulnak (pl. a projekt munkaterve), és a projekt igényei, valamint a csapat elemzése és tapasztalatai alapján alkotják meg őket. A PM ² sablonokat és iránymutatásokat ad ezekhez a tervekhez.
Egyéb (terüleetspecifikus anyagok)	Ezek a dokumentumok kifejezetten a projekt által érintett területre irányulnak (pl. rendszermodellek informatikai projektekhez, architektúrális tervek a mozgó projektekhez). A PM ² nem biztosít sablonokat ezekhez a tervekhez.



5.2. ábra Tervezési szakasz: tevékenységek és főbb kimenetek



5.3. ábra A tervezési szakasz dokumentumai

5.1 Tervezésindító megbeszélés

A tervezési szakasz a hivatalos tervezésindító megbeszéléssel veszi kezdetét, aminek a célja:

- gondoskodni arról, hogy mindenki megértse a projekt hatókörét.
- világossá tenni a projekt fő érintettjeinek elvárásait.
- azonosítani a projekt kockázatait.
- megvitatni a projekttervek tervezését és tartalmát.

Ebben a korai szakaszban a projektcsapatot jelentős mértékben segítik a múltbeli tapasztalatok, különösképp a korábbi hasonló projektek tanulságai.

A tervezésindító megbeszélést fontos jól megtervezni és hatékonyan lebonyolítani, mivel ez a projektcélok megértése szempontjából rendkívül fontos. Fontos továbbá elkészíteni a megbeszélés napirendjét, amely kiemeli a megbeszélés céljait, valamint a jegyzőkönyvet (MoM) is érdemes kiküldeni az összes érintett félnek.

5.2 Projektkézikönyv

A projektkézikönyv összegzi a projekt célkitűzéseit és dokumentálja a projektcélok eléréséhez kiválasztott megközelítést. Ez a kézikönyv határozza meg a kritikus sikertényezőket (CSF-eket), az alkalmazandó főbb ellenőrzési folyamatokat, a konfliktusok kezelésének és fellebbezésének eljárását, a projekt szabályzatait, valamint az irányítás egészének megközelítését.

A projektkézikönyv határozza meg továbbá a projekt irányítási modelljét a különböző felelősségi köröket, valamint a projekt irányításához szükséges terveket és a módszertan testreszabásáról hozott döntéseket. A projekt céljai és hatóköre (amelyeket a kezdeményezési fázis dokumentumaiban találunk) a projektkézikönyv alapját képezik.

A projektkézikönyv és a projekt munkaterve alkotja a projekt teljes életcikluson keresztüli irányításának alapját. Ezek fontos referenciadokumentumokat jelentenek valamennyi projekttag és érintett fél számára.

5.3 Projektirányítási tervek

A PM² számos projektirányítási tervet (dokumentumokat) biztosít, amelyek a meghatározandó és végrehajtandó projektirányítási folyamatokat tartalmazzák. Ezek a tervek határozzák meg azt, hogy a szervezet miként kezeli az ilyen jellegű, viszonylag általános folyamatokat. Ezek a tervek a következők:

1. Követelménykezelési terv
2. Projektváltoztatások kezelési terve
3. Kockázatkezelési terv
4. Minőségirányítási terv
5. Problémakezelési terv
6. Kommunikációkezelési terv

A szervezettől és a projekttől függően különböző dokumentációs szintek szükségesek. Egyes esetekben elegendő, ha minden irányítási tetről egy rövid leírás szerepel a projektkézikönyvben. Azonban vannak olyan esetek is, amikor hosszabb és részletesebb leírás szükséges. A különböző irányítási tervek a PM² sablont és útmutatót biztosít.

5.4 A projektben érintett felek mátrixa

A projektben érintett felek mátrixa sorolja fel a projekt (fő) érintett feleit, valamint elérhetőségeiket, továbbá egyértelműen meghatározza a projektben betöltött szerepüket. Ez az anyag tartalmazhatja továbbá az egyes érintettek osztályozását vagy kategóriákba sorolását is. A projektben érintett felek mátrixában rögzített információk a projekt igényeihez igazíthatók.

5.5 Projekt munkaterv

A projektmunkaterv meghatározza a projektcélok eléréséhez szükséges tevékenységeket és produktumokat. Ez a terv képezi a projekt időtartamának becsléséhez, a szükséges erőforrások kiszámításához, valamint a munka ütemezéséhez szükséges alapot. A feladatok ütemezését követően a projektmunkatervet az előrehaladás nyomon követésének és a projekt ellenőrzésének alapjaként használják. A projektmunkatervet a projekt teljes élettartama alatt naprakészen kell tartani, és tartalmaznia kell a projekthez kapcsolódó tevékenységeket, amelyek a tervezési szakaszban kerültek meghatározásra vagy a megvalósítási szakaszban merültek fel. A projekt munkatervnek három része van:

- **A munka bontása:** A cél a projekt kisebb és kezelhetőbb elemekre bontása, pl. produktumok, munkacsomagok, tevékenységek és feladatok. A bontásra több szinten kerül sor, hiszen minden egyes alsóbb szinten részletesebb produktumok és munkák kerülnek meghatározásra. Ezek együttesen határozzák meg a projekt kimenetét (kimeneteit) és az előállítását (előállításuk) érdekében végzett munkát.
- **Erőfeszítés- és költségbecslések:** A cél a munkabontásban meghatározott projektfeladatokhoz szükséges erőfeszítések felmérése. A projektfeladatok erőforrásokhoz való rendelése után lehetséges a költségeket kiszámolni. Ezek a becslések a projekt ütemterv és a költségvetés kidolgozásához nyújtanak alapot.

- **A projekt ütemterve** A cél a feladatok közötti függőségi viszonyok azonosítása, a feladatok kezdő és záró időpontjainak meghatározása és a projekt teljes időtartamának megjelölése. Az ütemezés a teljes projektre vagy annak egyes részeire (pl. egyes projektszakaszokra) előre elvégezhető, majd később tovább fejleszhető. A projektmenedzser (PM) az ütemtervet használja a projektfeladatok kiosztására és koordinálására, valamint az előrehaladás nyomon követésére és ellenőrzésére.

5.6 Kiszervezési terv

A kiszervezési terv biztosítja, hogy a kiszervezett produktumok vagy szolgáltatások teljesítsék a projekt igényeit. Ez a terv azonosítja az alkalmazandó kiszervezési stratégiákat, körvonalazza a beszerzendő vagy szerződéssel érintett produktumok és/vagy szolgáltatások körét, valamint meghatározza a felelősségi köröket a szerződés teljes életciklusára nézve. Vegye figyelembe, hogy a szervezeten belüli, vonatkozó beszerzési folyamatok felülírják ezt a tervet.

5.7 A produktumok elfogadási terve

A produktumok átvételi tervének célja, hogy növelje annak valószínűségét, hogy a produktumokat elfogadják az érintett felek, valamint, hogy az átvételben érintett erőforrásokat hatékonyan használják fel.

Ez a terv határozza meg a produktumok elfogadására vonatkozó kritériumokat és megközelítést. Meghatározza továbbá a releváns felelősségi köröket, beleértve minden szükséges tevékenységet és erőfeszítést, valamint ezek időzítésére és a kapacitására vonatkozó követelményeket annak érdekében, hogy a produktumokat hivatalosan elfogadják az objektív kritériumok és előre meghatározott ütemterv alapján.

5.8 Átmeneti terv

Az átmeneti terv határozza meg a régiről az új állapotba történő átmenethez kapcsolódó célokat, előfeltételeket, tevékenységeket és felelősségi köröket. Ez a terv arra törekszik, hogy a lehető legkisebbre csökkentse a fennakadások üzletmenetre gyakorolt hatásait, valamint, hogy elősegítse a projekt eredményeinek zökkenőmentes és időben történő megvalósítását, és ezáltal lehetővé téve ezen eredmények hatékony és minimális késéssel történő felhasználását.

A sikeres átmeneti terv a tervezett projektelőnyök elérésének fontos előfeltétele. Az átmeneti tevékenységek a projektmunkaterv részévé válnak, és ezeket a projekt részeként ellenőrzik.

5.9 Üzleti végrehajtási terv

Az üzleti végrehajtási terv annak a valószínűségét növeli, hogy a projekt tervezett céljait és előnyeit elérjék. Ez a terv méri fel a projektnek a szervezet folyamataira, kultúrájára és dolgozóira gyakorolt hatását, valamint meghatározza azokat a változtatásokat és kommunikációs tevékenységeket, amelyek biztosítják a projekt eredményeinek a szervezeti környezetbe való hatékony integrálását.

Ezek a tevékenységek a projektmunkaterv részévé válnak, és ezeket a projekt részeként ütemezik és ellenőrzik.

5.10 Projekt szakaszkapu: RfE (Megvalósításra kész)

Mielőtt a projekt hivatalosan a következő szakaszba lépne, ajánlott az áttekintése és a jóváhagyása. A projektmenedzser (PM) a tervezési szakasz eredményeivel felméri, hogy a szakasz céljai teljesültek-e, majd a projektirányító bizottságtól (PSC) a megvalósítási szakaszba való továbblépéshez jóváhagyást kér.

Ha jelentős eltérések mutatkoznak a kezdeményezési szakaszban elfogadott projektindító dokumentumtól és/vagy a projekt alapító dokumentumtól, akkor a projektirányító bizottságnak (PSC) engedélyt kell kérnie a megfelelő szabályozó szervtől (AGB), mielőtt a projekt a végrehajtási szakaszba léphet. A PM² sablont biztosít a szakasz záró ellenőrzőlistára.

6 Megvalósítási szakasz

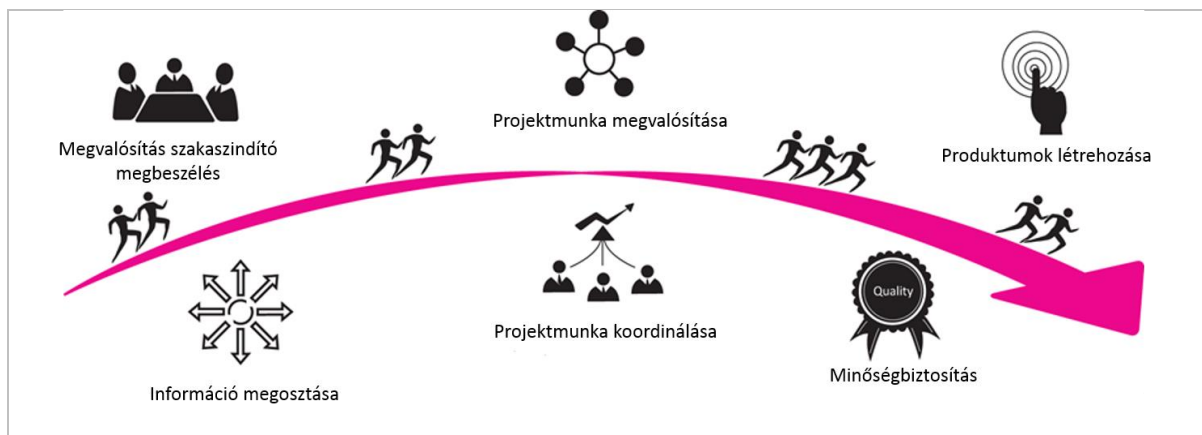


A megvalósítási szakaszban a projektcsapat a projekttervekben foglalt leírás és a kérelmező elvárásai szerint végrehajtja a munkát. A projekt-munkacsoport elvégzi a ráosztott munkát, miközben a projektmenedzser (PM) koordinálja az embereket, erőforrásokat, megbeszéléseket és tevékenységeket, valamint rendez a konfliktusokat, kezeli a minőségbiztosítást, projektjelentésekről szóló jelentéseket készít, valamint tájékoztatja az érintetteket. Ebben a szakaszban hajtja végre az üzleti végrehajtási csoport (BIG) az üzleti végrehajtási tevékenységeket.

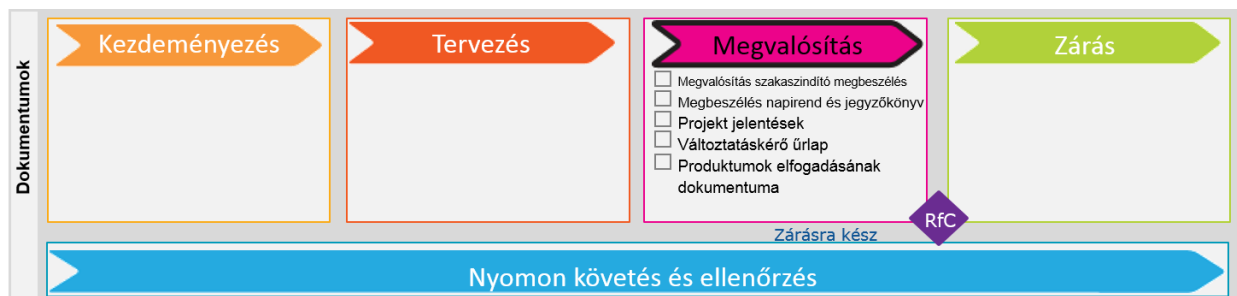
Az a cél, hogy a megvalósítási szakasz végére a projekt kérelmezőjének elvárásai szerint állítsák elő és fogadják el (véglegesen vagy átmenetileg az elfogadási terv szerint) a projekt produktumait.

Az alábbi tevékenységek a megvalósítási szakasz részét képezik:

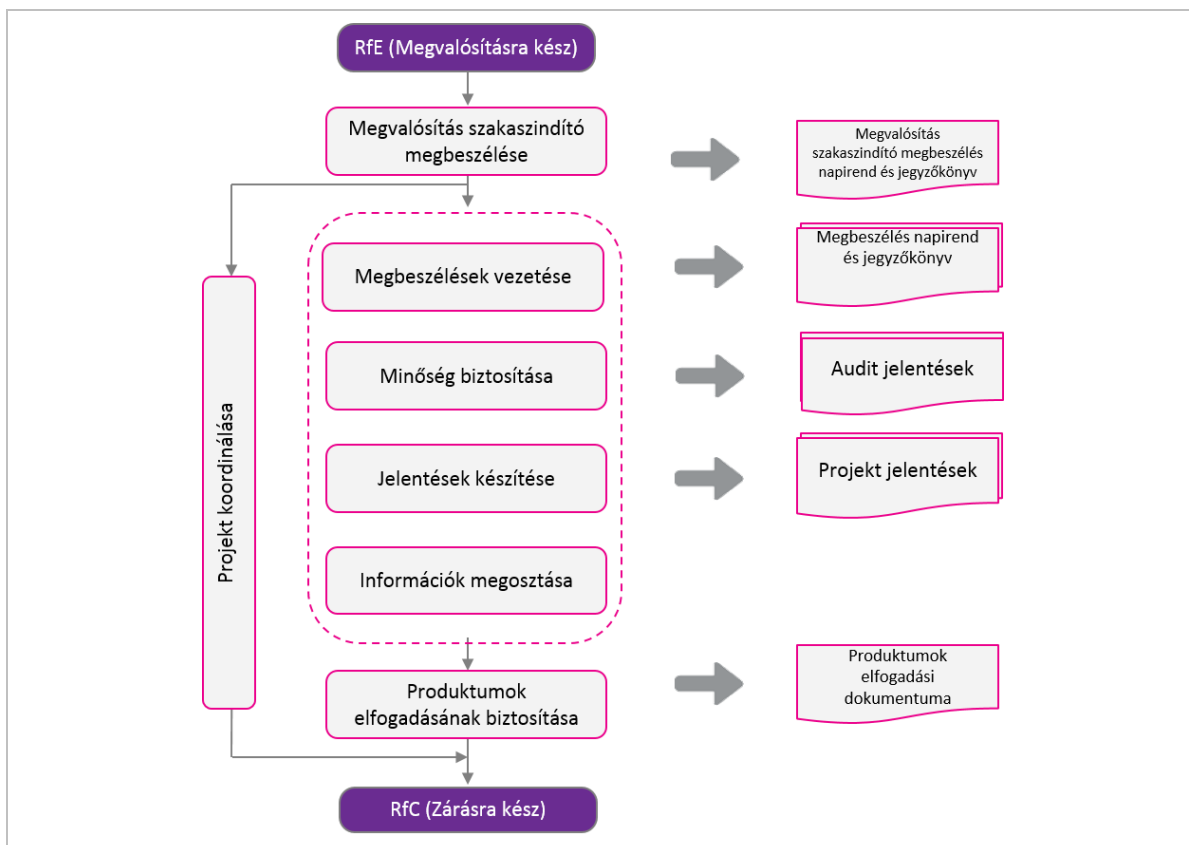
- a megvalósítás-indító megbeszélés lebonyolítása.
- információterjesztés a kommunikációkezelési terv alapján.
- a minőségirányítási tervben meghatározott minőségbiztosítási tevékenységek végrehajtása annak biztosítása érdekében, hogy a projekt teljesítse a megállapodásban foglalt minőségi elvárásokat.
- a projektmunka, az emberek és az erőforrások koordinálása, valamint a konfliktusok és problémák megoldása.
- a projekt produktumainak előállítása a projekttervekkel összhangban.
- a produktumok átadása a produktumok átadási tervében foglaltak szerint.



6.1. ábra A megvalósítási szakasz áttekintése



6.2. ábra A megvalósítási szakasz dokumentumai



6.3. ábra Megvalósítási szakasz: tevékenységek és főbb kimenetek

6.1 Megvalósítás-indító megbeszélés

A megvalósítási szakasz a megvalósítás-indító megbeszéléssel veszi kezdetét. Ez a megbeszélés biztosítja, hogy a projekt-munkacsoport (PCT) egésze tisztában legyen a projekt főbb elemeivel és szabályaival.

6.2 A projekt koordinálása

A projektkoordinálás célja elősegíteni a projekt előrehaladását azzal, hogy a projekt-munkacsoport (PCT) részére folyamatosan információkat biztosít, valamint támogatja a kiadott munka teljesítését.

A projektkoordinálás magában foglalja a projekt erőforrásainak tevékenységekhez rendelését, a köztes eredmények rendszeres minőségügyi ellenőrzéseinek végrehajtását, folyamatos kommunikáció fenntartását valamennyi projektszappattal, a projekt minden résztvevője esetén a motiváció fenntartását vezetési technikákkal, tárgyalásokkal, a konfliktusok feloldásával és a megfelelő munkaerő-irányítási technikák alkalmazásával.

6.3 Minőségbiztosítás

A minőségbiztosítás (QA) az a tevékenység, melynek során bizonyítékokat gyűjtenek arra nézve, hogy a projekt betartja a minőségügyi előírásokat, módszertanokat és bevált gyakorlatokat. Ennek célja bizonyosságot szerezni arról, hogy a projekt elérje majd a kívánt hatókört és teljesíti a minőségügyi előírásokat a projekt korlátain belül.

A minőségbiztosítási tevékenységek közé tartozik annak ellenőrzése, hogy megfelelő projektellenőrzések vannak-e folyamatban, azok végrehajtásának biztosítása, valamint hatékonyságuk értékelése.

A minőségbiztosítási tevékenységeket a minőségirányítási tervben dokumentálják, végrehajtásuk pedig történhet: belsőleg, a projektmenedzser (PM) szerep, a projekt-minőségbiztosítási (PQA) szerep vagy más projektszerep által, ideértve a projekt-munkacsoport (PCT), az üzletvezető (BM) és a megoldásszolgáltató (SP) szerepeket is, külsőleg, projekten kívüli szervezetek által végzett ellenőrzéseken keresztül.

6.4 Projektjelentések

A projektjelentések célja dokumentálni és összefoglalni a projekt előrehaladását, hogy ezáltal a projektben érintett feleket folyamatosan tájékoztathatják. A projektjelentések jellemzően a hatókörrel, ütemtervről,

költségekről és minőségről számolnak be, de gyakran tájékoztatást adnak a kockázatokról, problémákról, projektváltozásokról és szerződéskezelési kérdésekről is.

Ezeket az információkat megfelelő (pl. szöveges vagy táblázatos) formában és kellő részletességgel kell a különböző érintettek elé tárni, a kommunikációkezelési terv alapján.

A projektjelentések tartalmazhatják még a megállapodás szerinti projektmutatókat és az előrehaladás értékelésére szolgáló mérőszámokat is. A jelentéseket hivatalosan a különböző projektüléseken mutatják be és vitatják meg, valamint a kommunikációkezelési tervben ismertetett tájékoztatási tevékenységeken keresztül terjesztik.

6.5 Információterjesztés

Az információterjesztés célja, hogy a projekt érintettjei rendszeresen tájékoztatást kapjanak a lényeges projektinformációról a kommunikációkezelési terv és a projekt érintettjeinek igényei szerint.

6.6 Projekt szakaszkapu: RfC (Lezárásra kész)

Mielőtt a projekt hivatalosan a következő szakaszba lépne, ajánlott az áttekintése és a jóváhagyása. A projektmenedzser (PM) értékeli, hogy a megvalósítási szakasz céljait elérték-e, valamint ellenőrzi, hogy az összes eltervezett tevékenységet végrehajtották-e, valamennyi előírást betartották-e, valamint a projekt kimeneteit teljes mértékben átadták-e. A projektmenedzser (PM) gondoskodik arról, hogy a projektgazda (PO) átvegye (legalább ideiglenesen) a projekt produktumait, véglegesítse az átmenetet és elérhetővé tegye a produktumokat a végfelhasználók számára.

Amikor az összes fenti feltétel teljesült, a projektirányító bizottság (PSC) engedélyt adhat a projektmenedzsernek (PM), hogy a projekt a záró szakaszba lépjen.

A PM² sablont biztosít a szakasz záró ellenőrzőlistára, amelyet a projektmenedzser (PM) arra használ, hogy irányítsa az értékelést, valamint a szakasz céljainak áttekintését.

Szándékosan üresen hagyott oldal

7 Záró szakasz



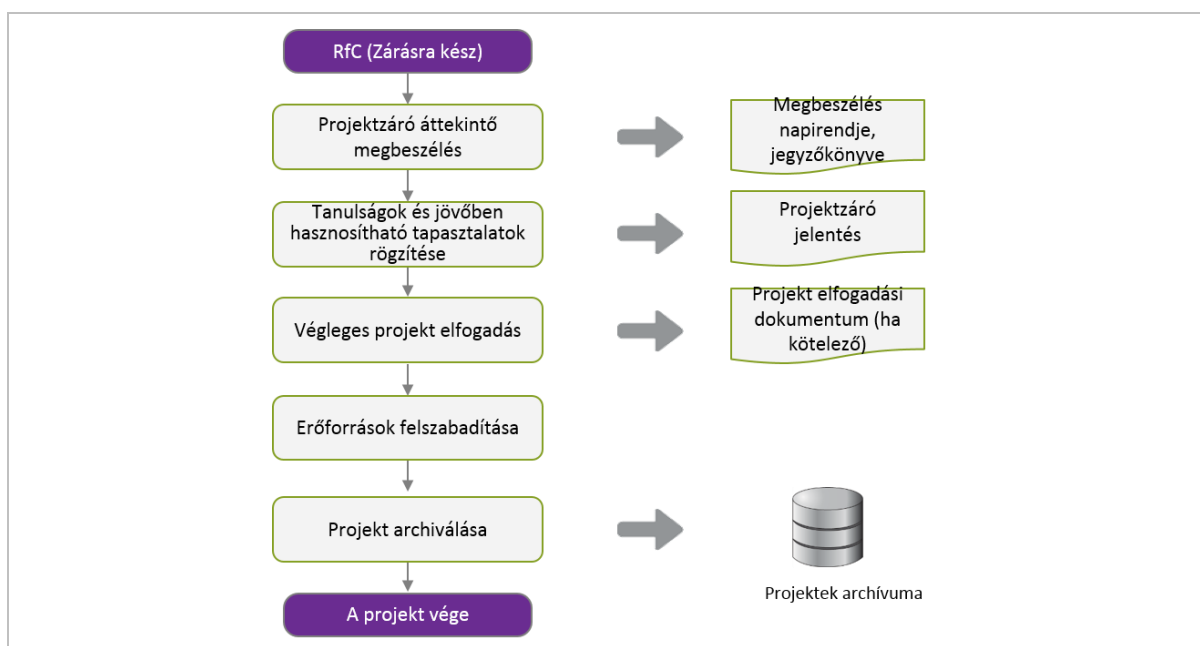
A projekt záró szakaszában a befejezett produktumokat hivatalosan átadják, a projektgazda (PO) gondjára, felügyeletére és ellenőrzésére bízva azokat, és a projektet adminisztratív szempontból lezárják. A következő tevékenységek alkotják a záró szakaszt:

- a projektzáró áttekintő ülés lebonyolítása
- a produktumokhoz kapcsolódó valamennyi tevékenység befejezése a projekt hivatalos lezárásához.
- a projekt egészére vonatkozó tapasztalatok és tanulságok megvitatása a projektcsapattal.
- a tanulságok és bevált gyakorlatok dokumentálása jövőbeli projektekhez.
- a projekt archívumához való illesztés a véglegesített projektdokumentációval együtt.



7.1. ábra A záró szakasz áttekintése

A záró szakasz a projektzáró áttekintő megbeszéléssel kezdődik, és a projektgazda (PO) végső jóváhagyásával ér véget, mely a projekt adminisztratív lezárását jelzi. A záró szakaszban a projekt tevékenységeit befejezik, a projekt végső állapotát dokumentálják, a befejezett produktumokat átveszik és hivatalosan átadják, a projektgazda (PO) felügyeletére és ellenőrzésére bízva azokat, az összes projektdokumentumot megfelelően iktatják és archiválják, valamint minden, a projekt által használt erőforrást felszabadítanak.



7.2. ábra Záró szakasz: tevékenységek és főbb kimenetek

7.1 Projektzáró áttekintő ülés

A projektzáró áttekintő ülés indítja el a projekt záró szakaszát, miután a megvalósítási szakaszt befejezettek minősítik. Ennek a megbeszélésnek a célja biztosítani, hogy a projekttagok megvitassák a tapasztalataikat, valamint rögzítsék a tanulságokat és a bevált gyakorlatokat. A csapat és a szerződő fél teljesítményét kiértékelik, továbbá megvitatják a projekt utáni, jövőben hasznosítható ötleteket és javaslatokat.

7.2 Tanulságok és a jövőben hasznosítható tapasztalatok

A tanulságok és a jövőben hasznosítható tapasztalatok célja lehetővé tenni a projektcsapatok és a szervezet számára, hogy hasznosítsák a projekt során szerzett tapasztalatokat. Fontos még az is, hogy rögzítsék az átadott termék/szolgáltatás működtetésére vonatkozó, projekt utáni munkára irányuló ötleteket és javaslatokat (bővítések, karbantartás és a későbbi projektekre szóló ötletek).

Megjegyzés: A fejlődési lehetőségeket és a jövőben hasznosítható tapasztalatokat valamilyen formában rögzíteni kell, amint a projekt során felmerülnek. Ellenkező esetben – különösen a hosszabb projektek esetén – az ötletek feledésbe merülhetnek, mire a projekt a záró szakaszba ér.

A tanulságok és projekt utáni ajánlások megfogalmazása számos előnnyel jár. A projektcsapat tagjai megoszthatják egymással nézőpontjaikat, valamint visszajelzést és hasznos gondolatokat adhatnak közre, ami segítségével a kérelmezői/ügyfél oldal hatékonyabban kezelheti a projekt utáni tevékenységeket.

7.3 Projektzáró jelentés

A projektzáró áttekintő megbeszélést követően a projekt egészének tapasztalatait egy jelentésben összegzik, amely dokumentálja a bevált gyakorlatokat, tanulságokat, buktatókat és a problémák megoldásait. A jelentés a jövőbeli projektek számára tudásbázisként szolgál.

7.4 Adminisztratív lezárás

A projektmenedzser (PM) megbizonyosodik arról, hogy a megfelelő érintett felek a projekt valamennyi produktumát átvették, és – a projekt támogató iroda (PSO) segítségével – arról, hogy a projekthez tartozó minden dokumentáció és feljegyzés naprakész, felül van vizsgálva, rendszerezve és biztonságosan archiválva van. A projektcsapat ekkor hivatalosan feloszlik, és az összes erőforrást felszabadítják.

A projekt hivatalosan is lezárul, amikor a záró szakasz tevékenységei befejeződtek és a projektgazda (PO) jóváhagyta a projektet. A projekt hivatalos lezárása megszünteti az ún. „projekt módot”, és ezzel megkezdődhet az ún. „működési mód”.

8 Nyomon követés & ellenőrzés



A nyomonkövetési és ellenőrzési tevékenységek a projekt valamennyi szakaszát végig kísérik, azonban a megvalósítási szakaszban tetőznek. Minden projektmenedzsment folyamatot a nyomon követés és ellenőrzés keretein belül végeznek el.

A nyomonkövetési és ellenőrzési tevékenységeket a tervezési szakasz alatt kidolgozott projektkezelési tervben leírtak szerint hajtják végre. Ezen tevékenységek hatékony végrehajtása teljes mértékben a projektmenedzser (PM) felelőssége.

Menedzsment

- A projektirányítási tervekben meghatározott irányítási folyamatok végrehajtása, a kiszervezés lebonyolítása, az átmenet szervezése, az üzleti végrehajtás megvalósítása és a produktumok elfogadása.

Nyomon követés

- A folyamatban lévő projekttevékenységek és az általános projektjeljesítmény nyomon követése.
- A projektjeljesítmény követése és összevetése az eredeti tervekkel a jelentés és az ellenőrzés megkönnyítése érdekében.

Ellenőrzés

- Műveletek azonosítása, tervezése és végrehajtása a fennálló és potenciális problémák és kockázatok kezelése érdekében, valamint a releváns projekttervek és naplók napra készen tartása.

A projekt naplók akkor kerülnek frissítésre, amikor új információ áll rendelkezésre (például új kockázatok vagy problémák merülhetnek fel, amelyeket szükséges dokumentálni a releváns naplókban).



8.1. ábra Nyomon követés és ellenőrzés: tevékenységek és főbb dokumentumok

8.1 Projektjeljesítmény nyomon követése

A projektjeljesítmény nyomon követésének célja megbizonyosodni arról, hogy a projekt a tervek szerint halad-e. A projektmenedzser (PM) nyomon követi a projekt dimenzióit (hatókör, ütemterv, költség és minőség) és a kockázatokat, illetve a projektváltozásokat és a teljes projektjeljesítményt azzal a céllal, hogy a projekt érintett felei számára jelentést küldhessen a projekt előrehaladásáról és előre jelezze annak fejlődését.

Ezt követően ezt az információt a kommunikációkezelési terv alapján elküldik az érintett feleknek.

8.2 Ütemterv ellenőrzése

Az ütemterv ellenőrzésének célja biztosítani, hogy a projektfeladatokat az ütemterv szerint hajtják végre és betartják a határidőket. A projektmenedzser (PM) rendszeresen ellenőrzi az ütemtervet, és nyomon követi a tervezett, tényleges és előre jelzett tevékenységek/határidők közötti különbséget.

A feladatok azon változtatásait (vagyis a szükséges erőfeszítés vagy indulási/lezárási időpontok), amelyek a projekt ütemtervének egészére hatást gyakorolnak, összegyűjtik és a projekt munkatervbe emelik (frissített ütemtervallapot). Ha az ütemterv tartása veszélybe kerül vagy jelentős késések várhatók, akkor tájékoztatni kell a projektirányító bizottságot (PSC) és kiigazító intézkedéseket kell kidolgozni, elfogadtatni és végrehajtani. Ha ez történik, akkor a projekt megfelelő érintett feleit is értesíteni kell.

8.3 Költségek ellenőrzése

A költségek ellenőrzésének célja a projektköltségek kezelése annak biztosítása érdekében, hogy azok megfeleljenek a költség/erőfeszítés kiindulási értékeinek, valamint a teljes projekt költségvetési korlátainak. A projektmenedzser (PM) rendszeresen ellenőrzi a költségvetést, és nyomon követi a tervezett, tényleges és előre jelzett költségek között különbséget.

Ha a költségvetés betartása veszélybe kerül, akkor tájékoztatni kell a projektirányító bizottságot (PSC) és kiigazító intézkedéseket kell kidolgozni, elfogadtatni és végrehajtani. Ha jelentős költségtúllépések várhatók, akkor ezeket meg kell indokolni, jelentést kell küldeni és jóvá kell hagyatni a projektgazdával (PO) vagy a megfelelő szabályozó szervvel (AGB).

8.4 Érintett felek kezelése

A projekt érintett feleinek kezelése alapvető fontosságú projektirányítási tevékenység, mely a projekt indítási szakaszában veszi kezdetét, amikor a projekttel kapcsolatos elvárásokat és követelményeket fogalmazzák meg, és a záró szakaszban ér véget, amikor az érintett felek projekt tapasztalatait és elégedettségét rögzítik.

E tevékenységért a projektmenedzser (PM) felelős. Ugyanakkor a projektirányító bizottság (PSC) is részt vesz benne, különösen az üzletvezető (BM), akinek segítenie kell a kérelmező oldali érintett felek (pl. felhasználók) kezelését.

8.5 Követelmények kezelése

A követelmények kezelése során a követelményeket gyűjtik össze, dokumentálják és ellenőrzik, valamint irányítják azok megvalósítását és változtatásait. Ez a folyamat folytatólagosan zajlik a projekt életciklusa során, és más projektirányítási folyamatokhoz – pl. a minőség- és változtatáskezeléshez – kapcsolódik.

A követelmények kezelési folyamata a projektigényekhez igazítható. Ezt vagy a követelménykezelési tervben, vagy a projektkézíkönyvben dokumentálják. Külön követelményeket rögzítő dokumentumokat is használnak a követelmények pontosítása, kategorizálása és rangsorolása érdekében. Ezek lehetnek különálló dokumentumok vagy a projekt alapszabályának mellékletei is.

8.6 Projektváltoztatások kezelése

A projektváltoztatások kezelése határozza meg a projekteket érintő változtatások azonosításával, dokumentálásával, értékelésével, rangsorolásával, jóváhagyásával, tervezésével és ellenőrzésével kapcsolatos tevékenységeket, valamint ezek kommunikálását az érintettek felé. Változtatásokat kérhet (vagy azonosíthat és vethet fel) a projekt élettartama alatt bármelyik érintett fél.

A projektváltoztatások kezelési folyamata a projektigényekhez igazítható, és a projektváltoztatások kezelési tervében vagy a projektkézíkönyvben dokumentálható. A változtatások naplója a projektet érintő valamennyi változtatás dokumentálását, nyomon követését és ellenőrzését szolgálja. Ezáltal könnyebben nyomon követhetők a változtatások, illetve kommunikálhatók a projektgazda (PO) és/vagy a projektirányító bizottság (PSC) felé jóváhagyás céljából.

8.7 Kockázatok kezelése

A kockázatok kezelése egy rendszerszintű folyamat, melynek során a kockázatokat azonosítják, értékelik és kezelik annak érdekében, hogy megfeleljenek a szervezet által elfogadott kockázati szintnek. A kockázatok kezelése növeli a projektcsapat magabiztosságát, hiszen proaktív módon kezeli mindazokat az eseményeket, amelyek veszélyeztethetik a projektcélok elérését.

A kockázatkezelési folyamat a projektigényekhez igazítható, és a kockázatkezelési tervben vagy a projektkézíkönyvben dokumentálható. A kockázati napló a kockázatok, valamint a kockázatokra adott válaszok és az azokkal összefüggő felelősségi körök dokumentálását és kommunikálását szolgálja.

8.8 Problémák és döntések kezelése

A projektmenedzser (PM) feladata a projekttel kapcsolatos problémák és döntések kezelése. A problémákat a problémakezelési folyamat alapján azonosítják, értékelik és rendelik egy megfelelő érintett félhez megoldás céljából, melyeket a problémakezelési tervben vagy a projektkézíkönyvben dokumentálhatnak. A problémánapló segítségével kezelhetők a projekttel kapcsolatban felmerülő problémák, míg a döntési napló a hozzájuk tartozó döntéseket dokumentálja. Vegye figyelembe, hogy a problémák és döntések gyakran más naplóbejegyzések (pl. kockázatok, változtatások) megoldásához kapcsolódnak.

8.9 Minőségirányítás

A projekt minőségirányításának a célja biztosítani, hogy a projekt a várt eredményeket a leghatékonyabb módon érje el, valamint, hogy a produktumokat átvegyék a megfelelő érintett felek. Ebbe beletartozik a kiválóság kívánt szintjének fenntartásához szükséges tevékenységek felügyelete is. A minőség kezelése kiterjed továbbá a minőségtervezésre, a minőségbiztosításra, a minőség-ellenőrzésre és a minőségfejlesztésre egészen a záró szakaszig és a projekt végső átvételéig.

A konfigurációk kezelése a projekt érintett feleit segíti hatékonyan kezelni a projektdokumentumokat és produktumokat azáltal, hogy egy megbízható referenciát biztosít hozzájuk, így a kérelmező/ügyfél oldal biztosan a helyes verziót kapja meg.

Ez egy olyan diszciplína, amely az értékelések ellenőrizhetőségét biztosítja (azaz projektdokumentumok, produktumok, hardver stb.)

A projektmenedzsernek (PM) biztosítani kell, hogy a minőségirányítási folyamat célkitűzései, megközelítése, követelményei, tevékenységei, mérőszámai és felelősségi körei világosan meghatározottak legyenek és a minőségirányítási tervben szerepeljenek.

8.10 Produktumok elfogadásának kezelése

Egy adott projekt egy vagy több produktumot állíthat elő. Az egyes produktumokat hivatalosan át kell venni. Az átvétel kezelése révén biztosítható, hogy ezek a produktumok megfelelnek az előre meghatározott céloknak és a produktumok átvételi tervében foglalt kritériumoknak, így a projekt kérelmezője hivatalosan átveheti őket.

Vegye figyelembe, hogy a projekt végső átvételére a záró szakaszban kerül sor.

8.11 Átmenet kezelése

Az átmenet kezelése biztosítja, hogy a régi állapotról az új terméket/szolgáltatást igénybe vevő új állapotra történő átállás szabályozott keretek között és zökkenőmentesen történjen. Ez a folyamat magában foglalja a vonatkozó kommunikációs tevékenységeket, továbbá szoros együttműködést igényel a projektmenedzser (PM) és az üzletvezető (BM) között, hogy a projekt produktumainak az ügyfél szervezetéhez történő átvitele megfelelő legyen.

8.12 Üzleti végrehajtás kezelése

Az üzleti végrehajtási tevékenységek hatékony végrehajtása alapvető fontosságú a műveletek zökkenőmentes lefolytatásához, még azután is, hogy a projekt kimeneteit átadták az érintett felek illetve felhasználói közösség részére. Az üzleti végrehajtási tevékenységek ennek megfelelően kiegészítik az átmeneti időszak tevékenységeit.

Vegye figyelembe, hogy az üzleti végrehajtási tevékenységekre szinte mindig szükség van a projekt lezárulta után hosszú idő elteltével is, ezért helyesen jár el, ha meghatározza a projektet követő változtatási tevékenységeket. E tevékenységek végrehajtásáért a szervezet felel, és a folyamatban lévő műveletek vagy jövőbeli projektek részeként végzik el azokat.

8.13 Kiszervezés kezelése

A projektmenedzser (PM) kezeli a létrehozott produktumok/szolgáltatások átadását, amelyeket kiszervezett munka által hoztak létre. A projektmenedzser a releváns beszerzési csoporttal és a szerződő fél projektmenedzserével (CPM) dolgozik együtt annak érdekében, hogy a kiszervezett munka hatékonyan történjen és az idő költség és minőségbeli elvárásoknak megfelelően a kiszervezési tervben foglaltak szerint.

8.14 Ellenőrzőlisták

Számos PM² ellenőrzőlista érhető el, amelyekkel a projektmenedzser (PM) jobban kézben tarthatja a projekt irányítását. Ezek közé tartozik a szakasz záró ellenőrzőlista, a minőség-biztosítási ellenőrzőlista, a produktumok átvételi ellenőrzőlistája, az átmenet ellenőrzőlistája, az érintett felek ellenőrzőlistája és az üzleti végrehajtási ellenőrzőlista.

Szándékosan üresen hagyott oldal

A. függelék: Köszönetnyilvánítás a hozzájárulóknak

Az Európai Bizottság köszönetet nyilvánít mindazoknak, akik hozzájárultak a PM² projektmenedzsment módszertan kifejlesztéséhez hozzájárulásukkal és szponzorálásukkal.

Betűrendben:

1. Az alábbi személyek járultak hozzá a PM² és a Open PM² kezdeményezés vezetéséhez és szponzorálásához:

BERLAIRE Philippe
BOVALIS Konstantinos
CABRERO MORENO Daniel
DEASY Declan
GARCIA-MORAN Francisco
GEORGIANNAKIS Giorgos
INGESTAD Gertrud
IGLESIAS Jeremias
KOUROUNAKIS Nicos

MARASLIS Athanasios
MEULEMAN Stijn
QUEST Stephen
SCHILDERS Dirk
SILVA MENDES Pedro
VASSILIADIS Theodoros
VEKEMANS Tom
VLEMINCKX Philippe

2. A PM² útmutató és módszertan szerzői: KOUROUNAKIS Nicos & MARASLIS Athanasios

3. Az alábbi személyek voltak a projektcsapat részei és járultak hozzá a PM² módszertan fejlődéséhez azáltal, hogy a módszertanhoz szöveget, koncepciókat és szaktudást biztosítottak, valamint ellenőrizték és segítették a PM² módszertan és a PM² útmutató fejlődését.

ATIENZA FERNANDEZ Roberto
BORRELLY Christopher
BERGHMANS Marc
CALAMITA Valter
CRESPO GAMBADE Pablo
DAMAS Pierre André
DEL CASTILLO SANCHEZ Manuel
D'ELIA Sandro
DELL'AERA Giuseppe
DZHUMALIEVA Stefka
GKOLFI Argyro
GIOVANNELLI Rosaria
GREBLIUNIENE Lina
KIPS Bert
KOENS Maarten
KUMMER Laurent
LECOMTE Marie-Véronique
LECLERCQ Pierre

MARTA Ana
MARTINEZ RODRIGUEZ Eva
MARTINI Marco
MERGUERIAN George
MOIRA Anastasia
OH Gavin
OLEKSY Henri
PADRAO Ana
PAPIER David
PECA Viorel
RUSTANOWICZ Michal
SEQUEIRA Luis
SUTHERLAND-SHERRIFF Sarah
TURLEY Frank
VAROTTO Anita
VOICU Denisa
WILLIAMS Kory

OPEN PM² MUNKACSOPORT TAGOK:

BACELLI Novella
CHLAPANI Angeliki
DAQUINO Giuseppe Giovanni
DYBA Wojciech
GALLOIS Laurent
GIMENO Francisco
HELBIN Tomek
LORANT Benoit
LICU Oana
MARTIN FERNANDEZ Jesus
MATTU Francesco

PARONI Panagiota
PARZANESE Pierpaolo
MARTO DE OLIVEIRA Teresa
MET DEN ANCXT Roland
MICHELIOUDAKIS Elias
SCHEINER Robert
SYMEONIDIS George
TORRECILLA SALINAS Carlos
TOURE Amadou
VIDALIS Antonios

Magyarra fordította:

GORDOS Katalin (fordító)

MARKY Katalin (lektor)
KUMMER Olga (lektor)
MICHELIOUDAKIS Elias (koordinátor)

Kiadó:

Európai Bizottság

DIGIT.B4.02 – Szoftverfejlesztési kapacitás osztály. Menedzsment támogató szolgáltatás. CoEPM²

VEKEMANS Tom

egységvezető

VIJGHEN Philippe

egységvezető-helyettes

Menedzsment támogató szolgáltatás

VAN GAEVER Alain

osztályvezető

PM² Kiválósági Központ (CoEPM²)

BERGHMANS Marc

Senior PM tanácsadó

KUMMER Laurent

Senior PM tanácsadó

MICHELIOUDAKIS Elias

Senior PM tanácsadó

MODI Nina

Senior PM tanácsadó

WHYE Gregory

Senior PM tanácsadó

PALHOTO Tiago

Senior PM tanácsadó

LOPES Antonio

Senior PM tanácsadó

CICARD Stéphanie

Dizájn és produkció

MICHOTTE Alexandra

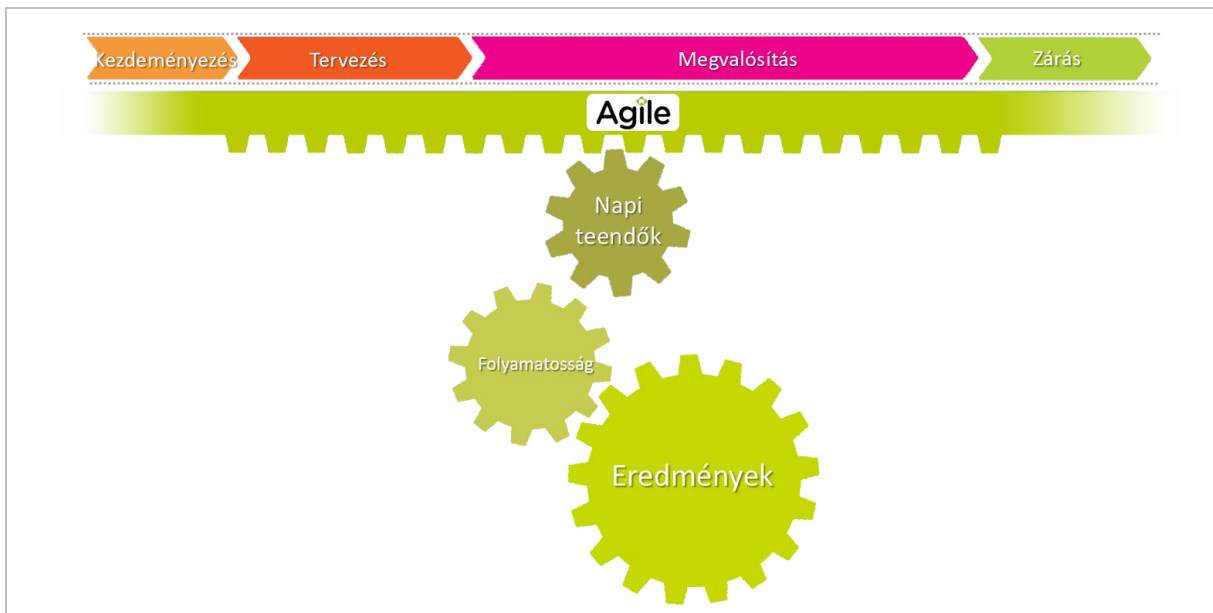
Dizájn és grafika

B. függelék: PM² bővítmények

PM² és az agilis módszertan

A PM² elismeri egyes projektek komplexitását és bizonytalan természetét, és azt is, hogy az agilis gondolkodásmóddal ezt hatékonyan lehet kezelni.

Az agilis megközelítések különböző kihívásokra keresnek megoldást, amely kihívások a szervezet méretétől függően nőhetnek. Számos szervezet esetében ezek a kihívások az agilis és nem agilis csapatok közötti együttműködésből származnak, a különböző szervezeti irányítási modelleknek való megfelelésből, a különböző könyvvizsgálati követelményekből és a különböző szervezeti felépítésekből és működési korlátokból.

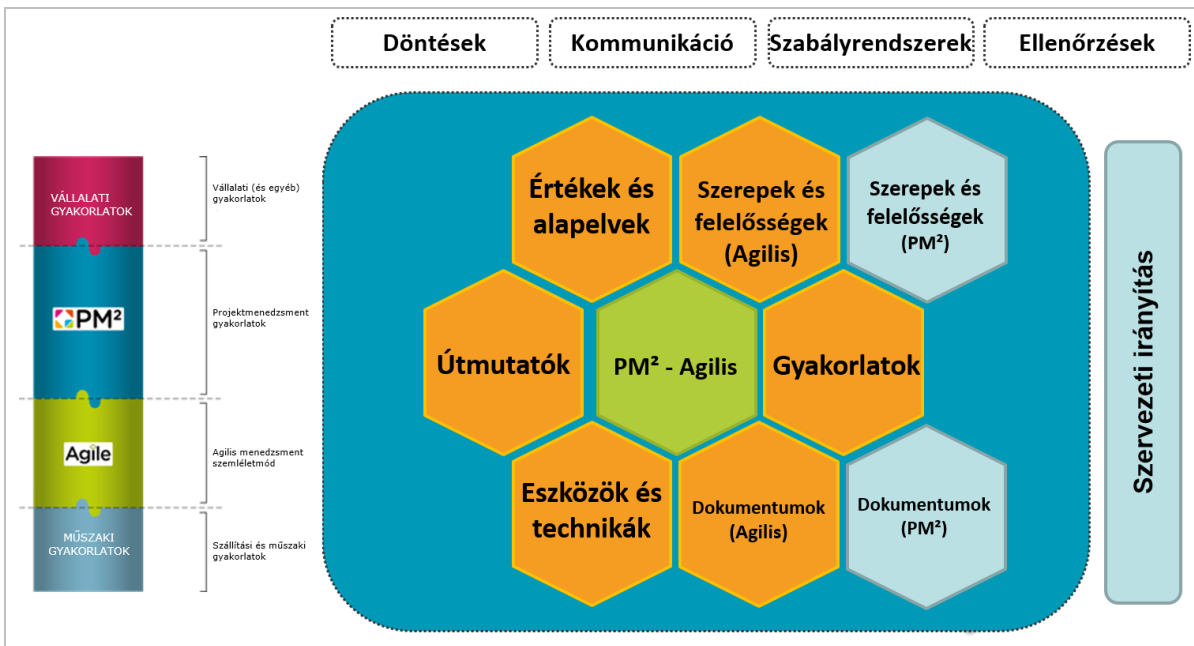


B.1. ábra Projektszakaszoktól a napi teendőkig

Az agilis PM² bővítmény az agilis szemléletmódot az egész PM² keretbe illeszti és ezáltal elősegíti, a projektmenedzsment és a szervezeti agilitás fejlesztését. Segíti a projektcsapatokat a kívánt agilitási szint elérésében, továbbá szigorúbb beszerzési és könyvvizsgálati követelményeket vezet be. A program és a portfólió szintek koordinálását, más projektekkel, szerződő felekkel, szervezeti egységekkel és külső szervezetekkel való együttműködést is elősegíti.

Az agilis PM² bővítmények az alábbiakat biztosítják (IT projektekhez):

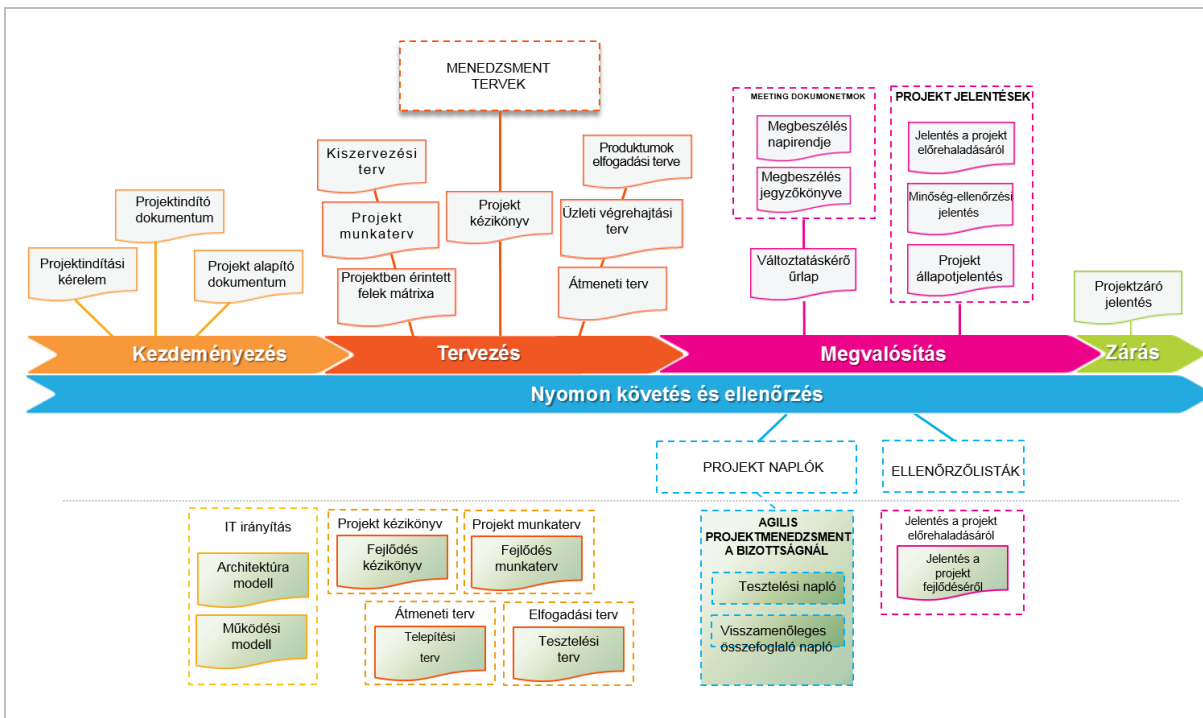
- Az agilis szerepek és felelősségi körök (a PM² irányítási modell bővítményeként).
- A teljes PM² projekt életciklushoz való beillesztés.
- Agilis PM² dokumentumok (a PM² projektdokumentumok bővítményeként).



B.2. ábra A szervezeten belüli agilis PM² helye

Az eltervezett és végrehajtott munka dokumentálása az agilis projektcsapat feladata és létfontosságú az átláthatóságához és a különböző PM² rétegek közötti koordinációhoz (például az irányítási, kezelési és végrehajtási rétegek között).

Egy projektdokumentum csomag támogatja az agilis PM² használatot. Ezek a dokumentumok fogják össze és dokumentálják a menedzsment megközelítéssel kapcsolatos információkat, valamint a végrehajtási tevékenységeket, mérföldköveket, problémákat és előrehaladási jelentéseket. Ezek a projektdokumentumok három kategóriába sorolhatók: Agilis fókuszú projektdokumentumok, koordinációhoz és jelentéshez szükséges dokumentumok és a projektirányítási dokumentumok.



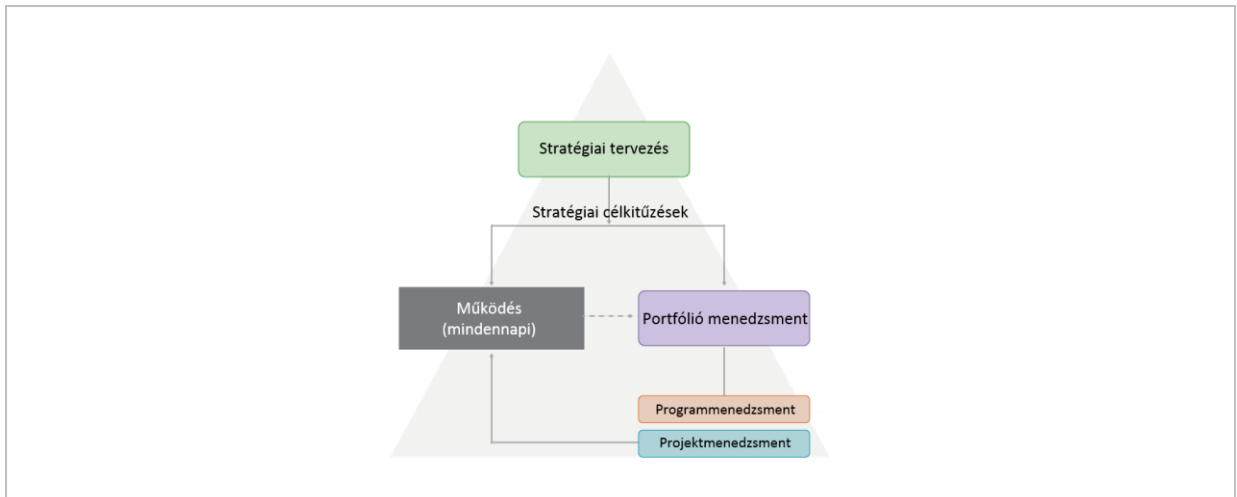
B.3. ábra Az agilis PM² dokumentumok áttekintése

PM² Programmenedzsment (PM²-PGM)

Egy program több projektet fog össze, amelyeknek közös a célja és összehangoltan koordinálják őket annak érdekében, hogy közös előnyökhöz jussanak és együttesen elérjék azt, amit külön menedzseléssel nem lehetne elérni.

A programok továbbá a konkrét projekt hatókörén kívüli munkát is magukba foglalhatják. A programmenedzsment az a folyamat, amely során azért menedzselnek együtt több összefüggő projektet, hogy könnyebben elérhessék a célkitűzéseket és előnyöket.

A program irányítási rétegei összefüggenek a projektmenedzsment rétegekkel, ami projekteket kezdeményez és koordinál a programon belül. A programot a portfólió menedzsment kezdeményezi a szervezeten belül.



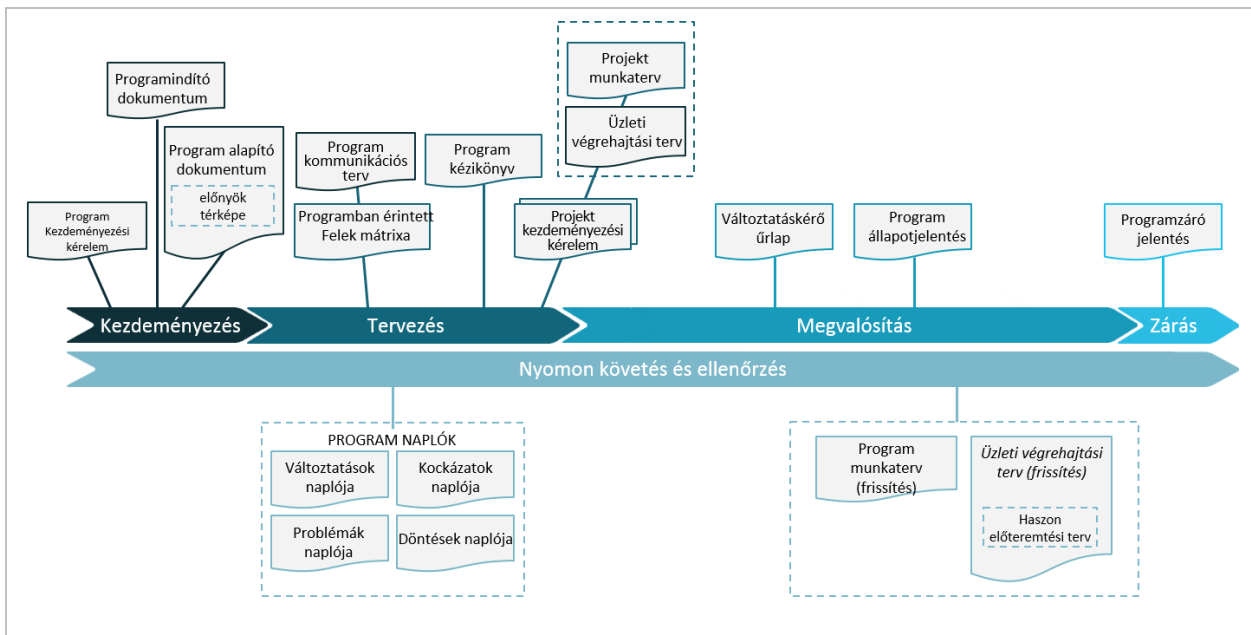
B.4. ábra A stratégia, projekt, program, portfólió és működés közötti kapcsolat

Program életről

A programnak meghatározott eleje és vége van, és a projekt életről alatt kell megvalósítani a tevékenységeket, valamint átadni a produktumokat. A PM² program életrőlnek négy szakasza van, amelyek hasonlóak, de mégis különböznek a PM² projekt életrőlustól: a kezdeményezési szakasz, a tervezési szakasz, a megvalósítási szakasz és a záró szakasz. A program teljes időtartama alatt végzik az ellenőrzési és nyomon követési tevékenységeket.

A megvalósítási szakasz több részből állhat, amelyek mindegyike egy-egy főbb mérföldkőhöz kapcsolódik a projekt kimenetele kapcsán, amely lehetővé teszi a projekthasznok létrehozását.

Az egyes szakaszok alatt végzett tipikus programmenedzsment tevékenységek kéz a kézben járnak a programdokumentumokkal.



B.5. ára A PM² Program életciklus és dokumentumok

Kezdeményezési szakasz

A programkezdeményezési kérelemben szerepel a program szükségességének indoklása és az érintett felek azonosítása. A programindító dokumentumban szereplő elérni kívánt hasznok és becsült költségek alapján fel tudják mérni, hogy a program megvalósítható-e és ez alapján meg tudják hozni a döntést, hogy a program létrehozását engedélyezzék-e. Ha a programindító dokumentumot elfogadják, akkor elkészítik a program alapító dokumentumot, amely meghatározza a program célkitűzéseit, elképzeléseit, költségvetését, valamint a program szervezését. A kezdeményezési szakasz alatt hozzák létre a programnaplókat is.

Tervezési szakasz

A programban érintett felek mátrixában tovább elemzik az érintett feleket, ami segít a kommunikáció kezelési tervben meghatározott belső információterjesztés fejlesztésében. A program kézikönyvben rögzítik a program alatt alkalmazandó munkamódot. A program hatókörét és munkatervét kisebb, könnyebben kezelhető részekre osztják, valamint különböző projekt szintű és program szintű tevékenységek szerint csoportosítják. Ez a program munkatervben szerepel, amely szorosan kapcsolódik a különböző projekt kezdeményezési kérelmekhez a programon belül. A tervezési szakasz alatt tervezik és dokumentálják a program végrehajtási tervben a program végrehajtási tevékenységeit, szem előtt tartva a szükséges szervezeten belüli változtatásokat és a hasznok megvalósítását.

Megvalósítási szakasz

A különböző projekteket e szakaszban kezdeményezik és koordinálják, valamint hozzák létre a produktumokat. A program állapotáról rendszeresen jelentenek a menedzsmentnek a program állapotjelentés dokumentum segítségével. A felmerülő program változtatásokat (és a jelentős projekt szintű változtatásokat) a program változtatások naplójában vezetik. Ahogy a produktumok átadása előre halad, úgy a szervezeten belüli változtatásokhoz kapcsolódó tevékenységeket is végrehajtják, ami megkönnyíti a hasznok megvalósítását. Végezetül, amikor az összes projekt véget ér és a célkitűzéseket elérik, akkor a program átléphet a záró szakaszba.

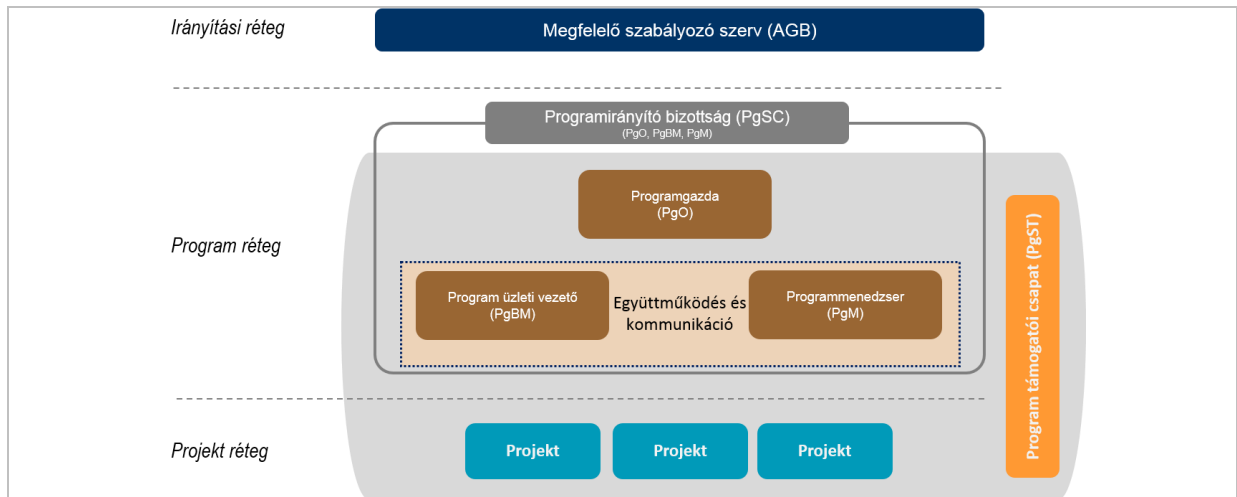
Záró szakasz

A tanulságokat és a jövőben hasznosítható tapasztalatokat a programot lezáró jelentésben fogalmazzák meg, ami megkönnyíti a létrehozott hasznok fenntarthatóságát a program vége után. A program lebonyolítása véget ér, az erőforrásokat felszabadítják és a program adminisztratív lezárása is megtörténik.

Nyomon követés és ellenőrzés:

A program teljes időtartama alatt folynak a nyomon követési és ellenőrzési tevékenységek. A program teljesítményét nyomon követik, a program szintű változtatásokat, kockázatokat, és problémákat kezelik és meghozzák a szükséges intézkedéseket. Továbbá a program szintű üzleti végrehajtáshoz és a hasznok megvalósításához kapcsolódó tevékenységeket is ellenőrzik. A program munkatervét és a program végrehajtási tervét szükség szerint frissíthetik a nyomon követési és ellenőrzési tevékenységek alapján.

Programszervezés



B.6. ábra A PM² program szervezése

A programgazda (PgO) a program sikerességéért felelős, a program napi szintű kezeléséért pedig a programmenedzser (PgM), aki a program céljainak elérésére figyel.

A program üzleti vezetője (PgBM) napi szinten képviseli a program gazdát (PgO) a programon belül, valamint szorosan együttműködik a programmenedzserrel (PgM). Az üzleti vezető feladata továbbá a program hasznainak megvalósítása, és ezáltal a program kimenetének létrehozása.

A programirányító bizottság (PgSC) a programgazdából (PgO), a Program üzleti vezetőjéből (PgBM) és a programmenedzserből (PgM) áll. Szükségtől függően egyéb szakértők is csatlakozhatnak a bizottsághoz. A programirányító bizottság (PgSC) a program célkitűzéseinek és hasznainak a megvalósításáért felelős.

A programnak lehet továbbá egy átmeneti program támogató csapata (PgST) annak érdekében, hogy adminisztratív támogatást nyújtsanak a programnak és a benne szereplő különböző projekteknek.

PM² és a portfólió menedzsment

A portfólió menedzsment projektekből, programokból és különböző tevékenységekből áll, amelyeket azért csoportosítanak össze, hogy megkönnyítsék a pénzügyi erőforrások ellenőrzését és hogy hatékonyabban elérhessék a stratégiai célkitűzéseket. A portfólióban szereplő programok és projektek nem feltétlenül kapcsolódnak egymáshoz. Stratégiai szempontból a portfóliók nagyobb szabásúak, mint a programok és a projektek. Portfólió szinten hozzák a befektetési döntéseket, határozzák meg a prioritásokat, valamint osztják szét az erőforrásokat.

Rendkívül fontos, hogy a menedzsment megértse a különbséget a projektek, programok és portfóliók közötti elvárások között.

Fontos továbbá, hogy helyesen határozzák meg és pozícionálják munkájukat (azaz, hogy értsék, hogy munkájukat programként vagy projektek hálózataként érdemes kezelni), valamint tisztában legyenek munkájuk kontextusával menedzsmenti és szervezeti szinten.

A PM² portfólió menedzsment magába foglal számos tevékenységet, amelyeket négy csoportba lehet sorolni.

1. Portfólió keret

Meghatározza, hogy a szervezet hogyan fogja kezelni a portfólió menedzsmentet azáltal, hogy meghatározza a portfólió struktúráját, irányítási szerveit és azok kötelezettségeit, valamint a szükséges eljárásmodokat.

2. Portfólió összetétel

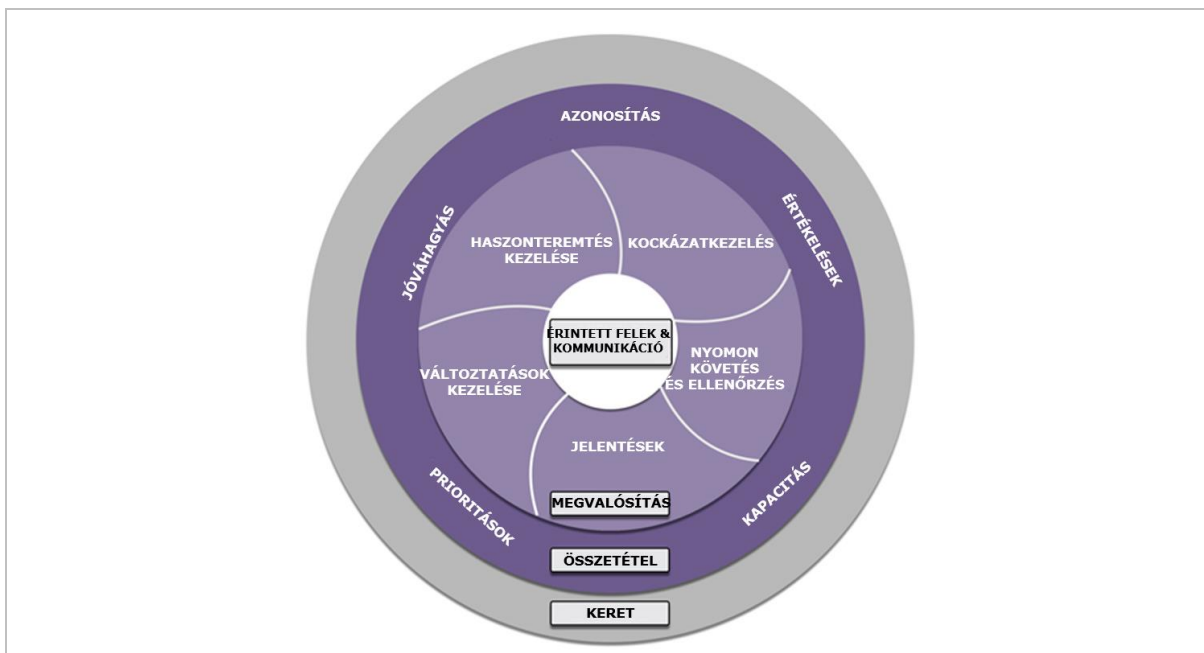
Ez tartalmazza azokat a tevékenységeket, amelyek portfólió jelöltek értékel, meghozza a befektetésekkel kapcsolatos döntéseket és szétosztja az erőforrásokat. Ezek a tevékenységek sokszor a szervezet szükségleteitől függenek.

3. Portfólió megvalósítás

A portfólió megvalósítás alatt azt a folyamatot értelmesszük, amikor a különböző programok és projektek a célkitűzések megvalósítása felé haladnak. Habár a programok és projektek határozott időre szólnak, a portfólió tevékenységek addig tartanak, amíg a portfóliót le nem zárják.

4. Az érintett felek kezelése és a velük történő kommunikáció

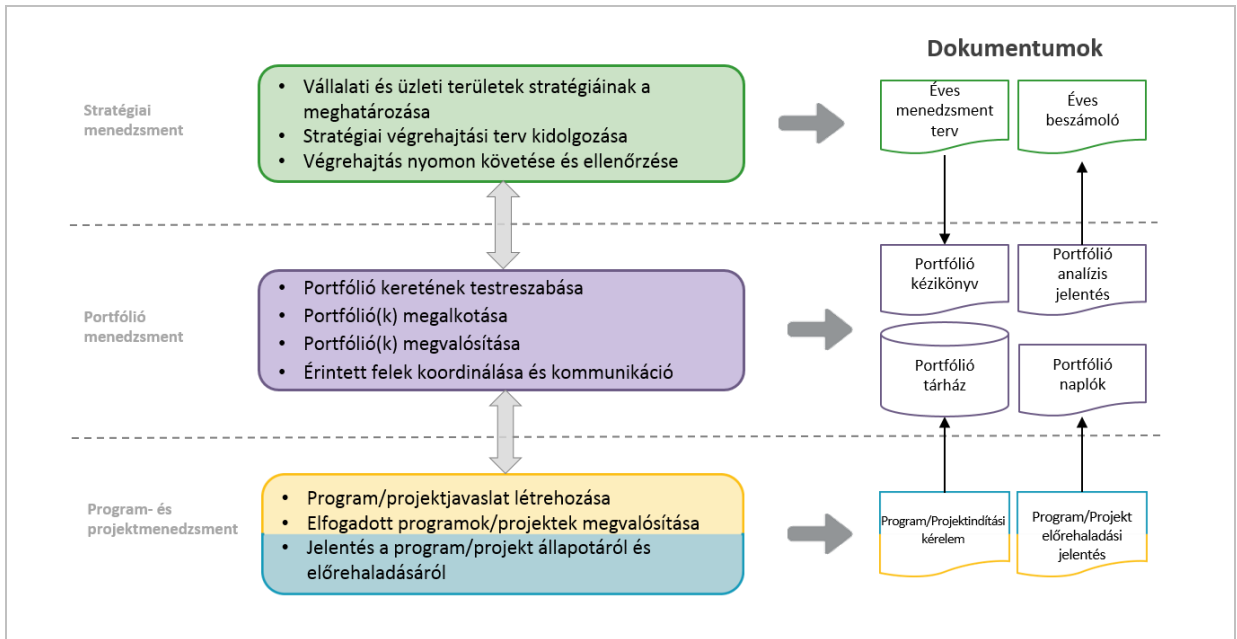
Azt a folyamatot jelöli, amely során a különböző érintett feleket elemzik és kommunikálnak velük abból a célból, hogy hatékony együttműködést biztosítsanak a portfólió célkitűzésének összeállítása és megvalósítása szempontjából.



B.7. Ábra A PM² portfólió menedzsment folyamat modell

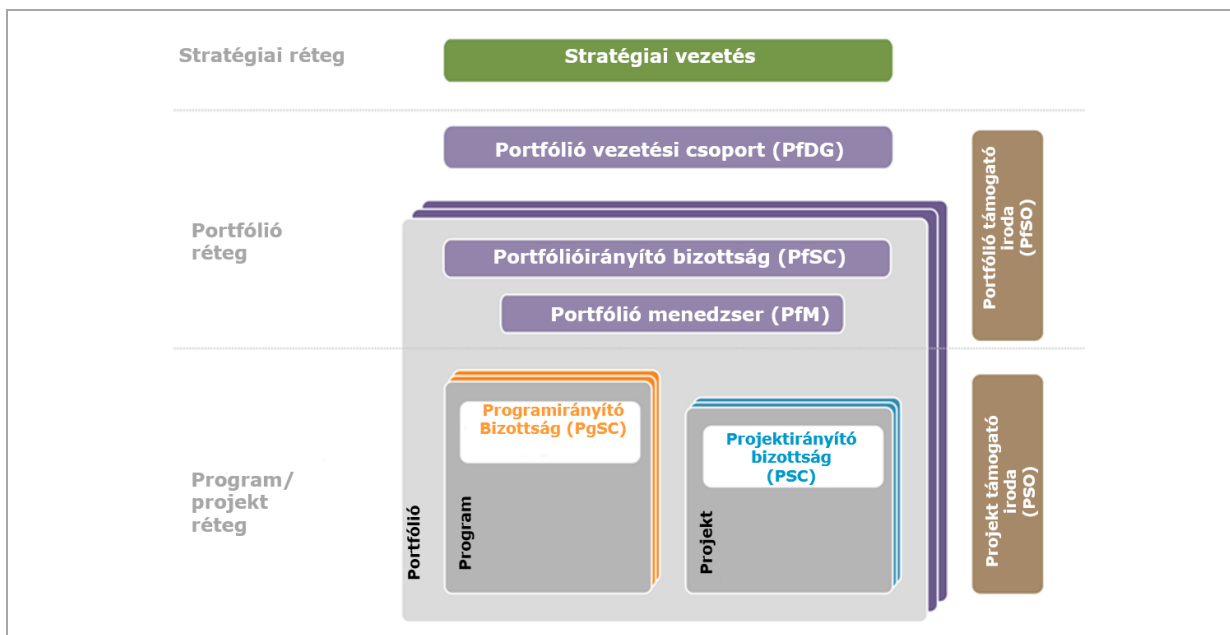
A portfólió összetétel folyamatosan új portfólió elemekkel (azaz új programokkal vagy projekkel) táplálja a portfólió megvalósítását, amelynek előrehaladását és eredményeit a portfólió kommunikációs tervén és az érintett felek kezelési tervén keresztül közlik. A portfólió jellemzői és irányítása, valamint a menedzsmenttel kapcsolatos tevékenységei és dokumentumai a portfólió keretben kerülnek végrehajtásra.

A következő diagramon a portfóliók, programok és projektek szervezeti irányítása látható.



B.8. ábra Irányítási rétegek, tevékenységek és dokumentumok

A PM² portfólió menedzsment irányítási struktúrája lentebb található:



B.9. ábra PM² portfólió irányítás

Szándékosan üresen hagyott oldal

C. függelék: További források

PM² Felelőségek kiosztásának mátrixa (RASCI)

Kezdeményezés	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Projektindítási kérelem	I	–	A/S	R	S/C	I	–	–
Projektindító dokumentum	I	C	A	R	C	S	S	–
Projekt alapító dokumentum	I	C	A	S	C	S	R	C
Tervezés	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Tervezésindító megbeszélés	I	A	C	S	C	C	R	C
Projektkézikönyv	I	I	A	S	C	I	R	C
A projektben érintett felek mátrixa	I	I	A	S	C	I	R	C
Projekt munkaterv	I	A	C	S/C	C	C	R	S/C
Kiszervezési terv	A	C	C	C	I	S	R	I
A produktumok elfogadási terve	I	A	C	S	I	C	R	C
Átmeneti terv	I	A	C	C	C	C	R	C
Üzleti végrehajtási terv	I	I	A	R	C	I	S	I
Irányítási tervek								
Követelménykezelési terv	I	I	A	C	C	I	R	S
Projektváltoztatások kezelési terve	I	I	A	C	I	I	R	I
Kockázatkezelési terv	I	C	A	C	I	I	R	I
Problémakezelési terv	I	I	A	C	C	I	R	C
Minőségirányítási terv	I	A	C	C	C	C	R	C
Kommunikációkezelési terv	I	I	A	S	C	I	R	C
Megvalósítás	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Megvalósítás- indító megbeszélés	I	A	C	S/C	C	C	R	C
A projekt koordinálása	I	I	A	S	I	I	R	I
Minőségbiztosítás	I	I	I	S	C	I	A	R
Projektjelentések	I	I	A	S/C	I/C	I/C	R	C
Információterjesztés	I	I	A	C	I	I	R	C
Nyomon követés & ellenőrzés	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Projektjeljesítmény nyomon követése	I	I	A	C	C	I	R	C
Ütemterv ellenőrzése	I	I	A	C	C	I	R	C
Költségek ellenőrzése	I	I	A	C	C	I	R	C
Érintett felek kezelése	I	I	A	S/C	I	C	R	I
Követelmények kezelése	I	I	A	C	C	I	R	S
Projektváltoztatások kezelése	I	C	A	S	I	I	R	C
Kockázatok kezelése	I	C	A	S/C	C	I	R	C
Problémák és döntések kezelése	I	I	A	S	C	I	R	C
Minőségirányítás	I	I	I	S/C	C	A	R	C
Produktumok elfogadásának kezelése	I	I	A	S	C	C	R	C
Üzleti végrehajtás kezelése	I	I	A	R	C	I	S	I
Átmenet kezelése	I	A	C	C	C	C	R	C
Kiszervezés kezelése	A	C	C	C	I	S	R	I
Lezárás	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Projektzáró áttekintő ülés	I	A	C	S	C	C	R	C
Projektzáró jelentés	I	A	C	S	C	C	R	C
Adminisztratív lezárás	I	C	A	C	I	C	R	I

RASCI – (Felelős, számonkérhető, támogatást, tanácsadást és tájékoztatást nyújtó)

AGB (megfelelő szabályozó szerv)

BIG (Üzleti végrehajtási csoport)

PSC (projektirányító bizottság)

SP (megoldás szolgáltatója)

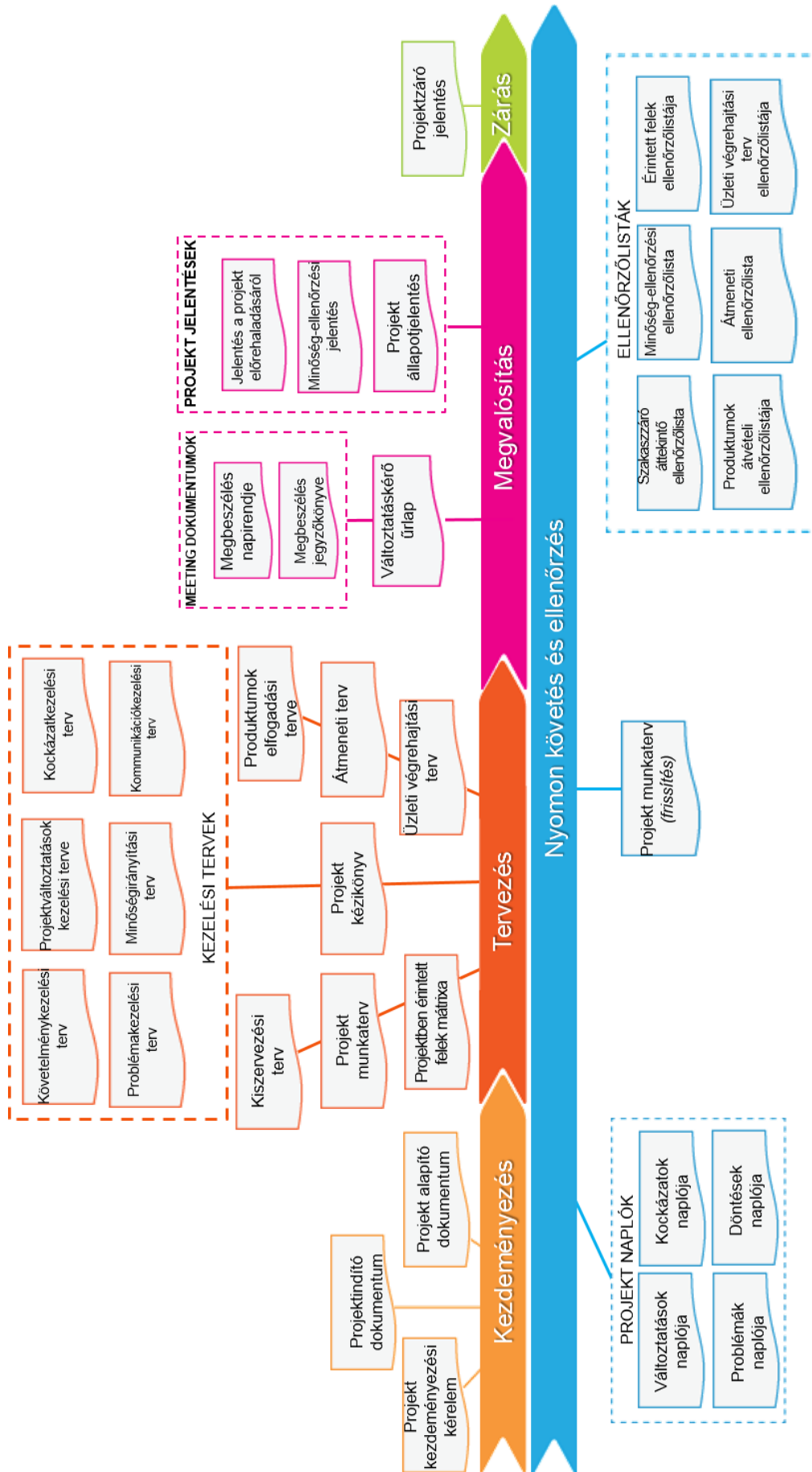
PO (projektgazda)

PM (projektmenedzser)

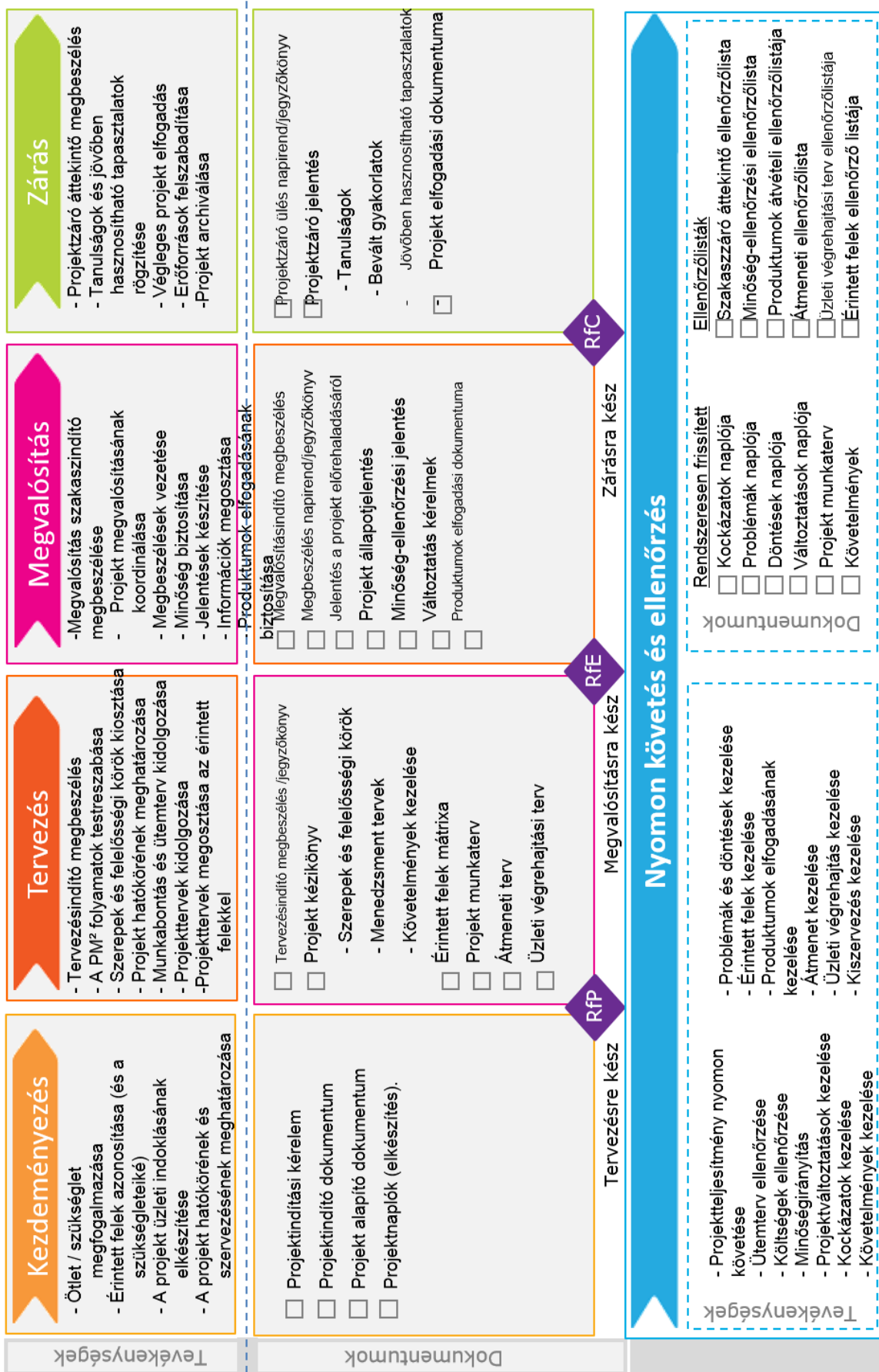
BM (üzletvezető)

PCT (projekt-munkacsoport)

A PM² dokumentumainak rendszere



A PM² tevékenységeinek és dokumentumainak áttekintése



Elérhető PM² sablonok

	Sablon	RASCI:R
Kezdeményezés		
Projekt kezdeményezési kérelem	<input checked="" type="checkbox"/>	BM
Projektindító dokumentum	<input checked="" type="checkbox"/>	BM
Projekt alapító dokumentum	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Tervezés		
Projekt kézikönyv	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
A projektben érintett felek mátrixa	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Projekt munkaterv	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Kiszervezési terv	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
A produktumok elfogadási terve	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Átmeneti terv	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Üzleti végrehajtási terv	<input checked="" type="checkbox"/>	BM
Irányítási tervek		
Követelménykezelési terv	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Projektváltoztatások kezelési terve	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Kockázatkezelési terv	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Problémakezelési terv	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Minőségirányítási terv	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Kommunikációkezelési terv	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Megvalósítás		
Projektindító ülés napirendje	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Ülés jegyzőkönyve (MoM)	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Szerződő félről történő állapotjelentés	-	CPM
Egyedi vagy ad hoc jelentések	-	TBD
Produktumok átvételi terve	-	PM
Nyomon követés & ellenőrzés		
Projekt állapotjelentés	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Jelentés a projekt előrehaladásáról	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Aláírt szerződés(ek)	-	SP
Aláírt megrendelés(ek)	-	SP
Aláírt időkimutatás(ok)	-	PM
Követelményeket tartalmazó dokumentum	-	PM
Változtatáskérő űrlap	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Változtatások naplója	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Kockázatok naplója	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Problémák naplója	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Döntések naplója	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Auditjelentések	-	TBD
Minőség-ellenőrzési jelentés	-	TBD
Minőség-biztosítási ellenőrzőlista	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Szakaszjáró ellenőrzőlista	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Produktumok átvételi ellenőrzőlistája	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Üzleti végrehajtási terv ellenőrzőlistája	<input checked="" type="checkbox"/>	BM
Átmeneti ellenőrzőlista	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Lezárás		
Projektzáró áttekintő ülés	<input checked="" type="checkbox"/>	PM
Projektzáró jelentés	<input checked="" type="checkbox"/>	PM

A PM² alkalmazásának kezdő lépései: Gyors tippek

Ennek a rövid útmutatónak a célja bemutatni a PM² alkalmazásának első lépéseit. Természetesen először szeretne többet megtudni a PM² módszertanáról és áttekinteni a rendelkezésre álló PM² anyagot. Ne feledje azonban, hogy nem kell szakértővé válnia ahhoz, hogy elkezdhesse alkalmazni a projektjeiben a PM² alapjait. Mindössze egy rövid bevezetésre van szükség a PM² módszertanába, aztán már tovább is léphet az kezdő lépésekre:

1. A projektirányítás meghatározása és a projektindító dokumentum létrehozása

- Állítsa fel a projektirányító bizottságot (PSC).
- Indokolja meg a projekt szükségességét és határozza meg az üzleti követelményeket, valamint a költségvetési keretet.



Projektindító dokumentum

2. Érintett felek azonosítása és a projekt alapító dokumentum létrehozása

- Határozza meg a projekt hatókörét.
- Azonosítsa azokat az érintett feleket, akik hozzájárulnak majd a Projektalapító dokumentum létrehozásához.
- Határozza meg a követelményeket, elképzeléseket és korlátokat.
- Döntson a projekt megközelítéséről, valamint becsülje meg a szükséges erőforrásokat, költségeket és az ütemtervet.



Projekt alapító dokumentum

3. Alkossa meg a projektnaplókat

- Készítse el a kockázati naplót, a problémák naplóját, a döntések változtatások naplóját. Ezekre a kockázatok, problémák és a projekt hatókörével kapcsolatos változtatások dokumentálásához lesz szükség.



Problémanapló,
Kockázati napló,
Változtatások naplója,
Döntések naplója

4. Projekttervezés indítása egy megbeszéléssel

- Hívja meg a megfelelő személyeket a tervezési megbeszélésre.
- Tekintse át a projektalapító dokumentumot és biztosítsa, hogy érthető legyen.
- Kommunikálja a projekttervezés következő lépéseit.



Projektindító megbeszélés
Megbeszélésekről készült jegyzőkönyv (MoM)

5. A projektirányítási megközelítés testreszabása

- Döntse el, hogy melyik tervezési dokumentumokat használja, illetve hogyan igazítja azokat az egyéni igényekhez. érdekes egyedi igényekre szabni.
- Határozza meg a szabályokat, ossza ki a csapatok feladatait, valamint alakítson ki konfliktusrendezési folyamatokat



Projekt kézikönyv

6. A projektmunkaterv létrehozása

- Bontsa az elvégzendő munkát kisebb, kezelhetőbb elemekre (a munka bontásának létrehozása).
- Becsülje meg az egyes munkaelemekhez szükséges erőfeszítés mértékét és költségét.
- Határozzon meg részletes költségvetési és erőforrási követelményeket.
- Hozzon létre munkaütemtervet (azonosítsa a függőségeket, ossza el az erőforrásokat és határozzon meg dátumokat).



Projekt munkaterv

Szándékosan üresen hagyott oldal

D. függelék: Etika és magatartás

PM² magatartási kódex

Számos szervezetnek van magatartási kódexe, amelyet a szervezeti tagoknak kötelező betartania. Célja a tagokat segíteni a szakmai realitás komplexitásában történő eligazodásban, valamint emlékeztetni őket, hogy mely hozzáállás és viselkedési mód illeszkedik a közösen elfogadott szakmai értékekhez.

A magatartás morális alapelvekre alapozott személyes viselkedési módot jelent. A szakmaiság azt a képességet, jó ítélőképességet és tisztelettudó magatartást jelenti, amelyet elvárnak a munkáját jól teljesítő személytől. Ez a rész kulcsfontosságú alapelvekre hívja fel a figyelmet, amelyekkel a PM² alkalmazóknak (és más csapattagoknak) tisztában kell lenniük és betartaniuk.

- **ÖNÁLLÓSÁG:** a magatartásnál és a döntéshozatalnál a közös érdekeket kell figyelembe venni, és soha nem személyes érdekeket vagy például politikai nyomást.
- **PÁRTATLANSÁG:** a projekttagoknak minden döntésnél pártatlannak kell maradniuk.
- **OBJEKTIVITÁS:** a projekttagok minden cselekedetének a projektmunka kapcsán a tények és a jogi háttér elemzésén kell alapulnia.
- **HŰSÉGESSÉG:** a szervezethez való hűség fontos a függetlenség megtartása és a célok elérése érdekében. Továbbá minden egység működésének szempontjából is szükséges.

Ezeknek az alapelveknek a gyakorlatban való alkalmazásához a következők szükségesek:

- **KÖRÜLTEKINTÉS:** amely azt jelenti, hogy időnként megállunk és elgondolkozunk a lehetséges következményekről és a lehetséges cselekvések szükségességéről, valamint ügyelünk a mértékletességre, részarányosságra és semlegességre.
- **FELELŐSSÉG:** amely a ránk bízott feladatok a lehető legfelelősségteljesebb elvégzését jelenti, valamint a megoldás-orientált hozzáállást a nehézségek felmerülésekor. Fontos továbbá ismerni és betartani a hatályos jogi kötelezettségeket és adminisztratív szabályokat, eljárásokat.

A kulcsfontosságú alapelveket a **BECSÜLETESSÉG** szóval lehet összefoglalni, amely az etikai alapelvekhez való konzisztens alkalmazkodást jelenti, valamint az ezek alapján hozott döntéshozatalt.

Az eddigiekben ismertetett etikai kódexen kívül, minden PM² projektmenedzser módszertant alkalmazó személynek az alábbi értékek mentén ajánlott cselekednie:

- **JOGSZERŰSÉG** és **ELSZÁMOLTATHATÓSÁG:** minden cselekedetnek a joggal összhangban kell lennie és elszámoltathatónak kell maradni tetteinkért és döntéseinkért.
- **IGAZSÁGOSSÁG:** az igazságosság a pártatlan és objektív döntéshozást jelenti, ami mentes személyes érdekektől, előítéletektől és részrehajlástól.
- **ANTIDISZKRIMINÁCIÓ** és **EGYENLŐ BÁNÁSMÓD:** tiszteletben kell tartani az antidiszkrimináció elveit és főképpen egyenlő bánásmódot kell biztosítani minden projekttagnak nemzetiségtől, nemtől, fajtól, etnikumtól, vallástól vagy hittől, fogyatékoságtól, kortól és szexuális orientáltságtól függetlenül.
- **ARÁNYOSSÁG** és **KONZISZTENCIA:** az intézkedéseknek arányosnak kell lenniük a kitűzött céllal és a viselkedésben konzisztensnek kell maradni.
- **TISZTELET** és **VEZETÉS:** felelősséggel kell kezelni a pozíciókat és példát kell mutatni az etikai alapelvek és a szakmai magatartás mentén.
- **ŐSZINTESÉG** és **NYITOTTSÁG:** minden személyes érdeket őszinteséggel kell kezelni és nyíltan fel kell vállalni a döntéseink mögött húzóó okokat.
- **CSAPATMUNKA** és **PROBLÉMAMEGOLDÁS:** csapatban kell dolgozni a közös célok elérése és a közös megoldások megtalálása érdekében azért, hogy kölcsönösen megértjük egymást.
- **UDVARIASSÁG** és **VILÁGOS KOMMUNIKÁCIÓ:** Tisztelettel kezeljük kollégáinkat és világos utasítások által növeljük a hatékonyságukat.

Személyes és szakmai erények

Az erény olyan emberi erősség (vagy kiválóság), amely egy kiegyensúlyozott középutat jelent a szélsőségek között. Ez a középut nem univerzális, hanem szubjektív, így személyenként és körülményenként változhat, valamint a jó ítélőképesség által kell meghatározni. A morális erények a cselekedetek és viselkedés kontrollált kézben tartását jelentik azzal a céllal, hogy felfedezzük a magatartás helyes alapelveit, amelyek segítenek eldönteni, hogy hogyan érdemes cselekedni egy adott szituációban magasabb szintű célokat figyelembe véve.

Az **óvatosság (bölcesség)** erénye azt jelenti, hogy körültekintően összpontosítunk arra, hogy hogyan érhetjük el a célunkat. Az óvatosságot a tevékenységek végrehajtásakor kell szem előtt tartani. Két szinten vizsgálhatjuk: a cél szintjén (hogy fontos célokat fogalmazzunk meg) és a megvalósítás szintjén (hogy óvatossággal fontoljuk meg, hogy mit cselekszünk a cél elérése érdekében).

Az **ítélőképesség** arra a képességünkre utal, amely alapján meg tudjuk állapítani, hogy mi igaz és mi nem igaz. Az ítélőképesség formálja, hogy hogyan látjuk magunk körül a dolgokat. Így erősen befolyásolja az óvatosságunkat is, amely cserében meghatározza a cselekedeteinket. Amikor valami befolyásolja az ítélőképességünket (például érzelmi tényezők vagy múltbeli tapasztalatok), olyankor előfordulhat, hogy valamit igaznak tartunk, ami nem igaz és fordítva (például igazságosnak tartunk egy cselekedetet, amikor az nem az).

A helyes magatartás alapelveihez ilyen esetben ösztönös megérzés alapján lehet visszatérni, és ez vezethet a sikerhez és boldogsághoz. Az **éleslátás** erénye azt jelenti, hogy helyesen látjuk a dolgokat, helyesen mérjük fel a körülményeket, megértjük a dolgok közötti kapcsolatot, és képesek vagyunk elemzésre és összefoglalásra. Ez meghatározza azt a képességünket, amely alapján döntünk, hogy mi a helyes és mi nem, és ezt a tudást különböző kontextusokra tudjuk alkalmazni, ami az általános jólétünket erősíti.

A **bátorság** erénye a kockázatok helyes kezelését jelenti, valamint a középutat jelöli a gyávaság (egyik véglet) és a vakmerőség (másik véglet) között. Egy bátor ember a helyes célokat követi (nem feltétlenül félelem nélkül), a helyénvaló indokokért, a megfelelő módon és a pontos időben, illetve időtartamon belül. Így az az ember, aki bátor, a logikus követelmények mentén cselekszik a helyes célok elérése érdekében. A bátorság (ami mindig kockázattal jár) szükséges a kompetenciánk továbbfejlesztéséhez.

A **tisztelet** erénye azt jelenti, hogy képesek vagyunk mások tiszteletét és elismerését kívívni. Ez az erény az ambíció hiány (amikor kevesebb tiszteletet és elismerést igénylünk, mint amennyit érdemelnénk vagy amikor egyáltalán nem vágyunk ilyenre) és a túlzott ambíció (eltúlzott igény az elismerésre és tiszteletre vagy a megérdemelnél nagyobb igény) közötti középut.

Az **őszinteség** azt jelenti, hogy képesek vagyunk elmondani az igazat magunkról és megmutatjuk másoknak valódi énünket anélkül, hogy bármit letagadnánk vagy eltúloznánk. Ez az erény a túlzott szerénység (egyik véglet) és a dicsekvés (másik véglet) közötti középut.

Az **igazságosság** erénye azt jelenti, hogy úgy tudunk cselekedni, hogy az előnyök és a károk arányosan legyenek elosztva azok között, akik megérdemlik, legyen az akár magunk és mások között vagy csupán mások között. Az igazságosság a legfontosabb erény, és ahhoz, hogy ezzel rendelkezünk a többi erényt is el kell sajátítanunk („Az igazságosság a legfőbb erény” - Arisztotelész).

A **nagylelkűség** erénye azt jelenti, hogy az értékkel rendelkező dolgokat vesszük figyelembe (azaz idő, pénz, tudás, információ és egyéb). Ez az erény a fukarság (egyik véglet) és a túlzott adakozás (másik véglet) közötti középut. Például a tudást a megfelelő emberekkel kell megosztanunk, a megfelelő időben, a megfelelő mennyiségben és a megfelelő módon, annak érdekében, hogy hatékonyan használják fel. Így például egy megbeszélésen a nagylelkűségi szint fontos, hogy nem csak az adakozásban nyilvánuljon meg, hanem harmóniát tükrözzön az adakozás mértékének tekintetében a hosszútávú érdekeket figyelembe véve. A józan észet kell követni, ugyanis a nagylelkűséget bölcsességgel kell gyakorolni annak érdekében, hogy a saját és a mások érdekét képviselje.

A **barátságosság** erénye azt jelenti, hogy másokkal barátságosan bánunk. A rosszindulatúság (egyik véglet) és a túlzott alázatosság (másik véglet) közötti középut. A rosszindulatú ember élvezi a konfliktusokat anélkül, hogy zavarná, hogy ezzel másoknak kellemetlenséget okoz, a túlzottan alázatos ember pedig mindig alázatosságot mutat, különösen azért, hogy mások kedveljék, és ezért kerüli a konfliktust akár személyes kár árán is.

A **humor** erénye az ízléstelenség és a túlzott szórakozottság közötti középút. Az ízléstelen ember nem élvez a humort, sőt idegesítőnek is találhatja azt. Másrésztől, a túlzottan szórakozott ember túlságosan nagy jelentőséget tulajdonít a humornak, túlzott mértékben használja, nem megfelelő időben vagy időközönként, amivel megzavarhat másokat.

A **nyugodtság** erénye a düh helyes kezelését jelenti. A bágyadtság és az ingerlékenység közötti középút. A bágyadtság a düh hiányára utal (egyik véglet), az ingerlékenység pedig túlzott dühre utal, legyen az túl hosszú ideig tartó, túl intenzív vagy túl gyakori. Egy nyugodt ember minden helyzetben nyugodt marad, és nem ragadja el a szenvedély vagy a düh, hanem mindig ésszerű keretek között marad.

A **mértékletesség** erénye azt jelenti, hogy vágyainkat az érzéketlenség és a mértéktelenség közötti középúton belül tudjuk kezelni. A mértékletes ember ésszerű és mértékletes kereteken belül cselekszik, ami elősegíti az egészséget és a jóllétet.

A **kiválóság** erénye a hanyagság és a túlbuzgóság közötti középút. A hanyagság azt jelenti, amikor a célokért rossz minőségben küzdünk. Ellenben a túlbuzgóság akkor jelentkezik, amikor túlzó módon, az elvártól és szükségesebnél jóval erőteljesebben cselekszünk.

Az **önbizalom** erénye a kishitűség és az önhittség közötti középút. A kishitű ember azt gondolja, hogy nem érdemel tiszteletet, olyan esetekben amikor valójában megérdemelné, amíg az önhitt ember úgy gondolja, hogy olyankor is tiszteletet érdemel, amikor valójában nem. Az önbizalommal rendelkező ember úgy tartja, hogy a legjobbat érdemli (jólét, befolyás, presztízs, megkülönböztetés stb.) megfelelő mértékben.

Az alábbi táblázat a különböző erényeket a viselkedési kompetenciákhoz rendeli.

Kompetencia	Kulcs értékek
Vezető szerep	Összes
Kapcsolatok és elkötelezettség	Ítéloképesség, barátságosság, nagylelkűség, őszinteség, tisztelet, igazságosság
Önreflexió és önállóság	Bátorság, ítéloképesség, óvatosság, mértékletesség, nyugodtság
Változás és átalakulás	Ítéloképesség, óvatosság, bátorság
Személyes kommunikáció	Igazságosság, barátságosság, nagylelkűség, őszinteség, humor
Találékonyság	Bátorság, óvatosság, nagylelkűség, éleslátás
Eredményorientáltság	Óvatosság, ítéloképesség, mértékletesség, tisztelet
Csapatmunka	Nagylelkűség/nagyvonalúság, humor, igazságosság, barátságosság
Tárgyalás	Óvatosság, ítéloképesség, bátorság, igazságosság, kiválóság
Konfliktus- és válságkezelés	Összes
Tisztesség és megbízhatóság	Óvatosság, bátorság, tisztelet, igazságosság, őszinteség
Kultúra és értékek megfelelő kezelése	Igazságosság, ítéloképesség, óvatosság, bátorság

Bár minden érték érinti az összes kompetenciát, azonban az ítéloképesség, az óvatosság és a körültekintő gondolkodásmód fontosabbnak bizonyul a nézőpontbeli kompetenciákkal kapcsolatban, amíg az etikai értékek az emberi kompetenciáknál jelentősek.

A PM² gondolkodásmód poszter



E. függelék: Szójegyzék

Megfelelő irányító szerv (AGB)	A megfelelő irányító szerv a stratégiai tervezésért és az intézményi szintű portfóliókezelésért felelős. Egy adott területhez is kijelölhető, és az irányítási folyamat különböző szakaszaiban jelenhet meg.
Projekt dokumentumok	A projektdokumentumok a projektirányítási tevékenységek kézzelfogható kimenetei – pl. projektirányítási tervek, projektmunkaterv, ülések jegyzőkönyvei, naplók, ellenőrzőlisták, jelentések, a projektindító dokumentum és a projekt alapító dokumentum.
Projektindító dokumentum	A projektindító dokumentum egy olyan dokumentum, amely a döntéshozók számára kontextussal ellátott információkat biztosít a projekt költségei és előnyei, illetve a projekten keresztül megoldandó stratégiai összehangolás és/vagy üzleti problémák tekintetében. Ez a dokumentum rögzíti a projekt indoklását, bemutatja a különböző alternatív megoldásokat, megindokolja a befektetett időt és erőfeszítést, valamint meghatározza a projekt költségvetési igényét.
Üzleti végrehajtási csoport (BIG)	Az üzleti végrehajtási csoport az üzleti (ügyfél) és felhasználói csoportok képviselőiből áll. Feladata ellátni a fogadó szervezet képviseletét a projekt különböző szakaszaiban, de különösen a megoldás üzleti végrehajtása és a felhasználói átvételi tevékenységek során.
Üzletvezető (BM)	Az üzletvezető a projektgazda (PO) egyik kinevezettje, aki a nevében ellátja a napi teendőket. Az üzletvezető (BM) segíti továbbá a projektgazdát (PO) a projekt és a főbb üzleti célok meghatározásában, valamint szoros együttműködésben dolgozik a projektmenedzserrel (PM).
Záró szakasz	A záró szakasz a projekt utolsó szakasza. Ebben a szakaszban fejezik be a projekttevékenységeket, vitatják meg és dokumentálják a tanulságokat, adják át az elkészült produktumokat, a projektgazda gondjára, felügyeletére és ellenőrzésére bízva azokat, valamint végzik el a projekt adminisztratív lezárását.
Konfiguráció kezelése	Ez egy olyan diszciplína, amely az értékelések ellenőrizhetőségét biztosítja (projektdokumentumok, produktumok, hardver stb.)
Területspecifikus dokumentumok	A területspecifikus dokumentumok a projekt különböző területeihez kapcsolódó dokumentumok, amelyek igen gyakran a projekttervezés és a teljes projektdokumentáció szerves részét képezik. A PM ² nem biztosít sablonokat, ezeket az anyagokat azonban szerepeltetni kell a projektkézikönyvben, mivel a projekt tervezési szakaszából származó kimenetek részét képezik. Példák ezekre az anyagokra: rendszertervek (informatikai projektek), építészeti tervek (felújítási/költöztetési projektek), törvények/szabályzatok (szabályozási projektek) stb.
Megvalósítás	A megvalósítási szakasz a PM ² projekt harmadik szakasza, amely a kezdeményezési és a tervezési szakaszokat követi. A projekt tevékenységeit itt hajtják végre a projekttervekben leírtak szerint, illetve itt állítják elő a projekt produktumait is.
Kezdeményezés	A kezdeményezési szakasz a PM ² projekt első szakasza. Ennek a célja (1) meghatározni, hogy mi lesz a projekt eredménye (a projekt célkitűzésének megfogalmazása), (2) előzetes tervekkel gondoskodni a projekt megfelelő indításáról, valamint (3) átadni és bemutatni a projekt jóváhagyásához szükséges információkat.
Nyomon követés & ellenőrzés	A nyomon követés és ellenőrzés egy olyan tevékenységcsoport, amely a projekt teljes élettartamát átszövi. Ezek a tevékenységek a projekt megfelelő végrehajtásának vizsgálatára összpontosítanak, valamint ezek során ellenőrzik a költségek, időtervek és minőségmutatók mérőszámait, valamint a tervektől való túlzott eltérés esetén kiigazító intézkedéseket hajtanak végre.

Szakasz záró ellenőrzőlisták	A szakasz záró ellenőrzőlistákat egy táblázatba foglalták, amelyben a projektmenedzser (PM) ellenőrizheti, hogy az összes szükséges elem a helyén van, mielőtt a projekt a következő szakaszba lépne vagy a projektet lezárják. Ezek az ellenőrzőlisták az egyes szakaszok főbb információit ellenőrzik, valamint tanulságokat gyűjtenek össze.
Szakaszkapuk	A szakaszkapuk a projekt életciklusának jóváhagyási kapui (tervezésre kész, végrehajtásra kész, lezárásra kész). Ezek a kapuk biztosítják a projekt megfelelő irányítását, valamint azt, hogy a projekt csak megfelelő jóváhagyással léphessen a következő szakaszba.
PM ² gondolkodásmód	A PM ² gondolkodásmód magában foglalja azokat az attitűdöket és viselkedési módokat, amelyek segítik, hogy a projektcsapatok arra összpontosítsanak, ami igazán fontos a projekt céljainak eléréséhez.
Projekt alapító dokumentum	A projekt alapító dokumentum egy olyan dokumentum, amely a tervezett megoldás lényegét rögzíti magas szintű szükségletek és jellemzők formájában, ami az olvasó számára áttekintést ad a projekt végső (egy vagy több) produktumáról. Ez a dokumentum a projekt hatókörére, költségére, időkeretére és kockázataira vonatkozó, illetve mérföldkövekkel, produktumokkal, valamint projektszervezéssel és -megközelítéssel kapcsolatos információkat tartalmaz. Ezt a dokumentumot a projekt létrejöttét hivatalosan engedélyező üzleti szponzor hozza létre, és a projektmenedzser számára felhatalmazást ad arra, hogy a szervezeti erőforrásokat a projekttevékenységek ellátása érdekében hasznosítsa. A projekt alapító dokumentum helyességéért a projektmenedzser felel.
Projekt-munkacsoport (PCT)	A projekt-munkacsoport (PCT) egy szolgáltatóoldali csoport, amely a projektmenedzser koordinálása alatt ellátja a napi projekttevékenységeket. Kulcsszerepet tölt be a projekt sikeres megvalósításában.
Projekt kézikönyv	A projekt kézikönyv határozza meg a projektcélok megvalósításának magas szintű megközelítését. Ez az egyik első, a tervezési szakaszban létrehozott anyag, amely azonosítja a projekt előírásait, a szerepeket és felelősségi köröket, a megközelítést és a felhasználandó anyagokat.
Projekt kezdeményezési kérelem	A projektindítási kérelem a projektjavaslat dokumentálásának kiindulópontja. Magas szintű áttekintést nyújt az aktuális helyzetről (szükségletek, problémák és lehetőségek), a kívánt eredményekről és a becsült erőfeszítésről, hatásról, kockázatokról, korlátokról és a megoldás megvalósításával összefüggő feltételezésekről.
Projekt életciklus	A projekt életciklusa a projekt indítása és lezárása között eltelt időt jelöli, mely magában foglalja a kezdeményezési, tervezési, megvalósítási és záró szakaszokat. A projekt életciklusa az informális projektindító megbeszéléssel kezdődik, és a záró szakasz tevékenységeinek befejezésekor, illetve a projektgazda (PO) általi végleges átvételkor ér véget. A hivatalos projektlezárás megszünteti a projektmodot, és elindítja a működési módot (amennyiben van ilyen mód).
Projektmenedzser (PM)	A projektmenedzsert (PM) a projektirányító bizottság (PSC) nevezi ki, feladata pedig a projekt napi előrehaladásának kezelése annak érdekében, hogy a megállapodás szerinti korlátokon belül a projekt szállítsa az eredményeket. A projektmenedzser (PM) irányítja továbbá napi szinten a projekt-munkacsoportot.
Projektmód	A projektmód a projekt lefolytatása során alkalmazott projektszervezést jelöli. A projekt befejeződésekor (lezárásakor) a projekt működési módba lép.
Projektgazda (PO)	A projektgazda (PO) a projekt sikerét előmozdító projektszponzor. Ő határozza meg az üzleti célokat és biztosítja a projekt vezetését és stratégiai szintű kormányzását. A projektgazda (PO) gondoskodik arról, hogy a projekt megvalósítsa a kijelölt célokat, valamint ő hagyja jóvá a projekt produktumait. A projektgazda (PO) jellemzően vezetői pozícióban van a projektkérelmező szervezetben.
Projektszakasz	A PM ² négy szakaszból áll: Kezdeményezési, tervezési, végrehajtási és záró szakasz. Nyomon követés és ellenőrzés a projekt teljes időtartama alatt zajlik.

Projektirányító bizottság (PSC)	A projektirányító bizottság (PSC) feladata felügyelni a projekt megfelelő végrehajtását. Ez a bizottság határozza meg a főbb irányvonalakat és koordinálja a projekt főbb feladatait. Ez a bizottság ellenőrzi a projekthez rendelt humán és pénzügyi erőforrásokat, valamint a projekt főbb produktumait. Az érintett felek valamennyi csoportjának képviseltetnie kell magát a projektirányító bizottságban (PSC).
Projekt támogató iroda (PSO)	A projekt támogató iroda (PSO) egy olyan szervezeti egység (vagy szervezet), amely a konkrét projekthez kapcsolható, illetve a szervezet által horizontális szolgáltatásként biztosítható projektirányítási szolgáltatásokat nyújtja. Feladatai a legegyszerűbb projektirányítási támogatási funkcióktól a projekteknek a stratégiai célokkal/vállalati hasznokkal való összekötésének előmozdításáig terjedhet, az erőforrások, módszertanok, eszközök és technikák megosztása által. Nem minden projekt vagy szervezet rendelkezik ilyen irodával.
Projekt támogató csapat (PST)	A projekt támogató csapatot a projekt támogató iroda (PSO), a projekt-minőségbiztosítás (PQA) és az architektúra iroda (AO) alkotja. A szerepek egy konkrét projekthez kötöttek lehetnek vagy lehetnek a szervezet által nyújtott horizontális szolgáltatások is. Ez a csapat nyújt adminisztratív támogatást a projektszervezetnek, és határozza meg a projekt követelményeit (pl. jelentéssel, módszertannal, minőséggel, architektúrával stb. kapcsolatban).
Projekt munkaterv	A projekt munkaterv azonosítja a projekt célok eléréséhez szükséges tevékenységeket, feladatokat és munkacsomagokat. Ez a terv képezi a projekt időtartamának becsléséhez, a szükséges erőforrások kiszámításához, valamint a munka ütemezéséhez szükséges alapot.
Szolgáltatói oldal	A szolgáltatói oldal magában foglalja a projekt azon erőforrásait, amelyek a megoldás kidolgozását és végrehajtását végzik, vagyis a megoldás szolgáltatóját (SP), a projektmenedzsert (PM) és a projekt-munkacsoportot (PCT). A PM ² -ben a szolgáltató a szervezeten belül helyezkedik el, és semmiképpen sem azonos valamelyik külső szerződő féllel.
Lezárásra kész (RfC)	A lezárásra kész állapot az utolsó szakasz/jóváhagyási kapu a végrehajtási szakasz végén, ahol a projektirányító bizottság (PSC) ellenőrzi, hogy az összes tervezett tevékenységet végrehajtották-e, valamennyi előírást betartották-e, valamint a projekt kimeneteit teljes mértékben átadták-e, és átvette-e őket az üzletvezető (BM) és a felhasználói képviselők (UR-ek).
Megvalósításra kész (RfE)	A végrehajtásra kész a második szakasz/jóváhagyási kapu a tervezési szakasz végén, ahol a tervezési anyagokat a projektgazdának (PO) jóvá kell hagynia, valamint ahol döntést hoznak arról, hogy a projekt tovább léphet-e a megvalósítási szakaszba.
Tervezésre kész (RfP)	A tervezésre kész az első szakasz/jóváhagyási kapu a kezdeményezési szakasz végén. Ez az állomás magában foglalja a projektindító és a projekt alapító dokumentumnak a projektirányító bizottság (PSC) általi jóváhagyását.
Kérelmezői oldal	<i>Ügyféloldalnak</i> is hívjuk. A kérelmezői oldalhoz tartoznak azok a projektet indító szervezet erőforrásai, amelyekhez a projekteredmények is lesznek rendelve. Ezen erőforrásokhoz tartozik a projektgazda (PO), az üzletvezető (BM) és az üzleti végrehajtási csoport (BIG).
Megoldásszolgáltató (SP)	A megoldás szolgáltatója teljes felelősséget vállal a projektgazdának (PO) átadott produktumokért és szolgáltatásokért. A megoldásszolgáltató (SP) jellemzően vezetői pozícióban van a projekt kérelmező szervezetben. A projektmenedzser (PM) a megoldás szolgáltatója (SP) felé jelent.
Érintett fél	Érintett fél az a magánszemély, csoport vagy szervezet, amely a projektre hatást gyakorolhat, amelyre a projekt (pozitív vagy negatív értelemben) hatást gyakorolhat, vagy amely úgy érzékeli, hogy hatást gyakorol rá a projekt. Az érintett felek továbbá befolyásolhatják a projektet és a produktumait.

Igényekre szabás	A PM ² módszertan egyéni igényekre szabása azt jelenti, hogy a módszertant a szervezet környezetéhez és igényeihez igazítják. Ez általában azt jelenti, hogy a módszer négy pillére közül egyet vagy többet az egyéni igényekhez igazítanak (pl. a projektirányítás megváltoztatása, a PM ² -ben meghatározott lépések kiegészítése vagy eltávolítása, a PM ² anyagainak kiegészítése vagy eltávolítása, illetve új szakaszok hozzáadása stb.). A módszertan egyéni igényekhez igazítását a PM ² irányítási tervekben és a projektkézikönyvben is vissza kell adni és dokumentálni. Vegye figyelembe, hogy a PM ² módszertantól való jelentős eltérések kerülendők.
Felhasználók képviselői (UR-ek)	A felhasználók képviselői a projekt felhasználóinak érdekeit képviselik, valamint gondoskodnak arról, hogy a projekt jellemzői és produktumai kielégítsék valamennyi felhasználó igényeit. Ezek a képviselők felhasználói elfogadási teszteket végezhetnek, valamint a projektirányítási bizottság választható tagjai is.



Centre of Excellence in PM²



A PM² projektmenedzsment módszertan

Áttekintése

