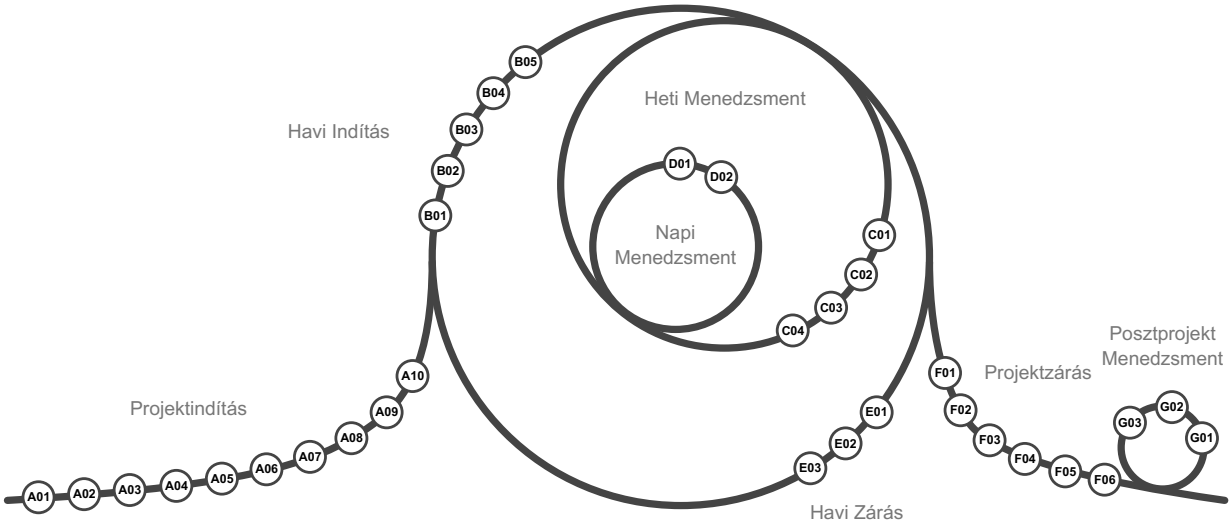
P3.express

A minimalista projekt menedzsment rendszer

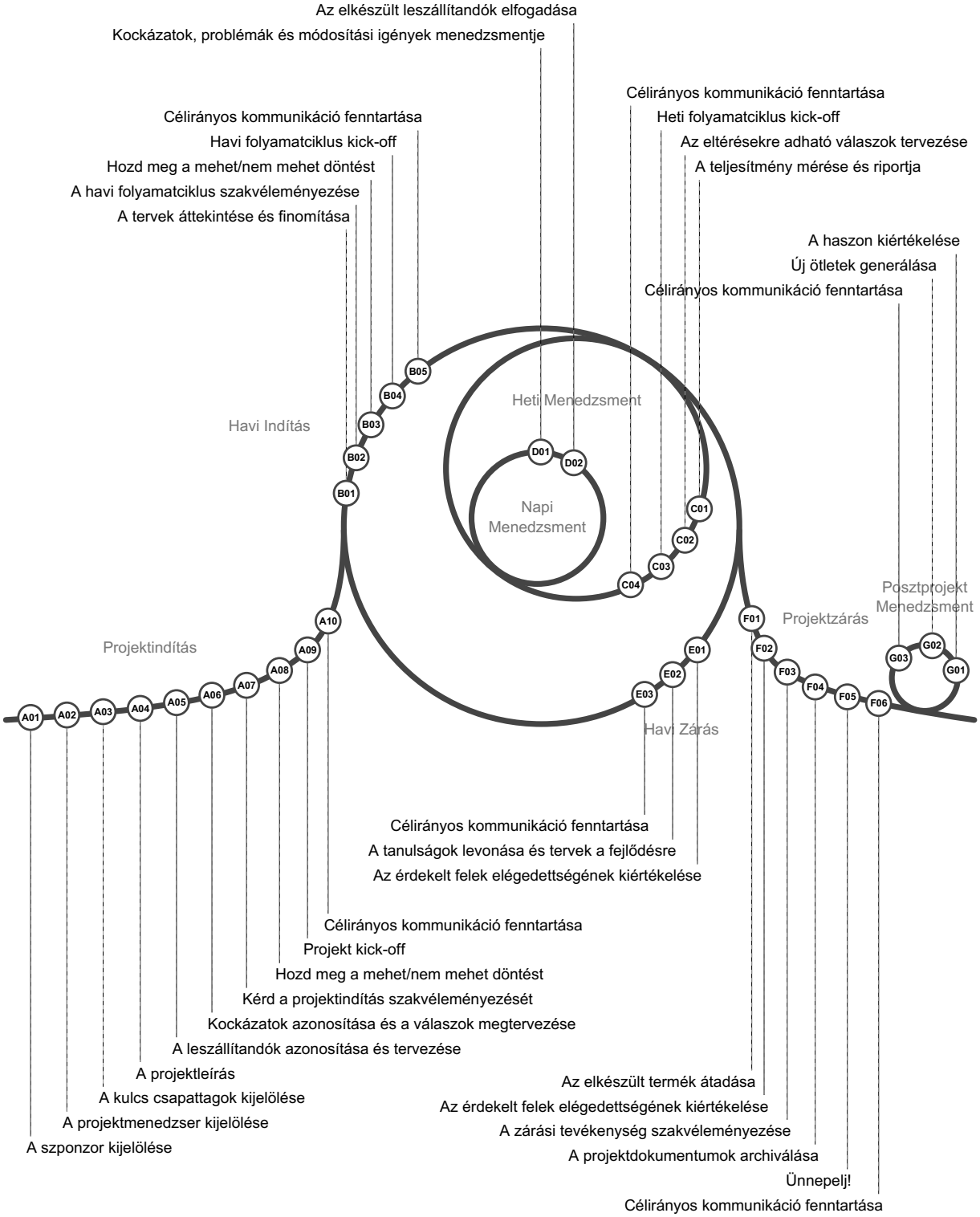


Ez az online kézikönyv letölthető változata (P3.express/hu/manual/v2/), generálva: 2024-04-12. Térj vissza az oldalra az újabb változatokért.

Ez a kézikönyv ingyenesen használható és megosztható a Creative Commons Attribution 4.0 International licenc szerint.

Fordította Schwarz Vilmos

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union


Az elkészült leszállítandók elfogadása
Kockázatok, problémák és módosítási igények menedzsmentje
Célirányos kommunikáció fenntartása
Havi folyamatciklus kick-off
Hozd meg a mehet/nem mehet döntést
A havi folyamatciklus szakvéleményezése
A tervek áttekintése és finomítása
Célirányos kommunikáció fenntartása
Heti folyamatciklus kick-off
Az eltérésekre adható válaszok tervezése
A teljesítmény mérése és riportja
A haszon kiértékelése
Új ötletek generálása
Célirányos kommunikáció fenntartása
Havi Indítás
Heti Menedzsment
Napi Menedzsment
B01
B02
B03
B04
B05
D01
D02
C01
C02
C03
C04
Posztprojekt Menedzsment
Projektzárás
Projektindítás
Havi Zárás
A01
A02
A03
A04
A05
A06
A07
A08
A09
A10
E01
E02
E03
F01
F02
F03
F04
F05
F06
G01
G02
G03
Célirányos kommunikáció fenntartása
A tanulságok levonása és tervek a fejlődésre
Az érdekelt felek elégedettségének kiértékelése
Célirányos kommunikáció fenntartása
Projekt kick-off
Hozd meg a mehet/nem mehet döntést
Kérd a projektindítás szakvéleményezését
Kockázatok azonosítása és a válaszok megtervezése
A leszállítandók azonosítása és tervezése
A projektleírás
A kulcs csapattagok kijelölése
A projektmenedzser kijelölése
A szponzor kijelölése
Az elkészült termék átadása
Az érdekelt felek elégedettségének kiértékelése
A zárási tevékenység szakvéleményezése
A projektdokumentumok archiválása
Ünnepelj!
Célirányos kommunikáció fenntartása

Menedzsment tevékenységek listája

Projektindítás

A01 — A szponzor kijelölése
A02 — A projektmenedzser kijelölése
A03 — A kulcs csapattagok kijelölése
A04 — A projektleírás
A05 — A leszállítandók azonosítása és tervezése
A06 — Kockázatok azonosítása és a válaszok megtervezése
A07 — Kérd a projektindítás szakvéleményezését
A08 — Hozd meg a mehet/nem mehet döntést
A09 — Projekt kick-off
A10 — Célirányos kommunikáció fenntartása

Havi Indítás

B01 — A tervek áttekintése és finomítása
B02 — A havi folyamatciklus szakvéleményezése
B03 — Hozd meg a mehet/nem mehet döntést
B04 — Havi folyamatciklus kick-off
B05 — Célirányos kommunikáció fenntartása

Heti Menedzsment

C01 — A teljesítmény mérése és riportja
C02 — Az eltérésekre adható válaszok tervezése
C03 — Heti folyamatciklus kick-off
C04 — Célirányos kommunikáció fenntartása

Napi Menedzsment

D01 — Kockázatok, problémák és módosítási igények menedzsmentje
D02 — Az elkészült leszállítandók elfogadása

Havi Zárás

E01 — Az érdekelt felek elégedettségének kiértékelése
E02 — A tanulságok levonása és tervek a fejlődésre
E03 — Célirányos kommunikáció fenntartása

Projektzárás

F01 — Az elkészült termék átadása
F02 — Az érdekelt felek elégedettségének kiértékelése
F03 — A zárási tevékenység szakvéleményezése
F04 — A projektdokumentumok archiválása
F05 — Ünnepelj!
F06 — Célirányos kommunikáció fenntartása

Posztprojekt Menedzsment

G01 — A haszon kiértékelése
G02 — Új ötletek generálása
G03 — Célirányos kommunikáció fenntartása

Bevezető

A P3.express egyszerű folyamatát a fenti ábra mutatja be. Ez a folyamat 33 menedzsment tevékenységből áll, 7 csoportban. Kattints a diagram tetszőleges tevékenységére a leírás megnyitásához, vagy egyszerűen kezdd el az első tevékenységgel, A01.

Alapelvek

A P3.express projektben végzett tevékenységeknek követnie kell a Projektek Szinte Univerzális Alapelveit (NUPP). A P3.express-t is úgy terveztük, hogy megfeleljen a NUPP-nak (Nearly Universal Principles of Projects).

Szervezet

A projektmenedzsment tevékenységekért a **menedzsment csapat** felelős, egy vagy több csapattaggal, a projekt méretétől és összetettségétől függően. A **projektmenedzser** vezeti ezt a csapatot, és ő felelős a projektmenedzsment tevékenységekért. Ez a személy számol be a külső **ügyfél projektmenedzsernek** (ha van ilyen), valamint a belső **szponzornak**, aki a projekt végső eredményéért, a finanszírozásáért stb. felelős vezető.

A projektben egy vagy több **kivitelezési csapat** dolgozik. Minden belső kivitelezési csapatot (amely a szervezet belső tagjaiból áll) egy **csapatvezető** vezet, aki beszámol funkcionális vezetőjének (ha van), valamint projektmenedzsernek. Minden külső termelési csapatot (a beszállítókat) egy **beszállítói projektmenedzser** vezet, aki beszámol a belső a vezetőiknek és a projektmenedzsernek.

Dokumentumok

A P3.express által definiált dokumentumok a következők:

- Projekt Leírás (minta)
- Leszállítandók Ábrája
- Utánkövetési Jegyzék (minta)
- Egészség Jegyzék (minta)

A sablonok felhasználhatók úgy, ahogy vannak, vagy útmutatóként a testreszabáshoz.

Fontos, hogy központi helye legyen a projektdokumentumoknak, rendszeres biztonsági mentésekkel, távoli hozzáféréssel, valamint felhasználó azonosítással és jogosultság kezeléssel. Ha szervezeted nem rendelkezik ilyen eszközzel, akkor használhatod az alábbi nyílt forráskódú megoldások egyikét is:

- nextcloud
- Cryptpad

Ha a csapat nem egy helyen dolgozik, akkor szükség lesz egy csapat chat platformra is. Az alábbiakban felsorolunk néhány nyílt forráskódú lehetőséget:

- element
- rocket.chat

Fontos, hogy azonnal rögzítsd a kockázatokat, problémákat és módosítási kérelmeket az utánkövetési

jegyzékben. Mindezt szem előtt tartva úgy kell létrehoznod a rendszeredet, hogy a jegyzékhez való hozzáférés a lehető legegyszerűbb legyen, beleértve a mobiltelefonról való hozzáférést is. Ha ez nem lehetséges, rögzítsd ezeket egy személyes naplóba és amint lehetséges, vezesd át a jegyzékbe. Az alábbiakban bemutatunk néhány nyílt forráskódú jegyzetelő alkalmazást, amelyeket naplóként használhatsz:

- Joplin
- Standard Notes
- Turtl

Testreszabás

A P3.express módosítható, hogy jobban illeszkedjen az adott környezethez. Ügyelj azonban arra, hogy ne sértse meg a rendszer belső konzisztenciáját, és amennyire lehetséges, tartsd meg az egyszerűségét. Általában jobb, ha a P3.express eredeti formájával kezded, majd fokozatosan az igényeidhez igazítod végül a megfigyelés és alkalmazkodás módszerével finomítod tovább.

Terveink szerint különféle **témák** is készülnek majd a P3.express-hez, amelyek mindegyike egy bizonyos típusú projekthez szabja át az általános P3.express rendszert. A következőket tervezzük:

- P3.express építészeti projektekhez
- P3.express informatikai fejlesztési projektekhez
- P3.express Európai Uniós projektekhez
- P3.express egyetemi projektekhez
- P3.express filmforgatási projektekhez

Minden témát az adott terület legalább 3 szakértője és a P3.express alapító fejlesztőcsapatának egy vagy több segítője dolgoz ki. Ha szeretnél csatlakozni az egyik munkacsoporthoz, vagy van ötleted a további témákra, lépj velünk kapcsolatba az info@omimo.org címen.

Perspektíva

Ha nincs külső ügyfeled és nincs külső beszállítód, a projektnek csak egy perspektívája lesz; ellenkező esetben a projektben résztvevő minden szervezetnek saját perspektívája lesz. A P3.express-ben mindent a **saját szemszögedből** kell figyelembe venni; például amikor a projekt indoklását írod le a projektleírás dokumentumban, írd le a saját indoklásodat, és ne a külső ügyfélét. A P3.express nem egyetlen rendszer, amelyet a projektben részt vevő összes fél használhat, hanem egy rendszer, amelyet a projekt saját határain belül történő kezelésére használsz.

A fentieken kívül ugyanezeket a szerepek esetében is figyelembe kell venni a dokumentumokban. Lehet, hogy saját szemszögedből Te egy “projektmenedzser” vagy, de az ügyfél szempontjából “beszállítói projektmenedzsernek”, a beszállító szemszögből pedig “ügyfél projektmenedzsernek” minősülsz.

Történet

A P3.express első verziója 2016 júniusában jelent meg, majd két kisebb felülvizsgálat következett 2018-ban és 2020-ban. A P3.express második verziójának tervezete 2021 márciusában került a nyilvánosság elé észrevételek gyűjtése céljából, a végleges változat pedig 2021 májusában jelent meg.

A — Projektindítás

Az ebben a csoportban lévő menedzsment tevékenységeket a projekt elején kell végrehajtanod. Ezzel előkészíted a környezetet és kialakítasz egy magas szintű tervet. Ennek a tevékenységcsoportnak a végén születik döntés arról, hogy a projekt folytatódik-e vagy sem.

Menedzsment tevékenységek listája

A01 — A szponzor kijelölése
A02 — A projektmenedzser kijelölése
A03 — A kulcs csapattagok kijelölése
A04 — A projektleírás
A05 — A leszállítandók azonosítása és tervezése
A06 — Kockázatok azonosítása és a válaszok megtervezése
A07 — Kérd a projektindítás szakvéleményezését
A08 — Hozd meg a mehet/nem mehet döntést
A09 — Projekt kick-off
A10 — Célirányos kommunikáció fenntartása

A01 — A szponzor kijelölése

Az első menedzsment tevékenység az, hogy egy szervezeti felsővezetőt (lehetőleg igazgatósági tagot) kell kijelölnöd **szponzornak**. A szponzor a legmagasabb szerep a projektben, és a **projektmenedzser** neki fog beszámolni.

A szponzor

- elszámoltatható a projekt indoklásával és eredményével,
- felelős a projekt magas szintű döntéseinek meghozataláért, és
- felelős a projekt megfelelő finanszírozásának és forrásainak biztosításáért.

Cél

A szponzor szerepe azért szükséges, mert

- a projektmenedzsereknek a mindennapi munkára és a projekt eredményeire kell összpontosítaniuk, amelyek elvonják a figyelmüket, és nem hagynak elég időt és szellemi energiát a projekt magas szintű szempontjainak kezelésére;
- Előfordulhat, hogy a projektmenedzserek nem rendelkeznek elegendő szervezeti hatalommal ahhoz, hogy erőforrásokat szerezzenek a projekthez, vagy elegendő stratégiai információval ahhoz, hogy megbizonyosodjanak arról, hogy a projekt illeszkedik-e más szervezeti törekvésekhez.

Gyakori buktatók

A szponzor kiválasztásakor a következőket kell figyelembe venni:

- A szponzornak nem kell sok időt töltenie a projekten, de részt kell vennie benne, és idejének egy kis részét a projektre kell fordítania.
- A szponzornak éreznie kell, hogy ő a projekt tulajdonosa, és meg kell védenie azt, ugyanakkor habozás nélkül törölnie kell a projektet, ha az elveszíti indokoltságát.
- Ha lehetséges, ne legyen egyetlen személy a szponzora minden projektnek, mert minden, ami állandó, hajlamos elhalványulni és akkor ez a szerep értelmét veszti.
- Ne nevezz ki egyetlen személyt szponzornak és projektmenedzsernek ugyanahhoz a projekthez (kivéve, ha egyszemélyes projektről van szó), mert eltérül a konkrét projektmenedzsment feladatoktól, és megfeledkezik a viszonylag elvont szponzori tevékenységéről.
- A projektmenedzserek és szponzorok ne mikro-menedzseljenek.

Alapelvek

A következő alapelvek kiemelt szerepet játszanak ebben a menedzsment tevékenységben:

- NUP2: Őrizd meg és optimalizáld az energiádat és az erőforrásaidat.
- NUP5: Ne csinálj semmit nyilvánvaló ok nélkül.

A02 — A projektmenedzser kijelölése

Ezen a ponton a szponzor megbeszéli a projektet a potenciális **projektmenedzserekkel**, és végül megállapodásra jut. Fontos, hogy legyen egy projektmenedzser, aki hisz a projekt célkitűzésiben.

Belső projektek esetében (azok, amelyeknek nincs külső vevőjük), a projektmenedzsernek inkább a szervezet üzleti/menedzsment oldaláról kell származnia, mintsem a műszaki oldalról. A technikai oldal vezetői a **csapatvezetők** a P3.express-ben.

Amellett, hogy megvalósítja a projekt céljait, a projektmenedzser felelős a projektcsapat jólétéért és biztonságáért, valamint egy kellemes munkakörnyezet kialakításáért, amelynek köszönhetően a csapat tagjai előreléphetnek karrierjükben.

Cél

Bár kisebb csapatok is rendelkezhetnek elosztott projektmenedzsment rendszerrel, praktikusabb és produktívabb a legtöbb projekt esetében a központi koordináció. A projektmenedzser ennek a központosított koordinációs rendszernek a vezetője. Így a műszaki szakértőket nem vonják el a vezetési feladatok, így a projekt technikai vonatkozásaira összpontosíthatnak.

Gyakori buktatók

Vedd figyelembe az alábbiakat, hogy elkerüld a leggyakoribb problémákat ezen a területen:

- A projektmenedzsereknek nem a csapattagok főnökének, hanem támogatójának, segítőjének, koordinátorának és problémamegoldójának kell tekinteniük magukat.
- A projektmenedzserek és szponzorok ne mikro-menedzseljenek.
- Gyakori, hogy a legmagasabb szintű műszaki szakértőt nevezik ki projektmenedzsernek, ami nem jó ötlet. A projektmenedzsment vezetői pozíció, és nem műszaki; ezért vezetői képességekkel és ismeretekkel rendelkező személyre van szüksége a szerep betöltéséhez. A projektmenedzserré válás nem előmenetel egy technikai szakértő számára, sokkal inkább karrierváltás.
- A projektmenedzsereknek nem szabad bekapcsolódniuk a projekt technikai aspektusaiba, mert ez elvonja a figyelmüket. Vannak műszaki szakértők, akik kezelik a műszaki szempontokat.

Alapelvek

A következő alapelvek kiemelt szerepet játszanak ebben a menedzsment tevékenységben:

- NUP2: Őrizd meg és optimalizáld az energiádat és az erőforrásaidat.
- NUP5: Ne csinálj semmit nyilvánvaló ok nélkül.

A03 — A kulcs csapattagok kijelölése

Ezen a ponton a projektmenedzser elkezdi kialakítani a csapatot. Ameddig a projektet nem hagyták jóvá, és annak végrehajtása nem kezdődött el, addig csupán néhány kulcsfontosságú csapattagra van szükség a projekt indítási tevékenységcsoport befejezéséhez. Ez nem előzetes kijelölés alapján történik. Várhatóan ugyanazok a személyek lesznek a kulcsfontosságú csapattagok később is, akiket kiválasztasz a projekt végrehajtás kezdetekor.

A legfontosabb csapattagok, akikre valószínűleg szükséged van ezen a ponton, a következők:

- A menedzsment csapat tagjai
- A csapatvezetők (belső kivitelezési csapatok esetén)
- A beszállítói projektmenedzserek (a külső kivitelezési csapatok számára)
- A műszaki kivitelezési csapat néhány tagja

Cél

A projektindítási tevékenységcsoport egyik célja a projekt indokoltságának értékelése, amely alapján eldönthető, hogy jó ötlet-e beruházni a projektbe vagy sem. Ezek az információk egy magasszintű terv alapján készülnek. A megfelelő tervezéshez szakértők széles körének együttműködése szükséges. Ha nem teljesítenek jól, néhány előnyös projekt törlésre kerül, és néhány indokolatlan projekt pedig elindul.

Gyakori buktatók

Vannak, akik időpocsékolásnak tartják az olyan projekteken való munkát, amelyek esetleg törlésre kerülnek. A projektmenedzsernek gondoskodnia kell arról, hogy mindenki megértse, hogy ennek ellenére ez fontos befektetés a szervezet számára, mert lehetővé teszi a legjobb beruházások kiválasztását. Még ha olyan döntés is születik, hogy törlik a projektet, az erőfeszítések nem mennek kárba, mivel megmentették a szervezetet attól, hogy erőforrásait indokolatlanul fektesse be.

Abban az esetben, amikor már meglévő embereket kell kinevezni a projektbe, vagy új embereket kell alkalmazni, akkor a szervezetirányítási rendszernek van kiemelt szerepe. A szponzor felelőssége, hogy a projektmenedzsernek elegendő beleszólása legyen ebbe a kiválasztásba.

Alapelvek

A következő alapelvek kiemelt szerepet játszanak ebben a menedzsment tevékenységben:

- NUP2: Őrizd meg és optimalizáld az energiádat és az erőforrásaidat.
- NUP4: Ne felejtsd, hogy egy lánc csak annyira erős, mint a leggyengébb láncszeme.
- NUP5: Ne csinálj semmit nyilvánvaló ok nélkül.

A04 — A projektleírás

Szervezz egy workshop-ot információgyűjtés céljából, és állítsd össze a **Projektleírást**, amelynek a következő információkat kell tartalmaznia:

- Cél és várható előnyök
- Várható költség és időtartam
- Követelmények és minőségi elvárások
- A hatókörbe tartozó és az azon kívüli elemek magas szintű leírása
- Az érintett felek listája

A Projektleíráshoz szükséges információk egy része ezen a ponton még nem létezik – csak a meglévő információkra kell összpontosítanod, a többit később kell hozzáadnod. Mindezektől függetlenül ez a dokumentum a projekt során felülvizsgálatra és finomításra kerül.

Ha már készült hasonló projekt, ellenőrizd annak archívumát, és használd ezt az információt egy reálisabb leírás elkészítéséhez.

Projektleírás minta

Cél

Ez a dokumentum abban segít, hogy a projekt magas szintű céljaihoz tartsuk magunkat a végrehajtás során, az egész projekt alatt. Ezenkívül ez egy kiváló eszköz az új csapattagok, magasabb szintű vezetők vagy a csapaton kívüli személyek számára, hogy megértsék, miről szól a projekt.

Gyakori buktatók

Ez a dokumentum optimális részletességgel és pontossággal rendelkezik, ami általában alacsonyabb, mint amit a szakemberek feltételeznek. Győződj meg arról, hogy ez egy olyan dokumentum, amely a célját szolgálja, és nem a “helyes projektmenedzsment” feltételezéseknek próbál megfelelni.

Írj le mindent világosan és röviden. Kerüld az olyan tipikus vállalati szófordulatokat, amelyek nem hordoznak valódi jelentést.

Alapelvek

A következő alapelvek kiemelt szerepet játszanak ebben a menedzsment tevékenységben:

- NUP2: Őrizd meg és optimalizáld az energiádat és az erőforrásaidat.
- NUP4: Ne felejtsd, hogy egy lánc csak annyira erős, mint a leggyengébb láncszeme.
- NUP5: Ne csinálj semmit nyilvánvaló ok nélkül.
- NUP6: Használj megismételhető elemeket.

A05 — A leszállítandók azonosítása és tervezése

Szervezz egy workshop-ot a termék építőelemeit hierarchikus struktúrába történő szervezésére. Ha szükséges, készíts rövid leírásokat az egyes leszállítandó elemekhez, amelyek elmagyarázzák azok terjedelmét, minőségét vagy más fontos tényezőket. Tárold ezeket az információkat a **Leszállítandók Ábrájában**. Ennek a formátuma bármi lehet, például egy mindmap is.

A Leszállítandók Ábráját alakítsd ki úgy, hogy az egyes elemei között szerepeljenek a függőségeik is. Ha sok függőség van, az elemek ütemezhetők függőségeik és becsült időtartamaik alapján is, ha nincs sok függőség, akkor az elemeket egy arra alkalmas kritériumrendszer alapján rangsorolhatjuk. A végrehajtási sorrend meghatározható a prioritások és az improvizáció alapján is, tehát nincs szükség ütemtervre. Sok projekt számára előnyös lehet a függőségi alapú megközelítés a magasabb, és a prioritásalapú megközelítés az alacsonyabb szinteken.

Ha már volt hasonló projekted, akkor nézd át az archívumát, és használd fel az ott leírt információt a leszállítandók ábrájának elkészítéséhez.

A Leszállítandók Ábrájának fejlesztése közben előfordulhat, hogy a Projektleírást is módosítani kell.

Projektleírás minta

Cél

Bár a Projektleírás kulcsfontosságú, és mindig ehhez kell igazodni, nem könnyű használni a mindennapi munkában. A Leszállítandók Ábrája áthidalja ezt a szakadékot egy viszonylag konkrét eszköz megalkotásával, amely világosabbá teszi a projekt hatókörét. Ez az eszköz a projekt ütemterveként is funkcionál, amely segít eldönteni, hogy mi a következő lépés, és az előrehaladás mérését is elősegíti.

Gyakori buktatók

Gyakori, hogy a szakemberek az “elvégzendő munkára” gondolnak a “leszállítandók” helyett a Leszállítandók Ábrájának létrehozásakor. A workshop alkalmával ügyelj arra, hogy mindenki a leszállítandókra összpontosítson, függetlenül a mögöttes munkától. Ennek biztosítására használj főnév alapú kifejezéseket az igék helyett a leszállítandók elnevezésében. Néha a mindmap használata is segíthet, mert megjeleníti az építőelemek hierarchiáját.

Alapelvek

A következő alapelvek kiemelt szerepet játszanak ebben a menedzsment tevékenységben:

- NUP2: Őrizd meg és optimalizáld az energiádat és az erőforrásaidat.
- NUP4: Ne felejtsd, hogy egy lánc csak annyira erős, mint a leggyengébb láncszeme.
- NUP5: Ne csinálj semmit nyilvánvaló ok nélkül.
- NUP6: Használj megismételhető elemeket.

A06 — Kockázatok azonosítása és a válaszok megtervezése

Szervezz workshop-okat a kulcs csapattagokkal, hogy először azonosítsd a kockázatokat és megtervezd az azokra adható lehetséges válaszokat. Rögzítsd ezeket az információkat a **Utánkövetési Jegyzékbe**.

Előfordulhat, hogy az azonosított kockázatok és a tervezett válaszok alapján módosítanod kell a **Projektleírást** és a **Leszállítandók Ábráját** is.

Ha már volt hasonló projekt, akkor ellenőrizd annak anyagait, hogy több információd legyen az ilyen típusú projektek esetleges kockázatairól.

Utánkövetési Jegyzék minta

Projektleírás minta

Cél

A kockázatok azonosításának elsődleges célja a rájuk adott válaszok proaktív megtervezése, mivel sokkal egyszerűbb és olcsóbb a kockázatok ellenőrzése a megvalósulásuk előtt, mint a bekövetkezésük után.

Gyakori buktatók

Az alábbiak segítenek elkerülni a kockázatkezelés leggyakoribb buktatóit:

- Ne jegyezz fel kockázatként általános, nem egyértelmű tételeket.
- Ne rögzíts általános, tisztázatlan elemeket kockázati válaszként – csak olyan végrehajtható válaszokat tervezz, amelyek megvalósíthatók és kiértékelhetők.
- Ne rögzítsd a bizonytalan események lehetséges hatásait kockázatként – magukat a bizonytalan eseményeket kell értékelnünk, ezeket nevezzük kockázatoknak.
- Rendelj felelősöket az egyes kockázatok nyomonkövetésére. A legjobb, ha ezt a felelősséget több csapattagra osztod szét, nem pedig csak néhányra.

Alapelvek

A következő alapelvek kiemelt szerepet játszanak ebben a menedzsment tevékenységben:

- NUP2: Őrizd meg és optimalizáld az energiádat és az erőforrásaidat.
- NUP3: Legyél mindig proaktív.
- NUP4: Ne felejtsd, hogy egy lánc csak annyira erős, mint a leggyengébb láncszeme.
- NUP5: Ne csinálj semmit nyilvánvaló ok nélkül.
- NUP6: Használj megismételhető elemeket.

A07 — Kérd a projektindítás szakvéleményezését

Ezen a ponton a projektindítás már majdnem kész. Itt az ideje felkérni egy másik projektmenedzsert a szervezetben, hogy segítsen a menedzsment tevékenységek szakértői értékelésében. Az eredményt fel kell venni az **Egészség Jegyzékbe**.

Ha a pontszám túl alacsony, akkor valószínűleg több időt kell fordítanod az előző menedzsment tevékenységekre mielőtt továbblépnél. Még fontosabb, hogy meg kell találnod ennek okát és meg kell vizsgálnod, hogyan előzheted meg a jövőben az ilyen alacsony pontszámokat.

Egészség Jegyzék minta

Cél

A lényeg az, hogy állj meg egy pillanatra és ellenőrizd, hogy a menedzsment tevékenységek rendben vannak-e. A legjobb, ha külső személy végzi az ellenőrzést, mert Te esetleg túlságosan benne lehetsz a munkában ahhoz, hogy meglásd a problémák egy részét. Ezenkívül ez egy lehetőség arra, hogy a szervezet különböző projektjeit irányító emberek lássák egymás munkáját, ezáltal jobban megértsék azt a folyamat során.

Gyakori buktatók

Gyakori probléma, hogy a felülvizsgáló személy vonakodik rámutatni a problémákra, attól tartva, hogy személyeskedésnek tűnhet az észrevétele. Az rajtad áll, hogy kialakítasz-e egy olyan környezetet, amely biztosítja a jószándékú és őszinte légkört.

Alapelvek

A következő alapelvek kiemelt szerepet játszanak ebben a menedzsment tevékenységben:

- NUP1: Az eredményeket és az igazságot részesítsd előnyben.
- NUP3: Legyél mindig proaktív.
- NUP5: Ne csinálj semmit nyilvánvaló ok nélkül.

A08 — Hozd meg a mehet/nem mehet döntést

Ekkor a projektmenedzser elküldi a projektdokumentumokat a szponzornak, és a szponzor meghozza a mehet/nem mehet döntést. A szponzornak meg kell vitatnia a projektet a szervezet más döntéshozóival, például a portfóliómenedzsment réteggel, mielőtt meghozza a döntést – de ennek módját a szponzornak kell eldöntenie, nem pedig a projektmenedzsernek.

Külső vevő esetén, a belső döntés mellett el kell küldened az ajánlatot a vevőnek, és meg kell várnod, amíg kiválasztja a szállítót, és megadja a végső mehet/nem mehet választ. Ez a menedzsment tevékenység akkor fejeződik be, amikor a szerződés aláírásra kerül, vagy hatályba lép egy egyéb, jogilag kötelező erejű elem.

Ha vannak külső beszállítóid, és közülük néhány kiválasztásra került azA05-ben, akkor érdemes ezen a ponton szerződést kötni velük. Eseti alapon további külső beszállítók kiválasztása és szerződések aláírása is lehetséges.

Cél

Azoknak a projekteknek, amelyeknek külső megrendelői vannak, mindig egyértelmű a mehet/nem mehet döntése, de a belső projekteknél néha kimarad ez a lépés, és világos döntés nélkül csak bekúsznak. Fontos, hogy ez egy egyértelmű kapu legyen a projekt számára, és megfelelő aláírásokkal és kötelezettségvállalásokkal rendelkezzen a folytatás előtt.

Másrészt néhány vállalat csak akkor fektet be bármilyen projektbe, amikor rendelkezésre állnak a források. Ez a menedzsment tevékenység egy olyan tevékenységi lánc végén áll, amelyek célja, hogy megalapozott döntés szülessen a projekt indokoltsága alapján.

Gyakori buktatók

Minden projekttel foglalkozó szervezetnek rendelkeznie kell egy portfóliókezelési rendszerrel, amely a projekteket holisztikus módon értékeli és választja ki, kiegyensúlyozott és a szervezet stratégiáival kompatibilis. A projektmenedzsment rendszereknek tulajdonított problémák közül sok a portfóliókezelésben gyökerezik; például, ha túl sok projekt van egyszerre.

Győződj meg arról, hogy mindenki megértette azt, hogy a “nem mehet” döntés nem kudarc; ez annak a jele, hogy van egy jól működő rendszer, amely sikeresen értelmezi, hogy mi nem előnyös a szervezet számára. Ez nem lenne lehetséges a projektindítási tevékenységcsoport kulcs csapattagjainak erőfeszítése nélkül.

Alapelvek

A következő alapelvek kiemelt szerepet játszanak ebben a menedzsment tevékenységben:

- NUP3: Legyél mindig proaktív.
- NUP5: Ne csinálj semmit nyilvánvaló ok nélkül.

A09 — Projekt kick-off

Ha a projekt jóváhagyása megtörtént A08, akkor a vevő és a szállító érdekelt felei összeülnek, és elindítják a projektet egy kick-off eseménnyel.

A legjobb, ha egy teljes napot rászánsz a kick-off eseményre, lehetőleg valahol a szervezeten kívül. A projektmenedzser és a vezetőség többi tagja (ha van ilyen) szervezze meg az eseményt, és gondoskodjon arról, hogy ez mindenki számára egy kellemes élmény legyen.

Cél

Ennek a találkozónak a következő fő céljai vannak:

- A projekt hivatalossá tétele
- Lehetővé teszi azt, hogy a belső és külső érintettek megismerjék egymást és kapcsolat teremtsenek
- A projekttel kapcsolatos alapvető információk közlése

Gyakori buktatók

Ügyelj arra, hogy a kick-off esemény ne egy száraz, unalmas találkozó legyen, amely csak a projekt részleteit veszi át, hanem egy kellemes, csapatépítést is célzó élmény legyen.

Alapelvek

A következő alapelvek kiemelt szerepet játszanak ebben a menedzsment tevékenységben:

- NUP4: Ne felejtsd, hogy egy lánc csak annyira erős, mint a leggyengébb láncszeme.
- NUP5: Ne csinálj semmit nyilvánvaló ok nélkül.

A10 — Célirányos kommunikáció fenntartása

Rakj ki egy bannert a szervezetben, hogy ezzel hirdesd ki a projekt indulását (vagy ennek megfelelőjét a virtuális csapatok esetében). Küldj e-mailt mindenkinek, amelyben elmagyarázod, miért döntött úgy a szervezet, hogy vállalja a projektet, és ez milyen előnyökkel jár.

Cél

Sok vállalatnál a projektek egyértelmű jelzés nélkül indulnak és fejeződnek be, és a legtöbb alkalmazott nem is tud (sőt a vezetők sem) a szervezetben zajló projektekről. Ez viszont arra késztet mindenkit, hogy a saját szakterületére összpontosítson anélkül, hogy átérzné a projekt egészét, és nem tud igazodni a célokhoz és megfelelően együttműködni a többiekkel. A fókuszált kommunikáció egy lehetőség arra, hogy elkerüljük ezeket a problémákat az elkötelezettség megteremtésével és az együttműködés ösztönzésével.

Gyakori buktatók

Nem tudod a legjobbat kihozni magadból, ha nem lelkesedsz a projekt iránt. Tegyél arról, hogy ez a lelkesedés a kommunikációban is megjelenjen, és hasonló érzéseket keltsen a többiekben is. Kerüld a száraz, unalmas kommunikációt.

Alapelvek

A következő alapelvek kiemelt szerepet játszanak ebben a menedzsment tevékenységben:

- NUP3: Legyél mindig proaktív.
- NUP4: Ne felejtsd, hogy egy lánc csak annyira erős, mint a leggyengébb láncszeme.
- NUP5: Ne csinálj semmit nyilvánvaló ok nélkül.

B — Havi Indítás

Az ebben a tevékenységcsoportban lévő menedzsment tevékenységeket minden hónap elején végezzük el, hogy felkészítsenek minket egy új havi folyamatciklusra és ellenőrizzék, hogy jó irányba halad-e a projekt.

Menedzsment tevékenységek listája

B01 — A tervek áttekintése és finomítása
B02 — A havi folyamatciklus szakvéleményezése
B03 — Hozd meg a mehet/nem mehet döntést
B04 — Havi folyamatciklus kick-off
B05 — Célirányos kommunikáció fenntartása

B01 — A tervek áttekintése és finomítása

Szervezz workshop-ot az elkövetkező hónaphoz tartozó leszállítandók áttekintésére. Az eseményen vegyétek át teljes terv magas szintű szempontjait, részletezzétek ki az egyes elemeket és jelöljétek ki a felelősöket. Ezek a finomítások érintik a **Projektleírást**, a **Leszállítandók Ábráját** és az **Utánkövetési Jegyzéket**.

Ha már készült hasonló projekt, ellenőrizd annak archívumát, és használd ezt az információt egy reálisabb leírás elkészítéséhez.

Projektleírás minta

Utánkövetési Jegyzék minta

Cél

A projektindítás tevékenységcsoportban készült tervek magas szintűek, nem elegendőek a megvalósításhoz. Ennek az menedzsment tevékenységnek a keretében, havonta finomítani kell őket. Minden tervet folyamatosan felül kell vizsgálni, hogy azok mindig megfeleljenek a valóságnak.

Gyakori buktatók

Vedd figyelembe a következőket, hogy elkerüld ennek a tevékenységnek a leggyakoribb buktatóit:

- Használj facilitációs technikákat a workshop hatékonyságának érdekében.
- Ne csak a következő hónap kirészletezésére koncentrálj, hanem frissítsd az egész projekt magas szintű tervét is.
- Ne adj túl sok részletet a tervhez – csak annyit tartalmazzon, amennyi a gyakorlati igények kielégítéséhez szükséges.

Alapelvek

A következő alapelvek kiemelt szerepet játszanak ebben a menedzsment tevékenységben:

- NUP2: Őrizd meg és optimalizáld az energiádat és az erőforrásaidat.
- NUP3: Legyél mindig proaktív.
- NUP4: Ne felejtsd, hogy egy lánc csak annyira erős, mint a leggyengébb láncszeme.
- NUP5: Ne csinálj semmit nyilvánvaló ok nélkül.
- NUP6: Használj megismételhető elemeket.

B02 — A havi folyamatciklus szakvéleményezése

Kérj fel egy másik projektmenedzsert vagy projektmenedzsment szakértőt a szervezetedből, hogy nézze át és pontozza le a havi menedzsment tevékenységeidet, és jegyezze fel az eredményt az **Egészség Jegyzékbe**. Ha a pontszám túl alacsony, akkor lépj vissza egyet és ismételj meg néhány menedzsment tevékenységet mielőtt folytatnád.

Egészség Jegyzék minta

Cél

A lényeg az, hogy állj meg egy pillanatra és ellenőrizd, hogy a menedzsment tevékenységek rendben vannak-e. A legjobb, ha külső személy végzi az ellenőrzést, mert Te esetleg túlságosan benne lehetsz a munkában ahhoz, hogy meglásd a problémák egy részét. Ezenkívül ez egy lehetőség arra, hogy a szervezet különböző projektjeit irányító emberek lássák egymás munkáját, ezáltal jobban megértsék azt a folyamat során.

Gyakori buktatók

Gyakori probléma, hogy a felülvizsgáló személy vonakodik rámutatni a problémákra, attól tartva, hogy személyeskedésnek tűnhet az észrevétele. Az rajtad áll, hogy kialakítasz-e egy olyan környezetet, amely biztosítja a jószándékú és őszinte légkört.

Alapelvek

A következő alapelvek kiemelt szerepet játszanak ebben a menedzsment tevékenységben:

- NUP1: Az eredményeket és az igazságot részesítsd előnyben.
- NUP3: Legyél mindig proaktív.
- NUP5: Ne csinálj semmit nyilvánvaló ok nélkül.

B03 — Hozd meg a mehet/nem mehet döntést

Ezen a ponton a szponzornak a felülvizsgált tervek alapján új mehet/nem mehet döntést kell hoznia. Meghozhatja a döntést saját maga, vagy megbeszélheti másokkal is, például a portfóliómenedzsment csapattal.

Ha a projekt leállításáról döntenek, a projekt lezárási tevékenységei folynak le. A szponzornak kell eldöntenie, hogy ezután belép-e a posztprojekt menedzsment folyamatciklusba.

Cél

A cél az, hogy megbizonyosodjunk arról, hogy a projekt továbbra is indokolt, és mindenkit emlékeztessen arra, hogy a projektnek magasabb célja van, mintsem az elszigetelt menedzsment tevékenységek összessége.

Gyakori buktatók

A szponzornak komolyan kell vennie ezt a menedzsment tevékenységet, és nem egyszerűen, ellenőrzés nélkül, automatikusan jóváhagynia a projektet. Fontos, hogy mindenki megértse, hogy a projektek törlése a jó projektmenedzsment jele.

Néha egy projekt indokolható lehet, ha a környezetéből kiragadva értékeljük. De nem feltétlenül indokolható abban az esetben, ha megvizsgáljuk azt, hogy milyen más lehetséges projekteket csinálhatnál helyette. Ebből kifolyólag a projekt folyamatos indokoltságának értékelésekor holisztikus perspektívára van szükség, és ennek a legmegfelelőbb helye egy portfóliókezelési rendszerben van, amely a szervezet összes projektjét felügyeli.

Alapelvek

A következő alapelvek kiemelt szerepet játszanak ebben a menedzsment tevékenységben:

- NUP3: Legyél mindig proaktív.
- NUP5: Ne csinálj semmit nyilvánvaló ok nélkül.

B04 — Havi folyamatciklus kick-off

Amikor megkapod a jóváhagyást a B03-ban, itt az ideje a havi folyamatciklus kick-off megbeszélésének.

Cél

Ennek a menedzsment tevékenységnek két célja van:

- Csapatépítés
- Az érdekelt felek tájékoztatása a következő havi tervről

Gyakori buktatók

Ne korlátozd a kick-off eseményt unalmas, száraz beszédekre és csupán a következő hónap áttekintésére, hanem teremts egy kellemes élményt mindenki számára, mert ezen a találkozón a csapatépítő szempont az elsődleges. Gyűjtsd össze az egész csapatot (plusz a külső érdekelt feleket, ha lehetséges) és vidd el őket túrázni, piknikezni stb., mert ez megfelelő módon elősegítheti a két fő cél teljesülését.

Alapelvek

A következő alapelvek kiemelt szerepet játszanak ebben a menedzsment tevékenységben:

- NUP4: Ne felejtsd, hogy egy lánc csak annyira erős, mint a leggyengébb láncszeme.
- NUP5: Ne csinálj semmit nyilvánvaló ok nélkül.

B05 — Célirányos kommunikáció fenntartása

Küldj üzenetet mindenkinek és mond el nekik a következő hónap várható eredményeit és a várható kockázatokat. Fontos, hogy mindenki tudja, milyen szerepet játszik a projekt általános eredményeiben.

Cél

A fő cél annak biztosítása, hogy a projektben résztvevő személyek összhangban maradjanak az általános célokkal, és ne korlátozzák hozzájárulásukat elszigetelt speciális tevékenységekre.

Gyakori buktatók

Az üzenet legyen rövid és világos, és a tervezett feladatok helyett a várt eredményekre összpontosítson.

Alapelvek

A következő alapelvek kiemelt szerepet játszanak ebben a menedzsment tevékenységben:

- NUP3: Legyél mindig proaktív.
- NUP4: Ne felejtsd, hogy egy lánc csak annyira erős, mint a leggyengébb láncszeme.
- NUP5: Ne csinálj semmit nyilvánvaló ok nélkül.

C — Heti Menedzsment

Az ebben a csoportban lévő menedzsment tevékenységeket hetente egyszer hajtják végre a strukturált mérések és ellenőrzések megvalósítása érdekében.

Menedzsment tevékenységek listája

C01 — A teljesítmény mérése és riportja
C02 — Az eltérésekre adható válaszok tervezése
C03 — Heti folyamatciklus kick-off
C04 — Célirányos kommunikáció fenntartása

C01 — A teljesítmény mérése és riportja

Vesd össze a projekt előrehaladását a kitűzött célokkal, és készíts egy reális előrejelzést a targetekről (pl. idő és költség). Készíts egy (vagy több) az előrejelzésekre összpontosító riportot, küldd el az érdekelt feleknek, és ellenőrizd, hogy megkapták és megértették-e.

Ellenőrizd az érintettek listáját a **Projektleírás**-ban, hogy megbizonyosodj arról, hogy mindenki megkapta-e a megfelelő riportot. Ha a kiküldött riport formátuma nem megfelelő az egyik érintett számára, módosítsd a formátumát, vagy készíts egy újat, és add hozzá ezt az információt is az érintettek listájához.

Cél

A fő cél az, hogy megértsük, hol tartunk a kitűzött célokhoz képest. Ennek segítségével a lehető leghamarabb kilábalhatunk az esetleges eltérésekből. A másodlagos cél az érintett érdekelt felek tájékoztatása a projekt állapotáról, ami viszont bizalmat és további együttműködési lehetőséget teremt.

Gyakori buktatók

Fontold meg a következőket, hogy elkerüld ennek a menedzsment tevékenységnek a leggyakoribb buktatóit:

- Ne próbálj túl pontos lenni a mérésekkel – találd meg a pontosságnak és a részletességnek azt az optimális szintjét, amely pont megfelel a célnak.
- Légy óvatos, hogy mit mérsz: Minden mérésnek meg kell egyeznie a projekt céljaival, és nem például az elköltött erőforrások mennyiségével.
- A jelentések legyenek rövidek, egyszerűek, világosak, és a haladás hatékony mérőszámaira összpontosítsanak. Ha részletes jelentést küldesz néhány érdekelt félnek, feltétlenül küldj el nekik egy egyoldalas, rövid változatot is.

Alapelvek

A következő alapelvek kiemelt szerepet játszanak ebben a menedzsment tevékenységben:

- NUP4: Ne felejtsd, hogy egy lánc csak annyira erős, mint a leggyengébb láncszeme.
- NUP5: Ne csinálj semmit nyilvánvaló ok nélkül.

C02 — Az eltérésekre adható válaszok tervezése

Ha a C01 teljesítménymérések alapján bármilyen eltérést tapasztalsz a célokhoz képest, akkor kezeld azokat és próbálj visszatérni a helyes útra.

Bonyolult esetben, az eltérésből való kilábalás megtervezéséhez akár szervezhetsz egy workshop-ot is, és segítséget kérhetsz a csapat bármely tagjától vagy egy kiválasztott csoporttól. Kritikus vagy kényes esetekben tájékoztasd a szponzort, kérd a tanácsát és a jóváhagyását a helyreállítási tervhez.

Ha nem lehetséges helyreállítani az eltéréseket, kérj jóváhagyást a szponzortól a felülvizsgált célok meghatározásához. Vezesd be ezt az új információt a **Projektleírásba** is.

Ha az eltérés mögött egy jól meghatározható ok áll, amely hasonló problémákat okozhat a jövőben, akkor rögzítsd ezt kockázatként az **Utánkövetési Jegyzékben** és tervezz rá megfelelő kockázati választ is.

Projektleírás minta

Utánkövetési Jegyzék minta

Cél

A projekt céljainak eléréséhez a lehető leghamarabb ki kell lábalnunk az eltérésekből, mielőtt azok túlságosan felhalmozódnának. Még ennél is fontosabb, hogy ha megpróbálunk kilábalni az eltérésekből, de nem járunk sikerrel és riasztó tendenciát látunk a projektben, akkor tudni fogjuk, hogy a projekt céljai a meglévő targetekkel nem teljesíthetők, és ezeket a célokat felül kell vizsgálnunk. Felülvizsgálat alkalmával előfordulhat, hogy ezek a célok már nem indokoltak. Ilyenkor a projekt törölhető és így elkerülhető a jövőbeni nagyobb mértékű veszteség.

Gyakori buktatók

Ne feledd, hogy egy általános, homályos, vágyálom jellegű kijelentés, mint például: “Mostantól 15%-kal gyorsabban kell dolgoznunk” nem számít helyreállítási tervnek. A helyreállítási tervnek reálisnak kell lennie, és olyan megvalósítható elemeket kell tartalmaznia, amelyek végrehajthatók és értékelhetők.

Ha választanod kell az eltérésből való kilábalás és az eltérés kiváltó okának megoldása között, amely a jövőben ugyanazt a problémát okozhatja, akkor az utóbbit részesítsd előnyben. Ellenkező esetben folyamatos tűzoltásra kell számítanod.

Alapelvek

A következő alapelvek kiemelt szerepet játszanak ebben a menedzsment tevékenységben:

- NUP2: Őrizd meg és optimalizáld az energiádat és az erőforrásaidat.
- NUP3: Legyél mindig proaktív.
- NUP4: Ne felejtsd, hogy egy lánc csak annyira erős, mint a leggyengébb láncszeme.
- NUP5: Ne csinálj semmit nyilvánvaló ok nélkül.

C03 — Heti folyamatciklus kick-off

Kisebb projektek esetén gyűjtsd össze a csapat összes tagját; a nagyobbaknál pedig az összes csapatvezetőt, beszállítói projektmenedzsert, menedzsment csapattagot és szükség esetén más kulcsfontosságú érdekelt feleket, és vedd sorra a következő témákat:

- Tekintsd át, mit fogsz tenni a következő héten.
- Tekintsd át az elkövetkező héten fennálló kockázatokat és a meglévő problémákat, amelyek a következő hétre kiterjedhetnek, rögzítsd azokat a **Utánkövetési Jegyzékbe**.
- Ösztönözd arra a csapatot, hogy korlátozzák a folyamatban lévő munkát, és a lehető leghamarabb végezzék el azokat a tételeket, amelyek folyamatban vannak.

Utánkövetési Jegyzék minta

Cél

Az elsődleges cél, hogy mindenki összhangban legyen. Biztosítsd azt is, hogy ne legyen konfliktus a csapat és az egyének munkája között.

Gyakori buktatók

A következő megfontolások segíthetnek elkerülni a gyakori buktatókat ebben a menedzsment tevékenységben:

- Ne használd ezt a megbeszélést a teljesítmény ellenőrzésére (ez a C01-ben történik).
- Ne használd ezt a megbeszélést az azonosított problémákra és kockázatokra adható válaszok megtervezésére (ez a D01-ben történik).
- Küszöböld ki a túl hosszúra nyúló megbeszéléseket, de szánj elegendő időt az egyes témákra.

Alapelvek

A következő alapelvek kiemelt szerepet játszanak ebben a menedzsment tevékenységben:

- NUP4: Ne felejtsd, hogy egy lánc csak annyira erős, mint a leggyengébb láncszeme.
- NUP5: Ne csinálj semmit nyilvánvaló ok nélkül.

C04 — Célirányos kommunikáció fenntartása

Küldj egy rövid üzenetet mindenkinek, aki részt vesz a projektben. Tájékoztasd őket arról, hogy mi fog történni a következő héten, azokról a kockázatokról, amelyek ezt érinthetik, és az ezekre a kockázatokra való lehetséges reagálási tervről.

Cél

A cél annak biztosítása, hogy mindenki igazodjon a projekt általános céljához, illetve hogy ne legyenek konfliktusok az egyének, a csapatok és beszállítók munkája között.

Gyakori buktatók

Ne menj bele túlzottan a részletekbe az üzenetben, inkább legyen egyszerű és magas szintű.

Alapelvek

A következő alapelvek kiemelt szerepet játszanak ebben a menedzsment tevékenységben:

- NUP3: Legyél mindig proaktív.
- NUP4: Ne felejtsd, hogy egy lánc csak annyira erős, mint a leggyengébb láncszeme.
- NUP5: Ne csinálj semmit nyilvánvaló ok nélkül.

D — Napi Menedzsment

Az ebben a csoportban lévő menedzsment tevékenységek napi rendszerességgel zajlanak.

Menedzsment tevékenységek listája

D01 — Kockázatok, problémák és módosítási igények menedzsmentje
D02 — Az elkészült leszállítandók elfogadása

D01 — Kockázatok, problémák és módosítási igények menedzsmentje

Proaktívan kell kezelnünk a kockázatokat, problémákat és a módosítási igényeket. Ha új tételt azonosítasz, haladéktalanul rögzítsd azt az **Utánkövetési Jegyzékbe**. Ezután rendelj hozzá egy felelőst (a csapat egyik tagja) az utánkövetési tevékenységhez, és kezdd el megtervezni az ehhez az elemhez tartozó válaszlépéseket. Folyamatosan kapcsolatban kell állnod a csapattagokkal és más érdekelt felekkel a kockázatok és problémák azonosítása érdekében.

A többi csapattagtól vagy akár külső érintettektől is segítséget kérhetsz a kérdések megválaszolásában. Bonyolult esetekben összehívhatod az egész csapatot, és szervezhetsz egy workshop-ot, ahol a tömeg bölcsessége segítségével közös megegyezés alapú megoldást alakíthatsz ki. Kritikus esetekben be kell vonnod a szponzort is, és a jóváhagyást kell kérned a válaszlépések tervéhez.

Utánkövetési Jegyzék minta

Cél

A fő cél az, hogy a kockázatokra, problémákra és módosítási igényekre proaktív módon válaszoljunk, ahelyett, hogy hagynánk, hogy azok maguktól megoldódjanak. Ezzel az irányításunk alatt tartjuk ezeket, és megteremtjük a legjobb eredmény elérésének lehetőségét.

Ha az emlékezetedre vagy strukturálatlan jegyzetekre hagyatkozol, akkor túl sok mentális energiát veszítesz, és fennáll annak a veszélye, hogy elfelejtesz egyes elemeket. Ezért a legjobb egy egyszerű nyilvántartás és az önfegyelem, hogy azonnal rögzíted az elemeket, amint azonosítottad őket.

Túl sok időt és energiát vesz igénybe az összes tétel kezelése, ezért felelősöket kell kijelölnöd. Ez a munka szétosztásán kívül azt is segíti, hogy mindenki ugyanazt a célt helyezze szem elé.

Gyakori buktatók

Fontold meg a következőket, hogy elkerülj néhány tipikus problémát ezen a területen:

- Ne rögzíts túl sok kiértékelési információt az utánkövetési jegyzékben.
- Annak érdekében, hogy minden elem megfelelően legyen lezárva, határozz meg küszöbértékeket, és kötelezd magad és másokat a küszöbértéken belüli tételek lezárására.
- Kerüld az általános, nem végrehajtható válaszlépéseket. A válaszlépéseknek olyannak kell lenniük, amelyet a csapat végre tud hajtani, és a felelős pedig mérni képes.
- Ne töltsd minden idődet tűzoltással (problémák kezelésével) anélkül, hogy figyelemmel kísérnéd a kockázatokat, mivel a kezeletlen kockázatok a jövőbeni problémák elsődleges forrásai.

Alapelvek

A következő alapelvek kiemelt szerepet játszanak ebben a menedzsment tevékenységben:

- NUP2: Őrizd meg és optimalizáld az energiádat és az erőforrásaidat.
- NUP3: Legyél mindig proaktív.
- NUP4: Ne felejtsd, hogy egy lánc csak annyira erős, mint a leggyengébb láncszeme.
- NUP5: Ne csinálj semmit nyilvánvaló ok nélkül.

D02 — Az elkészült leszállítandók elfogadása

A csapatvezetőkhöz és beszállítói projektmenedzserekhez rendelt leszállítandók bármelyik nap elkészülhetnek. Ez megfelelő alkalom egy gyors áttekintésre és a projektmenedzser általi jóváhagyásra. Ez egy előzetes jóváhagyásnak tekintendő ebben a menedzsment tevékenységben.

Jelentősebb vagy kritikus teljesítések esetén, ha lehetséges, kérd a szponzor és az ügyfél jóváhagyását is.

Cél

A túl sok folyamatban lévő munka problémákat okoz – erőforrásokat pazarol, ronthatja a minőséget, és csökkenti a projekt kiszámíthatóságát. Ha lehetséges, ahelyett, hogy túl sok leszállítandón dolgoznál egyszerre, mindenkit arra kell ösztönöznöd, hogy fejezze be és zárja le az adott tételt, mielőtt a következőre lépne.

Gyakori buktatók

Egy leszállítandó termék jóváhagyása felelősséggel jár, ezért egyes projektmenedzserek késleltetik ezt a jóváhagyást, hogy elkerüljék ezt a felelősséget. Ez kontraproduktív, és kerülni kell. Ne félj a felelősségvállalástól; egyes jóváhagyott leszállítandók problémákat okozhatnak a jövőben, de ezek a problémák nem olyan nagyok, mintha túl sok függőben lévő leszállítandó lenne a projektben.

Sok leszállítandó termék gyorsan megközelíti a majdnem teljes állapotot, majd néhány apró nehézség miatt problémákba ütközik. Kísértést érezhetsz az iránt, hogy ezeket befejezettnek jelöld meg, mert a munka nagy része elkészült, de ezt nem szabad megtenned – csak a teljesen elkészült leszállítandókat hagyd jóvá.

Alapelvek

A következő alapelvek kiemelt szerepet játszanak ebben a menedzsment tevékenységben:

- NUP3: Legyél mindig proaktív.
- NUP5: Ne csinálj semmit nyilvánvaló ok nélkül.

E — Havi Zárás

Az ebben a csoportban lévő menedzsment tevékenységeket minden hónap végén elvégezzük, hogy lezárjuk az aktuális havi folyamatciklust és felkészüljünk a következőre.

Menedzsment tevékenységek listája

E01 — Az érdekelt felek elégedettségének kiértékelése
E02 — A tanulságok levonása és tervek a fejlődésre
E03 — Célirányos kommunikáció fenntartása

E01 — Az érdekelt felek elégedettségének kiértékelése

Küldj ki kérdőívet a csapat tagjainak, az ügyfeleknek, a beszállítóknak és más külső érintetteknek, hogy értékeljék a projekt havi történéseit. Jegyezd fel az elégedettségi eredményeket a projekt **Egészség Jegyzékébe**. Az értékelés névtelenül történjen.

Egészség Jegyzék minta

Cél

Kulcsfontosságú a gyakori elégedettségértékelés. Minél előbb megismerjük és megoldjuk a problémákat, annál kevésbé kell nemkívánatos eredményekre számítanunk később. Ez az értékelés nem korlátozódik az ügyfélre – kellő figyelmet kell fordítani a csapattagokra is, mivel az ő elégedettségük is jelentős hatással van a projektre.

Fontos, hogy az értékelés névtelen maradjon. Ellenkező esetben előfordulhat, hogy egyesek nem fogják kifejezni a projekttel kapcsolatos valós megérzéseiket.

Gyakori buktatók

Ne korlátozd az ügyfelek elégedettségének értékelését néhány képviselőre – vond be az összes befolyásos személyt.

Ne tegyél fel túl sok kérdést a kérdőívben, hogy az érintettek könnyedén tudjanak válaszolni.

Még ha mindent meg is teszel annak érdekében, hogy a kérdőív névtelen maradjon, ha csak néhány résztvevő van, néhány válaszuk azonosítható lesz. Ha ez megtörténik, próbáld meg figyelmen kívül hagyni ezeket a személyazonosításra alkalmas elemeket, és soha ne használd őket a jövőben. Ellenkező esetben az is előfordulhat, hogy egyes érdekelt felek nem bíznak meg az értékelés anonimitásában.

Annak biztosítása érdekében, ne lásd meg a személyazonosításra alkalmas információkat, összpontosíts az összesített adatokra, és ne nézd át egyenként a válaszokat.

Alapelvek

A következő alapelvek kiemelt szerepet játszanak ebben a menedzsment tevékenységben:

- NUP3: Legyél mindig proaktív.
- NUP4: Ne felejtsd, hogy egy lánc csak annyira erős, mint a leggyengébb láncszeme.
- NUP5: Ne csinálj semmit nyilvánvaló ok nélkül.
- NUP6: Használj megismételhető elemeket.

E02 — A tanulságok levonása és tervek a fejlődésre

Az elégedettségi tesztek összesítése után hívd meg a csapat tagjait, és szervezz egy workshop-ot. Az eredmények alapján tervezz fejlesztéseket és kérd meg a résztvevőket, hogy osszák meg a hónap során összegyűlt tanulságokat. Rögzítsd az összes elemet az **Utánkövetési Jegyzékbe**, és jelöld ki az egyes elemekhez tartozó felelősöket.

Utánkövetési Jegyzék minta

Cél

Ennek a workshop-nak két fő célja van: hatékony fejlesztési terv kidolgozása és csapatépítés.

Hasznos, ha egy workshop-ot szervezel a fejlesztések megtervezéséhez, és nem mindent magad, egyedül alakítasz ki. A tömeg bölcsessége segíthet egy jobb terv kialakításában, és emellett a csapattagok támogatása is könnyebben elnyerhető.

Gyakori buktatók

Fontold meg a következőket, hogy elkerülhess néhány gyakori problémát ezen a területen:

- Csak akkor érhetsz el megfelelő eredményeket a workshop-on, ha azt megfelelően előkészítetted. Használhatsz olyan technikákat, mint például a Delphi.
- Ha lehetséges, névtelenül gyűjtsd be a véleményeket, hogy a résztvevők komfortosan érezzék magukat, és szabadon kifejthessék véleményüket. Megfelelő szoftverrel biztosítható az anonimitás, és felgyorsítható az egész folyamatot.
- Kerüld a megerősítési torzítást, és használj semleges megfogalmazást a problémák bemutatásánál.

Alapelvek

A következő alapelvek kiemelt szerepet játszanak ebben a menedzsment tevékenységben:

- NUP2: Őrizd meg és optimalizáld az energiádat és az erőforrásaidat.
- NUP3: Legyél mindig proaktív.
- NUP4: Ne felejtsd, hogy egy lánc csak annyira erős, mint a leggyengébb láncszeme.
- NUP5: Ne csinálj semmit nyilvánvaló ok nélkül.

E03 — Célirányos kommunikáció fenntartása

Küldj egy olyan üzenetet a csapat minden tagjának, amely bemutatja a projekt havi eredményeit, és megköszöni hozzájárulásukat.

Cél

A cél, hogy mindenkit emlékeztess arra, hogy az elszigetelt, speciális tevékenységek helyett a célokra összpontosítson. Ha ez megfelelően történik, akkor az megerősíti a csapat egységét is.

Gyakori buktatók

A következők figyelembevétele segít elkerülni a leggyakoribb buktatókat:

- Az elvégzett munka mennyisége helyett az eredményekre összpontosíts.
- Legyen egyértelmű az üzenet, és kerüld a vállalati kommunikáció érzetű szövegezést.
- Az üzenet legyen rövid – lehetőleg csak néhány sorból álljon.

Alapelvek

A következő alapelvek kiemelt szerepet játszanak ebben a menedzsment tevékenységben:

- NUP3: Legyél mindig proaktív.
- NUP4: Ne felejtsd, hogy egy lánc csak annyira erős, mint a leggyengébb láncszeme.
- NUP5: Ne csinálj semmit nyilvánvaló ok nélkül.

F — Projektzárás

Az ebben a csoportban található menedzsment tevékenységek a projekt lezárására szolgálnak, ha a munka elkészült, vagy ha úgy döntünk, hogy töröljük a projektet.

Menedzsment tevékenységek listája

F01 — Az elkészült termék átadása
F02 — Az érdekelt felek elégedettségének kiértékelése
F03 — A zárási tevékenység szakvéleményezése
F04 — A projektdokumentumok archiválása
F05 — Ünnepelj!
F06 — Célirányos kommunikáció fenntartása

F01 — Az elkészült termék átadása

A projekt befejeztével meg kell kapnunk a jóváhagyást és át kell adnunk a terméket a belső vagy külső megrendelőnek. Erre a projekt törlése esetén is szükség lehet, de nem mindig.

Előfordul, hogy az ügyfél elfogadja a termékeket, de megállapodást köt egy bizonyos időtartamon belül elvégzendő plusz feladatok listájára. Ilyen esetekben folytathatod és ezután zárod le a projektet. A fennmaradó tevékenységeket pedig átadhatod egy támogató/karbantartó csapatnak.

Cél

A cél a termék hivatalos átadása és jóváhagyása, ami a projekt teljes lezárásának előfeltétele. Ne feledd, hogy a már majdnem elkészült, de az utolsó szakaszában befagyott projektek erőforrás-pazarlást jelentenek, és bonyolulttá teszik a portfóliókezelést. A legjobb, ha lezárod ezeket, és új célok felé tekintesz.

Gyakori buktatók

Ez a menedzsment tevékenység a projekt fő lezárása, amely bonyolult és időigényes lehet, ha nem vetted elég komolyan a köztes zárásokat.

Ha lehetséges, kérd a szponzor és az ügyfél jóváhagyását a projekt főbb leszállítandóinak átadásához, méghozzá akkor, amikor azok befejeződnek, nem pedig a projekt végén. Ez leegyszerűsíti a végső lezárást is.

Alapelvek

A következő alapelvek kiemelt szerepet játszanak ebben a menedzsment tevékenységben:

- NUP3: Legyél mindig proaktív.
- NUP5: Ne csinálj semmit nyilvánvaló ok nélkül.

F02 — Az érdekelt felek elégedettségének kiértékelése

Küldd ki a végső, anonim elégedettségi kérdőívet a belső és külső érintetteknek, és rögzítsd az eredményt az **Egészség Jegyzékbe**. Amíg minden havi elégedettségi kérdőív egy-egy hónapra összpontosít, ez a végső értékelés a projekt egészére vonatkozik.

Egészség Jegyzék minta

Cél

Jelen pillanatban nem igazán lehet lépéseket tenni az érdekelt felek elégedettségének javítására. Az értékelés fő célja az, hogy az értékelést rögzítse a projekt további elemzéséhez, és levonja a tanulságokat a jövőre vonatkozóan.

Gyakori buktatók

Ne korlátozd az ügyfelek elégedettségének értékelését néhány képviselőre – vond be az összes befolyásos személyt.

Ne tegyél fel túl sok kérdést a kérdőívben, hogy az érintettek könnyedén tudjanak válaszolni.

Még ha mindent meg is teszel annak érdekében, hogy a kérdőív névtelen maradjon, ha csak néhány résztvevő van, néhány válaszuk azonosítható lesz. Ha ez megtörténik, próbáld meg figyelmen kívül hagyni ezeket a személyazonosításra alkalmas elemeket, és soha ne használd őket a jövőben. Ellenkező esetben az is előfordulhat, hogy egyes érdekelt felek nem bíznak meg az értékelés anonimitásában.

Annak biztosítása érdekében, ne lásd meg a személyazonosításra alkalmas információkat, összpontosíts az összesített adatokra, és ne nézd át egyenként a válaszokat.

Alapelvek

A következő alapelvek kiemelt szerepet játszanak ebben a menedzsment tevékenységben:

- NUP3: Legyél mindig proaktív.
- NUP4: Ne felejtsd, hogy egy lánc csak annyira erős, mint a leggyengébb láncszeme.
- NUP5: Ne csinálj semmit nyilvánvaló ok nélkül.
- NUP6: Használj megismételhető elemeket.

F03 — A zárási tevékenység szakvéleményezése

Kérj meg egy másik projektmenedzsert vagy projektmenedzsment szakértőt a szervezetében, hogy nézze át a menedzsment tevékenységeidet, és rögzítse az eredményeket az **Egészség Jegyzékbe**. Ha a pontszám túl alacsony, nézz át néhány menedzsment tevékenységet, majd térj vissza ehhez a lépéshez.

Cél

Ez a szakértői értékelés két okból történik:

- Annak érdekében, hogy készen állhass a tevékenységcsoport és a projekt egészének befejezésére.
- Hasznos információk generálásához, amelyeket a szervezet egészére kiterjedő projektmenedzsment rendszer fejlesztésére használhatsz fel. Az önálló pontszámok önmagukban is fontosak, de még fontosabb a pontszámok trendje a szervezet projektjei között.

Gyakori buktatók

Gyakori probléma, hogy a felülvizsgáló személy vonakodik rámutatni a problémákra, attól tartva, hogy személyeskedésnek tűnhet az észrevétele. Az rajtad áll, hogy kialakítasz-e egy olyan környezetet, amely biztosítja a jószándékú és őszinte légkört.

Alapelvek

A következő alapelvek kiemelt szerepet játszanak ebben a menedzsment tevékenységben:

- NUP1: Az eredményeket és az igazságot részesítsd előnyben.
- NUP3: Legyél mindig proaktív.
- NUP5: Ne csinálj semmit nyilvánvaló ok nélkül.

F04 — A projektdokumentumok archiválása

Most, hogy a projekt végéhez közeledsz, ideje archiválni az összes projektdokumentumot.

Cél

Az archívumnak biztonságosnak és a jövőben elérhetőnek kell lennie az arra jogosult személyek számára, hogy ezeket az információkat mindig felhasználhassuk projektjeink során, ahelyett, hogy újra feltalálnánk a kereket. Előfordulhat, hogy a portfóliókezelő rendszernek a jövőben ellenőriznie kell ezeket az információkat a múltbeli projektek részletesebb elemzéséhez.

Gyakori buktatók

Az alábbiakban felsorolásra kerülnek azok a legfontosabb szempontok, amelyeket figyelembe kell venni:

- Ha lehetséges, ügyelj arra, hogy az archívum egyetlen helyen legyen és a fájlok ne legyenek szétszórva.
- Győződj meg arról, hogy az archívum csak olvasható.
- Győződj meg arról, hogy megfelelő biztonsági mentések történnek az archívumról.
- Győződj meg arról, hogy az archívum biztonságos, és csak arra jogosult személyek férhetnek hozzá.

A fentieken túlmenően gyakori probléma a dokumentumokkal, hogy a szöveg nem kellően áttekinthető, és csak a dokumentumokkal aktívan dolgozók érthetik meg azokat a megfelelő időben és a megfelelő kontextusban. Győződj meg arról, hogy minden dokumentum világos és egyszerű, és az is megértse, aki nem ismeri a projekt pontos kontextusát. Ez a stratégia a hosszú projektek során is segítséget nyújt, mivel nagyon gyakori, hogy a belső érintettek néhány hónap elteltével nehezen tudják megérteni saját dokumentumaikat.

Alapelvek

A következő alapelvek kiemelt szerepet játszanak ebben a menedzsment tevékenységben:

- NUP2: Őrizd meg és optimalizáld az energiádat és az erőforrásaidat.
- NUP5: Ne csinálj semmit nyilvánvaló ok nélkül.
- NUP6: Használj megismételhető elemeket.

F05 — Ünnepelj!

Itt az ideje, hogy ünnepeljük a csapat tagjaival vagy az egész szervezettel. Ezután a menedzsment tevékenység után a projektcsapat felszabadul.

Cél

Ez egy befektetés a jövőbeli projektekbe, mivel emlékezteti az embereket, hogy mindannyian ugyanazon a célon dolgoznak.

Gyakori buktatók

Ügyeljen arra, hogy ez az esemény emlékezetes és kellemes legyen. Ne egy száraz céges rendezvény legyen hosszú beszédekkel.

Alapelvek

A következő alapelvek kiemelt szerepet játszanak ebben a menedzsment tevékenységben:

- NUP4: Ne felejtsd, hogy egy lánc csak annyira erős, mint a leggyengébb láncszeme.
- NUP5: Ne csinálj semmit nyilvánvaló ok nélkül.

F06 — Célirányos kommunikáció fenntartása

Ekkor a szponzor üzenetet küld a szervezet minden tagjának, bejelenti a projekt lezárását és köszönetet mond a csapat minden tagjának.

Cél

Ennek a menedzsment tevékenységnek két célja van:

- A csapat tagjai iránti elismerést mutatja, ami ösztönzi őket a jövőbeli projektekben.
- Segít mindenkit tájékoztatni a szervezetben folyamatban lévő projektekről, és segít a célokhoz való igazodásban.

Gyakori buktatók

Az üzenet legyen rövid és világos. Ha a projektet törölték, vagy ha nem volt sikeres, győződj meg arról, hogy üzeneted pozitív, és arra ösztönzi az embereket, hogy jobb projektek felé tekintsenek a jövőben.

Alapelvek

A következő alapelvek kiemelt szerepet játszanak ebben a menedzsment tevékenységben:

- NUP3: Legyél mindig proaktív.
- NUP4: Ne felejtsd, hogy egy lánc csak annyira erős, mint a leggyengébb láncszeme.
- NUP5: Ne csinálj semmit nyilvánvaló ok nélkül.

G — Posztprojekt Menedzsment

Az ebben a csoportban található menedzsment tevékenységeket a projekt lezárását követő 1-5 éves időszakban hajtják végre. Ennek keretében ellenőrzik a projektből származó előnyöket és ötleteket adnak a fejlesztésre. Ez a folyamatciklus 6 havonta ismétlődik, vagy a környezetnek megfelelő más gyakorisággal.

Menedzsment tevékenységek listája

G01 — A haszon kiértékelése
G02 — Új ötletek generálása
G03 — Célirányos kommunikáció fenntartása

G01 — A haszon kiértékelése

A szponzornak (vagy az erre kijelölt személynek) minden posztprojekt ciklusban el kell töltenie néhány órát a projektből származó előnyök mérésével.

A **várt előnyök** mellett a szponzornak aktívan keresnie kell a **váratlan előnyöket**, a **potenciális előnyöket** és a **hátrányokat** is.

Cél

A projekt előnyeit a következő okok miatt kell értékelnünk:

- Emlékeztetőül szolgál a szponzorok és más érdekelt felek számára, hogy a projektek betöltötték-e a céljukat.
- Segít megérteni környezetünket, és reálisabbá tenni a jövőbeli projekteket.
- Segít lehetőségeket találni a haszon növelésére (G02).

Gyakori buktatók

A leggyakoribb problémákat elkerülheted, ha figyelembe veszed a következőket:

- A szponzor kiértékeltetheti az előnyöket valaki mással is, de teljeskörűen felügyelnie kell azokat, és ezt a tevékenységet a magasabb vezetői szintekbe tartozó fontos menedzsment tevékenységnek kell tekintenie.
- Az előnyök homályos, bőbeszédű leírása semmi célt nem szolgál. Az eredmény lehet magas szintű és valószínűségi, de értelmezhetőnek és használhatónak kell lennie a G02-ben.
- Ne feledd, hogy az előnyök nem korlátozódnak a pénzbeli előnyökre. Más előnyöket is figyelembe kell venni, mint például a hírnév, a piaci részesedés, a lehetőségek és a megszerzett tudás.

Alapelvek

A következő alapelvek kiemelt szerepet játszanak ebben a menedzsment tevékenységben:

- NUP3: Legyél mindig proaktív.
- NUP5: Ne csinálj semmit nyilvánvaló ok nélkül.

G02 — Új ötletek generálása

Az előnyök értékelése után (G01) a szponzornak ellenőriznie kell, hogy van-e mód az előnyök növelésére. Ennek eredményeként kisebb tevékenységek kerülhetnek az operatív csapatokhoz, vagy jelentősebb változtatások esetén új projektek lehetősége rajzolódhat ki a jövőben.

Cél

A projekt fő terméke elkészült, így megérdemelten élvezheted annak előnyeit. Egyes potenciális előnyök azonban nem realizálódnak automatikusan, hacsak a projekt lezárása után nem teszel további ad hoc intézkedéseket. Ezt a lehetőséget nem akarjuk elszalasztani.

Másrészt a korábbi projektek előnyeinek értékelése nagyszerű ötletforrás a jövőbeli projektekhez, amit a legjobb szervezett formában végezni.

Gyakori buktatók

Fontold meg a következőket, hogy elkerüld a leggyakoribb problémákat ezen a területen:

- Kerüld a megcáfolhatatlan kijelentéseket. Inkább a valódi, megvalósítható és értékelhető megoldások tervezésére összpontosíts.
- Nem kell egyedül végezned ezt a menedzsment tevékenységet – vonj be másokat is.
- Ne korlátozd magad az egyes projektek előnyeinek elszigetelt értékelésére – néha az működik a legjobban, ha más projektekért felelős személyekkel együtt összeültök, és több projekt előnyét együtt értékelitek. Csak arra ügyelj, hogy minden olyan projekt előnyét, amelyekért felelsz, így vagy úgy de értékeljétek.

Alapelvek

A következő alapelvek kiemelt szerepet játszanak ebben a menedzsment tevékenységben:

- NUP3: Legyél mindig proaktív.
- NUP5: Ne csinálj semmit nyilvánvaló ok nélkül.

G03 — Célirányos kommunikáció fenntartása

Küldj rövid üzenetet a projektből származó előnyökről és azok fejlesztési terveiről. Ezt az információt megoszthatod a szervezetben felhatalmazott személyek egy kis csoportjával (például vezetőkkel és igazgatókkal), vagy mindenkivel. Előnyös lehet, ha mindenkivel megosztod.

Cél

Ez egy folyamatos emlékeztető a címzettek számára, hogy a projektek az ő érdekükben zajlanak, és ezt figyelembe kell venniük jelenlegi és jövőbeli projektjeik során.

Gyakori buktatók

Az alábbiak figyelembevételével elkerülhetők a leggyakoribb problémák:

- Ne tekints mindent bizalmasnak, hanem lehetőség szerint oszd meg az információt az egész szervezettel.
- Az üzenet legyen rövid és világos.
- Ha több kis projektért is felelős vagy, akkor a jelentéseiket egyesítheted egy üzenetben, de ügyelj arra, hogy minden projektet lefedjen.

Alapelvek

A következő alapelvek kiemelt szerepet játszanak ebben a menedzsment tevékenységben:

- NUP3: Legyél mindig proaktív.
- NUP4: Ne felejtsd, hogy egy lánc csak annyira erős, mint a leggyengébb láncszeme.
- NUP5: Ne csinálj semmit nyilvánvaló ok nélkül.