

Capability Maturity Model

- SEI CMMI

/ Carnegie Mellon University, Pittsburgh, Pennsylvania, USA – WWW.SEI.CMU.EDU

I. A SZERVEZETI MŰKÖDÉSI FOLYAMATOK MINŐSÍTÉSI VÁZLATA

Sokszor tapasztalhatjuk, hogy hiába az új technológia vagy metodológia, az alkalmazásuk által remélt minőségjavulás vagy termelékenység növekedés elmaradása mögött a szervezeti működési folyamatok kézbentarthatatlanságának problémája húzódik. Egy olyan szervezetben ahol szervezetlenség és káosz uralkodik, nem lehet realizálni azt a hasznot, amit a jobb módszerek és eszközök alkalmazása nyújthatna. Sok szervezetnél előfordul, hogy nem keveset késnek munkáikkal, a projektekkel, vagy jócskán túllépik a költségvetést. Az ilyen projektbeli problémák elkerülhetők lennének a megfelelő infrastruktúra és támogatás biztosításával.

Előfordul azonban szervezetségbeli hiányosságokat mutató szervezeteknél is, hogy néhány individuális projekt kiemelkedő eredménnyel zárul. Az ilyen projektek sikere általában egy elszánt csapat heroikus munkájának tudható be, és nem arról van szó, hogy a szervezet fejlett működési folyamattal rendelkezvén a kipróbált módszereket alkalmazná újra. Ha nincs egy egész szervezetre érvényes működési és szolgáltatási folyamat, akkor az eredmények megismételhetősége azon múlik, hogy rendelkezésre áll-e ugyanaz a csapat a következő projektre is. **AZ A SIKERESSÉG AMELY SPECIFIKUS EGYÉNEK PROJEKTBELI RÉSZVÉTELÉTŐL FÜGG, NEM LEHET BIZTOS ALAPJA A SZERVEZET HOSSZÚTÁVÚ TERMELÉKENYSÉG- ÉS MINŐSÉGBELI FEJLŐDÉSÉNEK. A FOLYAMATOS FEJLŐDÉSHEZ FELTÉTLENÜL SZÜKSÉGES EGY OLYAN FOLYAMAT-INFRASTRUKTÚRÁNAK A KIÉPÍTÉSÉRE VALÓ TÖREKVÉS, AMELY HATÉKONY SZERVEZETFEJLESZTÉSI, VEZETŐI, SZAKMAI ÉS PROJEKTVEZETÉSI GYAKORLATOKBÓL TEVŐDIK ÖSSZE.**

1.1 A FEJLETLEN ÉS FEJLETT SZERVEZETEK ÖSSZEHASONLÍTÁSA

Fontos a fejletlen és a fejlett szervezetek közötti különbség megértése ahhoz, hogy a folyamat-fejlesztésben kitűzött célok ésszerűek legyenek. **EGY FEJLETLEN SZERVEZETNÉL A MŰKÖDÉS, A PROJEKTEK SORÁN A FOLYAMATOK SPONTÁN, A FELADATVÉGZŐK ÉS A VEZETŐSÉG PILLANATNYI ELKÉPZELÉSEI SZERINT ALAKULNAK.** Ha előfordul is, hogy a működési vagy szolgáltatási folyamatot definiálják, akkor sem veszik szigorúan annak követését vagy betartását. A fejletlen szervezetben a fejlődés gátolt, mivel a vezetőség általában a legközvetlenebb krízisek elhárításával foglalkozik (ezt nevezik tűzoltásnak). Az ütemtervet és a költségvetést rendszeresen áthágyják, mivel azok nem reális számításokon alapulnak. Szűkös határidő esetén, gyakran csak a Termék és Szolgáltatás funkcionalitásának és minőségének a rovására tudják az ütemtervet tartani.

Egy fejletlen szervezetnél nincs objektív alapja sem a Termék és Szolgáltatás minőség elbírálásának, sem a folyamatbeli problémák megoldásának. Ebből kifolyólag nehéz megjósolni a várható Termék és Szolgáltatásminőséget. A projekt időbeni lemaradásakor a minőség javítását célzó eljárásokat (pl. felülvizsgálat, tesztelés) sokszor megrövidítik vagy teljesen elhagyják.

Ezzel szemben a fejlett szervezet rendelkezik azzal a képességgel, hogy működési, szolgáltatási és karbantartási folyamatait kézben tartsa. A folyamatok menetét pontosan elmagyarázzák mind a régi, mind az újonnan felvett alkalmazottaknak, és a munka tevékenységek a tervezett folyamatnak megfelelően alakulnak. A kijelölt folyamatok a célnak megfelelőek, és azt tükrözik ahogyan a munka valójában végbemegy. A definiált folyamatokat szükség esetén korszerűsítik, a fejlesztéseket pedig próba-tesztek és/vagy költség-haszon analízisek segítségével dolgozzák ki. A definiált folyamaton belüli szerepek, kötelezettségek és így a felelősségek a működés során, a projektben végig mindenki számára tisztán kirajzolódnak.

Egy fejlett szervezetnél a vezetőség figyelemmel kíséri a szolgáltatások, a Termék és Szolgáltatás minőségét és a megrendelő általi fogadtatását. A Termék és Szolgáltatásminőség elbírálása objektív, számszerűen meghatározott szempontok alapján történik, csak úgy mint a Termék és Szolgáltatás- és folyamatbeli problémák elemzése. Az ütemterv és a költségvetés reális alapjául a múltbeli teljesítmény szolgál; a költség, az ütemterv, a Termék és Szolgáltatások funkcionalitása, és a minőség tervezett eredményei általában megvalósulnak.

ÁLTALÁBAN VÉVE EGY SZERVEZETT FOLYAMATOT MINDENKI KÖVETKEZETESEN BETART, HISZEN TISZTÁBAN VANNAK AZ EBBŐL SZÁRMAZÓ HASZONNAL, ÉS A FOLYAMATHOZ SZÜKSÉGES INFRASTRUKTÚRA IS LÉTEZIK.

A fejletlen és fejlett szervezetekkel kapcsolatos eddigi megfigyeléseknek egy szervezeti folyamat minősítési vázlat megalkotásával lehet igazán hasznát venni. Ez a vázlat leírja az ad hoc és kaotikus folyamattól a fejlett és szervezett szervezeti folyamathoz vezető útvonalat. Enélkül a vázlat nélkül sikertelennek bizonyulhat a fejlesztési program, mert a fejlesztésen belül az egymást követő lépéseknek nincs megfelelő alapjuk. A szervezeti folyamat minősítési vázlat a következő koncepciók integrálásával jött létre:

- a működési, szolgáltatási, karbantartási folyamat,
- a működési, szolgáltatási, karbantartási folyamat teljesítőképessége,
- a működési, szolgáltatási, karbantartási folyamat teljesítménye és a
- működési, szolgáltatási, karbantartási folyamat fejlettsége.

A következőkben ezek definiálására kerül sor.

1.2 A FOLYAMAT-FEJLETTSÉG MÖGÖTT HÚZÓDÓ ALAPVETŐ KONCEPCIÓK

A Webster szótár a *folyamat* fogalmát a következőképpen definiálja: „műveletek rendszere valaminek a létrehozására... tettek, változtatások vagy funkciók sorozata, amely valamilyen végkifejlettel vagy eredménnyel zárul”. Egy másik definíció szerint a folyamat „lépések sora egy adott cél elérésének érdekében”. A *működési és szolgáltatási folyamatot* a következőképpen definiálhatjuk: a szolgáltatás és a kapcsolódó Termék és Szolgáltatások kifejlesztésére, kivitelezésére és karbantartására alkalmazott eljárások, módszerek, gyakorlatok és átalakítások sorozata. Ahogy a szervezet fejlődik, úgy alakul ki az egyre jobban definiált és szervezetszerte következetesen végrehajtott működési és szolgáltatási folyamat.

A működési és szolgáltatási *folyamat teljesítőképessége a várható eredményeket írja le*, amelyeket az adott működési és szolgáltatási folyamat követésével el lehet érni. A szervezet működési és szolgáltatási folyamatának teljesítőképessége előrejelzi a következő Projekt legvalószínűbb várható eredményeit.

A működési és szolgáltatási **folyamat teljesítménye az adott működési és szolgáltatási folyamat révén elért tényleges eredményeket tükrözi.** Tehát amíg a működési és szolgáltatási folyamat teljesítőképessége azt nézi milyen eredményekre lehet számítani, addig a működési és szolgáltatási folyamat teljesítménye azt tartja szem előtt, hogy milyen eredmények valósultak meg. Lehetséges, hogy sajátosságai és levezetésének körülményei folytán egy adott projekt tényleges teljesítménye nem tükrözi a szervezet teljes folyamat-teljesítőképességét, vagyis a projektet környezete korlátozza. Például a szolgáltatásokban vagy a technológiában bevezetett radikális változtatások esetében azok elsajátítása időt vesz igénybe, ami pedig visszavetheti a projekt teljesítőképességét és teljesítményt a szervezet teljes teljesítőképességéhez képest.

A működési és szolgáltatási **folyamat fejlettsége azt mutatja, hogy mennyire van egy adott folyamat egyértelműen definiálva, kézben tartva, számszerűen mérve és ellenőrizve,** illetve hogy az milyen hatékony. A fejlettség magában hordozza a teljesítőképességbeli fejlődés lehetőségét, és a működési és szolgáltatási folyamat gazdagságának és kivitelezésbeli következetességének a jelzője. A működési és szolgáltatási folyamatot egy fejlett szervezet minden egyes tagja érti és ismeri, hiszen írott formában rendelkezésre áll, vagy elsajátítható képzésen keresztül. A folyamatot használói folyamatosan figyelemmel kísérik és fejlesztik. A fejlett szervezeti folyamatok teljesítőképessége ismert. A szervezeti folyamat fejlettsége a folyamat szervezettebbé válásával magában hordozza a termelékenység és a minőség javulásának lehetőségét.

A SZERVEZET FEJLŐDÉSÉVEL MEGVALÓSUL A MŰKÖDÉSI ÉS SZOLGÁLTATÁSI FOLYAMAT INTÉZMÉNYESÍTÉSE, AZ ÜGYVEZETÉSEN, A SZABVÁNYOKON ÉS A SZERVEZETI STRUKTÚRÁKON KERESZTÜL. AZ INTÉZMÉNYESÍTÉS AZ ÜZLETI MÓDSZEREK, GYAKORLATOK ÉS ELJÁRÁSOK TÁMOGATÁSÁRA SZOLGÁLÓ INFRASTRUKTÚRA ÉS KÖZÖS KULTÚRA KIALAKÍTÁSÁT JELENTI, ÉS EZÁLTAL LEHETŐVÉ TESZI AZOK FENNMARADÁSÁT EREDETI LÉTREHOZÓINAK TÁVOZÁSÁT KÖVETŐEN IS.

1.3 A TELJESÍTŐKÉPESSÉG MINŐSÍTÉSI MODELL RÖVID ÁTTEKINTÉSE

Habár a szakemberek, a munkatársak és a vezetők általában részletekbe menően ismerik problémáikat, mégis előfordul, hogy képtelenek egyetértésre jutni a fejlesztések fontossági sorrendjét illetően. Szervezett fejlesztési stratégia nélkül nehéz a szakgárda és a vezetőség között egyöntetű véleményt kialakítani abban a kérdésben, hogy melyik fejlesztésre kerüljön legelőször sor. Ahhoz, hogy a fejlesztési törekvések maradandó eredményt hozzanak, egy fejlődési útvonal megtervezése szükséges, amely a szervezeti folyamatok fejlettségét lépcsőről lépésre növeli. A működési és szolgáltatási folyamat minősítési vázlat úgy rendezi el a fejlődési fokozatokat, hogy az egyes szakaszokban véghezvitt fejlesztések egyben alapul szolgálnak a következő szakaszban végrehajtandó fejlesztésekhez.

A FOLYAMAT MINŐSÍTÉSI VÁZLATRA ALAPOZOTT FEJLESZTÉSI STRATÉGIA A FOLYAMATOS FEJLESZTÉST CÉLOZZA; MEGHATÁROZZA A FEJLESZTÉS IRÁNYÁT, FELFEDI A SZERVEZET HIÁNYOSSÁGAIT, EGYSZÓVAL NEM ARRA SZOLGÁL, HOGY GYORSSEGÉLYT NYÚJTSON A BAJBA JUTOTT PROJEKTEKNEK.

AZÁLTAL, HOGY A SZERVEZET CSAK KORLÁTOZOTT SZÁMÚ TEVÉKENYSÉGRE KONCENTRÁL, DE AZOK ELÉRÉSÉRE MINDENT MEGTESZ, KÉPESSÉ VÁLIK A MŰKÖDÉSI ÉS SZOLGÁLTATÁSI FOLYAMAT TARTÓS FEJLESZTÉSÉRE, VAGYIS A TELJESÍTŐKÉPESSÉG FOLYAMATOS ÉS MARADANDÓ JAVÍTÁSÁRA.

II. A SZERVEZETI FOLYAMATOK FEJLETTSÉGÉNEK ÖT SZINTJE

(5) OPTIMALIZÁLÓ

↗ folyamatosan fejlődő folyamat

(4) IRÁNYÍTHATÓ

↗ előrejelezhető folyamat

(3) DEFINIÁLT

↗ szabványosított, következetes folyamat

(2) MEGISMÉTELHETŐ

↗ szabályozott folyamat

(1) KEZDETI

Az öt fejlettségi szint alábbi rövid jellemzése az egyes szinteken végbemenő elsődleges változtatásokat emeli ki.

1) KEZDETI

A működési és szolgáltatási folyamat jellemzően ötletszerű, néha egyenesen kaotikus. A folyamatok ritkán vannak definiálva, a siker egyéni erőfeszítésen múlik.

2) MEGISMÉTELHETŐ

A költség, ütemterv és funkcionalitás ellenőrzésére az alapvető projekt menedzsment folyamatok működnek. A megfelelő szervezethez lehetővé teszi hasonló típusú projekteken a korábbi eredmények megismételhetőségét.

3) DEFINIÁLT

A projekt menedzsment és a működés és szolgáltatás folyamatait dokumentálják, szabványosítják és egységesítik egy úgynevezett szervezeti működési és szolgáltatási folyamat szabványba. A szervezeti működési és szolgáltatási folyamat szabványnak az átalakított és jóváhagyott változatát alkalmazzák minden projektnél.

4) IRÁNYÍTHATÓ

A működési és szolgáltatási folyamatról és a Termék és Szolgáltatásminőségről részletes méréseket végeznek. Megvalósul a működési és szolgáltatási folyamat és a Termék és Szolgáltatások kvantitatív értelmezése és ellenőrzése.

5) OPTIMALIZÁLÓ

A folyamatról rendelkezésre álló kvantitatív visszacsatolás és az új technológiák tesztelése lehetővé teszi az állandó folyamat-fejlesztés megvalósulását.

2.1 A FEJLETTSÉGI SZINTEK MŰKÖDÉSBELI JELLEMZÉSE

A fejlettségi szinteket három szempont alapján lehet jellemezni: a működési és szolgáltatási folyamat kialakítására vagy fejlesztésére irányuló tevékenységek, az egyes projekteken végrehajtott tevékenységek és a kialakuló folyamatbeli teljesítőképesség alapján. Az első szint működésbeli leírását azért biztosítjuk, hogy legyen összehasonlítási alap a felsőbb fejlettségi szintek folyamat-fejlesztéseihez.

2.1.1 Első szint – A kezdeti szint

A kezdeti szintre jellemző, hogy a szervezet nem biztosítja a működés, a szolgáltatás és karbantartás állandó körülményeit. **HELYES MENEDZSMENT GYAKORLAT NÉLKÜL ELVÉSZ A JÓ SZAKMAI MŰKÖDÉS BIZTOSÍTOTTA HASZON, MERT A TERVEZÉS NEM MEGFELELŐ, ÉS A „RENDSZER”-KÖTELEZETTSÉGEKET PILLANATNYI SZEMPONTOK ALAPJÁN HATÁROZZÁK MEG.**

Krízis esetén jellemző, hogy felhagynak a folyamat tervezett eljárásmenetével. A siker csak azon múlik, hogy rendelkezésre áll-e egy kivételes képességű vezető és egy viharezett, hatékony csapat. Előfordulhat, hogy egy jó képességekkel megáldott és határozott vezető ellenállva a nyomásnak nem rövidíti le az eljárásmenetet, de távozásával stabilizáló hatása is elmúlik. **MÉG EGY ERŐTELJES MŰKÖDÉSI ÉS SZOLGÁLTATÁSI FOLYAMAT SEM KÉPES ELLENSÚLYOZNI A HELYES MENEDZSMENT GYAKORLAT HIÁNYÁBAN KIALAKULÓ INSTABILITÁST.**

Az 1. szint működési és szolgáltatási folyamatának teljesítőképessége megjósolhatatlan, mert a munka előrehaladtával a folyamatban állandóan változtatásokat eszközölnek (vagyis a folyamat ad hoc). A menetterv, a költségvetés, a funkcionalitás és a Termék és Szolgáltatásminőség általában kiszámíthatatlan. A teljesítmény az egyének képességeitől függ, és aszerint változik, hogy épp milyen tehetséggel, tudással és motivációval rendelkeznek. A stabil működési és szolgáltatási folyamat ritka, a teljesítményt csak egyéni és nem szervezeti teljesítőképesség alapján lehet előrejelezni.

2.1.2 Második szint – A megismételhető szint

A megismételhető szinten már kialakultak a működési és szolgáltatási folyamatok vezetési irányelvei és az azon belüli eljárásmodok. A működés, a szolgáltatások, az új projektek tervezése és vezetése a hasonló projektekből származó tapasztalatokon alapul. A 2. szint egyik fontos célja a korábbi működés és a projektek alkalmával kifejlesztett sikeres gyakorlatok megismételhetőségét lehetővé tevő hatékony menedzsment folyamatok intézményesítése, még ha a konkrét folyamatok az egyes projekteken belül különböznek is. Egy folyamat akkor hatékony, ha azt gyakorolják, dokumentálják, megkövetelik, betanítják, mérik, és emellett fejlődésre képes.

A 2. szinten működnek a menedzsment alapvető ellenőrzési funkciói. A kötelezettségek reálisak, figyelembe veszik az előző időszak, munkák eredményeit és az aktuális szolgáltatások követelményeit. A vezetők figyelemmel követik a kiadásokat, ütemtervet és funkcionalitást; azonosítják a kötelezettségek teljesítését veszélyeztető problémákat amint azok felmerülnek. A Termék és Szolgáltatások alapkövetelményeit meghatározzák, és integritásukat ellenőrzik. **A SZERVEZET MEGHATÁROZZA A MŰKÖDÉSI- ÉS SZOLGÁLTATÁSI-SZABVÁNYOKAT, ÉS BETARTÁSUKAT SZIGORÚAN VESZI.** Ha a projektben alvállalkozók bevonásával dolgoznak, törekszenek a tartós megrendelő-szolgáltató kapcsolat kialakítására.

A 2. szint szervezeteinek működési és szolgáltatási folyamatának teljesítőképessége mindent összevetve rendszerezettnek mondhatók, mert a tervezés és ellenőrzés stabil, és a korábbi sikerek megismételhetők. A projekt folyamatai a reális, az előző projekt-teljesítményekre alapuló tervekkel dolgozó projekt menedzsment rendszer hatékony irányítása alatt vannak.

2.1.3 Harmadik szint – A definiált szint

A definiált szinten írásban rögzítik a szervezetre érvényes működési és szolgáltatási, karbantartási, és a projekt menedzsmentbeli szabvány-folyamatokat, és azok koherens egésze állnak össze. Erre a rögzített szabvány-folyamatra utal a végig használatos szervezeti működési és szolgáltatási folyamat szabvány kifejezés. A 3. szinten bevezetésre kerülő (és szükség esetén módosított) folyamatok a vezetők és a szakmai csapat munkájának hatékonyságát segítik. A működési és szolgáltatási folyamat szabványosításában a szervezet olyan működési és szolgáltatási eljárásokat hasznosít, amelyek hatékonysága bizonyított.

A szervezeten belül létrehoznak egy működési és szolgáltatási folyamat tevékenységekért felelős csoportot, pl. egy működési és szolgáltatási folyamatvezérlő csoportot. A szervezet egészére kiterjedő képzési program biztosítja, hogy mind a vezetők, mind az alkalmazottak rendelkeznek a munkakörüknek megfelelő tudással és képességekkel.

A szervezeti működési és szolgáltatási folyamat szabványt az egyes egységekre, projektekre átalakítják és egy külön definiált szabvány-folyamatot határoznak meg az adott projekt tulajdonságainak és jellegzetességeinek figyelembe vételével. Ezt az átalakított folyamatot nevezzük az egység, a projekt definiált működési és szolgáltatási folyamatának. A definiált működési és szolgáltatási folyamat pontosan meghatározott működési, szolgáltatási, karbantartási és menedzsment folyamatok koherens és integrált csoportját tartalmazza. A pontosan meghatározott folyamat magában foglalja a készenléti feltételeket, az inputokat, a szabványokat, a munkavégzési eljárás módokat, a megerősítő mechanizmusokat (pl. társértékelés), az outputokat és a teljesítési feltételeket. Mivel a működési és szolgáltatási folyamat pontosan definiált, a vezetők az összes projekt fejlődését szemmel tudják követni.

A 3. szint szervezeteiben a működési és szolgáltatási folyamat teljesítőképessége szabványszerű és következetes, mert állandóak és megismételhetőek mind a működési és szolgáltatási, mind a menedzsmentbeli tevékenységek. A kialakult Termék és Szolgáltatáscsoportokon belül a költségeket, ütemtervet és funkcionalitást irányítás alatt tartják, és a minőséget ellenőrzik. A folyamat teljesítőképessége a definiált folyamaton belüli tevékenységek, szerepek és felelősségek közös, szervezeti megértésén alapul.

2.1.4 Negyedik szint – Az irányított szint

Az irányított szinten álló szervezet a működési és szolgáltatási folyamatainak és Termék és Szolgáltatásainak minőségbeli célkitűzéseit számszerűen határozza meg. A szervezeti mérési-program keretében az összes projekten belül mérik a működési és szolgáltatási folyamat fő tevékenységeinek termelékenységét és minőségét. A projekteknek a definiált működési és szolgáltatási folyamataiból származó adatait egy egész szervezetet átfogó működési és szolgáltatási folyamat-adatbázisban gyűjtik és elemzik. A 4. szinten a működési és szolgáltatási folyamatokhoz jól definiált és következetes mérési módok tartoznak. Ezek a mérések szolgálnak alapul a szervezeti egységek, a projektek működési és szolgáltatási folyamatainak és a Termékek és Szolgáltatások számszerű értékeléséhez.

A folyamatok és a Termék és Szolgáltatások felett gyakorolt irányítás megvalósul, mivel a folyamat teljesítménybeli ingadozását elfogadható mennyiségi határok közé szorítják. A teljesítményben megjelenő érdemleges ingadozás megkülönböztethető a véletlenszerű ingadozástól (az ún. zajtól), különösképpen a kialakult Termék és Szolgáltatáscsoportokon belül. Ismerik és ügyelnek az új alkalmazásterület betanításával járó kockázatokra.

A 4. szinten álló szervezetek működési és szolgáltatási folyamatának teljesítőképessége előre jelezhető, mert a folyamatot mérik, és az mérhető határokon belül működik. A teljesítőképesség e szintje lehetővé teszi, hogy a határok számszerű meghúzásával a folyamat- és Termék és Szolgáltatásminőségbeli trendek alakulása jól előrejelezhetővé váljon. Ha a mennyiségi határokat átlépik, a helyzet korrigálását célzó intézkedésekre kerül sor. A Termékek és Szolgáltatások megbízhatóan jó minőségűek.

2.1.5 Ötödik szint – Az optimalizáló szint

Az optimalizáló szinten a folyamatfejlesztés folyamatossága áll a középpontban. A szervezet képes gyenge pontjai azonosítására és folyamatának előrelátó megerősítésére, minek következtében képes a hibák előfordulásának megelőzésére. A működési és szolgáltatási folyamat hatékonyságáról származó adatok felhasználásával a bevezetésre váró új technológiákon és a működési és szolgáltatási folyamat tervezett változtatásain költség-haszon elemzéseket végeznek. Felismerik a legjobb működési és szolgáltatási gyakorlaton alapuló újításokat, és átveszik a szervezet más területein belül is.

Az 5. szinten levő szervezetekben a projektbeli hibák okait meghatározzák és elemzik. A működési és szolgáltatási folyamatokat kiértékelik, hogy megelőzhessék a már ismert típusú hibák újbóli előfordulását, majd a levont tanulságokat más projekteken hasznosítják.

Az 5. szinten a szervezetek teljesítőképessége folyamatosan fejlődik, a képességek skálája egyre bővül, és növekszik a projektek teljesítménye. A fejlődés megnyilvánul mind a már meglévő folyamatok gyorsuló fejlődésében, mind az új technológiát és módszereket bevezető innovációkban.

A szervezeti folyamatok fejlesztése helyet kap a szervezet stratégiai terveiben és üzleti célkitűzéseiben, a szervezeti struktúrában, az alkalmazott technológiában, a szervezeti kultúrában és az irányítási rendszerben. A sikeres folyamat-fejlesztésben benne rejlik a szakmai folyamatokhoz nem szorosan kapcsolódó területekkel való foglalkozás is (pl. a szervezeti kultúra változtatását célzó, embereket érintő kérdések, amelyek nélkül lehetetlen a folyamat-fejlesztés véghezvitele és intézményesítése).

2.2.1 A kezdeti szint megértése

Habár az 1. szinten lévő szervezetek folyamatai gyakran ötletszerűek, kaotikusak, mégis előfordul, hogy – ha határidőn és költségvetésen túl is – de az előállított Termék és Szolgáltatás működik. **AZ 1. SZINTEN A SZERVEZETEK SIKERE AZ OTT DOLGOZÓ EMBEREK ALKALMASSÁGÁN ÉS HŐSIESSÉGÉN MÚLIK. A MUNKAERŐ KIVÁLASZTÁSÁT, FELVÉTELÉT, KÉPZÉSÉT ÉS/VAGY MEGTARTÁSÁT ÉRINTŐ KÉRDÉSEK NAGYON FONTOSAK BÁRMELY FEJLETTSÉGI SZINTEN ÁLLÓ SZERVEZET SZÁMÁRA.**

2.2.2 A megismételhető és a definiált szint megértése

Ahogy a szervezet mérete és komplexitása növekszik, úgy tolódik a figyelem a szakmai kérdésekről a szervezeti és irányítási kérdések felé, amelyek egyben a működési és szolgáltatási folyamat fejlettségének kulcskérdései is. A folyamat növeli a munka hatékonyságát egyrészt azáltal, hogy írásban rögzíti a múltbeli és az aktuális munkavégzés tapasztalatait, másrészt azáltal, hogy biztosítja a folyamatok hatékony elvégzéséhez szükséges képzettséget (általában képzés útján).

A 2. SZINT ELÉRÉSÉHEZ AZ SZÜKSÉGES, HOGY A VEZETŐSÉG A SAJÁT FELADATAIRA KONCENTRÁLVA KIALAKÍTSON EGY RENDSZEREZETT MŰKÖDÉSI ÉS SZOLGÁLTATÁSI FOLYAMATOT. A 2. SZINT MEGTEREMTI A 3. SZINT ALAPJÁT, HISZEN A VEZETŐSÉG RENDEZI SAJÁT FOLYAMATAIT MIELŐTT RÁTÉRNE A 3. SZINT SZAKMAI ÉS SZERVEZETI KÉRDÉSEIRE. A MÁSODIK SZINTEN A MENEDZSMENT FOLYAMATOK RÖGZÍTÉSÉVEL ÉS KÖVETÉSÉVEL A VEZETŐSÉG ELFOGLALJA IRÁNYÍTÓI POZÍCIÓJÁT.

A 2. szinten álló szervezetnél a folyamatok az adott projekttől függően eltérhetnek; a 2. szint elérésének szervezeti követelménye csupán az, hogy legyenek olyan irányelvek amelyek szerint kialakítják az adott projektnek megfelelő irányítási folyamatokat. Az eljárások dokumentálása megteremti a következőketes folyamatok alapját, amelyek azután a képzés és a minőség biztosításának segítségével az egész szervezetben intézményesíthetők.

A 3. szinten erre a menedzsmentbeli alapozásra építve lehet definiálni, integrálni és dokumentálni a teljes működési és szolgáltatási folyamatot. Az integráció ebben az esetben azt jelenti, hogy a feladatok zökkenőmentesen kapcsolódjanak egymáshoz. Ha a feladatok közötti kapcsolódás hibás, azt még a folyamat bevezetése előtt, a tervezési stádiumban azonosítják és korrigálják. A 3. szint egyik nehézsége a folyamatok oly módon való kidolgozása, hogy az alkalmazhatóság szempontjából ne legyenek túl merevek.

2.3 A SZOLGÁLTATÁSI FOLYAMAT ÁTLÁTHATÓSÁGA

A szakemberek jól ismerik a projekt állapotát, hiszen elsőkézből származó információjuk van a projekt helyzetéről és teljesítményről. Nagyobb projekteknél azonban, gyakran csak saját hatáskörük területén belüli személyes tapasztalataikra támaszkodhatnak. A projekten kívül állók, mint például a felsőbb vezetők, elsőkézből származó információ hiányában nem láthatnak bele a projekt-folyamatokba. Ha a haladást figyelemmel kívánják követni, csak az időszakos megbeszélések alkalmával kaphatják meg a szükséges információt. Az egymást követő fejlettségi szintek egyre jobb folyamat-átláthatóságot biztosítanak.

**A SZOLGÁLTATÁSI FOLYAMAT ÁTLÁTHATÓSÁGA A VEZETŐSÉG SZEMSZÖGÉBŐL,
AZ EGYES FEJLETTSÉGI SZINTEKEN.**

AZ 1. SZINTEN A MŰKÖDÉSI ÉS SZOLGÁLTATÁSI FOLYAMAT EGY AMORF TÖMEG - egy fekete doboz - és a szervezet folyamatainak átláthatósága korlátozott. Mivel a tevékenységek nincsenek kielégítően definiálva, igen nehéz a vezetőknek meghatározni a szervezet, a projekt haladásának vagy tevékenységeinek állapotát. **A MŰKÖDÉSI ÉS SZOLGÁLTATÁSI FOLYAMATBA TALÁLOMRA ÁRAMLANAK A KÖVETELMÉNYEK, ÉS VALAHOGY LÉTREJÖN EGY TERMÉK ÉS SZOLGÁLTATÁS. A MŰKÖDÉSRE ÉS SZOLGÁLTATÁSRA GYAKRAN, MINT FEKETE MÁGIÁRA TEKINTENEK, FŐKÉNT A SZAKMAI KIVITELEZÉSHEZ NEM ÉRTŐK.**

A 2. SZINTEN A MEGRENDELŐI KÖVETELMÉNYEKET ÉS A TERMÉKEKET ÉS SZOLGÁLTATÁSOKAT FIGYELEMMEL KÖVETIK ÉS SZABÁLYOZZÁK, AZ ALAPVETŐ MENEDZSMENT GYAKORLATOKAT BEVEZETIK. A menedzsment ellenőrzési funkciója meghatározott alkalmakkor lehetővé teszi a projekt-folyamatba való betekintést. Tehát a szolgáltatási folyamat fekete dobozok sorozata, és a vezetőségnek a dobozokon át áramló tevékenységekbe való betekintésre az adott átmeneti pontokon adódik lehetősége (ezek a projekt mérföldkövei).

Habár **A VEZETŐSÉG RÉSZLETEIBEN NEM TUDJA MI TÖRTÉNIK A FEKETE DOBOZOKON BELÜL, DE A FOLYAMATOT, A TERMÉKEKET ÉS SZOLGÁLTATÁSOKAT ISMERIK ÉS A FOLYAMAT MŰKÖDÉSÉT AZ ELLENŐRZÉSI PONTOKON KERESZTÜL KÖVETNI TUDJÁK.** A vezetőség reagál a problémákra amint felmerülnek.

A 3. SZINTEN a dobozok belső szerkezete, vagyis a szervezet definiált működési és szolgáltatási folyamatának feladatai láthatók. A belső szerkezet megfelel a szervezeti működési és szolgáltatási folyamat szabványnak a specifikus projekt szerint átalakított változatának. **MIND A VEZETŐSÉG, MIND A SZAKEMBEREK ISMERIK SAJÁT, A FOLYAMATON BELÜL BETÖLTÖTT SZEREPÜKET, KÖTELEZETTSÉGEIKET ÉS FELELŐSSÉGI KÖRÜKET, ÉS KELLŐ RÉSZLETESSÉGÉBEN TISZTÁBAN VANNAK TEVÉKENYSÉGEIK EGYMÁSRA GYAKOROLT HATÁSAIVAL. A VEZETŐSÉG AZ ESETLEG FELMERÜLŐ KOCKÁZATOK KEZELÉSÉRE KELLŐ ELŐRELÁTÁSSAL FELKÉSZÜL.** A projekten kívül álló személyek pontos, gyors és naprakész információval rendelkeznek a projekt helyzetéről, mivel a definiált működési és szolgáltatási folyamat révén a projekt-tevékenységek jól átláthatóak.

III. UGRÁS A SZINTEK KÖZÖTT...

A szintek átugrása azért nem lehet hatékony, mert a következő szint eléréséhez elengedhetetlen az előző szint által lefektetett alap. A tökéletes működési és szolgáltatási folyamatok felé vezető utat a szakaszokra bontjuk. A megfelelő alapok hiányában a folyamat pont akkor mond csődöt, amikor legjobban szükség van rá –vészhelyzetben – és nem lehet további fejlesztések alapja.

HA A SZERVEZET AZ 1. SZINTEN A DEFINIÁLT FOLYAMAT (3. SZINT) BEVEZETÉSÉVEL KÍSÉRLETEZIK, MIELŐTT A MEGISMÉTELHETŐ FOLYAMATOT (2. SZINT) LÉTREHOZTA VOLNA, VALÓSZÍNŰLEG SIKERTELEN LESZ, MERT A VEZETŐK VÁLLÁRA KÖLTSÉGVETÉS ÉS ÜTEMTERVBELI GONDOK NEHEZEDNEK. EZ AZ ALAPVETŐ OKA ANNAK, HOGY ELŐSZÖR AZ IRÁNYÍTÁSBELI KÉRDÉSEK ÁLLNAK A KÖZÉPPONTBAN, ÉS CSAK AZUTÁN KÖVETKEZNEK A MŰKÖDÉSI ÉS SZOLGÁLTATÁSI FOLYAMATOK. A működési és szolgáltatási folyamat definiálása és alkalmazása egyszerűbbnek tűnhet mint az irányítási folyamaté (különösen a szakmabeliek szemében), de szervezett irányítás nélkül a szakmai munka az ütemterv- és a költségvetésbeli nyomás áldozatául esik.

HA AZ IRÁNYÍTOTT FOLYAMAT (4. SZINT) BEVEZETÉSÉT A DEFINIÁLT FOLYAMAT LÉTREHOZÁSA ELŐTT KÍSÉRLIK MEG, AKKOR AZ VÁRHATÓAN EREDMÉNYTELEN LESZ, MIVEL HIÁNYZIK A MÉRÉSEK ÉRTELMEZÉSÉHEZ SZÜKSÉGES KÖZÖS ALAP. BÁR AZ EGYES EGYSÉGEKRE, PROJEKTEKRE VONATKOZÓAN RENDELKEZÉSRE ÁLLNAK ADATOK, PROJEKTEK KÖZÖTTI VISZONYLATBAN A LEGTÖBB MÉRÉS ÉRTELMETLEN, ÉS NEM SEGÍTI A SZOLGÁLTATÁSI FOLYAMAT JOBB MEGISMERÉSÉT. Mivel a folyamatok nem definiáltak és nem egységesek, nehéz azonosítani az érdemben jelentéssel bíró méréseket.

IV. A KULCS-FOLYAMAT TERÜLETEK

Az 1. szint kivételével, mindegyik fejlettségi szint számos kulcs-folyamat területre bomlik, amelyek kijelölik a folyamat-fejlesztés szempontjából különös figyelmet igénylő területeket. A kulcs-folyamat területek az adott fejlettségi szint teljesítéséhez szükséges feladatokat azonosítják.

A kulcs-folyamat területek egymáshoz kapcsolódó tevékenységek sorát határozzák meg, amelyek együttes végrehajtásával a teljesítőképeség szempontjából fontosnak ítélt célkitűzéseket lehet megvalósítani. Az egyes kulcs-folyamat területek egy bizonyos fejlettségi szinthez tartoznak. Az eltérő alkalmazási területektől vagy a körülményektől függően a célkitűzések megvalósításához vezető út projektenként változhat. Mindazonáltal, az adott kulcs-folyamat terület teljesítéséhez annak össze célkitűzését meg kell valósítani a szervezetnek. Az adott kulcs-folyamat terület által képviselt működési és szolgáltatási teljesítőképeség intézményesítéséről akkor beszélhetünk, ha annak célkitűzései maradéktalanul teljesülnek minden projektre.

A kulcs-folyamat területek fejlettségi szintek szerint

Optimalizáló (5)

Folyamat-változtatás menedzsment

Technológia-váltás menedzsment

Hiba Megelőzés

Irányítható (4)

Kvantitatív Folyamat menedzsment

Termék és Szolgáltatás Minőség menedzsment

Definiált (3)

Társ-értékelések

Belső Csoport Koordináció

Termék és Szolgáltatás Fejlesztés

Integrált Termék és Szolgáltatásfejlesztési menedzsment

Képzési Program

Szervezeti Folyamat-definiálás

Szervezeti Folyamat-fókusz

Megismételhető (2)

Termék és Szolgáltatás konfiguráció menedzsment

Termék és Szolgáltatás Minőség Biztosítás

Alvállalkozás menedzsment

Projekt Ellenőrzés és Felügyelet

Projekt Tervezés

Követelmény-menedzsment

Kezdeti (1)

A „kulcs” jelzőből következik, hogy vannak a fejlettségi szint elérése szempontjából nem kulcsfontosságú folyamat területek (és folyamatok) is. Bizonyos folyamat területekről megállapították, hogy a teljesítőképességre nézve kulcsfontosságúak.

A teljesítményt egyéb hatások is befolyásolhatják, de a kulcs-folyamat területeket kifejezetten a működési és szolgáltatási teljesítőképesség növelésében bizonyított hatékonyságuk alapján határozták meg. Úgy lehet rájuk tekinteni, mint egy adott fejlettségi szint eléréséhez kötött követelményekre. Egy fejlettségi szint teljesítéséhez az ahhoz tartozó kulcs-folyamat területek megvalósítása szükséges. A *célkitűzések* a kulcs-folyamat terület kulcs-gyakorlatait összegzik, és a segítségükkel meg lehet határozni milyen hatékonyan valósította meg a szervezet vagy a projekt az adott kulcs-folyamat területet. A célkitűzések az egyes kulcs-folyamat területek hatáskörét, határvonalait és céljait jelölik.

A magasabb folyamat fejlettségi szintek elérésével maguk a kulcs-folyamat terület keretén belül végrehajtandó, specifikus gyakorlatok is fejlődnek. Például, a 2. szinten lévő Projekt Tervezés kulcs-folyamat területen leírt legtöbb projekt-számítási képességnek fejlődnie kell, hogy a 3., 4., és 5. szinteken rendelkezésre álló további projekt-adatok feldolgozására képes legyen. A 3. szinten található Integrált Termék és Szolgáltatásfejlesztési Menedzsment a 2. szinten levő Projekt Tervezés és Projekt Ellenőrzés és Felügyelet fejlettebb változata (mivel a projektet időközben definiált folyamatok alkalmazásával irányítják).

A 2. szint kulcs-folyamat területeinek középpontjában a Projekten belüli alapvető projekt menedzsment szabályozás bevezetésével kapcsolatos kérdések állnak. A 2. szint kulcs-folyamat területeinek leírása a következő:

- A Követelmény Menedzsment célja, hogy egyeztesse a megrendelő elvárásait a szolgáltatások tárgyát képező Termékekre és Szolgáltatásokra vonatkozóan. Ez az egyeztetés képezi a projekt tervezésének és irányításának alapjait (amint a Projekt Tervezés, illetve a Projekt Ellenőrzés és Felügyelet leírja). A megrendelővel kialakított viszony szabályozása a (Termék és Szolgáltatás Konfiguráció Menedzsmentben leírt) hatékony Termék és Szolgáltatásbeli változtatás szabályozással lehetséges.
- A Projekt Tervezés célja, hogy a működési és szolgáltatási folyamatokhoz és a projekt irányításához használható terveket hozzon létre. Ezekre a tervek épül a Projekt irányítása (lásd Projekt Ellenőrzés és Felügyelet). Reális tervek nélkül nincs hatékony projekt menedzsment.

- A Projekt Ellenőrzés és Felügyelet célja, hogy a projekt haladásának megfelelő átláthatóságát biztosítsa, és így lehetővé tegye, hogy a vezetőség hathatós intézkedéseket hozzon amikor a projekt-teljesítmény jelentős mértékben eltér a tervezettől.
- Az Alvállalkozó Menedzsment célja, hogy kiválassza a kvalifikált alvállalkozókat, és hatékonyan irányítsa őket. A Követelmény-menedzsment, a Projekt Tervezés és a Projekt Ellenőrzés és Felügyelet kombinációjával és a Termék és Szolgáltatás Minőség Biztosítás és a Termék és Szolgáltatás Konfiguráció Menedzsment megfelelő koordinációjával kialakítja az alapvető irányítási szabályozást, és ezt megfelelően alkalmazza az alvállalkozóra.
- A Termék és Szolgáltatás Minőség Biztosítás célja, hogy biztosítsa a vezetőség felé a működés folyamatainak és a kivitelezés megfelelő átláthatóságát. A Termék és Szolgáltatás Minőség Biztosítás szinte minden működési, szolgáltatási és menedzsment folyamatnak integrált részét képezi.
- A Termék és Szolgáltatás Konfiguráció Menedzsment célja, hogy létrehozza és a Projekt életciklusán keresztül fenntartsa a Termékek és Szolgáltatások integritását. A Termék és Szolgáltatás Konfiguráció Menedzsment a legtöbb működési, szolgáltatási és menedzsment folyamat integrált részét képezi.

A 3. szint kulcs-folyamat területei foglalkoznak mind projektbeli mind szervezetbeli kérdésekkel, mivel ezen a szinten a szervezet a hatékony működési és szolgáltatási és menedzsment folyamatokat intézményesítő, minden projektre érvényes infrastruktúrát vezet be. Alább következik a 3. szint kulcs-folyamat területeinek leírása:

- A Szervezeti Folyamat-fókusz célja, hogy az általános működési és szolgáltatási teljesítőképességet növelő folyamat-tevékenységek iránti szervezeti felelősségérzetet kialakítsa. A Szervezeti Folyamat-fókusz tevékenységeinek elsődleges eredménye egy működési és szolgáltatási folyamat készlet (leírása a Szervezeti Folyamat-definícióban). A készlet projektek általi felhasználási módját az Integrált Termék és Szolgáltatás Menedzsment írja le.
- A Szervezeti Folyamat-definíció célja, hogy az működési és szolgáltatási folyamatok használható készletét fejlessze ki és biztosítsa, amely növeli a teljesítményt, és a folyamatosan növekvő, hosszútávú haszonszerzést szolgálja. Ez a készlet egy stabil alapot biztosít, amelyet például képzés útján intézményesíteni lehet (leírása a Képzési Programban).

- A Képzési Program célja az eredményes és hatékony munkavégzéshez szükséges képzettség és tudás fejlesztése. A képzés alapvetően szervezet-szintű felelősség, de szükséges a konkrét projektek igényeinek a felmérése, és egyedi tulajdonságok esetén a megfelelő képzés biztosítása.
- Az Integrált Termék és Szolgáltatás Menedzsment célja, hogy integrálja a működés, szolgáltatás és a projekt menedzsment tevékenységeit és egy koherens, definiált működési és szolgáltatási folyamatot alkosson, amely a szervezeti működési és szolgáltatási folyamat szabvány átalakításával és a definiált folyamat-készlet felhasználásával jön létre (lásd Szervezeti Folyamat-definíció). Az átalakítás a projekt üzleti környezetének és szakmai szükségleteinek a függvénye (a Termék és Szolgáltatás Fejlesztésben leírtak szerint). Az Integrált Termék és Szolgáltatás Menedzsment a 2. szinten lévő Projekt Tervezés és Projekt Ellenőrzés és Felügyelet fejlettebb változata.
- A Termék és Szolgáltatás Fejlesztés célja, hogy következetesen végrehajtsa azt a jól definiált fejlesztési folyamatot amely a hibátlan és minőségében megbízható Termék és Szolgáltatás eredményes és hatékony előállítására irányuló működési és szolgáltatási tevékenységeket integrálja. A Termék és Szolgáltatás Fejlesztés leírja a szervezet, a projekt szaktevékenységeit, mint pl. a követelmény-elemzés, a műszaki terv, a kivitelezés és karbantartás, szerviz.
- A Belső Csoportok Koordinációjának célja, hogy a szakmai csoportot a szervezeten belüli egyéb csoportokkal összehangolja, ami nagyban elősegíti hogy a szervezet, a projekt képes legyen hatékonyan és eredményesen kielégíteni a megrendelő igényeit. A Belső Csoport Koordináció az Integrált Működési és Szolgáltatási Menedzsmentnek a szolgáltatásokon túlmutató, belső vonatkozású aspektusa; nem elegendő a szolgáltatások integrálása, koordinálni és szabályozni kell a szakemberek és a többi csoport egymást érintő tevékenységeit.
- A Társ-értékelések célja a Termékekben és Szolgáltatásokban előforduló hibák korai felismerése és kijavítása. Ennek fontos velejárója a Termékek és Szolgáltatások és a megelőzhető hibák alaposabb ismerete. A társ-értékelés fontos fejlesztési eszköz; megvalósításának módja lehet a Flagán-féle vizsgálat, szervezett átnézés (walkthrough), vagy számos más kollegiális felülvizsgálati módszer.

A 4. szint kulcs-folyamat területeinek középpontjában a működési és szolgáltatási folyamat és a fejlesztés tárgyát képező folyamatok, a kivitelezés kvantitatív megismerése áll. Amint alább látható, az ezen a szinten lévő két kulcs-folyamat terület – a Kvantitatív Folyamat

Menedzsment és a Termék és Szolgáltatás Minőség Menedzsment – nagy mértékben függ egymástól:

- A Kvantitatív Folyamat Menedzsment célja, hogy a Projekt működési és szolgáltatási folyamatának teljesítményét kvantitatívan ellenőrizze. A működési és szolgáltatási folyamat teljesítménye az adott folyamat tényleges eredményeit mutatja. A figyelem középpontjában a mérhetően stabil folyamatban előforduló teljesítménybeli ingadozás speciális okainak a feltárása, és az átmeneti ingadozást kiváltó körülmények megfelelő korrigálása áll. A Kvantitatív Folyamat Menedzsment egy komprehenzív mérési programot biztosít a Szervezeti Folyamat Definíció, az Integrált Termék és Szolgáltatás Menedzsment, a Belső Csoport Koordináció és a Társ Értékelések gyakorlatai mellé.
- A Termék és Szolgáltatás Minőség Menedzsment célja, hogy bevezesse a Termékek és Szolgáltatások minőségének mennyiségi keretek között való értelmezhetőségét, és teljesítse a specifikus minőségbeli célkitűzéseket. A Termék és Szolgáltatás Minőség Menedzsment komprehenzív mérési programot alkalmaz a Termékekre és Szolgáltatásokra (leírása a Termék és Szolgáltatás Fejlesztésben).

Az 5. szint kulcs-folyamat területei a szervezetre és a projektekre vonatkozó kérdéseken belül a folyamatos és mérhető folyamatfejlesztést célzó intézkedésekkel foglalkoznak. Alább következik az 5. szint kulcs-folyamat területeinek a leírása:

- A Hiba Megelőzés célja a hibák okainak azonosítása és ismételt előfordulásuk megakadályozása. A Projekt a hibákat elemzi, okait feltárja és változtat a definiált működési és szolgáltatási folyamaton, (ahogy az Integrált Működés és Szolgáltatás Menedzsment leírja). Az általános érvényű folyamat változtatásokat a többi projektnél is bevezetik (lásd Folyamat-változtatás Menedzsment).
- A Technológia Váltás Menedzsment célja, hogy azonosítsa a hasznot hozó új technológiákat (eszközöket, módszereket, folyamatokat), és szabályozott módon bevezesse azokat a szervezetbe (amint a Folyamat Változtatás Menedzsment írja). A Technológia Váltás Menedzsment középpontjában a hatékony innováció áll, egy örökké változó világban.
- A Folyamat Változtatás Menedzsment célja, hogy folyamatosan fejlessze a szervezet által alkalmazott működési és szolgáltatási folyamatokat, és ezáltal törekedjen a minőség javítására, a termelékenység növelésére és a Termék és Szolgáltatásfejlesztési ciklus csökkentésére. A Folyamat Változtatás Menedzsment átveszi és az egész szervezetre kiterjeszti a Hiba Megelőzés és a Technológia Váltás Menedzsment fejlesztéseit.

A.1 KULCS-FOLYAMAT TERÜLETEK A 2.: MEGISMÉTELHETŐ SZINTEN

Követelmény-menedzsment

1. Célkitűzés A működésben, szolgáltatásokban és az irányításban alkalmazandó követelményalap kialakítása a kijelölt követelmények ellenőrzésének segítségével.
2. Célkitűzés A kijelölt követelmények figyelembevételével alakítják a működési, szolgáltatási terveket, termékeket és tevékenységeket.

Projekt Tervezés

1. Célkitűzés A működésre és szolgáltatásra vonatkozó számításokat dokumentálják, a projekt tervezésben és ellenőrzésben való felhasználásuk céljából.
2. Célkitűzés A működés és szolgáltatás tevékenységeit és kötelezettségeit tervezik és dokumentálják.
3. Célkitűzés Az érintett csoportok és egyének tudomásul veszik a működéssel és szolgáltatással kapcsolatos kötelezettségeiket.

Projekt Ellenőrzés és Felügyelet

1. Célkitűzés A tényleges eredmények és teljesítmények ellenőrzése a tervekhez képest.
2. Célkitűzés A tervektől lényegesen eltérő eredmények és teljesítmények esetén életbe lépnek a javító intézkedések.
3. Célkitűzés A kötelezettségekben történő változtatásokhoz az érintett csoportok és egyének beleegyezésüket adják.

Alvállalkozás Menedzsment

1. Célkitűzés A fővállalkozó kiválasztja a kvalifikált alvállalkozókat.
2. Célkitűzés A fővállalkozó és az alvállalkozó megegyeznek egymás felé támasztott kötelezettségeikben.
3. Célkitűzés A fővállalkozó és az alvállalkozó folyamatos kommunikációt tart fenn.
4. Célkitűzés A fővállalkozó ellenőrzi az alvállalkozónak a kötelezettségekhez viszonyítva ténylegesen teljesített eredményeit és teljesítményét.

Termék és Szolgáltatás Minőség Biztosítás

1. Célkitűzés A termék és szolgáltatás minőség biztosítási tevékenységeket megtervezik.
2. Célkitűzés Objektívan ellenőrzik a termék és szolgáltatási tevékenységek adott szabványokhoz, eljárásmodokhoz és követelményekhez való igazítását.
3. Célkitűzés A termék és szolgáltatás minőség biztosítási tevékenységekről és eredményekről az érintett csoportokat és személyeket informálják.
4. Célkitűzés A működés és szolgáltatás keretén belül nem megoldható kérdéseket a felső vezetőség kezeli.

Termék és Szolgáltatás Konfiguráció Menedzsment

1. Célkitűzés A konfiguráció menedzsment tevékenységeit megtervezik.
2. Célkitűzés A kiválasztott termékeket és szolgáltatásokat azonosítják, ellenőrzik és mindig rendelkezésre állnak.
3. Célkitűzés Az azonosított termékekben és szolgáltatásokban eszközölt változtatásokat szabályozzák.
4. Célkitűzés A működés és szolgáltatási alapfolyamatok (baselines) helyzetéről és tartalmáról az érintett csoportokat és személyeket informálják.

A.2 KULCS-FOLYAMAT TERÜLETEK A 3.: DEFINIÁLT SZINTEN

Szervezeti Folyamat-fókusz

1. Célkritizés Az egész szervezetre kiterjedően koordinálják a működési és szolgáltatási folyamatok javítását célzó tevékenységeket.
2. Célkritizés Az alkalmazott működés és szolgáltatási folyamatok gyengéit és előnyeit egy folyamat-szabványhoz viszonyítva határozzák meg.
3. Célkritizés A szervezet-szintű folyamatfejlesztési tevékenységeket meg/tervezik.

Szervezeti Folyamat-definíció

1. Célkritizés Egy szabványosított működés és szolgáltatási folyamatot alakítanak ki és vezetnek be a szervezetben.
2. Célkritizés A szervezeti működés és szolgáltatási folyamat szabványnak a projekteken való alkalmazására vonatkozó információkat összegyűjtik, értékelik és rendelkezésre bocsátják.

Képzési Program

1. Célkritizés A képzési tevékenységeket megtervezik.
2. Célkritizés Biztosítják az menedzsment feladatokhoz és a szakmai szerepkörök teljesítéséhez szükséges tudás és képességek fejlesztését.
3. Célkritizés A szakmai csoport és az egyéb működéshez, szolgáltatáshoz kapcsolódó csoportok tagjai számára biztosítják a feladatkörük elvégzéséhez szükséges képzést.

Integrált Termék és Szolgáltatás Menedzsment

1. Célkritizés A projekten alkalmazott definiált működés és szolgáltatási folyamat a szervezeti működés és szolgáltatási folyamat szabványnak az átalakított változata.
2. Célkritizés A projektet a definiált működés és szolgáltatási folyamat szerint tervezik és irányítják.

Termék és Szolgáltatás Fejlesztés

1. Célkritizés A Termék és Szolgáltatás előállítása a definiált és integrált fejlesztési feladatok következetes végrehajtásával történik.
2. Célkritizés A munkatermékek minőségi állandóságáról gondoskodnak.

Belső Csoport Koordináció

1. Célkritizés A megrendelő igényeit illetően az érintett felek egyetértenek.
2. Célkritizés A különböző működés és szolgáltatási csoportok közötti kötelezettségeket illetően az érintett felek egyetértenek.
3. Célkritizés A csoportok között felvetődő problémákat azonosítják, figyelemmel kísérik és megoldják.

Társ-értékelések

1. Célkritizés A társ-értékelések menetét megtervezik.
2. Célkritizés A munkatermékek hibáit azonosítják és eltávolítják.

A.3 KULCS-FOLYAMAT TERÜLETEK A 4.: IRÁNYÍTHATÓ SZINTEN

Kvantitatív Folyamat Menedzsment

1. Célkitűzés A kvantitatív folyamat-irányítás tevékenységeit megtervezik.
2. Célkitűzés A projekt definiált működési és szolgáltatási folyamatának teljesítményét kvantitatívan ellenőrzik.
3. Célkitűzés A szervezeti szabvány működési és szolgáltatási folyamat teljesítőképessége kvantitatívan kifejezve ismert.

Termék és Szolgáltatás Minőség Menedzsment

1. Célkitűzés A minőség menedzsmentjének tevékenységeit megtervezik.
2. Célkitűzés A minőségre vonatkozóan mérhető célkitűzéseket határoznak meg és eldöntik azok fontossági sorrendjét.
3. Célkitűzés A minőség célkitűzéseinek megvalósításában elért haladás számszerűsített és irányítható.

A.4 KULCS-FOLYAMAT TERÜLETEK AZ 5.: OPTIMALIZÁLÓ SZINTEN

Hiba Megelőzés

1. Célkitűzés A hiba megelőzés tevékenységeit megtervezik.
2. Célkitűzés A hibák közös okait felkutatják és azonosítják.
3. Célkitűzés A hibák közös okait prioritásuk szerint osztályozzák és szisztematikusan elhárítják.

Technológia-váltás Menedzsment

1. Célkitűzés A technológiai változtatások bevezetését megtervezik.
2. Célkitűzés Az új technológiákat kiértékelik, felméri milyen hatásuk van a minőségre és a termelékenységre.
3. Célkitűzés A bevált új technológiákat az egész szervezetben bevezetik a normál gyakorlatba.

Folyamat-változtatás Menedzsment

1. Célkitűzés Az állandó jellegű folyamat-fejlesztést megtervezik.
2. Célkitűzés A folyamat-fejlesztés tevékenységeiben való részvétel az egész szervezetre kiterjed.
3. Célkitűzés A szervezeti működés és szolgáltatási folyamat szabvány és az alkalmazott definiált működési és szolgáltatási folyamatok fejlesztése folyamatos.