



# Projektmenedzsment Tudástár

Cikkek + Minősítés + Teszt + Szótár + Lexikon

Ez a kiadvány ingyenesen letölthető itt:  
[www.pmi.hu](http://www.pmi.hu)



## TARTALOM

Projektmenedzsment tudástár - szakmai segédlet

Kiegészítések a „Projektmenedzsment útmutató (PMBOK® Guide)” 5. kiadásához

Támogatók, impresszum ... 3

Előszó - miért készült és kiknek szól ez a kiadvány? ... 4

### Szakmai cikkek

Hogyan használható a *PMBOK® Guide* a gyakorlatban? ... 7

Miért fontosak az interperszonális készségek?  
A projektvezető vezetési kihívásai ... 13

Más szervezetben más hangsúlyok?  
A jelenkor ideális projektvezetője ... 18

Hogyan alapozzák meg az eszközök  
a projektmenedzser magabiztosságát? ... 24

Ledolgozhatók-e a projektkésedelmek?  
Ez a tíz technika segíthet ... 30

### PM humor

Így gondozd a kockázatot! ... 34

### PMI világ

A PMI globális és lokális szervezete ... 37

Nemzetközi minősítések ... 42

15 ok, amiért PMI tag vagyok ... 44

### Teszteld a tudásod!

A vizsgálóhoz hasonló tesztkérdések magyarul ... 46

A tesztkérdések megoldásai ... 60

### Terminológia

Közreműködők ... 64

Angol – magyar szakszótár ... 65

Magyar – angol szakszótár ... 84

### PMI Lexikon

A kiadványhoz kapcsolódik, de szerzői jogi okokból különálló PDF-file formájában érhető el a Projektmenedzsment Szakkifejezések PMI Lexikonja.

A kiadvány főtámogatója

**Szinergia Kft.**

[www.szinergia.hu](http://www.szinergia.hu)

További támogatók

**HR Pszichofitness Stúdió**

Homo Regius Tanácsadó Iroda

[www.hrpszichofitness.hu](http://www.hrpszichofitness.hu)

**Projecon Kft.**

[www.projecon.hu](http://www.projecon.hu)

**IT Services Hungary Kft.**

[www.it-services.hu](http://www.it-services.hu)

**Projektcoach Kft.**

[www.projektcoach.hu](http://www.projektcoach.hu)

**KPMG Akadémia Kft.**

[www.kpmgakademia.hu](http://www.kpmgakademia.hu)

**Rainforest Consulting Kft.**

[www.rainforest.consulting](http://www.rainforest.consulting)

**Pannon Egyetem**

Gazdaságtudományi Kar

[www.gtk.uni-pannon.hu](http://www.gtk.uni-pannon.hu)

**TenStep Hungary**

Honkawa Kft.

[www.tenstep.hu](http://www.tenstep.hu)

**Training360 Kft.**

[www.training360.com](http://www.training360.com)

Szerkesztő: Dr. Pálvölgyi Lajos, PMP

A szerzőket és közreműködőket az egyes részek és cikkek címe alatt tüntettük fel.

Minden jog fenntartva, beleértve a sokszorosítás, a nyilvános előadás,  
valamint a fordítás jogát, az egyes fejezeteket illetően is.

Dokumentum verzió: 2014, első kiadás (V1).

Kiadja a PMI Magyar Tagozat

[www.pmi.hu](http://www.pmi.hu)

“PMI”, the PMI logo, “PMP”, “CAPM”, “PMBOK”, “OPM3” and the Quarter Globe Design are marks or registered marks of the Project Management Institute, Inc. in the United States and other nations. For a comprehensive list of PMI marks, contact the PMI Legal Department.

[www.pmi.org](http://www.pmi.org)

## Előszó

A projektek mindennapi életünk természetes részeivé váltak, a projekt fogalmát lépten-nyomon használjuk. A projektek hatékony kezelésének tudása, a projektmenedzsment módszertana is egyre szélesebb körben ismertté válik, de azért korántsem olyan magától értetődően, tudatossággal szervezzük projektjeinket, mint ahogy beszélünk róluk, mint amilyen lelkesedéssel az induláskor nekivágunk.

Ezért hasznos egy könnyen kezelhető, mindenki számára elérhető projektmenedzsment segédlet. Ezzel a céllal készült ez az elektromos formátumú kiadvány, hogy a projektmenedzsment módszertan kifejezései, alapfogalmai kéznél, gépnél legyenek magyar nyelven is, hogy rövid cikkek megvilágítsák a módszertan egyes elemeit, alkalmazásának feltételeit, a szavakat a megfelelő kontextusba helyezzék, hogy az elmélyüléshez, tanuláshoz, továbblépéshez irányt mutassanak.

Sokszor merül fel a kérdés a projektmenedzsment gyakorlati művelői, a témával ismerkedők körében, hogy mi is az a *PMBOK® Guide*, miért játszik fontos szerepet a projektek világában, miért érdemes beszerezni ezt a könyvet, továbbá milyen nemzetközi minősítések, fokozatok, „rangok” szerezhetők a projektmenedzsment elsajátítását és hatékony használatát igazolandó. Ezekről az elvontnak tetsző dolgokról is olvasmányos áttekintést kapnak azok, akik betekintenek ebbe a kiadványba.

A Project Management Institute (PMI) 2013 elején jelentette meg a négyévente megújuló *PMBOK® Guide (A Guide to the Project Management Body of Knowledge)* ötödik kiadását. A projektvezetők bibliájának is tekinthető közismert kiadvány eddigi összes kiadása, beleértve a fordításokat is, több mint 4,5 millió példányban kelt el eddig szerte a világon. A könyv magyar fordítása 2013 végén jelent meg az Akadémiai Kiadó gondozásában *Projektmenedzsment útmutató (PMBOK® Guide)* címmel. A magyar fogalomhasználat kialakításában és a fordítás ellenőrzésében a PMI Magyar Tagozat számos önkéntese közreműködött.

Ez a kiadvány a *PMBOK® Guide* magyar kiadásához kapcsolódik, mintegy annak kiegészítéseként is felfogható. Néha „*PMBOK-Extrák*”-nak is nevezzük. Olyan szakmai anyagokat tartalmaz, amelyek a fordítás közben keletkeztek, vagy a könyvhöz kapcsolódnak, és önmagukban is hasznosak lehetnek a projektmenedzsmenttel foglalkozók számára. Az első részben néhány rövid szakmai cikk olvasható arról, hogy miként alkalmazhatók a *PMBOK® Guide* ajánlásai a gyakorlatban, a projektvezető hogyan használja az eszközöket, és milyen interperszonális készségekre van szüksége ahhoz, hogy a módszerek alkalmazásában sikeres legyen. A cikkek sorát egy humoros hangvételű írás zárja.

A kiadvány további részeiben rövid tájékoztatás található a PMI szervezetéről, a Magyar Tagozatról és az elérhető nemzetközi minősítésekről. Azok számára, akik azt fontolgatják, hogy a közelebbi vagy távolabbi jövőben esetleg CAPM® vagy PMP® vizsgát tennének, egy 50 kérdésből álló teszt sor is szerepel. Bár az igazi vizsga angol nyelvű tesztkérdéseket tartalmaz, első tájékozódás gyanánt az itt található magyar nyelvű kérdések alkalmasak annak megítélésére, hogy szakmailag körülbelül milyen szintű kérdések várhatóak a hivatalos vizsgán. A kérdéssort természetesen azoknak is ajánljuk, akik egyszerűen csak kíváncsiak, és a tudásukat tesztelni szeretnék a *PMBOK® Guide* magyar nyelvű változatára épülő kérdések alapján. A szakmai segédlet befejező részében aktualizált angol-magyar és magyar-angol projektmenedzsment szakszótár található.

A kiadványhoz kapcsolódik, és azzal együtt tölthető le, de szerzői jogi okokból különálló PDF-file formájában érhető el a *Projektmenedzsment Szakkifejezések PMI Lexikonja*, amely a leggyakrabban használt projekt-, program- és portfóliómenedzsment szakkifejezések és meghatározásaik gyűjteményét tartalmazza.

Kiknek ajánljuk ezt a kiadványt?

- Gyakorló projektvezetőknek, és mindazoknak, akik a projektmenedzsmenttel kapcsolatba kerülnek,
- Azoknak, akik CAPM® vagy PMP® minősítés megszerzését fontolgatják, vagy arról tájékozódni szeretnének,
- A felsőoktatásban érintetteknek (ld. cikkek, tesztkérdések, lexikon, szótár),
- Angol nyelvű szakszöveggel kapcsolatba kerülő szakembereknek (lexikon, szótár),
- Menedzserek, szakemberek, vállalkozók, oktatók, diákok és tanácsadók szélesebb köre számára, akikhez ez a szabadon terjesztett kiadvány eljuthat és felkeltheti az érdeklődést a projektmenedzsment és annak különféle alkalmazási területei iránt.

Ezt a szakmai segédletet a PMI Magyar Tagozat önkéntesei és a közreműködő cégek szakemberei készítették. A kiadvány és a hozzá kapcsolódó PMI Lexikon a PMI Magyar Tagozat honlapjáról ([www.pmi.hu](http://www.pmi.hu)) ingyenesen letölthető, de mindkét kiadvány tartalma teljes körű szerzői jogi védelem alatt áll. Reméljük, hogy minden olvasó talál jól hasznosítható részeket. Örömmel fogadjuk a kiadvánnyal kapcsolatos észrevételeket és javaslatokat. Ezek a következő e-mail címre küldhetők: [kepzes@pmi.hu](mailto:kepzes@pmi.hu)

Budapest, 2014. október

*Szalay Imre*  
elnök

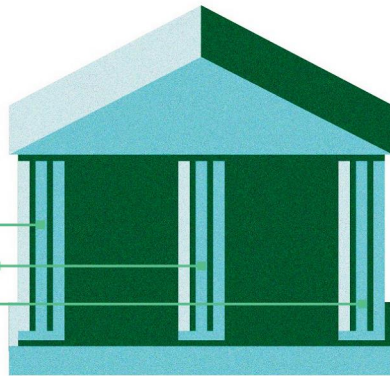
*Pálvölgyi Lajos*  
alelnök, szerkesztő



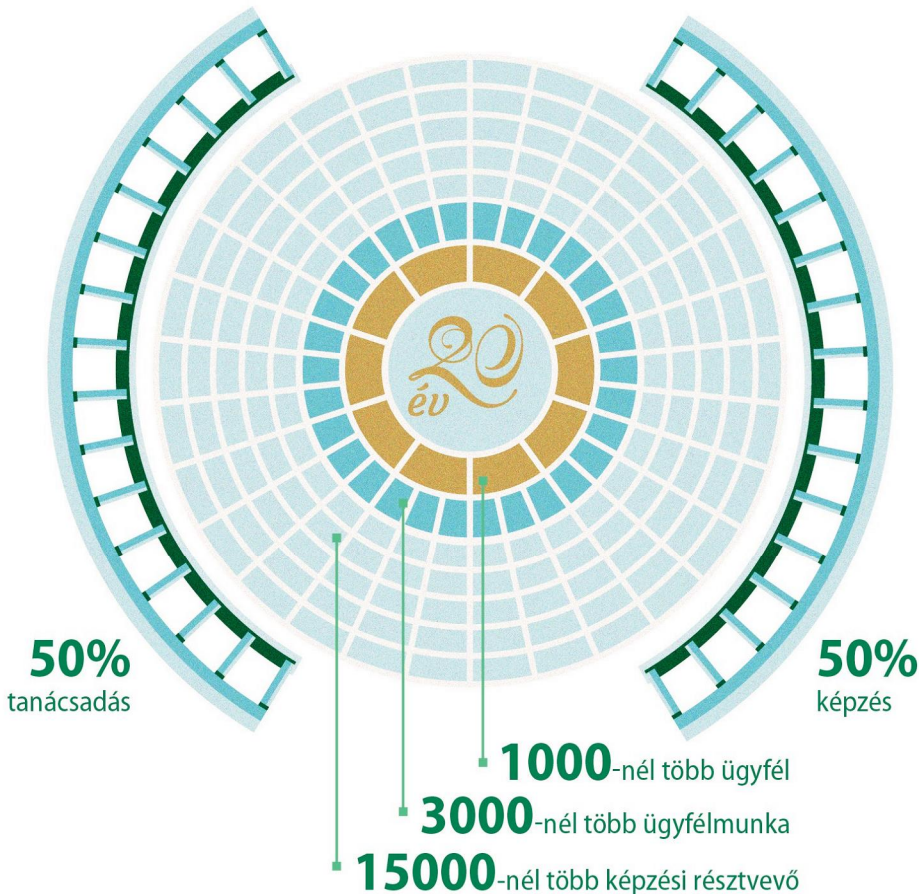
# Fejlődésre inspirálunk - már 20 éve



szervezetfejlesztés  
projektmenedzsment  
működésfejlesztés



## KOMPLEX VÁLTOZÁSKEZELÉS



Főállású tanácsadók, trénerek



### ÜGYFELEINK

VERSENYSZFÉRA



KÖZSZFÉRA



**70%**  
visszatérő ügyfél

**20.000**  
felhasználó  
projektportfólió-  
menedzsmentet támo-  
gató rendszerekben

**60** projekt- és  
projektportfólió-  
menedzsment  
rendszer kialakítása

**20**-nál több tanúsí-  
tott rendszerfejlesztés  
kivitelezése

**100** kritikus  
helyzetben lévő  
projekt sikerre vitele

**19** engedélyezett  
képzési program

**60%**-a a hazai  
PMP-CAPM minősítettek-  
nek nálunk készült fel



SAJÁT TULAJDONÚ  
PROJEKT VÁLLALKOZÁSOK

**Mennyit keresnek a hazai Projektmenedzserek?**  
Töltse ki rövid kérdőívünket és elküldjük a felmérés eredményét!  
**A kérdőív és további információk: [www.szinergia.hu/PMfelmeres](http://www.szinergia.hu/PMfelmeres)**



## Hogyan használható a PMBOK® Guide a gyakorlatban?

Dr. Pálvölgyi Lajos, PMP (Projecon Kft.)

A Project Management Institute (PMI) 2013 elején jelentette meg a négyévente megújuló "A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)" ötödik kiadását. A projektvezetők bibliájának is tekinthető alapkönyv magyar fordítása 2013 végén jelent meg az Akadémiai Kiadó gondozásában *Projektmenedzsment útmutató* címmel. Ebben a rövid cikkben arra keresünk választ, hogy mi szükséges ahhoz, hogy a projektvezető a PMBOK® Guide ismeretében, erre építve és ezt kiegészítve eredményes és elismert projektvezetővé váljon.

A PMBOK® Guide a PMI önkéntesek többévtizedes nemzetközi együttműködésének, folyamatos fejlesztő munkájának eredménye. Egyik fontos értéke, hogy a projektmenedzsment konszenzuson alapuló, szisztematikusan felépített, jól átgondolt fogalomrendszerét adja. A glosszáriumban több mint ötszáz szakkifejezés meghatározása olvasható. A fogalmak egy átgondolt logikai rendszerbe illeszkednek, amelynek átlátása és megértése a helyes gyakorlati alkalmazás egyik alapfeltétele.

A kiadvány teljességre törekvően feltérképezi az **önálló projekt** menedzsmentjének tevékenységeit, és ezeket 47 egymással összefüggő folyamat keretében írja le. Minden menedzsment folyamatnak számos bemenete és kimenete van, továbbá számos módszert és eszközt alkalmazhat. A folyamatok közötti kapcsolatokat világos ábrák teszik érthetővé, minden bemenet valamely más folyamat kimenete, vagy a projekt külső környezetéből származik. Hasonlóan, minden kimenet egy másik folyamat bemenete, vagy a projekt külső környezetébe távozik. Az utóbbira példa a projekt eredményét megtestesítő egy vagy több leszállítandó. A felvázolt logikai rendszer kidolgozottságára jellemző, hogy a 47 folyamatnál összesen több mint 600 bemenet, eszköz és módszer, valamint kimenet szerepel.

A PMBOK® Guide a folyamatokat kétféleképpen csoportosítja. Egyfelől mindegyik folyamat az öt folyamatcsoport valamelyikébe tartozik. A folyamatcsoportok a következők: kezdeményezés, tervezés, végrehajtás, követés és felügyelet, valamint zárás. Másfelől pedig mindegyik folyamat a tíz tudásterület valamelyikébe tartozik, melyek a következő területek menedzseléséről szólnak: integráció, terjedelem, ütemezés, költségek, minőség, emberi erőforrások, kommunikáció, kockázat, beszerzés és projektérintettek. A helyes alkalmazás szempontjából fontos kiemelni, hogy a folyamatcsoportok nem projektfázisok. Itt egy sokkal összetettebb, flexibilisebb logika érvényesül. Egy komplex projektben bármelyik projektfázis esetében bármelyik folyamatcsoportból választható és alkalmazható menedzsment folyamat. Így például a lezárás nem csupán a projekt lezárását jelentheti, hanem egy-egy fázis lezárását is.

## Elegendő-e a módszertan ismerete?

A *PMBOK® Guide* nem receptkönyv, nem tartalmaz mechanikus előírásokat arra nézve, hogy konkrétan mikor mi a teendő. Átgondolt logikai keretrendszert és gazdag eszköztárat ad azonban, amely sokat segíthet a projekt természetének megfelelő eljárások kiválasztásában, kialakításában. Fontos kiemelni, hogy a könyv felfogásában a projektvezető (illetve nagyobb projekt esetén a projektmenedzsment-csapat) felelőssége annak meghatározása, hogy egy adott konkrét projektben mikor milyen módszerek és eszközök alkalmazandók (és melyek nem).

A terjedelmes kötetet olvasgatva mindez kicsit zavarba ejtő is lehet. Annál is inkább, mivel a bemutatott ismeretanyag a nagyon nagy és összetett projektekhez ajánlott folyamatokat, módszereket is felöleli, vagyis alkalmazása a kis-, közepes- és nagy projektekben egyaránt lehetséges. Ebben az értelemben tehát „skalázható”.

A megfelelő választás viszont egyáltalán nem könnyű. A gyakorlati alkalmazás szempontjából a könyvben leírt folyamatokat, módszereket és eszközöket úgy képzelhetjük el, mint egy épület előre gyártott elemeit (mint például tartófal, födém, tető, ablak, ajtó, erkély, terasz) amelyekből tetszőleges épület építhető fel a mindenkori igények szerint. A *PMBOK® Guide* az elemek gazdag gyűjteményét adja, de nem mondja meg, hogy mikor milyen házat kell építeni. Ez ugyanis mindig az adott konkrét helyzet függvénye. Ugyanakkor bizonyos alapvető elvek, összefüggések és egymásutániságok egyértelműen kiolvashatók.

## A kiválasztás és az alkalmazás képessége

Annak, hogy egy adott helyzetben a projektvezető a lehető legjobb módszert válasza, legalább két feltétele van. Egyrészt ismernie kell számos módszert, hogy valóban választásról legyen szó. Minél több módszert ismer, annál nagyobb a valószínűsége, hogy közöttük lesz megfelelő vagy közel megfelelő is. Ismerjük a mondást: ha valaki csak kalapáccsal rendelkezik, akkor minden problémát egy beverendő szöghöz hasonlónak fog látni. (Hozzátehetjük, ha emellett még a csavarhúzója is van, akkor már kicsit jobb a helyzet.)

A projektvezetőnek másrészt képesnek kell lennie kiválasztani az adott helyzethez és az adott szereplőkhöz illő legjobb módszert (illetve annak legmegfelelőbb változatát). Sok módszer ismerete bizonytalanságot is szülhet, ez a bőség zavara. A kiválasztás képessége bármennyire is fontos, ritkán kap megfelelő figyelmet, a szakkönyvek és képzések kevésbé foglalkoznak ezzel. Kivételként említhető *Görög Mihály* könyve, ahol a projektvezetési feladat profiljára épülő kiválasztási–illesztési eljárásról olvashatunk. (Ld. *Projektvezetés a szervezetekben*, Panem, 2013, 19.6 és 20. fejezet.) Ez a képesség manapság jobbára a gyakorlati tapasztalatok alapján alakul ki, és idővel kiterjedhet arra is, hogy a projektvezető egyes helyzetekben több módszert kombináljon, vagy részben újszerű, innovatív elemeket alkalmazzon, például egy összetett helyzet kezelésekor. Negatív esetben a projektvezető a saját rutinja rabjává válhat, a járt utat járatlanra nem cseréli, módszertani kultúrája nem fejlődik. Ez erősen leszűkíti és torzítja az eszközök és módszerek kiválasztását.



A sikeres projekthez nyilvánvalóan nem elegendő az egyes módszerek ismerete, a projektvezetőnek képesnek kell lennie a felmerülő konkrét helyzetekben megfelelően alkalmaznia is ezeket. Ez egyrészt azt jelenti, hogy a módszert a feladat sajátosságaihoz illeszti, másrészt személyes képességei alkalmassá teszik arra, hogy azt valós helyzetben eredményesen alkalmazza. Például nem elég, ha fel tudja sorolni, hogyan kell vezetni egy hatékony megbeszélést, hanem szükséges az is, hogy ténylegesen képes legyen megfelelően vezetni egy projektmegbeszélést. Az ismeret és a képesség között óriási a különbség, és az előbbiből egyáltalán nem következik az utóbbi. Sokat segíthet egy helyzetgyakorlatokra épülő tréning, de a legjobb tanítómester maga a napi projektmunka. Gyakorlat teszi a mestert.

A szükséges képességek a gyakorlati alkalmazás útján valójában akkor fejleszthetők, ha a projektvezető nem egy beidegzett rossz (vagy erősen javítható) gyakorlatot ismételget, hanem tudatosan törekszik alkalmazni a -- például könyvekből, képzésekből vagy előadásokból -- megismert jó gyakorlat egyes elemeit, megfigyeli ezek hatását, tudatosan gyűjti a visszajelzéseket, megfigyeli mások viselkedését, módszereit, gyakorlatát, átveszi a hasznos elemeket, valamint adott esetben elemzi saját és mások hibáit, és mindezek alapján korrigálja viselkedését. És ezt nem egyszer teszi, hanem folyamatosan, vagyis mindez szokásává válik.

### **Milyen módszereket alkalmazzunk kis projektekben?**

A *PMBOK® Guide* alkalmazásának fent leírt skálázhatósága azt is jelenti, hogy nagyon nagy, komplex, sokszereplős, több vállalat együttműködésében megvalósuló nemzetközi projektekre is alkalmazható. A *PMBOK® Guide* nagyon sok olyan elemet tartalmaz, amelyek jobbra csak ilyen esetekben alkalmazandók. Emiatt nem teljesen magától értetődő, hogy a gyakoribb, kis- vagy közepes méretű és komplexitású projektek esetén mi az, amit igazából alkalmazni szükséges vagy célszerű. A megfelelő módszertani elemek kiválasztása mindig az adott projekt természetétől függ, de ezzel együtt néhány olyan elem kiemelhető, amelyre a sokakat érdeklő kisebb projekteknel is nagy valószínűséggel szükség lesz. Ilyenek lehetnek egyebek között:

- **Projektalapító okirat**
- **Projektérintett-nyilvántartás**
- **Projektfeladat-leírás**
- **A projektterv részeként:**
  - **terjedelem-alapterv**
  - **ütemezés-alapterv**
  - **költség-alapterv**
- **Erőforrásnaptárak**
- **Kockázat-nyilvántartás**
- **Munkateljesítési jelentések**
- **Előrejelzések (költség és ütemezés)**
- **Problémanapló**
- **Változtatáskérelmek**
- **Jegyzőkönyvek és emlékeztetők**

A felsorolt dokumentumok szakszerű elkészítéséhez és alkalmazásához hozzátartozik, hogy azokat a könyvben található útmutatás szerint használjuk. A terjedelem-alapterv például a projektterjedelem-leírásból, a munkalebontási struktúrából és az esetlegesen ehhez kapcsolódó WBS-szótárból áll, és a projekt szakmai tartalmát, terjedelmét határozza meg (ld. *PMBOK® Guide* 5.4.3.1). A kockázat-nyilvántartás pedig nemcsak a kockázatok felsorolását és jellemzőit, hanem – ahol illet meghatároztak – a kapcsolódó kockázatkezelési intézkedéseket is tartalmazza (ld. *PMBOK® Guide* 11.5.3.2). Stb.

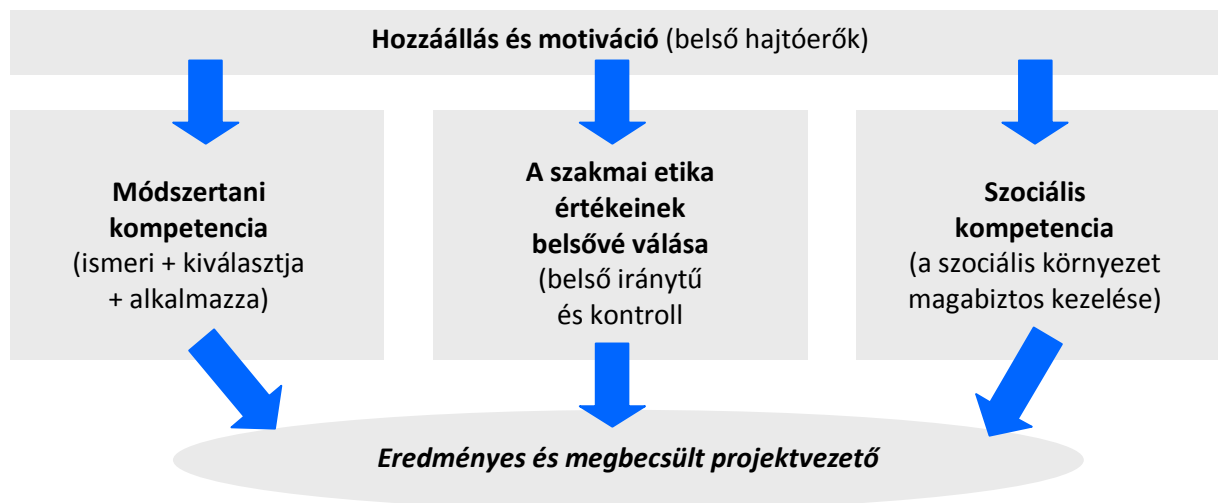
A kötetet áttekintve gyorsan megállapítható, hogy ahhoz a nagyon sokféle dokumentumhoz és kapcsolódó módszerhez képest, amit a *PMBOK® Guide* ismertet, a fenti lista egy nagyon minimális „túlélőcsomagnak” tekinthető. Kis projektek esetén ez akár elegendő is lehet, feltéve, hogy az itt nem érintett területeket ésszerűen kezeljük, vagyis nem hanyagoljuk el teljesen azokat sem. Az egyszerűség kedvéért nem szerepel például a listán a kommunikációs terv, ami nyilván nem azt jelenti, hogy kisebb projektben nincs szükség kommunikációra, hanem azt, hogy ez a szokásos rutin szerint zajlik: rendszeres megbeszélések, kezdve a projektindító (kick-off) megbeszéléssel, valamint írásos jelentések és közös tudásbázis formájában. Ha viszont ezek az alapvető elemek nem lennének elegendők, nyilván el kell gondolkodni ezek bővítéséről, alakításáról, amihez a könyv jó segítséget, sok ötletet ad.

### **Sikeres vezetőnek születni kell? Vagy mindenki zsebében ott van a marsallbot?**

A fentiekben leírt projektmenedzsment módszertani ismereteket, valamint a megfelelő módszer kiválasztásának és gyakorlati alkalmazásának képességét összefoglalóan **módszertani kompetenciának** nevezhetjük. A módszertani kompetencia mellett a projektvezetőnek nyilvánvalóan szüksége van az ún. **szociális kompetenciára** (soft-skills) is. Ez a rendkívül izgalmas témakör olyan, főként interperszonális képességeket és készségeket ölel fel, mint a vezetés (leadership), csapatépítés, motiváció, kommunikáció, befolyásolás, döntéshozatal, politikai és kulturális tudatosság, tárgyalástechnika, bizalomépítés, konfliktuskezelés és coaching. (Részletesebben ld. a további cikkeket.)

A tapasztalat azt mutatja, hogy minél nagyobb és összetettebb egy projekt, annál fontosabbá válnak a szociális kompetenciák a projektvezető számára. Bármennyire is fontosak ezek, nem helyettesíthetik azonban a módszertani kompetenciát. Ahhoz, hogy eredményes legyen, a projektvezetőnek mindkettőre nagy szüksége van. Sőt, ahhoz, hogy megbecsült is legyen, harmadik tényezőként a projektmenedzsment **szakmai etika** értékeit belsővé vált értéknek kell megélnie és képviselnie. (Az etikai elvárásokról ld. *PMI Code of Ethics and Professional Conduct*.)

A felsorolt három fő tényezőt az alábbi ábrán foglaltuk össze. Az ábra csak a szűkebb értelemben vett menedzsmentre fókuszál, és nem tartalmazza az adott projekt szakmai tartalmához kapcsolódó **szakmai kompetenciát**, amely projektvezetők esetében a kisebb projektekben nagyobb, a nagyobb projektekben pedig kisebb szerepet játszik. Akár további külön tényezőként említhető még a személyes hatékonyság és időgazdálkodás, vagyis az **önmenedzsment** kompetenciája is, de ezt az egyszerűség kedvéért a módszertani kompetenciába is érthetjük. (Az önmenedzsmentre épülő, de azt lényegesen meghaladó ún. *self leadership* pedig a szociális kompetenciákhoz sorolható.)



Ábra - Mi kell ahhoz, hogy valaki eredményes és megbecsült projektvezető legyen?

Az egyes projektvezetők között a szociális kompetenciák terén hatalmas egyéni különbségek tapasztalhatóak. Ezekről a kompetenciákról beszélve egyesek felvetik, hogy a projektvezetés talán inkább művészet, mint szakma, illetve ezek a kompetenciák tanulással nem fejleszthetők (vagy eleve adottak, vagy nem). Tapasztalatból tudjuk, hogy nagy előnnyel indul az, aki személyes adottságai és eddigi életútja alapján ilyen kompetenciákkal már viszonylag magas szinten rendelkezik, és esetleg a többiek közül -- például karizmatikus megnyilvánulásai folytán -- láthatóan kiemelkedik.

A szociális kompetenciák mindezek ellenére fejleszthetők. Sőt, bármilyen szinten is áll, szociális kompetenciáit minden projektvezetőnek folyamatosan fejlesztenie is kell. Erre kiváló lehetőséget adnak a projektvezetés során a gyakorlatban folyamatosan felmerülő kihívások, problémák és konfliktusok, és az ezekhez kapcsolódó visszajelzések, reflexiók, megfigyelések és tanulságok. Más hibájából tanul az okos, míg a balga a sajátjából sem. Ne legyünk azonban türelmetlenek, mert egyes készségek csak hosszú időszak tapasztalatai alapján, folyamatos, tudatos csiszolás útján alakulnak ki igazán. A személyes fejlődés hosszú távú program, a projektvezetőt (is) egész életútja formálja, alakítja, csiszolja.

Ahhoz, hogy a projektvezető a saját szociális kompetenciái fejlesztésében sikeres legyen, először is vegye észre, hogy van mit fejleszteni, hogy nem tökéletes. Másrészt hinnie kell abban, hogy valóban fejlődhet, és nagyon komolyan akarnia is kell azt (erős motiváció). Folyamatosan foglalkoznia kell önnön fejlesztésével, de úgy, hogy ebben örömet is leljen. A tevékenységből származó öröm olyan belső motivátor, amely azt folyamatosan fenntartja. Ismerje meg önmagát, építsen arra, amiben erős, alakítsa vállalt szerepét. Fontos, hogy ne akarja elnyomni egyéniségét, hanem sokkal inkább igyekezzen megtalálni és felépíteni a személyiségéhez illő hiteles egyéni vezetői stílusát. Igazán meglepő eredményeket érhet el az, aki ezt céltudatosan és kitartóan teszi. Sok sikert hozzá.





## TÉGED IS VÁR MAGYARORSZÁG LEGNAGYOBB ICT-MUNKAADÓJA!

Az IT Services Hungary Kft. hazánk legnagyobb és legdinamikusabban fejlődő ICT-munkaadójaként folyamatosan várja projektmenedzserek, informatikai szakemberek vagy az informatika iránt érdeklődő, idegen nyelveket beszélő pályázók jelentkezését.

IT SERVICES HUNGARY. VALÓSZÍNŰLEG A LEGIZGALMASABB ICT-MUNKAHELY.

[www.it-services.hu](http://www.it-services.hu)

## Projektmenedzsment - gyorsított interaktív - képzések minden szinten

PM alapképzések

PMI CAPM® és PMP®  
vizsgafelkészítés

Szociális kompetenciák:  
vezetés, kommunikáció,  
konfliktuskezelés és  
tárgyalástechnika tréning

Speciális mesterkurzusok

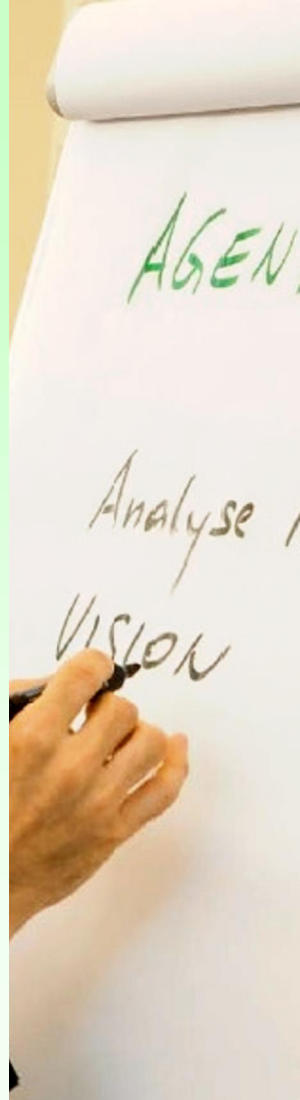
### Tanácsadás

Projektvezető biztosítása  
Projektiroda szolgáltatás

Több évtizedes tapasztalatra  
és sokéves PMBOK® Guide  
műhelymunkákra építünk.

**PROJECON**

[www.projecon.hu](http://www.projecon.hu)



# STRESSZ HESS!



KINEZIOLÓGIA  
GRAFOLÓGIA  
COACHING  
EGÉSZSÉGPSZICHOLOGIA  
TANULÁSMÓDSZERTAN

Stúdió címe: 1021 Budapest, Hűvösvölgyi út 32-34.

Tel: (06) 30 849 5855

[www.hrpszichofitness.hu](http://www.hrpszichofitness.hu)



PANNON EGYETEM  
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

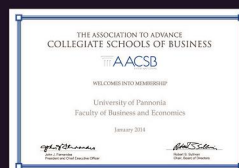
### PROJEKTMENEDZSMENT (FŐVÁLLALKOZÁS) SPECIALISTA SZAKIRÁNYÚ TOVÁBBKÉPZÉSI SZAK

- Másoddiplomás képzés
- Képzési idő: 4 félév
- Képzési forma: levelező
- Végzettség: projektmenedzsment specialista

### EU PROJEKTMENEDZSER SZAKIRÁNYÚ TOVÁBBKÉPZÉSI SZAK ANGOL NYELVEN

- Másoddiplomás képzés
- Képzési idő: 2 félév
- Képzési forma: levelező
- Végzettség: EU projektmenedzser

A Pannon Egyetem  
Gazdaságtudományi Kara  
az AACSB International –  
the Association to Advance  
Collegiate Schools of  
Business tagja, és a  
Felsőoktatási Minőségi  
Díj 2008. évi díjazottja.



BŐVEBB INFORMÁCIÓ: [www.gtk.uni-pannon.hu](http://www.gtk.uni-pannon.hu),  
[felveteli@gtk.uni-pannon.hu](mailto:felveteli@gtk.uni-pannon.hu) • Tel.: (88) 624-879  
Pannon Egyetem, 8200 Veszprém, Egyetem u. 10.

## Miért fontosak az interperszonális készségek? A projektvezető vezetési kihívásai

Majorné Lakó Rita – Fodor Andrea (ProjektCoach Kft.)

Projektvezetőként – mint minden más szakmában – elengedhetetlen, hogy folyamatosan fejlődjünk, képezzük magunkat. Ma már mind a módszertanok elsajátítása, mind a szakmai fejlődés – akár online, akár hagyományos formában – minden projektvezető számára elérhető. A módszertanok ismerete, az ezekben való jártasság megfelelő és elengedhetetlen keretet ad a projektek sikeres végrehajtásához, a projekt sikere azonban – és ebben mindenki egyetért – az emberi tényezőkön is múlik. Az interperszonális készségek szerepét a sikeres projektekben a szakértők 50%-ra becsülik.

Amíg a módszertani elemek elsajátíthatók „tankönyvből” is, addig a projektvezetők számára szükséges interperszonális képességek más módszerekkel fejlesztendők: erre legtöbbször az általános menedzsment-képzéseket szokták javasolni. De valóban arra van szüksége egy projektvezetőnek is, amivel az általános vezetőfejlesztő tréningek szolgálnak? Vizsgáljuk meg a kérdést a *PMBOK® Guide* legutóbbi 5. kiadásában felsorolt interperszonális készségek mentén.

### 1. Vezetés (leadership)

Az emberek irányításához mind menedzseri, mind vezetői (leadership) készségekre szükség van. Középvezetőként inkább menedzseri, a ranglétrán felfelé haladva mindinkább vezetői készségekre van szükség. A váltás sokaknak kihívást okoz. A projektvezetőknek ellenben egyaránt alkalmazniuk kell menedzseri és vezetői képességeiket is. Tényleges hatalmuk többnyire nincs, vagy nagyon csekély, – ritka kivételektől eltekintve – autokratikus elemekre épülő vezetői stílust nem alkalmazhatnak. Vezetői hatalmuk nagymértékben külső tényezőktől függ (szponzor hatalma és támogatása, a projekt cél szervezeti fontossága és támogatottsága, projekt kultúra fejlettsége). Ha ezek a tényezők hiányoznak, a projektvezetőnek magának kell kivívnia vezetői elismertségét. Ehhez a vezetési módszerek szervezeti kultúrától és szituációtól függő tudatos alkalmazására van szükség.

**Menedzselés (management):** olyan folyamatok összessége, amelyek egy emberekből és technológiákból álló bonyolult rendszert zökkenőmentes működésben képesek tartani. A menedzselés legfontosabb aspektusai közé tartozik a tervezés, a költségvetés készítése, a vezetői és a vezetést kiszolgáló személyzet biztosítása, az ellenőrzés és problémamegoldás.

**Vezetés (leadership):** olyan folyamatok összessége, amelyek mindenekelőtt szervezeteket alkotnak és a jelentősen változó körülményekhez igazítják őket. Az vezetés határozza meg, milyen legyen a jövő, az embereket e jövőkép mellé állítja és arra ösztönzi őket, hogy az akadályok ellenére ennek a jövőképnek a megvalósításán fáradozzanak.

*John P. Kotter: A változások irányítása (Kossuth Kiadó, 2009)*



## 2. Csapatépítés

Projektvezetőként rövid idő áll rendelkezésre a csapatműködés kialakítására. Általában egy vezetőnek egy pozícióban egyszer kell csapatot építenie, és ez nincs időkerethez kötve. Szerencsés esetben megválogathatja, kivel szeretne dolgozni, de korlátozottan cserékre is van lehetősége. Projektvezetőként a csapatépítés rendszeres, projektenkénti feladat, amit mindig új, mások által delegált emberekkel kell végrehajtani. Míg egy szervezeti egységben nagyjából egy „szótárkészlettel” rendelkeznek a kollégák, a projektvezetőnek arra is törekednie kell, hogy a különböző területek szakemberei közös nyelvet beszéljenek. Ennek kialakulását a projektvezetők 3-6 hónap közé teszik, intenzív közös munkavégzés esetén. Beláthatjuk, hogy egy projekt ezalatt már sokszor a megvalósítási fázisban tart, és ha az együttműködés és az információ-megosztás nem alakult ki, az problémákat okoz. Tehát projektvezetőként bevált eszközökkel kell rendelkezni a csapatépítés és az információ-megosztás és –értelmezés gyorsítására.

## 3. Motiváció

Az emberek egy részét inkább a külső motiváció hajtja, mások inkább belső motivációból dolgoznak, de legtöbbünknel mindkét elemre szükség van ahhoz, hogy lelkesen és elkötelezetten végezzük munkánkat. De míg egy vezetőnek a külső ösztönzők széles tárháza áll rendelkezésére, addig egy projektvezető ezekkel legtöbbször nem rendelkezik. Míg egy vezető egyaránt tudja a külső és belső motivációt erősíteni, addig a projektvezető leginkább csak a csapattagok belső motivációjára tud építeni. Nagyobb figyelmet kell fordítson a csapattagok belső motivációinak felderítésére és növelésére, mint egy általános menedzser. Az Accenture 2006-os, 9 országra kiterjedő tanulmánya szerint a megkérdezett dolgozók 43%-a leginkább azért elégedetlen a munkahelyével, mert úgy érzi, vezetőjétől nem kap elég dicséretet, elismerést. Tehát ha projektvezetőként tudatosan figyelünk legalább arra, hogy rendszeresen adjunk pozitív visszajelzést kollégáinknak, máris nagyot tudunk előrelépni a csapat motiválása terén.

## 4. Kommunikáció

Vezetőként leggyakrabban az eggyel alatti, és az eggyel feletti szinttel, valamint a társ-vezetőkkel kell megfelelően kommunikálni. Általában ez sem megy zökkenőmentesen, de projektvezetőként minden szervezeti szinttel meg kell találni a hangot, a legfontosabb információkra igényt tartó felsővezetéssel, és a legkisebb részleteket is ismerő szakemberekkel egyaránt. A projektvezetőnek ráadásul gyakran tolmácsként kell működnie a különböző szintek között, ami különösen nagy kihívást jelent.

## 5. Befolyásolás

Befolyásolás alatt azt a pozitív megnyerést értjük, amelyben a vezető a vállalati célok elérése érdekében vezet embereket, irányt is mutat, és megfelelő hatást tud gyakorolni a munkatársakra, és ezáltal teljesítményükre. Projektvezetőként folyamatosan versengünk a rendelkezésre álló erőforrásokért. Legtöbbször a projekten dolgozó kulcsfontosságú szakemberek számos egyéb projekten is dolgoznak amellet, hogy a normál napi munkájukat végzik. Saját vezetőjük és a többi projektvezető is követelményeket és elvárásokat is támaszt

velük szemben. Nem mindegy tehát, hogyan tudjuk elérni azt, hogy a projektben dolgozó emberek megtegyék azt, amit kérünk tőlük.

## **6. Döntéshozatal**

Egy szervezeti vezetőnek van mozgástere a hatáskörébe eső döntések meghozatalára. A projektvezető döntési jogköre rendszerint a projektműködés kérdéseire terjed ki. A projektet érintő fontosabb döntéseket a projektet felügyelő személy (szponzor) vagy bizottság hozza meg. Fontos a projekt szempontjából, hogy ezek a döntések időben megszülessenek, ezért a projektvezetőnek sok energiát kell fordítania a döntések előkészítésére. Ehhez viszont tisztában kell lennie a szervezeten belüli erőviszonyokkal, érdekkörökkel, konfliktusokkal, és egyfajta mediátorként segíteni kell az érintetteknek megtalálniuk azt a megoldást, amely mindenkinek megfelel.

## **7. Politikai és kulturális tudatosság**

És ezzel el is érkeztünk az egyik legkritikusabb elemhez, a szervezeti tudatossághoz. A projektvezetőnek objektíven, külső szemszögből kell átlátniuk, hogy éppen mi zajlik a szervezetben. Ez az a pont, ahol a külső projektvezetők általában jobban teljesítenek, azáltal, hogy kevésbé részesei a belső folyamatoknak. Meg kell érteniük az egyéni érdekeket, a szervezeti politikai játszmákat, a személyek, szervezeti egységek közötti érdekellentéteket és az esetleges kulturális különbségeket ahhoz, hogy a problémás pontokon túl tudják lendíteni a projektjüket.

## **8. Tárgyalástechnika**

Bár általános tárgyalási készségekkel minden vezetőnek rendelkeznie kell, a projektvezetők helyzete ezen a téren is speciális. Mind horizontálisan (felhasználók, szállítók, ügyfelek, csapattagok, stb.), mind vertikálisan (a vezérigazgatótól kezdve a gyakornokokig) széles körrel kell képesnek lennie hatékonyan tárgyalni a szervezeten belül és azon kívül is. Sőt, nemcsak tárgyalópartnerként kell megfelelő stratégiákat alkalmaznia, hanem arra is képesnek kell lennie, hogy szükség esetén facilitátorként vagy mediátorként segítsen elő a projektet érintő tárgyalásokat. Miután a projektvezetők a szervezetben formális hatalommal ritkán rendelkeznek, a sikeres végrehajtás érdekében viszont elengedhetetlen, hogy hatékonyan képviseljék a projekt érdekeit, ők tárgyalásaik során elsősorban a problémamegoldó/együttműködő megközelítéssel lehetnek sikeresek – még inkább, mint az általános vezetők (akik esetén más – pl. a versengő – szemléletmód is célravezető lehet adott szituációkban).

## **9. Bizalomépítés**

Míg a bizalom hiánya gazdaságilag mérhető károkat okozhat (mind csapat-, szervezeti-, vállalati-, társadalmi szinten), addig nyilvánvalóan a túlzott bizalom is káros lehet a biztonságos működés szempontjából. Projektvezetőként is nagy kihívás a bizalom optimális szintjének megtalálása – ökölszabályként azonban érdemes szem előtt tartani, hogy ez az optimum általában magasabban van, mint ahogy elsőre gondoljuk. Egyszerűbben fogalmazva: a megelőlegezett bizalom ösztönzőleg hat!

A bizalom azonban sokrétű. Nemcsak a projektvezető kell megbízzon a munkatársaiban, de a saját maga irányába is ki kell építenie a bizalmat. Míg egy általános vezetőnek ezt csak viszonylag ritkán kell megtennie (pl. kinevezéskor, vagy munkahelyváltás esetén), addig a projektvezetőnek minden projekt elején „meg kell győznie” a projektértintetteket arról, hogy sikerre fogja tudni vinni a projektet. Ehhez első lépésként ő magának is megfelelő önbizalommal kell rendelkeznie. És mindez még mindig nem elég! A fentiekén túl, a projektvezetőnek arra is alkalmasnak kell lennie, hogy a csapattagok egymásba vetett bizalmát erősítse – és ismét, ezt (az általános vezetőkkel ellentétben) újra és újra, minden projekt folyamán meg kell tennie. És mivel a csapatépítéshez hasonlóan a bizalom kiépítéséhez is rövid idő áll a projektvezető rendelkezésére, itt is tudatosan, kész eszköztárral kell rendelkezniük a bizalmi környezet gyors megteremtésére.

## 10. Konfliktuskezelés

Míg egy vezető általában vagy közvetlenül részese a konfliktusnak, vagy a konfliktus a csapatán belül zajlik, a projektvezetőnek ezeken túl a projektet érintő szervezeten belüli konfliktusokat is fel kell ismernie, és kezelnie kell. Márpedig konfliktusok előbb-utóbb minden projekt során jelentkeznek. Számítani kell arra, hogy a szűkös erőforrásokért folytatott „harc” nagy eséllyel összetűzéseket szül, de a projektek mentén feszülő különböző érdekek okozta küzdelmekre, illetve a változásokból fakadó ellenállásra is fel kell készülni. Jó hír, hogy tudatos lépésekkel ezek jó részét megelőzhetjük, vagy legalábbis finomíthatjuk. Ehhez viszont már a projekt elején szükség van a lehetséges konfliktusforrások számbavételére, a projekt során az újabbak időben történő felismerésére, illetve ezek folyamatos, proaktív kezelésére. Ha azonban mégsem sikerül elkerülni a konfliktus kialakulását, a projektvezetőnek megfelelő konfliktuskezelési illetve mediátori képességekkel felvértezve kell segítenie a megoldást.

## 11. Coaching

És végül, de nem utolsósorban a *PMBOK® Guide* 5. kiadásában már bekerült a szükséges készségek közé a coaching típusú vezetés készsége. A coaching szemléletmódból itt most három alapelvet érdemes megemlíteni: (1) minden embert úgy kell kezelni, mint aki kompetens és felelős a saját dolgaiban; (2) az erősségekre kell támaszkodni a hiányosságok felrovása helyett; (3) az ideális-reális működést kell megfogalmazni, és megkeresni azokat a jeleket, amiknek a megléte már hozzájárul az optimális működéshez.

Mint a fentiekből is látszik, a projektvezetőknek a vezetéshez szükséges készségek alkalmazása sok tekintetben eltér az általános vezetőkéétől, azokat más szituációkban, másképp kell alkalmazniuk. A projektvezetőknek rendszeresen, gyorsan és rutinszerűen kell tudnia irányítani, csapatot építeni, motivációt fenntartani. Nem a saját érdekeit kell érvényesítenie, hanem különböző érdekeket kell összehangolnia. Mindezt általában formális szervezeti hatalom nélkül. Mindebben csak akkor lehet sikeres, ha tudatosan törekszik rá, és kész eszköztárral rendelkezik a fenti helyzetek kezelésére. Ezért a projektvezetőknek olyan, speciálisan a projektvezetők problémáira és készségeire koncentráló képzésekre is szükségük van, amelyek gyakorlatban használható eszközöket adnak, valamint egyénre szabott fejlődést tesznek lehetővé.



Szentirmai Róbert:

# Microsoft Project 2013 alkalmazása kis- és nagyvállalati környezetben



[www.training360.com/project2013](http://www.training360.com/project2013)

TRAINING360  
GET FLOW NOT SKILLS

"HIÁBA TIÉD A VILÁG ÖSSZES TECHNIKAI TUDÁSA,  
HA NEM TUDOD ELADNI AZ ÖTLETEIDET, HA NEM  
TUDSZ BÁNNI AZ EMBEREKKEL, VAGY HA NEM  
VAGY KÉPES ARRA, HOGY A MUNKÁT HATÁRIDŐRE  
ELVÉGEZTESD, NAGYON HAMAR KUDARCOT  
FOGSZ VALLANI."

PEGGY KLAUS: THE HARD TRUTH ABOUT SOFT SKILLS, 2007.

## PROJEKTVEZETŐK ÉS PROJEKTCSAPATOK SZEMÉLYRE SZABOTT FEJLESZTÉSE

- PM+ PROGRAM (TUDÁS- ÉS TAPASZTALAT-ÁTADÁSRA ÉPÜLŐ CSOPORTOS FEJLESZTÉS EGYÉNI IGÉNYEKRE SZABVA)
- SOFT-SKILL FEJLESZTÉS
- PROJEKTVEZETŐI COACHING

*Lehetsz még jobb!*

[WWW.PROJEKTCOACH.HU](http://WWW.PROJEKTCOACH.HU)



## Projektportfólió-menedzsment

Az Akadémiai Kiadó gondozásában megjelent hiánypótló kötet a PMI Magyar Tagozat önkénteseinek közreműködésével készült. Abban a tipikus helyzetben nyújt segítséget, amikor több projekt és program egyidejű megvalósításából fakadó problémákkal kell szembenézni. Kedvezményes rendelés: [http://akkr.hu/1104/gazdasag/tovabbi\\_konyvek/projectportfolio\\_menedzsment](http://akkr.hu/1104/gazdasag/tovabbi_konyvek/projectportfolio_menedzsment)

*A<sup>KPMG</sup>cademy*

## Egy padban a szakértőkkel

### Ízelítő képzési kínálatunkból

- Intuitív vezetői döntés
- Kreativitás és innováció
- Pénzügy nem pénzügyi vezetőknek
- PMP vizsgafelkészítő
- Profi/t/t vezetés a coaching és a szupervízió válogatott eszközeivel
- Projektmenedzsment Mesterkurzus
- The English Writing Toolkit
- Vadászterület-módszer – konfliktuszonák a projektekben

### További információ:

T: +36 (1) 887 6646

E: [academy@kpmg.hu](mailto:academy@kpmg.hu)

[www.kpmgakademia.hu](http://www.kpmgakademia.hu)

A KPMG Akadémia Kft. nyilvántartásba vett és akkreditált felnőttképzést folytató intézmény. Nyilvántartási szám: 01-0469-04, akkreditációs lajstromszám: AL-1068

## Más szervezetben más hangsúlyok? A jelenkor ideális projektvezetője

Bakos Sándor - Császár Helga (Szinergia Kft.)

Vajon az alapos módszertani eszköztárral bíró projektmenedzserek vagy a vezetői készségekre támaszkodó projektvezetők sikeresebbek-e a projektek vezetésében hosszú távon?

Az alábbi cikk a projektvezetői szerep értelmezéséhez kíván hozzájárulni. A vezetői (*leaderi*) készségek napjainkban kiemelt hangsúlyt kapnak iparágtól és szervezeti mérettől függetlenül. Ez jellemző mind a szervezeti-, mind pedig a projektvezetők iránti elvárásokra, mégis kisebb fókusszal szerepelnek a képzsések és egyéni fejlesztések tervezésénél.

*„A projekt egy időben behatárolt erőfeszítés egy egyedi termék, szolgáltatás vagy eredmény létrehozása céljából.” (Projektmenedzsment Útmutató 5. kiadás)*

A fenti fogalmi meghatározás a legelterjedtebb egy mondatos definíció a projektekre vonatkozóan és már ebből is következik, hogy a projektek vezetése a hagyományos **funkcionális vezetéstől** nagyban **különbözik**, többek között az alábbiak miatt:

- ideiglenes feladatmegoldó szervezet alakul;
- a feladat újszerű, nem rutinjellegű;
- a szervezeti eljárásrendeknek való megfelelés helyett a Megbízónak és a fő érdekhordozóknak való megfelelés áll a központban;
- a projektcsapat akár több szervezeti egység, vagy akár külső szervezetek delegáltjaiból áll;
- a projektvezető nem feltétlenül rendelkezik funkcionális hatalommal;
- a projektcsapat és a projektvezető a projekt mellett előfordul, hogy funkcionális feladatot is ellát, ebből következően két irányba is jelentenek: projektszervezeten belül, valamint a funkcionális vezetőjüknek.

Mindezek mellett a projektmenedzsment...

*„... a végrehajtás során a tudás, a képességek, az eszközök és a technikák alkalmazása a projektkövetelmények teljesítése céljából.” (Projektmenedzsment Útmutató 5. kiadás)*

A feladat és a kihívás tehát igazán komplex. A projektvezetővel szembeni elvárás is ennek megfelelő. Tapasztalatunk szerint a sikeres projektvezető az alábbi, egymásra épülő dimenziók mentén tudatosan, a **szervezeti környezet kihívásainak megfelelően** fejleszti készségeit:



- **Szakmai**  
Szakmai-technológiai ismeretek az adott iparágban.
- **Módszertani**  
Projektmenedzsment metodika, eszközök és technikák, jó gyakorlatok.
- **Szociális**  
A projektcsapattal és az egyéb projektérintettekkel való együttműködés.
- **Személyes**  
Személyes hatékonyság és egyéni működés.

De vajon a projektvezető mely dimenzió(k)ra helyezze fókuszát? Mennyire szükséges a szakmai hozzáértése? Szükséges-e a szakmai megvalósításban is részt vennie? Elegendő csupán vezetési készségekkel rendelkeznie? Iparági ismeretek nélkül is képes sikerre vinni a projekteket?

Az eddigiekben szélesebb értelemben használt projektvezető kifejezést a szétválasztás miatt ebben a cikkben mostantól két külön fogalomra bontjuk: az egyik a vezetőként viselkedő projektvezető (*leader*), és a másik a projektmenedzser.

A projektmenedzseri szerep a korábbi értelmezés szerint egy folyamatgazdaságot jelentett, amely a sztenderdeknek megfelelő életciklusban és a kiválasztott folyamatokkal támogatva teljesíti a projektkövetelményeket. Így elsősorban projektmenedzsment módszertani kompetenciákat érvényesít.

A komplex elvárások és kihívások azonban új perspektívát nyitottak a szerep előtt, amely egyre inkább a vezetési készségeken és eszközökön alapul. A projektvezető (*leader*) fókusza tehát a csapaton és a fő projektérintetteken van, személyes működése és fellépése teszi őt követhetővé, követetté. Ez azonban nem azt jelenti, hogy szakmailag nem szükséges a hozzáértése, hanem azt, hogy a projekt vezetése során energiáit nem a szakmai feladatokra összpontosítja. Szakmai kompetenciája a következőképpen foglalható össze: *ne legyen megvezethető!*

A projektvezetői szerep fenti értelmezését tovább erősítette, hogy a Projektmenedzsment Útmutató 5. kiadásában megjelentek az alábbi interperszonális készségek, mint a szerep betöltéséhez szükséges kompetenciák: *vezetés (leadership), csapatépítés, motiváció, kommunikáció, döntéshozatal, politikai, kulturális „érzékenység”, befolyásolás, tárgyalás, konfliktuskezelés, bizalomépítés, coaching.*

Tapasztalataink szerint azonban a fő projektvezetői (*leaderi*) készségek jelentősen függnak a szervezeti projektérettségtől és kultúrától is. Vegyünk két - leggyakoribb szélsőségeket bemutató - helyzetet, amelyeket ügyfeleinknél is gyakran láthatunk:

**1. TÍPUS:** Képzeljünk el egy olyan funkcionálisan működő szervezet, ahol:

- a projektekre még nincs saját, egységesen kialakult projektmenedzsment módszertan és a projektvezetők felhatalmazása is alacsony;
- tipikus sajátosság, hogy a projekt jellemzően „csak egy plusz” feladat a projekttagok és gyakran a projektvezető számára is, amit a funkcionális feladatokon felül el kell látni;
- a hierarchia erősen meghatározó, tehát a feladatok kiosztása, prioritizálása és a kommunikáció is a funkcionális vezetőkön keresztül történik;
- és mindez gyakran egy tekintélyelvű kultúrával társul, amit a projektvezető sem hagyhat figyelmen kívül.

**2. TÍPUS:** A másik szélsőség legyen egy olyan mátrix jellegű szervezet, ahol:

- a projektek vannak a működés középpontjában és ezeket kialakult, egységes módszertan alapján vezetik a projektvezetők;
- a munkatársak jellemzően elsősorban projektekben dolgoznak, de gyakran egyszerre többön is, tehát projektvezetői és -tagi szinten is párhuzamosan több projekt fut;
- a munkatársak a projektvezető alá tartoznak a projektek idejére, ők töltik be felettük a vezetői funkciót, így egy projekttagnak, akár több „vezetője” is van egyszerre;
- mindez általában erős feladatközpontú kultúrával, azaz mindent meg kell tenni a projekt és a stratégiai cél érdekében, ezt támogatja a projektek portfólió szintű kezelése.

A fentiek alapján a legfőbb projektvezetői (*leaderi*) kompetenciákban is különbségeket látunk.

**Fő projektvezetői (*leaderi*) készségek és kompetenciák, az 1. típusú -, azaz funkcionális és alacsony projekt érettségű - szervezetek esetén:**

- **Önérvényesítés és érdekérvényesítés:** a hierarchikus működésben a projektvezetőnek (*leadernek*) tudnia kell a projekt érdekében döntéseket hozni, és ezek végigviteléhez erős önérvényesítési készségekre van szüksége.
- **Empátia:** a projekttagok részéről ez a szervezeti működés és a projektek összehangolása gyakran feszültséggel jár és ellenállást gerjeszt a projektek iránt, ezt a projektvezetőnek (*leadernek*) át kell éreznie és eszerint alakítani a projekt kereteit.

- **Személyre szabott motiváció és személyiség típusok ismerete:** a leterheltség és „plusz” feladat jelleg miatt a projektvezető (*leader*) egyik legfőbb feladata, hogy motivációt adjon a megvalósító csapat tagjainak a projekt idejére. Ezt csak személyre szabottan tudja sikeresen megvalósítani, amihez az egyes tagok személyiségének főbb vonásait szükséges felismernie.
- **Konfliktuskezelés:** szervezeti érdekek és projektérdekek illetve személyek közti viták is gyakoriak, ehhez a helyzethez igazított konfliktuskezelési eszköztár tud segítséget nyújtani.
- **Stresszkezelés és türelem:** gyakran „döcögnek” a projektek és elakadhatnak olyan pontokon, melyre a projekttagoknak és projektvezetőnek (*leadernek*) nincs közvetlen ráhatása, ez pedig magas stressz szintet okoz az egész csapatban.
- **Problémamegoldó képesség:** az alap kereteken olykor kilépve is megoldásokat kell találnia egy-egy elakadásra a projekt- és a szervezet érdekében, ehhez kreativitásra és problémamegoldó fókuszra van szüksége.

**Fő projektvezetői (*leaderi*) készségek és kompetenciák, a 2. típusú -, azaz mátrix-szerű és magas projektérettséggel rendelkező - szervezetek esetén:**

- **Együttműködés:** a hosszú távú sikeresség érdekében az együttműködés mind a projektszervezeten belül, mind pedig a projektek között kiemelt jelentőségű, ez az egymást segítő attitűd a szervezet működésének kulcsa.
- **Stratégiai szintű gondolkodás:** a sikeres működéshez a döntések nem csak egyedi projekt szinten kerülnek mérlegelésre, hanem portfólió szinten, mely döntések elfogad(tat)ásához és véghez viteléhez a projektvezető (*leader*) stratégiai gondolkodásmódjára van szükség.
- **Projekt- és önmarketing:** fontos, hogy a projekt vonzó legyen a projekttagok számára és a szervezet is informált legyen a projekt céljáról, elért sikereiről. De a projektvezető (*leader*) szerepét és az ő támogató funkcióját is ismerniük kell a projekt tagoknak.
- **Célkitűzés és visszajelzések adása:** a projekt célok személyekre történő lebontása tisztázza az egyéni elvárásokat, továbbá ez jelenti az egyéni teljesítményértékelés alapját is. Ehhez a projektvezetőnek (*leadernek*) kell projektenként letisztáznia elvárásait és rendszeres visszajelzésekkel segíteni a tagokat azok elérésében.
- **Delegálás és helyzethez igazított vezetői stílus:** a csapattagok fejlesztése és a feladatok és felelősségek elosztása érdekében egyaránt jelentőséggel bír, hogy a projektvezető (*leader*) képes-e az adott feladathoz és az adott személyhez illesztett vezetői stílust és szerepet betölteni.

- **Személyre szabott motiváció:** a projektek vezetői és a projekteken kapott motivációs tényezők adják a szervezet tagjai számára a motivációt, éppen ezért a személyre szabott motiváció kérdésköre itt is nagy jelentőséggel bír, és a projektvezető (*leader*) fontos felelőssége.

Elsőre kevés tehát az átfedés a kiemelt készségek között, ez azonban nem jelenti azt, hogy ne lennének jól hasznosíthatók a másik típusnál bemutatott készségek is. Az eltérések azt jelzik, hogy **fókuszában a két esetben mások a kiemelkedők**.

Tapasztalataink alapján tehát a projektvezetés során összességében még nagyobb jelentősége van a vezetői készségeknek, mint a funkcionális szervezeti működésben. Ezáltal valódi versenyelőnyt jelent a projektvezetők számára a módszertant kiegészítő vezetői készségek magas szintje, hiszen több olyan projektsajátosság is előfordul egy projekt életciklus során, mely tisztán módszertani ismeretekkel nem kezelhető.

A vezetői készségeken belül a pontos elvárások és fő hangsúlyok szervezetenként és projekt jellegenként eltérőek, érdemes tehát mindenkinek saját magára nézve is átgondolni a következő kérdéseket:

- *Az Ön szervezeténél melyek azok a főbb készségek, melyre egy sikeres projektvezetőnek ténylegesen szüksége van?*
- *Melyek ezek közül az Ön számára erősítendő készségek?*

Amennyiben ezeket a kérdéseket meg tudja válaszolni, akkor egyik oldalról a személyes, már meglévő erősségeit, mint értékes erőforrást tudatosabban fogja tudni használni. Másik oldalról a személyes fejlesztéséhez egy fontos alapot és információt biztosíthatnak a válaszok. Ez esetben pedig nem csak szervezeti, hanem személyes szinten is nagyban tudja növelni a hatékonyságát, eredményességét és ez által a sikerességét.





## Projektszponzorálás

Az Akadémiai Kiadó gondozásában megjelent hiánypótló kötet a PMI Magyar Tagozat önkénteseinek közreműködésével készült. Témája a projektet felügyelő felsővezetői szerep, a vezetői elkötelezettség megszerzése és megtartása. Kedvezményes rendelés:  
<http://akrt.hu/727/gazdasag/menedzsment/projektszponzoralas>

[www.mpmm.com](http://www.mpmm.com)

[www.method123.com](http://www.method123.com)

### Tartalomkezelő rendszer (CMS)

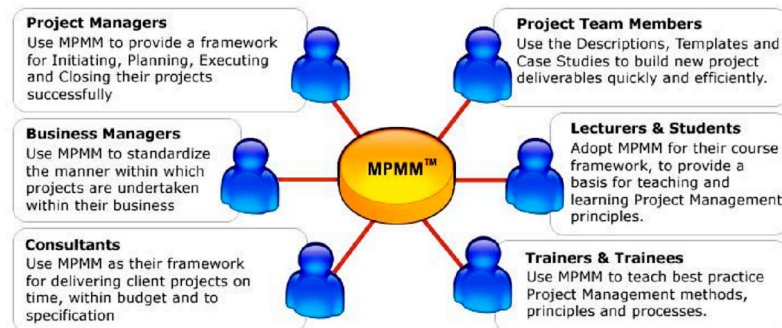
Projektmenedzsment módszertan, Method123 sablonok (külön is kapható), gyakorlati példák, benne a **Projektmenedzsment útmutató** legújabb angol és magyar nyelvű kiadása. A tartalmat kedve szerint módosíthatja, **saját módszertanát is feltöltheti**.

Projekt-, program- és portfólió- menedzsment. Módszertan. Oktatás. Tanácsadás.

További információk:

[www.tenstep.com](http://www.tenstep.com)

E-mail: [info@tenstep.hu](mailto:info@tenstep.hu)



RAINFOREST

# MAGABIZTOS PM PROJEKTMENEDZSMENT KÉPZÉS

**Tervezési fókusz – Eszkőorientáltság – Szabványosság**

**A tanulást** határozott hangsúlyokkal, egyedi folyamat mentén **fel lehet gyorsítani**.

**Lehet** 2 napos tréning alatt **paradigmát váltani** és egy nagyot ugrani a projektmenedzsment szakma megértésében.

**Azonnal használható**, a gyakorlatban módszeresen alkalmazható eszközökkel már a szemináriumot követő napon **magabiztosan lehet vezetni** vagy támogatni egy projektet.

**CSATLAKOZZON KÉPZÉSÜNKHÖZ!**

[www.magabiztosPM.hu](http://www.magabiztosPM.hu)

2015 első negyedévében jelenik meg **az első magyar PM eszköztár** több mint 100 projektmenedzsment eszköz részletes leírásával!

[www.PMeszkoztar.hu](http://www.PMeszkoztar.hu)



## **Hogyan alapozzák meg az eszközök a projektmenedzser magabiztosságát?**

Járdán Tamás PMP, PCC - Schieszler Tamás PMP, PCC (Rainforest Consulting Kft)

*Mik azok a projektmenedzsment eszközök? Hogyan kötik össze a projektmenedzsment elméletét és gyakorlatát? Hogyan jellemezhetők? Hol találhat ilyen eszközöket egy projektmenedzser? Hogyan járulhatnak hozzá a projektmenedzser szakmai magabiztosságának növeléséhez?*

### **Projektmenedzsment eszközök**

A *Projektmenedzsment útmutató (PMBOK® Guide)* többek között projektmenedzsment folyamatokat határoz meg: a folyamatok részletes kifejtésével, a kapcsolódó bemenetek és kimenetek megadásával és a folyamat során használt eszközök, módszerek és technikák leírásával. A *PMBOK® Guide* szerint az eszköz (tool) „valamely kézzelfogható dolog, mint például sablon vagy szoftver, amelyet egy tevékenység során használnak termék vagy eredmény előállításához”.

A projektmenedzsment napi gyakorlatában az eszközök gyakran hivatkozott csoportjába tartoznak azok a sablonok, dokumentumminták, amelyek kitöltésével az egyes projektmenedzsment folyamatok eredményeként a projektdokumentumok előállnak. Eszközök alatt ehelyütt most ezeket a sablonokat értjük. Ilyen eszközök például a projektalapító okirat, a követelménydokumentáció, a WBS, a mérföldkőlista, az állapotjelentés, a kommunikációmenedzsment-terv, a változtatási kérelem vagy a problémapló.

Első megközelítésben egy projektmenedzsment eszköz üres mezőkből álló űrlap. Ehhez az űrlaphoz kapcsolódhatnak a mezők kitöltésére, értelmezésére vonatkozó javaslatok és utasítások is. Az eszközben megjelenő mezők, azok formája, lehetséges tartalma és összefüggései valamint az eszköz létrehozásának, használatának és módosításának a módja együttesen alkotják annak lényegét.

Az egyes eszközök alkalmazása rendszerint egyértelmű céllal és előre meghatározott folyamat mentén történik. Egy eszköz létrehozásának és használatának a folyamata az a lépéssorozat, ahogyan az eszközt egy konkrét projektben tartalommal töltik fel, illetve, ahogyan azt a projekt későbbi szakaszában aktualizálják, módosítják. Az így keletkezett projektdokumentum az adott eszköz alkalmazásának az eredménye. Egy-egy projektmenedzsment eszköznek több, akár jelentősen eltérő gyakorlati értelmezése, megvalósítása lehet a különböző vállalati- és iparági módszertanokban.

A mérföldkőlista példáján keresztül mutatjuk be az eszköz egy lehetséges leírását.

- **Cél:**

A mérföldkőlista a projekt összes mérföldkövének és az egyes mérföldkövek jellemzőinek egyszerű, könnyen áttekinthető, táblázatos megjelenítése. Összefoglalja a projekt fontosabb, előre meghatározott sarokpontjait, kitüntetett eseményeit. Segíti a projekt felső szintű tervének kommunikálását, referenciaként szolgál a mérföldkövek közötti szakaszok részletes tervezéséhez, illetve támogatja a terv teljesítésének magas szintű követését is.

- **Tartalom:**

A mérföldkőlista eszköz tartalmát az alábbi táblázat jeleníti meg a lehetséges mezők és azok értelmezésének bemutatásával.

Mérföldkőlista					
Projektnév:	A projekt neve.				
Projektmenedzser:	A projektmenedzser neve.				
Dátum:	A dokumentum készítésének vagy módosításának a dátuma.				
Verzió:	A dokumentum verziója.				
Azonosító	Mérföldkő	Tervezett dátum	Tényleges dátum	Típus	Teljesítési feltétel
Az 1. mérföldkő azonosítója.	A mérföldkő leírása.	A mérföldkő teljesítésén ek tervezett dátuma.	A mérföldkő teljesítésén ek tényleges dátuma.	A mérföldkő típusa.	A mérföldkő teljesítésén ek feltétele.
A 2. mérföldkő azonosítója.	A mérföldkő leírása.	A mérföldkő teljesítésén ek tervezett dátuma.	A mérföldkő teljesítésén ek tervezett dátuma.	A mérföldkő típusa.	A mérföldkő teljesítésén ek feltétele.
...					

Táblázat: Mérföldkőlista sablon

- **Folyamat:**

Mérföldkövek forrásai lehetnek a projektet előkészítő dokumentumok, például kapcsolódó szerződések, üzleti tervek. Ezeken túl rendszerint a projektalapító okirat is tartalmaz olyan projektfázisokat, amelyek sikeres végrehajtását az egyes fázisok végéhez rendelt mérföldkövek teljesítése jelzi. A leszállítandók átadásához, a fontosabb döntési pontokhoz, a kiemelt feladatokhoz, eseményekhez, kommunikációs fórumokhoz is rendelhetnek mérföldköveket. A projekt tervezése során a tevékenységlista elkészítésekor jelölik ki azokat. Egy mérföldkő

meghatározásakor rögzítik a teljesítési feltételeit és a tervezett határidejét. A határidő általában az ütemterv-kialakítás eredményeként áll elő. Előfordulhat az is, hogy először a határidőt rögzítik, majd a mérföldköhöz vezető munkát úgy tervezik meg, hogy a teljesítési feltételek az adott határidőre megvalósuljanak. A gördülő tervezés kapcsán vagy a változtatásmenedzsment következményeként bővíhetnek, módosulhatnak a mérföldkövek. A tényleges dátum rögzítése támogathatja a projekttanulások összegyűjtését.

## Híd az elmélet és a gyakorlat között

A Projektmenedzsment útmutató egy tudástár, ahogyan azt az angol elnevezése is kifejezi (*Project Management Body of Knowledge*). Ha ezt a tudástárat értjük és átlátjuk, akkor rendelkezünk a projektek sikeres vezetését megalapozó elméleti háttérrel.

Az elméleti háttér ismerete fontos, azonban annak alkalmazása a gyakorlatban még számos kérdést vet fel: Az elmélet melyik részét, hogyan használjam a projektjeimben? Egy konkrét témában milyen információt, hogyan célszerű összegyűjtenem? Az összegyűjtött információt hogyan konszolidáljam, hogyan jelenítsem meg, hogyan osszam meg? Mi lehet fontos? Mi az, ami már túlzott részletezettség?

Az eszközökben megjelenő cél, tartalom és folyamat eredményesen és hatékonyan tudják támogatni a projektmenedzsment az elmélet gyakorlati alkalmazásában. Az eszközök alapos ismerete világossá és kézzelfoghatóvá teszi, hogy a használatukkal a projektvezető mit tud elérni; milyen folyamatot vihet végig; kitől, hogyan, milyen adatokat gyűjthet be; hogyan dolgozhatja fel és hogyan oszthatja meg azokat... Az eszközök így ebben a felfogásban a projektmenedzsment segédletei, gyakorlati útmutatói.

Az eszközök nemcsak a projektmenedzsment segítik. A projektcsapat számára is lehetővé teszik, hogy a projektmenedzsment részterületein legyenek meg az együttgondolkodáshoz szükséges közös fogalmak. Valójában ez a sikeres együttműködés egyik lényeges eleme. Egy-egy eszköz segítségével bizonyos projektmenedzsment feladatokat könnyebben értelmezhetünk és hatékonyabban delegálhatunk. Az eszközök az alkalmazásuk területén megjelenítik a közös képet és megteremtik a munkához a közös nyelvet. Mindezt olyan érintettek számára is, akik nem látják át a projektmenedzsment egészét és a bevonásuk csak bizonyos témákban szükséges.

Az eszközök támogatják az egyes projektmenedzsment folyamatok időbeni kezelését és kézben tarthatóságát is. Egy projektmenedzsment tudásterület (például a kockázatmenedzsment) a kapcsolódó eszközök (kockázatmenedzsment-terv, kockázatkategória lista, valószínűség-hatás definíció, valószínűség-hatás mátrix, kockázatnyilvántartás, kockázati tényező leírás, kockázat audit...) adatokkal való feltöltésén, aktualizálásán és bővítésén keresztül működik, fejlődik.

Az eszközök hatékonyan hozzájárulhatnak a szervezet projektmenedzsment kultúrájának növeléséhez is. A szervezeten belül módszeresen alkalmazott eszközökkel az emberek könnyebben bevonhatók a projektekbe.

## Az eszközök csoportosítása

Az eszközöket a következő négy kategória segítségével csoportosíthatjuk:

- Projektmenedzsment folyamatcsoport,
- Tudásterület,
- Típus,
- Érettség.

Az első két kategória a Projektmenedzsment útmutató szemlélete alapján beazonosítja, hogy egy-egy eszköz melyik projektmenedzsment folyamatcsoportokban, illetve melyik tudásterület kezelése során alkalmazható. Ezt a szabvány részletesen tárgyalja, itt területi korlátok miatt nem fejtjük ki.

A típusokba sorolás támpontot ad az eszközök fontosságáról, az alkalmazásuk módjáról, életciklusukról:

- Kulcseszköz:* a projekt sikere szempontjából a benne foglalt tartalom miatt kiemelt jelentőségű dokumentumok. A kulcseszközök kötelezően alkalmazandó eszközök is egyben. Erre a típusra példa a *projektalapító okirat* vagy a *WBS*.
- Kötelező eszköz:* projektmenedzsment szempontból kötelezően alkalmazandó. Alkalmazásának hiánya nem megfelelő projektmenedzsment képességet jelent. Ilyen eszköz például az *állapotjelentés*.
- Statikus eszköz:* ezek statikus dokumentumok, az elfogadásuk után rendszerint ritkán változnak. A *terjedelemmenedzsment-terv* és a *költséggalpterv* is ebbe a típusba tartozik.
- Dinamikus eszköz:* A gördülő tervezésnek köszönhetően a projekt bizonyos szakaszaiban fejlődő, bővülő tartalommal rendelkeznek. Ilyen az *érintett-nyilvántartás*, a *követelménykövetési mátrix* vagy a *változtatási napló*.
- Megújuló tartalmú eszközök:* Ezeket az eszközöket rendszeres használat jellemzi, és minden alkalommal újabb tartalommal töltik fel őket. A *változtatáskérelem* és az *állapotjelentés* ebbe a típusba is besorolható.
- Általános projektmenedzsment eszköz:* Olyan eszközök, amelyeket nem egy konkrét projekt során hoznak létre, hanem egy szervezeten belül minden projekt esetén felhasználnak. Például a *kockázatkategória lista* egy ilyen eszköz.
- Általános menedzsment eszköz:* Széles körben elterjedt a vállalati gyakorlatban, nemcsak a projektmenedzsmenthez kapcsolódóan, hanem más menedzsment területeken is alkalmazzák. Ilyen eszköz például az *ötletbörze*, a *SWOT elemzés*, a *műhelymunka* vagy a *megbeszélés emlékeztető*.

*Egy-egy eszköz akár több csoportba is besorolható.*



Az egyes szervezetek projektmenedzsment képesség szempontjából értelmezett érettsége is befolyásolja az alkalmazott eszközöket:

- Alacsony projektmenedzsment érettségű szervezetekben néhány népszerű eszköz jelenik meg többnyire ad hoc módon.
- Közepes projektmenedzsment tapasztalattal bíró szervezeteknél bevezetik a módszertanilag fontos eszközöket, hasonló feladatokra hasonló eszközöket alkalmaznak és megjelenik a saját módszertan.
- Kiemelkedő projektmenedzsment tapasztalattal és projektkultúrával rendelkező szervezetekben a folyamatok és eszközök tudatos, módszeres alkalmazása jellemző, különböző típusú és komplexitású projekteknél eltérő eszköztárral, hangsúlyt fektetnek továbbá a folyamatos fejlesztésre.

### Az eszközök forrásai

A projektmenedzsment eszközök forrásai alapvetően a projektmenedzser saját tapasztalata, a vállalati módszertan, az eszközöket tárgyaló szakirodalom és a projektmenedzsment képzések lehetnek.

A tapasztalt projektmenedzserek a saját gyakorlatukban bevált eszközökből alakítanak ki maguknak személyes eszköztárat, amit az egyes projektek tanulságai alapján módszeresen fejlesztenek tovább. A személyes eszköztár akkor válhat igazán fontossá, ha a projektet befogadó szervezet projektmenedzsment érettsége alacsony és nem rendelkezik saját eszközökkel, vagy csak a legalapvetőbbekkel.

Számos vállalatnak létezik saját projektmenedzsment módszertana, amelyik meghatározza a kötelezően vagy választhatóan alkalmazandó projektmenedzsment eszközöket és a kapcsolódó folyamatokat.

Eszközöket bemutató források az angol nyelvű projektmenedzsment szakirodalomban is találhatóak. Ezek értelmezése és adaptálása szintén jó lehetőség projektmenedzsment eszköztár fejlesztésére. Ilyen forrás például a *PMBOK Guide*-hoz kapcsolódó *Book of Forms* (Stackpole Snyder, C.: *A Project Manager's Book of Forms, 2nd Edition: A Companion to the PMBOK® Guide*) is.

Végül megemlíthetők a projektmenedzsment képzések. Egy jól felépített projektmenedzsment képzés nemcsak a projektmenedzsment folyamatokra fókuszál, hanem a kapcsolódó eszközöket is tárgyalja.

## Magabiztosság

A projektmenedzser magabiztossága a projektsiker, a hatékony csapatmunka egyik kulcsa. A vezetői magabiztosság inspirálja a csapattagokat és irányt mutat számukra. A magabiztos projektmenedzser képes arra, hogy akár nehéz, kedvezőtlen körülmények között is kitartó munkával sikerre vigye a projektet.

Az eszközök a szakmai magabiztosság könnyen felépíthető tartóoszlopai. A kulcseszközök megértése, alkalmazási képessége gyorsan megadja a szakmai biztonságot a kezdő projektmenedzsernek: a projektcélok eléréséhez szükséges a megfelelő eszközök kitartó alkalmazása.

Az eszközökön keresztül a tapasztalt projektmenedzserek is folyamatosan fejleszthetik szakmai magabiztosságukat. Az eszközök használatát követően a tanulságok összegzése, a „mi működött, mit érdemes a jövőben másképp csinálni?” kérdések megválaszolása, az alkalmazott eszköztár bővítése jó lehetőség a projektmenedzseri kompetencia folyamatos, napi szintű és módszeres fejlesztésére.



### ***Miért érdemes PMI tagnak lenni?***

- Tagoknak ingyenesen letölthető a *PMBOK® Guide* és sok más PMI szabvány, kiadvány, cikk, sablon és egyéb eszköz;
- Számos szakmai publikáció ingyenesen elérhető, mint például a *PM Network®*, *PMI Today®*, *Project Management Journal*, *Regionally Focused Publications*;
- Részvételi lehetőség a PMI Magyar Tagozat és számos határokat átívelő szakmai közösség rendezvényein illetve tevékenységében;
- Önkéntes munkavégzési lehetőségek, széleskörű szakmai networking;
- Továbbképzés: gazdag webinar, e-Learning, eSeminarsWorld és képzési program;
- Tagoknak jelentős díjkedvezmények egyebek mellett a nemzetközi PMI minősítések, könyvvásárlások, továbbképzések esetén.
- Bővebben: [www.pmi.org](http://www.pmi.org)

## ***Ledolgozhatók-e a projektkésedelmek? Ez a tíz technika segíthet***

*Szerző: Thomas Mochal, PMP, PgMP, PMI-ACP, president (TenStep Inc.)*

*Fordító: Barócsi János ügyvezető (TenStep Hungary Kft.)*

Aki dolgozott már projektcsapatban, tudja, hogy számos olyan akadály merülhet fel, amely késlelteti a projekt határidőre történő megvalósítását. Például, egyes feladatok nehezebbnek bizonyulnak, mint azt eredetileg gondoltuk. Vagy előfordulhatnak személycserék a projektben, amelyek miatt az új embereket fel kell készíteni, hogy felvehessék a tempót. Előfordul, hogy kiderül, a tevékenységeket egyszerűen alábecsülték.

Tekintet nélkül az ide vezető okokra, sokszor juthatunk arra a felismerésre, hogy várhatóan nem tudjuk tartani a vállalt határidőt. Ha ezt felismeri, akkor a projektmenedzser legelső kötelessége meghatározni ennek az okát. Ha az ok ismerete nélkül keresi a megoldásokat, akkor egy idő után könnyen szemben találhatja magát ugyanezzel a helyzettel.

Mit tegyen, ha megtalálta az okot? Értse a megbízót, és kérjen határidő hosszabbítást? Még ne! A projektmenedzser és a projektcsapat első feladata, hogy olyan korrekciókat próbáljon meg végrehajtani, amelyek ismét sínre teszik a projektet. Ha egy hosszú időtartamú projekt elején jelentkezik a várható csúszás jelei, akkor sok lehetőség közül választhat. Ha egy projekt már a vége felé tart, akkor már kevesebből. Nézze át az alábbi tíz technikát, és fontolja meg, melyiket lenne érdemes saját helyzetére alkalmazni. A felsorolás nem jelent fontossági sorrendet. Projektjének adott helyzetétől függően talál olyat, amit azonnal alkalmazhat, és olyat is, amelyet később, egy másik helyzetben használhat fel.

### **1) Túlórázás**

Mindenki gyűlöli, de alkalmazása teljesen logikus. Ha az emberek több időt dolgoznak, több munkát tudnak elvégezni ugyanannyi naptári idő alatt. Lehet, hogy a túlórázás a legjobb választás, ha közeledik a projekt vége, és csak egy utolsó nagyobb lendületet kell venni, hogy minden időben készen legyen. Ha a projekt vége felé jár, lehet, hogy kiadhat ellentételezésként szabadidőt a projekt befejezése után. Ha még a projekt elején tart, valószínűleg más, hatékonyabb lehetőségei is vannak. Ennek az opciónak költségkihatásai is lehetnek, ha külső, szerződéses erőforrásokat alkalmaz túlórában.

### **2) Erőforrások áthelyezése a kritikus útra**

A projektmenedzsernek először tudnia kell, mely tevékenységek vannak a kritikus úton. Végül is, ha a projekt várhatóan késni fog, akkor a fogalom értelme szerint a kritikus úton történik a késés. Ha már ismeri a kritikus utat, akkor vizsgálja meg, vannak-e olyan erőforrások, amelyek más tevékenységekről áthelyezhetők ide, hogy segítsék a kritikus úthoz tartozó tevékenységeket. Ez lehetővé teszi, hogy sínre tegye a projektet azon az áron, hogy

késleltet, vagy hosszabbra nyújt néhány olyan munkát, amely nincs a kritikus úton. Legyen óvatos – egyes munkák késleltetése miatt esetleg megváltozik a kritikus út. Mindig ellenőrizze kétszeresen is a kritikus utat, minden egyes alkalommal, amikor megváltoztatja az ütemtervet.

### **3) Ellenőrizze kétszeresen az összes függőséget**

Az ütemtervben a függőségek olyan tevékenységeket reprezentálnak, amelyeket bizonyos sorrendben kell elvégezni. Például, egy házépítésnél nem lehet a tartószerkezetet felállítani, amíg az alapozást ki nem öntötték, és meg nem szilárdult. Ha a projekt várhatóan késni fog, akkor ezeket a függőségeket újra kell gondolni, mert lehet, hogy az ütemterv azért nyúlik meg, mert a tevékenységek közötti függőségek nem megalapozottak. Az érvénytelen függőségek miatt úgy tűnhet, hogy adott tevékenységeket egymás után kell elvégezni, holott egymással párhuzamosan is elvégezhetők. Olykor az ütemtervet készítő szoftver véletlenül beépít egy függőséget. Néha a projektmenedzser vesz fel függőséget, de a későbbi áttekintés során kiderül, hogy ez a függőség nem létezik. Bölcs dolog lehet megkérni a csapattagokat, hogy nézzék át az ütemtervet, és keressenek olyan függőségeket, amelyeket a projektmenedzser megalapozottnak tart, de szerintük valójában nem azok. Mindegyik függőséget kétszeresen is ellenőrizni kell, hogy biztosítsa, hogy minden tényt jól ismer, mielőtt még drasztikusabb lépéseket tenne a projekt ütemterv szerinti folytatására.

### **4) Ellenőrizze az időkorlátos tevékenységeket**

Időkorlátos tevékenységek azok, amelyeknek időtartama nem változik az adott számú erőforrás alkalmazása esetén. (Például, elküldheti a csapattagokat egy ötnapos képzésre. A képzés akkor is ötnapos, ha egy és akkor is, ha tíz résztvevője lesz.) Mindezeket az időkorlátos tevékenységeket ellenőrizni kell az időkeret jóváhagyásához. Lehet, hogy olyan feltételezéseket tettek, amelyek más megközelítéssel módosíthatók. Például, ha három napot tervezett arra, hogy egy szerződés eljusson egy ügyfélhez, akkor ezt az időt lerövidítheti egy napra, ha nagyobb költségű, de 24 órás kézbesítést rendel. Ha két napot kell várni a beton megkötésére, esetleg bérelhet ventilátorokat, hogy levegőt fújjanak a betonra, így rövidítve a száradási időt.

### **5) Erőforrások felcserélése**

Amint már korábban szerepelt, ha a projekt várhatóan elmarad az ütemtervtől, az első lépés az ok meghatározása. Lehet az egyik ok, hogy egy vagy több erőforrás nem annyira hatékony, mint azt tervezték. Lehet, hogy hiányzik a megfelelő szakismeret. Lehet, hogy nem annyira hatékonyak ezen az adott területen, mint más területeken. Ettől függetlenül előfordulhat, hogy ki kell cserélni az erőforrásokat. Némely esetben egyszerűen fel kell cserélni néhány olyan embert, akik a projekten belül dolgoznak, de más-más tevékenységet végeznek. Arra is sor kerülhet, hogy el kell küldeni egy csapattagot, és valaki mást kell bevonni. Ne feledje, hogy a kritikus út tevékenységei a döntőek. Lehet, hogy van lehetősége arra, hogy egy produktívabb erőforrást jelöljön ki ezekre a tevékenységekre, és a kevésbé produktív erőforrást a nem kritikus úton lévő tevékenységekre. Ha a nem kritikus úton lévő tevékenységek késnek, így még mindig teljesülhet a teljes projektre vonatkozó határidő.



## 6) Ütemterv „tömörítés”

Az ütemterv tömörítés azt jelenti, hogy kiegészítő erőforrásokat alkalmazunk a kritikus úton. Bármikor bedobhat új erőforrásokat a kritikus úton, de a „tömörítés” azt is jelenti, hogy megpróbálja a lehető legkisebb költségnövekedés mellett a lehető legnagyobb eredményt elérni az ütemtervben. Például, ha egyetlen személy van kijelölve egy tevékenység tíz nap alatt történő elvégzésére, nézze meg, hogy ketten mennyivel korábban végzik azt el. Ha két erőforrás öt nap alatt végez, akkor lehet, hogy a projekt költsége nem nő, hiszen kétszer annyi erőforrást fele annyi ideig vesz igénybe. Ha két ember végzi el a munkát hat nap alatt, akkor felgyorsította az ütemterv teljesítését kétnapi munka addicionális költsége árán (két ember hat napja az eredeti tíz napos becslés helyett). Ebben a példában tovább lehet tömöríteni az ütemtervet, ha három erőforrást alkalmaz. Lehet, hogy így a tevékenység csak négy vagy négy és fél napot igényel. Rendszerint, minél több erőforrást von be a tevékenységbe, annál nagyobb lesz a költségnövekedés és annál kisebb lesz az addicionális időmegtakarítás.

A kiegészítő erőforrások származhatnak a projektcsapaton belülről, de átmenetileg a csapaton kívülről, kölcsön is vehetők. Az ütemterv tömörítésének egyik célja a költségnövekedések minimalizálása. Azonban, egyes munkáknak az ütemterv szerinti időhöz képest korábban történő befejezése, a tömörítés, általában további addicionális költséghez vezet a projektben. Ha a költség kevésbé fontos, mint a határidő, akkor a tevékenységek együttesének „tömörítése” felgyorsíthatja az ütemterv teljesítését.

## 7) Gyorsító párhuzamosítás

A gyorsító párhuzamosítás azt jelenti, hogy áttekintjük azokat a tevékenységeket, amelyeket általában egymás után végeznek, és teljesen vagy részlegesen egymással párhuzamosan végeztetjük el azokat. Például, a fenti házépítési példában, tudomásul vették, hogy a ház tartószerkezetét addig nem lehet felállítani, amíg az alap meg nem szilárdult. Azonban, ha az épület elég nagy, esetleg lehetőség van a párhuzamosításra, ha megkezdik a szerkezet felállítását az épületnek azon az oldalán, ahol először elkezdték az alapozást. Mivel itt szilárdul meg először az alapozás, a tartószerkezet felállítása már akkor megkezdődhet, mikor a ház túlsó oldalán még szárad az alapozás.

Egy másik példában egy informatikai alkalmazás tervezése szerepel. Általában nem kezdik el egy megoldás kidolgozását, amíg a tervezés be nem fejeződött. Ha azonban gyorsító párhuzamosítást végez, akkor olyan területeken már megkezdheti a megoldás kidolgozását, amelyekről úgy gondolja, hogy a terv már elég stabil, és nem várja meg a teljes terv befejezését. A gyorsító párhuzamosítás általában kockázatokat hordoz, amely költségnövekedéshez vezethet, és későbbi átdolgozást tehet szükségessé. Például, az alkalmazás tervezésére és kidolgozására vonatkozó példában, előfordulhat, hogy a terv megváltozik, mielőtt véglegesítenék, és ezek miatt az utolsó változtatások miatt a már elvégzett munkát át kell dolgozni.

## 8) „Zéró-tolerancia” a terjedelem változtatás esetében

Sok projekt azért kezd el csúszni az eredeti határidőhöz képest, mert több munkát végez, mint amennyit eredetileg vállalt. Ez lehet a projektterjedelem-változtatások nem megfelelő, gyenge menedzselésének eredménye, de lehet oka az is, hogy olyan kisebb módosításokon

dolgoznak, amelyek nem tűnnek fel a radar képernyőjén. Ha azonban fennáll a veszély, hogy nem sikerül tartani a határidőt, a projektmenedzser egyeztessen a megbízóval és a csapattagokkal, és gondoskodjon arról, hogy nem tervezett munkát semmiképp se kérjenek és ne is dolgozzanak rajta, még akkor sem, ha az csak egy órás. Minden energiát a megállapodás szerinti, eredeti munka elvégzésének felgyorsítására kell fordítani.

## **9) Folyamatok javítása**

Ha a projekt csúszásának okát keresi, felfedezheti, hogyan lehetne javítani a belső munkafolyamatokon. A projektmenedzser kérheti a csapattagok visszajelzését, és kereshet módokat – a csapat hatáskörén belül – a folyamatok egyszerűsítésére. Például, lehet, hogy naponta tart helyzet felülvizsgálati megbeszélést, amely nem teremt értéket, ezért lehet, hogy ezek gyakorisága heti egy alkalomra csökkenthető. Az is kiderülhet, hogy szűk keresztmetszetek mutatkoznak a leszállítandók elfogadtatásában.

Ha úgy találja, hogy a késéseket külső folyamatok okozzák, próbálja meg megbeszélni a folyamatok – legalább időleges – módosítását. Például, ha úgy találja, hogy tevékenységek húzódnak el azért, mert az embereknek az éves teljesítményjelentésükön kell dolgozniuk. Bár a jelentések fontosak, talán a jelentések befejezésének időzítése módosítható, hogy a kritikus projekttevékenységeket az ütemterv szerinti időben el lehessen végezni.

## **10) A munka terjedelmének csökkentése**

Egy rendelkezésre álló további lehetőség a még hátralévő munka áttekintése, és tárgyalás a megbízóval, hogy annak egy részét vegyék ki a projektből. Ha a projektmenedzser úgy érzi, hogy a maradék munka nem létfontosságú a projekt szempontjából, akkor gyorsan megbeszélheti ennek eltörlését. Ha a még hátralévő munka teljes egészében a megoldás szerves része, ez a tárgyalás még mindig megtehető, utolsó lehetőségként. Lehetőség adódhat az adott projekt időben, de nem 100%-os funkcionalitással való befejezésére, majd egy követő projekt elvégzésére, amely teljesíti a fennmaradó követelményeket.

## **Összegzés**

Ez a cikk tíz olyan területre hívja fel a figyelmet, amelyet érdemes áttekinteni, ha késésben van az ütemtervhez képest. Nyilvánvalóan az egyik megoldás a munka befejezése egy későbbi időpontban. Egyes esetekben ez teljesen elfogadható lehet. Azonban itt feltételezzük azt, hogy az ütemterv szerinti befejezés nagyon fontos. Ezek között a technikák között vannak, amelyek nem kívánják a költségkeret növelését. Ezeket kell először megvizsgálni. Más technikák felgyorsítják az ütemterv folyamatait, de a projektköltségek növekedésével járnak. Ha a határidő fontosabb, mint a költségek, akkor következő lépésként ezeket a technikákat kell alkalmazni. Ha a határidő rendkívül fontos, és a költségkeretet sincs módunk megváltoztatni, esetleg lehetőség van a munka mennyiségének csökkentésére. Kevesebb munkát általában rövidebb idő alatt lehet elvégezni. Ha már ismeri a probléma okát, és a költségkeret rugalmasságát, meg tudja határozni azokat a legjobb lépéseket, amelyeket meg kell tennie, hogy újra sínre kerüljön a projektje, és tartani tudja a határidőt.

### **Így gondozd a kockázatod!**

*Szerző: Thomas Mochal, PMP, PgMP, PMI-ACP, president (TenStep Inc.)*

*Fordító: Barócsi János ügyvezető (TenStep Hungary Kft.)*

#### **Samoht Lahcom (Thomas Mochal ellenpárjának) esetei, avagy a világ legnagyobb szerűbb projektmenedzsere tanácsot ad**

Ingrid kérdése:

Samoht, egy olyan új projektnek vagyok a projektmenedzsere, amely nagyon fontos a cégem számára. A projektcsapat és én azonosítottunk néhány olyan magas szintű kockázatot, amelyek ha bekövetkeznek, a projekt igen komoly veszélybe kerülhet. Mit javasolsz, hogyan kezeljük ezeket a kockázatokat?

Samoht válasza:

Ingrid! Ez egy igazán nekem való, remek kérdés. Az egyik első projekt során, amelyet én magam menedzseltem, igen nagy kockázat lebegett a fejünk fölött minden héten – annak a kockázata, hogy az asszisztensem elfelejti behozni a pizzát „Pizza péntek”-en. Mondanom sem kell neked, ha az emberek várják a pizzát, és az nem érkezik meg, annak katasztrófa lehet a vége. Az asszisztensem kétszer feledkezett meg a pizzáról és az eredetileg három hónaposra tervezett projekt végül a tervezettnél hat hónappal később teljesült.

Rengeteg olyan dolgot tanultam abból a projektből, amiket későbbi projektekben hasznosíthattam, és most örömmel osztok meg veled is. A magas szintű kockázatokat ötféleképpen kezelheted a projektedben:

#### **1) Ne csinálj semmit**

Ebben a megközelítésben a projektmenedzser megvizsgálja a magas szintű kockázatot, és úgy dönt, hogy nem tesz semmit. Ez remek lehetőség, ha a kockázat kezelése rengeteg pluszmunkát jelentene számodra. Egy másik projekt során például, amelyet szintén én menedzseltem, az asszisztensem felelt a „Szerdai szalámis szendvicsek” beszerzéséért. A korábban említett projekthez hasonlóan nagy kockázatot jelentett, hogy az asszisztensem elfelejti megrendelni a szendvicseket. Én magam is meg tudtam volna rendelni a szendvicseket, hogy a feladat teljesítése biztos legyen, de ez túl sok munkát jelentett volna a részemről. Ezért inkább úgy döntöttem, hogy nem is foglalkozom vele, csak reménykedek.

## 2) Kockázatfigyelés

Ez a megközelítés nagyon hasonló a „Ne csinálj semmit” technikához, de egy fontos dologban eltér – úgy viselkedsz, mintha tennél valamit a kockázat ügyében. Például, mondjuk olyan projektszponzort fogtál ki, aki rendszeresen ellenőrzi a projekt előrehaladását. Amikor a magas szintű kockázatról kérdez, azt kell mondanod, hogy „figyeled”. Természetesen, valójában nem kell figyelned. Ez remek módszer arra, hogy mindenki leszálljon rólad!

## 3) Kockázatelkerülés

A kockázat elkerülése azt jelenti, hogy a probléma okát szünteted meg. Ez is egy jó technika, amelyet érdemes kipróbálnod, ha olyan szponzorod van, aki kérdezősködik, és gondokat okoz neked. Ha tudod, hogy közeledik a szponzor, és várhatóan érdeklődik majd a kockázatokról, egyszerűen kerüld el! Ne válaszolj a telefonhívásaira, ha az előcsarnokban találkozol vele, akkor siess el a toalett irányába, vagy bújj az íróasztal alá, ha kopog az ajtódon – vagy találj ki valami hasonlót!

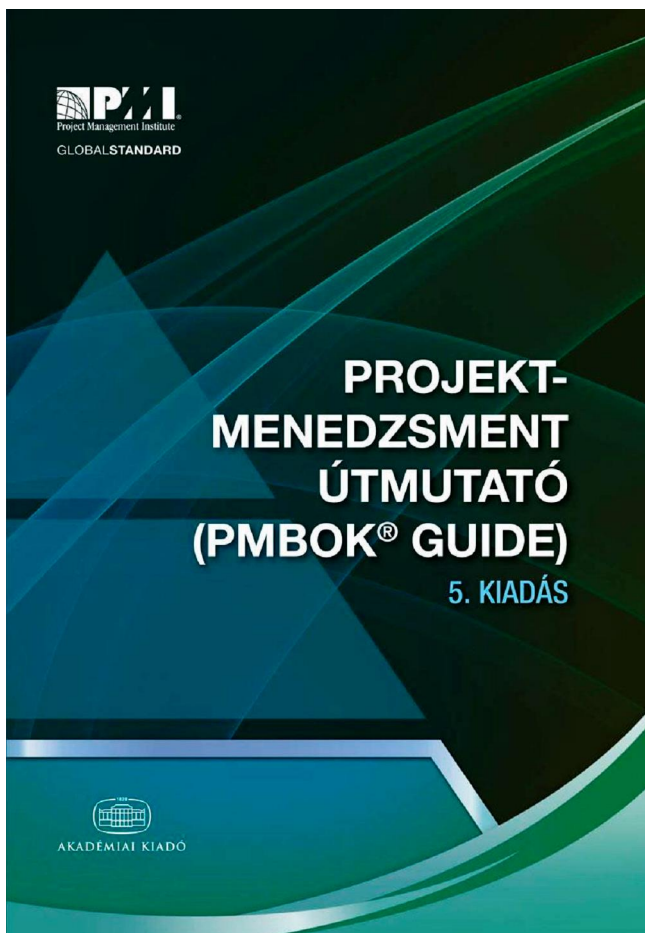
## 4) Kockázatáthelyezés

Bizonyos esetekben a kockázat kezelésének felelősségét a projekt területéről átpasszolhatjuk egy másik területre vagy harmadik fél területére. Ezt a technikát csak igen ritkán kell alkalmaznod, hiszen, ha elég jól állítottad össze a projektalapító okiratot, akkor már a lehető legtöbb felelősséget elhárítottad magadról és a csapatodról. Ha azonban kiderül, hogy nem tudtad kihasználni a felelősség áthárításának lehetőségét, és kénytelen vagy foglalkozni vele, akkor minden áron próbáld meg áthelyezni!

## 5) Kockázatcsökkentés

A kockázat csökkentése azt jelenti, hogy olyan megelőző lépéseket teszel, amelyek biztosítják, hogy a kockázat ne következhesen be. Ez a végső menedék, hiszen ez megköveteli, hogy tényleg dolgozz valamit. Meg kell határoznod a hatást a projektre, kockázatkezelési tervet kell készítened, ki kell adnod munkát a csapatod tagjainak, bla bla bla. Már a gondolattól is elfáradok. Ha ragaszkodsz az első négy technikához, akkor a projekted garantáltan sikeres lesz. De legalábbis 50/50 arányban van esélyed a sikerre, ami mégis jobb, mint amivel egy kaszinóban találkoznál.





Project Management Institute  
***Projektmenedzsment útmutató***  
***(PMBOK® Guide) 5. kiadás***  
Akadémiai Kiadó, 2013

*PMBOK® Guide: A projektvezetők alapkönyve*

A könyv eredeti angol nyelvű változata, az „A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)” az ezt megelőző kiadásokkal együtt több mint harminc éve a projektmenedzsment szakma vezető kézikönyve, munkaeszköze és olyan alapvető forrásmű, amely nem hiányozhat egyetlen projektvezető könyvespolcáról sem.

A *PMBOK® Guide* ma már a projektmenedzsment világszerte elismert útmutatója és a szakma számára elérhető egyik legjobb és legsokoldalúbb forrásmunka. Napjainkban -- a különböző fordításokat is figyelembe véve -- több mint 4,5 millió példánya forog közkézen. Alapmű a PMP® (Project Management Professional) és több más nemzetközi minősítés megszerzéséhez is.

A könyv ötödik kiadása – amelynek fordítása a jelenlegi magyar kiadás – könnyen érthető és megvalósítható formában mutatja be a legújabb eredményeket, ezzel folytatva a projektmenedzsment-kiválóságra törekvés hagyományát. A kötetet a PMI Budapest Magyar Tagozatának önkéntes közössége fordította le magyar nyelvre, hogy a hiánycikké vált sikeres magyarnyelvű harmadik kiadást a legkorszerűbb tudásanyaggal, az új ötödik kiadással váltsuk fel. Kedvezményes rendelés: [http://akkrt.hu/1548/gazdasag/menedzsment/projektmenedzsment\\_utmutato\\_5\\_kiadas](http://akkrt.hu/1548/gazdasag/menedzsment/projektmenedzsment_utmutato_5_kiadas)

### **A PMI globális és lokális szervezete**

#### **A PMI Magyar Tagozat**

A PMI Budapest, Magyar Tagozat a nemzetközi projektmenedzsment-szövetséghez, a *Project Management Institute*-hoz történő csatlakozással egyesületi formában jött létre 2003-ban. Az alakulást megelőző közel egyéves előkészítő-szervező munkában tevőlegesen részt vállaltak a hazánkban működő projektmenedzsment-szervezetek, valamint sok hazai cég képviselői.

Az egyesület küldetése: A PMI Budapest, Magyar Tagozat a projektmenedzserek egész világra kiterjedő szervezetének tagjaként a magyar szakma minőségének emelésén, a minőség elismertségének, értékének növelésén, a hazai és nemzetközi kapcsolatok, eredmények közvetítésén dolgozik önkéntesek közösségeként.

A tagozat szervezett keretek között lehetőséget ad a magyar projektvezetőknek a PMI által nyújtott szakmai háttér itthoni kihasználására. Lehetőség nyílik a PMI által ajánlott oktatások és előadások itthoni megrendezésére, külföldi kapcsolatok kialakítására, nemzetközi szakmai tapasztalatok összevetésére és a társtagozatokkal való kapcsolattartásra.

A nemzetközi kapcsolatok mellett a tagozat természetesen lehetőséget és teret ad a helyi szakmai fórumok kialakítására, az összegyűjtött tapasztalatok cseréjére és a hazai projektvezetési tapasztalatok megosztására. A cél a hazai oktatási rendszer eredményeire épülve elősegíteni a nemzetközi minősítési kultúra meghonosítását, és ezzel elérni a projektvezetői szakmai elismertségének növelését.

A tagozat főbb tevékenységei (együttműködésben a társszervezettel is):

- Havonta projektmenedzsment-szakmai teadélutánok szervezése (1996-tól);
- Évente két félnapos PMI rendezvény egy-egy projektmenedzsment-tudásterület körbejárására „Körkapcsolás” címmel (2003-tól);
- Az évente megrendezésre kerülő „Projektmenedzsment a gazdaságban – HTE PM Fórum” konferencia szervezésében való részvétel (1996-tól, korábban TIPIK Fórum néven);
- Részvétel az „Év projektmenedzsere” díj pályáztatásában és értékelésében (2001-től);
- PMI Hírlevél rendszeres megjelentetése;
- Egyesületi honlap üzemeltetése ([www.pmi.hu](http://www.pmi.hu));
- Sajtómunka, marketing: a projektmenedzsment témaköreinek, eredményeinek, a tagozat életének, eseményeinek megismertetése a szélesebb közvéleménnyel;

- A *PMBOK® Guide* angol projektmenedzsment terminológiájának magyarítása és folyamatos karbantartása,
- A *PMBOK® Guide* könyv harmadik és ötödik kiadása nem hivatalos magyar fordításának előkészítése, lektorálása, megjelentetése az Akadémiai Kiadóval együttműködve (Projektmenedzsment útmutató, 2006 és 2013);
- Randall L. Englund és Alfonso Bucero „Projektszponzorálás. A vezetői elkötelezettség megszerzése és megtartása” című projektmenedzsment-szakkönyv magyar fordításának lektorálása és megjelentetése 2009-ben (eredeti cím: Project Sponsorship: Achieving Management Commitment for Project Success);
- A PMI Projektportfólió-menedzsment szabvány nem hivatalos magyar fordításának lektorálása és megjelentetése 2011-ben az Akadémiai Kiadóval folytatott együttműködés keretében (eredeti cím: The Standard for Portfolio Management – Second Edition);
- A legnagyobb projektmenedzsment-esemény, a Projektmenedzsment Világnap évenkénti megtartása Magyarországon;
- Kapcsolattartás a PMI társszervezetekkel, részvétel a PMI világközösség életében;
- A nemzetközi szakmai együttműködés intenzívebbé tétele, külföldi kutatások, referenciák, előadások, előadók elérhetővé tételével, valamint a magyar projektmenedzsment-eredmények nemzetközi felmutatásának támogatása.

A tagozat bővítéséhez az elnökség továbbra is keresi azokat a projektvezetőket és felső szintű vezetőket, akik elkötelezettek a projektvezetés iránt és fontosnak tartják saját maguk és cégük szakmai fejlődését ezen a területen. A tagozat működésének színvonalas biztosításához, a felvállalt célok megvalósításához szeretnénk megnyerni cégek és magánszemélyek támogatását. Az elnökség meggyőződése, hogy a szakma szervezett keretek közötti fejlődése már rövidtávon érezhető előnyöket jelent minden közreműködő számára.

Az egyesületi tagsággal, szponzorálási lehetőségekkel és a szakmai tevékenységekkel kapcsolatban további információ és jelentkezési lehetőség található a következő honlapon: [www.pmi.hu](http://www.pmi.hu)

## ***PMI – a globális szakmai közösség***

A *Project Management Institute* (PMI) a legtöbb projektmenedzsment összefogó nonprofit szakmai világszervezet. A világ csaknem minden országából mintegy 700 000 tag, minősített szakember és önkéntes számára teszi lehetővé a szakmai továbbfejlődést, segíti a kapcsolatokat, a karrierépítést, a szerveződést.

A PMI jelentőségét a projektek világában meghatározó szabványai, az azokra épülő minősítési rendszere, átfogó akadémiai és kutatási programjai, területi és érdeklődési kör alapú közösségei és szakmai továbbképzési lehetőségei teszik elismertté.

## Minősítési rendszer

A PMI 1984 óta szigorú, vizsgáztatáson alapuló, egyre teljesebbé váló szakmai minősítési kört alakított ki a projektmenedzsment szakma többszintű fejlesztése és az egyéni eredmények differenciált elismerése céljából. A minősítésekről bővebb tájékoztató található a következő fejezetben.

## Szakmai szabványok

A PMI szabványai a projekt-, program- és portfóliómenedzsment gyakorlatához világszerte a legszélesebb körben használt modellek a projektmenedzsment körében, amelyeket önkéntesek ezrei fejlesztenek, alakítanak az üzleti és kormányzati szektor legkülönbözőbb típusú projekt tapasztalatai alapján, egy közös nyelvet biztosítva a világ valamennyi projektmenedzsment számára. Ezek az amerikai szabványok három csoportba sorolhatók:

1) Alapszabványok, amelyek a projektmenedzsment-tudás megalapozását szolgálják a projekt-, program- és a portfóliómenedzsment területén, valamint a projektmenedzsment szervezeti megközelítését írják le.

- A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Fifth Edition (2013). Recognized by the American National Standards Institute (ANSI) as an American National Standard (BSR/PMI 99-001-2013).
- The Standard for Program Management – Third Edition (2013). Recognized by the American National Standards Institute (ANSI) as an American National Standard (BSR/PMI 08-002-2013).
- The Standard for Portfolio Management – Third Edition (2013). Recognized by the American National Standards Institute (ANSI) as an American National Standard (BSR/PMI 08-003-2013).
- Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®) | Knowledge Foundation Second Edition (2008). Recognized by the American National Standards Institute (ANSI) as an American National Standard (ANSI/PMI 08-004-2008).

2. Az alkalmazott szabványok vagy keretrendszerek a Projektmenedzsment útmutatóban (*PMBOK® Guide*) és más alapszabványokban megismert eszközök, technikák és folyamatok alkalmazását mélyítik el.

- Practice Standard for Project Risk Management (2009)
- Practice Standard for Earned Value Management – Second Edition (2011)
- Practice Standard for Project Configuration Management (2007)
- Practice Standard for Work Breakdown Structures – Second Edition (2006)
- Practice Standard for Scheduling – Second Edition (2011)
- Practice Standard for Project Estimating (2010)
- Project Manager Competency Development Framework – Second Edition (2007)

3. Végül a szabványkiterjesztések, amelyek iparág- vagy alkalmazási terület-specifikusan egészítik ki az alapszabványokat.

- Construction Extension to the PMBOK Guide – Third Edition (2007)
- Government Extension to the PMBOK Guide – Third Edition (2006)



## Tagság, tagozatok, szakmai közösségek

PMI a tagjai számára a lehetőségek széles skáláját nyitja meg – lehetőséget biztosít egymás ötleteinek és tapasztalatainak megismerésére, hozzáférést ad szakmai információk, cikkek, könyvek, kutatások elérésére, lehetőséget nyit az aktuális témakörökben rendezett különböző szemináriumokon, műhelymunkákban, kutatásokban való részvételre, az egyéni szakmai ismeretek elmélyítésére, kapcsolatok kiépítésére, a különböző projektekben való aktív közreműködésre, valamint a vezetői gyakorlat alaposabb elsajátítására.

A PMI sokrétű tevékenysége a személyes kapcsolatokat lehetővé tevő, földrajzi elhelyezkedésű tagozatokban, illetve az ágazati vagy érdeklődési köröknek megfelelően felépülő, létrejövő virtuális szakmai közösségekben (Community of Practice, CoP) valósul meg. A több mint 265 tagozat (köztük a PMI Budapest, Magyar Tagozat) és 39 CoP valamennyi tag számára nyitott, s a közösségben dolgozók közül választott önkéntesek által vezetett. A jelenleg működő szakmai közösségek:

- Aerospace and Defense
- Agile
- Change Management
- China Project Management
- Construction Industry
- Consulting
- Earned Value Management
- eBusiness
- Energy, Oil, Gas and Petrochemical
- Ethics in Project Management
- Financial Services Industry
- Global Diversity
- Global Sustainability
- Government
- Healthcare
- Human Resource Project Management
- Information Systems
- Innovation and New Product Development
- International Development
- IT and Telecom
- Leadership in Project Management
- Learning, Education and Development
- Legal Project Management
- Marketing and Sales
- New Practitioners
- Organizational Project Management
- Pharmaceutical
- Program Management Office
- Project Management Quality
- Project Risk Management
- Requirements Management
- Scheduling
- Service and Outsourcing
- Utility Industry

A PMI szakmai tagságába tartozás hitelességet és karrierlehetőséget jelent, amelyből jelentős további előnyök kovácsolhatók a PMI alábbi tevékenységein keresztül.

## Továbbképzések

A szakmai fejlődéshez folyamatos tanulás szükséges, így a projektmenedzsment karrier elengedhetetlen része a továbbképzés. A PMI számtalan lehetőséget kínál a tagok számára ismereteik és képességeik bővítésére a SeminarsWorld®-től az eLearning lehetőségeken át a PMI Global Kongresszusokig.

Ezenkívül a projektmenedzsment minden területére továbbképzési lehetőséget kínál a több mint 1500 regisztrált oktató szervezet (Registered Education Provider, R.E.P.), listájuk elérhető a [www.pmi.org](http://www.pmi.org) honlapon.

A PMI Globális Kongresszusai a legmagasabb szintű szakmai fejlődést támogatják. Ezeken az eseményeken a formális tanulást és a kapcsolatépítési lehetőségeket kombinálják a partnerszervezetek bemutatóival, így egy mindent magában foglaló szakmai közeget hoznak létre. 2005-től a Globális Kongresszusok a világ négy fontosabb régióját szolgálják: 1. Európa, Közel-Kelet és Afrika (EMEA); 2. Észak-Amerika; 3. Dél-Amerika; valamint 4. Ázsia és a Csendes-óceán. Minden egyes régióban rendeznek egy-egy kongresszust, törekedve arra, hogy a regionális programokat a helyi lakosság érdeklődésének és igényeinek megfelelően alakítsák ki. Az EMEA régió Globális Kongresszusa 2007-ben Budapesten került megrendezésre.

A felsőoktatásban való projektmenedzsment-képzés és -fokozat elnyerése mind fontosabbá válik. A PMI Global Accreditation Center (GAC) biztosítja ezeknek az akadémiai programok legmagasabb minőségét és szükség esetén a szakmai támogatást.

## **Kutatás a PMI-ban**

A PMI kutatási program 1997 óta dolgozik a projektmenedzsment, mint diszciplína fejlesztésén. A szervezet nonprofit jellegéhez mérten jelentős összegeket szentel a kutatási programokra. Ez az инвестиáció a PMI azon küldetését szolgálja, hogy a projektmenedzsment megkerülhetetlen a világgazdaságban az üzleti értékek létrejöttében.

A kutatások tematikus projektekben, komplex felmérésekben valósulnak meg, s könyvek, kutatási riportok, konferencia-előadások, tudományos publikációk formájában jutnak el a szakmai és tudományos közösségekhez.

## **PMI szakmai díjak**

A PMI évente díjazza azok egyéni erőfeszítéseit, akik a projektmenedzsment szakma és a PMI számára megbecsülést és elismertséget hoznak. A kimagasló egyéni teljesítmények elismerésének három kategóriája van: kutatás és szakirodalom, kimagasló önkéntes közreműködés, valamint kimagasló szolgáltatás a PMI és a szakma felé.

Ezen kívül a PMI legnívósabb díját, a PMI Project of the Year díjat azon projektcsapat kapja, amely a projektmenedzsment szakmát kimagasló teljesítménnyel és példamutató magatartással képviseli.

## **Publikációk**

A PMI vezető szerepet tölt be a világon a projektmenedzsment könyvek, képzési segédanyagok és tanulást segítő eszközök kiadásában. Több mint ezer cím található a PMI online könyvesboltjában. A PMI a tagok számára további kiadványokat jelentet meg rendszeresen:

- PM Network® – havi rendszerességgel megjelenő szakmai magazin az eszközökről, módszerekről, bevált gyakorlatokról;
- Project Management Journal® – lektorált tudományos periodika a menedzsmenttechnikákról, - kutatásokról, -elméletekről, -alkalmazásokról;
- PMI Today® – a PMI havonta kiadott hírlevele a minősítésekről, szabványokról,
- eseményekről, tréningekről és a szervezeti életről;
- Community Post – félhavonta megjelenő elektronikus hírlevél a projektmenedzsment
- tudomány és a PMI híreiről;
- EMEA e-link – regionálisan megjelenő elektronikus hírlevelek, amelyek lefedik
- az adott régió PMI-aktivitásait elsősorban a régió tagsága számára.

A PMI tagsággal és a szakmai tevékenységekkel kapcsolatban további információ található a szervezet honlapján: [www.pmi.org](http://www.pmi.org)

## Nemzetközi minősítések

A PMI minősítési rendszere 2007-ben ANSI/ISO/IEC 17024 akkreditációt szerzett az illetékes nemzetközi szabványügyi szervezettől, az International Organization for Standardization (ISO)-tól. Jelenleg hat nemzetközi minősítés szerezhető meg a tudást és kompetenciát elismerendő, beleértve a legismertebbet, Project Management Professional (PMP®) képesítést, ami egy speciális értékkel bíró szakmai ajánlólevél a projektmenedzsmenttel foglalkozó szakemberek számára.

A vizsgákhoz kapcsolódó számítógépes tesztek a világ számos városában létesített bármelyik tesztközpontjában elvégezhetők. Ezek listáját a jelentkezők a PMI honlapján keresztül érhetik el. (Magyarországon jelenleg egy ilyen vizsgahely van Budapesten.)

A minősítések megszerzéséhez és fenntartásához nem szükséges PMI tagnak lenni, de a PMI tagok jelentős díjkedvezményt kapnak. A felkészülést segíti, hogy a PMI tagok a *PMBOK® Guide* aktuális kiadását és számos további értékes könyvet valamint szakmai kiadványt ingyenesen letölthetnek. A jelenleg elérhető minősítések:

- Certified Associate in Project Management (CAPM)®
- Project Management Professional (PMP)®
- Program Management Professional (PgMP)®
- PMI Agile Certified Practitioner (PMI-ACP)®
- PMI Risk Management Professional (PMI-RMP)®
- PMI Scheduling Professional (PMI-SP)®

## Project Management Professional (PMP)®

A minősítés feltételei felsőfokú végzettségűek esetében 4.500 óra projektmenedzsment tapasztalat, amely legalább 36 hónapig tartott az utóbbi nyolc évben. Középfokú végzettségűek esetében 7.500 óra projektmenedzsment tapasztalat, amely legalább 60

hónapig tartott az utóbbi nyolc évben. Mindkét kategória esetén: 35 nettó ("kontakt") óra dokumentált részvétel projektmenedzsment képzésen (a képzésnek le kell fednie az összes *PMBOK® Guide* tudásterületet), továbbá sikeres angol nyelvű vizsga (számítógépes teszt, 200 feleletválasztós kérdés, 4 óra). A megszerzett minősítés három évig érvényes és PDU (Professional Development Unit) pontok gyűjtésével újítható meg.

### **Certified Associate in Project Management (CAPM)®**

A minősítési követelmények hasonlóak, de lényegesen könnyebben teljesíthetők, mint a PMP® esetében. A vizsga során egy rövidebb és egyszerűbb, 150 kérdést tartalmazó angol nyelvű feleletválasztós tesztet kell sikeresen elvégezni három óra alatt. Előzetes feltételek: legalább középfokú végzettség, továbbá vagy 1.500 óra gyakorlat egy projekt csapatban, vagy 23 nettó („kontakt”) óra dokumentált részvétel projektmenedzsment képzésen (a képzésnek le kell fednie az összes *PMBOK® Guide* tudásterületet). A megszerzett minősítés öt évig érvényes és nem újítható meg. A következő fokozatként a PMP® megszerzése javasolt.

### **Mit jelent a PDU?**

A PDU jelentése *Professional Development Unit*. Ha valaki már megszerezte például a PMP® minősítést, a későbbiek során azt meg kell újíttatnia. Ehhez háromévente összesen 60 PDU összegyűjtésére van szüksége. A PMP® minősítéssel rendelkezők ezért vesznek részt a PMI Continuing Certification Requirements (CCR) programjában, mely során szorgalmasan gyűjtik eme sajátos "kredit" pontokat. A PDU tehát azok számára bír jelentőséggel, akik PMP® vagy más hasonló minősítéssel rendelkeznek. (A vizsgára készülők nem PDU pontokat, hanem tanfolyamokon szerzett „kontakt órákat” gyűjtenek, de a kettő nagyon hasonló egymáshoz.)

A PDU pontok különböző szakmai tevékenységek, ezen belül főképp továbbképzés útján szerezhetők különböző kategóriákban. Egységes alapelv, hogy egy órányi tanulás egy PDU pontot ér. Egy ciklus folyamán azonban a D, E, F kategóriákban összesen csak maximum 45 PDU szerezhető. Minden kategória esetében fontos követelmény az írásos bizonylat (például egy tanfolyam esetén annak elvégzéséről szóló részvételi igazolás), melyre főképp egy esetleges audit alkalmával lehet szükség. Az egyes kategóriák a következők.

#### **Educational (A-C)**

- Category A: Courses offered by PMI's Registered Education Providers or Chapters and Communities
- Category B: Continuing Education
- Category C: Self-Directed Learning (max. 30 PDUs)

#### **Giving Back to the Profession (D-F)**

- Category D: Creating New Project Management Knowledge
- Category E: Volunteer Service
- Category F: Working as a Professional in Project Management (max. 15 PDUs)

További információ: [www.pmi.org/Certification/Project-Management-Professional-PMP.aspx](http://www.pmi.org/Certification/Project-Management-Professional-PMP.aspx)

## 15 ok, amiért PMI tag vagyok

*Kremmer László, alelnök, MBA, CLC, PMP (PMI Magyar Tagozat)*

Képzett projektmenedzserekkel beszélgetve, meglepve tapasztalom, hogy milyen kevesen élnek azokkal az előnyökkel, amelyeket a Project Management Institute (PMI) helyi szervezete nyújthat tagjaiknak. - Én személy szerint, az elmúlt három évben rendszeresen részt vettem a PMI Magyar Tagozat havi találkozóin. Elmondom, miért is:

- Új ismereteket sajátítok el a programokon. A világ minden táján működő szakértőktől tanulhatok.
- Személyes kapcsolatban lehetek kollégákkal. Az arcukat is megismerhetem és ösztönöznek a saját munkámban.
- Összehasonlítást végezhetek: láthatom, milyen az én munkám más hivatásos projektmenedzserek munkájához viszonyítva.
- Ajánlásokat adok és kapok. Az én szakterületem a változásmenedzsment projektmenedzsmentje, ezért a más terület (pl. szoftverfejlesztés, rendszerintegráció) iránt érdeklődő ügyfeleket olyan más projektmenedzser szakemberekhez továbbítom, akiket ismerek és bízom bennük.
- Ismertség. Amikor eljön az idő, hogy a "projektmenedzsment világban" tenni kell valamit, a megalapozott szakmai kapcsolatok segítenek.
- Jól esik időt tölteni olyanokkal, akik tudják, hogy mi a projektmenedzsment és arra törekszenek, hogy hasonló módszerekkel hasonló eredményeket érjenek el.
- Naprakész vagyok a projektmenedzsment szakmában. Elsőként értesülök új projektmenedzsment módszerekről, üzleti, etikai kérdésekről és a PMI szervezeti eseményeiről.
- Szakmai fokozat elnyerése. Választottam mentor projektmenedzsment magamnak, kaptam ajánlólevelet és fogadhattam a helyi projektmenedzsment közösség gratulációját az elért eredményemhez.
- Tanácsot kapok. Az elmúlt évben kétszer is kaptam szakmai tanácsot elismert, magas tiszteletdíjjal dolgozó projektmenedzsmentektől, egy csésze kávé árértéért.
- Szakmai barátságok építése, ápolása. Az én ügyfeleim más országban élnek, ezért jó, ha vannak hazai kapcsolataim is.
- PDU pontszerzés a folyamatos tanulás igazolására. Ahhoz, hogy megújíthassuk a PMI által elismert szakmai fokozatunkat, folyamatosan képezni kell magunkat. Az ezt igazoló kreditpontok (PDU) megszerzésének kevésbé költséges módja a havi összejöveteleken való részvétel.



- Nyitva állnak az ajtók előtted a világ minden táján. Amennyiben tagja vagy egy helyi csoportnak a világ egyik részén, természetesen kapcsolatba kerülsz a világ más táján lévő projektmenedzsment szakemberekkel is.
- Formálhatom a projektmenedzsment mozgalmat. A projektmenedzsment sok cégnél még gyerekcipőben jár, belülről alakíthatom a szakmát.
- Adhatok tanácsot én is más projektmenedzsmenteseknek, segíthetek a csoportomban lévő projektmenedzsment szakembereknek.

Hozd ki a legtöbbet a pénzedből. Használd ki a helyi szervezet, a virtuális csoportok és a szakcsoportok előnyeit!

A PMI Budapest, Magyar Tagozat tagjaként hozzájutsz a legfrissebb szakmai információkhoz, fejlődési lehetőségekhez és más projektmenedzsmentesekkel való kapcsolatokhoz mind hazai, mind nemzetközi szinten. Hozzáférsz a legújabb projektvezetési trendekhez, hírekhez és kutatásokhoz.

Csak néhány példa, milyen szakmai forrásokhoz férhetsz hozzá a belépés napjától:

- A nemzetközi szinten leginkább használt etikai kódex és szakmai sztenderdek
- Akkreditációk (4 szintű személyes akkreditáció, illetve PM képzések akkreditációja)
- Projektmenedzser Ajánlási Szolgáltatás (PMRS)
- PMI portál, rengeteg információval, kutatásokkal
- Projektmenedzsment Hírlevél
- Projektmenedzsment blog
- Online PM közösség a LinkedIn és Facebook oldalakon
- Lehetőség a többszázezer fős PMI szervezet munkájában való részvételre
- Csatlakozási lehetőség több tucat speciális projektmenedzsment érdeklődési csoporthoz
- Virtuális projektmenedzsment továbbképzések, webinárok
- Nemzetközi konferenciák – PMI Nemzetközi Konferencia
- Marketing lehetőségek és tippek a projektmenedzsment tevékenységed fejlesztésére (PMP logo, honlap, szerződések, minta iratok)
- A PMI Budapest hivatalos partnerei által kínált kedvezményes termékek és szolgáltatások

**Link-ajánlás:** [www.facebook.com/PMI.Budapest](http://www.facebook.com/PMI.Budapest)

[www.linkedin.com/groups/Hungarian-PMPs-PM-fans-3419657](http://www.linkedin.com/groups/Hungarian-PMPs-PM-fans-3419657)

[www.pmi.org/membership/membership-benefits-of-membership.aspx](http://www.pmi.org/membership/membership-benefits-of-membership.aspx)

## ***Teszteld a tudásod!***

### ***A vizsgához hasonló tesztkérdések***

*Czibalmos Zsolt, CAPM, PMP - Kiss Norbert, CAPM, PMP (Szinergia Kft.)*

Az alábbi 50 tesztkérdés a *PMBOK® Guide* legutóbbi 5. kiadásának magyar nyelvű változatára épül, amely az Akadémiai Kiadó gondozásában 2013 végén jelent meg *Projektmenedzsment útmutató (PMBOK® Guide)* címmel.

A kérdések különösen hasznosak lehetnek mindazok számára, akik fontolgatják, hogy a közelebbi vagy távolabbi jövőben esetleg CAPM® vagy PMP® vizsgát tennének. Bár az igazi vizsga angol nyelvű tesztkérdéseket tartalmaz, első tájékozódás gyanánt az itt található magyar nyelvű kérdések alkalmasak annak megítélésére, hogy szakmailag körülbelül milyen szintű kérdések várhatóak a hivatalos vizsgán. A kérdéssort természetesen azoknak is ajánljuk, akik egyszerűen csak kíváncsiak, és a tudásukat tesztelni szeretnék a *PMBOK® Guide* ismeretanyaga alapján. A kérdések a felsőoktatásban és a projektmenedzsment tárgyú továbbképzések során is alkalmazhatóak.

Az alábbi kérdéseknél minden esetben egy és csak egy helyes megoldás van. Ennek megfelelően, amennyiben több megoldás is jónak tűnik, úgy a legjobb; ha pedig egyik sem tűnne jónak, akkor a legkevésbé rossznak látszó megoldást célszerű megjelölni. A helyes válaszok jegyzéke rövid magyarázatokkal (ill. hivatkozásokkal) a kérdések után található.

**1) Projektvezetőként szeretné elkészíteni a projektérintett-nyilvántartást. Az alábbiak közül mely dokumentumot/tényezőt nem használná fel?**

- A. Projektalapító okirat
- B. Beszerzési dokumentumok
- C. Projektérintettmenedzsment-terv
- D. Vállalat környezeti tényezői

**2) Egy aktuális státuszjelentés alapján a következő értékek állnak rendelkezésre: CPI = 0,9; SPI = 1,1. Milyen következtetést tud levonni a projekt ütemezésére és a tervezett költségekre vonatkozóan?**

- A. A projekt a tervezett költségek felett, és az ütemezés előtt áll.
- B. A projekt a tervezett költségek felett, és az ütemezés után áll.
- C. A projekt a tervezett költségek alatt, és az ütemezés után áll.
- D. A projekt a tervezett költségek alatt, és az ütemezés előtt áll.

**3) Projektvezetőként egy informatikai projekt esetében éppen elkészítette azt a dokumentumot, ahol meghatározta, hogyan menedzselik a terjedelmet az adott projektfázis esetében. A PMI megközelítése szerint az alábbiak közül melyik a legjobb eszköz a soron következő terjedelemmenedzsment folyamat megvalósítására?**

- A. Kick-off találkozó létrehozása
- B. Munkalebontás
- C. Fókuszcsoporthoz szervezése
- D. A terjedelem-alapterv elkészítése

**4) Tamás, egy kedves barátja, aki kezdő projektvezetőként dolgozik, egyik nap a segítségét kéri. Tamás fél éve futó projektje esetében már sokadik alkalommal fordul elő, hogy olyan problémába ütköznek, amit nem azonosítottak a kockázatok között. Tamás elmondása alapján a kockázatazonosítást a projekt indítását követően a projektcsapattal már elvégezték, a kockázatok elemézték és kezelésüket is megtervezték. Mit mondana ebben a helyzetben Tamásnak, mivel tudná a felmerült helyzet alapvető okát leginkább orvosolni?**

- A. A kockázatazonosítást minél nagyobb csapattal érdemes elvégezni, így a probléma oka valószínűleg a nem megfelelő összetételű, vagy létszámú csapat kialakításában rejlik.
- B. A projektek esetében a nem várt kockázatok megjelenése teljesen természetes, nyugtassa meg Tamást, hogy nem ők követtek el hibát.
- C. A projekt-kockázat menedzsment egy iteratív folyamat, így a probléma gyökere az, hogy a projektek esetében nem elegendő a kockázatazonosítást egyszer elvégezni, azokat folyamatosan, ciklusosan újra át kell gondolni.
- D. Javasolja Tamásnak, hogy indítson egy változási kérelmet a menedzsment tartalmak megnövelésére, hiszen a jelen információk alapján valószínűsíthető, hogy egy problémás, kritikus projekttel van dolga.

**5) Mi az alapvető különbség a projektmenedzsment és a működés-menedzsment között a PMI megközelítése szerint?**

- A. A működés-menedzsment a vállalati stratégia céljainak megvalósítását támogatja.
- B. Projektek esetében a projektre allokkált erőforrásoknak egyszerre több feladatuk is lehet.
- C. Működés-menedzsment folyamatos szolgáltatásnyújtással kapcsolatos, időben nem behatárolt.
- D. Működés-menedzsment esetében az alábbi területek lehetnek például érintettek: termelés, gyártás, szoftvertámogatás.

6) Projektvezetőként éppen elkezdte a projekt átfutási idejének és kritikus útjának a meghatározását a kritikus út módszer segítségével. Tudja, hogy az "A" és "C" tevékenységeknek nincs előzmény tevékenysége. Az "A" tevékenység a "B" tevékenység előzmény tevékenysége, a "C" pedig a "D" és "E" tevékenységek előzmény tevékenysége. "B" tevékenység az "F" és "D" előzmény tevékenysége. A "D", "E" és "F" tevékenységeknek nincs követő tevékenysége. Az "A" tevékenység legkorábbi befejezése 4. nap, a "B" tevékenységnek a 10. nap, a "C"-nek a 6. nap, a "D"-nek a 14. nap. Az "E" tevékenység átfutási ideje 12 nap, az "F"-é 6 nap. Melyik a kritikus út a projektben?

- A. C-E
- B. C-D
- C. A-B-F
- D. A-B-D

7) Egy ERP rendszerbevezetés belső projektvezetőjeként az alábbi információk állnak rendelkezésére: az ütemterv-teljesülési mutató 0,9; a tervezett érték 200.000 EUR; a tényleges költség 300.000 EUR. Mennyi a költséghatékonysági mutató (CPI) értéke?

- A. 0,66
- B. 0,6
- C. 0,9
- D. 1,5

8) Egy városfejlesztési program egyik projektjének vezetése során úgy látja, hogy az egyik építési területen komoly esély van arra, hogy a használandó eszközöket ellopják. Úgy dönt, hogy felkeres egy biztosító társaságot, hogy hogy a kockázat hatását csökkentse. Milyen kockázatkezelési stratégiát alkalmaz ebben az esetben?

- A. Áthárítás
- B. Megosztás
- C. Csökkentés
- D. Elkerülés

9) Egy belső termékfejlesztési projekt esetében az erre előzetesen kijelölt projektcsapat tag a minőségi követelményeket auditálja. Ebben az esetben a PMI metodológia szerint mely projektmenedzsment folyamatot végzi?

- A. Minőségmenedzsment-tervezés
- B. Minőség-ellenőrzés
- C. Minőségügyi audit
- D. Minőségbiztosítás végrehajtása

**10) Egy kevesebb tapasztalattal rendelkező kollégája nem pontosan érti, hogy az alacsony valószínűséggel és hatással rendelkező kockázatokat hol célszerű dokumentálni. Mit javasolna neki ezzel kapcsolatban?**

- A. Sehol, a kvalitatív kockázatelemzés egyik célja, hogy a nem releváns kockázatokat kiszűrjük.
- B. A megfigyelési listában a későbbi nyomon követhetőség érdekében.
- C. Minden kockázatot egy helyen, a kockázatmenedzsment tervben célszerű dokumentálni.
- D. Mivel a fenti kockázatok valószínűsége és hatásai a kvantitatív kockázatelemzést követően konkretizálódtak, így azokat a kockázat-nyilvántartásban kell dokumentálni.

**11) Egy komplex projekt vezetőjeként azonosítani szeretné a legtöbb problémás hatásért felelős alapvető, legfontosabb forrásokat. Ebben az esetben az alábbiak közül melyik a leghasznosabb eszköz?**

- A. Ishikawa diagram
- B. Ok-okozati diagram
- C. Pareto-diagram
- D. Szórásdiagram

**12) Projektvezetőként meg kell becsülnie a tevékenységek átfutási idejét. Nagy időnyomás alatt áll, ellenben már sok hasonló projektet vezetett, aminek a tevékenységei is hasonlóak, és jól becsülhetőek voltak. Melyik becslési módszer a leghatékonyabb ebben az esetben az alábbiak közül?**

- A. tartalékelemzés
- B. hárompontos becslés
- C. csoportos döntési technika
- D. analóg becslés



**13) Szállító oldali projektvezetőként szakmai ajánlatát megfelelőnek találta a megbízó. A feladat nagyon komplex, nehezen tervezhető és a szükséges munkaórák becslése is nehézkes. Milyen szerződéstípust preferálna ebben az esetben?**

- A. Ráfordításalapú szerződés
- B. Fixáras szerződés gazdasági változásokövetéssel
- C. Határozott fixáras szerződés
- D. Fixáras plusz ösztönző díjas szerződés

**14) Mennyi a befejezési teljesítménymutató (TCPI) értéke, ha az eredetileg tervezett költséghatékonyságot fent kell tartani? A tervezett teljes költségvetés 800.000 USD, a megtermelt érték 500.000 USD, az eddig felmerült költség pedig 600.000 USD.**

- A. 1,5
- B. 0,66
- C. 1,2
- D. 0,83

**15) Egy projekt kockázatainak kvantitatív elemzése során úgy dönt, hogy olyan eszközt fog használni, mely támogatni tudja Önt annak meghatározásában, hogy mely kockázatoknak van a legnagyobb lehetséges hatásuk a projektre. Mivel tudná az alábbiak közül a nagy bizonytalanságú és stabilabb változók viszonylagos fontosságának és hatásának összehasonlítását legjobban megjeleníteni?**

- A. Valószínűség-hatás mátrix
- B. Tornádó-diagram
- C. SWOT elemzés
- D. Halszálka-diagram

**16) Projektvezetőként szeretné kiszámolni a projekt egyik tevékenységének az átfutási idejét. Mivel a szervezet projektmenedzsment módszertani útmutatója ebben az esetben a PERT módszert írja elő, így ön is ez alapján becsül. Mennyi az átfutási idő, ha a pesszimista becslés 10 nap, az optimista 4 nap, a legvalószínűbb pedig 6 nap?**

- A. 6,33 nap
- B. 6,66 nap
- C. 6 nap
- D. 6 nap 2 nap késleltetéssel

**17) Egy informatikai rendszer bevezetési projekt során egy projektag előállt egy fejlesztési javaslattal. A projektag véleménye szerint egy saját fejlesztésű eszköz segítségével hatékonyabbá lehetne tenni a tesztelési folyamatokat. Egy személyes egyeztetést követően úgy találják, hogy annak valószínűsége, hogy az eszközt a projekt során sikeresen tudják alkalmazni, 70%. Amennyiben az eszköz beválik, az 800.000 Ft költségmegtakarítást jelent a projekt számára. Azonban, ha az eszköz sikertelennek minősül, úgy a fejlesztés költségei további 400.000 Ft költséget okoznak. Mi a várható pénzbeli érték?**

- A. 400.000 Ft
- B. 560.000 Ft
- C. 440.000 Ft
- D. 280.000 Ft

**18) Mi az alapvető különbség a költségterv és a költségalapterv között?**

- A. semmi, a PMI két megfogalmazást is használ rá
- B. A kockázati tartalék
- C. A munkacsomag becslés
- D. A menedzsment tartalék

**19) Projektvezetőként a kockázatok azonosítását követően a kockázatok bekövetkezési valószínűségének, valamint hatásának elemzésével foglalatoskodik. Úgy döntött, hogy ezt egy 1-10-ig terjedő skála alkalmazásával teszi meg. A keretrendszer szerint mely folyamat megvalósítása történik éppen?**

- A. Kvantitatív kockázatelemzés
- B. Kockázatfelügyelet
- C. Kockázatkezelés tervezése
- D. Kvalitatív kockázatelemzés

**20) Kata projektvezetőként dolgozik egy multinacionális olajipari vállalatnál. Egy beruházási projektet vezet, ahol az a feladata, hogy pontosan határozza meg, milyen eszközökkel fogják a projektterjedelmet felügyelni a projekt megvalósítási fázisában. Melyik projektdokumentum lehet a leghasznosabb erre az alábbiak közül?**

- A. Terjedelem-alapterv
- B. Terjedelemmenedzsment-terv
- C. Projektmenedzsment-terv
- D. Terjedelemfelügyeleti-terv

**21) A PMI megközelítése szerint egy projekt vagy fázis során a következő folyamatcsoportokat különböztetjük meg:**

- A. kezdeményezés, tervezés, végrehajtás, követés és felügyelet, zárás
- B. tervezés, monitoring, megvalósítás, zárás
- C. a PMI folyamatokat definiál, nem folyamatcsoportokat
- D. minden projektnél egyedi, a projekt vezetője dönti el

**22) Projektvezetőként felmerült Önben az a gondolat, hogy érdemes lenne bizonyos tevékenységeket kiszervezni külső szállítóknak. Miután elvégezte az ún. „készíteni-vagy-venni” elemzést, úgy döntött, hogy 12 tevékenységet szervezeten kívül valósíttat meg. A beszerzési feladatleírás elkészült. Az alábbiak közül mely folyamat elvégzése lehet a következő lépés a projektbeszerzés-menedzsment tudásterület keretén belül?**

- A. Beszerzésmenedzsment-tervezés
- B. Beszerzéslefolytatás
- C. Szemlék és auditok
- D. Beszerzésfelügyelet

**23) A projektalapítóokirat elkészítése az alábbi szerepkörök közül kinek a feladatai közé tartozik?**

- A. szponzor, vagy szponzor által megbízott projektvezető
- B. minden esetben a projektvezető
- C. a projektvezető a projekt csapattal együtt készíti el a projektalapítóokiratot
- D. a projekt felügyelő bizottság

**24) Projektvezetőként kiemelt figyelmet fordít a projektérintettek bevonásának felügyeletére. Az alábbiak közül mit alkalmazna a folyamat során?**

- A. Információmenedzsment-rendszer
- B. Interperszonális készségek
- C. Elemzési technikák
- D. Projektérintett-elemzés

**25) Projekt auditorként azt a feladatot kapta, hogy vizsgálja meg és értékelje egy szervezet projektjeit a Projektmenedzsment útmutató (PMBOK Guide) ötödik kiadása alapján. Melyik állítás szerepelne negatívumként az auditjelentésben az alábbiak közül?**

- A. A változás-nyilvántartásban csak a jóváhagyott változaskérelmek szerepelnek.
- B. A változás-nyilvántartásban szerepelnek a változási igények költségekre gyakorolt hatásai.
- C. Nem minden változaskérelem került jóváhagyásra.
- D. Nem minden változási igényből generálódott változaskérelem.

**26) A minőség költségének csökkentése érdekében az alábbiak közül a PMI Projektmenedzsment útmutatója alapján:**

- A. növelni kell a megelőzés költségeit
- B. csökkenteni kell a tesztelés költségét
- C. csökkenteni kell a dokumentáció költségét
- D. csökkenteni kell a minőségi szemlék számát

**27) Az alábbiak közül mely nem valós dimenzió a kiugrási modell szerint?**

- A. Hatalom
- B. Hatás
- C. Sürgősség
- D. Legitimáció

**28) Melyik állítás igaz az integrált változásfelügyelet kapcsán a projektvezető szerepét tekintve?**

- A. A projekt vezetője kizárólag a változás azonosításáért felel.
- B. A projekt vezetője jogosult lehet a változaskérelem elfogadására/elutasítására javaslatot tenni.
- C. A változásfelügyeletet csak a változásfelügyeleti bizottság végezheti.
- D. A projekt vezetője kizárólag a változás végrehajtásáért felel.

**29) Egy több országot is érintő, multinacionális projekt végrehajtása során a szervezeti szabályozások értelmében az érintettek között a kommunikáció angol nyelven zajlik. Sebastian, az egyik német projekttag felhívja Giuseppe-t, az egyik olasz funkcionális vezetőt. A kommunikációs modell alapján hogyan zajlik a kommunikáció ebben az esetben?**

- A. Sebastian dekódolja, majd Giuseppe kódolja az üzenetet, végül visszajelzést ad.
- B. Sebastian kódolja az üzenetet, Giuseppe dekódolja azt, majd visszajelzést ad.
- C. Sebastian kódolja az üzenetet, Giuseppe dekódolja azt, majd Sebastian visszajelzést ad.
- D. Sebastian dekódolja, majd Giuseppe kódolja az üzenetet, végül Sebastian visszajelzést ad.

**30) Projektvezetőként a terjedelemmeghatározás folyamat eredményeként az alábbiak közül mit tudna előállítani?**

- A. Terjedelem-alapterv
- B. Terjedelemmenedzsment-terv
- C. Követelménymenedzsment-terv
- D. Projektterjedelem leírás

**31) Egy szervezet átalakítási projekt vezetőjeként egy 24 fős projektcsapatot irányít. A projektcsapat mellett folyamatosan egyeztetnie kell továbbá a szponzorral, a projektiroda, valamint két funkcionális terület vezetőjével. Jelen projekt esetében mennyi a kommunikációs csatornák száma?**

- A. 276
- B. 406
- C. 378
- D. 300



**32) A „projekt munka irányítása és menedzselése” folyamat során elkészült leszállítandók, egy minőségügyi auditot követően átadásra kerülnek a megbízó részére. Ő formálisan jóváhagyja a leszállítandókat, és a projekt vezető elkezd a zárással kapcsolatos folyamatokat. Melyik hibát követték el a leírt folyamatban az alábbiak közül?**

- A. Nem volt minőségmenedzsment-tervezés
- B. Nem volt definiálva az átadás-átvétel folyamata
- C. A leszállítandók elfogadása a zárási folyamatok része
- D. Nem volt minőség-ellenőrzési folyamat

**33) Egy kritikus projekt vezetése során projektmenedzserként úgy dönt, hogy a projekt csapat aktívan együttműködő tagjait hosszútávon egy projektszobába helyezteti át. Azt reméli, hogy ezzel tovább tudja növelni a projekttagok együttműködésének hatékonyságát. Az alábbiak közül mely kifejezés kapcsolódik legszorosabban a fenti eljáráshoz?**

- A. Projektalapú szervezet
- B. Virtuális csapat
- C. Szoros mátrix
- D. Erős mátrix

**34) Péter egy informatikai projekt vezetőjeként a projektzárás során észreveszi, hogy az egyes projekt fázisok külön-külön nem kerültek lezárásra. Mikor kell a Projektmenedzsment Útmutató alapján zárási folyamatokat végezni?**

- A. A projekt végén, hiszen ekkor van minden információ a birtokunkban.
- B. Projekt, vagy fázis végén.
- C. Projekt végén, fázis végén, és akkor, ha leállításra kerül egy projekt.
- D. Minden esetben, ha egy tanulságot (lessons learned) dokumentálunk.

**35) Egy üzemköltöztetési projekt vezetése során úgy dönt, hogy a vállalati belső intranet oldalon létrehoz egy projekt mappát, amin keresztül a projekt érintettei elérhetik a számukra releváns információkat. Milyen kommunikációs módszert alkalmaz ebben az esetben?**

- A. Internet alapú kommunikáció
- B. Interaktív kommunikáció
- C. „Toló” kommunikáció
- D. „Húzó” kommunikáció

**36) Péter és Éva, két projektvezető a következő vitát folytatják: Péter állítása szerint a PMBOK® Guide alapján a projektmenedzsmentterv a három alaptervből áll. Éva állítása szerint a projektmenedzsmenttervnek a 11 résztervet kell tartalmaznia. Kinek van igaza?**

- A. Péternek, hiszen a projektmenedzsmenttervnek a terjedelem-, ütemezés-, és költségalaptervet kell tartalmaznia.
- B. Senkinek, mert projektenként eltérhet, hogy pontosan mit tartalmaz a projektmenedzsment-terv.
- C. Évának, hiszen a projektmenedzsmenttervnek minden egyes tudásterület résztervét tartalmaznia kell.
- D. Senkinek, hiszen ezek mindegyikét tartalmaznia kell.

**37) Egy nemzetközi autópálya építési projekt vezetőjeként úgy dönt, hogy moderációs technikát fog alkalmazni a sikeresebb kommunikáció érdekében. Mielőtt azonban ezt megtenné, szüksége van a kockázatokkal kapcsolatban az érintettek véleményére. Az érintettek között több tapasztalt személy is van, és attól fél, hogy e személyek véleménye befolyásolhatja a kevésbé tapasztalt érintettek véleményét. Mely információgyűjtő módszert alkalmazná ebben az esetben?**

- A. Delphi-módszer
- B. Fókuszcsoport
- C. Csoportos interjúk
- D. Alapvető ok elemzés

**38) Projektvezetőként egy projektérintett-elemzést készít, és úgy dönt, hogy a hatalom/érdek mátrixot alkalmazza. Az elemzés eredményeként úgy látja, hogy van egy érintett, aki a magas hatalom és magas érdekelttség kategóriába került. Az alábbiak alapján mely stratégiát alkalmazná a szóban forgó érintettre?**

- A. Tartsd elégedetten
- B. Tartsd figyelemmel
- C. Tartsd tájékozottan
- D. Menedzseld intenzíven

**39) Rész-e a PMI értelmezésében az üzleti terv a projektalapítóokiratnak?**

- A. Nem lehet része, hiszen az csak egy eszköz a projektalapítóokirat elkészítéséhez
- B. A vevő dönti el
- C. A projektvezető dönti el, figyelembe véve a szervezeti folyamatokhoz kapcsolódó tudásvagyont
- D. Igen, minden esetben, hiszen ez alapján lehet dönteni a projekt megtérüléséről

**40) Egy projektmegbeszélésen a projektcsapat több tagja között egyet nem értés alakul ki azzal kapcsolatban, hogy ki a felelős egy adott tevékenység megvalósulásáért. Az alábbiak közül hol található meg az az információ, mely feloldaná ezt a vitát?**

- A. Ütemezésmenedzsment-terv
- B. Projektszervezeti ábra
- C. Munkalebontási struktúra
- D. RACI-mátrix

**41) Egy banki folyamat átalakítási projekt vezetőjeként egy projektmegbeszélésen két projekttag között heves konfliktus alakul ki egy tevékenység szakmai tartalmával kapcsolatban. A többi projekttag láthatólag már unja a vitát, nem tartják azt igazán fontos kérdésnek. Egy idő után úgy dönt, hogy beavatkozik a vitába és rövid idő után megegyeznek egy olyan megoldásban, melyet bár mindkét fél elfogad, mégis inkább vesztes-vesztes helyzetként élik ezt meg. A fenti információk alapján az alábbiak közül mely konfliktuskezelési módszert alkalmazta?**

- A. Erőltetés
- B. Együttműködés
- C. Kompromisszum
- D. Visszavonulás

**42) Tapasztalt projektvezetőként a projekt ütemtervét elkészítve látja, hogy mindenféleképpen csökkenteni kell az átfutási időt a projekt terjedeleme csökkentése nélkül. Melyik módszert használná először?**

- A. erőforrás-kiegyenlítés a kritikus úton
- B. erőforrás-simítás
- C. a nem kritikus úton található tevékenységek ütemezéstömörítése
- D. gyorsító párhuzamosítás

**43) Egy építési projekt projektvezetőjeként ajánlatokat kért több beszállítótól is. Egyik nap, az ajánlatadási határidő előtt az egyik potenciális partner megkeresi Önt pár szakmai kérdéssel, ami nélkül szerinte nem lehet megalapozott ajánlatot adni. Mit tesz ebben az esetben?**

- A. Megválaszolja a kérdéseket, hiszen ezek nélkül az ajánlattevő nem tud megalapozott ajánlatot adni.
- B. Elutasítja a válaszadást, hiszen a beszerzési folyamatleírásban minden, az Ön által ismert információ szerepel.
- C. Szervez egy ajánlattevői konferenciát, melyre meghívja az ajánlatadókat.
- D. Megkéri a beszerzési osztály vezetőjét, hogy nevezzen ki egy munkatársat az ügy kezelésére.

**44) János egy junior projektvezető egy építőipari projektben. A projekt tervezésekor úgy dönt, hogy fázisokat definiál, amiket tervezésnek, végrehajtásnak, követés és felügyeletnek és zárásnak nevez el. Kollégája Tamás, ezt látva figyelmezteti Jánost, hogy ha a PMI metodológiáját szeretné használni, akkor ezek nem jó elnevezések. Igaza van Tamásnak?**

- A. Igen, ezek folyamatcsoport elnevezések
- B. Igen, mert nincs kezdeményezés fázis
- C. Nincs, a fázisok elnevezése akár ugyanaz is lehet, mint a folyamatcsoportoké
- D. Nincs, minden projekt ezekből az alapfázisokból áll

**45) Egy informatikai rendszer bevezetési projekt menedzselése során azt tapasztalja, hogy a projektcsapat tagjai között gyakori, sűrű viták alakulnak ki, mely kontraproduktív légkörhöz vezet. A Truckman-létra alapján milyen fázisban van a csapat?**

- A. Formálódás
- B. Normaképzés
- C. Viharzóna
- D. Teljesítés

**46) Az alábbiak közül melyik állítás hamis a munkalebontási struktúra tekintetében?**

- A. A munkalebontási struktúra jellemzően a projekttervezés során valósul meg.
- B. A munkalebontási struktúra a terjedelem-alaptervnek a része.
- C. A munkalebontási struktúra kizárólag a terjedelem sikeres menedzselése érdekében használható.
- D. A munkalebontási struktúra a projektmunka és leszállítandók menedzselhetőbb komponensekre történő lebontása.

**47) Egy építőiparral foglalkozó cég felkérte Önt, mint tapasztalt projektmenedzsert, hogy segítsen fejleszteni a szervezet felépítését. A cég vezetője szeretné, ha a szervezet jövőbeli projektmenedzserei teljes munkaidőben nagyon magas hatáskörrel és erőforrás elérhetőséggel tevékenykedhetnének. A jelenlegi információk alapján, szükség esetén a projektmenedzserek támogatása érdekében projektiroda létrehozására is van lehetőség. A fenti információk alapján az alábbi szervezeti felépítések közül Ön melyiket javasolná?**

- A. Projektalapú szervezet
- B. Funkcionális szervezet
- C. Erős mátrix szervezet
- D. Gyenge mátrix szervezet

**48) Projektvezetőként szeretné a tervezési folyamatok során megállapított továbbképzési igényeket megtekinteni. Hol keresné ezt az információt?**

- A. Személyzetmenedzsment terv
- B. Szerepkörök és felelősségek
- C. Projektmenedzsment terv
- D. Projektalapító okirat



**49) Mi a különbség a projektkoordinátor és a projekt támogató szerepkör között?**

- A. A projektkoordinátor elsődleges feladata a projekt ütemtervének nyomon követése, míg a projekt támogató szerepkör felelőssége a projektet támogató funkciók (Informatika, HR, jog, stb.) irányítása és kezelése.
- B. A projekt támogató személyi asszisztensként és a kommunikáció koordinátoraként működik, míg a projektkoordinátor néhány döntés meghozatalához szükséges felhatalmazással rendelkezik.
- C. Mindkét szerepkör jellemzően a gyenge mátrix szervezeti formánál fordul elő, de jogkörüket tekintve nincs érdemi különbség.
- D. Felelősségi- és hatáskörük iparágtól és szervezeti formától függően változhat, melynek meghatározása elsődlegesen a projektmenedzser feladata.

**50) Az alábbi állítások közül mely helytálló az általános életciklus-struktúra jellemzőivel kapcsolatban?**

- A. A költség- és erőforrásszint a projekt megtervezésekor jut a tetőpontra.
- B. A kockázat és bizonytalanság a projekt előrehaladásával csökken.
- C. A projekttermék végső jellemzőit a projekt végén lehet leginkább befolyásolni anélkül, hogy ennek a költségekre lényeges hatása lenne.
- D. Az elkészült projekttervet módosítani nem lehet, a projektvezetőnek minden esetben ragaszkodnia kell ahhoz.

---

## **A tesztkérdések megoldásai**

- 1. Megoldás: C. Projektmenedzsment útmutató 5. kiadás 13.1. fejezet (*Projektérintettek azonosítása*) 356. oldal.
- 2. Megoldás: A. Projektmenedzsment útmutató 5. kiadás 7.4.2.1. fejezet (*Megtermeltértékmenedzsment*) 212-213. oldal
- 3. Megoldás: C. Projektmenedzsment útmutató 5. kiadás 5. fejezet (*Projektterjedelemmenedzsment*) 109. oldal
- 4. Megoldás: C. Projektmenedzsment útmutató 5. kiadás 11.2. fejezet (*Kockázatazonosítás*) 295. oldal.

5. Megoldás: C. Projektmenedzsment útmutató 5. kiadás 1.5. fejezet (*A projektmenedzsment, működésmenedzsment és szervezeti stratégia viszonya*) 30-32. oldal
6. Megoldás: A. Projektmenedzsment útmutató 5. kiadás 6.6.2.2. fejezet (*Kritikus út módszer*) 171-172. oldal
7. Megoldás: B. Projektmenedzsment útmutató 5. kiadás 7.4.2.1. fejezet (*Megtermeltértékmenedzsment*) 208. oldal
8. Megoldás: A. Projektmenedzsment útmutató 5. kiadás 11.5.2.1. fejezet (*Stratégiák negatív kockázatok vagy fenyegetések esetén*) 315. oldal.
9. Megoldás: D. Projektmenedzsment útmutató 5. kiadás 8.2. fejezet (*Minőségbiztosítás végrehajtása*) 229. oldal
10. Megoldás: B. Projektmenedzsment útmutató 5. kiadás 11.3.2.1. fejezet (*A kockázat bekövetkezési valószínűségének és hatásának elemzése*) 303. oldal.
11. Megoldás: C. Projektmenedzsment útmutató 5. kiadás 8.1.2.3. fejezet (*A minőség hét alapeszköze*) 223-224. oldal
12. Megoldás: D. Projektmenedzsment útmutató 5. kiadás 6.5.2. fejezet (*Tevékenységtárfutási idő becslése: eszközök és módszerek*) 165. oldal
13. Megoldás: A. Projektmenedzsment útmutató 5. kiadás 12.1.1.9. fejezet (*Szervezeti folyamatokhoz kapcsolódó tudásvagyon*) 331-333. oldal.
14. Megoldás: A. Projektmenedzsment útmutató 5. kiadás 7.4.2.3. fejezet (*Befejezési teljesítménymutató*) 210. oldal
15. Megoldás: B. Projektmenedzsment útmutató 5. kiadás 11.4.2.2. fejezet (*Kvantitatív kockázatelemző és modellező módszerek*) 309. oldal.
16. Megoldás: A. Projektmenedzsment útmutató 5. kiadás 6.5.2.4. fejezet (*Hárompontos becslés*) 166. oldal
17. Megoldás: C. Projektmenedzsment útmutató 5. kiadás 11.4.2.2. fejezet (*Kvantitatív kockázatelemző és modellező módszerek*) 310. oldal.  $[EMV=0,7*800.000+0,3*(-400.000)=560.000-120.000=440.000]$
18. Megoldás: D. Projektmenedzsment útmutató 5. kiadás 7.3.3. fejezet (*Költségtervkészítés: kimenetek*) 203. oldal
19. Megoldás: D. Projektmenedzsment útmutató 5. kiadás 11.3. fejezet (*Kvalitatív kockázatelemzés*) 300. oldal.
20. Megoldás: B. Projektmenedzsment útmutató 5. kiadás 5.1.3. fejezet (*Terjedelemmenedzsment-tervezés: kimenetek*) 112. oldal
21. Megoldás: A. Projektmenedzsment útmutató 5. kiadás 3.1. fejezet (*Jellemző projektmenedzsment-folyamati interakciók*) 62-63. oldal

22. Megoldás: B. Projektmenedzsment útmutató 5. kiadás 12. fejezet (*Projektbeszerzés-menedzsment*) 326. oldal.
23. Megoldás: A. Projektmenedzsment útmutató 5. kiadás 4.1. fejezet (*Projektalapítóokirat-készítés*) 76-77. oldal
24. Megoldás: A. Projektmenedzsment útmutató 5. kiadás 13.4.2. fejezet (*Projektérintettek bevonásának felügyelete: eszközök és módszerek*) 371. oldal.
25. Megoldás: A. Projektmenedzsment útmutató 5. kiadás 4.5.3.2. fejezet (*Változás-nyilvántartás*) 104. oldal
26. Megoldás: A. Projektmenedzsment útmutató 5. kiadás 8.1.2.2. fejezet (*A minőség költsége*) 223. oldal
27. Megoldás: B. Projektmenedzsment útmutató 5. kiadás 13.1.2.1. fejezet (*Projektérintett-elemzés*) 359. oldal.
28. Megoldás: B. Projektmenedzsment útmutató 5. kiadás 4.5. fejezet (*Integrált változástfelügyelet*) 99-100. oldal
29. Megoldás: B. Projektmenedzsment útmutató 5. kiadás 10.1.2.3. fejezet (*Kommunikációs modellek*) 272-273. oldal.
30. Megoldás: D. Projektmenedzsment útmutató 5. kiadás 5.3. fejezet (*Terjedelmeghatározás*) 121. oldal
31. Megoldás: B. Projektmenedzsment útmutató 5. kiadás 10.1.2.1. fejezet (*Kommunikációs követelmények elemzése*) 271. oldal. [A kommunikációs csatornák kiszámolására az  $n*(n-1)/2$  képlet alkalmazható. Jelen esetben a projektvezető 28 érintettel kommunikál ( $24+1+1+2$ ), így a projektben kommunikáló szereplők száma a projektvezetővel együtt 29. A csatornák száma így  $29*28/2=406$ .]
32. Megoldás: D. Projektmenedzsment útmutató 5. kiadás 8.3. fejezet (*Minőség-ellenőrzés*) 234. oldal
33. Megoldás: C. Projektmenedzsment útmutató 5. kiadás 9.3.2.5. fejezet (*Együttes elhelyezés*) 259. oldal.
34. Megoldás: C. Projektmenedzsment útmutató 5. kiadás 3.7. fejezet (*Zárási folyamatcsoport*) 69-70. oldal
35. Megoldás: D. Projektmenedzsment útmutató 5. kiadás 10.1.2.4. fejezet (*Kommunikációs módszerek*) 273. oldal.
36. Megoldás: B. Projektmenedzsment útmutató 5. kiadás 4.2.3. fejezet (*Projektmenedzsmentterv-készítés: kimenetek*) 85. oldal
37. Megoldás: A. Projektmenedzsment útmutató 5. kiadás 11.2.2.2. fejezet (*Információgyűjtő módszerek*) 298. oldal.

38. Megoldás: D. Projektmenedzsment útmutató 5. kiadás 13.1.2.1. fejezet (*Projektérintett-elemzés*) 359. oldal.
39. Megoldás: C. Projektmenedzsment útmutató 5. kiadás 4.1.1. fejezet (*Projektalapítóokirat-készítés: bemenetek*) 79. oldal
40. Megoldás: D. Projektmenedzsment útmutató 5. kiadás 9.1.2.1. fejezet (*Szervezeti ábrák és pozícióleírások*) 245-246. oldal.
41. Megoldás: C. Projektmenedzsment útmutató 5. kiadás 9.4.2.3. fejezet (*Konfliktuskezelés*) 264-265. oldal. [A kompromisszum konfliktuskezelési módszer eredménye annak ellenére, hogy mindkét fél elfogadja azt, legtöbbször egy inkább vesztes-vesztes helyzet, hiszen a felek lemondanak valamely elvárásukról.]
42. Megoldás: D. Projektmenedzsment útmutató 5. kiadás 6.6.2. fejezet (*Ütemterv-kialakítás: eszközök és módszerek*) 174-176. oldal
43. Megoldás: C. Projektmenedzsment útmutató 5. kiadás 12.2.2.1. fejezet (*Ajánlattevői konferencia*) 341. oldal.
44. Megoldás: C. Projektmenedzsment útmutató 5. kiadás 3.2. fejezet (*Projektmenedzsment folyamatcsoportok*) 64-65. oldal
45. Megoldás: C. Projektmenedzsment útmutató 5. kiadás 9.3.2.3. fejezet (*Csapatépítő tevékenységek*) 258-259. oldal.
46. Megoldás: C. Projektmenedzsment útmutató 5. kiadás 5.4. fejezet (*Munkalebontási struktúra létrehozása*) 126-128. oldal
47. Megoldás: A. Projektmenedzsment útmutató 5. kiadás 2.1.3. fejezet (*Projektélelciklus és szervezeti befolyások*) 39. oldal.
48. Megoldás: A. Projektmenedzsment útmutató 5. kiadás 9.1.3.1. fejezet (*Emberierőforrásmenedzsment-terv*) 248-250. oldal.
49. Megoldás: B. Projektmenedzsment útmutató 5. kiadás 2.1.3. fejezet (*Projektélelciklus és szervezeti befolyások*) 40. oldal.
50. Megoldás: B. Projektmenedzsment útmutató 5. kiadás 2.4.1. fejezet (*A projektélelciklus jellemzői*) 54. oldal.

## Angol – Magyar Projektmenedzsment Szakszótár

Szerkesztette: Dr. Pálvölgyi Lajos, PMP

Az elmúlt évek könyvkiadásai keretében a magyar projektmenedzsment terminológia felülvizsgálatában, kiegészítésében és egyeztetésében közreműködtek:

Bárány Gabriella, PMP  
Barócsi János  
Bartalis Krisztina, PMP  
Bartek Bulcsú, PMP  
Bartók Sándor P., CISA, MBA  
Bidó Zoltán  
Bognár Péter, PMP  
Bozsik Melinda  
Bővíz Piroska, MBA  
Buglos Tamás, MBA, PMP  
Csákváriné Csaplár Zsuzsanna, MBA  
Cserna József, IPMA-A  
Czibók Zoltán, PMP  
Dr. Deák Csaba  
Fejes Zsófia  
Dr. Fekete István  
Dr. Fekete Zsolt, MBA, PMP  
Fodor Tibor, PMP  
Fráter Loránd  
Gamplett Gábor  
Gulyás Gergely, PMP  
Hinsenkamp Alfréd, PMP  
Horváth Balázs, PMP  
Huk János, PMP  
Illés Éva, PMP  
Jaksa Gáspár  
Járdán Tamás, MBA, PMP, PCC  
Kalvach Gábor  
Kégli Zoltán, PMP  
Klimkó Gábor, PMP  
Koplányi Emil, PMP  
Kotálik Péter  
Kovács Ádám, PMP

Kovács Tamás, PMP  
Kovács Tamás Bertalan  
Kremmer László, MBA, PMP, CLC  
Kult János, PMP  
Dr. Kupás Tibor, PMP  
Dr. Langer Tamás  
Ligeti László  
Lipi Gábor, PMP  
Melinda Kupeczik, MSc, CCRA  
Mészáros Gyula  
Mikes Péter, PMP  
Nagy Csaba, MBA, PMP  
Dr. Pálfalvi Csaba, PMP  
Dr. Pálvölgyi Lajos, PMP  
Dr. Prónay Gábor  
Rozsnyai Gábor  
Rubint Péter, PMP  
Saád Tamás, IPMA-B  
Sági Gábor János  
Schieszler Tamás, MBA, PMP, PCC  
Schiszler János  
Sebestyén Zoltán, PhD, MBA  
Szalay Imre, PMP  
Szathury Ákos, PMP  
Szűcs Éva Viktória, PMP  
Taby Tamás  
Ternyik László, CMC, IPMA-A  
Török Zoltán, PMP  
Varga Miklós  
Varjú Imre  
Vereczkei Brigitta, PMP, PgMP  
Visnyovszki Ádám

Az alábbi szótárban az angol nyelvű projektmenedzsment szakirodalom értelmezése szempontjából fontos szavakat foglaltuk össze.

## A

ability	képesség
acceptance criteria	elfogadási kritériumok, elfogadási feltételek
accountable	számonkérhető, illetékes, elszámoltatható
accounting code	számviteli jelzőszám(ok), számviteli szabályzat
accuracy	pontosság
acknowledge	nyugtáz
acquire project team	projektcsapat-toborzás
acquisition	akvizíció
action	intézkedés
activity attributes	tevékenységtulajdonságok
activity code	tevékenységkód
activity definition	tevékenységmeghatározás
activity description	tevékenységleírás
activity duration	tevékenységátfutási idő
activity duration estimating	tevékenységátfutási idő becslése
activity identifier	tevékenységazonosító
activity list	tevékenységlista
activity list attributes	tevékenységlista jellemzők
activity resource estimating	tevékenység-erőforrásbecslés
activity sequencing	tevékenységfüggőségi rendezés
activity-on-arrow	tevékenységek a nyílon
activity-on-node	tevékenység a csomóponton
actual	tényleges
actual cost	tényleges költség
actual cost of work performed	elvégzett munka tényleges költsége
actual duration	tényleges átfutási idő
actual finish date	tényleges befejezési időpont
actual start date	tényleges kezdési időpont
adjourning	feloszlás
affinity diagram	affinitás diagram, rokonsági diagram
alternative dispute resolution	vitás kérdések alternatív kezelése
amendment	kiegészítés, módosítás
analogous estimating	analóg becslés
analysis	elemzés
application area	alkalmazási terület
apportioned effort	arányosított ráfordítás
approval	jóváhagyás
approved change request	jóváhagyott változtatáskérelem
approved change requests review	jóváhagyott változtatáskérelem felülvizsgálata
arrow	nyíl
arrow diagramming method	tevékenység a nyílon módszer
as-is	jelenlegi állapot (ahogy van)
assignment	kinevezés, megbízás, feladatkör kijelölés
assumption	feltételezés, feltevés
assumptions analysis	feltételezések elemzése



assumptions log  
attitude  
attribute sampling  
audit trail  
authority  
authorization

## B

backlog  
backward pass  
bar chart  
baseline  
baseline finish date  
baseline start date  
benchmarking  
benefit  
best practice  
best-case scenario  
bidder conference  
bill of materials  
blueprint  
bond  
bottom-up  
bottom-up estimating  
  
brainstorming  
breach  
breakdown structure  
break-even  
budget  
budget at completion  
budgeted cost of work performed  
budgeted cost of work scheduled  
buffer  
burndown chart  
burnup chart  
business case  
business need  
business operations  
business value  
buyer

## C

calendar unit  
cardinal/ordinal number  
causal analysis  
cause-and-effect diagram

feltételezések nyilvántartása  
hozzáállás, magatartás  
tulajdonságok mintavételezése  
auditálható nyom, ellenőrzési nyomvonal  
jogosultság, hatóság  
engedélyezés, felhatalmazás

hátraléklista  
visszafelé számítás  
sávós ütemterv  
alapterv, viszonyítási alap  
alaptervi befejezési időpont  
alaptervi kezdési időpont  
szint összehasonlítás, összevetés  
előny, hasznon  
legjobb gyakorlat, bevált legjobb gyakorlat  
legkedvezőbb (optimista) forgatókönyv  
ajánlattevői konferencia  
anyagjegyzék  
nagyvonalú tervezet  
óvadék, biztosíték  
alulról felfelé haladó, részletekből kiinduló  
részletekből kiinduló becslés,  
alulról felfelé haladó becslés  
ötletbörze, ötletgyűjtés, ötletelés  
megszegés, megsértés  
lebontási struktúra  
nullszaldós  
költségvetés, költségterv, költségkeret  
összes tervezett költség  
elvégzett munka tervezett költsége  
ütemezett munka tervezett költsége  
tartalék (idő, erőforrás)  
munkahátralék-grafikon, haladási diagram  
összesített kumulatív munka grafikon  
üzleti terv, megtérülési terv  
üzleti igény  
üzleti működés, üzleti tevékenységek  
üzleti érték  
megrendelő

naptári egység  
tőszám/sorszám  
oksági elemzés  
ok-okozati diagram

central tendency	centrális tendencia
champion	megbízott képviselő, főérdekel
change	változtatás, változás
change control	változtatásfelügyelet
change control and configuration control system	változtatás- és konfiguráció felügyeleti rendszer
change control board	változtatásfelügyeleti bizottság
change control system	változtatásfelügyeleti rendszer
change log	változtatás-nyilvántartás
change request	változtatáskérelem
change-driven	változásalapú
chart of accounts	számlatükör, számlakeret
checklist	ellenőrzőlista
chief executive officer	vezérigazgató
choice of media	közvetítő eszköz kiválasztása
claim	követelés
close procurements	beszerzéslezárás
close project	projektzárás
close project or phase	projekt- vagy fáziszárás
close-out, termination	lezárás (szerződésé)
closing processes	zárási folyamatok
code of account	WBS-elem kód
code of account identifier	WBS-elem azonosító kód
coercive	kényszerítő
collaborative tools	együttműködést támogató eszközök
collect requirements	követelmények összegyűjtése
co-location	együttes elhelyezés, összevonás
commit	elkötelezi magát, elkövet
common cause	szokásos ok, gyakori ok
communication model	kommunikációs modell
communications management plan	kommunikációmenedzsment-terv
communications planning	kommunikációtervezés
compensation	ellenérték
competence	kompetencia, alkalmasság
competency	kompetencia, alkalmasság
compliance	teljesülés
component	komponens, összetevő
component progress report	komponens előrehaladási jelentés
composite organization	összetett szervezet
conduct procurements	beszerzéslefolytatás
configuration identification	konfigurációazonosítás
configuration management system	konfigurációmenedzsment-rendszer
configuration status accounting	konfigurációállapot-nyilvántartás
configuration verification and audit	konfiguráció verifikálása és auditálása
conformance	megfelelőség
constraint	korlát
context diagram	környezeti diagram

contingency  
contingency allowance  
contingency plan  
contingency reserve  
contract  
contract administration  
contract closure  
contract management plan  
contract statement of work  
contract work breakdown structure  
control  
control account  
control account plan  
control chart  
control communications  
control costs  
control limits  
control procurements  
control quality  
control risks  
control schedule  
control scope  
control stakeholder engagement  
control threshold  
core capabilities  
core team  
  
corrective action  
cost  
cost baseline  
cost benefit analysis  
cost control  
cost management plan  
cost of poor quality  
cost of quality  
cost performance index  
cost plus award fee contract  
cost plus fee  
cost plus fixed fee contract  
cost plus incentive fee contract  
cost plus percentage of cost contract  
cost reimbursable contract  
cost variance  
crashing  
create WBS (work breakdown structure)  
criteria  
critical activity

váratlan esemény, (néha: ezt kezelő tartalék)  
kockázati tartalék engedményezés, ráhagyás  
tartalék terv, kockázati tartalék terv  
kockázati tartalék (mennysége)  
szerződés  
szerződéskezelés  
szerződéslezárás  
szerződésmenedzsment-terv  
szerződéses feladatok leírása  
szerződéses munka lebontási struktúrája  
felügyelet, ellenőrzés, szabályozás, kontrol  
felügyeleti pont (ca)  
felügyeleti tevékenységterv  
ellenőrzési diagram  
kommunikációfelügyelet  
költségfelügyelet  
szabályozási határok  
beszerzésfelügyelet  
minőség-ellenőrzés  
kockázatfelügyelet  
ütemezésfelügyelet  
terjedelemfelügyelet  
projektérintettek bevonásának felügyelete  
felügyeleti határérték, felügyeleti küszöb  
alapképességek  
központi csapat (a csapat magja, a szűkebb csapat)  
javító intézkedés  
költség  
költségalapterv  
költség-haszon elemzés  
költségfelügyelet  
költségmenedzsment terv  
gyenge minőség költsége  
minőség költsége  
költséghatékonysági mutató  
költség plusz jutalomdíjas szerződés  
költség plusz díj  
költség plusz fixdíjas szerződés  
költség plusz ösztönző díjas szerződés  
költség plusz költséghányad szerződés  
költségtérítési szerződés  
költségeltérés  
ütemezéstömörítés  
munkalebontási struktúra (WBS) létrehozása  
kritériumok, feltételek  
kritikus tevékenység

critical chain method  
critical path  
critical path method  
cross functional  
current finish date  
current start date  
customer satisfaction

kritikus lánc módszer  
kritikus út  
kritikus út módszer  
funkcionális területeken átívelő  
aktuális befejezési időpont  
aktuális kezdési időpont  
ügyfél elégedettség

## D

dashboard  
data date, as of date, time now date  
data flow diagram  
date  
decision tree analysis  
decode  
decomposition  
dedicated  
defect  
defect repair  
define activities  
define scope  
deliverable  
delphi technique  
dependency  
deployment  
depreciation  
design  
design of experiments (doe)  
design review  
determine budget  
detrimental  
develop project charter  
develop project management plan  
develop project scope statement  
develop project team  
develop schedule  
direct and manage project work  
disband  
discipline  
discounted cash-flow  
discrete effort  
dispersion  
dissaminate  
document  
documented procedure  
domain  
driver

műszerfal diagram  
adatfelvételi időpont  
adatfolyam diagram  
időpont  
döntési-fa elemzés  
dekódol  
lebontás  
hozzárendelt, dedikált  
hiba  
hibajavítás  
tevékenységmeghatározás  
terjedelemmeghatározás  
leszállítandó  
delphi módszer  
függőség  
használat, üzem  
leírás (amortizáció)  
műszaki terv, konstrukció, terv  
kísérlettervezés  
tervfelülvizsgálat  
költségtervkészítés  
káros, hátrányos  
projektalapítóokirat-készítés  
projektmenedzsmentterv-készítés  
projektterjedelemleírás-készítés  
projektcsapat-fejlesztés  
ütemterv-kialakítás  
projektmunka irányítása és menedzselése  
feloszlát  
szakterület, tudományterület  
diszkontált pénzáram  
közvetlen ráfordítás  
szórás, szóródás  
szétszór, elterjeszt  
dokumentum  
dokumentált eljárás  
szakterület  
hajtóerő

dummy activity  
duration  
duration compression

virtuális tevékenység  
átfutási idő  
átfutási idő rövidítése

## E

early finish date  
early start date  
earned value  
earned value management  
earned value performance  
earned value technique  
effective  
efficient  
effort  
e-meeting  
encode  
encompass  
engage  
enhancement  
enterprise environmental factors  
enterprise project management  
entrepreneur  
escrow  
estimate  
estimate activity durations  
estimate activity resources  
estimate at completion  
estimate costs  
estimate to complete  
event  
exception condition  
exception report  
executing processes  
execution  
executive  
exit criteria  
expected monetary value analysis  
expediter  
expert judgement  
expertise

legkorábbi befejezési időpont  
legkorábbi kezdési időpont  
megtermelt érték  
megtermeltérték-menedzsment  
megtermeltérték-teljesítés  
megtermeltérték-módszer  
eredményes, hatásos  
hatékony  
ráfordítás  
e-találkozó  
kódol  
körülvesz, befoglal  
bevon  
bővítés, növelés, erősítés  
vállalat környezeti tényezői  
vállalati projektmenedzsment  
vállalkozó  
letét, zálog  
becslés  
tevékenységátfutási idő becslése  
tevékenységerőforrás-becslés  
becsült összköltség  
költségbecslés  
befejezésig hátralévő becsült költség  
esemény  
kivételt képező feltétel  
eltérésjelentés  
végrehajtási folyamatok  
végrehajtás  
igazgató, felsővezető  
kilépési kritériumok, lezárási feltételek  
várható pénzbeli érték elemzés  
projekttámogató  
szakértői vélemény  
szaktudás

## F

face to face meeting  
facilitated workshop  
facilitation technique  
facilitator  
failure mode and effects analysis

személyes megbeszélés  
moderált műhelymunka  
moderációs technika, moderációs módszer  
moderátor  
hibamód és hibahatás elemzés

fallback plan	alternatív terv
fast tracking	gyorsító párhuzamosítás
fault tree analysis	hibafa elemzés
feeding buffer	köztes időtartalék
finish	befejezés
finish date	befejezési időpont
finish-to-finish	befejezés-befejezés
finish-to-start	befejezés-kezdés
firm fixed price contract	határozott fixáras szerződés
first of its kind	úttörő (a maga nemében első)
fixed formula method	rögzített szabály módszer
fixed price incentive fee contract	fixáras plusz ösztönző díjas szerződés
fixed price with economic adjustment contracts	fixáras szerződés gazdasági változáskövetéssel
fixed price or lump sum contract	fixáras vagy átalányáras szerződés
fixed price incentive fee (contract	fixáras plusz ösztönző díjas szerződés
flaw	hiba
float	időtartalék, tartalékidő
flow chart	folyamatábra
flowcharting	folyamatábra készítés
forming	formálódás
force field analysis	erőtér elemzés
forecasts	előrejelzések
forward pass	előrefelé számítás
framework	keret, keretrendszer
free float	szabad tartalékidő, tevékenység-tartalékidő
fringe benefit	béren kívüli juttatás, járulékos szolgáltatás
functional manager	funkcionális vezető
functional organization	funkcionális szervezet
functional point	funkcionális pont
funding	finanszírozás
funding limit reconciliation	finanszírozási keret egyeztetése
funding with equity	finanszírozás befektetői részesedésből
funds	pénzeszközök

## G

gantt chart	gantt diagramm
gate-keeper	kapus
glossary	glosszárrium
goal	cél
goals and objectives	célok és célkitűzések
good practice	bevált gyakorlat, jó gyakorlat
goods	áru
goodwill	eszmei érték
governance	átfogó irányítás
grade	kategória, minőségi osztály
ground rules	viselkedési normák, alapszabályok
group creativity techniques	kreatív csoport technikák



## grouping methods

## csoportosítási módszerek

### H

hammock activity  
handoff  
historical information

összefoglaló tevékenység, függőág tevékenység  
átadás  
múltbéli információ

### I

idea/mind mapping  
identify risk  
identify stakeholders  
ignore  
impact  
imposed date  
incremental  
incur expenses  
independent estimate  
index  
influence diagram  
information distribution  
initiating processes  
initiator  
input  
inspection  
integral  
integrative nature  
integrity  
interaction  
interdependence  
internal rate of return  
interpersonal skills  
interrelationship digraph  
  
investment payback analysis  
invitation for bid  
issue  
issue log  
iterative life cycle

gondolattérkép, ötlettérkép  
kockázatazonosítás  
projektérintettek azonosítása  
figyelman kívül hagy  
kihatás, befolyás  
előírt időpont  
inkrementális, növekményes, gyarapodó  
költségeket vállal magára, költségei merülnek fel  
független becslés  
mutató  
hatásdiagram  
információ elosztás  
kezdeményezési folyamatok  
kezdeményező  
bemenet  
szemle  
elválaszthatatlan rész  
integráló jelleg  
feddhetelenség, tisztesség, sértetlenség  
kölsönhatás, interakció  
kölsönhatás, egymásrautaltság  
belső megtérülési ráta  
interperszonális készségek  
kölsönkapcsolati diagram,  
irányított kapcsolati gráf  
megtérülési idő elemzése  
ajánlattételi felhívás  
probléma, ügy  
problémanapló  
iteratív életciklus

### J

job shadowing  
joint application design/development

munkatanulmányozás  
közös alkalmazástervezés/fejlesztés

### K

key performance indicator  
kill point  
knowledge area process

fő teljesítménymutató  
leállítási pont  
tudásterületi folyamat

## L

lag  
late finish date  
late start date  
lateral thinking  
latest revised estimate  
lead  
leader  
legal contractual relationship  
lessons learned  
lessons learned knowledge base  
letter of intent  
level of effort  
levelling  
liability  
life cycle  
listening techniques  
log  
logic  
logic diagram  
logical relationship  
look-up table

késleltetés, várakozás  
legkésőbbi befejezési időpont  
legkésőbbi kezdési időpont  
újszerű gondolkodás, kreatív gondolkodás  
legutolsó felülvizsgált becslés  
korábbra hozás  
vezető  
szerződéses jogviszony  
tanulság(ok)  
tanulságok tudásbázisa  
szándéklevél  
ráfordítási szint  
kiegyenlítés  
felelősség  
életciklus  
odafigyelési technikák  
napló  
logika  
logikai kapcsolat diagramm  
logikai kapcsolat  
hivatkozási táblázat

## M

make or buy  
manage  
manage communications  
manage project team  
manage stakeholder engagement  
manage stakeholders  
management reserve  
management skills  
management-by-exception  
manager  
master schedule  
materials  
matrix diagram  
matrix organization  
mean time between failure  
mean time to repair  
mean, average  
measure (sthg. against)  
  
measurement  
medium  
meeting management techniques

készíteni vagy venni  
menedzsel, irányít, kezel  
kommunikációmenedzsment  
projektcsapat-irányítás  
projektérintettek bevonásának menedzselése  
érintettek kezelése  
menedzsmenttartalék  
menedzsmentkészségek  
kivételkezelésre épülő menedzsment  
menedzser  
áttekintő ütemterv  
anyagok és eszközök  
táblázatos diagram  
mátrix szervezet  
hibamentesség átlagos ideje  
hibajavítás átlagos ideje  
átlag  
megmérni, értékelni (valamit valamihez viszonyítva)  
mérési adat  
közvetítő eszköz  
megbeszélések menedzselésének módszerei

memorandum of understanding  
methodology  
metric  
milestone  
milestone schedule  
mitigation  
monitor  
monitor and control project work  
monitoring  
monitoring and controlling processes  
Monte-Carlo analysis  
multi-criteria decision analysis

## N

near-critical activity  
needs assessment  
net present value  
network  
network analysis  
network logic  
network loop  
network open end  
network path  
networking  
node  
noise  
nominal group technique  
nonconformance work  
nonnegotiable  
norming

## O

objective  
obligation  
offset  
ongoing work effort  
operation  
operations management  
opportunity  
organization  
organization chart  
organizational breakdown structure  
organizational process assets  
  
organizational project management  
original duration  
output

közös szándéknyilatkozat, egyetértési nyilatkozat  
módszertan  
metrika  
mérőföldkő  
mérőföldkőütemterv  
enyhítés, mérséklés  
követ, meg)figyel  
projektmunka követése és felügyelete  
követés, (meg)figyelés  
követési és felügyeleti folyamatok  
Monte-Carlo elemzés  
többszempon্তু döntéselemzés

közel-kritikus tevékenység  
szükségletfelmérés  
nettó jelenérték  
hálóterv  
hálótervelemzés  
hálótervi logikai kapcsolatok  
hálótervi hurok  
nyitott hálótervi végpont  
hálótervi útvonal  
kapcsolatépítés  
csomópont  
zaj  
nominális csoport technika  
nem megfelelősségi munka  
nem tárgyalható  
normaképzés

célkitűzés (mérhető)  
kötelesség, kötelezettség  
ellensúlyoz, kárpótol, kiegyenlít  
folyamatos működés  
működés, üzemeltetés  
működésmenedzsment  
lehetőség  
szervezet  
szervezeti ábra  
szervezetlebonntási struktúra  
szervezeti folyamatokhoz kapcsolódó  
tudásvagyon  
szervezeti projektmenedzsment  
eredeti átfutási idő  
kimenet

outset	kezdet
outsourcing	kiszervezés, külső erőforrások igénybevétele
overhead	általános költségek, rezsiköltségek, állandó költségek
overlap	átfedés
overlapping relationship	átfedéses kapcsolat
oversight	felügyelet
owner	tulajdonos

## P

parametric estimating	paraméteres becslés
Pareto chart	Pareto diagramm
participant observer	résztevő megfigyelő
partnership-based project	partneri kapcsolaton alapuló projekt
path	útvonal
path convergence	útvonaltalálkozás
path divergence	útvonalszétválás
path float	útvonal tartalékidő
payback	megtérülés
payback period	megtérülési idő
peer review	munkatársi vizsgálat
perceive	felfog, megért
percent complete	százalékos készültség
perform integrated change control	integrált változtatásfelügyelet
perform qualitative risk analysis	kvalitatív kockázatelemzés
perform quality assurance	minőségbiztosítás végrehajtása
perform quantitative risk analysis	kvantitatív kockázatelemzés
performance indicator	teljesítménymutató
performance measurement baseline	teljesítmésmérési alapterv
performance reporting	teljesítés-jelentéstétel
performance reports	teljesítés-jelentések
performing organization	megvalósító szervezet
perquisite (perk)	kiegészítő juttatás
personnel assessment tools	személyi értékelő eszközök
phase	fázis
phase closure	fáziszárás
phase control	fázisfelügyelet
phase execution	fázisvégrehajtás
phase gate	fáziskapu
phase initiation	fáziskezdeményezés
phase planning	fázistervezés
phase-end review	fázis lezárási felülvizsgálat
plan communications management	kommunikációmenedzsment-tervezés
plan contracting	szereződéskötés-tervezés
plan cost management	költségmenedzsment-tervezés
plan human resource management	emberierőforrás-menedzsment tervezése
plan procurement management	beszerzésmenedzsment-tervezés

plan quality management	minőségmenedzsment-tervezés
plan risk management	kockázatmenedzsment-tervezés
plan risk responses	kockázatkezelés-tervezés
plan schedule management	ütemezésmenedzsment-tervezés
plan scope management	terjedelemmenedzsment-tervezés
plan stakeholder management	projektérintettmenedzsment-tervezés
planned finish date	tervezett befejezési időpont
planned start date	tervezett kezdési időpont
planned value	tervezett érték
planning package	tervezési csomag
planning processes	tervezési folyamatok
policy	irányelv, előírás
portfolio	portfolió
portfolio management	portfoliómenedzsment
portfolio mix	portfolió csomag
portfolio performance	portfolió teljesítmény
position description	pozícióleírás
post-project review	projekt utáni felülvizsgálat
power/interest grid	hatalom/érdek mátrix
practice	gyakorlat
precedence diagramming method	logikai-függőség-alapú hálótervezési módszer
precedence relationship	logikai-függőségi kapcsolat
precision	precizitás
predecessor activity	megelőző tevékenység
prevalent	uralkodó, túlsúlyban lévő, elterjedt
prevention over inspection	inkább megelőzés, mint ellenőrzés
preventive action	megelőző intézkedés
prioritization matrix	rangsorolási mátrix
probability and impact matrix	valószínűség-hatás mátrix
probability distribution	valószínűségi eloszlás
procedure	eljárás
process	folyamat
process decision program charts	folyamati döntési program diagramok
process flow diagramming	folyamatábra-készítés, folyamatmodellezés
process group	folyamatcsoport
procurement agreement	beszerzési szerződés
procurement documents	beszerzési dokumentumok
procurement management plan	beszerzésmenedzsment terv
procurement negotiation	beszerzési tárgyalás
procurement performance review	beszerzés-teljesítési felülvizsgálat
procurement relationship	szállítói kapcsolat
procurement request	beszerzési felhívás
procurement statement of work	beszerzési feladatleírás
product backlog	termékhátralék lista, termék kívánságlista
product life cycle	termékéletciklus
product owner	termékgazda
product scope	termékterjedelem

product scope description  
 program evaluation and review technique  
 program management  
 program management office  
 progressive elaboration  
 project calendar  
 project charter  
 project communications management  
 project cost management  
 project exclusion  
 project file  
 project governance  
 project governance framework  
 project human resource management  
 project initiation  
 project initiator  
 project integration management  
 project life cycle  
 project management  
 project management body of knowledge (PMBOK®)  
 project management information system  
 project management knowledge area  
 project management office  
 project management plan  
 project management practitioner  
  
 project management process  
 project management process group  
 Project Management Professional (PMP®)  
  
 project management software  
 project management staff  
 project management system  
 project management team  
 project manager (pm)  
 project objectives  
 project organization chart  
 project performance appraisals  
 project phase  
 project procurement management  
 project quality management  
 project risk management  
 project schedule  
 project schedule network diagram  
 project scope  
 project scope management

termékterjedelem-leírás  
 program értékelési és felülvizsgálati módszer  
 programmenedzsment  
 programiroda, programmenedzsment-iroda  
 folyamatosan mélyülő tervezés  
 projektnaptár  
 projektalapító okirat  
 projektkommunikáció-menedzsment  
 projektköltség-menedzsment  
 projektkizárás  
 projektmappa, projektadatok  
 átfogó projekttirányítás  
 projekt átfogó irányítási kerete  
 projektemberierőforrás-menedzsment  
 projektkezdemenyezés  
 projektkezdemenyező  
 projektintegráció menedzsment  
 projektéletciklus  
 projektmenedzsment  
 projektmenedzsment tudásbázis (PMBOK®)  
  
 projektmenedzsment információs rendszer  
 projektmenedzsment tudásterület  
 projektiroda, projektmenedzsment-iroda  
 projektmenedzsment-terv  
 aktív projektmenedzser,  
 gyakorló projektmenedzser  
 projektmenedzsment folyamat  
 projektmenedzsment folyamatcsoport  
 Project Management Professional (PMP®) –  
*nemzetközi minősítés elnevezése*  
 projektmenedzsment szoftver  
 projekt-tisztségviselők  
 projektmenedzsment-rendszer  
 projektmenedzsment-csapat  
 projektmenedzser  
 projektcélkitűzések (mérhetőek)  
 projektszervezeti ábra  
 projektteljesítés értékelések  
 projektfázis  
 projektbeszerzés-menedzsment  
 projektminőség-menedzsment  
 projektkockázat-menedzsment  
 projektütemterv  
 projektütemezés-hálóterv  
 projektterjedelem  
 projektterjedelem-menedzsment



project scope statement  
 project staff assignments  
 project stakeholder  
 project stakeholder management  
 project statement of work (sow)  
 project status meeting  
 project summary work breakdown structure  
 project team  
 project team directory  
 project team member  
 project time management  
 project work  
 project-based organization  
 projectized organization  
 prospective  
 public benefit  
 pull communication  
 punch list  
 push communication

## Q

quality  
 quality function deployment  
 quality management and control tools  
  
 quality management plan  
 quality management system

## R

range  
 rebalancing  
 recommended corrective action  
 recommended preventive action  
 records management system  
 recurring  
 regression analysis  
 regulation  
 reinforcement  
 reliability  
 remaining duration  
 report  
 reporting  
 request for information  
 request for proposal  
 request for quotation  
 request seller responses  
 requested change

projektterjedelem-leírás  
 projekt munkatársak megbízása (kijelölése)  
 projektérintett  
 projektérintett-menedzsment  
 projektfeladat-leírás  
 helyzet (státusz) felülvizsgálati megbeszélés  
 áttekintő projekt munkalebontási struktúra  
 projektcsapat  
 projektcsapat-nyilvántartás  
 projektcsapat-tag  
 projektütemezés-menedzsment  
 projektmunka  
 projekt-alapú szervezet  
 projektorientált szervezet  
 leendő, várható  
 közösségi érték  
 húzó kommunikáció  
 átvételi elvárásokat tartalmazó kritérium lista  
 toló kommunikáció

minőség  
 minőségi funkció fejlesztése  
 minőségmenedzsment és minőség-ellenőrzési  
 eszközök  
 minőségmenedzsment-terv  
 minőségmenedzsment-rendszer

tartomány, értéktartomány  
 egyensúly helyreállítása  
 javasolt javító intézkedés  
 javasolt megelőző intézkedés  
 dokumentum menedzsment rendszer  
 visszatérő, ismétlődő  
 regresszióanalízis  
 rendeleti szabályozás, előírás  
 megerősítés  
 megbízhatóság  
 hátralévő átfutási idő  
 jelentés  
 jelentéstétel  
 információkérés  
 ajánlattételi felhívás  
 árajánlatkérés  
 szállítói válaszok bekérése  
 indíttványozott változtatás

requirement	követelmény
requirements traceability matrix	követelménykövetési táblázat
reserve	tartalék (pénz, erőforrás)
reserve analysis	tartalék-elemzés
residual risk	maradványkockázat
resource	erőforrás
resource breakdown structure	erőforrás-lebontási struktúra
resource calendar	erőforrás-naptár
resource constrained	erőforrás korlátozott
resource histogram	erőforrás-hisztogram
resource leveling	erőforrás-kiegyenlítés
resource limited schedule	erőforrásbehatárolt ütemterv
resource planning	erőforrás tervezése
responsibility	felelősség, felelősségi kör
responsibility assignment matrix (ram)	felelősség-hozzárendelési mátrix
responsible	felelős
result	eredmény
retrospective	visszatekintő
return on investment	befektetés megtérülése, beruházás megtérülése
reveal	felfed, mutat
revenue	bevétel
review	felülvizsgálat
rework	átdolgozás
risk acceptance	kockázatelfogadás
risk appetite	kockázati étvágy
risk avoidance	kockázatelkerülés
risk breakdown structure (rbs)	kockázatilebontási struktúra
risk categories	kockázatkategóriák
risk category	kockázatkategória
risk data quality assessment	kockázati adatok minőségének értékelése
risk database	kockázat-adatbázis
risk impact assessment	kockázat hatásának elemzése
risk management plan	kockázatmenedzsment-terv
risk mitigation	kockázatcsökkentés
risk probability assessment	kockázat bekövetkezési valószínűségének elemzése
risk register	kockázat-nyilvántartás
risk statement template	kockázatileíró sablon
risk threshold	kockázati küszöb
risk tolerance	kockázati tolerancia
risk transference	kockázátáthárítás
role	szerep, szerepkör
rolling wave planning	gördülő tervezés
root cause	alapvető ok, gyökér ok, valódi ok
root cause analysis	alapvető ok elemzés
rough order of magnitude	durván meghatározott nagyságú (becslés)

## S

saliency model	kiugrási modell
scatter diagram	szórásdiagram
schedule	ütemezés, ütemterv
schedule activity	ütemezett tevékenység
schedule analysis	ütemtervelemzés
schedule baseline	ütemezés-alapterv
schedule compression	ütemterv-rövidítés
schedule management plan	ütemezésmenedzsment-terv
schedule milestone	ütemterv mérföldkő
schedule model	ütemezési modell
schedule network analysis	ütemterv-hálózatelemzés
schedule performance index	ütemtervteljesülési mutató
schedule presentation	ütemezés ábrázolás
schedule variance	ütemezéseltérés
scheduled finish date	ütemezett befejezési időpont
scheduled start date	ütemezett kezdési időpont
scheduling flexibility	ütemterv rugalmasság
scope	terjedelem, projektterjedelem
scope baseline	terjedelem-alapterv
scope change	terjedelem-változtatás
scope control	terjedelem-felügyelet
scope creep	terjedelem-szétcsúszás
scope definition	terjedelem-meghatározás
scope management plan	terjedelemmenedzsment-terv
scope model	terjedelemmodell
scope planning	terjedelem-tervezés
scope verification	terjedelem-verifikálás
S-curve	S-görbe
secondary risk	másodlagos kockázat
section	szakasz
select sellers	szállítókiválasztás
selected seller	kiválasztott szállító
seller	szállító, eladó
sender-receiver model	adó-vevő modell
sensitivity analysis	érzékenységvizsgálat, érzékenységelemzés
sequence activities	tevékenységfüggőségi rendezés
service	szolgáltatás
service level agreement	szolgáltatásszint-megállapodás
severity rating	súlyossági besorolás
should-cost estimate	ésszerű költség becslése
simulation	szimuláció
single project	önálló projekt
skill	készség
slack	időtartalék, tartalékidő
solicit	begyűjt, bekér (javaslatot)
source selection criteria	szállító kiválasztási szempontok

span	áthidal, átível, átfog
special cause	különleges ok
special variation	speciális eltérés
specification	specifikáció
specification limits	specifikációs határok
sponsor	szponzor
sprint	futam
sprint backlog	futam hátraléklista, futam feladatlista
staff	munkatársak, személyzet
staff acquisition	személyzetbiztosítás
staff release plan	munkatársak felmentési terve
staffing management plan	személyzetmenedzsment-terv
stage gate	szakaszhatár
stakeholder	érintett, projektérintett
stakeholder analysis	projektérintett-elemzés
stakeholder register	projektérintett-nyilvántartás
standard	szabvány
start	kezdés
start date	kezdési időpont
start-to-finish	kezdés-befejezés
start-to-start	kezdés-kezdés
statement of work	feladateleírás
state-of-the-art	élenjáró
statistical sampling	statisztikai mintavétel
storming	viharzóna
strategic risk scoring sheets	stratégiai kockázatpontosítási űrlapok
strengths, weaknesses, opportunities, and threats (SWOT) analysis	erősségek, gyengeségek, lehetőségek és fenyegetések elemzése (SWOT)
stringent	szigorú, kemény
subdividing	alábontás
subject matter expert	szakterületi specialista
subnetwork	rész-hálóterv
subphase	alfázis
subportfolio	alportfólió
subprogram	alprogram
subproject	alprojekt
subsidiary plan	részterv
successor activity	követő tevékenység
summary activity	összefoglaló tevékenység
summary budget	összefoglaló költségterv
summary milestone schedule	összefoglaló mérföldkő ütemterv
sunk cost	kiadott költség, elvesztett költség
supervisor	csoportvezető, művezető
symptom	tünet

## T

tactile	tapintásos (érzékelés)
---------	------------------------

tailoring  
 target completion date  
 target finish date  
 target schedule  
 target start date  
 task  
 team  
 team members  
 team performance assessment  
 technical performance measurement  
  
 technique  
 template  
 threat  
 three point estimate  
 threshold  
 time and material contract  
 time now  
 time-scaled schedule network diagram  
 timing  
 to-be  
 to-complete performance index  
 tolerance  
 tool  
 top-down  
 total float  
 total quality management  
 tracking  
 trait  
 transition criteria  
 transition requirement  
 transmit message  
 tree diagram  
 trend analysis  
 triangular distribution  
 trigger condition  
 triggering event  
 triple constraint  
 turnover

## U

unbiased  
 units of measure  
 use case  
 user  
 user story  
 user story point

testreszabás  
 megcélzott teljesítési időpont  
 megcélzott befejezési időpont  
 megcélzott ütemezés  
 megcélzott indulási időpont  
 feladat  
 csapat  
 csapattagok  
 csapatteljesítmény értékelés  
 műszaki teljesítmésmérés,  
 műszaki teljesítménymérés  
 módszer  
 sablon  
 fenyegetés  
 hárompontos becslés  
 küszöb  
 ráfordításalapú szerződés  
 jelentési időpont, jelenlegi időpont  
 időskálás ütemezési hálótér  
 időzítés  
 célállapot  
 befejezési teljesítmény mutató  
 tűrés  
 eszköz  
 felülről lefelé haladó  
 teljes tartalékidő  
 teljeskörű minőségmenedzsment  
 nyomkövetés  
 jellemvonás, jellegzetesség  
 átadási/használatbavételi feltételek/kritériumok  
 átmeneti követelmény  
 üzenet közvetítése  
 fa diagram  
 trendelemzés, tendenciaelemzés  
 háromszögeloszlás  
 jelző feltétel, kiváltó feltétel  
 jelző esemény, kiváltó esemény  
 hármas korlát  
 forgalom (pénzügyi)

tárgyilagos, elfogulatlan  
 mértékegységek  
 felhasználási eset, használati eset  
 felhasználó  
 felhasználói történet  
 felhasználói történet pont

utilization

hasznosítás, felhasználás

## V

validate scope

terjedelemvalidálás

validation

validálás

value chain

értéklánc

value engineering

értéktervezés, értékelemzés

variables sampling

változók mintavételezése

variance

eltérés

variance analysis

eltéréselemzés

variance at completion

összes eltérés

variance threshold

eltérési határérték, eltérési küszöb

variation

változat, variáció

verification

verifikálás

virtual team

virtuális csapat

voice of the customer

ügyfél hangja

## W

waive

lemond (vmiről), felfüggeszt

walkthrough

átnézés

war room

projektszoba

warning sign

figyelmeztető jel

watch list

megfigyelési lista

what-if scenario analysis

mi lenne, ha" forgatókönyv elemzés

work authorization

munkaengedélyezés

work authorization system

munkaengedélyezési rendszer

work breakdown structure (WBS)

munkalebontási struktúra (WBS)

work breakdown structure component

munkalebontási struktúra (WBS) összetevő

work breakdown structure dictionary

munkalebontási struktúra (WBS) szótár

work item

munkatétel, munkafeladat

work package

munkacsomag

work performance data

munkateljesítési adat(ok)

work performance information

munkateljesítési információ

work performance metric

munkateljesítés metrika

work performance report

munkateljesítési jelentés

workaround

áthidaló megoldás

workflow

munkasorrend, munkafolyamat

worst-case scenario

legkedvezőtlenebb (pesszimista) forgatókönyv



## Magyar - Angol Projektmenedzsment Szakszótár

A közreműködőket fentebb, az Angol – Magyar szótári rész bevezetőjében tüntettük fel.

Az alábbi szótárban az angol nyelvű projektmenedzsment szakirodalom értelmezése szempontjából fontos szavakat foglaltuk össze, jelen esetben a magyar szavak szerinti sorrendben felsorolva.

### A

adatfelvételi időpont	data date, as of date, time now date
adatfolyam diagram	data flow diagram
adó-vevő modell	sender-receiver model
affinitás diagram, rokonsági diagram	affinity diagram
ajánlattételi felhívás	invitation for bid
ajánlattételi felhívás	request for proposal
ajánlattevői konferencia	bidder conference
aktív projektmenedzser	project management practitioner
aktuális befejezési időpont	current finish date
aktuális kezdési időpont	current start date
akvizíció	acquisition
alábontás	subdividing
alapképességek	core capabilities
alapterv, viszonyítási alap	baseline
alaptervi befejezési időpont	baseline finish date
alaptervi kezdési időpont	baseline start date
alapvető ok elemzés	root cause analysis
alapvető ok, gyökér ok, valódi ok	root cause
alfázis	subphase
alkalmazási terület	application area
alportfólió	subportfolio
alprogram	subprogram
alprojekt	subproject
általános költségek, rezsiköltségek, állandó költségek	overhead
alternatív terv	fallback plan
alulról felfelé haladó becslés	bottom-up estimating
alulról felfelé haladó, részletekből kiinduló	bottom-up
analóg becslés	analogous estimating
anyagjegyzék	bill of materials
anyagok és eszközök	materials

árajánlatkérés	request for quotation
arányosított ráfordítás	apportioned effort
áru	goods
átadás	handoff
átadási/használatbavételi feltételek/kritériumok	transition criteria
átdolgozás	rework
átfedés	overlap
átfedéses kapcsolat	overlapping relationship
átfogó irányítás	governance
átfogó projektirányítás	project governance
átfutási idő	duration
átfutási idő rövidítése	duration compression
áthidal, átível, átfog	span
áthidaló megoldás	workaround
átlag	mean, average
átmeneti követelmény	transition requirement
átnézés	walkthrough
áttekintő projekt munkalebontási struktúra	project summary work breakdown structure
áttekintő ütemterv	master schedule
átvételi elvárásokat tartalmazó kritérium lista	punch list
auditálható nyom, ellenőrzési nyomvonal	audit trail

## B

becslés	estimate
becsült összköltség	estimate at completion
befejezés	finish
befejezés-befejezés	finish-to-finish
befejezési időpont	finish date
befejezési teljesítmény mutató	to-complete performance index
befejezésig hátralévő becsült költség	estimate to complete
befejezés-kezdés	finish-to-start
befektetés megtérülése, beruházás megtérülése	return on investment
begyűjt, bekér (javaslatot)	solicit
belső megtérülési ráta	internal rate of return
bemenet	input
béren kívüli juttatás, járulékos szolgáltatás	fringe benefit
beszerzésfelügyelet	control procurements
beszerzési dokumentumok	procurement documents
beszerzési feladatleírás	procurement statement of work
beszerzési felhívás	procurement request
beszerzési szerződés	procurement agreement
beszerzési tárgyalás	procurement negotiation
beszerzéslefolytatás	conduct procurements
beszerzéslezárás	close procurements
beszerzésmenedzsment terv	procurement management plan
beszerzésmenedzsment-tervezés	plan procurement management

beszerzésteljesítési felülvizsgálat	procurement performance review
bevált gyakorlat, jó gyakorlat	good practice
bevétel	revenue
bevon	engage
bővítés, növelés, erősítés	enhancement
<b>C</b>	
cél	goal
célállapot	to-be
célkitűzés (mérhető)	objective
célok és célkitűzések	goals and objectives
centrális tendencia	central tendency
csapat	team
csapattagok	team members
csapatteljesítmény értékelés	team performance assessment
csomópont	node
csoportosítási módszerek	grouping methods
csoportvezető, művezető	supervisor
<b>D</b>	
dekódol	decode
delphi módszer	delphi technique
diszkontált pénzáram	discounted cash-flow
dokumentált eljárás	documented procedure
dokumentum	document
dokumentum menedzsment rendszer	records management system
döntési-fa elemzés	decision tree analysis
durván meghatározott nagyságú (becslés)	rough order of magnitude
<b>E</b>	
egyensúly helyreállítása	rebalancing
együttes elhelyezés, összevonás	co-location
együttműködést támogató eszközök	collaborative tools
elemzés	analysis
élenjáró	state-of-the-art
életciklus	life cycle
elfogadási kritériumok, elfogadási feltételek	acceptance criteria
eljárás	procedure
elkötelezi magát, elkövet	commit
ellenérték	compensation
ellenőrzési diagram	control chart
ellenőrzőlista	checklist
ellensúlyoz, kárpótol, kiegyenlít	offset
előírt időpont	imposed date
előny, hasznon	benefit
előrefelé számítás	forward pass
előrejelzések	forecasts

eltérés  
 eltéréselemzés  
 eltérési határérték, eltérési küszöb  
 eltérésjelentés  
 elválaszthatatlan rész  
 elvégzett munka tényleges költsége  
 elvégzett munka tervezett költsége  
 emberierőforrás-menedzsment tervezése  
 engedélyezés, felhatalmazás  
 enyhítés, mérséklés  
 eredeti átfutási idő  
 eredmény  
 eredményes, hatásos  
 érintett, projektérintett  
 érintettek kezelése  
 erőforrás  
 erőforrás korlátozott  
 erőforrás tervezése  
 erőforrásbehatárolt ütemterv  
 erőforrás-hisztogram  
 erőforrás-kiegyenlítés  
 erőforrás-lebontási struktúra  
 erőforrás-naptár  
 erősségek, gyengeségek, lehetőségek és  
 fenyegetések elemzése (SWOT)  
 erőter elemzés  
 értéklánc  
 értéktervezés, értékelemzés  
 érzékenységvizsgálat, érzékenységelemzés  
 esemény  
 eszköz  
 eszmei érték  
 ésszerű költség becslése  
 e-találkozó

variance  
 variance analysis  
 variance threshold  
 exception report  
 integral  
 actual cost of work performed  
 budgeted cost of work performed  
 plan human resource management  
 authorization  
 mitigation  
 original duration  
 result  
 effective  
 stakeholder  
 manage stakeholders  
 resource  
 resource constrained  
 resource planning  
 resource limited schedule  
 resource histogram  
 resource leveling  
 resource breakdown structure  
 resource calendar  
 strengths, weaknesses, opportunities, and  
 threats (SWOT) analysis  
 force field analysis  
 value chain  
 value engineering  
 sensitivity analysis  
 event  
 tool  
 goodwill  
 should-cost estimate  
 e-meeting

## F

fa diagram  
 fázis  
 fázis lezárási felülvizsgálat  
 fázisfelügyelet  
 fáziskapu  
 fáziskezdeményezés  
 fázistervezés  
 fázisvégrehajtás  
 fáziszárás  
 feddhetelenség, tisztesség, sértetlenség  
 feladat

tree diagram  
 phase  
 phase-end review  
 phase control  
 phase gate  
 phase initiation  
 phase planning  
 phase execution  
 phase closure  
 integrity  
 task

feladatleírás	statement of work
felelős	responsible
felelősség	liability
felelősség, felelősségi kör	responsibility
felelősség-hozzárendelési mátrix	responsibility assignment matrix (ram)
felfed, mutat	reveal
felfog, megért	perceive
felhasználási eset, használati eset	use case
felhasználó	user
felhasználói történet	user story
felhasználói történet pont	user story point
feloszlás	adjourning
feloszlát	disband
feltételezés, feltevés	assumption
feltételezések elemzése	assumptions analysis
feltételezések nyilvántartása	assumptions log
felügyelet	oversight
felügyelet, ellenőrzés, szabályozás, kontrol	control
felügyeleti határérték, felügyeleti küszöb	control threshold
felügyeleti pont (ca)	control account
felügyeleti tevékenységterv	control account plan
felülről lefelé haladó	top-down
felülvizsgálat	review
fenyegetés	threat
figyelmen kívül hagy	ignore
figyelmeztető jel	warning sign
finanszírozás	funding
finanszírozás befektetői részesedésből	funding with equity
finanszírozási keret egyeztetése	funding limit reconciliation
fixáras plusz ösztönző díjas szerződés	fixed price incentive fee contract
fixáras plusz ösztönző díjas szerződés	fixed price incentive fee (contract
fixáras szerződés gazdasági változáskövetéssel	fixed price with economic adjustment contracts
fixáras vagy átalányáras szerződés	fixed price or lump sum contract
folyamat	process
folyamatábra	flow chart
folyamatábra készítés	flowcharting
folyamatábra-készítés, folyamatmodellezés	process flow diagramming
folyamatcsoport	process group
folyamati döntési program diagramok	process decision program charts
folyamatos működés	ongoing work effort
folyamatosan mélyülő tervezés	progressive elaboration
forgalom (pénzügyi)	turnover
formálódás	forming
fő teljesítménymutató	key performance indicator
funkcionális pont	functional point
funkcionális szervezet	functional organization

funkcionális területeken átívelő  
funkcionális vezető  
futam  
futam hátraléklista, futam feladatlista  
független becslés  
függőség

cross functional  
functional manager  
sprint  
sprint backlog  
independent estimate  
dependency

## G

gantt diagramm  
glosszárium  
gondolattérkép, ötlettérkép  
gördülő tervezés  
gyakorlat  
gyakorló projektmenedzser  
gyenge minőség költsége  
gyorsító párhuzamosítás

gantt chart  
glossary  
idea/mind mapping  
rolling wave planning  
practice  
project management practitioner  
cost of poor quality  
fast tracking

## H

hajtóerő  
hálóterv  
hálótervelemzés  
hálótervi hurok  
hálótervi logikai kapcsolatok  
hálótervi útvonal  
hármaskorlát  
hárompontos becslés  
háromszögeloszlás  
használat, üzem  
hasznosítás, felhasználás  
hatalom/érdek mátrix  
határozott fixáras szerződés  
hatásdiagram  
hatékony  
hátraléklista  
hátralévő átfutási idő  
helyzet (státusz) felülvizsgálati megbeszélés  
hiba  
hiba  
hibafa elemzés  
hibajavítás  
hibajavítás átlagos ideje  
hibamentesség átlagos ideje  
hibamód és hibahatás elemzés  
hivatkozási táblázat  
hozzállás, magatartás  
hozzárendelt, dedikált  
húzó kommunikáció

driver  
network  
network analysis  
network loop  
network logic  
network path  
triple constraint  
three point estimate  
triangular distribution  
deployment  
utilization  
power/interest grid  
firm fixed price contract  
influence diagram  
efficient  
backlog  
remaining duration  
project status meeting  
defect  
flaw  
fault tree analysis  
defect repair  
mean time to repair  
mean time between failure  
failure mode and effects analysis  
look-up table  
attitude  
dedicated  
pull communication

## I

időpont	date
időskálás ütemezési hálóterv	time-scaled schedule network diagram
időtartalék, tartalékidő	float
időtartalék, tartalékidő	slack
időzítés	timing
igazgató, felsővezető	executive
indítványozott változtatás	requested change
információ elosztás	information distribution
információkérés	request for information
inkább megelőzés, mint ellenőrzés	prevention over inspection
inkrementális, növekményes, gyarapodó	incremental
integráló jelleg	integrative nature
integrált változtatásfelügyelet	perform integrated change control
interperszonális készségek	interpersonal skills
intézkedés	action
irányelv, előírás	policy
irányított kapcsolati gráf	interrelationship digraph
iteratív életciklus	iterative life cycle

## J

javasolt javító intézkedés	recommended corrective action
javasolt megelőző intézkedés	recommended preventive action
javító intézkedés	corrective action
jelenlegi állapot (ahogy van)	as-is
jelentés	report
jelentési időpont, jelenlegi időpont	time now
jelentéstétel	reporting
jellemvonás, jellegzetesség	trait
jelző esemény, kiváltó esemény	triggering event
jelző feltétel, kiváltó feltétel	trigger condition
jogosultság, hatóság	authority
jóváhagyás	approval
jóváhagyott változtatáskérelem	approved change request
jóváhagyott változtatáskérelem felülvizsgálata	approved change requests review

## K

kapcsolatépítés	networking
kapus	gate-keeper
káros, hátrányos	detrimental
kategória, minőségi osztály	grade
kényszerítő	coercive
képesség	ability
keret, keretrendszer	framework
késleltetés, várakozás	lag
készíteni vagy venni	make or buy



készség	skill
kezdemenyezési folyamatok	initiating processes
kezdemenyező	initiator
kezdés	start
kezdés-befejezés	start-to-finish
kezdési időpont	start date
kezdés-kezdés	start-to-start
kezdet	outset
kiadott költség, elveszett költség	sunk cost
kiegészítés, módosítás	amendment
kiegészítő juttatás	perquisite (perk)
kiegyenlítés	levelling
kihatás, befolyás	impact
kilépési kritériumok, lezárási feltételek	exit criteria
kimenet	output
kinevezés, megbízás, feladatkör kijelölés	assignment
kísérlettervezés	design of experiments (doe)
kiszervezés, külső erőforrások igénybevétele	outsourcing
kiugrási modell	salience model
kiválasztott szállító	selected seller
kivételkezelésre épülő menedzsment	management-by-exception
kivételt képező feltétel	exception condition
kockázat bekövetkezési valószínűségének elemzése	risk probability assessment
kockázat hatásának elemzése	risk impact assessment
kockázat-adatbázis	risk database
kockázataáthárítás	risk transference
kockázataazonosítás	identify risk
kockázatcsökkentés	risk mitigation
kockázatelfogadás	risk acceptance
kockázatelkerülés	risk avoidance
kockázatfelügyelet	control risks
kockázati adatok minőségének értékelése	risk data quality assessment
kockázati étvágy	risk appetite
kockázati küszöb	risk threshold
kockázati tartalék (mennyisége)	contingency reserve
kockázati tartalék engedményezés, ráhagyás	contingency allowance
kockázati tolerancia	risk tolerance
kockázatkategória	risk category
kockázatkategóriák	risk categories
kockázatkezelés-tervezés	plan risk responses
kockázatlanbontási struktúra	risk breakdown structure (rbs)
kockázatlanleíró sablon	risk statement template
kockázatmenedzsment-terv	risk management plan
kockázatmenedzsment-tervezés	plan risk management
kockázat-nyilvántartás	risk register
kódoz	encode
kommunikációfelügyelet	control communications

kommunikációmenedzsment	manage communications
kommunikációmenedzsment-terv	communications management plan
kommunikációmenedzsment-tervezés	plan communications management
kommunikációs modell	communication model
kommunikációtervezés	communications planning
kompetencia, alkalmasság	competence
kompetencia, alkalmasság	competency
komponens előrehaladási jelentés	component progress report
komponens, összetevő	component
konfiguráció verifikálása és auditálása	configuration verification and audit
konfigurációállapot-nyilvántartás	configuration status accounting
konfigurációazonosítás	configuration identification
konfigurációmenedzsment-rendszer	configuration management system
korábbra hozás	lead
korlát	constraint
kölcsönhatás, egymásrautaltság	interdependence
kölcsönhatás, interakció	interaction
kölcsönkapcsolati diagram	interrelationship digraph
költség	cost
költség plusz díj	cost plus fee
költség plusz fixdíjas szerződés	cost plus fixed fee contract
költség plusz jutalomdíjas szerződés	cost plus award fee contract
költség plusz költséghányad szerződés	cost plus percentage of cost contract
költség plusz ösztönző díjas szerződés	cost plus incentive fee contract
költségalapterv	cost baseline
költségbecslés	estimate costs
költségeket vállal magára, költségei merülnek fel	incur expenses
költségeltérés	cost variance
költségfelügyelet	control costs
költségfelügyelet	cost control
költség-haszon elemzés	cost benefit analysis
költséghatékonysági mutató	cost performance index
költségmenedzsment terv	cost management plan
költségmenedzsment-tervezés	plan cost management
költségtérítési szerződés	cost reimbursable contract
költségtervkészítés	determine budget
költségvetés, költségterv, költségkeret	budget
környezeti diagram	context diagram
körülvesz, befoglal	encompass
kötelesség, kötelezettség	obligation
követ, meg)figyel	monitor
követelés	claim
követelmény	requirement
követelmények összegyűjtése	collect requirements
követelménykövetési táblázat	requirements traceability matrix
követés, (meg)figyelés	monitoring
követési és felügyeleti folyamatok	monitoring and controlling processes

követő tevékenység	successor activity
közel-kritikus tevékenység	near-critical activity
közös alkalmazástervezés/fejlesztés	joint application design/development
közös szándéknyilatkozat, egyetértési nyilatkozat	memorandum of understanding
közösségi érték	public benefit
központi csapat (a csapat magja, a szűkebb csapat)	core team
köztes időtartalék	feeding buffer
közvetítő eszköz	medium
közvetítő eszköz kiválasztása	choice of media
közvetlen ráfordítás	discrete effort
kreatív csoport technikák	group creativity techniques
kritériumok, feltételek	criteria
kritikus lánc módszer	critical chain method
kritikus tevékenység	critical activity
kritikus út	critical path
kritikus út módszer	critical path method
különleges ok	special cause
küszöb	threshold
kvalitatív kockázatelemzés	perform qualitative risk analysis
kvantitatív kockázatelemzés	perform quantitative risk analysis

## L

leállítási pont	kill point
lebontás	decomposition
lebontási struktúra	breakdown structure
leendő, várható	prospective
legjobb gyakorlat, bevált legjobb gyakorlat	best practice
legkedvezőbb (optimista) forgatókönyv	best-case scenario
legkedvezőtlenebb (pesszimista) forgatókönyv	worst-case scenario
legkésőbbi befejezési időpont	late finish date
legkésőbbi kezdési időpont	late start date
legkorábbi befejezési időpont	early finish date
legkorábbi kezdési időpont	early start date
legutolsó felülvizsgált becslés	latest revised estimate
lehetőség	opportunity
leírás (amortizáció)	depreciation
lemond (vmiről), felfüggeszt	waive
leszállítandó	deliverable
letét, zálog	escrow
lezárás (szerződésé)	close-out, termination
logika	logic
logikai kapcsolat	logical relationship
logikai kapcsolat diagramm	logic diagram
logikai-függőség-alapú hálótérvezési módszer	precedence diagramming method
logikai-függőségi kapcsolat	precedence relationship

## M

maradványkockázat	residual risk
másodlagos kockázat	secondary risk
mátrix szervezet	matrix organization
megbeszélések menedzselésének módszerei	meeting management techniques
megbízhatóság	reliability
megbízott képviselő, főérdekelt	champion
megcélzott befejezési időpont	target finish date
megcélzott indulási időpont	target start date
megcélzott teljesítési időpont	target completion date
megcélzott ütemezés	target schedule
megelőző intézkedés	preventive action
megelőző tevékenység	predecessor activity
megerősítés	reinforcement
megfelelőség	conformance
megfigyelési lista	watch list
megmérni, értékelni (valamit valamihez viszonyítva)	measure (sthg. against)
megrendelő	buyer
megszegés, megsértés	breach
megtermelt érték	earned value
megtermeltérték-menedzsment	earned value management
megtermeltérték-módszer	earned value technique
megtermeltérték-teljesítés	earned value performance
megtérülés	payback
megtérülési idő	payback period
megtérülési idő elemzése	investment payback analysis
megvalósító szervezet	performing organization
menedzsel, irányít, kezel	manage
menedzser	manager
menedzsmentkézségek	management skills
menedzsmenttartalék	management reserve
mérési adat	measurement
mérföldkő	milestone
mérföldkőütemterv	milestone schedule
mértékegységek	units of measure
metrika	metric
mi lenne, ha” forgatókönyv elemzés	what-if scenario analysis
minőség	quality
minőség költsége	cost of quality
minőségbiztosítás végrehajtása	perform quality assurance
minőség-ellenőrzés	control quality
minőségi funkció fejlesztése	quality function deployment
minőségmenedzsment és minőség-ellenőrzési eszközök	quality management and control tools
minőségmenedzsment-rendszer	quality management system
minőségmenedzsment-terv	quality management plan
minőségmenedzsment-tervezés	plan quality management

moderációs technika, moderációs módszer  
 moderált műhelymunka  
 moderátor  
 módszer  
 módszertan  
 Monte-Carlo elemzés  
 múltbéli információ  
 munkacsomag  
 munkaengedélyezés  
 munkaengedélyezési rendszer  
 munkahátralék-grafikon, haladási diagram  
 munkalebontási struktúra (WBS)  
 munkalebontási struktúra (WBS) létrehozása  
 munkalebontási struktúra (WBS) összetevő  
 munkalebontási struktúra (WBS) szótár  
 munkasorrend, munkafolyamat  
 munkatanulmányozás  
 munkatársak felmentési terve  
 munkatársak, személyzet  
 munkatársi vizsgálat  
 munkateljesítés metrika  
 munkateljesítési adat(ok)  
 munkateljesítési információ  
 munkateljesítési jelentés  
 munkatétel, munkafeladat  
 mutató  
 működés, üzemeltetés  
 működésmenedzsment  
 műszaki teljesítmésmérés  
 műszaki teljesítménymérés  
 műszaki terv, konstrukció, terv  
 műszerfal diagram

facilitation technique  
 facilitated workshop  
 facilitator  
 technique  
 methodology  
 Monte-Carlo analysis  
 historical information  
 work package  
 work authorization  
 work authorization system  
 burndown chart  
 work breakdown structure (WBS)  
 create WBS (work breakdown structure)  
 work breakdown structure component  
 work breakdown structure dictionary  
 workflow  
 job shadowing  
 staff release plan  
 staff  
 peer review  
 work performance metric  
 work performance data  
 work performance information  
 work performance report  
 work item  
 index  
 operation  
 operations management  
 technical performance measurement  
 technical performance measurement  
 design  
 dashboard

## N

nagyvonalú tervezet  
 napló  
 naptári egység  
 nem megfelelési munka  
 nem tárgyalható  
 nettó jelenérték  
 nominális csoport technika  
 normaképzés  
 nullszaldós  
 nyíl  
 nyitott hálótérvi végpont  
 nyomkövetés  
 nyugtáz

blueprint  
 log  
 calendar unit  
 nonconformance work  
 nonnegotiable  
 net present value  
 nominal group technique  
 norming  
 break-even  
 arrow  
 network open end  
 tracking  
 acknowledge

## O

odafigyelési technikák  
ok-okozati diagram  
oksági elemzés  
óvadék, biztosíték

listening techniques  
cause-and-effect diagram  
causal analysis  
bond

## Ö

önálló projekt  
összefoglaló költségterv  
összefoglaló mérföldkő ütemterv  
összefoglaló tevékenység  
összefoglaló tevékenység, függőágy tevékenység  
összes eltérés  
összes tervezett költség  
összesített kumulatív munka grafikon  
összetett szervezet  
ötletbörze, ötletgyűjtés, ötletelés

single project  
summary budget  
summary milestone schedule  
summary activity  
hammock activity  
variance at completion  
budget at completion  
burnup chart  
composite organization  
brainstorming

## P

paraméteres becslés  
Pareto diagramm  
partneri kapcsolaton alapuló projekt  
pénzeszközök  
pontosság  
porfolió teljesítmény  
portfolió  
portfolió csomag  
portfoliómenedzsment  
pozícióleírás  
precizitás  
probléma, ügy  
problémanapló  
program értékelési és felülvizsgálati módszer  
programiroda, programmenedzsment-iroda  
programmenedzsment  
Project Management Professional (PMP®) –  
*nemzetközi minősítés elnevezése*  
Projekt átfogó irányítási kerete  
projekt munkatársak megbízása (kijelölése)  
projekt utáni felülvizsgálat  
projekt- vagy fáziszárás  
projektalapító okirat  
projektalapítóokirat-készítés  
projekt-alapú szervezet  
projektbeszerzés-menedzsment  
projektcélkitűzések (mérhetőek)

parametric estimating  
Pareto chart  
partnership-based project  
funds  
accuracy  
portfolio performance  
portfolio  
portfolio mix  
portfolio management  
position description  
precision  
issue  
issue log  
program evaluation and review technique  
program management office  
program management  
Project Management Professional (PMP®)  
project governance framework  
project staff assignments  
post-project review  
close project or phase  
project charter  
develop project charter  
project-based organization  
project procurement management  
project objectives

projektcsapat  
projektcsapat-fejlesztés  
projektcsapat-irányítás  
projektcsapat-nyilvántartás  
projektcsapat-tag  
projektcsapat-toborzás  
projektélekciklus  
projektemberierőforrás-menedzsment  
projektérintett  
projektérintettek azonosítása  
projektérintettek bevonásának felügyelete  
projektérintettek bevonásának menedzselése  
projektérintett-elemzés  
projektérintett-menedzsment  
projektérintettmenedzsment-tervezés  
projektérintett-nyilvántartás  
projektfázis  
projektfeladat-leírás  
projektintegráció menedzsment  
projektiroda, projektmenedzsment-iroda  
projektkezdeményezés  
projektkezdeményező  
projektkizárás  
projektkockázat-menedzsment  
projektkommunikáció-menedzsment  
projektköltség-menedzsment  
projektmappa, projektadatok  
projektmenedzser  
projektmenedzsment  
projektmenedzsment folyamat  
projektmenedzsment folyamatcsoport  
projektmenedzsment információs rendszer  
projektmenedzsment szoftver  
projektmenedzsment tudásbázis (PMBOK®)

projektmenedzsment tudásterület  
projektmenedzsment-csapat  
projektmenedzsment-rendszer  
projektmenedzsment-terv  
projektmenedzsmentterv-készítés  
projektminőség-menedzsment  
projektmunka  
projektmunka irányítása és menedzselése  
projektmunka követése és felügyelete  
projektnaptár  
projektorientált szervezet  
projektszervezeti ábra

project team  
develop project team  
manage project team  
project team directory  
project team member  
acquire project team  
project life cycle  
project human resource management  
project stakeholder  
identify stakeholders  
control stakeholder engagement  
manage stakeholder engagement  
stakeholder analysis  
project stakeholder management  
plan stakeholder management  
stakeholder register  
project phase  
project statement of work (sow)  
project integration management  
project management office  
project initiation  
project initiator  
project exclusion  
project risk management  
project communications management  
project cost management  
project file  
project manager (pm)  
project management  
project management process  
project management process group  
project management information system  
project management software  
project management body of knowledge (PMBOK®)  
project management knowledge area  
project management team  
project management system  
project management plan  
develop project management plan  
project quality management  
project work  
direct and manage project work  
monitor and control project work  
project calendar  
projectized organization  
project organization chart



projektszoba  
projekttámogató  
projektteljesítés értékelések  
projektterjedelem  
projektterjedelem-leírás  
projektterjedelemleírás-készítés  
projektterjedelem-menedzsment  
projekt-tisztségviselők  
projektütemezés-hálóterv  
projektütemezés-menedzsment  
projektütemterv  
projektzárás

## R

ráfordítás  
ráfordításalapú szerződés  
ráfordítási szint  
rangsorolási mátrix  
regresszióanalízis  
rendeleti szabályozás, előírás  
rész-hálóterv  
részletekből kiinduló becslés  
részterv  
részrtvevő megfigyelő  
rögzített szabály módszer

## S

sablon  
sávós ütemterv  
S-görbe  
speciális eltérés  
specifikáció  
specifikációs határok  
statisztikai mintavétel  
stratégiai kockázatpontosítási űrlapok  
súlyossági besorolás

## SZ

szabad tartalékidő, tevékenység-tartalékidő  
szabályozási határok  
szabvány  
szakasz  
szakaszhatár  
szakértői vélemény  
szakterület  
szakterület, tudományterület  
szakterületi specialista

war room  
expediter  
project performance appraisals  
project scope  
project scope statement  
develop project scope statement  
project scope management  
project management staff  
project schedule network diagram  
project time management  
project schedule  
close project

effort  
time and material contract  
level of effort  
prioritization matrix  
regression analysis  
regulation  
subnetwork  
bottom-up estimating  
subsidiary plan  
participant observer  
fixed formula method

template  
bar chart  
S-curve  
special variation  
specification  
specification limits  
statistical sampling  
strategic risk scoring sheets  
severity rating

free float  
control limits  
standard  
section  
stage gate  
expert judgement  
domain  
discipline  
subject matter expert

szaktudás	expertise
szállító kiválasztási szempontok	source selection criteria
szállító, eladó	seller
szállítói kapcsolat	procurement relationship
szállítói válaszok bekérése	request seller responses
szállítókiválasztás	select sellers
számlatükör, számlakeret	chart of accounts
számonkérhető, illetékes, elszámoltatható	accountable
számveteli jelzőszám(ok), számveteli szabályzat	accounting code
szándéklevél	letter of intent
százalékos készütség	percent complete
személyes megbeszélés	face to face meeting
személyi értékelő eszközök	personnel assessment tools
személyzetbiztosítás	staff acquisition
személyzetmenedzsment-terv	staffing management plan
szemle	inspection
szerep, szerepkör	role
szervezet	organization
szervezeti ábra	organization chart
szervezeti folyamatokhoz kapcsolódó tudásvagyon	organizational process assets
szervezeti projektmenedzsment	organizational project management
szervezetlebonatási struktúra	organizational breakdown structure
szerződés	contract
szerződéses feladatok leírása	contract statement of work
szerződéses jogviszony	legal contractual relationship
szerződéses munka lebontási struktúrája	contract work breakdown structure
szerződéskezelés	contract administration
szerződéskötés-tervezés	plan contracting
szerződéslezárás	contract closure
szerződésmenedzsment-terv	contract management plan
szétszór, elterjeszt	dissaminate
szigorú, kemény	stringent
szimuláció	simulation
szint összehasonlítás, összevetés	benchmarking
szokásos ok, gyakori ok	common cause
szolgáltatás	service
szolgáltatásszint-megállapodás	service level agreement
szórás, szóródás	dispersion
szórásdiagram	scatter diagram
szponzor	sponsor
szükségletfelmérés	needs assessment
<b>T</b>	
táblázatos diagram	matrix diagram
tanulság(ok)	lessons learned
tanulságok tudásbázisa	lessons learned knowledge base
tapintásos (érzékelés)	tactile

tárgyilagós, elfogulatlan  
tartalék (idő, erőforrás)  
tartalék (pénz, erőforrás)  
tartalék terv, kockázati tartalék terv  
tartalék-elemzés  
tartomány, értéktartomány  
teljes tartalékidő  
teljesítés-jelentések  
teljesítés-jelentéstétel  
teljesítmésmérési alapterv  
teljesítménymutató  
teljeskörű minőségmenedzsment  
teljesülés  
tényleges  
tényleges átfutási idő  
tényleges befejezési időpont  
tényleges kezdési időpont  
tényleges költség  
terjedelem, projektterjedelem  
terjedelem-alapterv  
terjedelemfelügyelet  
terjedelem-felügyelet  
terjedelemmeghatározás  
terjedelem-meghatározás  
terjedelemmenedzsment-terv  
terjedelemmenedzsment-tervezés  
terjedelemmodell  
terjedelem-szétcsúszás  
terjedelem-tervezés  
terjedelemvalidálás  
terjedelem-változtatás  
terjedelem-verifikálás  
termékéletciklus  
termékgazda  
termékhátralék lista, termék kívánságlista  
termékterjedelem  
termékterjedelem-leírás  
tervezési csomag  
tervezési folyamatok  
tervezett befejezési időpont  
tervezett érték  
tervezett kezdési időpont  
tervfelülvizsgálat  
testreszabás  
tevékenység a csomóponton  
tevékenység a nyílon módszer  
tevékenységátfutási idő

unbiased  
buffer  
reserve  
contingency plan  
reserve analysis  
range  
total float  
performance reports  
performance reporting  
performance measurement baseline  
performance indicator  
total quality management  
compliance  
actual  
actual duration  
actual finish date  
actual start date  
actual cost  
scope  
scope baseline  
control scope  
scope control  
define scope  
scope definition  
scope management plan  
plan scope management  
scope model  
scope creep  
scope planning  
validate scope  
scope change  
scope verification  
product life cycle  
product owner  
product backlog  
product scope  
product scope description  
planning package  
planning processes  
planned finish date  
planned value  
planned start date  
design review  
tailoring  
activity-on-node  
arrow diagramming method  
activity duration

tevékenységátfutási idő becslése  
tevékenységátfutási idő becslése  
tevékenységazonosító  
tevékenységek a nyílon  
tevékenység-erőforrásbecslés  
tevékenység-erőforrás-becslés  
tevékenységfüggőségi rendezés  
tevékenységfüggőségi rendezés  
tevékenységkód  
tevékenységleírás  
tevékenységlista  
tevékenységlista jellemzők  
tevékenységmeghatározás  
tevékenységmeghatározás  
tevékenységtulajdonságok  
toló kommunikáció  
többszemponútú döntéselemzés  
tőszám/sorszám  
trendelemzés, tendenciaelemzés  
tudásterületi folyamat  
tulajdonos  
tulajdonságok mintavételezése  
tünet  
tűrés

## U

újszerű gondolkodás, kreatív gondolkodás  
uralkodó, túlsúlyban lévő, elterjedt  
úttörő (a maga nemében első)  
útvonal  
útvonal tartalékidő  
útvonalszétválás  
útvonaltalálkozás

## Ü

ügyfél elégedettség  
ügyfél hangja  
ütemezés ábrázolás  
ütemezés, ütemterv  
ütemezés-alapterv  
ütemezéseltérés  
ütemezésfelügyelet  
ütemezési modell  
ütemezésmenedzsment-terv  
ütemezésmenedzsment-tervezés  
ütemezéstömörítés  
ütemezett befejezési időpont

activity duration estimating  
estimate activity durations  
activity identifier  
activity-on-arrow  
activity resource estimating  
estimate activity resources  
activity sequencing  
sequence activities  
activity code  
activity description  
activity list  
activity list attributes  
activity definition  
define activities  
activity attributes  
push communication  
multi-criteria decision analysis  
cardinal/ordinal number  
trend analysis  
knowledge area process  
owner  
attribute sampling  
symptom  
tolerance

lateral thinking  
prevalent  
first of its kind  
path  
path float  
path divergence  
path convergence

customer satisfaction  
voice of the customer  
schedule presentation  
schedule  
schedule baseline  
schedule variance  
control schedule  
schedule model  
schedule management plan  
plan schedule management  
crashing  
scheduled finish date

ütemezett kezdési időpont  
 ütemezett munka tervezett költsége  
 ütemezett tevékenység  
 ütemterv mérföldkő  
 ütemterv rugalmasság  
 ütemtervelemzés  
 ütemterv-hálózatelemzés  
 ütemterv-kialakítás  
 ütemterv-rövidítés  
 ütemtervteljesülési mutató  
 üzenet közvetítése  
 üzleti érték  
 üzleti igény  
 üzleti működés, üzleti tevékenységek  
 üzleti terv, megtérülési terv

scheduled start date  
 budgeted cost of work scheduled  
 schedule activity  
 schedule milestone  
 scheduling flexibility  
 schedule analysis  
 schedule network analysis  
 develop schedule  
 schedule compression  
 schedule performance index  
 transmit message  
 business value  
 business need  
 business operations  
 business case

## V

validálás  
 vállalat környezeti tényezői  
 vállalati projektmenedzsment  
 vállalkozó  
 valószínűség-hatás mátrix  
 valószínűségi eloszlás  
 változásalapú  
 változat, variáció  
 változók mintavételezése  
 változtatás- és konfiguráció felügyeleti rendszer  
  
 változtatás, változás  
 változtatásfelügyelet  
 változtatásfelügyeleti bizottság  
 változtatásfelügyeleti rendszer  
 változtatáskérelem  
 változtatás-nyilvántartás  
 váratlan esemény, (néha: ezt kezelő tartalék)  
 várható pénzügyi érték elemzés  
 végrehajtás  
 végrehajtási folyamatok  
 verifikálás  
 vezérigazgató  
 vezető  
 viharzóna  
 virtuális csapat  
 virtuális tevékenység  
 viselkedési normák, alapszabályok  
 visszafelé számítás  
 visszatekintő

validation  
 enterprise environmental factors  
 enterprise project management  
 entrepreneur  
 probability and impact matrix  
 probability distribution  
 change-driven  
 variation  
 variables sampling  
 change control and configuration control  
 system  
 change  
 change control  
 change control board  
 change control system  
 change request  
 change log  
 contingency  
 expected monetary value analysis  
 execution  
 executing processes  
 verification  
 chief executive officer  
 leader  
 storming  
 virtual team  
 dummy activity  
 ground rules  
 backward pass  
 retrospective

visszatérő, ismétlődő  
vitás kérdések alternatív kezelése

recurring  
alternative dispute resolution

## **W**

WBS-elem azonosító kód  
WBS-elem kód

code of account identifier  
code of account

## **Z**

zaj  
zárási folyamat

noise  
closing process

---

## **Projektmenedzsment tudástár - szakmai segédlet**

Kiegészítések a *Projektmenedzsment útmutató (PMBOK® Guide)* 5. kiadásához

Szerkesztő: Dr. Pálvölgyi Lajos, PMP

A szerzőket és közreműködőket az egyes részek és cikkek címe alatt tüntettük fel.

Minden jog fenntartva, beleértve a sokszorosítás, a nyilvános előadás,  
valamint a fordítás jogát, az egyes fejezeteket illetően is.

Dokumentum verzió: 2014, első kiadás (V1).

Kiadja a PMI Magyar Tagozat  
[www.pmi.hu](http://www.pmi.hu)

“PMI”, the PMI logo, “PMP”, “CAPM”, “PMBOK”, “OPM3” and the Quarter Globe Design are marks or registered marks of the Project Management Institute, Inc. in the United States and other nations. For a comprehensive list of PMI marks, contact the PMI Legal Department.  
[www.pmi.org](http://www.pmi.org)