

# Projektmenedzsment folyamat

Projektindítás  
Projektkoordináció  
Projektcontrolling  
Projekt felfüggesztésének feloldása  
Projektzárás

Hné. Hozzpodár Katalin, 2007

## Projektmenedzsment-folyamat struktúrája



Hné. Hozzpodár Katalin, 2007

## Projektindítás

**Leírása** – céljaival, időkorlátaival, feladataival, felelőségeivel, hozzá szükséges eszközökkel

### Időkorlátai:

- Kezdet: Projektmegbízás
- Vége: „projektindítás” című dokumentáció iktatva
- Átfutási idő: 2-3 hét

Hné. Hozzpodár Katalin, 2007

## Projektindítási folyamat

- ◆ **Információátadás** a projekt előtti fázisból a projektbe
- ◆ **Elvárások definiálása** a projekt utáni fázis figyelembevételével
- ◆ **Adekvát projekttervek kialakítása:** a projekt céljainak, hatókörének, ütemezésének, erőforrásainak, költségeinek, bevételeinek és kockázatainak menedzselésére
- ◆ **Projektszervezet** megtervezése, a projekt integrálása az állandó szervezetekbe
- ◆ **Projektkultúra** fejlesztése
- ◆ **Kommunikációs kapcsolatok** kialakítása: projekt-más projektek, releváns projektkörnyezet között, kezdeti projektmarketing
- ◆ **Projekt imázsának kommunikálása** a projektszervezet minden résztvevője számára
- ◆ **Felfüggesztés-menedzsment-intézkedéseinek** megtervezése
- ◆ **A következő projektmenedzsment-alfolyamatok struktúráinak definiálása**
- ◆ **„Projektindítás”** című dokumentáció elkészítése
- ◆ **A projektindítási folyamat hatékony megtervezése**

Hné. Hozzpodár Katalin, 2007

## Professzionális projektindítás szükségessége

- ◆ Szűkös időkeretek miatt nagy a kérés, hogy a megbízást követően azonnal elindítsuk a tartalomhoz kapcsolódó üzleti folyamatokat, anélkül, hogy a projektindítási folyamatot végrehajtsunk!
- ◆ Ennek hiánya gyakran eredményez:
  - Irreális projektcélokat és rosszul meghatározott szerepeket
  - Nem kötelező érvényű és elégtelen projektterveket
  - Nem tisztázott egyezségeket, főleg a projektkörnyezeti kapcsolatokra és a hiányzó szervezeti szabályokra

**Biztosítsuk a projektmenedzsment minőségét!**

Hné Hoszpodar Katalin, 2007

## Projektmenedzsment minősége



**Projektcontrolling a projektmenedzsment minőségének fenntartása érdekében**

Hné Hoszpodar Katalin, 2007

## Projektkoordinációs folyamat

### Céljai:

- ◆ projektszervezet tagjainak és a releváns környezetek képviselőinek folyamatos informálása
- ◆ Biztosítani a projekt előrehaladásának és a feladatcsoport eredményeinek minőségét a feladatok teljesítésének kontrolljával és eredményeinek elfogadásával
- ◆ A projekt erőforrásainak folyamatos koordinációja
- ◆ A feladatcsoport előrehaladásának kontrollja
- ◆ A feladatcsoport eredményeinek elfogadása

### Időkorlátai:

- Kezdet: Projektmegbízás
- Vége: Projekt jóváhagyása

Hné Hoszpodar Katalin, 2007

## Professzionális projektkoordináció szükségessége

- ◆ Ellentétben a periodikusan végrehajtott projektcontrollinggal, a projektkoordinációt folyamatosan kell végezni, amely a projektmenedzser állandó feladata
- ◆ A projektszervezet tagjainak és a releváns környezet képviselőinek folyamatos informálásán kívül a projektkoordináció célja a folyamatos projektmarketing, a projekterőforrások koordinációja, a projekt fejlődésének biztosítása és a feladatcsoportok minőségi megoldása
- ◆ A projekt továbbvitelét a projektmenedzser biztosítja: az egyes feladatcsoportok kontrollálásával, koordinálva a feladatcsoportok között, és elfogadva az egyes feladatcsoportok eredményeit

**Mivel a projektkoordináció folyamatos tevékenység, nem szabad határozottan megtervezni, előkészíteni, kivitelezni, és követni.**

Hné Hoszpodar Katalin, 2007

## Projektkoordinációs folyamat minősége

- ◆ A projektmenedzser kommunikációjának hogyanjáról és minőségétől függ!
- ◆ Megfelelő kompetencia
- ◆ Alkalmas kommunikációs eszköz:
  - Projektmenedzsmet dokumentációk
  - Projekt céljainak terve
  - Feladatlebontási struktúra
  - Projektkörnyezet felmérése
  - Feladatlisták, megbeszélés emlékeztetők, feladatcsoportot elfogadó igazolások

**A kommunikációval megalapozó elkötelezettség meghatározza a projektkoordinációs folyamat minőségét**

Hné Hoszpodár Katalijn, 2007

## Projektkontrolling folyamat

### Céljai:

- ◆ Projekt státuszának meghatározása, közös projektvalóság létrehozása
- ◆ Egyetértés az irányító intézkedésekben
- ◆ A projekt céljainak adaptálása, a projektkultúra és a projektszervezet továbbfejlesztése
- ◆ Projekttervek frissítése
- ◆ Projektkontrolling jelentések fejlesztése (projekt előrehaladási jelentés, projektértékelő lap, eltérések trendjének elemzése)
- ◆ Projektből származó szervezeti tudás megszerzésének szervezése
- ◆ Projektkontrolling folyamat hatékony megtervezése

### Időkorlátai:

- Kezdeté: Projektkontrolling elindítása
- Vége: Projektkontrolling-jelentés iktatása
- Átfutási idő: 1-2 hét

Hné Hoszpodár Katalijn, 2007

## Professzionális projektkontrolling szükségessége

- ◆ Mivel a projekt – a projekt céljai, vagy a rendelkezésre álló erőforrások – a projekt végrehajtása alatt megváltozhatnak, az információ mennyisége pedig növekszik, a projektkontrollingot **periodikusan** végre kell hajtani
- ◆ A projekt teljes lefutási idejére kell megtervezni
- ◆ Projektkontrolling a mérföldkövek elérésénél ajánlott
- ◆ Nem maradhat el a kapcsolatok dinamizmusából eredő fejlődés követése sem
- ◆ A projektkontrolling a projektmenedzsmet minden ténylegét érinti
- ◆ A projektkontrollingban a változásokat támogatni kell, az eltéréseket pedig úgy kell tekinteni, mint tanulási lehetőségekre

**Inkább hozzátétőleges, mint részletes ellenőrzésre, inkább alternatívákban való gondolkodásra, mint ábrándokhoz való ragaszkodásra van szükség!**

Hné Hoszpodár Katalijn, 2007

## Projektkontrolling-folyamat fázisai



## Projektkontrolling folyamat minősége

- ◆ A projektkontrolling struktúráját már a projektindítási folyamat során meg kell tervezni (kontrolling gyakoriság, jelentések tartalma, kommunikációs formákat stb.)
- ◆ Projektkontrolling minimális követelményeit a projektgazda csapattal kell egyeztetni és elfogadtatni
- ◆ A döntés a **projekt típusától függ**: különböző típusú projektekre, különböző kontrolling sztenderek alkalmasak
- ◆ Formális projektkontrollingot a gyakorlatban legtöbbször az anyagilag kockázatos projekteknel végeznek. Ilyen esetben indokolt az adatgyűjtéssel, elemzéssel, jelentéskészítéssel járó erőfeszítés!

HNE, Hozzopodar Katalin, 2007

## Projektfelfüggesztést feloldó folyamat

### Céljai:

- ◆ A projektfelfüggesztés (discontinuity) feloldásának folyamata figyelembe veszi a projekt újratervezésének lehetőségét, másik két alternatívaként a projekt leállítását (stopping) vagy megszakítását (interruption). A két utóbbinak a folyamata összhangban van a projekt lezárásának folyamatával
  - Projektkrízis, vagy projektlehetőség feloldása
  - Esetleges károk csökkentése, vagy a a lehetőségek optimalizálása
  - Sikeres folytatás megalapozása
  - Projektfelfüggesztés hatékony feloldása
- ◆ **Időkorlátai:**
  - Kezdete: Projektfelfüggesztés definiálása
  - Befejezés: Projektfelfüggesztés kommunikációjának befejezése
  - Atfutási idő: több hét

HNE, Hozzopodar Katalin, 2007

## Professzionális projektfelfüggesztés szükségessége

- ◆ Komplexitásukból és dinamizmusukból eredően a projekteknek nagy esélyük van a felfüggesztésre
- ◆ Krízisek és lehetőségek gyakran fordulnak elő projektek során, gyakorlati megoldásuk ritkán professzionális
- ◆ Projekt sikeres végrehajtása érdekében professzionális kompetenciára van szükség
- ◆ Nagyfokú kreativitást és fegyelmet igényel
- ◆ A beazonosított gyengeségeket el kell távolítani, az erősségeket meg kell őrizni és ki kell terjeszteni
- ◆ Biztosítani kell a környezeti kapcsolatokat, újakat is létre kell hozni
- ◆ A szükséges stratégiákat és intézkedéseket végre kell hajtani, hogy a nyomkövethetőség és a siker mérhetőségét biztosítani lehessen

**A projektfelfüggesztés feloldásának minősége kizárólag a projektszervezet tagjainak egyéni kompetenciáján múlik!**

HNE, Hozzopodar Katalin, 2007

## Projekt leállítása / megszakítása

### Leállítás:

- ◆ A projektnek a projektkörnyezetével fennálló kapcsolatait fel kell oldani
- ◆ Biztosítani kell az elért eredményeket
- ◆ Visszacsatolást és új iránymutatást kell nyújtani a projektszervezet tagjainak

### Megszakítás:

- ◆ Informálni kell a releváns környezetet a megszakításról
- ◆ biztosítani kell az elért eredményeket
- ◆ Visszacsatolást kell adni a projektszervezet tagjai számára
- ◆ Meg kell tervezni a projekt újraindítását
- ◆ Gondoskodni kell arról, hogy a projektszervezet fontos tagjai a projekt újraindításakor is rendelkezésre álljanak
- ◆ A felfüggesztés utáni új projektszabályok és -értékek alkalmazásával kapcsolatban

HNE, Hozzopodar Katalin, 2007

## Projektzárási folyamat

### Céljai:

- ◆ Maradék feladatcsoportok befejezése, a projektek utáni fázis tervezése, üzleti cél elemzésének átadása
- ◆ Projektzáró jelentések és frissített projektmenedzsment-dokumentáció készítése, esetleg tapasztalatcserére alkalmas workshop tartása
- ◆ Környezeti kapcsolatok átalakítása a projektkörnyezet feloszlásával és új környezeti kapcsolatok létrehozásával, záró projektmarketing
- ◆ A projekt sikerének és a projektszervezet tagjai közreműködésének értékelése, projektteamék feloszlása
- ◆ Projekt jóváhagyása
- ◆ Projektzárási folyamat hatékony kialakítása
- ◆ **Időkorlátai:**
  - Kezdete: Projektzárás kezdete
  - Befejezés: Projekt jóváhagyása
  - Átfutási idő: 2-3 hét

Hné Hoszpodár Katalin, 2007

## Professzionális projektzárás szükségessége

- ◆ Projektcél elérésével a projektnek nincs tovább létjogosultsága. Az eredményesség és minőség félelme, bizonytalansága meghosszabbíthatja a projektet
- ◆ A projekt indításához hasonlóan a zárása is jelentős ráfordítást igényel
- ◆ Minden projektzárás egyben a projekteredmények használatának kezdete. Ennek a záró és kezdő szituációnak az együttes elemzése segíthet
- ◆ Meg kell határozni egy befejező eseményt, a projektzárást pedig kifelé és befelé kommunikálni kell
- ◆ A formális projektzárás teszi lehetővé az erőforrások elengedését, ad energiát az új feladathoz
- ◆ Projektdokumentáció, tapasztalatcseré, tudásmenedzsment
- ◆ Projektzáró kommunikáció előkészítése: záró workshop, tapasztalatcseré
- ◆ Csapatmunkában rejlő lehetőségek hasznosítása, projekt teljes körű áttekintése, integráló funkció
- ◆ Projekt sikerének és a résztvevők teljesítményének értékelése

Hné Hoszpodár Katalin, 2007

## Projektzárási folyamat minősége

- ◆ A projektszervezet tagjain kívül a projektet végrehajtó szervezet képviselőit is be kell vonni a projektzárási folyamatba, annak érdekében, hogy biztosítsuk a szervezeti tanulást
- ◆ Visszaacskolásra, érzelmi lezárásra, átgondolt tanulási lehetőség a projektorientált vállalat számára
- ◆ **Az üzleti élet felfokozott dinamikája miatt ne maradjon el a projektzárási folyamat végrehajtása. Professzionizmus hiánya!**
- ◆ Projektzárás alapvető módszerei: projektcélok terve, üzleti hajtóerő elemzés, projektkörnyezet elemzés, business case elemzés, visszatekintő jelentés
- ◆ Személyek és szervezet részéről megfelelő kompetenciákat és tapasztalatokat igényel a visszaacskolás átadása, fogadása, a pozitív és negatív véleményezés

Hné Hoszpodár Katalin, 2007

## Projektmarketing fontos szerepe a projekt sikerének elérésében

- ◆ A projektmarketing a projekt kommunikálására összpontosít
- ◆ Projekt indokoltságának kommunikálása
- ◆ **Összekapcsolódik más marketing feladatokkal: pl. befektetés, rendezvény projektek**
- ◆ A projektmenedzsment minden al folyamatában elvégzendő feladat, így ritkán tekintendő a projekt önálló feladatcsoportjának
- ◆ **Különösen fontos a projektindítási folyamatban, ezt követően viszonylag állandó intenzitással kell végezni. Projektfelüggesztés esetén önálló feladatcsoport**

Hné Hoszpodár Katalin, 2007

## Projektmarketing

### Céljai:

- ◆ A célok, a tartalom, és a projektszervezet megfelelő kommunikációja a szükséges projektkörnyezetek felé szintén nagyon fontos, a projekt sikerének biztosításához
- ◆ A projekt tartalmi eredményei mellett, annak elfogadását is biztosítani kell a megfelelő kommunikációval
- ◆ Megfelelő figyelem biztosítása a menedzsment részéről
- ◆ Megfelelő erőforrások biztosítása a projekt számára
- ◆ Projekt termékeinek elfogadtatása
- ◆ Konfliktusok minimalizálása a projektben
- ◆ Támogatni a projektszervezeti tagok azonosulását a projekttel

**A kifelé irányuló projektkommunikáció a projekten belül is pozitív hatást gyakorol!**

Hné Hoszpódar Katalin, 2007



## Projektmarketing felelősségkörei

- ◆ A projektszervezet minden tagja felelős a projektmarketingért. Részleges (külső) megbízott nem visel felelősséget
- ◆ A projektmarketing nem csak eszköz, hanem hozzáállás kérdése is! Részbe az önismeretnek, és különös fontos a projektmenedzser személyét tekintve
- ◆ Megfelelő etikai magatartásra is szükség van, amely kizárja a félreinformálás és manipuláció lehetőségét a projektmarketingben
- ◆ A programok egyes projektjeinek marketingjét összhangba kell hozni a program marketing stratégiával
- ◆ A projektmarketing költségeit figyelembe kell venni projektmenedzsment költségvetésében

Hné Hoszpódar Katalin, 2007

## Projektadminisztráció

### Céljai:

- ◆ Projekt kezelésének adminisztratív folyamata
- ◆ Projektszemélyzet, projekthez kapcsolódó megrendelői, szállítói szerződések és a projekt infrastruktúrájának adminisztrációja, valamint a projekt levelezésének és dokumentációjának iktatása
- ◆ Projektmenedzsment kiegészítő feladata
- ◆ Projektmenedzsment és projektadminisztrációs feladatok szétválasztására nagyobb projekt esetén van szükség (asszisztens bevonásával)
- ◆ Ezt a költséget is a költségvetésnek tartalmaznia kell

