

Roland Gareis

# Projekt? Örömmel!

Projekt- és programmenedzsment

Projektportfólió-menedzsment

Projektorientált szervezetek menedzselése

A fordítás alapja: Roland Gareis: Happy Projects!

Szöveg © Roland Gareis, 2005

Fordította: KONETT Team  
Hungarian translation © KONETT Team, 2007

Szerkesztette: Szentirmai Dóra

Borítóterv: Frank Scheikl ([www.frankscheikl.at](http://www.frankscheikl.at))

ISBN 978-963-9686-15-1

Minden jog fenntartva. Jelen könyvet vagy annak részleteit tilos reprodukálni, adatrendszerben tárolni, bármely formában vagy eszközzel – elektronikus, fényképeszeti úton vagy más módon – a kiadó engedélye nélkül közölni.

Kiadja a HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2007.  
Felelős kiadó: Szauer Péter

Nyomdai előkészítés: HVG Press Kft.  
Felelős vezető: Erényi Ágnes

Nyomás: Uniprint Hungary Kft.

# Előszó a magyar kiadáshoz

A kedves Olvasó, aki a kezében tartja ezt a könyvet, talán projektmenedzser vagy szervezeti vezető, esetleg tanácsadó vagy más szakmabéli. Az is lehet, hogy olyan valaki, akinek annyi feladata van, hogy néha azt se tudja, hová kapjon.

Én, aki most Önöknek ajánlom ezt a könyvet, szeretem a módszeres munkát, és mindent, ami ebben segítségemre van. Sok projektmenedzsment-szisztémát ismerek és ismerek el, több, testre- (vagy inkább szervezetre) szabott módszertan kidolgozásában magam is részt vettem. Ezek közül Roland Gareis rendszerét, amelynek elemeit jelen könyvből sajátíthatják el, igen jónak tartom: világos és tömör, ugyanakkor rugalmas és – ami nagyon fontos – felhasználóbarát.

A projektek, működtetőiken (megbízóikon, vezetőiken, szakértőiken, közreműködőiken) kívül szinte a társadalom minden szintjét, minden tagját érintik. A „projekt” szó ma már nemcsak egyes szakmák terminus technicus. A feladatok végrehajtásának e formája jellemző a különböző iparágak, szakmák, munkakörök és életviteltek többségére is, amennyiben minden területen egyre inkább elterjedté válik az újszerű, célorientált, párhuzamos munkák sokaságára épülő tevékenység.

Ezért a jó projektmenedzsment-módszertannak gyakorlatiasnak és a legtöbb szervezet számára megvalósíthatónak kell lennie. Az itt bemutatott módszertan bizonyos elemeiben újszerű, és ez is a jó módszertan sajátossága. Néhol az alapigazságnak tűnő, berögzült technikákat – például a mátrix projektszervezetet és a CPM tervezési módszert – is megkérdőjelezi, továbbgondolja, helyettük mást javasol.

A könyv igazán üdítő és friss szellemben tárgyalja a projektek szervezeti összefüggéseit. Ebben az elképzelésben a projektek a klasszikus szervezetelmélet értelmében „társadalmi rendszerekként” jelennek meg. Gareis e társadalmi képződményeknek – így az emberek céljainak, elképzeléseinek, együttműködési tulajdonságainak stb. – a menedzselésén túl az *érzelmek* menedzselését is a projektfolyamat egyenrangú elemének tekinti. Azt állítja, hogy ezek ugyanúgy tervezhetők, kontrollálhatók, mérhetők, mint a többi szakmai-tartalmi elem, és meg is mutatja, hogyan.

Emellett a szerző hisz abban is, hogy ezt a munkát nemcsak megfeszülve, összeszorított foggal, a végére teljesen kiégve („burn out” szindróma) lehet végezni. Szemléletének alapja, hogy itt is meg lehet találni – vagy másképpen: bele kell vinni – a jókedvet, az életörömet. A könyv írója szerint a projekt élvezetes dolog, mert vele valami újat és hasznosat alkothatunk, amelyen együtt munkálkodhatunk, a magunk és mások örömeire.

Mivel Roland Gareist régóta személyesen ismerem, tanúsíthatom, hogy nem érvényes rá a mondás: bort iszik, és vizet prédikál. Maga is élvezettel, derűvel és

kíváncsisággal végzi munkáját, amelyről sok helyütt beszámol könyvében. Azt teszi tehát, ami a jó tanácsadó tulajdonsága: személyes példáival hitelesíti mondanóját.

A szerző által átszerkesztett magyar kiadásban bizonyos fogalmak esetében nem a tudományos pontosságra, hanem a munkánk során tapasztalt nyelvhasználat visszaadására törekedtünk. Így például, mint ahogy a szervezeti szóhasználatban is előfordul, a szövegben egyaránt felbukkan a „team” és a „csapat” elnevezés, de felkínáltuk a „munkacsomag” vagy a „feladatcsoport” kifejezések közti szabad választást is. Nem magyarítottunk azonban olyan szakszavakat, mint például a „scorecard” vagy a „business case”, amelyeknek angol verzióit ismerik és használják az üzleti életben.

Reméljük, hogy mindenkinek hasznára és örömére válik ez a szórakoztató és szakmailag is jelentős könyv. Projektre fel!

Nagy Péter,  
A KONETT Team ügyvezető partnere

# Bevezetés

A *Projekt? Örömmel!* nem ígéret, hanem egy jókívánság tőlem mindazoknak, akik projektekben gondolkodnak és tevékenykednek. A jókedvvel végezhető és örömet adó projektek megtapasztalásának esélye lényegesen nő a jelen könyvben leírt modellek és módszerek alkalmazásával. Rajta!

Kinek szól a könyv?

A *Projekt? Örömmel!* célcsoportja Ön.

A *Projekt? Örömmel!* kézikönyv projektgazdák, projekt- és programmenedzserek számára, valamint a projektorientált szervezetek menedzserei, például projektportfólió-csoportok, szakértői csoportok és PM-irodák menedzserei számára.

A *Projekt? Örömmel!* tankönyv is menedzsment-trénerek és tanácsadók, egyetemi tanárok, alkalmazott tudományokat oktató egyetemek és főiskolák számára, projektmenedzsmentet hallgató diákok, valamint a projektmenedzszeri végzettség megszerzésére pályázók számára.

A *Projekt? Örömmel!*-t használhatják továbbá önkormányzatok, templomok, egyesületek, iskolák, családok és minden olyan közösség, akik különböző projektjeikhez projektmenedzsmentet alkalmaznak.

A könyv az általam kidolgozott

- *Projekt- und Programmmanagement*® (a továbbiakban *ROLAND GAREIS Projekt- és programmenedzsment*®),
- *Management des projektorientierten Unternehmens*® (a továbbiakban *ROLAND GAREIS Projektorientált vállalat menedzsmentje*®) és
- *Management der projektorientierten Gesellschaft*® (a továbbiakban *ROLAND GAREIS Menedzsment a projektorientált társadalomban*®) elnevezésű módszereken alapul.

Miről szól a könyv?

A projektorientáció egy olyan menedzsmentstratégia, amely nem csupán szervezetek, de egy egész társadalmi rendszer számára is lehetséges út. A projektek, programok és projektportfóliók professzionális menedzselése, akárcsak egy vállalatnak, a társadalom számára is hatalmas előnyt jelent.

Az A fejezetben a „Management by projects” (Menedzsment projektekkel) módszere-t már megvalósult elképzelésként mutatom be. A további fejezetekben kísérletet teszek arra, hogy ezt – példák és számos esettanulmány segítségével – bizonyítsam is. Noha triviálisnak tűnhet, nem spórolhatom meg a „projekt létrehozásának” egy szervezeti definícióját a B fejezetben. Ennek meghatározása a projektek és az üzleti folyamatok, programok, projektportfóliók stb. megkülönböztetésével

történik. Ugyanitt tartottam fontosnak bemutatni az általam vallott projekt- és programmenedzsment-megközelítés jellemzőit. Egy gyors léptekkel haladó projektmenedzser, akinek azonnali útmutatásra van szüksége projektszervezetének kialakítására vonatkozóan, természetesen átugorhatja az első két fejezetet, és kezdhet a C és D fejezetekkel. Ez utóbbiakban rávilágítok arra a tényre, hogy a „felhatalmazás” (empowerment) nem csupán egy projektekben használt divatos kifejezés, valamint arra, hogy a projektszervezet kialakítása kulcsfontosságú eleme a projekt sikerének. Az E fejezetben a projektmenedzsmentet mint a projektorientált szervezet üzleti folyamatát mutatom be. A megfelelő projekt- és programmenedzsment-módszerekről az F fejezet nyújt részletes felvilágosítást. A módszerek szemléltetésére az „E-alkalmazás megvalósítása” című projektet használok állandó példaként. A G fejezetben a programmenedzsment módszereinek használatáról és jellemzőiről olvashatnak. A projektorientált szervezetek viszonylag új üzleti folyamatainak, így például a projektek és programok menedzsment-tanácsadásának és menedzsmentauditálásának alkalmazását javasoljuk a H fejezetben. A projektorientált szervezet specifikus üzleti folyamatairól, mint a projektportfólió-menedzsment vagy a személyügyi menedzsment szervezeti felépítése, az I, J és K fejezetekben ejtek szót. Ezekben a fejezetekben a szakértői csoportok, a projektportfólió-csoportok és PM-irodák fontosságát tárjuk fel, és adunk tanácsokat velük kapcsolatban. Ez a könyv nem tartalmazza azokat a módszereket, amelyeket projektgazdaként vagy projektmenedzserként nem tartottam fontosnak munkámhoz, így nem esik szó például a CPM-alapú erőforrás-optimalizációról. Az olyan, projektekben is alkalmazandó általános vezetési módszereket, mint a kreatív és moderálási technikák, ebben a könyvben nem tárgyalom. Más projektmenedzsment-megközelítések (Prince 2, PROPS, PMBoK®, ICB stb.), bár alapvetően érdekesnek találom őket, szintén nem kerülnek itt bemutatásra. Elképzelhető, hogy legközelebb megteszem a szükséges kiegészítéseket. Könyvem következő kiadásában örömmel megfontolom az Önök visszajelzéseit is, amelyek, reményeim szerint, bőségesen érkeznek majd.

# Tartalom

<b>A</b>	<b>Projektorientáció mint menedzsmentstratégia .....</b>	<b>21</b>
<b>A 1</b>	<b>Projektek és programok, projekt- és programmenedzsment .....</b>	<b>22</b>
A 1.1	A projekt- és programmenedzsment története.....	22
A 1.2	A projektek és programok előnyei .....	24
A 1.3	A projekt- és programmenedzsment előnyei .....	26
<b>A 2</b>	<b>A projektorientált vállalat .....</b>	<b>27</b>
A 2.1	Projektorientált vállalat létrehozása .....	27
A 2.2	Szervezeti stratégia: menedzsment projektekkel .....	29
A 2.3	A projektorientált vállalat szervezeti struktúrája .....	30
A 2.4	A projektorientált vállalat dimenziói .....	33
A 2.5	A projektorientált vállalati kultúrák .....	35
<b>A 3</b>	<b>A projektorientált társadalom .....</b>	<b>36</b>
A 3.1	Projektorientáció mint makroökonómiai jelenség .....	36
A 3.2	Projektorientált társadalom kialakítása .....	37
<b>B</b>	<b>Projekt létrehozása és projektmenedzsment-megközelítések... 41</b>	<b>41</b>
<b>B 1</b>	<b>Projekt létrehozása .....</b>	<b>42</b>
B 1.1	A projektek értelmezései .....	42
B 1.2	A projekt definíciója .....	45
B 1.3	A projektek és kis projektek megkülönböztetése .....	46
B 1.4	A rutinszerű folyamatok lebonyolítására létrehozott szervezet .....	48
B 1.5	A projektek, folyamatok, befektetések és célok közötti összefüggések ...	48
B 1.6	A projektek és a programok folyamatos és megszakított fejlődése ...	50
<b>B 2</b>	<b>Projektmenedzsment-megközelítések .....</b>	<b>53</b>
B 2.1	A hagyományos projektmenedzsment .....	53
B 2.2	<i>ROLAND GAREIS Projekt- és programmenedzsment®</i> .....	55
B 2.3	A projektmenedzsment definíciója .....	59
B 2.4	Nemzetközi projektmenedzsment-megközelítések .....	60

<b>C</b>	<b>Projektszervezeti modellek és projektszerepek .....</b>	<b>65</b>
<b>C 1</b>	<b>Áttekintés: Projektszervezet .....</b>	<b>66</b>
<b>C 2</b>	<b>Hagyományos projektszervezeti modellek .....</b>	<b>66</b>
C 2.1	Befolyáson alapuló projektszervezet .....	68
C 2.2	Tiszta projektszervezet .....	68
C 2.3	Mátrix projektszervezet .....	69
C 2.4	Hagyományos projektszervezeti modellek a gyakorlatban .....	70
<b>C 3</b>	<b>Projektszerepek és projektszervezeti ábrák .....</b>	<b>72</b>
C 3.1	Egyéni szerepek és csoportszerepek a projektekben .....	72
C 3.2	Projektgazda team .....	73
C 3.3	Projektmenedzser .....	76
C 3.4	A projektteam tagja és a projekt külső munkatársa .....	79
C 3.5	Projektteam és alteam .....	80
C 3.6	Szerepkonfliktusok és szereplehetőségek a projektorientált vállalatnál...	81
C 3.7	Projektszervezeti ábra .....	84
<b>C 4</b>	<b>Új projektszervezeti modellek .....</b>	<b>87</b>
C 4.1	Empowerment („felhatalmazás”) .....	87
C 4.2	Integráció .....	90
C 4.3	Partnerség .....	94
C 4.4	Virtualitás.....	96
C 4.5	<i>A ROLAND GAREIS Projekt- és programmenedzsment®</i> projektszervezeti modellje .....	100
<b>D</b>	<b>Projektteamek, projektvezetés és projektkultúra .....</b>	<b>103</b>
<b>D 1</b>	<b>Teamek és csapatmunka a projektekben (Michael Stummerrel közösen) ...</b>	<b>104</b>
D 1.1	Teamek a projektekben .....	104
D 1.2	Team-életciklus a projektekben .....	104
<b>D 2</b>	<b>Projektek vezetése.....</b>	<b>107</b>
D 2.1	Vezetői feladatok és vezetői szerepek a projektekben .....	107

D 2.2	Vezetői stílus a projektekben .....	107
D 2.3	Projektek eseményorientált vezetése .....	108
D 2.4	„Emocionális” projektmenedzsment .....	109
D 2.5	Vezetői módszerek a projektekben .....	114

<b>D 3</b>	<b>Projektkultúra .....</b>	<b>118</b>
D 3.1	A projektspecifikus kultúra kialakítása .....	118
D 3.2	A szimbolikus projektmenedzsment céljai .....	118
D 3.3	A szimbolikus projektmenedzsment módszerei .....	119

## **E Projektmenedzsment ..... 121**

<b>E 1</b>	<b>Projektmenedzsment és összefüggései .....</b>	<b>122</b>
E 1.1	Áttekintés: Projektmenedzsment .....	122
E 1.2	A projektmenedzsment-folyamat összefüggései .....	125
E 1.3	A projektindítási folyamat leírása .....	126
E 1.4	A projektkoordinációs folyamat leírása .....	130
E 1.5	A projektkontrolling-folyamat leírása .....	131
E 1.6	A projektfelfüggesztést feloldó folyamat meghatározása .....	135
E 1.7	A projektzárási folyamat leírása .....	141
E 1.8	Projektmarketing .....	144
E 1.9	Projektadminisztráció .....	148

<b>E 2</b>	<b>A projektmenedzsment folyamatának megtervezése .....</b>	<b>150</b>
E 2.1	Projektmenedzsment módszereinek használata .....	150
E 2.2	Sztenderd projekttervek használata .....	153
E 2.3	Megfelelő kommunikációs formák használata .....	154
E 2.4	A projekthez kapcsolódó infrastruktúra megtervezése .....	155
E 2.5	Projektmenedzsment-tanácsadók és coach-ok alkalmazása .....	155

## **F A projekt- és programmenedzsment módszerei ..... 157**

<b>F 1</b>	<b>Az indítási folyamat módszerei .....</b>	<b>158</b>
F 1.1	Az indítási folyamat módszereinek áttekintése .....	158
F 1.2	A tervezési egységek és célkitűzések megtervezésének módszerei ...	159
F 1.2.1	Tervezési egységek terve .....	160
F 1.2.2	Projekt célkitűzéseinek terve .....	163

F 1.3	A hatókör megtervezésének módszerei.....	164
F 1.3.1	Feladatlebontrási struktúra .....	164
F 1.3.2	Feladatcsoport-specifikáció .....	165
F 1.4	Az ütemezés módszerei .....	167
F 1.4.1	A projektütemezés tervezése .....	167
F 1.4.2	A mérföldkő-terv.....	167
F 1.4.3	Időpontok listája .....	168
F 1.4.4	Oszlopdiagram .....	169
F 1.4.5	„Kritikus út” módszer (CPM ütemterv) .....	170
F 1.5	A költségvetés készítésének módszerei .....	171
F 1.5.1	Költségvetések belső és külső projektekhez .....	171
F 1.5.2	A projekt költségterve.....	172
F 1.5.3	Projektköltség-hisztogramok és projektköltség-görbék .....	174
F 1.5.4	A projekt bevételi terve .....	175
F 1.5.5	A projekt pénzügyi sikere .....	175
F 1.6	Erőforrás-tervezés .....	176
F 1.6.1	Projekt erőforrás-terve (általános) .....	177
F 1.6.2	A projektfinanszírozási terv .....	177
F 1.7	A kontextus kapcsolódásainak tervezési módszerei .....	179
F 1.7.1	Projekt és projektösszefüggések .....	179
F 1.7.2	A projekt és a vállalati stratégiák elemzése .....	179
F 1.7.3	A projekt más projektekkel való kapcsolatának elemzése .....	180
F 1.7.4	A projekt előtti és projekt utáni elemzés .....	181
F 1.7.5	Projektkörnyezet-elemzés .....	182
F 1.7.6	A business case elemzés alkalmazása .....	184
F 1.8	A szervezeti felépítés .....	185
F 1.8.1	Projektmegbízás .....	185
F 1.8.2	Alprojekt-megbízás.....	186
F 1.8.3	A projektszervezeti ábra .....	188
F 1.8.4	A projektszervezet definíciója és a projektszabályok leírása.....	189
F 1.8.5	Projekt felelősségi mátrixa .....	191
F 1.8.6	Projekt kommunikációs terve.....	192
F 1.8.7	Projektszabályok .....	193
F 1.9	Projektkultúra fejlesztése .....	193
F 1.9.1	Projektarculat: név, logó és szín .....	194
F 1.9.2	Projekttértékek és a projekt küldetése .....	195
F 1.9.3	Projektszlogenek és projekttel fűződő anekdoták .....	197
F 1.9.4	Projekt tárgyai, nyelvezete és helyszíne.....	197
F 1.9.5	Projekttel kapcsolatos események .....	197
F 1.10	Kockázatmenedzsment .....	198
F 1.10.1	Definíciók és példák .....	198

F 1.10.2	Projekt kockázatkontrollingja .....	200
F 1.10.3	A projekt kockázatmenedzsmentjének szervezete .....	201
F 1.11	A projektfelfüggesztés elkerülése és/vagy elősegítése .....	201
F 1.11.1	Definíciók és példák .....	201
F 1.11.2	A projektfelfüggesztés menedzsmentjének tervezési egységei, feladatai és céljai.....	202
F 1.11.3	Módszerek a projektfelfüggesztés elkerülésére és/vagy előidézésére	204
F 1.11.4	A projektfelfüggesztésre való felkészülés módszerei .....	206
<b>F 2</b>	<b>A projektek és programok koordinálásának módszerei .....</b>	<b>209</b>
F 2.1	Koordinációs módszerek áttekintése .....	209
F 2.2	Megbeszélésemlékeztetők .....	210
F 2.3	Tennivalók listája .....	211
F 2.4	Munkacsomag átvételi igazolása .....	212
<b>F 3</b>	<b>Projekt- és programkontrolling-módszerek .....</b>	<b>214</b>
F 3.1	A projekt- és programkontrolling-módszerek áttekintése .....	214
F 3.2	A projekttervek ellenőrzésének és adaptálásának módszerei .....	216
F 3.2.1	A célok és a tervezési egységek .....	216
F 3.2.2	Hatókör .....	218
F 3.2.3	Ütemezések.....	219
F 3.2.4	Költségek és bevételek .....	221
F 3.2.5	Szerzett érték .....	223
F 3.2.6	Kockázatok és felfüggesztések .....	224
F 3.2.7	A projekt „társadalmi” kontrollingja .....	224
F 3.2.8	A business case elemzésének kontrollingja .....	226
F 3.3	Vezetői intézkedések tervezésének módszerei .....	227
F 3.4	Kontrollingjelentések .....	228
<b>F 4</b>	<b>A projekt- és programfelfüggesztések feloldásának módszerei .....</b>	<b>232</b>
F 4.1	A projektek és programok felfüggesztésének feloldására szolgáló módszerek áttekintése .....	232
F 4.2	A projektfelfüggesztés meghatározása .....	233
F 4.3	A projektfelfüggesztést feloldó azonnali és pótlólagos intézkedések tervezése .....	234
F 4.4	A projektfelfüggesztés okait feltáró elemzés.....	234
F 4.5	Alternatív megoldási stratégiák tervezése.....	235
F 4.6	A projektfelfüggesztés feloldása .....	235
F 4.7	A projektfelfüggesztés feloldását célzó szervezés és kommunikáció	236

<b>F 5</b>	<b>A projektek vagy programok lezárásának módszerei</b> .....	<b>237</b>
F 5.1	Projekt- vagy programzáró módszerek áttekintése .....	237
F 5.2	Az intézkedések megtervezése .....	238
F 5.3	A know-how átadása .....	241
F 5.4	Teljesítményértékelés .....	244
F 5.5	A lezáró folyamat szimbolikus tevékenységei .....	245

## **G Programmenedzsment** ..... **247**

### **G 1 A program és a programmenedzsment-folyamat fogalmának megalkotása** ... **248**

G 1.1	A program fogalma .....	248
G 1.2	A programmenedzsment folyamata .....	251
G 1.3	A programmenedzsment alfolyamatai .....	252
G 1.4	A programmenedzsment-folyamat megtervezése .....	255

### **G 2 Programmenedzsment-esettanulmányok** ..... **256**

G 2.1	Az „LKS 2000” program .....	256
G 2.2	A „Vasútállomások rekonstrukciója” program .....	260

### **G 3 A programmenedzsment sajátosságai** ..... **264**

G 3.1	Koncepcióalkotási projektek mint a programok alapjai .....	264
G 3.2	A program célkitűzéseinek meghatározása .....	265
G 3.3	Programszervezeti ábra és programszerepek .....	265
G 3.4	A program feladatlebontrási struktúrája .....	268
G 3.5	A program kockázatmenedzsmentje .....	269
G 3.6	Programszttenderdek .....	270
G 3.7	Programmarketing .....	271

## **H A menedzsment minőségének biztosítása projektekben és programokban**..... **273**

### **H 1 A projekt- és program-tanácsadási típusok áttekintése** ..... **274**

### **H 2 A projektek és programok menedzsment-tanácsadása** ..... **278**

H 2.1	A projektek és programok menedzsment-tanácsadása: célok és szolgáltatások .....	278
H 2.2	Menedzsment-tanácsadási folyamatok és módszerek alkalmazása ...	279

H 2.3	A projekt- és programmenedzsment-tanácsadás szerepkörei .....	281
<b>H 3</b>	<b>Projektek és programok menedzsmentauditálása .....</b>	<b>284</b>
H 3.1	Projektek és programok menedzsmentauditálása: célok és szolgáltatások .....	284
H 3.2	Menedzsmentauditálási folyamatok és módszerek alkalmazása .....	284
H 3.3	Szerepkörök a projektek és programok menedzsmentauditálásában ...	287
<b>H 4</b>	<b>A projektek és programok menedzsment-tanácsadásának és -auditálásának módszerei .....</b>	<b>289</b>
<b>H 5</b>	<b>A projektek és programok menedzsment-tanácsadásának és -auditálásának intézményesülése a projektorientált vállalatnál .....</b>	<b>290</b>
<b>I</b>	<b>Projektportfólió-menedzsment .....</b>	<b>293</b>
<b>I 1</b>	<b>Projektklaszterek és projektportfólió-menedzsment folyamatok .....</b>	<b>294</b>
I 1.1	Projektklaszterek: projektportfólió, projekthálózatok és projektláncolatok...	294
I 1.2	A projektportfólió-menedzsment céljai .....	295
I 1.3	A projektportfólió-menedzsment folyamatai és módszerei .....	295
<b>I 2</b>	<b>A projekt- vagy programmegbízás .....</b>	<b>297</b>
I 2.1	Folyamat: A projekt- vagy programmegbízás teljesítése .....	297
I 2.2	Beruházási előterjesztés és beruházási portfólió scorecard .....	300
I 2.3	Business case elemzés .....	303
I 2.4	Projekt-előterjesztés .....	303
I 2.5	A projektmegbízás .....	305
<b>I 3</b>	<b>A projektportfólió koordinálása .....</b>	<b>306</b>
I 3.1	Folyamat: projektportfólió koordinálása .....	306
I 3.2	A projektportfólió-adatbázis .....	310
I 3.3	Projektportfólió-elemzések és projektportfólió-jelentések .....	311
<b>I 4</b>	<b>Projekthálózatok kialakítása .....</b>	<b>315</b>
I 4.1	Folyamat: projekthálózatok kialakítása .....	315
I 4.2	A projekthálózatok eszközei .....	318
I 4.3	A projektláncolatok menedzselése .....	318
<b>I 5</b>	<b>Beruházási kontrolling .....</b>	<b>320</b>

<b>J</b>	<b>A projektorientált vállalat szervezetének kialakítása .....</b>	<b>323</b>
<b>J 1</b>	<b>A projektorientált vállalat szervezeti felépítése .....</b>	<b>324</b>
J 1.1	A projektorientált vállalat szervezeti stratégiája .....	324
J 1.2	A projektorientált vállalatok szervezeti ábrái .....	324
J 1.3	A szakértői csoportok .....	327
J 1.4	A projektportfolió-csoport .....	329
J 1.5	A projektmenedzsment-iroda .....	331
<b>J 2</b>	<b>A projektorientált vállalat folyamatai .....</b>	<b>335</b>
J 2.1	A projektorientált vállalat speciális folyamatai .....	335
J 2.2	A projektorientált vállalat sztenderd folyamatai .....	336
J 2.3	A projektorientált vállalat irányelvei, formanyomtatványai és sztenderdjei .....	336
J 2.4	Szabvány projekttervek .....	339
<b>K</b>	<b>Személyügyi menedzsment a projektorientált vállalatoknál (Martina Huemann közreműködésével) .....</b>	<b>341</b>
<b>K 1</b>	<b>Szerepkörök és karrierlehetőségek a projektorientált vállalatokban .....</b>	<b>342</b>
K 1.1	Szerepkörök a projektorientált vállalatokban .....	342
K 1.2	Karrierlehetőségek a projektorientált vállalatoknál .....	342
K 1.3	Projektmenedzszeri kompetenciák .....	345
K 1.4	A projektmenedzsment mint szakma .....	346
<b>K 2</b>	<b>Személyügyi menedzsmentfolyamatok a projektorientált vállalatoknál ...</b>	<b>348</b>
<b>K 3</b>	<b>A személyügyi menedzsment módszerei a projektorientált vállalatnál ...</b>	<b>350</b>
K 3.1	A projektmenedzsment-ismeretek kiértékelésének módszerei .....	350
K 3.2	Projektmenedzszeri tréningje és továbbképzése .....	352
K 3.3	A projektmenedzszeri coachingja és mentorálása .....	352
<b>K 4</b>	<b>A projektorientált vállalatok ösztönzési szisztémái .....</b>	<b>353</b>
	<b>Rövidítések .....</b>	<b>355</b>
	<b>A szerzőről és csapatáról .....</b>	<b>356</b>
	<b>Név- és tárgymutató .....</b>	<b>359</b>