

A K+F specifikus projektek menedzselése (egy lehetséges útmutató)

■ **Kapcsolat:**



Érdemes
leírás
leírás

Brit Tech
Üzleti Tabácsadó Kft.
H-1024 Budapest
Margit Krt. 43 - 45
Hungary



(+36) 1-438 0530

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés – A projektmenedzsment jelentősége a K+F projektekben	3
2. Effektív projektmenedzsment infrastruktúra megteremtése	4
3. Portfolió-menedzsment – A K+F projektek illesztése a vállalati prioritásokhoz	8
4. A K+F projektek kialakítás, megtervezése és jóváhagyása I.	9
6. A K+F projekt befejezésének áttekintése	11
7. Szakirodalom	12

1. Bevezetés – A projektmenedzsment jelentősége a K+F projektekben

Az innováció kulcskérdés Magyarország fejlődésében. Magyarországon számos olyan szervezet létezik, amelyekben olyan elhivatott tudósok dolgoznak, akik képesek világszínvonalon munkákat elvégezni.

Miért használjuk a projektmenedzsmentet a K+F projektekben?

Az utóbbi években megnőtt a részletekbe menő elszámolás és a felelős pénzügyi ellenőrzés az ilyen jellegű projekteknel. Ezek a faktorok arra készítették a vállalatokat és a magántulajdonban levő cégeket, hogy érdekeiket összekapcsolják és a K+F projekteknel is a hatékonyságra és eredményességre koncentrálnak.

A K+F projektek nagyon eltérnek a többi projekttől. A K+F projekteknel az eredmény később mutatható ki, azért mert egyéb tényezőtől függ. A K+F projektek eredményei nem azonnal érzékelhető, hanem az elkövetkezendő projekteknel jelentkeznek.

A K+F projektek eredményei rövid távú vagy késői kimenetekkel rendelkeznek, aszerint hogy milyen intézkedéseket fogantatosítunk.

A K+F projektek feltételezik (igénylik) a résztvevő szervezetekben a professzionális projektmenedzsment keretrendszerének meglétét.

Szükséges a K+F szervezetekben a szabványos projektmenedzsment technikák alkalmazása

A K+F projektek gyorsan változó környezetben működnek, ezért a projekt eredményének illesztése szükséges a szervezeti célkitűzésekhez,

A K+F projektek az érdekcsoportok támogatását kell élvezzék. Az érdekcsoportok a projektmenedzsment alkalmazásával meggyőződhetnek arról, hogy a K+F erőforrások dolgoznak és megfelelő teljesítményt nyújtanak.

Ha K+F munkákat projektként kezeljük akkor sikerül tisztázni:

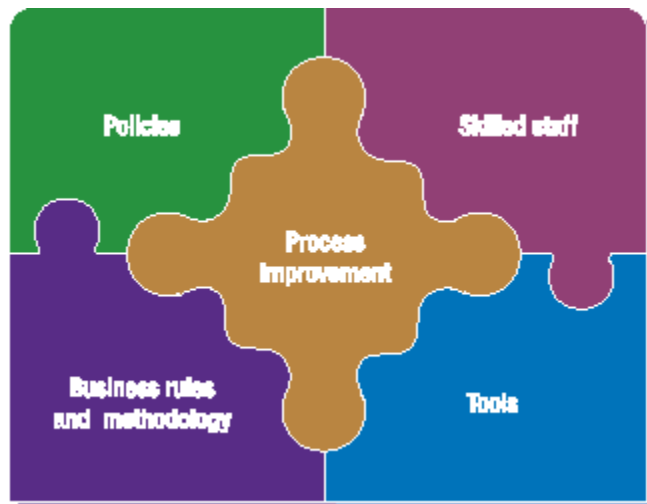
- A célt (pontosabban)
- A szükséges erőforrásokat
- A projekt vezethetőségét biztosítva látjuk
- Jobban elfogadjuk a projekt végső eredményeit.

2. Effektív projektmenedzsment infrastruktúra megteremtése

A projektmenedzsment infrastruktúra megteremtése kulcsfontosságú feladat.

Az infrastruktúra kulcsfontosságú elemei a következők:

- Eljárások szótára
- Képzett személyzet (alkalmazottak)
- Üzleti eljárások és módszerek
- PM eszközök (szoftver, rendszer)
- Folyamat korszerűsítés



Az eljárások szótárának tartalmaznia kell azokat az előírásokat, amelyek a projektek irányítására vonatkoznak, vagy azokat a szabványokat melyek a projekt minőségre vonatkoznak (PMI, CMM, SIX SIGMA)

A képzett személyzet kiválasztása és megbízása kiemelt feladat, mivel ilyenkor vizsgáljuk a rátermettséget, a szakmai tudást, a csapatmunkát, a határidő-érzékenységet stb.

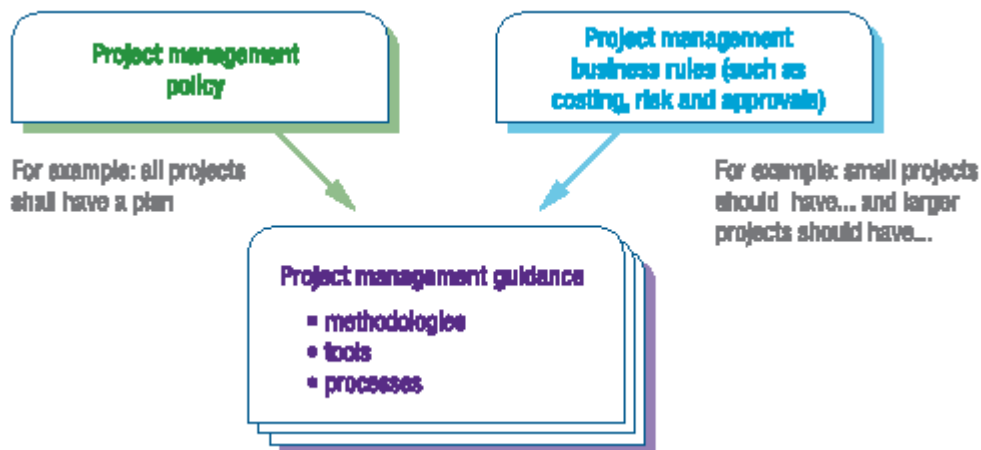
A projektmenedzsment eljárásokon belül a következőket kell értenünk:

- A projektek rangsorolásának szabványos eljárásai
- A projekt célkitűzések és a szervezeti környezet összekapcsolása
- A projekt tervek tipikus tartalma
- A projekt elfogadásának elve
- A költségek a projekthez rendelése
- Az intellektuális képességek menedzselése
- A partnerkapcsolatok és/vagy konzorciális megállapodások menedzselése
- Projekt monitoring követelmények
- A projekt utólagos áttekintésének irányítása
- Projekt kockázatbecslés, allokáció és irányítási elvek
- A projektmenedzsment eljárások, a támogatási rendszerek és a gyakorlat összekapcsolása

Üzleti eljárások és módszertanok

Tágabb értelemben véve a projektmenedzsment eljárásokat ki kell egészíteni a szervezetek elképzeléseivel és vagy elvárásaival, amely a eljárások bevezetésére vonatkozik.

Ez az útmutató arra törekszik, hogy megmutassa azt, hogy ebben a szakaszban mi az amit el kell végezni és mi az amit le kell dokumentálni és milyen sablonokat és eljárásokat kell alkalmaznunk.



A projektmenedzsment függősége a méret, a skála, és a kockázat szemszögéből

	Alacsony egyszerű projekt <i>Alacsony kockázat, lehetőség és hatás</i>	Kiemelt projekt <i>Mérsékelt kockázat, lehetőség és hatás</i>	Jelentős projekt <i>Jelentős kockázat, lehetőség és hatás</i>
Tervezés	Rövid, formális	Részletesebb terv, a kockázat elemzésekre is kiterjedve	Részletes beillesztési terv, kockázat menedzsment, előnyök és megvalósítási terv
Monitoring	Informális jellegű a projekt időtartama alatt, mérföldkövek minőség és költségkeret figyelése	Formálisabb előrehaladás jelentések, a minőségre is tekintettel	Rendszeres mérföldköfigyelés, lehetséges kimenetek vagy a felügyelő bizottság áttekintésével
Befejezés és lezárás	Rövid áttekintés a keresésére koncentrálva, valamint a tapasztalatra formálisan támaszkodva	Formálisabb áttekintés, lefedve a kulcsfontosságú kérdéseket nemcsak látszatszerű megoldást alkalmazva	Specifikus tanulmány a projekt lezárításakor megjelölve az előnyöket amelyet az elért eredmény szolgáltat, mint például a költség haszon elemzés

Fontosabb gyakrabban alkalmazott kulcsszavak (kifejezések):

- | | |
|---|---|
| ✂ project = projekt | ✂ budget = büdzsé |
| ✂ prioritisation = rangsorolás | ✂ milestones = mérföldkövek |
| ✂ alignment = igazítás | ✂ project risk = projekt kockázat |
| ✂ project objectives = projekt célkitűzések | ✂ sponsor/client = támogató/ügyfél |
| ✂ project outcomes = projekt végtermék | ✂ issues = vitapontok |
| ✂ project goals = projekt célok | ✂ delivery and acceptance = leszállítás / elfogadás |
| ✂ project plan = projektterv | ✂ project finalisation = projekt véglegesítés |
| ✂ project proposal = projekt javaslat | ✂ post-project review = projekt utólagos felülvizsgálat |
| ✂ project scope = projekt-keretrendszer | ✂ work breakdown structure = munkabontási struktúra |
| ✂ costs = költségek | ✂ schedule = ütemezés |

Projektmenedzsment eszközök

Sablonok és ellenőrző listák

A sablonok használata megkönnyíti a projektek felépítését, dokumentálását és a projekt tervezést konzisztenssé teszik.

Néhány ilyen sablon:

- Projekt keretrendszer meghatározás
- Projekt javaslat
- Üzleti tanulmány
- Projekt alapító okirat
- Projekt-terv
- WBS
- Kompetencia és felelősségi matrix
- Kockázatmenedzsment terv és regiszter
- Vitapont regiszter
- Változás igénylési nyomtatvány
- Havi vagy mérföldköves jelentés nyomtatvány
- Költség eloszlási táblázat
- Projekt állapot ellenőrzési lista
- Projekt befejezés/lezárás
- Projekt befejezés utáni áttekintés
- Tapasztalatok összegyűjtése

Projektmenedzsment rendszerek

Ezek a rendszerek a következő fontosabb adatokat kezelik (dinamikusan):

- Projekt megnevezés és leírás
- Teljes projekt költség és pénzügyi forgalom
- Célkitűzések
- Szervezeti célokhoz kapcsolat
- Ügyfelek
- Teljesítések és dátum előrejelzések (ütemezés, terv-tény elemzés)
- Állapot (státusz) jelentések
- Mérföldkövek
- Kockázatok rangsorolása
- Alkalmazottak, erőforrások kezelése
- Projekt áttekintés utáni állapot

A projektmenedzsment rendszer használatának előnyei:

- Egységes projekt adatbázis
- Azonos értékelés vitás kérdések minimalizálásával
- Azonos nyomonkövetés és jelentésrendszer
- Teljes projekt áttekintés (idő, költség, erőforrás, minőség interdependencia figyelembe vétele)

3. Portfólió-menedzsment – A K+F projektek illesztése a vállalati prioritásokhoz

A portfólió menedzsment eljárások biztosítják, hogy a szervezetek:

- Maximalizálják a kutatási projektek megterülését
- Helyesen és körültekintően használják a kevés (rendelkezésre álló) erőforrásokat
- Az egyedi projekt célok illeszkedjenek a hosszú távú stratégiai célkitűzésekhez
- Felgyorsítják a kommunikációt
- Felgyorsítják a tudásbázis megosztást
- Egyensúlyt alakítsanak ki a különféle méretű, nagyságú és kockázatú projektek között
- Beállítsák a szervezetek kommunikációs prioritásait
- Növeljék az objektivitást, az átláthatóságot a projektek kiválasztásakor, csökkentve ezáltal a belső értetlenségeket

4. A K+F projektek kialakítás, megtervezése és jóváhagyása I.

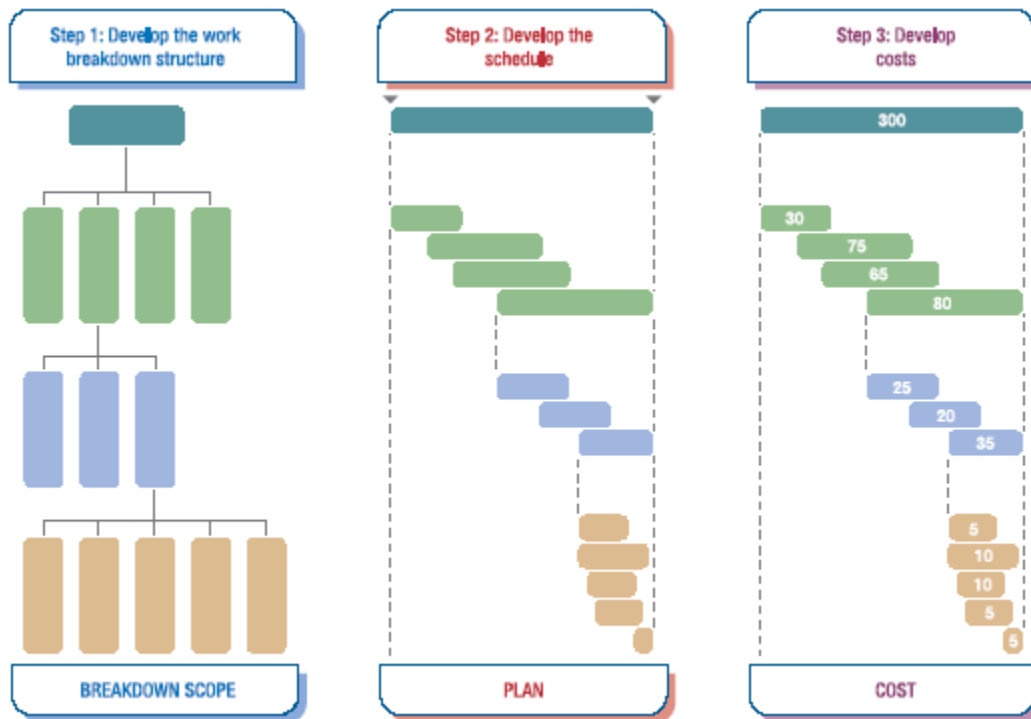
Kialakítás során számba kell venni azt, hogy:

- Hogyan valósítjuk meg a projektet?
- Milyen kockázatok befolyásolhatják a projekt sikerét?
- Milyen erőforrások (humán) és források (pénzügyi) szükségesek a projektcél eléréséhez?
- Mennyi ideig tarthat a projekt?
- Milyen kutatási technológiát szeretnénk kialakítani?

A K+F projektek kialakítás, megtervezése és jóváhagyása:

Projekt tervezés és jóváhagyás:

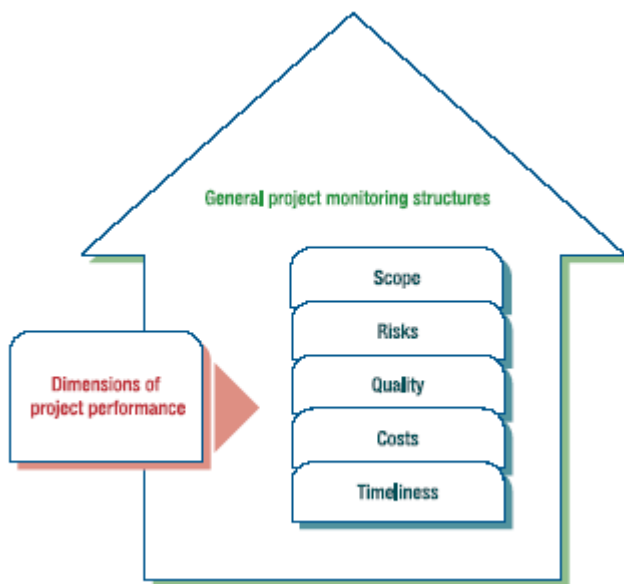
- Projekt struktúra kialakítása
- Projekt ütemezés
- Projektköltség számítás (büdzsé)
- Projekt-kockázat becslés



5. A K+F projekt monitoring, áttekintés és kontrolling

A projekt monitoring területei:

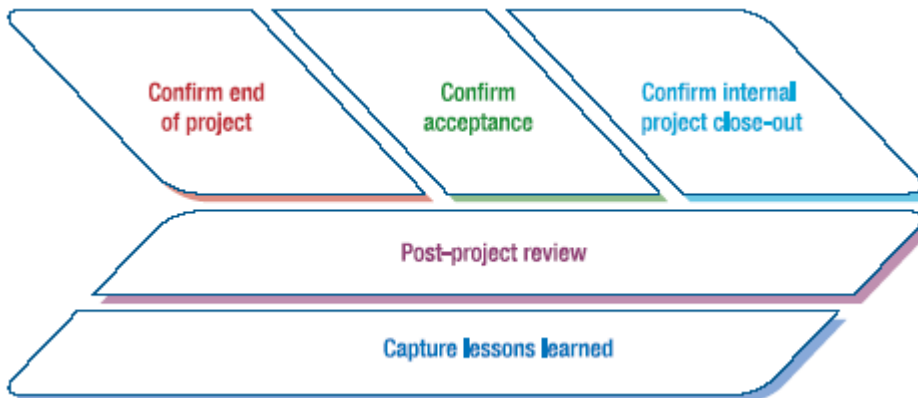
- Projektkeret (határok – műszaki tartalom)
- Projekt-kockázat
- Minőség
- Költség
- Ütemezés



6. A K+F projekt befejezésének áttekintése

A projekt befejezésének fontosabb elemei:

- A projekt-befejezés állapotának rögzítése
- Az elfogadás rögzítése
- A projekt belső lezárás rögzítése
- Utólagos projekt áttekintés
- A tapasztalatok rögzítése (felhasználása)



7. Szakirodalom

Cooper, R G, S J Edgett, et al. 'Portfolio Management for New Product Development: Results of an industry practices study'. *R&D Management* 2001(4): 361–380. (2001).

CSIRO *Commercial Practices Manual*. Canberra, CSIRO. (2001).

DSTO *Procedures for the Management of Tasks in the Defence Science and Technology Organisation*. Canberra, DSTO. (2001).

Erno-Kjolhede, E. *Project management theory and the management of research projects*, Copenhagen Business School. 2002. (2000).

Frame, J D. *Project management competence*. San Francisco, Jossey-Bass. (1999).
Ibbs, C W and Y H Kwa. 'Assessing Project management Maturity.' *Project management Journal* (March 2000). (2000).

Pasek, Z J F, Maghami As. 'Linking Strategic Planning with R&D Portfolio Management in an Engineering Research Center'. 5th International Conference on Managing Innovations in Manufacturing. Milwaukee. (2002).

Pinto, J. K. 'Project management 2002'. *Research-Technology Management* 45(2). (2002).

Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, PMI (2000)
von Zedtwitz, M. 'Organizational learning through post-project reviews in R&D'. *R&D Management* 32(3): 255–268. (2002).

Webster, G. *Managing projects at work*, Gower. (1999).

Winch, G. 'Thirty years of project management—what have we learned'. Paper presented at the British Academy of Management, 1996. Aston, Bartlet School of Graduate Studies, University College London. (1996).

Wysocki, K, R Beck, et al. *Effective Project Management*. Brisbane, John Wiley and Sons. (2000).