

Fontosabb fogalmak, definíciók

| | |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Adatbiztonság | Egyaránt jelenti a jogosultak hozzáférését a szükséges adatokhoz, de azt is jelenti, hogy a jogosulatlanok ne férjenek hozzá az előlük elzárt adatokhoz, az adatok naprakészességét, megbízhatóságát is magába foglalja. |
| Aktív marketing | Célja a piackutatás, a piacszerzés (piachódítás) és a piacmegtartás (stabil vevőkör). Munkamódszerére leginkább a különféle akciók szervezése és lebonyolítása jellemző. |
| Alkalmazások tervezése | A projekt kivitelezésében résztvevő kapacitások időbeli alkalmazásának tervezése azok rendelkezésre állásától függően. |
| Alkotótechnikák | Az alkotást serkentő módszerek újszerű probléma-megoldási megközelítések kidolgozásával. |
| Állandó költségek | Fix költségek. Olyan költségek, amelyek nem függnek a termelési volumentől, az értékesítés nagyságától. Ezek a költségek egyaránt felmerülnek akkor is, ha a vállalkozás eredményesen, és akkor is, ha kevésbé eredményesen működik. |
| Állandó szervezetek | <p>Az állandó szervezetek hosszú távú életcéljaik vannak és helytállnak változó környezetükben. Ilyenek pl. a magán és állami vállalatok, a közigazgatás, az egyes ágazatok az egészségügy, oktatás, szociális ellátás stb. intézményei, de a non-profit szervezetek is (pl. alapítványok, egyesületek, közhasznú társaságok). A projekteket vagy az állandó szervezeteken belül működnek, vagy annak erőforrásait, munkáját és termékeit használják fel a projekt során. Az időszakosan működő projektek, és annak munkatársai szempontjából alapvetően fontos a velük kapcsolatban álló állandó szervezetek ismerete. A projekt és az állandó szervezet gyakran mátrix-szervezetet alkotnak, és a projekt terméke gyakran beépül az állandó szervezet későbbi működésébe.</p> <p>A projekt munkatársának ismernie kell az adott projekttel kapcsolatban álló állandó szervezet feladatait, hatáskörét és felelősségeit, a szervezet felépítését, szervezeti folyamatait és döntéshozatali mechanizmusait. Mindennek különös jelentősége van olyan projektek esetében, ahol a szervezet és/vagy a szervezet infrastruktúrájának megváltoztatása a cél.</p> <p>A projektek által létrehozott létesítmények, információ technológiai megoldások és szervezet átalakítási projektek különösen nagy hatással vannak az állandó szervezetek működésére. Ennek megfelelően elengedhetetlen a működést meghatározó állandó szervezeti iránymutatások és utasítások, azok tervezési és végrehajtási eljárásainak, és azok eredményeinek az ismerete, amelyek nélkül a projekt megbízók elégedettségét nehéz elérni.</p> <p>Az adott állandó szervezet célját, kereteit és működésének megértését nagyban segítheti, ha a munkatársak és különösen a projektvezető ismeri az adott iparágat és üzleti területét.</p> |
| Általános költségek | Közvetett költségek. Azok a költségek, amelyeket nem lehet egy adott termékhez egy az egyben hozzárendelni, mivel több termék kialakításában is részt vesznek. |
| Befejezési időpont | A folyamatnak a folyamattervezés alapján kiszámított vagy meghatározott vége. A kiszámítási módszertől függően kiszámítható a legkorábbi befejezési időpont (előreszámítás), valamint a legkésőbbi befejezési időpont (visszaszámítás). |
| Befejezési sorrend | A folyamat befejezésének sorrendi viszonya egy következő folyamat végéhez, tehát pl. a „B” folyamatot csak akkor lehet lezárni, ha az „A” folyamat már befejeződött. |
| Befektetett eszközök | Azok az eszközök, amelyek – közvetlenül vagy közvetve – a vállalkozási (termelési, értékesítési) tevékenységet tartósan, legalább egy évet meghaladóan szolgálják. A befektetett eszközök három nagy csoportra különíthetők: az immateriális javak, a tárgyi eszközök és a befektetett pénzügyi eszközök. |
| Beruházás | A tárgyi eszközök beszerzése, létesítése; saját vállalkozásban történő előállítása; a beszerzett tárgyi eszköz üzembe helyezése érdekében az üzembe helyezésig, a raktárba történő beszállításig végzett tevékenység; továbbá mindaz a tevékenység, amely a tárgyi eszköz beszerzéséhez egyedileg hozzákapcsolható, ideértve a hitel-igénybevételt és biztosítást is. Tehát az a pénzösszeg (tőkebefektetés), amennyibe a beszerzett, előállított (az előállítás folyamatában lévő), még nem aktivált, üzembe nem helyezett tárgyi eszköz került. |
| Beruházás tőkeértéke | A beruházásból fakadó bevételek összegének (beleértve az időszak végén esetleg megmaradó maradványérték diszkontált értékét is) és a beruházással kapcsolatos kiadások összegének (beleértve a használat alatti esetleges kiadások diszkontált értékét is) különbsége. |
| Beruházás-gazdaságossági számítások | Segítségével kívánunk dönteni arról, hogy az egyes beruházási variációk közül a lehető legjobbat válasszák. Két típusát különböztetjük meg: a statikus beruházás-gazdaságossági számításokat (kevésbé pontos, mivel nem veszi figyelembe az időtényezőt) és a dinamikus beruházás-gazdaságossági számításokat (pontosabb, mivel már a pénzáramlások időpontjával és a bevételi és kiadási adatokkal is számol). |
| Beszerzés, szerződések | <p>A beszerzés tartalmazza a befektetések becslését a beszerzési stratégiához alakítva, a beszerzésekhez kapcsolódó szerződési rendszer kialakítását, a szerződések dokumentációs rendjét, az eszközök és anyagok tárolási és kiadási rendjét.</p> <p>A projektmenedzsment során szerződésekkel és belső útmutatókkal kötelezik a projektben résztvevőket a kívánt teljesítmények megvalósítására.</p> |

| | |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>A projektmenedzsernek értenie kell a különféle szerződési formákhoz, típusokhoz. Tartalmukat aszerint kell tudnia meghatározni, hogy a projekt igényeit és érdekeit a szavatossági kitételekkel és garanciális részletezéssel biztosítsa. Szükség van alapvető szerződésjogi ismeretekre is.</p> |
| Biztonság, egészség és környezet | <p>A projekteken belül a legfontosabb biztonsági, egészségügyi és környezeti ügyeket illetően az előre meghatározott szabványok és eljárások szerint járnak el. Ennek eredményeképpen lehetővé válik a közvélemény, a jogrendszer, a működtető személyzet és mások által egyaránt elfogadható szintre csökkenteni a balesetek valószínűségét, az emberek, berendezések és nem anyagi jellegű értékek elvesztését és sérülését.</p> <p>A projektmenedzser - mint általában a legfőbb biztonságért felelős személy – felelős azért, hogy az adott szabályokat a projekt működése során betartsák, továbbá a hogy folyamatosan kövesse az adott szabályok érvényességét. Feladata a veszélyek észlelése, a kockázatok elemzése, válaszintézkedések kidolgozása a helyzet kontrolljának érdekében, különösen az előre nem várt eseményekre vonatkozó intézkedések, megelőző intézkedések és előre eltervelt aktív károkozási esetek (pl. visszaélés, szabotázs, elleni intézkedések meghozatalára és kezelése,</p> <p>A biztonsági, egészségügyi és a környezet védelemre irányuló eszközök között említhető: a biztonsági intézkedési terv (nem csupán berendezésekre, hanem pl. a projekt során használt, vagy annak végtermékeként előállított szoftverekre is); munkahelyi biztonsági, egészségügyi és környezetbiztonsági intézkedési tervek, és a környezeti hatás vizsgálatok.</p> <p>Mindenekelőtt az emberi élet védelmét és sérülésének elkerülését kell biztosítani a projekt során.</p> <p>A projekt munkatársaknak ismerni és alkalmazni kell tudni az érvényben levő biztonsági, egészségügyi és környezeti rendelkezéseket.</p> |
| BPR | <p>Business Process Reengineering. Olyan folyamatorientált vezetői gondolkodás és folyamatszervezési módszer, amely a szervezet és a piac szorosabbá tételének stratégiai céljaiból kiindulva: javítja a vevői kiszolgálás minőségét, lerövidíti a kiszolgálás átfutási idejét, a költségeket könnyen kezelhetővé és átláthatóvá teszi, a többlépcsős hagyományos szervezeti struktúrát a folyamatok létrehozásával horizontális irányba elnyújtja (ellaposítja).</p> |
| Brainstorming | <p>Ötletroham. Alkotótechnika. A csoporton belül minél több spontán ötlet összegyűjtése és rögzítése, mindenki által jól látható helyen, pl. táblán. Ennek során a tagok átvehetik és továbbfejleszthetik más résztvevők ötleteit is (ötletgenerálás), majd ezután az ötletek kiértékelése következik. Az egyetlen korlátozás: az ötletgyűjtés ideje alatt a javaslatokat semmilyen kritikának sem szabad alávetni. (A később hibásnak talált ötleteket is regisztrálni kell!)</p> |
| Change management | <p>Változásmenedzsment. Annak biztosítása, hogy a projektek változásainak minden lehetséges módját, úgy mint pl. a projekttervek változásait vagy a szakmai változásokat, a projektek céljainak változásait és az olyan tényezőket, melyek a projekt megvalósításához vezethetnek, a projekt vezetője felé jelezni és dokumentálni kell, azért, hogy így a projekt vezetése ellenőrizni és követni tudja azokat.</p> |
| Csapatmunka | <p>A csoportot személyek alkotják, akik meghatározott célok megvalósítása érdekében kapcsolatot létesítenek. A tervszerinti együttműködés keretében munkát végző csoportokat csapatoknak nevezzük. A csapat létrehozásának első lépése a csapatépítés. Erre szolgálnak egyrésztől egyes formális intézkedések (pl. projektindító értekezletek, workshop-ok, a megfelelő személyek összehozása, csoportvezetés, tréning a csapattagoknak és a moderátorok részére, a csapatszellelem és a csapatszimbólumok tudatos építése), a másik oldalról az informális követelményei és a gondozása a csapatmunkának (pl. egyéni motiválás, a csoportviselkedés és a kulturális különbségek figyelembevétele, a közös cél előmozdítása stb.). A projektcsapat tagjaira eltérő szerepek hárulnak, és különböző elvárásokat fogalmaznak meg velük szemben. A projektcsapaton belüli csoportdinamikai hatások lehetnek a teljesítmény fokozói, de akadályozók is, ezért ennek menedzselése a projektmenedzser alapvető feladata.</p> <p>A projektmenedzsment szakemberekkel szemben elvárás, hogy ügyesen hozza össze, vagy vegyen részt a csapat kialakításában és támogassa a projektmenedzsment csapat vezetésében. Ennek a feladatnak nehézségi foka függ a konkrét projektszituációtól, a kulturális és képzettségi különbségektől, különböző érdekektől és eltérésektől a munka- és a döntési gyorsaság tekintetében a projekt csapattagokat illetően.</p> |
| Csoport | <p>Emberek legalább két főből álló tömege, mely a következő ismérveket mutatja: közvetlenül egymásra utalt és kölcsönösen egymáshoz igazodó cselekvés, amely hosszabb időszakon keresztül fennmarad, szerepdifferenciálást mutat, bizonyos közös normákhoz igazodik („mi”-érzés), valamint az érintettekben csoporttudatot ébreszt. Viselkedésüket a csoportdinamika írja le.</p> |
| Csoportos alkotástechnikai módszerek | <p>A csoporthozás teljesítménynövelő hatású. Az emberek megfelelő csoportfeltételek között többet, jobban, ötletdúsabban, sokoldalúbban és kritikusabban dolgoznak, mint egyénileg. Az emberekben van egyfajta hajlam arra, hogy egyéni véleményüket a csoportnormához igazítsák, ami azonban háttérbe szoríthatja az egyedi, szokatlan gondolatokat, megoldásokat. Azoknál a problémáknál amelyek új összefüggések feltárását, új megoldások kitalálását igénylik a kreativitás, a nyitott gondolkodás, az ötletek és a gondolatok sokfélesége, az intuíció kap kiemelt szerepet.</p> <p>Alkotó munka 5-15 fős érdekeltekből és előítélet-mentes laikusokból szerveződhet. Kerülni kell, hogy egymással alá-fölérendeltségi viszonyban lévő emberek egy csoportba kerüljenek, mert ez csökkentheti az ötletadó kedvet. A csoport ülését moderátornak kell vezetni, aki katalizáló, koordináló</p> |

| | |
|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>szerepet tölt be azáltal, hogy felkelti és folyamatosan fenntartja az érdeklődést a módszer és a probléma iránt, s szükség esetén újabb aspektusok, területek felvillantásával képes a résztvevők aktivitását fokozni.</p> <p>A felkészült moderátor (beszélgetés irányító) ismerje a módszert és a megoldandó problémát, keltse fel és tartsa fenn a résztvevők érdeklődését, tanúsítson érdeklődést minden ötlet iránt, legyen képes a résztvevők aktivitását fokozni, legyen kellő tekintélye a szabályok betartására.</p> |
| Dinamikus beruházás-gazdaságossági számítások | A beruházási lehetőségek választásának döntés-előkészítési számítási módszerei. Vizsgálati horizontjuk átfogja az eszköz teljes használati időtartamát. Figyelembe veszik az egyes pénzáramlások időpontját. Pénzügy-matematikai módszereket alkalmaznak. Bevételi és kiadási adatokat számolnak. A statikus számításokkal ellentétben a dinamikus módszerek időigényesebbek, cserébe viszont pontosabb, megbízhatóbb és részletesebb eredményeket adnak. |
| Dinamikus megtérülési idő | A beruházásokba befektetett tőke maradéktalan megtérülésének időpontja, amelyet az egyes évekre vonatkoztatott diszkontált tőkemegtérülés kumulált tőkeértékének segítségével határoznak meg. A beruházási lehetőségek választásának döntés-előkészítési módszere, ti. azt a beruházást kell megvalósítani, amelynek a dinamikus megtérülési ideje a legrövidebb. |
| Döntéshozatal folyamata | Az akaratkialakítás és az akaratátvitel folyamata, amely az információk nyerésén, feldolgozásán és leadásán keresztül funkcionál. |
| Döntési feladat | A vezetők akaratkialakítása a célirányos és szabályozott gazdasági, szociális cselekvések indítására. |
| Döntési mátrix | Grafikus segédeszköz a prioritások megállapítására: súlyozott döntési kritériumok alapján több alternatívát értékelnek ki. |
| Egyedi költségek | Közvetlen költségek. A teljesítmény (termék, szolgáltatás) egységre vonatkoztatott önköltség azon eleme, amelyet a teljesítményhez valamilyen normatíva alapján közvetlenül hozzá lehet rendelni (pl. fajlagos anyagköltségek). A teljesítmény növekedésével e költségek arányosan nőnek, azokról való lemondás (megtakarítás) a teljesítmények előállításáról való lemondást is jelenti. |
| Előreszámolás | Hálóterv-számítási módszer a lehető legkorábbi projekt-véghatáridő kiszámítására (a projekt kezdőhatáridejéből kiindulva) az egyes folyamatok lehető legkorábbi befejezésének figyelembevételével. |
| Érdekeltek | <p>A projekt szempontjából érdekelték mindazok akik résztvesznek a projektben, hatással vannak rá és érdekelték a projekt eredményében.</p> <p>Külső érdekelték: ügyfelek, vevők, beszállítók, versenytársak, együttműködő partnerek, hitelezők, önkormányzat, hatóságok</p> <p>Belső érdekelték: szervezet, vállalat és vezetése, a szervezet egyes részlegei, alkalmazottak, a projektteam tagjai, a projektmenedzser, a vállalat tulajdonosai.</p> <p>Az érdekelték között rangsort lehet felállítani az alábbi szempontok alapján:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Miért érdekelt a projektben? • Hogyan befolyásolhatja a projekt megvalósítását, kimenetelét? • Részt vesz-e közvetlenül a projekt kivitelezésében? • Van-e e ellenőrző szerepe a projektben? • Van-e döntési jogosultsága? |
| Eredményterv | Egy projekt összköltség-alakulásának grafikus ábrázolása (a várható anyagi haszon szembeállításával a projektköltségekkel) az eredményesség megállapítására. |
| Erőforrások, logisztika és projektfinanszírozás | <p>A projekt erőforrásai közé soroljuk az emberi erőforrásokat, az eszközöket, anyagokat és telephelyeket, amelyek szükségesek az adott tevékenységeken keresztül a projekt termékének létrejöttéhez. Az erőforrások tervezése magában foglalja az összes szükséges erőforrás meghatározását, és optimális tervezését mind a meglévő, mind a beszállítók által biztosított erőforrásokat illetően. Az erőforrások tervezésekor számos technika alkalmazása szóba jöhet a szükséges erőforrások becslésére., mint pl.: az analitikus becslések (meglévő szakértői adatbázisok használata); szakértői interjúk; iparág specifikus kalkulációk. Az erőforrások adott szempont szerinti egyenletesebb elosztása (szintezése) fontos része az erőforrás tervezésnek, mert ezáltal is csökkenthetők a projektek kockázatai.</p> <p>Mivel az erőforrások biztosítása és az eszközfüggő minőség között összefüggés van, a projektmenedzsment szakembernek képesnek kell lennie az eszközök projekteredményekre vonatkozó hatásainak felismerésére, és szükséges esetekben módosítások végrehajtására.</p> <p>Az erőforrás biztosítása a speciális projektviszonyoktól is függhet (adatszere, hely és üzemanyagfüggés stb.), ami megköveteli a projektvezetéstől egy projekt infrastruktúra terv és logisztika tervének elkészítését is, ami a logisztika szempontjainak kell, hogy teret engedjen a tervezésben.</p> <p>Elvárás továbbá a projektmenedzsment szakembertől, hogy a finanszírozási igényeket a projekt következő időszakára vonatkozóan meg tudja adni a felmerült költségek, időtervek és költségtervek alapján. Legalább egy területre vonatkozóan ismernie kell a pénzügyi, költségvetési fogalmakat,</p> |

| | |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | lehetőségeket és technikákat. |
| Erőforrás-tervezés | A projekthez rendelkezésre álló munkaerő, segédeszközök (pl. eszközök, gépek, anyag), valamint a rendelkezésre álló anyagi eszközök mennyiségének tervezése. |
| Esemény | Folyamatelem, mely egy bizonyos állapot beállását jelenti. |
| Fázismodell | A projekt standardizált felosztása időben egymástól elhatárolt szakaszokra (fázisokra) a nagy vonalakban történő tájékozódáshoz és a helyszínek meghatározásához a projekt folyamatában. Példa: elemzés – koncepció – fejlesztés – realizálás. |
| Fázisterv | A projekt felosztása időben és tematikailag zárt egységekre, fázisokra (szakaszokra). Ezek időben követhetik vagy átfedhetik egymást. |
| Finanszírozás és elszámolás | A finanszírozás menedzsment feladata és felelőssége a szükséges a pénzügyi alapok megteremtése és óvatos biztosítása a projekt részére. A projekt vezetés feladata a megfelelő információk továbbítása a finanszírozás vezetésére. Finanszírozási követelmények, ellenőrzés, kontrolling. A számlázási ügyek arra szolgálnak, hogy a kalkulációk, a számlázások, az aktívák és a passzívák kimutathatóak legyenek. Ennek az a célja, hogy a menedzsment a vállalt gazdaságosságról és a fizetőképességről világos képet kapjon. A projektmenedzsernek biztosítani kell a pénzügyi és pénzügyi adatokat a pénzügyi vezetés felé, ezért ismernie kell a finanszírozási formákat és annak elemeit is. Ki kell alakítani a projektre vonatkozó számlázási és elszámolási rendet. A projektmenedzsernek képesnek kell lennie a pénzügyi és elszámolási elemzések elvégzésére. |
| Fix költségek | Állandó költségek. Olyan költségek, amelyek nem függenek a termelési voluméntól, az értékesítés nagyságától. Ezek a költségek egyaránt felmerülnek akkor is, ha a vállalkozás eredményesen, és akkor is, ha kevésbé eredményesen működik. |
| Fluktuáció | Munkaerő-áramlás. A szervezetbe belépő és távozó dolgozók adott időszakra vetített aránya. |
| Folyamat | Egy bizonyos történést ír le. Ide tartozik a kezdet és végpont definiálása is. Munkalépések sora, melyek egy vagy több inputot (külső vagy belső szállítók) egy vagy több outputtá (belső vagy külső ügyfelek) alakítanak át. |
| Folyamat-menedzsment | A vállalat összes releváns folyamatának folyamatos ellenőrzése és javítása. |
| Folyamatstruktúra | A folyamat hierarchikus felosztása részfolyamatokra tetszőleges számú észszerű síkon. |
| Folyamattervezés | Egy projekt feladatainak időbeli és logikai elrendezése (tervezése!). |
| Gantt-diagram | Vonalas ütemterv. A projekt ütemtervének átláthatóságára szolgáló diagram. A folyamat időtartamának grafikai ábrázolása vonalas formában. A vonal magában foglalhatja a célkitűzésnek megfelelő időtartamokat. Az események tervezett befejezését időpontokként ábrázolja. Folyamatokhoz adott esetben járulékos információként táblázatos felsorolást is lehet rendelni. |
| Hálóterv | A folyamatok és a közöttük lévő logikai függőségek grafikus vagy táblázatos megjelenítése, pl. PERT diagram. |
| Hálóterv csomópontjai | Az események időközök megadásával történő összekapcsolása. Az időköz (időbeli távolság) egy-egy folyamatelem időtartamának felel meg. |
| Hálótervezési csomópont | A folyamat leírására szolgáló ábrázoló elem. A hálótervezési eljárástól függően a csomók egy eseményt vagy egy folyamatot szimbolizálnak. |
| Hálóterv-technika | A folyamatok elemzésére, leírására, tervezésére, szabályozására és ellenőrzésére szolgáló folyamatok grafikus elemzése, melynél a költségeket, az alkalmazott eszközöket és a további befolyásoló tényezőket is figyelembe veszik. |
| Határidőhöz igazodó alkalmazási terv | Tervezés a maximálisan rendelkezésre álló kivitelezendő kapacitások figyelembevételével nélkül (kapacitásigény-tervezés). |
| Határidőterv | Ütemterv. A projekt mindegyik folyamatánál a kezdeti és záró-időpontok megtervezése. |
| Humán erőforrás | A magasan kvalifikált szakembergárdából és a megfelelően kialakított munkaerőbázisból áll, mindinkább meghatározó szerepet kap a szervezetek gazdálkodásában. |
| Időköz | Időtávolság. Egy elrendezési kapcsolat időértéke. Lehet nullánál nagyobb, kisebb vagy nulla. MIN: minimális időköz, ennél kisebb nem adható meg. MAX: maximális időköz, ennél nagyobb nem adható meg. |
| Időtartam | Egy folyamat kezdete és vége közötti időszak. Egysége: nap, óra, hét stb. |
| Időtávolság | Időköz. Egy elrendezési kapcsolat időértéke. Lehet nullánál nagyobb, kisebb vagy nulla. MIN: minimális időköz, ennél kisebb nem adható meg. MAX: maximális időköz, ennél nagyobb nem adható meg. |
| Időtervezés és menedzsment | Az időtervezés és menedzsment felöleli az egyes átfogó tevékenységek, tevékenységek, mérföldkövek, tervezését az előzmények és függőségek figyelembe vételével, az előrehaladás nyomkövetését, és a szükséges módosítások elvégzését a tervezett határidők tartása érdekében. Az időtervek a projektcélok eléréséhez a monitoring-kontrolling eszközei, amelyek lehetővé teszik a különböző résztvevők irányítását és optimális összehangolását. A projektmenedzsment szakemberrel szemben kiemelt elvárás, hogy a határidőket befolyásoló tényezőket felismerje, lássa a lehetséges megoldásokat, irányítani tudja azok megvalósítását. Az időterv pontosságát változtatni tudja, tartalékokat is kezelje, és ennek érdekében befolyásolja, alkalmazza a folyamatokat, technikákat és az időtervezés, és monitoring-kontrolling, eszközeit az egyes területek |

| | |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | aktuális helyzetét mérlegelve a célok elérése érdekében. |
| Információk, dokumentálás, jelentések | <p>Az aktuális és konzisztens információk a feladatok teljesítését és a döntések meghozatalát szolgálják. Minden projekt információs rendszerektől és folyamatoktól függ, melyekben eljárások ismétlődnek. Az információs és dokumentációs rendszernek tartalmaznia kell a projektre vonatkozó információkat reprezentáló koncepciót, melyet a valós információs igények generálnak.</p> <p>A jelentési kötelezettségek rendszere szolgálja a: rendszeres kommunikációt, a projekt értékeit, szituációit, prognózisát. A jelentések tartalma a projekt kontrolling keretében kerül kiértékelésre.</p> <p>Az információk tükröződnek a dokumentációkban, célszerű összehangolásaként a projektre vonatkozó költségeknek, határidőknek, változásoknak, céloknak.</p> <p>A projekt menedzsernek fel kell építenie a projektet kiszolgáló dokumentációs rendszert, és képesnek kell lennie a projekt információs folyamatainak megszervezésére.</p> |
| Informatika és adatbázisok/adatfeldolgozás | <p>Informatika, eszköz a kérdések megválaszolásában. Adatállományok kezelése, információtovábbítás a projektvezetés felé. Felhasznált területei: HW, SW, DBA, Communication, Network, Kiépítésének alapja a felhasználók követelmény rendszere.</p> <p>A Projekt Menedzser ismerje és az informatikai eszközöket és azok alkalmazását a projekt menedzsment során.</p> <p>Az IT projektek vezetésénél ismernie kell azok speciális folyamatait és fejlesztési kritériumait.</p> |
| Innováció | Az új gondolatok és az ezeken alapuló célok kitűzése, valamint az akarat azoknak a megvalósítására. |
| Integráció | <p>Az integráció a projektmenedzsment különböző tevékenységei és rendszerei összehangolásának és egybefoglalásának eszköze, ami alapvetően fontos a projekt céljainak eléréséhez, a projekt sikerre viteléhez.</p> <p>A projekt kiváló tartalmi eredményei nem lehetnek optimálisak, ha például egyidejűleg a költségeket túllépték és a határidőket nem tartották be, vagy túl magas kockázatot vállaltak a projekt során.. További példaként lehetséges, hogy egy kiválóan működő team erősségei egy gyenge teljesítményű másik teammel való együttműködésben csökkenhetnek, ami az integráció hiányára utalhat.</p> <p>Az integrálás a projektmenedzser kulcsfunkciója, ezért képesnek kell lennie arra, hogy a különböző projektparamétereket mérlegelje, egymással összehangolja és egybefogja, hogy optimális eredményt érjen el. Arról is gondoskodnia kell, hogy a projektben egy kiegyensúlyozott viszony jöjjön létre a természetes egyéni érdekek és a közös érdekek között, mert a projektmenedzser mindenek előtt a közös érdekek képviselőjével van megbízva.</p> <p>A hatékony integrálás megfelelő személyiség jellemzőket, szakismeretet, emberismeretet, szervezési és vezetési képességet követel meg. Minél nagyobb, komplexebb a projekt, és minél szűkebb a játéktér és a tartalékkészlet, annál magasabb az integráció iránti igény a projektszakemberekkel szemben.</p> |
| Interakció | Kölcsönösen egymásra irányuló vagy egymás irányába orientált cselekvés egy csoport tagjai között, amelyek közösen oldják meg a problémákat. |
| Interdiszciplináris összetétel | Egy projektcsoporthoz tartozó a vállalat különböző szakterületein dolgozó munkatársakból, hogy azok különböző erősségeiket (pl. kreativitás, költség tudatosság, szervezőtehetség) pozitívan használhassák ki a projekt folyamán. |
| Irányítás | Vezetés. Nem más, mint az akaratkialakítás és az akaratátvitel folyamata, amely az információ nyeresén, feldolgozásán és leadásán keresztül funkcionál. Az irányítás és a vezetés kifejezéseket gyakran szinonim módon használják. A rendszerelméletben a végrehajtás oldaláról absztrahált vezetést irányításnak nevezzük, mint a szervezeti rendszer végrehajtás melletti másik fő alrendszerét. |
| Irányítási bizottság | Ideiglenes projektkísérő testület (szerv), amely a projektvezető és a projektteam felettes fórumaként felelős azért, hogy az ügyvezetés határozatait végrehajtsák és a projekt célkitűzéseit betartsák. |
| Jogi vonatkozások | <p>A projektben különböző döntések követik egymást, amelyek során jogszabályok alkalmazására kerül sor. Ezért a döntések jogi alapjainak és jogszerűségének ismerete alapvetően fontos a projektben.</p> <p>A projektmenedzsernek tudnia kell, hogy a projekt adott tevékenységeinek milyen jogi alapja van, milyen jogi előírásnak kell, hogy megfeleljen például: munkajog, szerződés jog, engedélyezés és közigazgatási jog, büntetőjog, tulajdon jog, szabadalmi jog; továbbá: a termékfelelősséghez, szavatosság és jótálláshoz, adatok bizalmas kezeléséhez, környezeti terhelésekhez kapcsolódó jogi területek. A szerződési jogban és jogi eljárásokban szerzett ismeretekre (pl. eredmény kötelelem a vállalkozási szerződésekben és ügyviteli kötelelem a megbízási szerződésekben; vállalkozási szerződések típusai: a fővállalkozási szerződések, építési szerződések, szerelési szerződések, tervezési szerződések, kutatás-fejlesztési szerződések) és tapasztalatokra a projekt egyes szakaszaiban gyakran nagy szükség van.</p> <p>A kiemelt jelentőséggel bíró kérdések esetében, vagy pedig olyan projektek esetében, amelyek több ország jogrendjének kell, hogy megfeleljenek jogász bevonására van szükség. Ezekben az esetekben a projektmenedzsernek kell a jogászt a projekttel kapcsolatos információkkal ellátnia, és az adott projektcélok mellett a határidők és a költségek tervezését a jogással együttműködve elvégeznie.</p> |
| Kalkuláció | A projektkontrolling költség számítási (terv és tény) módszere, legfőbb feladata, hogy a „termék” (értsd: költségviselő) számára meghatározza a szervezet szempontjából számszerűsíthető ráfordítások mértékét, vagyis a termék önköltségét. |
| Kapacitásfelhasználás-tervezés | Ütemterv a kivitelezési kapacitások maximális rendelkezésre állásának figyelembevételével. |

| | |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kapacitásigény | A projekt folyamatainak elvégzéséhez szükséges személyzet, melyet a becsült ráfordítás és a hálóterv alapján mérnek fel. |
| Készültségi fok | Az a százalékos arány, amikor a folyamat feldolgozásra (teljesítésre) került. A készültségi fok megállapítására szolgáló módszerek: 0/100-módszer, 50/50-módszer, step-to-step (lépésről-lépésre) módszer, mennyiségmódszer. |
| Kezdési időpont | A folyamatnak a folyamattervezés alapján kiszámított vagy meghatározott kezdete. A számítási módszertől függően kiszámítható a legkorábbi kezdési időpont (előreszámítás), valamint a legkésőbbi kezdési időpont (visszaszámítás). |
| Kezdési sorrend | A folyamat kezdetének sorrendi viszonya egy következő folyamat kezdetéhez, tehát pl. a „B” folyamatot csak akkor lehet megkezdeni, ha az „A” folyamat már megkezdődött. |
| Kockázatmenedzsment | A kockázatmenedzsment feladata a kockázatok felismerése, elemzése, megítélése és kezelése választézkedések kidolgozásán és végrehajtásán keresztül. Kockázatok minden projektnél előfordulnak és végigkísérik a projektet az egész életciklusán. A kockázatok mellett a lehetőségek figyelembe vételére is szükség van, különösen, hogy a projekt környezetének változásaival maguk a korábbi kockázatok is lehetőségként mutatkozhatnak. |
| Kohézió | Egy csoport összetartása azáltal, hogy az tagjainak a kognitív, érzelmi, szociális vagy gazdasági szükségleteinek kielégítését ígéri. |
| Kommunikáció | A projektvezetési részfunkció teljesítése döntések sorozatát igényli a vezetéstől. A hatékonyság érdekében minden egyes funkció megköveteli a vezetéstől kommunikációs képességeinek alkalmazását. A kommunikáció fontos szerepet játszik a csapatszellem létrehozásában és annak biztosításában, hogy az összes dolgozó megértse szerepét, melyet a célok elérésében játszik. A vezetői számvitelnek különösen fontos szerepe ebben a kommunikációs és motivációs folyamatban is. |
| Kommunikációs modell | A kommunikáció sokrétű szempontjainak módszertani bemutatására szolgáló megközelítés. |
| Konfiguráció és változás menedzsment | A konfiguráció egy adott termék funkcionális és fizikai jellemzőit tartalmazza, amely egy technikai dokumentációban kerül meghatározásra és a termékben megvalósításra a projekt során. Fontos feltétel a dokumentum és változásmenedzsment annak érdekében, hogy a teljes projekt során a részrendszerek állapota folyamatos kontrol alatt legyen. A változásokat alapvetően a projektcél és a keretfeltételek valamennyi szempontjára figyelemmel lehet csak megvalósítani. A projektmenedzsmentnek olyan konfigurációs -, és változásmenedzsmentet kell kidolgoznia, hogy célnak megfelelő és ellentmondásmentes megoldásokat biztosítson. |
| Konfliktus és krízismenedzsment | A konfliktus menedzsment a konfliktusok kreatív kezelésének művészete. A konfliktusok gyakran krízishez vezetnek, ami instabil állapotot jelent, a projektet, vagy annak részeit másik irányba változtatva növeli a kockázatokat és csökkentheti a siker esélyét. Ugyanakkor a krízisek, konfliktusok megfelelő kezelésük esetén az össz munkát is javíthatják, ezáltal pozitív hatása is lehet a projektre nézve. A krízismenedzsment egy lehetőség a jobbitásra. A projektmenedzsmentnek időben fel kell ismernie a konfliktusokat, krízishelyzeteket, és professzionálisan kell megoldania. Ez annyit jelent, hogy képesnek kell lenni a szakmai-, érdek-, és érzelmi alapú okok felismerésére, csoportosítására, megoldására. Ennek érdekében a tervezés során el kell készíteni a konfliktus és krízis menedzsment tervet a potenciális kritikus helyzetek felismerésére és elkerülésére. |
| Konfliktusmegoldás | A konfliktusmegoldásnak két lehetősége van: a „hagyományos” konfliktusmegoldás, ahol a konfliktusból az egyik fél érvényesülési erejének köszönhetően (fegyelmet, tekintélyelvű) győztesként kerül ki, a másik vesztesként; valamint a kooperatív konfliktusmegoldás, ahol a hatalmi eszközök alkalmazásáról lemondanak, melynek eredményeként a felek egyenrangúként törekedhetnek tartós eredményre. |
| Konfliktusok kezelése | Azok az alapstratégiák, amelyeket az emberek a konfliktusok kezelésére általában alkalmaznak, az önérvényesítő és együttműködő magatartás összhangja, illetve a kettő valamelyikének dominanciája nyomán alakulnak ki. Az önérvényesítő (asszertív) magatartás akkor kerül túlsúlyba, ha egy téma fontos a számukra, ha biztosak az ismereteikben, vagy ha a dolgok az érdekeik ellenében alakulnak. Ezekkel szemben inkább az együttműködés dominál akkor, amikor tisztelik a másik személyt, amikor értékes számukra a kapcsolat, illetve amikor valamilyen módon függenek a másiktól. |
| Konfliktusok tünetei | Konfliktusok tünetei lehetnek az információk visszatartása, torzulása; a személyek közötti hűvös viszony; ellenséges hangulat, féltékenykedés, intrikák, rágalom; informális kapcsolatok kiépítése; a döntőbíráskodás a szervezeti hierarchia egyre magasabb szintjére kerül; szabályok és rendelkezések elburjánzása; romló munkamorál. |
| Kontroller | A vezetés döntéshozó tanácsadója, akinek személyében megfelelő controlling szakmai ismeretekkel és igen komplex személyiségjegyekkel (analizáló és egyúttal szintetizáló gondolkodással, kreatív képességekkel, meggyőzőerővel, „diplomáciai” érzékeléssel stb.) kell rendelkeznie. |
| Kontrolling | A szóhasználat az angol „to control” kifejezésből származik, amelyet az irányítani, szabályozni, vezérelni szavakkal lehetne lényegileg fordítani és értelmezni. |
| Költségek | A fogalom általános meghatározása szerint minden olyan erőforrás-felhasználás idetartozik, amely a |

| | |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | teljesítmények előállítása, felhasználása (például értékesítése) vagy az ezekhez szükséges projektfeladatok megvalósítása érdekében vált szükségessé. |
| Költségmenedzsment | A költségmenedzsment azokat a folyamatokat foglalja magába, melyek biztosítják a projekt elvégzését az elfogadott költségvetésen belül. Ezek az alábbi főbb eljárások illetve folyamatok: Erőforrás tervezés (ember, eszköz, anyag), Költségbecslés mindazokra az erőforrásokra, melyek a projekt elvégzéséhez szükséges, Költségvetés az összes költség allokációja a részfeladatok elvégzéséhez, Költség kontrol a változások összevetése a költségvetéssel. Mindezek előfeltétele, hogy a projekt feladatok mérhetőek és kiszámíthatóak. A projektmenedzsmentnek ismernie kell a tényeket és tényezőket, melyek a költségeket befolyásolják, a költségmódosító lehetőségeket. Legyen képes költség egyensúlyt tartani és a költségvetés pontosítására. Készüljön költségmenedzsment koncepció és kontrolozási rendszer. |
| Költségnevek | A számlatükör 5. számlaosztályának elemei. Osztályozásuk a következő kritériumok szerint lehetséges: felhasznált erőforrások fajtája szerint (pl. anyagköltség, bérköltség); elszámolás típusa szerint (egyedi és általános költség); kapacitáskihasználtság változására való reagálás szerint (fix és változó költség). |
| Költség-trendanalízis | A projekt költség-kontrollingjának eszköze. Rendszeres beszámolási időpontokban grafikusán ábrázolják azokat a költségeket, melyeket egy adott mérföldkő eléréséhez fel kell használni. A görbe alakulásából levezethető a projektköltségek alakulásának tendenciája. |
| Követelményelemzés | Egy vállalat vezetésének a projektmenedzsment-szoftverrel szemben támasztott elvárásainak meghatározása, mint pl. a projektmenedzsment-módszerek és a leírások (magyarázatok) terjedelme, felhasználóbarát kialakítás, kompatibilitás a meglévő informatikai rendszerekkel. |
| Közvetett költségek | Általános költségek. Azok a költségek, amelyeket nem lehet egy adott termékhez egy az egyben hozzárendelni, mivel több termék kialakításában is részt vesznek. |
| Közvetlen költségek | Egyedi költségek. A teljesítmény (termék, szolgáltatás) egységre vonatkoztatott önköltség azon eleme, amelyet a teljesítményhez valamilyen normatíva alapján közvetlenül hozzá lehet rendelni (pl. fajlagos anyagköltségek). A teljesítmény növekedésével e költségek arányosan nőnek, azokról való lemondás (megtakarítás) a teljesítmények előállításáról való lemondást is jelenti. |
| Kreatív gondolkodási folyamat | A kreatív gondolkodási folyamat két fázisra tagolódik: egyrészt a horizontbővítésre (ötletgyűjtés, divergens gondolkodás), másrészt a horizontszűkítésre (strukturálás, az ötletek kiértékelése, logikai-analitikus konvergens gondolkodás). |
| Kritikus út | Egy hálózatterv minden olyan tevékenysége, melyet időben nem lehet eltolni anélkül, hogy a projekt véghatárideje el ne tolna. |
| Marketing és termékmenedzsment | A marketing feladata, hogy meghatározza azt a termékválasztékot (beleértve a szolgáltatási termékeket is), amelyeket a projektnek meg kell valósítania, olyan módon, hogy a projekthez kapcsolódó befektetés sikeres legyen. A projektnek el kell érnie, hogy a projekt ügyfele elégedett legyen a projekt termékével, amit legtöbbször különböző résztermékek összességéként állít elő. A marketing munka a marketingmenedzsment folyamat fő lépésein keresztül valósul meg a következők szerint: piackutatás; marketing stratégiai szintű feladatai: szegmentáció, célpiac választás, pozicionálás; marketing taktikai szintű feladatai: termék, ár, elosztási csatorna, promóció; végrehajtás. A projektmenedzsment munkatársaknak ismernie kell a marketing és az eladás projekt vonatkozású jelentőségét és alkalmazásait, alapelveit, és technikáit, sikerkritériumait és együtt kell dolgoznia a projektben résztvevő termékmenedzsmenttel. A projektmenedzsment munkatársaknak azt is értenie kell, hogy a belső marketingen keresztül miképp lehet elérni a projektben érdekelt tájékoztatását, a projektben végzett munka „eladását”, továbbá ennek eredményeként annak megteremtését, hogy a projekt résztvevőinek, a projekt szervezet egészének, újra és újra jó projektteljesítménye legyen. |
| Mátrix-projektszervezés | Szervezeti forma. Kevert forma a tiszta projektszervezés és a projektkoordináció között. A felelősség és kompetencia a projektvezető és a résztvevő hierarchikus funkciók között oszlik meg. |
| Megbízó | A projekt megvalósításáért összességében felelős személy, aki dönt a projekt céljáról, a költségkeretéről és a határidőkről. |
| Megbízott | Projektvezető. A projekt végrehajtásáért, azaz a megbízóval egyeztetett projektcélok megvalósításáért felelős személy. |
| Mérföldkő | Milestone. Kulcsesemény. Különleges jelentőségű eseménye a folyamatervnek, pl. részhatáridő. |
| Mérföldkő-trendanalízis | A projekt határidő-kontrollingjának eszköze. Rendszeres beszámolási időpontokban grafikusán ábrázolják a projekt határidőtervének (ütemterv) alakulását a mérföldkő-határidők lekérdezésével. A görbe alakulásából levezethető a projektköltségek alakulásának tendenciája. |
| Minőség menedzsment | A minőség a megrendelő, vevő által meghatározott minőségi feltételek teljesülésének mértéke. Minőségi feltétel lehet használati-, piaci-, esztétikai-, vagy egyéb, a megrendelő által meghatározott feltétel. A minőség menedzsment teljes körű vezetési feladat. Szoros összefüggésben áll a felelősséggel, eljárásokkal, folyamatokkal, és a minőségbiztosítás eszközével. A minőségmenedzsment meghatározza, hogy milyen teljesítmény elvárásai vannak a vevőnek. |

| | |
|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>Egy minőségmenedzsment rendszer összefüggésben van a felelősséggel, eljárásokkal, folyamatokkal és a hosszú távú minőség biztosításának eszközeivel.</p> <p>A minőségmenedzsment meghatározza, hogy milyen teljesítmény, szabvány és más elvárásai vannak a vevőnek, meghatározza a minőségügyi feladatokat a szervezet számára, mindazon személyek bevonásával, akik bármilyenkompetenciával rendelkeznek a téma iránt.</p> <p>A minőségbiztosítás meghatározza az elvárt eredmény eléréséhez szükséges dokumentációs követelményeket.</p> |
| Monetáris politika | A pénzrendszerrel, a pénzforgalommal kapcsolatos legalapvetőbb intézkedések összessége. A forgalomban lévő pénzmennyiség és pénzforgalom szabályozása az állam makroökonómiai céljaival összhangban. |
| Monitoring rendszer | Menedzsment kontrollingnak is nevezik, általában a tényadatok folyamatos figyelését, gyűjtését végzi, és ha a rendszerbe külön bevitelre kerülnek a tervadatok, akkor terv-tény elemzésekre is alkalmas. |
| Munkacsomag | A projektfolyamatnak azon legkisebb egysége, melyet a projektmenedzsment strukturális tervében már nem oszt további egységekre. A projekt céljának eléréséhez szükség van mindegyik munkacsomag megvalósítására. |
| Munkaerő-áramlás | Fluktuáció. A szervezetbe belépő és távozó dolgozók adott időszakra vetített aránya. |
| Munkakészültség | Egy adott feladat készültségi foka. |
| Optimalizálás, irányítás és kontrolling | <p>A változatok optimalizálása által egy lehetséges jó megoldást kell elérni.</p> <p>A projekt kontrolling a projekt tervek és témák létrehozása, megfogalmazása, az aktuális projekt teljesítmények mérése, összehasonlítása a aktuális teljesítménnyel, a korai projekt szakasz terveivel viszonyítva. A szükséges tennivalókat pedig időben kell megtenni.</p> <p>A kontrolling a cél-, van-, legyen-, és lesz állapotok megfogalmazását, összegyűjtését, elemzését is jelenti.</p> <p>Az integrált kontrolling rendszer biztosítja, hogy a projekt munka, teljesítmény, költség és határidős tényezők és más további követelmények folyamatos irányítás alatt legyenek.</p> <p>A projektmenedzsmentől elvárás, hogy ismerje az optimalizálási folyamatokat a projekt jobbítása érdekében. A megvalósítás érdekében kontroll és irányító szervezetet kell létrehoznia, mely nem a motiváltság ellenében hat.</p> |
| Összekapcsolódások | Elrendezési kapcsolatok folyamatok és elemek között. |
| Ötletkatalógus | Ötletgyűjtési technika. Olyan ötletek és megoldási javaslatok összegyűjtése írásban, melyeket egy adott idő alatt spontán felvetnek anélkül, hogy abban a pillanatban a megoldandó problémáról konkrétan elgondolkodnának. |
| Ötletroham | Brainstorming. Csoportos alkotótechnikai módszer, ahol a résztvevők interaktív módon „táblára” ötleteket visznek fel. Fő szabály, hogy az ötletelés alatt kritikai észrevételeket nem szabad tenni. Megfelelő mennyiségű ötletek összegyűjtése után lehet csak azokat értékelni, tömöríteni és kiválasztani. |
| Ötletszűrő | Egy ötlet kivitelezhetőségének vizsgálata a következő kritériumok alapján: funkcionalitás, az eredmény hatékonysága, költségszeglét / nyereségesség, a fejlesztés és kivitelezés időtartama, befolyásoló tényezők. |
| Párhuzamos vonalas szervezet | Tiszta projektszervezet. Szervezeti forma. A projekt időtartamára a résztvevő munkatársak önálló szervezeti egységeket alkotnak, a projekt-teameket, melyek a projektvezetőnek vannak alárendelve. |
| Portfólió | <p>A portfólió projektek és/vagy programok sora, amelyek nem feltétlenül kapcsolódnak szervesen egymáshoz, de a portfólió összességének teljes ellenőrzése, koordinálása és optimalizálása érdekében kerültek egymáshoz rendelve.</p> <p>A portfólió kiemelt ügyeit a portfóliómenedzser a szervezet felső-vezetése felé rendszeresen jelenti a vonatkozó megoldások opcióival együtt: ezzel lehetővé válik a konkrét tényekkel alátámasztott döntéshozatal.</p> <p>Egy szervezet egy időben számos portfólióval rendelkezhet: szervezeti szinteken átívelő, vagy szintenként, egységenként külön kezeltek egyaránt.</p> <p>A portfóliómenedzser funkciója permanens a szervezeti vezetői hierarchiában.</p> <p>A portfólió aktuális projektjei és/vagy programjai összetételükben folyamatosan változnak: a lezárultak helyébe a stratégiai szükség-szerűség követelményeit szolgáló újabbak kerülhetnek fel a listára, miközben a portfólió marad.</p> <p>A <i>portfóliómenedzseri</i> funkció kifejezetten projektdirektori kvalitásokat követel.</p> |
| Prioritások meghatározása | A projektek fontosságának értékelése, pl. üzemgazdasági mutatók és vállalati stratégiai célkitűzések alapján. |
| Problémaelemzés | Status quo meghatározás, mely a jelenlegi szituációt („magprobléma”) annak okaival és kihatásaival együtt írja le. |
| Problémamegoldás | <p>A projektmunkát a különböző típusú problémahelyzetek és azok megoldásának szükséglete, ill. az arra keresendő megoldások jellemzik. A problémamegoldás az egymást követő folyamatok rendszeréből áll a probléma felismerésétől, az eredményes intézkedésre vonatkozó döntés meghozataláig.</p> <p>Az általánosan érvényes probléma megoldási ciklus egy olyan eljárás, amely megoldásra vezet a projektekben előforduló egyedi problémákra. A probléma megoldási ciklus a következő lépésekből áll: a probléma észlelése, kezdeti elemzés és a megoldási folyamat tervezése, helyzetelemzés és</p> |

| | |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>célmeghatározás, szintézis: megoldási változatok kidolgozása, a megoldási változatok analízise, a megoldási változatok értékelése és döntés a kiválasztott megoldás végrehajtására, a megoldás kivitelezése. Minden lépésnél további módszeresen végigvitt technikák alkalmazandók.</p> <p>A problémák megoldásához például a következő alapvető, a tervezésben alkalmazott technikák alkalmazhatók: összképtől a részletek felé haladni, majd visszafelé; változatok készítése és értékelése; a lépések tagolása és felosztása; rendszergondolkodás; kreativitást befolyásoló technikák; prototípus alkotás; értékelemzés.</p> <p>A projektek úgy is felfoghatók, mint nagyszámú probléma megoldási folyamat összessége. Amennyiben a probléma megoldási folyamatok hatásosak (azaz a valódi problémákat oldják meg) és hatékonyak (azaz az adott problémát jól, kis költséggel és rövid idő alatt oldják meg), akkor mindez hatalmas hozzájárulást jelent a projekt sikeréhez</p> <p>A projekt munkatársaknak mindezek miatt elengedhetetlen a hatásos és hatékony probléma megoldási módok és technikák alapos ismerete.</p> |
| Program | <p>A program stratégiai célok elérésére készül. A program a szervezeti változás követelményeiből és kapcsolódó projektekből tevődik össze, amellyel megvalósítható lesz a stratégiai cél és a kitűzött üzleti eredményesség.</p> <p>A <i>programmenedzsment</i> tipikusan magasan képzett és tapasztalt projektmenedzsereket, vagy projektigazgatókat igényel.</p> |
| Projekt definíciók | <p>Idő-, és költség korlátozott tevékenység a célul kitűzött produktumok teljesítésére a minőségi előírásoknak és követelményeknek megfelelően.</p> <p>Több évtizedes szakmai tapasztalatokat rendszerező nemzetközi projektmenedzsment központok/szakmai képviselők értelmezései, valamint vonatkozó szabványdefiníciók:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PMI(Project Management Institute): a projekt <i>időszakos törekvés</i> egy egyedülálló termék vagy szolgáltatás előállításának vállalására. Projekt a szervezet minden szintjén jelentkezhet, akár egy, akár több ezer személy bevonásával, pár hetes, vagy több éves intervallumban. A projektmenedzsment feladata a tudás, a szakértelem, az eszközök és technikák alkalmazása a kitűzött célok és elvárások teljesítése érdekében. • GPM (German Society for Project Management): a projekt egy vállalkozás, amelyet alapvetően a feltételek különlegességei jellemeznek: pl. objektív, átmeneti, pénzügyi, személyi és más korlátozások, más vállalkozásokkal szembeni elhatárolások. • A Magyar Projektmenedzsment Szövetség megfogalmazásában projektnek tekintjük azokat a feladatokat, amelyek egyszeri komplex tevékenységfolyamat által megoldhatóak, egyszeri konkrétan körülhatárolt célt kell elérniük, jól meghatározott költségkeretek között, pontosan rögzített határidőre. • ISO-8402 (1994.): egyedi folyamatrendszer, amely kezdési és befejezi dátumokkal megjelölt, specifikus követelményeknek – beleértve az idő-, költség-, és erőforrás-korlátokat – megfelelő célkitűzés elérése érdekében vállalt, koordinált és kontrolált tevékenységek csoportja. • ISO 10006 (2003.): a minőségi projektmenedzsment irányelveiben a szervezet ideiglenes, és a projekt élettartamára alakították, a projekt számos esetben egy nagyobb projektstruktúra részét képezi, a projekt célkitűzéseket és termékjellemzőket folyamatosan lehet meghatározni és elérni a projekt időtartama alatt, a projekt eredménye lehet egy termék egy vagy több egységének megteremtése, a projekttevékenységek közötti viszony összetett is lehet. • DIN 69901: a projekt olyan tervszándék (terv, feladat), amelynek legfontosabb jellemzője a feltételek egyszeri előfordulása az adott összetételben. Ilyen feltételek: <ul style="list-style-type: none"> – célelőírás (tartalom, minőség, határidő) – időbeli, pénzügyi vagy egyéb behatárolások – más tervektől elhatárolás <p>projektszervezet: a projektmenedzsment a projekt megvalósításához szükséges vezetési feladatok, szervezet, módszerek és eszközök összessége.</p> |
| Projekt alapú menedzsment | <p>A projekt alapú menedzsment egyre fontosabb menedzsment koncepcióként kínálkozik a szervezetek számára: Különösen a projekt orientált szervezetek számára alapvető, hiszen ezek a szervezetek feladataikat alapvetően projekteken keresztül teljesítik. A projekt alapú menedzsment kulcsterületei: az alkalmazott szabványosított projektmenedzsment módszertan, a több projektet kezelő projekt portfólió menedzsment, ez erőforrások menedzsmentje, projekt orientált szervezeti és működési rendje, a projektszakemberek képzése és fejlesztése és a projekt kultúra fejlettsége. A projekt alapú működés előnye, hogy fokozza az adott szervezet rugalmasságát és dinamikáját, decentralizálja a meglévő felelőségeket, továbbá elősegíti a szervezeti tanulást és ezáltal a folyamatos változásokat, amelyek a környezethez való alkalmazkodáshoz elengedhetetlenek.</p> <p>A vállalatvezetés gondoskodik arról, hogy azok az elképzelések, amelyek fontosak és eléggé összetettek (különböző szakterületek együttműködését igénylik, számos különböző eszköz alkalmazása szükséges), projekt keretben kerüljenek megoldásra.</p> <p>Gyakran több projektet kell egymás mellett vezetni, ez a projekt portfólió menedzsment alkalmazását teszi szükségessé. Ez érinti a stratégiai célokhoz való kapcsolatok és ennek megfelelően a prioritások kialakítását, az egymást erősítő és gyengítő hatások (pl. szakmai összefüggések, infrastruktúra és</p> |

| | |
|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>eszközrendszer, erőforrások területén) koordinációját, valamint a tapasztalatok cseréjét.</p> <p>A programokat adott stratégiai kezdeményezések, célok elérése érdekében szervezik meg, és nem minden esetben határoznak meg időbeli és pénzügyi kereteket hozzá. A programokban a projektek mellett más feladat megoldási módokat (szervezeti feladat, akció, team munka, stb.) is alkalmaznak és elindítanak. A program egyes projektjei a program által koordináltan futnak végig a normális projekt fázisokon. A program menedzsment sikere nagyban függ a program szintű szervezeti feltételek kiépítésétől és eszköztárának hatékony alkalmazásától.</p> |
| Projekt feladat lebontási struktúra és tevékenységek | <p>A projekt által megvalósítandó átfogó feladatot (célkitűzést) a feladat lebontási struktúrában (work breakdown structure, WBS) keresztül lehet részfeladatokra, és legvégül elemi tevékenységekre bontani, amelyek a további tervezési folyamatok elengedhetetlen bemenetét képezik. Lebontási szempontok lehetnek a termék/résztermékek, mint objektumok, a funkciók, a fázisok, a felelőségek, a földrajzi elhelyezkedés, vagy ezek kombinációi. Ugyanaz a projekt feladat több lehetséges feladatlebontási struktúrában is megragadható.</p> <p>A projekt feladat lebontási struktúrájának a tervezés előkészítésén túlmenően, kiemelkedő szerepe van a projekt feladatainak a projektrésztvevők felé való kommunikálásában, megismertetésében és elköteleződésének kialakításában.</p> <p>Az elemi tevékenységek jellemzőit (tevékenység megnevezése, célja, bemenete, várt eredménye, a felelős személye, a tevékenységet végző személy, a kezdési és befejezési dátumok, az átfutási idők, a szükséges erőforrások és költségek, a tevékenységhez kapcsolódó feltételezések) azok a szervezeti egységek és résztvevők határozzák meg, akik azért a későbbiekben felelősek lesznek.</p> <p>A projektmenedzsment szakembernek a projektstrukturálásban otthonosnak kell lennie, ügyesen kell felosztania részekre a projektet, amelyek alapján meghatározhatók és leírhatók a projekthez tartozó szükséges és elégséges tevékenységek köre.</p> |
| Projekt kommunikáció | <p>A kommunikáció az információátadás és az interakció hatékony formája a kommunikációs partnerek között, amennyiben a címzett a küldő üzenetét világosan megérti, és ennek megfelelően jár el. Kommunikáció történik egyfelől a projektszervezetten belül a megbízóval, a projekt résztvevőkkel, másrészt pedig a projektszervezetten kívül a környezettel is: a, más érdekeltekkel (stakeholderekkel), más projektek vezetőivel, nyilvánossággal., stb.</p> <p>A kommunikáció formái igen változatosak lehetnek, pl.: személyes beszélgetések, megbeszélések, előadások, workshopok, jelentések, tervek, szerződések, protokollok, stb.). A kommunikációnak lényegre törően a legalkalmasabb formában, pl. szóban, írásban, elektronikusan, szövegesen, képekkel, statikusan vagy dinamikusán kell folynia. Fontos megérteni, hogy a virtuális projektmenedzsment technológiai megoldásai (intranet és internet megoldások) nem helyettesíthetik teljesen a személyes kommunikációt.</p> <p>Nem elegendő csupán a kommunikációs folyamatok értése. A projektmenedzsment szakembernek a tényeket és véleményeket fel kell ismernie, elkülönítenie egymástól, összefoglalnia összetett érveket rövid időn belül közölnie, és világosan, érthetően kell kifejeznie magát.</p> <p>A projektszervezet keretein belül elvárás, hogy a projektmenedzsment szakember képes legyen a belső és külső kommunikáció felépítésére és irányítására (előadások, jelentések, nyilvánossági munka és közszereplés, mint projekt PR, stb.). A projektmenedzsment szakembernek jó íráskészsége, előadói készsége, megbeszélés és vitavezetői készsége kell, hogy legyen. A kommunikációs problémákat fel kell ismernie és meg kell oldania, illetve mielőbb át kell hidalnia.</p> |
| Projekt környezete és az érdekeltek köre (stakeholderek) | <p>A projektkörnyezet a keret és kontextus, melyben a projekt definiálásra, tervezésre, megítélésre megvalósításra kerül.</p> <p>Minden olyan külső befolyás, mely a projektre valamilyen hatással van illetve annak kimenetelét befolyásolja: fizikai, ökológiai, technológiai, szervezeti, pszichológiai, esztétikai, kulturális, politikai, gazdasági, pénzügyi, jogi.</p> <p>Stakeholderek: megbízó, támogató, alkalmazó, megbízott, ellenző.</p> <p>A Projekt Menedzsmentnek olyan helyzetet kell kialakítania, melyben egyértelműen érti az érdekeltségi viszonyokat, a projekt ellenében ható erőket, döntéshozókat, véleményformálókat.</p> <p>Képesnek kell lennie a fentiek elemzésére és késznek lennie arra, hogy mindezek ellenére a projektet sikerre vigye a kívánt minőségben.</p> |
| Projekt sikerkritériumai | <p>A projekt sikerkritériumai alapján egyértelműen és objektíven el kell tudni dönteni, hogy az adott projekt, az általa előállított termék és/vagy szolgáltatás sikert vagy kudarcot hozott-e. A kritériumokat minden egyes projekt és ügyfél esetében külön kell kidolgozni, majd a projekt végén annak részeként elemezni és értékelni. A projekt környezetének változása, vagy magának a projektmenedzsment folyamatnak tervtől való eltérései eredményezhetik a sikerkritériumok újrafogalmazását, amelyet azonban a megbízónak kell elfogadnia a változásmenedzsment keretében.</p> <p>A különböző projektrésztvevők szerint a siker kritériumoknak három szintje létezik: a megbízó szervezet sikerkritériumai (pl.: a vállalati nyereségesség adott szintű növelése); a hagyományos projekt szintű célok, költség és határidő tényezőkre vonatkozó sikerkritériumok; és az egyes projektrésztvevők hasznára (pl. megcélzott nyereség) vonatkozó sikerkritériumok.</p> <p>Nemcsak a projekt eredmények kerülnek megítélésre, hanem a projekt lebonyolítása is, amelyhez szintén sikerkritériumok rendelhetők. A projektek sikerét az előre meghatározott elvárt jövőbeni</p> |

| | |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>célállapotot leíró sikerkritériumok teljesülése szerint értékelik. A projekt folyamatában fontos szerepet játszó tényezők (akár pozitív megközelítéssel sikertényezőként megfogalmazva) jelentős hatással lehetnek a projekt sikerére. Ezeket az adott projekthez kapcsolódóan a projekt környezetével kapcsolatos adottságok, feltételezések és kockázatok megítélésén keresztül lehet számításba venni. A projektmenedzsment szakembernek képesnek kell lennie arra, hogy a projekt sikerét vagy kudarcát a konkrét esetben a kritériumoknak megfelelően megítélje.</p> |
| Projekt stratégia és projektcélok | <p>A projektstratégia keretbe foglalva tartalmazza a projekt egyes céljainak összességét, amelyeket a projekt folyamata alatt el kell érni. A projekt menedzsmentet végző személynek képesnek kell lennie, hogy meghatározza a célokat és a keretfeltételeket. Ismernie kell és meg kell tudni fogalmaznia a részprojektek, munkatársak és a megbízók szerződéseit.</p> <p>A projekt sajátos céljait és keretfeltételeit, behatárolását a lehető legkorábban kell elvégezni. Ehhez minden lehetséges szempontot a lehető legalaposabban fel kell tární. A célértékek, illetőleg az alappontok képezik a kontrolling bázisát. A projekt ideje alatt a célokat és a keretfeltételeket folyamatosan felül kell vizsgálni és amennyiben szükséges, módosítani kell. Minden elképzelhető szempontot figyelembe kell venni: fizikai, gazdasági, szervezeti, időbeli, financiaális, szerződési és kockázati, biztonsági, személyi, logisztikai, információs rendszerből adódó és technológiai szempontokat. Rendszerint három projekt minőségi kritériumot kell meghatározni, alapvetően a projekt termékére és ennek minőségére (ez lehet szolgáltatás is), időre (átfutási idők és határidők) és költségekre (emberi erőforrások költségeit is beleértve) vonatkozóan.</p> <p>Amennyiben fennáll a valószínűsége, hogy a projektstratégia nem követhető, módosított stratégiát kell kialakítani (alternatívatervezés). Alapvető elvárás, hogy a projektstratégia a projekt szempontjából a külső tényezőkre is tekintettel legyen, amelyek a szerződések teljesítését illetve akár a projekt sikerét kérdőjelezhetik meg. Ennek megfelelően a projekt stratégiát, a megállapodásokat időszakonkénti ellenőrizni, és szükség szerint módosítani kell.</p> |
| Projektcél | <p>Világosan és egyértelműen megfogalmazott, a meglévő erőforrásokkal elérhető, mérhető projekteredmény, mely a projekt követelményeinek eleget tesz.</p> |
| Projektek és projektmenedzsment | <p>Projektek abból a célból hoznak létre, hogy a meghatározott projektcél eléréjék, létrehozzák a projekt terméket az elvárt minőségi szempontoknak megfelelően, adott költség és időkereteken belül, minél kisebb kockázatokat vállalva. A projektmenedzsment kiterjed a projekt munka szervezésére, irányítására és kontrolljára, az erőforrás gazdálkodásra a projekt teljes életciklusa folyamán. Egy adott projektet tekintve a szakismeret lehet előny is, de korlátja is a sikeres projektmenedzsmentnek.</p> <p>A projekt meghatározó jellemzői, hogy az adott feladathoz meghatározott célrendszer és ehhez kapcsolódó minőségi elvárások tartoznak, időbeli korlátok (határidők) és erőforrás korlátok (emberi, eszköz, anyag, azaz költségvetési korlát) között kell megvalósítani, a feladat egyedi, új, összetett, több szakmai terület együttműködését igényli, munkamegosztáson alapuló egyedi és időszakos szervezeti megoldásként kezelik, és végül szabályozott projektmenedzsment életciklus szerint bonyolódik.</p> <p>Nagyon különböző projektek léteznek, ezért áttekintésüket és meghatározásukat különböző típusokba sorolásuk segítheti, mint pl. szervezetfejlesztési projektek, informatikai projektek, kutatási és fejlesztési, beruházási, termelési, vállalatfejlesztési, politikai, utazási projektek.</p> <p>A projektmenedzsmentet alapvetően befolyásolhatja az adott szervezetben alkalmazott a projektmenedzsmentet közvetlenül vagy közvetve érintő szabványok, utasítások és irányelvek rendszere. Ezek kapcsolódásainak ismerete elengedhetetlen a sikeres projektmenedzsmenthez. Nagyon segítheti a projekt munkát, az adott szervezetben alkalmazott projektmenedzsment eljárások ismerete, az ezekből összeállított módszertan.</p> <p>A projektmenedzsment szakembernek ismernie kell a különböző projektfajtákat, projektméreteket és a különböző szerepeket és vezetési lehetőségeket. A projektmenedzsment szakembernek bizottsággal és konkrétan ismernie kell a menedzsment folyamatok tervezési-megvalósítási fázisait és ezek összhangját ill. ezeket konkrét esetben alkalmaznia kell az ezekhez kapcsolódó eszközöket.</p> |
| Projektek fajtái | <p><i>Tematikai szabályozottság szerint</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • a gondolati, eszmei tartalmú témák: célok, eredmények nem számszerűsíthetők., nem kell gazdasági optimalásra törekedni. • termékorientált probléma-meghatározások: termékfejlesztési és termékkialakítási projektek és az ezekhez tartozó technológiák. A probléma- meghatározások rendszerint üzemgazdasági valamit - termékfelelősség esetén - kockázatbehatarolás szempontjából vizsgálni. • cselekvésorientált projekt: a probléma anyagi vonatkozásai alárendelt jelentőségűek, jelentős a bér-, a munka, és a kommunikációs igény. Speciális terület a kereskedelmi projekt. • üzemek, épületek és létesítmények: elsődleges a gazdaságossági optimalás, általában nagyberuházásokkal függenek össze. <p><i>A célok fajtája és konkretizálhatósága szerint</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • determinisztikus projektek: konkrét problémamegfogalmazás és keretfeltételek, világosan definiált célelképzelések és -tényezők. A projekt terjedelme és mérete áttekinthető, értékelhető a teljesítés szintje • közbenső fokozathoz tartozó projektek: a célokat és keretfeltételeket a jövőbeli bizonytalanságok (pl. piac alakulása, versenyhelyzet) befolyásolhatják. Ezért a célteljesítés is bizonytalan és |

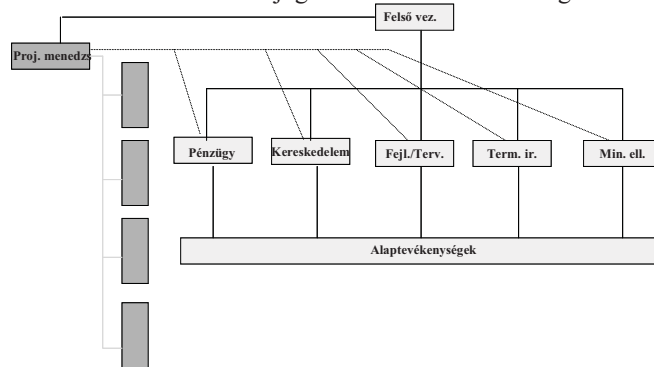
| | |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>kockázatos.</p> <ul style="list-style-type: none"> sztochasztikus projektek: a problémamegfogalmazás és keretfeltételek csak általánosan fogalmazhatók meg, az elérni kívánt eredmény nem, vagy csak nagyon közelítőleg adható meg. A célok és célteljesítés szintjének definiálása és számszerűsítése nem lehetséges. <p><i>A haszon számszerűsítése szerinti a projektek meghatározhatók</i></p> <ul style="list-style-type: none"> üzemgazdasági kritériumok szerint: mikor a gazdaságosság, jövedelmezőség szerinti megítélünk. Legtöbb ipari, gazdasági projekt ide tartozik, valamint a közhasznú projektek közül egyesek (racionalizálás). eszmei célokkal: bennük a gazdaságosság nem, vagy korlátozottan játszik szerepet, a prioritások nem számszerűsíthető értékek alapján értékelhetők (szociális, kulturális, vallási projektek). általános hasznosítású projektek: kötött tervszándék, ökológiai, komfort célok jellemzik (szolgáltatás, közhasznú-, szabadidő- és szociális hasznú építmény projektek). |
| Projektélelciklus | A projekt élettartama, melyet időben a következő szakaszokra osztanak: projekt kialakítás (projektszervezet - projekt feladat – projekt cél – projekt tervezés); valamint projekt realizálás (projekt lebonyolítás – projekt lezárás). |
| Projektellenőrzés és beavatkozás | A valós és kívánatos értékek folyamatos összehasonlítása a projekt tervezett adatai és tényleges menete között. A projekt vezető elemzi az eltéréseket, kidolgozza a megfelelő intézkedéseket és azok gyakorlatba történő átültetésével gondoskodik arról, hogy a projekt a megadott erőforrás-keretek között minőségileg is megfelelően elérje célját. |
| Projekt fajták | A projektek csoportosítása pl. a következő kategóriákba: beruházási projektek, K + F projektek, szervezetfejlesztési projektek stb. |
| Projekt fázisok | Egy projekt folyamat időbeli szakaszai, melyek a többi szakasztól objektív szempontok alapján elhatárolódnak. Példa: elemzés – koncepció – fejlesztés – realizálás. |
| Projekt fázisok és élelciklus | A projekt fázisokra tagolódnak. Egy fázis a projekt folyamat egy időbeli szakasza, melyet egymástól más fázisok választanak el. A fázisok befejezése tudatosan és dokumentáltan történik. A fázisok a projekt eredményeinek figyelembevétele mellett részlegesen, vagy egészen feldolgozásra kell kerülniük. A projekt típusától függően különböző fázismodelleket alkalmazunk. A fázismodellezésre leggyakrabban alkalmazott folyamat: <ul style="list-style-type: none"> - első tanulmány (terv, végeredmény elemzés, célok, koncepció) - részletes koncepcióépítés (megvalósíthatósági tanulmány, vizsgálat) - részletes kivitelezési tervek - kivitelezés, megvalósítás - közbülső szakaszok - zárás, dokumentálás, elfogadás A projektmenedzsernek a projekt fázisok feladataival tisztában kell lennie és azokat vezetnie kell tudnia. |
| Projekt fejlesztés és értékelés | A projektértékelés a projektek sikere érdekében történik. A projekt támogató döntések alapja a projekt eredmények megvalósíthatósága és későbbi életképessége, a legjobb gyakorlat adatbázisának összeállítása. Fontos a projekt külső, belső kontrolja. A projekt működése során vizsgálni kell: <ul style="list-style-type: none"> - Elérhető projekteredmények megfogalmazását - Projekteredmények összehangolása a környezettel - Használhatóság - Optimalitás - Élettartambeccsítés <ul style="list-style-type: none"> Előnyök-hátrányok elemzése Értékelés Kockázatok-sikerlehetőségek vizsgálata Finanszírozhatóság Funkcióalkalmasság - Záró értékelés A projektmenedzsernek szakembereknek ismernie kell és meg kell tudnia ítélni a gazdasági sikerlehetőségeket és kockázatokat, illetve a finanszírozhatóságot, a funkcióalkalmasságot és a költségeket a projekt megvalósítása és eredményének használati ideje, illetve üzemeltetése alatt. |
| Projektindítás | A projekt kezdés a projekt korai fázisa, melyben az előfeltételeket megteremtjük a sikeres projekt megvalósításához. Mint egy alapkötet. Az indítás körülményeit a nem meghatározott és definiált elvárások, nagy mértékű bizonytalanságok, az idő szorítása határolják. A projekt indítása kiemelt figyelmet igényel. A Projekt vezetés megtervezése a projekt indításának alapfeltétele. Különösen fontos cél a keretfeltételek, a projekt szervezet és szerződés meghatározása, illetve a szükséges munkatársak, eszközök, infrastruktúra és pénzügyi háttér biztosítása és mobilizálása. A projekt indító értekezletek során a projekt előmunkálatai kerülnek bemutatásra. Összehozzák a |

| | |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | projekt résztvevőket, meghatározzák a közös célokat, és elkészítik a projektindító dokumentumot. |
| Projektjavaslat | Egy projektötlet írásos rögzítése: a meglévő erőforrások tervezése (tőke, személyzet, anyag stb.), gazdaságossági számítások, nagy vonalakban történő ütemterv (határidőterv). A projektjavaslatot a döntéshozó szerv elé terjesztik, mely határoz arról, hogy ezt az előtanulmányt ki kell-e dolgozni projekt formájában. |
| Projektcontrolling | A projektmenedzsment integráns funkcionális eleme, amely az irányítás feladatai közül a projekttervezést, a megvalósulás ellenőrzését és a projektvezetés felé történő információszolgáltatást vállalja fel. Kiemelt feladata a pénzügyi ráfordítások tervezése és azok időarányos felhasználásának ellenőrzése. |
| Projektkoordináció | Szervezeti forma. A projekt időtartamára a meglévő hierarchikus szervezetet egy projektkoordinációs funkciójú stábbal bővítik ki. Ennek a hierarchikus funkciókkal szemben döntési és utasítási jogköre nincs. |
| Projektlezárás | Egy projekt utolsó szakasza, melyben a projekt eredményét átadják a megbízónak, a projekt szervezetét és erőforrásait felosztatják és a projekt lefolyásából levonják a megfelelő tanulságokat, tapasztalatszerzéseként a jövőendő projektekhez. |
| Projektmenedzsment | Minden a projektvezető által alkalmazott irányítási szervezeti intézkedés és módszer összessége, melyet annak érdekében alkalmaznak, hogy a komplex projektfeladatokat megszervezzék és azt a megadott idő-, költség- és kapacitáskeretek között a célnak megfelelően a teamen belül sikeresen megoldják. |
| Projektmenedzsment bevezetése | A projektmenedzsment bevezetése kiterjed a bevezetési döntésekre, a képzési koncepciókra, kipróbálás, bevezetés folyamataira. A projektmenedzsment feladata a szükséges magatartások és attitűdök bevezetése. A projekt orientált szervezetek alternatíváit a meg lévő szervezetbe harmonikusan illeszkedően kell kialakítani figyelembe véve a vezetési szinteket és a kialakult hierarchiát. A projektmenedzsment a tervezést, feladat optimalizálást, felelősök, határidők, költségek meghatározását és a megbízóval való folyamatos egyeztetést, kapcsolattartást jelenti. A projektmenedzsment bevezetése nem csupán szervezeti és funkcionális átalakítást jelent, hanem elsődlegesen gondolkodásmódbeli változást a projektmenedzsment elfogadása és alkalmazása érdekében. A projektmenedzsment feladata elsősorban a szükséges magatartások bevezetése. Ez tervezést, a speciális feladatok optimalizálását, költségek, határidők, valamint felelősök meghatározását és a megbízóval való egyeztetését jelenti. A projekt során a projektmenedzsmentet is folyamatosan javítani kell. |
| Projektmenedzsment-kézikönyv | Alapvető meghatározások a projektmenedzsment egységes alkalmazásához a vállalaton belül, mint pl. a funkciók, a munkatechnikák és a projektrésztvevők együttműködésének meghatározása. A projektmenedzsment-kézikönyv a következő célokat szolgálja: egységes módszertani eljárás mód bevezetését, a kommunikáció javítását, egységes projektértelmezés kialakítását, a projekt előrehaladásának átláthatóbbá tételét. |
| Projektmenedzsment-szoftver | A projektvezető támogatására szolgáló segédeszköz a projektek tervezésénél és ellenőrzésénél átlátható beszámolók és dokumentációk segítségével. |
| Projektmunkatárs | Az egy projekt keretében a rá ruházott feladatok szakmailag megfelelő és a határidők betartásával történő végrehajtásáért felelős személy. Szakmailag a projektvezetőnek van alárendelve. |

| Projekt-program- portfolió elemző összehasonlítása | PROJEKT | | PROGRAM | PORTFOLIÓ | IPMA ICB v 3.0 |
|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------|
| | Kitűzött cél | Projekt által előállítható termék | Program által elérhető stratégiai változás | Portfolió koordinál, optimalizál és igazodik a stratégiához | |
| | Elképzelés és stratégia | projekt üzleti terv megvalósítása | Program által kerülnek megvalósításra | Portfolióba integrálódik és folyamatosan ellenőrzésre kerül | |
| | Üzleti előnyök | Többnyire nem tartozik a projekt tárgykörébe | Legtöbbnyire a program szerves része | Többnyire nem tartoznak a portfolió tárgykörébe | |
| | Szervezeti változás | Többnyire nem tartozik a projekt tárgykörébe | Általában a program része | Nem a portfolió feladata | |
| | Idő, költség | Üzleti tervben definiált, menedzsment feladat | Programban említik, de pontosítva a kapcsolódó projektekben definiáltak | A portfolióban kitűzött prioritások és stratégiai célok alapján | |
| Projektreview | Visszatekintés egy projektre a projektzáró ülés keretében azzal a céllal, hogy leszűrjék a tapasztalatokat a jövőbeni projektekre vonatkozólag. A projektreview során elemzik az elért dologi eredményeket, értékelik a projekt lefolyását és megvitatják a befolyásoló tényezőket és problémákat. | | | | |
| Projektstrukturálás | A projekt hierarchikus tagolása. A projektet részfeladatokra osztják fel, melyeket tovább osztanak munkacsomagokra. A munkacsomagok tovább már nem oszthatók fel. A strukturálás a projekt követelményeihez, mint pl. terjedelem, méret stb. igazodva történik. | | | | |
| Projektstruktúra-terv | A projektstrukturálás megjelenítésének három fajtája van: egyrészt a funkcióorientált projektstruktúra-terv (minden, a projektfejlesztéshez szükséges funkció bevonása), másrészt a tárgyorientált projektstruktúra-terv (a projekt tárgyának felosztása alobjektumokra), valamint a kevert orientációjú projektstruktúra-terv (a funkció- és tárgysíkok keverése). | | | | |
| Projektszervezet | <p>A projektszervezet egy olyan időszakos szervezet, amelyet olyannak alakítanak ki, hogy legmegelőbbben szolgálja a projekt célkitűzését. A projektszervezet a projekt életciklusa során változhat, leképezve az adott szakasz sajátos igényeit, a projekt környezetében beálló változásokat (pl. szerződések) és a működési kultúrában beálló változásokat.</p> <p>A projektszervezet kialakításakor meghatározzák az összes szervezeti egységet, a szereplőket és ezek érintkezési pontjait, a szereplők feladatait, ehhez rendelt felelősségét és hatáskörét, a szereplők szervezeti egységhez rendelését, és az ezáltal kialakított szervezethez kapcsolódó eljárásokat (pl. döntési folyamatok) és szabályokat: a működési rendet. Az egyes szerepek személyekhez rendelésekor mindenképpen figyelembe kell venni a az adott személyek képességeit. Mindezeket az adott projektre vonatkozóan a Projekt Szervezeti és Működési Rendszerben kell írásban rögzíteni.</p> <p>A szervezeti struktúrák típusait az határozza meg, hogy a projektmenedzsment miképp épül össze az állandó szervezettel, ennek megfelelően funkcionális, projekt alapú és az előző kettőt ötvöző mátrix megoldások léteznek.</p> <p>Funkcionális szervezet (melyben a szokásos szervezeti felépítés marad. A funkcionális határokon átnyúló projektek kezelése nehézkes)</p> <ul style="list-style-type: none"> - A projekttevékenységeket a funkcionális szervezeti egységek irányítják és teljesítik - A lényegi döntéseket a vállalati felső vezetés hozza meg - A projektmenedzser a vezetés közvetlen irányítása alatt végzi munkáját. <p>A funkcionális szervezeti keretek szerinti projektirányítás vezetője a projektmenedzser: aki „információközpont”, elemző, döntéselőkészítő, korlátozottan koordináló.</p> | | | | |
| | <pre> graph TD FV[Felső vez.] --- PM1[P. Menedzs 1] FV --- PM2[P. Menedzs 2] PM1 -.-> P[Pénzügy] PM1 -.-> K[Kereskedelem] PM1 -.-> F[Fejlt./Terv] PM1 -.-> TI[Term. Irány.] PM1 -.-> MB[Minőségbizt.] PM2 -.-> P PM2 -.-> K PM2 -.-> F PM2 -.-> TI PM2 -.-> MB P --- A[Alaptevékenységek] K --- A F --- A TI --- A MB --- A </pre> | | | | |

Projektorientált szervezet (az előző ellentéte, a projektmenedzser saját „csapattal”, nagy önállósággal rendelkeznek)

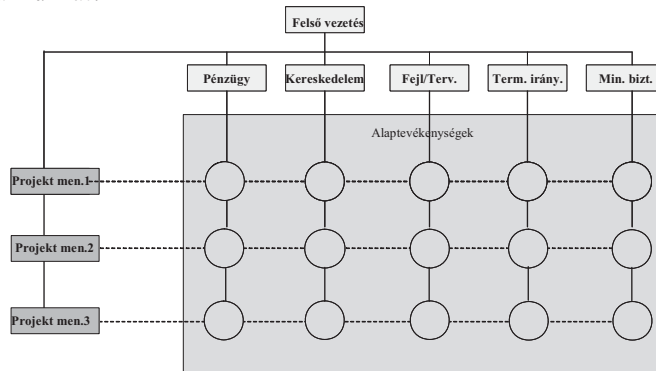
- Ez a szervezet magába integrálja a funkcionális tevékenységeket a szükséges időtartamra és a szükséges kapacitással.
- A projektmegvalósítást a célra kialakított szervezet végzi a projekt menedzser vezetésével. Projektmenedzsernek közvetlen utasítási joga és ellenőrzési lehetősége van.



Mátrix szervezet (előző kettő keveréke)

- A projekttevékenységeket a funkcionális szervezetek munkatársai végzik a projektmenedzser és a szervezeti vezető horizontális koordinációja mellett.
- A projekt teljesítésével összefüggő döntések megoszlanak a funkcionális egységek vezetői és a projektmenedzser között.

A projektmenedzser döntése és felelőssége: mit és mikor, a funkcionális vezető, döntése: hogyan és ki végezze a munkát?



A projektmenedzsment szakemberek és más résztvevők elhelyezkedése, a folyamatok, eszközök, szabályok, amelyek a projektszervezet működéséhez elengedhetetlenek, integráns részét képezik a szervezeti felépítésnek. A projektmenedzsment szakembernek áttekintéssel kell rendelkeznie a szervezetről, hogy a megbízásban (szerződésben) foglaltakat teljesíteni tudja, és képes legyen a belső és külső személyek és szervezetei igényeinek felismerésére és megítélésére.

Projekt tartalom és hatókör

A projektek adott feladatok megvalósítására vállalkoznak. A projektben érintett rendszer jelenlegi állapotát elemezve, a kívánt új állapotot határozzák meg, majd ezt követően az odavezető akciókat fogalmazzák meg. A kívánt új állapot jellemzésére funkcionális elvárások kerülnek kidolgozásra, ami a projekt termékének specifikációját jelenti, és ami a projekt szakmai tartalmát határozza meg, amelyet a projektben zajló tevékenységek során a projekt hoz létre.

A projekt hatóköre a projekt szakmai tartalmán túlmenően meg kell, hogy határozza a projekthez kapcsolódó kereteket és korlátokat, az alkalmazandó technológiát és módszereket, a projekt céljának elérését szolgáló kiválasztott szakmai koncepciót, és végül a projekt menedzsmentje által érintett területeket (pl. monitoring-kontrolling, kockázat menedzsment, stb.).

A projekt tartalmának és hatókörének behatárolása elengedhetetlen a projektek sikeres kézben tartásához.

A projektmenedzsment szakembernek ismernie kell a folyamatokat, eljárásokat és megoldási eszközöket a projektek tartalmának és hatókörének meghatározásához, és a projekt vezetése, koordinálása során tudnia kell alkalmazni is azokat. Az üzletági és szakismeretek előnyök lehetnek, ennek hiányában további szakembereket kell bevonni a tartalom és hatókör meghatározásához.

Projekt-team

A projekt időtartamára a hierarchikus szervezetből toborzott munkatársak, akik felelősek a rájuk bízott feladatok határidős és szakmailag megfelelő végrehajtásáért és támogatják a projektvezetőt a projekt céljának elérésében.

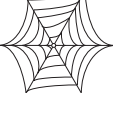
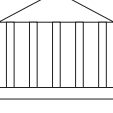
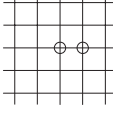

Projektterv

A projektek megvalósításának, lefolytatásának idő-tevékenység ütemterve, határidőkkel (milestone) és felelősökkel megjelölve. Legelterjedtebb formái a vonalas diagramok, a hálótervek stb.

Projekttervezés

A projekt célorientált, szisztematikus felosztása világos, átlátható struktúrákra, melyek a

| | |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | projektirányítás alapjául szolgálnak. Tervezési segédeszközök, pl.: fázisterv, projektstruktúra-terv, hálóterv, vonalas ütemterv. |
| Projektvezető | A projekt időtartamára kinevezett, a projekt megbízásban rögzített projektcélok eléréséért felelős személy. A projektvezető kompetenciáját a vállalaton belül határozzák meg. |
| Projektzárás és értékelés | A projekt célok elvégzését követően a végső fázis a projekt lezárás fázisa. Két folyamatot egyesít, a projekt eredményeit továbbítja a fogadó helyre, valamint annak elfogadtatása a szponzorral. Ezt követően történik a projekt tapasztalatainak dokumentálása és továbbítása. A projekt eredményeinek átadását követi a zárási folyamat. A megvalósított koncepciók, tervek, célok, rendszerek, változások átadása üzemeltetésre egy záródokumentum készítésével és átadás-étvételével valósul meg. A záródokumentum tartalmazza mindazokat az instrukciókat, garanciákat, ellenőrzési terveket, üzemeltetési szükségleteket, melyek elengedhetetlenül fontosak az üzemeltetés beindításához, vagy használatba vételhez. A projektmenedzsernek képesnek kell lennie a záró dokumentáció elkészítésére, a zárás levezetésére, a tanulságok, előnyök megfogalmazására és a minőségmenedzsment lefuttatására. A projektzárás a projekt életciklusának utolsó fázisa, mielőtt az üzemelés elindulna. |
| Projektzáró beszámoló | A projektvezető beszámolója a projekt folyamat dokumentálásával, mely a projektzáró ülés alapjául szolgál. A projektzáró beszámoló a következőket foglalja magában: projekt megbízás a feladatokat tartalmazó dokumentációval, a tényleges költségek dokumentálása, a tervezésben a tényleges és megcélzott értékek összevetése a projekt folyamán, a projektszervezet értékelése. |
| Projektzáró ülés | A projekt-team utolsó ülése, melynek során a team tagjai tapasztalatsere formájában megvitatják a projekt folyamán szerzett pozitív és negatív tapasztalataikat szakmai, módszertani, adminisztratív és pszichoszociális szempontból. Meghatározzák továbbá, kit kell tájékoztatni a projekt lezárásáról és eredményéről. |
| Ráfordítás | A folyamat ráfordítása határozza meg azt a munkamennyiséget, amely ahhoz szükséges, hogy egy meghatározott eredményt elérjenek. Egysége: személy/óra, /nap stb. |
| Ráfordításbecslés | A folyamat véghezviteléhez szükséges ráfordítás becslése (100% „tisza projekt munka”), amely a kapacitás- és határidő-tervezés alapja. |
| Rendszermenedzsment | <p>A rendszer egymással adott kapcsolatban lévő elemek összessége. Rendszer és projekt</p> <p>Rendszerkapcsolatok</p> <p>A rendszerkapcsolatok lehetnek:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zárt rendszerek: egyáltalán nem, vagy csak kismértékben hatnak más, vagy a főrendel rendszerekre • Nyílt rendszerek: a rendszer környezettel vagy más rendszerekkel többszörös, illetve lényeges kapcsolatban vannak • Dinamikus rendszerek: kapcsolataik, vagy rendelkezésre állásuk időfüggő • Statikus rendszerek: nem, vagy csak kismértékben időfüggők. |

| | |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rendszerműködtetés, életciklusok, folyamatok | <p>A rendszer működtetése az állandó szervezet (törzs szervezet) kezében van. Cél, a rendszer folyamatos üzemeltetése, és használata, valamint folyamatos felügyelete. Életciklusa az alrendszer életciklusával van összhangban.</p> <p>Egy rendszer kibővítése, átalakítása egy önálló projektet képez, ha egy meghatározott területet meghalad és bizonyos komplexitást mutat.</p> <p>A kiválasztott megoldásnak a használat, működés szempontjából megvalósíthatónak kell lennie az alábbi követelmények szerint:</p> <ul style="list-style-type: none"> - rugalmasság - gazdaságosság - biztonságosság - kicserélhetőség <p>Figyelembe kell venni a környezet és a működés előre nem jelezhető változásait is.</p> |
| Rendszerszemlélet és projektmenedzsment | <p>A rendszereknek számos összetevőjük van, amelyek egymással összefüggésben állnak és az őket körülvevő környezetükkel szemben, attól függve egy funkcionális egységet képeznek. A rendszerek csoportosíthatók összetettségük (komplexitásuk) szerint is, eszerint megkülönböztethetők egyszerű és összetett rendszerek. A projektek ebből a szempontból összetett rendszernek minősülnek, magukban foglalva további rendszereket, mint pl.: szervezetek, információszervezetek, ember-gép rendszerek.</p> <p>A rendszerszemlélet több szakmát, annak szakismereteit átfogó holisztikus szemléletet jelent, amely a körülményeket átfogóan szemléli és a rendszeren belüli kapcsolatokat a maguk összetettségében elemzi. Ez lehetővé teszi a valóság modellezését, az adott projekt és környezetének alapvető jellemzőinek megragadását.</p> <p>A projektszakembernek képesnek kell lennie arra, hogy a rendszereket céljaival, jellemzőivel leírja, és rendszerszerűen alakítsa a menedzsmentet, amelyben újra és újra feladatokat azonosít. A projekt menedzsmentje során időről időre meghatározott komponensekre és alrendszerekre koncentrálnak és rendszer-elemzésekkel illetve rendszerfelállítással a projekt team számára támogatást biztosít.</p> |
| Résztevő-elemzés | <p>Minden, a projektben résztvevő, ill. általa érintett személy, valamint a projektre gyakorolt hatások felmérése.</p> |
| Return on Investment | <p>ROI. A befektetett tőke visszatérülésének megállapítására szolgáló nyereségesszámítás. A ROI mutató úgy számítható ki, hogy a célzott nyereség értékét el kell osztani a befektetett tőke értékével.</p> |
| Reviews | <p>Projekt-részeredmények minőségbiztosítására szolgáló intézkedések és technikák a szakmai helyesség, teljesség és a projektcélokkal való összehangoltság szempontjából.</p> |
| Személyi kérdések/személyiségjegyek | <p>A személyi kérdések, fejlesztések, magukba foglalják az erőforrás tervezést, kiválasztási rendszert, a képzést, a teljesítményértékelést, és a munkamodellizést egyaránt. Ez a folyamat a projekt minden tagjára vonatkozik.</p> <p>A cél, a projektbe bevont erőforrások, személyek leghatékonyabb használata a projekt során.</p> <p>A projektmenedzsernek ismernie kell a kiválasztás, a karriertervezés, áthelyezések módszereit és technikáit. Tiszában kell lennie néhány alapvető munkaügyi folyamat gyakorlati kérdéseivel.</p> |
| Szervezet | <p>A társadalmi környezet deklarálta adott feladat megvalósítására létrehozott olyan rendszer, amelyben az egymással dinamikus viszonyban lévő emberi és tárgyi elemeket a vezetés által kitűzött cél (stratégia) és garantált rend (struktúra) tartja össze.</p> |
| Szervezeti forma | <p>A projektszervezet és a hierarchikus szervezet összekapcsolása. A lehetséges szervezeti formák a következők: „tiszta” projektszervezet, projektkoordináció, mátrix-projektszervezet. A szervezeti formától függően a projektvezető több vagy kevesebb felelősséggel és kompetenciával rendelkezik.</p> |
| Szervezeti kultúrák | <p>A hatalomkultúrában a túlélés a cél. Struktúrája pókháló. Jellemzői: versengő; előnyök szervezése a cél; védelmezi a egyénekre összpontosít a csoporttal szemben; a központi döntők; bizalmatlanság, tolerancia, megértés hiánya</p> <p>A szerepkultúrában az egyén érdekeit figyelik. templom.</p> <p>Jellemzői: tárgyalások, megállapodások, szabályozások; szerint viselkedő beosztottakat; jól működő gépezet - fogaskerekek; legfőbb értéke a biztonság.</p> <p>A feladatcultúra az egyéni holnapra koncentrálnak. Jellemzői: problémamegoldó konfliktuskezelés; a döntések eredményesség és a haszon alapján születnek; egyénre és figyelnek; rugalmasság, lelkesedés, fejlődés, szervezeti képesség jellemzi.</p> <p>A személyi kultúra az egyén itt és most szerint működik. Jellemzői: nagyfokú autonómia; egyéni szükségletek gondolkodás, segítségnyújtása; egyéni célok, értékek emberek fejlődése iránti elkötelezettség jellemzi.</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">  <p>lojális beosztottakat; személy preferenciái a jellemzi. Struktúrája görög</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>jutalmazza a szabály összeilleszkedő</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>Struktúrája mátrix. szakértelem, csoportra egyaránt nyitottság, adaptál</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>Struktúrája halmaz. kielégítése a cél; tiszteletben tartása; az</p> </div> </div> |
| Szervezeti tanulás | <p>Az ismeretek, a tapasztalatok és a személyes attitűd határozza meg alapvetően a projektmenedzsment szakemberek kompetenciáit. Az adott projekthez kapcsolódó tudásbázis (szakterületi és projektmenedzsmentre vonatkozó ismeretek és technikák, módszerek alkalmazásának tapasztalatai) és</p> |

| | |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>személyes siker és kudarc élmények együttese adja az adott projekt tanulságait. Ezek rögzítése, közös hozzáférés biztosítása a projekt résztvevőinek és az állandó szervezetnek alapvető feladat, ami megalapozhatja mind a projekt további élete során, mind más projektek esetében a későbbi finomításokat és fejlesztéseket. Ezáltal teljessé tehető a tanulási ciklus és lehetővé válik a projekthez kapcsolódó szervezeti tanulás. A projektszervezetnek ki kell dolgoznia a tanulási folyamatokat projekt fázisonként.</p> <p>A projektmenedzsernek és a vezető projektmenedzser szakembereknek a saját és munkatársai kiképzését és továbbképzését a projektmenedzsment területén a követelmények alapján tervezni, irányítani és a lehetőségek szerint más projektek ismereteit és tapasztalatait is bevonni szükséges. A projektmenedzsment szakemberek ismereti és tapasztalati szintjét, és fejlődési lehetőségeit a saját területükön értékelni kell, támogatva projektmenedzsment szakmai fejlődésüket és minősítésüket.</p> |
| Szervezettípusok | Az értékteremtő folyamatok és a termékek alapján a következő fő szervezeti típusokról beszélhetünk: államhatalmi és államigazgatási (felső szintű és helyi); ágazati (termelői, kereskedelmi, szolgáltatásokat végző, pénzügyi, oktatási, kulturális, egészségügyi, fegyveres testületekhez tartozó); médiához kapcsolódó; egyházi és civil szervezetek, szerveződések stb. |
| Szinergia-hatások | Pozitív hatás, mely a csoportmunka kreativitás- és kezdeményezőkézség-fejlesztő tulajdonságainak kihasználásából ered. |
| Szituációanalízis | Egy fennálló állapot (szituáció) szisztematikus átvilágítása (elemzése) az adott keretfeltételek figyelembe vételével a problémamegoldási folyamathoz szükséges átláthatóság biztosítása céljából. |
| Tárgyalások és megbeszélések | <p>A tárgyalások célja, hogy a kitűzött eredmények eléréshez hozzásegítse a résztvevőket és a résztvevők közötti együttműködést elősegítse, egy olyan folyamat keretében, amelyet pozitív légkör jellemez. Ilyennek számít pl.: az együttműködésről folytatott megbeszélések, szervezési megbeszélések, személyek felvételi beszélgetése, szerződési tárgyalás, bérleti tárgyalás, projektértekezlet, stb.</p> <p>A projektmenedzsment szakembernek kell elkészítenie a tárgyalási/megbeszélési tervet, amely a projekt működéséhez kapcsolódó, előre jelezhető tárgyalásokat/megbeszéléseket tartalmazza, és fel kell készülnie az esetlegesen szükségessé váló tárgyalásokra és megbeszélésekre is.</p> <p>A tárgyalás és megbeszélés vezetése magába foglalja a tárgyalásra/megbeszélésre való előkészületeket, a folyamat vezetését a tárgyalás/megbeszélés alatt, és az azt követő munkálatokat, mint a dokumentálást, és a megállapodott feladatok elvégzését, delegálását, ennek nyomkövetését, és visszajelzését az érdekeltnek.</p> <p>A tárgyalás és megbeszélés vezetése során pszichológiai, időbeli, tájékoztatási, információtechnikai és döntéstechnikai szempontokat is figyelembe kell venni.</p> <p>A projektmenedzsment szakemberek ismeretei és tapasztalata megméréstésre kerülnek egyik oldalról a szakismeretek és a tárgyalásra kerülő témák/anyagok tekintetében másfelől a tárgyalás/megbeszélés technikai vezetése és átfogó értékelése tekintetében.</p> |
| Team | Kis, funkcionálisan tagolt, hierarchiától mentes munkacsoport, mely interaktív és intenzív kölcsönös együttműködés folyamán közös célt dolgoz ki. |
| Teljesítménymérés és előrehaladás ellenőrzés | <p>A teljesítmény ellenőrzés mind a teljes projektre, mind pedig a részfeladatok teljesítményére is kiterjed. A teljesítmény mérés a fizikai előrehaladás koncepciója a költség és időütemezés teljesítményének kapcsolatában. A projekt státusz folyamatos mérése az alapja a valós költség és időkövetésnek. A fentiek valós információt jelentenek a projekt költség és idő teljesítményéről és a megtermelt értékről is.</p> <p>A teljesítménymérés a projekt során elvégzésre kerülő dologi és szolgáltatási teljesítmények mérését és értékelését jelenti.</p> <p>Az idő centrikus előrehaladás mérés során az időtervben munkagyorsaságot és előrehaladási fokot lehet mérni.</p> <p>A projektmenedzsernek egy projekt specifikus teljesítménykontrollt kell felépítenie és működtetnie.</p> |
| Tervezési mátrix | A projektstruktúra ellenőrzésére szolgáló segédeszköz a tartalmi és logikai hibák kiszűrésére. |
| Tevékenységek/prioritások jegyzéke | Táblázat, mely a kisebb és közepes projektek kontrollig eszközeként alkalmazható. A táblázat felépítése: tevékenység – felelős személy – végső határidő – ráfordítás – prioritás. A prioritások oszlopa alapján megkapjuk a prioritási jegyzéket. |
| Tiszta projektszervezet | Párhuzamos vonalas szervezet. Szervezeti forma. A projekt időtartamára a résztvevő munkatársak önálló szervezeti egységeket alkotnak, a projekt-teameket, melyek a projektvezetőnek vannak alárendelve. |
| Ütemterv | Határidőterv. A projekt mindegyik folyamatánál a kezdeti és záró-időpontok megtervezése. |
| Üzleti folyamatok | <p>Az állandó szervezetekben és/vagy projektekben működő üzleti folyamatok képezik az üzleti menedzsment tárgyát. Az üzlet menedzsmentje a folyamatok minőségére, költségeire, az eszközök optimális felhasználására és a nyereségségére fordítja figyelmét.</p> <p>Az üzleti folyamatokban meghatározásra kerülnek az egyes feladatokhoz tartozó folyamatok, azok szereplői, a dokumentációért és kontrollért felelősök. A folyamatleírás során többnyire rögzítik a célmeghatározást és sikerkritériumokat, a tevékenységek összefüggésének grafikus ábráját, ellenőrző listákat és az alkalmazandó szabványos formanyomtatványokat.</p> <p>A projektmenedzsment területén a következő üzleti folyamatok szolgálnak például: projektkezdeményezés, projektindítás, projekttervezés, projekt monitoring és kontrollig, projekt</p> |

| | |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>eredmény átadása-átvétele és projektzárás. Ezek a folyamatok bonthatók tovább a szükséges munkalépésekké, mint pl.: időterv elkészítése, feladat meghatározás elkészítése, szerződés ellenőrzése, projekt előrehaladásának meghatározása, szervezeti megoldás kialakítása, konfliktuskezelés projekt teamben, jelentésírás, megbeszélés jegyzőkönyvének ellenőrzése.</p> <p>A projekt menedzsment munkatársaknak értenie kell az üzleti működés alapjait, amelyek által a projekt létrejön, és esetleg megváltozik. Amennyiben a projekt az állandó szervezet működésének és annak jövőbeli megváltoztatására irányul, az üzleti menedzsmenttel való együttműködése különösen fontos.</p> |
| Változás menedzsment | <p>Feladatai: Szükségességének felismerése a siker érdekében. (Technológiai, Üzleti, Társadalmi, Gazdasági, stb.) A változások elfogadtatása a környezettel befolyásolja annak sikerét. Kulcskérdés a kommunikáció és az elfogadás.</p> <p>A változások menedzsmentjét körültekintően minden részletre kiterjedően kell megtervezni és a vezetéssel elfogadtatni.</p> <p>A projektmenedzsmentnek tudatában kell lennie a rendszerek és folyamatok összefüggéseinek, képesnek kell lennie az egyének, csoportok és szervezetek problémáinak megtárgyalására.</p> <p>Ismernie kell a változással kapcsolatos, azzal összekapcsolható reakciókat.</p> |
| Változásmenedzsment | <p>Change management. Annak biztosítása, hogy a projektek változásainak minden lehetséges módját, úgy mint pl. a projekttervek változásait vagy a szakmai változásokat, a projektek céljainak változásait és az olyan tényezőket, melyek a projekt megszakításához vezethetnek, a projekt vezetője felé jelezni és dokumentálni kell, azért, hogy így a projekt vezetése ellenőrizni és követni tudja azokat.</p> |
| Változó költségek | <p>Proporcionális költségek. Azok a költségelemek, amelyek a kapacitás kihasználásával arányosan változnak. Megkülönböztetünk: (tisztán) proporcionális (pl. anyagköltség), progresszív (pl. túlóra) és degresszív (pl. karbantartási) költségeket. Ez utóbbi két költségtípust a tervezési munka megkezdése előtt redukált proporcionális, ill. fix költségekké alakítjuk át.</p> |
| Vezetés | <p>Irányítás. Nem más, mint az akaratkialakítás és az akaratátvitel folyamata, amely az információ nyeresén, feldolgozásán és leadásán keresztül funkcionál. Az irányítás és a vezetés kifejezéseket gyakran szinonim módon használják. A rendszerelméletben a végrehajtás oldaláról absztrahált vezetést irányításnak nevezzük, mint a szervezeti rendszer végrehajtás melletti másik fő alrendszerét.</p> |
| Vezetés, döntés, delegálás | <p>Vezetési rendszer: vezetők és vezetettek egy adott feladatot minimális ráfordítással a követelményeknek megfelelő minőségben oldanak meg.</p> <p>Vezetni annyit jelent, mint másokat közös tettekre mozgásba hozni bizonyos célok elérése érdekében. Erre épül fel a vezetési rendszer, melyben a vezetők és vezetettek minimális ráfordítással a követelményeknek megfelelően oldanak meg.</p> <p>A Projekt Menedzsment tisztában kell lennie azzal, hogy melyik döntést mikor és kinél kell alkalmaznia. A vezetéssel együtt jár a vezetés felelőssége is.</p> <p>A delegálás során a projekt feladat a megfelelő helyre és szintre kerül. A projektmenedzsmentnek meg kell ítélnie, hogy a projekt sikeres lefuttatásához elegendő szakismeret, erőforrás, energia, idő, és segédeszköz rendelkezésre áll-e.</p> <p>Hatásos eszköz a feladatok világos és egyértelmű, a megrendelő által elfogadott megfogalmazása.</p> |
| Vezetői stílus | <p>Viselkedésmód, mely egy vezetőt jellemez munkatársaival való kapcsolatában. Négy fajtája van. Autokrata vezetői stílus: a dologi célok elérésére irányuló erős irányultság, a csoporton belüli szociális viselkedés elhanyagolása. Karitatív vezetői stílus: erős irányultság a csoporton belüli jó szociális légkör kialakítására, a dologi célok rovására. „Laissez faire”-vezetői stílus: a dologi célok és a csoporton belüli szociális magatartás csak másodlagos tényezők. Kooperatív vezetői stílus: a dologi célok elérésére irányuló vezetés a csoporton belüli szociális viselkedés figyelembevételével.</p> |
| Visszaszámolás | <p>Hálóterv-számítási módszer az egyes folyamatok lehető legkésőbbi lehetséges ütemezéséhez (a projekt-véghatáridőből kiindulva) anélkül, hogy a projekt véghatárideje csúszna.</p> |
| Vonalas ütemterv | <p>Gantt-diagram. A projekt ütemtervének átláthatóságára szolgáló diagram. A folyamat időtartamának grafikai ábrázolása vonalas formában. A vonal magában foglalhatja a célkitűzésnek megfelelő időtartamokat. Az események tervezett befejezését időpontokként ábrázolja. Folyamatokhoz adott esetben járulékos információként táblázatos felsorolást is lehet rendelni.</p> |