
Projekt menedzsment útmutató

Nagykőrös ÁROP dokumentáció 1 - 2-es számú melléklet

Tartalom

1	A PROJEKTMENEDZSMENT KERETE	3
1.1	bevezetés	3
1.2	A projekt életciklusa és a szervezet	5
2	PROJEKTMENEDZSMENT-SZABVÁNY	6
2.1	Projektmenedzsment-folyamatok	6
3	PROJEKTMENEDZSMENT-TUDÁSTERÜLETEK	11
3.1	Projektintegráció-menedzsment	11
3.2	Projektterjedelem-menedzsment	17
3.3	Projektütemezés-menedzsment	20
3.4	Projektköltség-menedzsment	22
3.5	Projektminőség-menedzsment	24
3.6	Projekt emberierőforrás-menedzsment	26
3.7	Projektkommunikáció-menedzsment	28
3.8	Projektkockázat-menedzsment	30
3.9	Projektbeszerzés-menedzsment	34
4	PROJEKTMENEDZSMENT-TERÜLETEK ÖSSZEFOGLALÁSA	36
4.1	Projektintegráció-menedzsment	36
4.2	Projektterjedelem- menedzsment	36
4.3	Projektütemezés- menedzsment	37
4.4	Projektköltség-menedzsment	38
4.5	Projekt minőség menedzsment	38
4.6	Projekt emberierőforrás- menedzsment	38
4.7	Projektkommunikáció menedzsment	39
4.8	Projektkockázat menedzsment	40
4.9	Projektbeszerzés menedzsment	40

1 A projektmenedzsment kerete

1.1 bevezetés

A projekt jellemzői

1. Időben behatárolt

Egyértelmű kezdete és vége időponttal rendelkezik. Akkor zárul, amikor a célkitűzéseket elérték, vagy bebizonyosodott, hogy azok nem teljesíthetőek.

2. Egyedi termék, szolgáltatás vagy eredmény

A projekt egyedi teljesítéseket, szállítandókat hoz létre, amelyek termékek, szolgáltatások vagy egyéb eredmények lehetnek. Az egyediség a projekt szállítandók fontos jellemzője.

3. Folyamatosan mélyülő tervezés

A folyamatosan mélyülő tervezés az időbeli behatároltsághoz és az egyediséghez társuló projektjellemző, amely szerint a fejlődés egymást követő lépésekben, folyamatosan történik.

A projektek és a folyamatos működés között felfedezhetőek hasonlóságok (pl: emberek hajtják végre). alapvető eltérés azonban, hogy az operatív munka ismétlődő és folyamatos, míg a projekt időben behatárolt és egyedi. A célkitűzéseik alapvetően eltérőek. A projekt befejeződik a kitűzött cél elérésével, az operatív munka esetében az elért célok új célokat generálnak.

Projekt lehet:

Új termék szolgáltatás megtervezése

Új üzleti folyamat vagy eljárás bevezetése

A projektmenedzsment a projekt tevékenységeinek végrehajtása során a tudás, a képességek, az eszközök és a technikák alkalmazása a projekt követelményeinek teljesítése céljából.

A projektmenedzsment a projekt menedzsment folyamatok- kezdeményezés, tervezés, végrehajtás, követés és ellenőrzés, valamint lezárás- alkalmazásán és egységbe illesztésén keresztül valósítható meg.

A projekt célkitűzéseinek eléréséért a projektmenedzser a felelős.

Hármas korlát: projekterjedelem, idő költség

Jellemző rájuk, hogy bármelyik változik az feltételezhetően legalább egy másik tényező változását is kiváltja.

A programok az egymással kapcsolatban lévő projektek csoportja. Pl: Egy új autó kifejlesztésénél a váltó a motor belső és külső elemek kialakítására irányuló projektek csoportja.

A portfólió olyan projektek programok és egyéb feladatok gyűjteménye, amelyeket azért foglalnak egy csoportba, hogy ezzel a munka hatékonyabb irányítását és stratégiai üzleti tervek jobb teljesítését biztosítsák. A portfóliómenedzsment egyik célja a portfólió értékének növelése, a portfólió kiegyensúlyozása, az erőforrások hatékony felhasználása.

A projektiroda olyan szervezeti egység, amely a hozzá tartozó projektek központosított és koordinált menedzsmentjét van hivatott megvalósítani.

1.2 A projekt életciklusa és a szervezet

A projektfázisokat együttesen projekt ciklusoknak nevezzük.

A projekt életciklus jellemzői:

Az egyes fázisban milyen technikai munkát kell elvégezni

Mikorra kell a leszállítandókat elkészíteni, és ezeket hogyan kell felülvizsgálni

Kik vesznek részt az egyes fázisokban

Projektfázis

Egy projektfázist egy vagy több leszállítandó teljesítése és jóváhagyása jellemez.

Egy fázis formális befejezése nem jelenti a következő fázis engedélyezését.

Minden projekthez az alábbi kulcsfontosságú érintettek köre tartozik:

- Projektmenedzser
- Ügyfél/felhasználó
- megvalósító szervezet
- A projektcsapat tagjai
- Projektmenedzsment csapat
- Szponzor
- Befolyásolók
- Projektiroda

2 Projektmenedzsment-szabvány

2.1 Projektmenedzsment-folyamatok

A folyamat kapcsolódó lépések, tevékenységek olyan halmaza, amelyek végrehajtása meghatározott termékek, eredmények és szolgáltatások előállítását célozza.

Projektmenedzsment-folyamatok közötti kölcsönhatások elvi alapját a tervezés – cselekvés - ellenőrzés - intézkedés (PDCA) ciklus szolgál.

Folyamatcsoportok:

- Kezdeményezési folyamatcsoport

Olyan folyamatokat tartalmaz, amelyek elősegítik egy új projekt vagy projektfázis indításának formális engedélyezését. A kezdeményezési folyamat alatt történik a projektterjedelemléírása, a tervezett erőforrások meghatározása.

A kezdeményezési folyamatcsoport a következő projektmenedzsment - folyamatokat tartalmazza:

1. Projektalapító okirat készítése
2. Elsődleges projektterjedelemléírás készítése

- Tervezési folyamatcsoport

Több eltérő teljességű és megbízhatóságú forrásból származó információ összegyűjtésében segítkezik. A tervezési folyamatok hozzájárulnak a projektmenedzsment tervhez. Ezek a folyamatok azonosítják, meghatározzák és részletesen kidolgozzák a projektterjedelmet, a projektköltséget, valamint ütemezik a projekt során előforduló tevékenységeket. A projekt szempontjából új információ felbukkanásakor további függőségek, követelmények, kockázatok, lehetőségek, feltételezések és korlátok azonosíthatók be, illetve fejthetők ki.

A tervezési folyamatcsoport a következő projektmenedzsment - folyamatokat tartalmazza:

1. Projektmenedzsment-terv készítése

A projektek tervezésére, végrehajtására, követésére, felügyeletére és zárására vonatkozó információk elsődleges forrása.

2. Projektterjedelemléírás

A projektterjedelem meghatározásának, felülvizsgálatának és ellenőrzésének, valamint a feladatlebontás struktúra kialakításának és meghatározásának módját dokumentálja.

3. Projektterjedelem-meghatározása

4. Feladatlebontási struktúra létrehozása

A folyamat a főbb projektleszállítandók és projektmunka kisebb, könnyebben kezelhető összetevőkre bontását végzi.

5. Tevékenység meghatározása

A konkrét tevékenységeket határozz meg, amelyek végrehajtása a különböző projektleszállítandókat eredményez.

6. tevékenység függőségi rendezése

Az ütemezett tevékenységek közötti függőségek azonosításának és dokumentálásának folyamata.

7. Tevékenység erőforrásbecslése

Az egyes ütemezett tevékenységek elvégzéséhez szükséges erőforrások típusára és mennyiségére vonatkozó becslés folyamata.

8. Tevékenység átfutási idejének becslése

Egy adott ütemezett tevékenység elvégzéséhez szükséges munkaidőegységek mennyiségére vonatkozó becslés folyamata.

9. ütemterv- kialakítása

A tevékenységek sorrendjének, átfutási idejének, erőforrásigényének és ütemezési korlátainak elemzése, mely folyamatok során létrehozzák a projektütemtervet.

10. Költségbecslés

A projekttevékenységek végrehajtásához szükséges erőforrások költségei közelítő jellegű meghatározásának folyamata.

11. Költségterv készítés

Az egyedi tevékenységek vagy munkacsomagok becsült költségeinek összegzése, mely folyamat során elkészítik a költség-alaptervet.

12. Minőségtervezés

Ez a folyamatszükséges a projekt számára releváns minőségügyi szabványok azonosításához, és annak meghatározásához, hogy miként érhető el ezek teljesülése

13. Emberierőforrás-tervezés

Projektszerepek, felelőségi körök és beszámolási viszonyok azonosításának és dokumentálásának, valamint a személyzetmenedzsment-terv létrehozásának folyamata

14. Kommunikációtervezés

A projektben érintettek információs és kommunikációs szükségletei meghatározásának folyamata

15. Kockázatmenedzsment-tervezés

A projekt kockázatmenedzsment-tevékenységének kialakítására, tervezésére és végrehajtására vonatkozó döntések folyamata.

16. Kockázatazonosítás

A folyamat során meghatározzák azokat a kockázatokat, amelyek a projektre hatással lehetnek, majd a kockázatok jellemzőit dokumentálják.

17. Kvalitatív kockázatelemzés

A kockázatok rangsorolásának folyamata azok bekövetkezési valószínűségeinek és hatásainak becslése és összerendelése alapján, a további elemzés vagy intézkedések végrehajtása céljából.

18. Kvantitatív kockázatelemzés

Az azonosított kockázatok projektcélokra gyakorolt hatását számszerűen elemző folyamat.

19. Kockázatkezelés tervezése

Alternatívák és intézkedések kidolgozásának folyamata a projektcélkitűzéseket érintő lehetőségek növelése és projektcélkitűzéseket veszélyeztető fenyegetettségcsökkentése céljából.

20. Beszerzéstervezés

Az a folyamat, amelynek során meghatározzák, hogy mit, mikor és hogyan kell vásárolni vagy beszerezni.

21. Szerződéskötés-tervezés

Az a folyamat, amelynek során dokumentálják a termékkel, szolgáltatásokkal és eredménnyel szembeni követelményeket, és azonosítják a potenciális beszállítókat.

- Végrehajtási folyamatcsoport

A projektmenedzsment-terveben megfogalmazott, a projekt követelményeit kielégítő munka végrehajtásához használják. A projekt költségvetésének legnagyobb részét a végrehajtási folyamatcsoport folyamatainak megvalósítása emészti fel.

A végrehajtási folyamatcsoport a következő projektmenedzsment - folyamatokat tartalmazza:

1. Projektvégrehajtás irányítása és menedzselése
2. Minőségbiztosítás végrehajtása
3. projekt csapat-toborzása
4. Projektcsapat-fejlesztése
5. Információelosztás
6. Szállítói válaszok bekérése

A megfelelő információk, javaslatok, szándéknyilatkozatok, ajánlatok, tenderanyagok beszerzésének folyamata.

7. Szállító kiválasztása

- Követési és felügyeleti folyamatcsoport

Azokat a folyamatokat tartalmazza, amelyek a projekt végrehajtását kísérik figyelemmel, hogy a lehetséges problémákat időben felismerjék és szükség esetén javító intézkedéseket kezdeményezzenek a projektvégrehajtás kézbentartásának érdekében.

Magába foglalja még a változások felügyeletét, és megelőző intézkedéseket ajánl a lehetséges problémák kivédésére.

Rámutat azokra a területekre a projekten belül, melyek további felügyeletet kívánnak.

A követési és felügyeleti folyamatcsoport a következő projektmenedzsment - folyamatokat tartalmazza:

1. projektmunka követése és felügyelete

Ez a folyamat a teljesítéssel kapcsolatos információkat összegyűjti, méri és szétosztja, ezen túl a mérések kiértékelésével és a tenderek meghatározásával segíti a folyamatfejlesztést.

2. Integrált változásfelügyelet

Ez a folyamat a változást létrehozó tényezők felügyeletéhez szükséges, amiatt hogy megbizonyosodjanak a változások előnyösségéről és azok bekövetkezéséről, valamint

hogy a jóváhagyott változtatásokat menedzseljék, beleértve bekövetkezésük időpontját is.

3. Projektterjedelem-verifikálás

A megvalósított projektleszállítandók formális elfogadásának folyamata.

4. Projektterjedelem- felügyelet

A projektterjedelem-változtatás felügyeletének folyamata.

5. Ütemezés felügyelet

6. Költségfelügyelet

7. Minőség-ellenőrzés végrehajtása

A folyamat lényege a konkrét projekteredmények követése, annak eldöntése érdekében, hogy ezek megfelelnek-e a vonatkozó minőségügyi előírásoknak, valamint annak meghatározása, hogy milyen módon küszöbölhetők ki az elégtelen teljesítés okai.

8. projektcsapat-irányítás

9. Teljesítés-jelentéstétel

A teljesítési információk begyűjtése és szét osztása, magába foglalja az állapotjelentéseket, az előre haladás mérését és az előrejelzést.

10. Érintettek kezelése

11. Kockázatfigyelés és- felügyelet

12. Szerződésbonyolítás

- Zárási folyamatcsoport

Azokat a folyamatokat tartalmazza, amelyek a projekt vagy egy projektfázis összes tevékenységének formális zárásához szükségesek. A folyamatok végrehajtása során átadják a projekt termékét, vagy lezárnak egy leállított projektet.

A zárási folyamatcsoport a következő projektmenedzsment - folyamatokat tartalmazza:

1. Projektzárás

2. Szerződéslezárás

3 Projektmenedzsment-tudásterületek

3.1 Projektintegráció-menedzsment

A projektintegráció-menedzsment tudásterülete azokat a folyamatokat és tevékenységeket fogja át, amelyek a projektmenedzsment-folyamatcsoportokon belüli összes folyamatot és projektmenedzsment-tevékenységet azonosítják, definiálják, kombinálják, egyesítik és koordinálják.

A projektmenedzsment integráló folyamatai:

a. Projekталapító okirat készítése

A projektet formálisan jóváhagyó dokumentum.

A projekталapító okiratot a projektszervezeten kívül álló és projektek irányításához megfelelő szinten álló vezető- projektkezdeményező vagy szponzor- bocsájtja ki.

A projekталapító okirat elkészítése elsődlegesen az üzleti szükségletek, a projektindoklás, az ismert ügyfélelvárások és az ezeket kielégítő új termékek, szolgáltatások vagy eredmények dokumentálását jelenti.

A következő információkat kell tartalmaznia:

- Az ügyfelek, szponzorok és más érintettek szükségleteit, akaratát vagy elvárásait kielégítő követelmények
- projekt célja és indoklása
- miért jött létre a projekt
- kinevezett projektmenedzser és felhatalmazásának szintje
- ütemterv, mérföldkövek
- érintettek befolyása
- a funkcionális szervezeti egységek és közreműködésük
- szervezeti, környezeti és külső feltételezések
- szervezeti, környezeti és külső korlátok, megkötések
- előzetes áttekintő költségvetés
- a projekt létrehozását igazoló üzleti terv, a megtérülés meghatározásával

A projektalapító okirat készítése: bemenetek

1. Szerződés
2. projektfeladat-leírás

A projekt létrehozandó termékeinek vagy szolgáltatásainak szöveges ismertetése.

3. vállalat környezeti tényezők

A projektalapító okirat készítésénél a szervezet minden olyan környezeti tényezőt és rendszerét figyelembe kell venni, amelyek a projekt sikerét érintik, azt befolyásolják. Ilyenek lehetnek PI: szervezeti vállalati kultúra, hatósági ipari előírások, piaci feltételek.

4. Szervezeti folyamatokhoz kapcsolódó tudásvagyon

A projektalapító okirat és az azt követő projektdokumentumok készítése során felhasznált minden tudás, ami a projekt sikerére hatással lehet, a szervezeti folyamatokhoz kapcsolódó tudásvagyonból származik. A tudásvagyon tartalmazza még a a korábbi projektek során megszerzett ismereteket és tapasztalatokat.

PL: sablonok, útmutatók, folyamatmérési adatbázis, projektfájlok, dokumentumok, a múltbéli információkból levont következtetések

A projektalapító okirat készítése: eszközök és módszerek

1. Projekt kiválasztási módszerek

Előny mérés: összehasonlító eljárások, pontozásos modellek, hasznosság-hozzájárulási vagy gazdasági modellek lehetnek.

Matematikai modellek: Lineáris, nem lineáris, dinamikus, egészszám pontosságú vagy több célfüggvényt alkalmazó programozási algoritmusokat használ.

2. Projektmenedzsment-módszertan

Kijelöli a projektmenedzsment folyamatcsoport egy halmazát, azok folyamatait és felügyeleti funkcióit, amelyek végül egy működő egészet alkotnak.

3. projektmenedzsment-információs rendszer

A szervezeten belül elérhető és egységes rendszerbe integrált számítógépes eszközök együttese.

4. Szakértői vélemény

A projektalapító okirat készítése: Kimenetek

1. projektalapító okirat

b. Előzetes projektterjedelemléírás készítés

A projekt feladatának definíciója tartalmazza mindazt, amit a projektnek teljesítenie kell.

Többek között az alábbi elemeket tartalmazza:

- projektekre, termékekre vonatkozó célkitűzések
- projekt határait
- a projekt követelményeit és leszállítandóit
- projektkorlátok
- projekt felvetések
- kezdetben meghatározott kockázatok
- a tervezet mérföldkövek
- költségek nagyságrendi becslése

A projektterjedelemléírást a projektkezdeményezőtől vagy szponzortól származó információk alapján készítik. A projektcsapat a projekt-meghatározás folyamata során az előzetes projektterjedelemléírás további finomításával létrehozza a végleges projektterjedelemléírást.

c. Projektmenedzsment-terv készítés

Magába foglalja azokat a műveleteket, amelyek szükségesek a résztervek kialakításához, integrálásához és koordinálásához annak érdekében, hogy a projektmenedzsment-terv előálljon.

d. Projektvégrehajtás irányítása és menedzselése

A projektvégrehajtás irányítása és menedzselése folyamat a projektmenedzsmentől és csapatától számos tevékenység elvégzését követeli meg annak érdekében, hogy a projektterjedelemléírásban meghatározott munka elvégzéséhez végrehajtsák a projektmenedzsment-tervet. PL: a célkitűzés eléréséhez szükséges tevékenységek végrehajtása, projektcsapat kialakítása, képzése, irányítása, a szállítók menedzselése

Projektvégrehajtás irányítása és menedzselése folyamat végrehajtásához a következőkre szükség van

- Jóváhagyott javító intézkedések, amelyek a várható projektteljesítést összhangba hozzák a projektmenedzsment-tervvel.

- jóváhagyott megelőző intézkedések, melyek csökkentik a lehetséges negatív események bekövetkezésének valószínűségét
- Jóváhagyott, engedélyezett hibajavítási kérelmek, hogy a minőség-ellenőrzési folyamatok által talán termékhibát javítani tudjunk.

Projektvégrehajtás irányítása és menedzselése: kimenetek

1. Leszállítandók
2. Indítványozott változtatások
3. Megvalósított változásokkérelem
4. Megvalósított javító intézkedések
5. megvalósított megelőző intézkedések
6. Végrehajtott hibajavítás
7. Munkateljesítés-információ

PI: ütemtervben való előrehaladás, elkészült, illetve nem elkészült leszállítandók, jóváhagyott és ténylegesen felmerült költségek

e. Projekt munka követése és felügyelete

A kezdeményezéssel, tervezéssel, végrehajtással és lezárással kapcsolatos projekt folyamatokat kíséri figyelemmel. Javító és megelőző intézkedéseket hajtanak végre, hogy a projekt teljesítését felügyeljék. A projektvégrehajtás során a teljesítésinformációk összegyűjtését, mérését, tovább adását, valamint a mért eredmények elemzését és a trendek vizsgálatát foglalja magába a folyamatok javítása érdekében.

A következőket foglalja magába a projektmunka követése és felügyelete:

- a teljesítések elemzése, annak érdekében, hogy szükséges-e javító intézkedéseket végezni
- projektkockázatok elemzése
- információ biztosítása a státuszjelentésekhez
- jóváhagyott változások végrehajtásának követése

Megtermelt érték-módszer

A projekt teljesítését méri a projektkezdemenyvezésétől a lezárásig. A megtermelt értékmenedzsmet-módszertan ugyanakkor eszközt biztosít a múltbeli teljesítés alapján a jövőbeli teljesítés előrejelzésére is.

Javasolt kimentek között megjelenik az előrejelzés mely a projekttel kapcsolatos jövőbeli körülményekre és eredményekre vonatkozó becslések vagy prognózisok, amelyek alapját az előrejelzése készítésekor elérhető információk és ismeretek adják.

f. Integrált változás felügyelet

A projekt kezdetétől annak befejezéséig tart. A szükségességének az oka az, hogy a projektet ritkán hajtják úgy végre ahogy az a projektmenedzsment-tervben áll.

A következő elemekből áll:

- Annak megállapítása, hogy egy változás még végrehajtandó, vagy már megtörtént
- Az integrált változástfelügyeletet megkerülő változtatások megakadályozása annak érdekében, hogy csak jóváhagyott változtatásokat hajtsanak végre
- Indítványozott változásokkérelmek felülvizsgálata és elfogadása
- az összes javasolt javító és megelőző intézkedés felülvizsgálata és jóváhagyása
- a hibajavítás validálása

Konfigurációs menedzsment-rendszer három célkitűzés elérése érdekében történik:

- Olyan evolúciós rendszer kidolgozása, amely folyamatosan észleli és kezdeményezi az alaptervre vonatkozó változásokat, valamint elemzi ezek értékét és hatékonyságát.
- lehetőség biztosítása a projekt folyamatos értékeléséhez és javításához az egyes változtatások hatásainak mérlegelésével
- Olyan mechanizmust bocsát a projektmenedzsment-csapat részére, amellyel minden változást következetesen kommunikálni lehet az érintettek felé

g. Projektzárás

A projektmenedzsmentterv projektet befejező részének végrehajtását jelenti.

Két eljárás került kifejlesztésre a teljes projekt vagy egy adott fázis lezárása esetén szükséges tevékenységek koordinálására:

- Adminisztratív befejezési eljárás: célja, hogy a projekt termékeit vagy szolgáltatásait a gyártásra és/vagy az üzemeltetésre átadja.

- Szerződéslezárási eljárás: magába foglal minden olyan tevékenységet, interakciót, amely a projekt bármely, szerződésben foglalt megállapodásának a teljesítéséhez és lezárásához szükséges.

3.2 Projektterjedelem-menedzsment

Azokat a folyamatokat foglalja magába, amelyek biztosítják, hogy a projekt sikeres teljesítéséhez szükséges összes feladatot, de csakis a szükség feladatokat tartalmazza. Elsődleges feladata azzal foglalkozni, hogy meghatározza és felügyelje mindazt, ami a projektben szerepel, és ami nem szerepel.

a. Projektterjedelem-tervezés

Minden egyes projektbe végrehajtása során szükség van az eszközök, adatforrások, módszerek, folyamatok és eljárások, valamint az egyéb tényezők megfelelő arányban történő felhasználására, hogy a terjedelemtervezési tevékenységre fordított erőfeszítéses arányos legyen a projekt méretével, összetettségével és jelentőségével. A projektterjedelemmel kapcsolatos döntéseket a projektterjedelemmenedzsment-tervben dokumentálják. Ez egy olyan tervezési eszköz, amely útmutatást ad a projektterjedelem meghatározásához, a projektterjedelem leírás elkészítéséhez, a munkalebontási struktúra kialakításához.

b. Projektterjedelem-meghatározás

A részletes projektterjedelem-leírás elkészítése kritikus fontosságú a projekt sikerességéhez. Ez a dokumentum a főbb leszállítandókra, feltételezésekre és korlátokra épül.

Projektterjedelem-meghatározás: eszközök módszerek

- termékelemzés módszerei: terméklebontás, szerelemzés, rendszertervezés, érték-tervezés, érték- és funkcionális elemzés
- alternatíva azonosítás
- érintettek elemzése

Projektterjedelem-meghatározás: kimenetek

Projektterjedelem-leírás: részletesen meghatározza a projektleszállítandókat és az előállításukhoz szükséges projektfeladatokat. Általános érvényű értelmezést biztosít az érintettek számára, és meghatározza a projekt főbb célkitűzéseit is. Lehetővé teszi a részletes tervezést, útmutatót ad a projektfeladatok elvégzéséhez, és meghatározza az alaptervet annak elemzése céljából, hogy a projektmenedzsment milyen sikeresen tudja felügyelni a teljes projektterjedelmet.

A következő elemeket tartalmazza:

- projektcélok
- Termékterjedelem-leírás: annak a terméknek, szolgáltatásnak vagy eredménynek a jellemzőit tartalmazza, amely előállítására miatt a projektet létrehozták.
- Projektkövetelmények
- projekthatárok
- projektleszállítandók
- termékelfogadási feltételek
- projektkorlátok
- projektfeltevések: az adott projekt terjedelmével kapcsolatos feltevéseket foglalja magába
- kezdeti projektszervezet
- kezdeti ismert kockázatok
- ütemtervmérföldkövek
- finanszírozási korlátok
- költségbecslés
- projekt konfiguráció-menedzsmenet követelményei
- projektspecifikációk
- jóváhagyási követelmények

c. Feladatlebontrási struktúra létrehozás (WBS)

A projekt munka leszállítandóorientált, hierarchikus lebontásának eredményeként jön létre. Meghatározza és szervezi a teljes projektterjedelmet. A projekt munkát kisebb, könnyebben kezelhető részekre bontja le. (lebontás)

d. Projektterjedelem-verifikálás

Az érintettek formális jóváhagyásának megszerzését jelenti a megvalósított projektterjedelemre és a kapcsolódó leszállítandókra nézve. Ennek a folyamatnak a során minden egyes leszállítandó megvizsgálják, ellenőrizve, hogy megfelelnek az elvárásoknak.

Fontos eszköze a szemle, mely olyan vizsgálati, mérési és igazolási tevékenységeket tartalmaz, amelyekkel megállapítható, hogy a munka és a leszállítandók megfelelnek-e a meghatározott előírásoknak és termékelfogadási feltételeknek.

e. Projektterjedelem-felügyelet

A projektterjedelem változást kiváltó tényezőkkel, illetve az okozott változások hatásainak felügyeletével foglalkozik. Ez biztosítja, hogy a javítások és indítványozott változtatási kérelmek a meghatározott kereteken belül történjenek. A felügyelet nélküli változtatásokat gyakran a projektterjedelem szétcsúszásának nevezik.

Termékdefiníció: jellemzők és funkciók, amelyek meghatároznak egy terméket, eredményt vagy szolgáltatást

Projektterjedelem: a meghatározott jellemzőkkel és funkciókkal bíró termék, szolgáltatás vagy eredmény előállításához szükséges munka

3.3 Projektütemezés-menedzsment

Azokat a folyamatokat foglalja magába, amelyek a projekt határidőn belüli teljesítéséhez szükségesek.

a. Tevékenységmeghatározás

Magába foglalja a tervezett projektmunka azonosítását és dokumentálását. azonosítja a munkalebontási struktúra legalacsonyabb szintjén elhelyezkedő leszállítandókat.

A tevékenységmeghatározásának egyik lényeges eszköze a gördülő tervezés. A gördülő tervezés egyfajta folyamatosan mélyülő tervezés, amely közben a legközelebb elvégzendő munkát a feladatlebontási struktúra alacsonyabb szintjén nagyobb részletességgel tervezik meg, a távolabbi munkák tervezésénél a struktúra magasabb szintjén megállnak.

b. Tevékenységfüggőségi rendezés

Az ütemezett tevékenységek közötti logikai kapcsolatok azonosítását és dokumentálását tartalmazza.

Fontos eszköze, módszertana a hálózattervezési módszerek alkalmazása. (projektütemezési hálóterv)

c. tevékenységerőforrás-becslés

Annak meghatározását foglalja magába, hogy mely erőforrásokból (személyek, felhasznált anyagok, eszközök) milyen mennyiséget használt fel, illetve az egyes erőforrások mikor állnak rendelkezésre a projekttevékenységek végrehajtása közben. Ennek eredményeképpen előáll például az erőforrásnaptár.

d. Tevékenység átfutási idejének becslése

Az ütemezett tevékenységek munkaterjedelme, az igényelt erőforrástípusok, becsült erőforrás-mennyiségek és az elérhetőséget tartalmazó erőforrásnaptárak információit használja. Az információk a projektben közreműködő személyektől vagy a projektcsapat tagjaitól származnak. A becslések elvégzéséhez használatos technika az analóg becslés,

mely során egy hasonló, régebbi ütemezett tevékenység átfutási idejét használjuk fel annak érdekében, hogy egy jövőbeli tevékenység idejét megbecsülhessük.

Másik becslési eljárás a prametikus becslés, mely a tevékenységek átfutási ideje alapjának becslését számszakilag is meg lehet határozni a végrehajtandó munka mennyisége és a tevékenységi mutató szorzataként.

Hárompontos becslés: a tevékenysége átfutási ideje becslésének pontossága javítható az eredeti becslésben található kockázatok megfontolásával. (legvalószínűbb, optimista, pesszimista) Egy tevékenység átfutási ideje a három becslés átlagaként alakítható ki.

Fontos módszer még a tartalék elemzés, az ütemezési kockázatok miatt használatos a lényege, hogy időtöbbletet építenek be a teljes projekt ütemtervébe.

e. Ütemterv kialakítás

Interaktív folyamat, a projekttevékenységek tervezett kezdési és befejezési időpontja határozza meg. A teljes projekt során történik a kialakítása.

Használt módszerei közül néhány: kritikus út módszer, ütemtervhálózat –elemzés, ütemterv-rövíítés, projektmenedzsment-szoftver használata

Ezek alapján megkapjuk többek között a projektütemtervét, mely állhat projektütemezés-hálótervek, sávos ütemterv, mérföldkődiagramokból.

f. Ütemezésfelügyelet

Az alábbiakkal foglalkozik:

- Projektütemterv aktuális állapotának meghatározása
- az ütemtervben változást okozó tényezők befolyásolása
- a projektütemterv megváltozásának felismerése
- az aktuálisan bekövetkező változások menedzselése

Az ütemezésfelügyelet módszerei közé tartozik a helyzetjelentés, teljesítmésmérés, projektmenedzsment-szoftver használata, eltéréselemzés.

Az elemzések révén a projekttel kapcsolatos frissített információkat kapunk.

3.4 Projektköltség-menedzsment

A projekt jóváhagyott költségtervén belüli teljesítéséhez, a költségek tervezéséhez, valamint felügyeletéhez tartozó folyamatokat foglalja magába. A projekt költségeinek befolyásolására a legnagyobb mértékben a projekt korai állapotában van lehetőség.

a. Költségbecslés

Az ütemezett tevékenységek költségeinek becslése egy megfelelő közelítés elkészítését foglalja magában az egyes projekttevékenységek teljesítéséhez szükséges erőforrások költségeiről. A költségbecslés részét képezi a különböző költségalternatívák azonosítása és mérlegelése, illetve figyelembe veszi, hogy a tervezett megtakarítás fedezi-e a többletmunka költségeit.

A költségbecslés használt eszközei, módszerei: analóg becslés, erőforrások költségrátáinak meghatározása, részletekből kiinduló becslés, parametrikus becslés, projektmenedzsment-szoftver, szállítói ajánlattétel elemzése, tartalékelemzés.

b. Költségtervkészítés

Magába foglalja az egyes ütemezett tevékenységek vagy munkacsomagok becsült költségeinek összesítését, hogy a projektteljesítés mérésére egy összköltségalaptervet hozzanak létre.

A költségterv készítés eszközei, módszerei: költségek összesítése, tartalékelemzés, parametrikus becslés, a finanszírozás határainak összehangolása.

c. Költségfelügyelet

A költségfelügyelt az alábbiakat tartalmazza:

- a költségalaptervben változást okozó tényezők kezelése
- annak biztosítása, hogy a változtatások indítványozásában megállapodjanak
- annak biztosítása, hogy a költségek lehetséges túllépése nem haladja meg a jóváhagyott kereteket az adott időszakban és a teljes projekt vonatkozásában sem
- a költségtervtől való eltérés pontos rögzítése
- várt költségtúllépések határértéken belül tartása

Költségfelügyelet eszközei és módszerei: költségváltoztatási felügyeleti rendszer, teljesítmésmérés elemzése (A megtermelt érték módszer az elvégzett munka tervezett költségének értékét hasonlítja össze az ütemezett munka tervezett költségével és az elvárt munka tényleges költségével.), projektteljesítés felülvizsgálata (Pl. trend elemzés, eltéréselemzés, megtermelt érték módszer), projektmenedzsment szoftver

A költségfelügyelt fontos részét képezi az eltérések okainak és nagyságának meghatározása, és annak meghatározása, hogy az eltérések miatt szükség van-e javító intézkedések végrehajtására.

3.5 Projektminőség-menedzsment

Folyamatai a projektet végrehajtó szervezet mindazon tevékenységeit lefedik, amelyek a minőségpolitikát, a minőségcélokat és a felelőségeket határozzák meg annak érdekében, hogy a projekt eleget tegyen azoknak a követelményeknek, amiért létrehozták azt.

Fontos tényezők:

- vevő elégedettség
- Inkább megelőzés, mint ellenőrzés
- menedzsment felelőssége
- folyamatos fejlesztés/javítás

a. Minőségtervezés

A projekt szempontjából releváns minőségügyi szabványok azonosítása és azok kielégítésének módszerét tartalmazza.

Minőségtervezés kapcsán használt eszközök és módszerek: költség-haszon elemzés, benchmarking, kísérlettervezés (egy olyan statisztikai módszer, amely azt segít meghatározni, hogy melyek azok a tényezők, melyek a fejlesztett vagy gyártott termék meghatározott jellemzőit befolyásolják), minőség költsége.

Kimenetek: folyamatjavítási terv, minőségi mérőszámok

b. Minőségbiztosítás végrehajtása

A tervezett, szisztematikus minőségügyi tevékenységek alkalmazása annak érdekében, hogy a projekt a követelmények teljesítéséhez szükséges összes folyamatot elvégezze.

Minőségbiztosítás végrehajtása kapcsán használható eszközök és módszerek: Minőségügyi auditok, folyamatelemzés

c. Minőség-ellenőrzés végrehajtása

Az egyes projekteredmények követését, megfigyelését jelenti annak megállapítására, hogy azok teljesítették-e a releváns minőségügyi szabványokat, és meghatározza a nem

megfelelő eredmények okainak kiküszöbölési módját. a minőségügyi szabványok kiterjednek a projekt folyamatokra és a termékcélkitűzésekre.

Minőség-ellenőrzés kapcsán alkalmazható eszközök és módszerek:

A következőkben felsorolt hét módszer a minőség hét alapeszközeként ismert.

- 1.Ok-okozati diagram (Ishikawa diagram)
- 2.Ellenőrzési diagram: célja annak meghatározása, hogy egy folyamat stabil-e, és rendelkezik-e kiszámítható teljesítménnyel, avagy sem.
- 3.Folyamatábra készítése
- 4.Hisztogram: oszlopdiaagram, mely a változók megoszlását mutatja meg.
- 5.Pareto-diaagram: azt mutatja meg, hogy egy-egy hibaok mennyi hibát generál.
6. Trendelemzés: az eltérések történetét és mintázatát mutatja meg.
- 7.Szórásdiagram: két változó mintázatának kapcsolatát mutatja

Használt módszertan még a statisztikai mintavételezés, szemle.

3.6 Projekt emberierőforrás-menedzsment

A projektcsapat szervezésének és menedzselésének a folyamatait foglalja magába.

A projektmenedzsment-csapat a projektcsapat azon része, amely olyan projektmenedzsment-feladatok elvégzéséért felelős, mint tervezés, felügyelet és lezárás.

a. Emberierőforrás-tervezés

A projektszerepeket, a felelősségi köröket és a beszámolási kötelezettségeket határozza meg a személyzetmenedzsment-terv létrehozása mellett.

Az emberierőforrás-tervezéshez kapcsolható eszközök és módszerek:

Szervezeti ábrák és pozíció-leírások (lehet hierarchikus ábra, mátrixalapú ábra, szöveges úrlap), kapcsolatépítés, szervezetelmélet

b. projektcsapat-toborzás

A projekt végrehajtásához szükséges emberi erőforrások megszerzésének folyamata.

A projektcsapat-toborzásának eszközei és módszerei: előzetes kinevezés, tárgyalás, toborzás, virtuális csapatok (a csapat tagjai személyen keveset találkoznak a kommunikáció köztük e-mail, videokonferencia, stb keresztül zajlik),

c. projektcsapat-fejlesztés

A csapattagok kompetenciájának és együttműködésének javításával fokozza a projektteljesítményt. Célkitűzései: a projekttagok képességeinek javítása, a csapattagok közötti bizalom és egység érzésének kialakítása

A projektcsapat-fejlesztésének eszközei és módszerei: általános vezetői képességek fejlesztése, továbbképzés, csapatépítő tevékenység, a csoporton belüli viselkedési normák tisztázása, együttes elhelyezés, elismerés és jutalmazás,

d. projektcsapat-irányítás

A tagok teljesítményének nyomon követését, visszajelzések szolgáltatását, a felmerült ügyek és problémák megoldását, valamint a projektteljesítményt javító változások koordinálását foglalja magába.

Projektcsapat irányításának eszközei és módszerei: megfigyelés és megbeszélés, projekteljesítés-értékelések, konfliktusmenedzsment, megoldásra váró ügyek listája.

3.7 Projektkommunikáció-menedzsment

A projekttel kapcsolatos információk megfelelő módon és időben történő előállításának, gyűjtésének, elosztásának, tárolásának, visszakeresésének és archiválásának folyamatait tartalmazza.

a. kommunikációtervezés

A projektben érintettek információ és kommunikációsükségletét határozza meg, például azt, hogy kinek, mikor és milyen információra van szüksége, illetve, hogy az információ ki és hogyan fogja átadni.

Kommunikációtervezés eszközei és módszerei: kommunikációs követelmények elemzése (a projektérintettek információ iránti igénye kerül összefoglalásra az elemzés eredményeként), kommunikációtechnológia (az következő tényezők lehetnek hatással a kommunikációs technológiára: az információ iránti igény sürgőssége, a projekt tervezett személyzete, projekt hossza, projekt környezete)

b. Információ elosztás

A projektben érintettek részére a szükséges információ megfelelő időben történő elérhetőségét biztosítja.

Információelosztás eszközei és módszerei: kommunikációs képességek vizsgálata, információgyűjtő és- visszakereső rendszerek, információelosztás módszerei (megbeszélések, nyomtatott anyagok szétosztása, közös hozzáféréssel rendelkező elektronikus adatbázisok, e-mail, telefon, fax, projektmenedzsment-szoftver...), tanulságok feldolgozásának folyamata.

c. Teljesítés-jelentéstétel

Az alaptervek adatainak gyűjtését és a teljesítésinformáció érintettek felé történő elosztását foglalja magába. Rendszerint ez a teljesítésinformáció megmutatja azt, hogy az erőforrásokat a projektcélkitűzések teljesítése érdekében hogyan használják fel.

Általánosságban információt kell szolgáltatnia a projektterjedelm,-ütemezés,-költség,- és ---minőség állapotáról.

Teljesítés-jelentéstétel eszközök és módszerek: prezentációs eszközök, a teljesítésinformációk összegyűjtése és összehasonlítása, állapot-felülvizsgálati megbeszélések, időfelhasználás-jelentési rendszerek, költségjelentési rendszerek.

d. Érintettek kezelése

Az érintettek kezelése utal a kommunikáció menedzselésére az érintettek igényeinek kielégítésére és az érintettekkel kapcsolatos problémák megoldására. Az érintettek aktív menedzselése növeli annak a valószínűségét, hogy a projekt haladási iránya nem térít el a helyes útról a projekt és az érintettek közötti megoldatlan ügyek, illetve növeli a projektben részt vevő személyek együttes munkavégzésének képességét, és csökkenti a projekt közbeni széthullás lehetőségét.

Érintettek kezelésének eszközei és módszerei: kommunikációs módszerek, megoldásra váró ügyek listája.

3.8 Projektkockázat-menedzsment

A kockázatmenedzsment tervezését, a kockázat azonosítását, elemzését, a kockázatkezelést, valamint a projektkockázatok követését és felügyeletét foglalja magába. Ezen folyamatok többsége a projekt teljesítése közben frissül. A projektkockázat-menedzsment céljai között szerepel a pozitív események bekövetkezési valószínűségének és hatásának növelése, és a projektre negatív hatást kiváltó események valószínűségének és hatásának csökkentése.

A projektre fenyegetettséget jelentő kockázatok akkor elfogadhatóak, ha a kockázat egyensúlyban van azzal az előnnyel, amit a kockázat vállalása jelenthet.

a. kockázatmenedzsment-tervezés

A projekttervezés korai szakaszában kell elvégezni.

Fontos folyamat annak biztosítására, hogy a szervezet számára a kockázatmenedzsment-szintjei, típusa és átláthatósága arányban legyen a projekt kockázatával és fontosságával, hogy elegendő erőforrást és időkeretet tegyenek lehetővé a kockázatmenedzsment tevékenység számára, valamint hogy egy közösen elfogadott alapot hozzanak létre a kockázatok elemzésére.

Kockázatmenedzsment-tervezés eszköze és módszere: tervezési megbeszélés és elemzés

Fontos kimenete a kockázatmenedzsment terv, mely tartalmazza a módszertant, szerepeket és felelőségi köröket költségtervet.

b. Kockázatazonosítás

Azokat a tényezőket, amelyek hatással lehetnek a projektre, és ezek tulajdonságait dokumentálja. A kockázatazonosítás egy iteratív folyamat, mivel a projekt előre hasadtával, annak teljes életciklusa alatt újabb kockázatok válhatnak ismertté.

Kockázatazonosítás eszközei és módszerei: dokumentumok felülvizsgálata, információgyűjtő módszerek (ötletroham, delphi-módszer, interjú, valódi ok elemzés, SWOT), ellenőrző lista ellenzések, feltételezések elemzése, diagramábrázolási módszerek (ok-okozati diagram rendszer-vagy folyamatábra, hatásdiagram,)

Fontos kimenete a kockázat nyilvántartás ez tartalmazza az azonosított kockázatok listáját, a lehetséges kockázatok kezelésének módjait, a kockázatok valódi okait.

c. Kvalitatív kockázatelemzés:

A módszerei a kockázatokat rangsorolják olyan további intézkedések végrehajtásához. A szervezet növelheti a projektteljesítmény hatékonyságát azzal, hogy a fontosabb kockázatokra koncentrálnak.

A kvalitatív kockázatelemzés egyrészt a kockázatok rangsorát elemzi a bekövetkezési valószínűségük és az egyes projektcélkitűzésekre gyakorolt hatás alapján, másrészt olyan tényezőket vizsgál, mint az időkeret, valamint a projektköltség, az ütemezés, a terjedelem és a minőség korlátainak toleranciája az egyes kockázatokkal szemben.

Egy gyors és költséghatékony, prioritási sorrendet kialakító módszer. A projekt életrajza alatt többször is el kell végezni, az adatok aktualizálása miatt.

Kvalitatív kockázatelemzés eszközei és módszerei: a kockázat bekövetkezési valószínűségének és hatásának elemzése, valószínűség-hatás mátrix (a bekövetkezési valószínűség és a hatás különböző kombinációi alapján a kockázatokat alacsony, közepes és magas osztályokba sorolják), kockázati adatok minőségének kiértékelése, kockázatok kategorizálása.

d. Kvantitatív kockázatelemzés:

A kockázatok kapcsán hajtják végre, amelyeket a kvalitatív kockázatelemzés potenciálisan és tartósan is befolyásosnak rangsorolt a projekt egymással versengő következményeire vonatkozóan. Ezeknek a kockázati tényezőknek a hatásait vizsgálja, és számszerűsíti az értékeket.

Elemzi többek között:

- a legtöbb figyelmet igénylő kockázatok azonosítása azoknak a teljes projektkockázatban betöltött nagyságuk számszerűsítése alapján.
- a legjobb projektmenedzsment-döntés meghatározása néhány feltétel vagy kimenet bizonytalansága esetén

Kvantitatív kockázatelemzés eszközei és módszerei: adatgyűjtő és ábrázoló módszerek (interjú készítés, valószínűségi eloszlás, szakértői vélemény), kvantitatív kockázatelemző és modellező módszerek (érzékenységvizsgálat, várható pénzügyi érték elemzése, döntési fa elemzés, modellezés és szimuláció).

e. Kockázatkezelés tervezés:

A projektcélkitűzésekre vonatkozó lehetőségek minél jobb kihasználására és a fenyegetettség csökkentésére szolgáló megoldások kidolgozásának és intézkedések meghatározásának folyamata.

A kockázatkezelés-tervezés folyamata a kockázatokat azok rangsora, a költségtervben hozzájuk rendelt erőforrások és tevékenységek, az ütemezés és projektmenedzsmentterv alapján kezeli.

Az egyes kockázatokhoz a legnagyobb hatékonyságú stratégiát kell választani. a konkrét helyzetre vonatkozóan kell kialakítani a stratégiát.

Kockázatkezelés tervezésének eszközei és módszerei:

stratégiák negatív kockázatok vagy fenyegetettség esetén (elkerülés, áthárítás, csökkentés), stratégiák pozitív kockázatok és lehetőségek esetén (hasznosítás, megosztás, fokozás), tartalék kockázatkezelési stratégia, a kockázat elfogadása

A kockázat-nyilvántartás többek között a következőket tartalmazhatja:

- az azonosított kockázatok leírása, a projekt érintett területei, kiváltó ok és a projektcélkitűzésre gyakorolt hatásuk
- kockázattulajdonosok és felelőségi körük.
- közösen elfogadott kockázatkezelési stratégiák, és ennek elvégzéséhez szükséges konkrét intézkedések
- a kockázatok előfordulásának tünetei és megjelenésükre figyelmeztető előjelezések

f. Kockázatfigyelés és-felügyelet

Az újonnan kialakuló kockázatok azonosításának, elemzésének és az ezekkel kapcsolatos tervezésnek, a már azonosított és a megfigyelési listán található kockázatok nyomon követésének, az ismert kockázatok újraelemzésének, a tartalék kockázatkezelési tervek kiváltó okaira és a megmaradó kockázatokra irányuló megfigyelésnek, valamint a kockázatkezelés végrehajtása felülvizsgálatának és végül mindezek hatékonyságvizsgálatának a folyamata. Módszerei az eltérés- és trendelemzés, amelyekhez a projekt végrehajtása közben összegyűjtött teljesítés adatok szükségesek.

Kockázatfigyelés és-felügyelet eszközei és módszerei: kockázatok újraértékelése, kockázatauditálás, eltérés-trendelemzés, műszaki teljesítmény mérése, tartalék elemzés, helyzetelemző megbeszélés.

3.9 Projektbeszerzés-menedzsment

A projektcsapat számára a projektmunka végrehajtásához szükséges termékek és szolgáltatások külső forrásból történő vásárlásának, beszerzésének folyamatait tartalmazza. A beszerzési folyamat kétféle nézőpont alapján tárgyalható, amelyek szerint a szervezet a terméknek, a szolgáltatásnak, vagy egyéb eredménynek szerződés szerinti megrendelője vagy szállítója.

Folyamataiban fontos szerepet játszanak a szerződések, amelyek a szállító és a megrendelő között létrejött jogi dokumentumok.

a. Beszerzéstervezés

Meghatározza, hogy a projekt milyen igényeit lehet a legjobban kielégíteni a termékek szolgáltatások vagy eredmények projektszervezeten kívüli forrásokból történő megvásárlásával vagy beszerzésével, valamint eldönti, hogy a projekt igényei közül melyek azok, amelyeket a projektcsapat képes teljesíteni a projekt végrehajtása során. A folyamat részét képezi az is, hogy a beszerzés alkalmával, hogyan, miből, mennyit és mikor vásároljanak.

Beszerzéstervezés eszközei és módszerei: „készíteni vagy venni” elemzés (egy adott terméket vagy szolgáltatást a projektcsapat állítson elő, vagy azt inkább egy külső forrásból szerezzék be.), szakértői véleményezés,

b. Szerződéskötés-tervezés

A szállítói válaszok bekérése és a szállítókiválasztási folyamatok támogatásához készíti elő a dokumentumokat.

Szerződéskötés-tervezés eszközei és módszerei: szabványos űrlapok (pl: szabványos szerződések, beszerzendő termékek leírásai, titoktartási megállapodások,), szakértői vélemény)

c. Szállítói válaszok bekérése

Ennek a folyamatnak a során kapják meg a válaszokat a lehetséges beszállítóktól a projekt követelményeinek teljesítéséhez, és ajánlatokat

Szállítói válaszok bekérésének eszközei és módszerei: ajánlattevői konferencia, hirdetés, minőségi szállítók listájának kialakítása.

Ennek a folyamatnak a legfontosabb kimenetei az ajánlatok

d. Szállító kiválasztás

A meglévő ajánlatok és javaslatok alapján az értékelési szempontoknak megfelelően kiválasztanak egy vagy több szállítót, akik minősítettek és elfogadottak ahhoz, hogy szállítók legyenek.

Szállító kiválasztás eszközei és módszerei: súlyozási rendszer, független becslések, szűrőrendszer, szerződések tárgyalása, szállítóminősítő rendszer, szakértői véleményezés, ajánlatértékelő módszerek

e. Szerződésbonyolítás

A szerződésbonyolítás folyamata biztosítja, hogy a szállító teljesítése megfelel a szerződésben foglaltaknak, és a megrendelő is a szerződés szerint végzi tevékenységeit. A folyamatmagába foglalja a megfelelő projektmenedzsment-folyamatok alkalmazását a szerződéses kapcsolat(ok)ra vonatkozóan, és a folyamatok kimeneteinek teljes projektmenedzsmentbe való integrálását. a szerződés bonyolítás folyamata felülvizsgálja és dokumentálja a szállító szerződésen alapuló aktuális és korábbi teljesítését és javító intézkedéseit.

Szerződésbonyolítási eszközök és módszerek: szerződésváltoztatás-felügyeleti rendszer, a megrendelő által irányított teljesítés-felülvizsgálat, szemlék és auditálások, teljesítés-jelentéstétel, kifizetési rendszer, követeléskezelés, feljegyzésmenedzsment-rendszer, információtechnológia.

f. Szerződéslezárása

A projektzárás folyamatát támogatja, mivel az összes projektfeladat és leszállítandó elfogadásának verifikálását tartalmazza. Adminisztratív elemei is vannak a folyamatnak.

Szerződéslezárásának eszközei és módszerei: beszerzés auditálás, feljegyzésmenedzsment-rendszer.

4 projektmenedzsment-területek összefoglalása

4.1 Projektintegráció-menedzsment

A projektintegráció-menedzsment tudásterülete azokat a folyamatokat és tevékenységeket fogja át, amelyek a projektmenedzsment-folyamatcsoportokon belüli összes folyamatot és projektmenedzsment-tevékenységet azonosítják, definiálják, kombinálják, egyesítik és koordinálják. A projektmenedzsment aspektusból az interakció az egyesítés és összevonás, és az integráló tevékenységek azon jellemzőit foglalja magába, amelyek elengedhetetlenül fontosak a projekt elvégzéséhez, az ügyfelek és érintettek elvárásainak maradéktalan teljesítéséhez, és az elvárások menedzseléséhez. A projektmenedzsment integráló folyamatai a következők:

- Projektalapító okirat készítése- a projektet vagy projektfázist formálisan jóváhagyó dokumentum
- Előzetes projektterjedelem-leírás készítése- a projekt feladatkörének áttekintő, szöveges ismertetése
- Projektmenedzsmentterv készítése- a résztervek meghatározása, előkészítése, integrálása és koordinálása annak érdekében, hogy azok projektmenedzsmenttervvé álljanak össze
- projektvégrehajtás irányítása és menedzselése: a projektmenedzsment-tervben meghatározott munka végrehajtása a projektterjedelem-leírásban definiált célok elérése érdekében
- A projektmunka követése és felügyelet: a projektmenedzsmentterveben megfogalmazott teljesítmény célok eléréséhez szükséges kezdeményezési, tervezési, végrehajtási és zárási folyamatok követése és felügyelete
- Integrált változásfelügyelet: a változásokérelmek felülvizsgálata, a változtatások jóváhagyása, továbbá a leszállítandókban és a szervezeti folyamatokhoz kapcsolódó tudásvagyonban bekövetkező változások felügyelete.
- Projektzárás: minden tevékenység befejezése az összes projektmenedzsment-folyamatcsoport keretén belül a projekt vagy projektfázis formális lezárása érdekében

4.2 Projektterjedelem- menedzsment

Azokat a folyamatokat foglalja magába, amelyek biztosítják, hogy a projekt sikeres teljesítéséhez szükséges összes feladatot, de csakis a szükség feladatokat tartalmazza. Elsődleges feladata azzal

foglalkozni, hogy meghatározza és felügyelje mindazt, ami a projektben szerepel, és ami nem szerepel.

Folyamatai:

- projektterjedelem-tervezés: a projektterjedelemmenedzsment-terv kidolgozása, amely dokumentálja azt, hogy miként végezzük el a projektterjedelem meghatározását, verifikálását, illetve felügyeletét, valamint a feladatlebontási struktúra (WBS) kialakítását és meghatározását
- projektterjedelem meghatározás: a részletes projektterjedelem-leírás létrehozása, mely további döntések alapját képezi a projektben.
- feladatlebontási struktúra (WBS) létrehozása: a főbb projektleszállítandók és a projektmunka alábontása kisebb és menedzselhetőbb komponensekre.
- Projektterjedelem-verifikálás: az elkészült projektleszállítandók formális elfogadása.
- projektterjedelem-felügyelet: a projektterjedelem megváltozásának felügyeleti folyamata

4.3 Projektütemezés- menedzsment

Azokat a folyamatokat foglalja magába, amelyek a projekt határidőn belüli teljesítéséhez szükségesek. Folyamatai a következők:

- Tevékenységmeghatározás: a különböző projektleszállítandók előállításához szükséges egyes ütemezett tevékenységek meghatározása
- Tevékenységfüggőségi rendezés: az ütemezett tevékenységek közötti függőség meghatározása és dokumentálása
- Tevékenységforrás-becslés: az egyes ütemezett tevékenységek elvégzéséhez szükséges erőforrások típusának és mennyiségének a becslése
- Tevékenységátfutási idő becslés: egy adott ütemezett tevékenység elvégzéséhez szükséges munkaidőegység mennyiségének becslése
- ütemterv-kialakítása: a projektütemterv ütemezett tevékenységei sorrendjének, ezek átfutási idejének, erőforrásigényének, valamint az ütemezés korlátainak elemzése a projektütemterv létrehozása érdekében
- Ütemezésfelügyelet: a projektütemterv változásainak felügyelete

4.4 Projektköltség-menedzsment

A projekt jóváhagyott költségtervén belüli teljesítéséhez, a költségek tervezéséhez, valamint felügyeletéhez tartozó folyamatokat foglalja magába.

Folyamatai:

- költségbecslés: közelítés készítése a projekttevékenységek teljesítéséhez szükséges erőforrások költségeiről
- Költségtervkészítés: a projektköltség-alapterv készítéséhez az egyes tevékenységek vagy munkacsomagok becsült költségeinek összesítése.
- Költségfelügyelet. a költségváltozásokat okozó tényezők befolyásolása, valamint a projekt költségterv változásainak felügyelete.

4.5 Projekt minőség menedzsment

Folyamatai a projektet végrehajtó szervezet mindazon tevékenységeit lefedik, amelyek a minőségpolitikát, a minőségcélokat és a felelőségeket határozzák meg annak érdekében, hogy a projekt eleget tegyen azoknak a követelményeknek, amiért létrehozták azt. A projektminőség-menedzsment minőségirányítási rendszert működtet, amely minőségtervezési, a minőségbiztosítási és minőség-ellenőrzési alapelvekből, módszerekből és folyamatokból tevődik össze, kiegészülve a folyamatok állandó javítására irányuló törekvéssel.

Folyamatai:

- Minőségtervezés: a projektekre vonatkozó minőségügyi szabályok azonosítását, valamint a szabványoknak való megfelelés módszerét tartalmazza.
- Minőségbiztosítás végrehajtása: a tervezett, szisztematikusan elvégzett minőségügyi tevékenységek alkalmazása annak biztosítására, hogy a projekt a követelmények teljesítéséhez szükséges összes előírt folyamatot alkalmazza.
- Minőség-ellenőrzés végrehajtása: az egyes projekteredmények nyomon követése annak eldöntésére, hogy azok vajon megfelelnek-e a rájuk vonatkozó minőségügyi szabványoknak, továbbá a nem megfelelő teljesítés okainak kiküszöbölésére szolgáló módszerek meghatározása.

4.6 Projekt emberierőforrás- menedzsment

A projektcsapat szervezésének és menedzselésének a folyamatait foglalja magába.

A projektcsapatot alkotó személyek között különféle szerepek és felelősségi körök kerülnek felosztásra a projekt teljesítése céljából. Bár gyakran használjuk azt a kifejezést, hogy valaki számára valamilyen adott szerepet és felelősségi kört jelölünk ki, valójában a csapattagoknak ettől

függetlenül részt kell vállalniuk a projekt tervezési és a döntéshozatali feladatiban. Amennyiben a csapattagok már a projekt indításakor részt vesznek egyes feladatok végrehajtásában, akkor a tervezési folyamatot már több ismerettel rendelkezve segíthetik, és így elkötelezettségük is erősödhet a projekttel kapcsolatban. A projektcsapat típusa és tagjainak száma a projekt során gyakran változhat.

Folyamatai:

- **Emberierőforrás-tervezés:** a projektszerepek, felelősségi körök és beszámolási kötelezettségek azonosításának és dokumentálásának, valamint a személyzetmenedzsment-terv létrehozásának folyamata.
- **projektcsapat-toborzás:** a projekt végrehajtásához szükséges emberi erőforrások megszerzésének folyamata
- **projektcsat-fejlesztés:** a projekt teljesítményének növelése érdekében a csapattagok kompetenciáinak és együttműködésüknek fejlesztési folyamata.
- **projektcsapat-irányítás:** a projektagok teljesítményének nyomon követése, visszajelzések adása, a felmerült problémák elhárítása, és a változások koordinációja a projektteljesítmény növelése céljából.

4.7 Projektkommunikáció menedzsment

A projekttel kapcsolatos információk megfelelő módon és időben történő előállításának, gyűjtésének, elosztásának, tárolásának, visszakeresésének és archiválásának folyamatait tartalmazza. A projektkommunikáció-menedzsment folyamatai a sikeres kommunikáció megvalósítása érdekében az emberek és információk közötti kritikus kapcsolatot teremtik meg. A projektmenedzserek jelentős mennyiségű időt fordítanak kommunikációra a projektcsapattal, a projektmunkában érintettekkel, az ügyfelekkel és a szponzorokkal. a projektben részt vevő személyeknek meg kell ismerniük azt, ahogyan a kommunikáció a teljes projektet befolyásolhatja.

Folyamatai:

- **kommunikációtervezés:** a projektben érintettek információ- és kommunikációsükségletének meghatározása.
- **Információelosztás:** a projektben érintettek részére a szükséges információ megfelelő időben történő elérhetőségének biztosítása
- **teljesítés-jelentéstétel:** a teljesítésinformációk gyűjtése és elosztása, amely magában foglalja az állapotjelentéseket, az előrehaladás-mérést és az előrejelzést.
- **Érintettek kezelése:** a kommunikáció menedzselése az érintettek igényeinek kielégítésére és az érintettekkel kapcsolatos problémák megoldására.

4.8 Projektkockázat menedzsment

A kockázatmenedzsment tervezését, a kockázat azonosítását, elemzését, a kockázatkezelést, valamint a projektkockázatok követését és felügyeletét foglalja magába. Ezen folyamatok többsége a projekt teljesítése közben frissül. A projektkockázat-menedzsment céljai között szerepel a pozitív események bekövetkezési valószínűségének és hatásának növelése, és a projektre negatív hatást kiváltó események valószínűségének és hatásának csökkentése.

Folyamatai:

- kockázatmenedzsment-tervezés: a projekt kockázatmenedzsment-tevékenységeinek kialakítására, tervezésére és végrehajtására vonatkozó döntések
- Kockázatazonosítás: azon kockázatok meghatározása és jellemzőinek dokumentálása, amelyek hatással lehetnek a projektre
- Kvalitatív kockázatelemzés: a bekövetkezés valószínűségének és a kockázat hatásának becslése és kombinálása alapján a kockázatok rangsorolása további elemzés vagy intézkedések végrehajtása céljából.
- Kvantitatív kockázatelemzés: az azonosított kockázatok projektcélokra gyakorolt hatásának számszerű elemzése.
- Kockázatkezelés tervezés: az alternatívák és intézkedések kidolgozása a lehetőségek növelésére és a projektcélokat veszélyeztető fenyegetettségek csökkentésére.
- Kockázatfigyelés és-felügyelet: a felismert kockázatok nyomon követése, a megmaradó kockázatok figyelése, az új kockázatok beazonosítása, a kockázatcsökkentési tervek végrehajtása és ezek hatékonyságának kiértékelése a projekt egész élettartama alatt.

4.9 Projektbeszerzés menedzsment

A projektcsapat számára a projektmunka végrehajtásához szükséges termékek és szolgáltatások külső forrásból történő vásárlásának, beszerzésének folyamatait tartalmazza. A beszerzési folyamat kétféle nézőpont alapján tárgyalható, amelyek szerint a szervezet a terméknek, a szolgáltatásnak, vagy egyéb eredménynek szerződés szerinti megrendelője vagy szállítója.

A projektbeszerzés-menedzsmentbe tartoznak a szerződésmenedzsment és a változtatásfelügyelet folyamatai, amelyek a felhalmozott projektcsapattagok által kibocsájtott, illetve aláírt rendelések és szerződések bonyolításához szükségesek. A projektbeszerzés-menedzsment további feladata még a külső szervezet (a megrendelő) által készített, projektnek a megvalósító szervezettől (szállító) történő rendelését, vásárlását tartalmazó bármely szerződés bonyolítása, valamint a szerződéses keretek között rögzített és projektcsapatra vonatkozó kötelezettségek kezelése.

Folyamatai:

- g. Beszerzéstervezés: annak meghatározása, hogy mit, mikor és hogyan kell vásárolni vagy beszerezni
- h. Szerződéskötés-tervezés: a termékekkel, szolgáltatásokkal és eredményekkel szemben támasztott követelmények, valamint a lehetséges beszállítók azonosításának dokumentálása.
- i. Szállítói válaszok bekérése. a megfelelő információk, ajánlatok, árajánlatok és javaslatok beszerzése.
- j. Szállító kiválasztás: az ajánlatok áttekintése, a lehetséges szállítók közül való választás, és a kiválasztott szállítókkal való írásbeli szerződés kialakításának folyamata.
- k. Szerződésbonyolítás: a szerződés, valamint a szállító és megrendelő közötti kapcsolat menedzselése, és a szállító aktuális és már elvégzett szükséges javító intézkedéseinek áttekintése és dokumentálása, ami alapul szolgál a szállítóval való jövőbeli kapcsolatokhoz. kezeli továbbá a szerződést érintő változásokat, és szükség esetén menedzseli a szerződéses kapcsolatot a projekt külső vásárlójával.
- l. Szerződéslezárása: a projektre vagy projektfázisra vonatkozó összes szerződés befejezése és lezárása, amely magába foglalja a még nyitott pontok megoldását is.