



Szkolenia menadżerskie dla pracowników Generalnej Dyrekcji Ochrony Środowiska i Regionalnych Dyrekcji Ochrony Środowiska

Tytuł szkolenia: Zarządzanie projektami



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Szkolenia menadżerskie dla pracowników Generalnej Dyrekcji Ochrony Środowiska i Regionalnych Dyrekcji Ochrony Środowiska są realizowane w ramach projektu pn. „Wdrożenie strategii szkoleniowej”, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1)

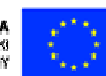
UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





Program prezentacji

- **Specyfikacja przedsięwzięć projektowych**
- **Organizacja projektu**
- **Uruchomienie projektu**
- **Procesy planowania projektu**
- **Kontrola realizacji projektu**
- **Ryzyko w projekcie**
- **Jakość w projekcie**
- **Komunikacja w projekcie**
- **Najlepsze praktyki zarządzania projektami - podsumowanie**





🕒 Cele szkolenia

- **Poszerzenie**
- **Usystematyzowanie**
- **Zaktualizowanie**

wiedzy oraz umiejętności pracowników odpowiedzialnych za realizację projektów i biorących udział w pracach zespołów projektowych



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Szkolenia menadżerskie dla pracowników Generalnej Dyrekcji Ochrony Środowiska i Regionalnych Dyrekcji Ochrony Środowiska są realizowane w ramach projektu pn. „Wdrożenie strategii szkoleniowej”, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1)

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





Uczestnicy szkolenia

Imię i nazwisko

Rola w organizacji

Praktyczne doświadczenia projektowe:

- **Projekty**
- **Rola w projektach**

Szkolenia w zakresie zarządzania projektami





➤ Specyfika przedsięwzięć projektowych i organizacja projektu

Projekt - definicja i podstawowe elementy

Cykl życia projektu

Interesariusze (udziałowcy) projektu

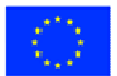
Struktury organizacyjne projektu





• Projekt – definicja i podstawowe elementy

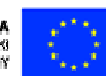
- ☒ **Projekt jest ograniczonym czasowo działaniem realizowanym w celu stworzenia unikalnego produktu lub usługi lub rezultatu**
- ☒ **Ograniczony czasowo - okresowy**
- ☒ **Unikalne produkty, usługi lub rezultaty**
- ☒ **Stopniowe uszczegóławianie**
- ☒ **Zarządzanie projektem:**
Zastosowanie wiedzy, umiejętności, narzędzi i technik do działań projektowych dla spełnienia wymagań projektu





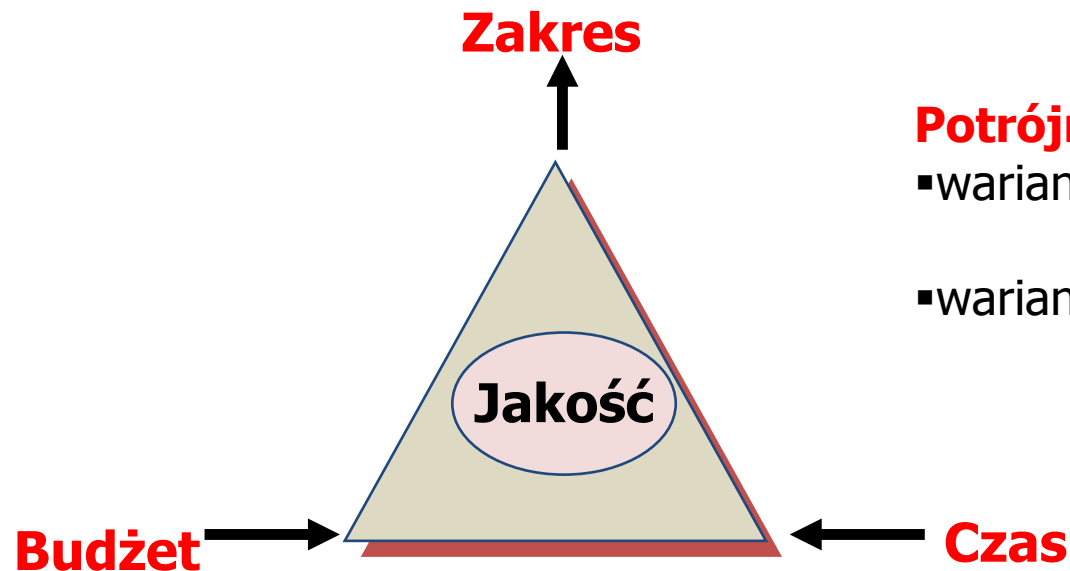
Procesy a projekty

PROCESY	PROJEKTY
Stabilność	Ukierunkowane na zmiany
Rutynowość	Zawierają elementy nowości i ryzyka
Niewielki poziom ryzyka (niepewności)	Wywołują konflikty
Zmiany ewolucyjne	Innowacyjność firmy
Kultura i tradycja firmy	Ukierunkowane na zmiany
Kierownictwo sporadycznie steruje procesem	Kierownictwo aktywnie zaangażowane w realizację
Wykonywane przez ludzi, determinowane przez ograniczone zasoby, planowane i kontrolowane	



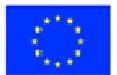


Podstawowe parametry projektu



Potrójne ograniczenie:

- wariant 1: kompromis czasu, kosztu i zakresu w ramach zadanej jakości
- wariant 2: kompromis czasu, kosztu i jakości w ramach zadanego zakresu



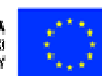


• Mierniki sukcesu projektu

**W zakresie (co?)
Na czas (kiedy?)
W budżecie (za ile?)**

Zgodnie z parametrami jakościowymi

**Zdolność produktów projektu do dostarczenia
korzyści biznesowych, zdefiniowanych na starcie
projektu**





• Zarządzania projektami w organizacji

Portfel projektów i zarządzanie portfelem:

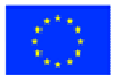
- Portfel projektów: zbiór projektów i programów oraz innych prac, zgrupowanych dla efektywnego zarządzania tymi pracami w celu realizacji **strategicznych celów biznesowych**

Program i zarządzanie programem:

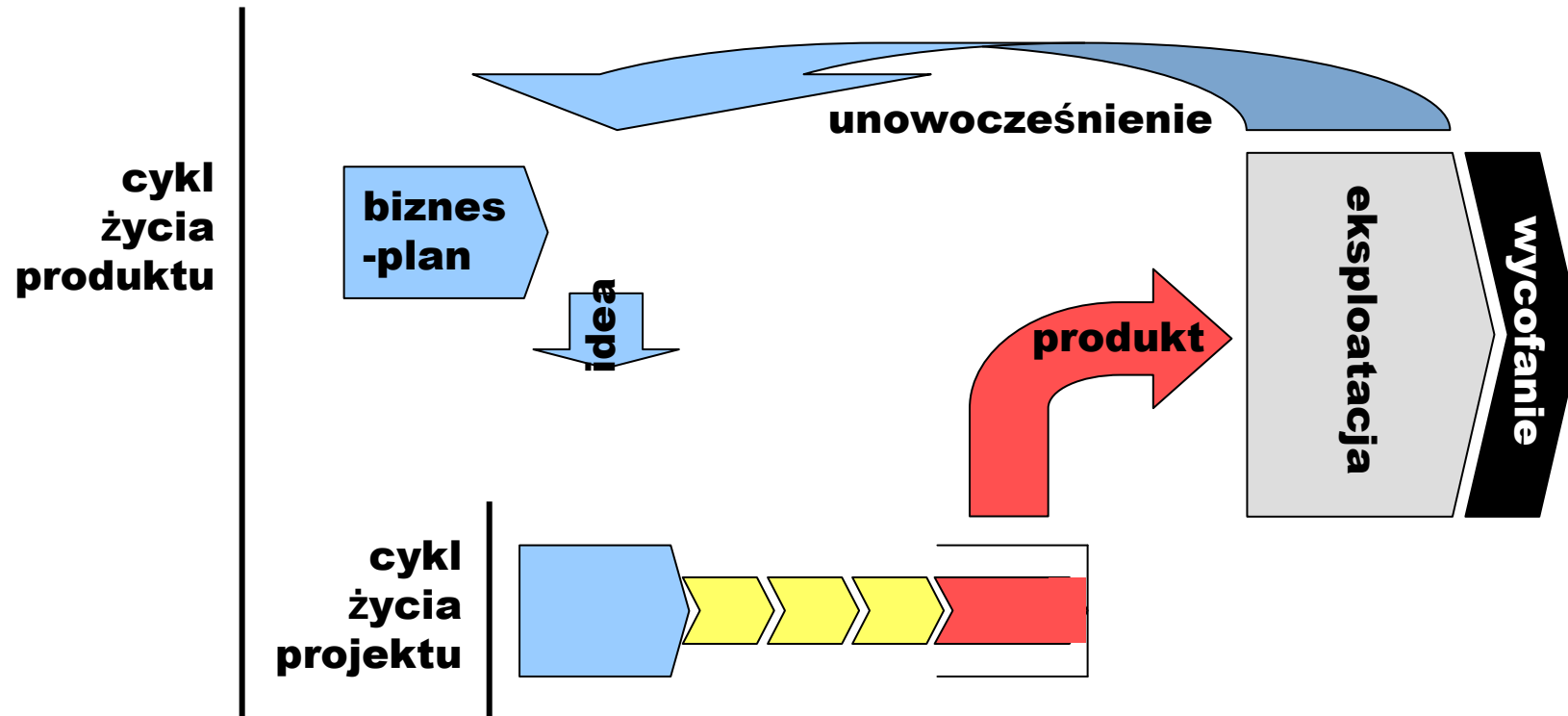
- Program jest grupą powiązanych ze sobą projektów zarządzanych w sposób skoordynowany dla uzyskania **korzyści** i kontroli nieosiągalnych w wyniku zarządzania nimi w sposób indywidualny

Projekt

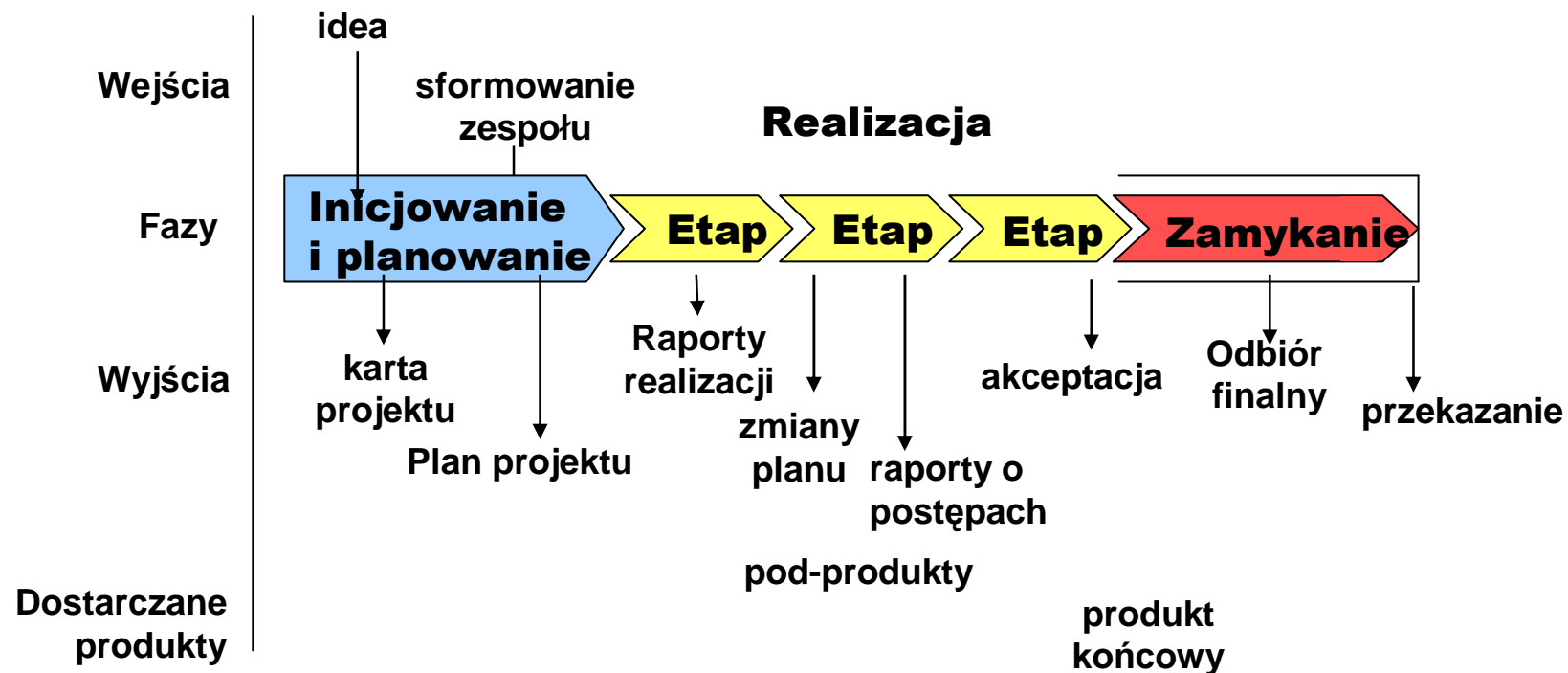
Centrum Zarządzania Projektami - Project Management Office



Cykl życia projektu i cykl życia produktu



Cykl życia projektu





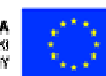
• Podejścia do cyklu życia projektu

Różne podejścia do cyklu życia projektu:

INICJOWANIE	PLANOWANIE	REALIZACJA	ZAMKNIĘCIE
KONCEPCJA	PRZYGOTOWANIE	REALIZACJA	ZAKOŃCZENIE
IDENTYFIKACJA	INICJOWANIE	REALIZACJA	ZAMKNIĘCIE
PLANOWANIE ROZWIĄZANIA		REALIZACJA ROZWIĄZANIA	

Inny podział, zorientowany kontraktowo:

FAZA PRZED - KONTRAKTOWA	FAZA KONTRAKTU
--------------------------	----------------





Ćwiczenie

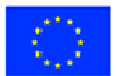
Czynniki sukcesu projektu



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Szkolenia menadżerskie dla pracowników Generalnej Dyrekcji Ochrony Środowiska i Regionalnych Dyrekcji Ochrony Środowiska są realizowane w ramach projektu pn. „Wdrożenie strategii szkoleniowej”, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1)

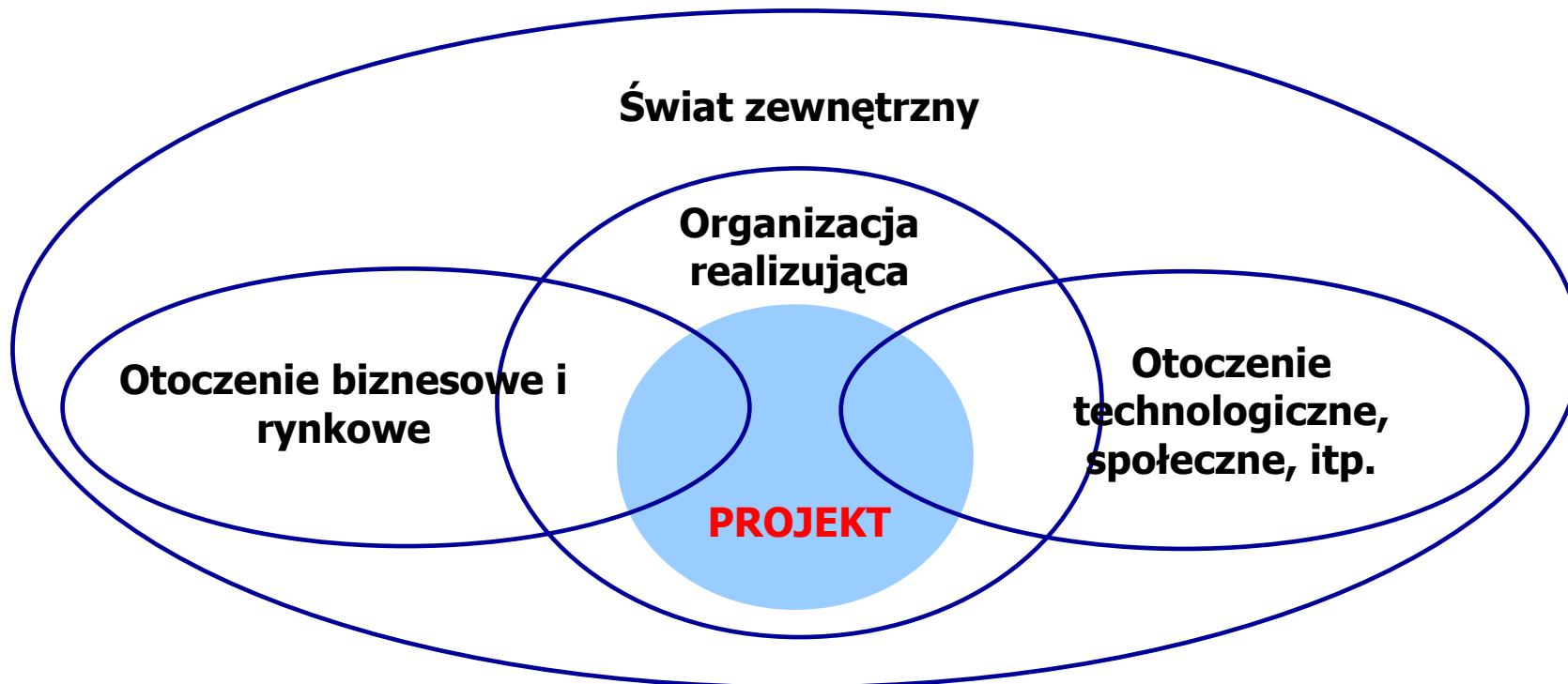
UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





🕒 Kontekst projektu

📄 Projekt w organizacji, funkcjonującej w realnym środowisku



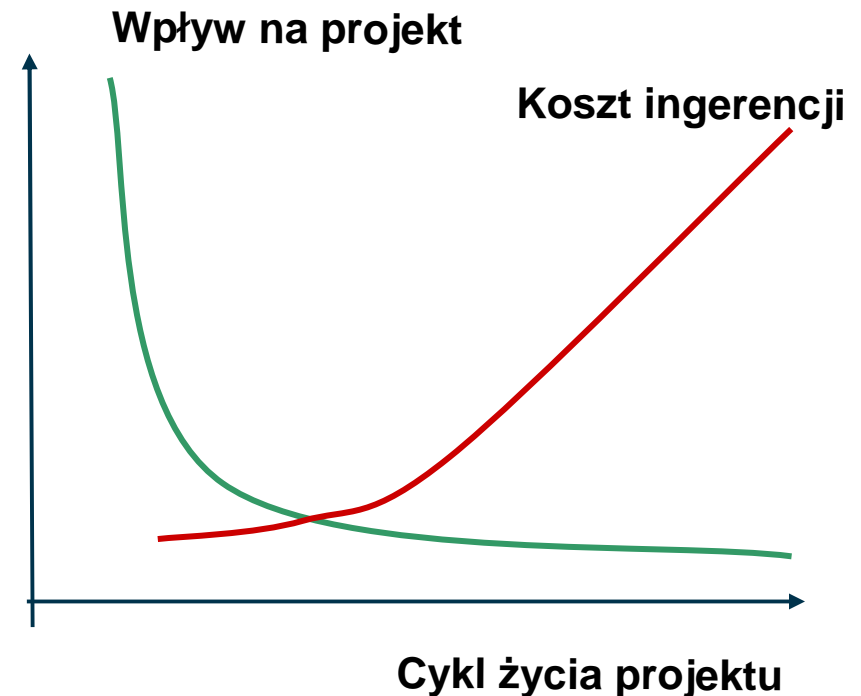


• **Udziałowcy projektu**

Osoby lub organizacje, które wpływają na projekt, oraz na których interesy oddziałują rezultaty projektu:

- Sponsor,
- Kierownik projektu,
- Zespół zarządzania projektem,
- Zespół projektowy,
- Organizacja realizująca projekt,
- Klient / użytkownik,
- Grupy nacisku,
- PMO,
- Inni udziałowcy.

Zarządzanie udziałowcami





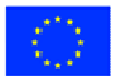
❶ Poziomy decyzyjne w projekcie

Poziomy decyzyjne :

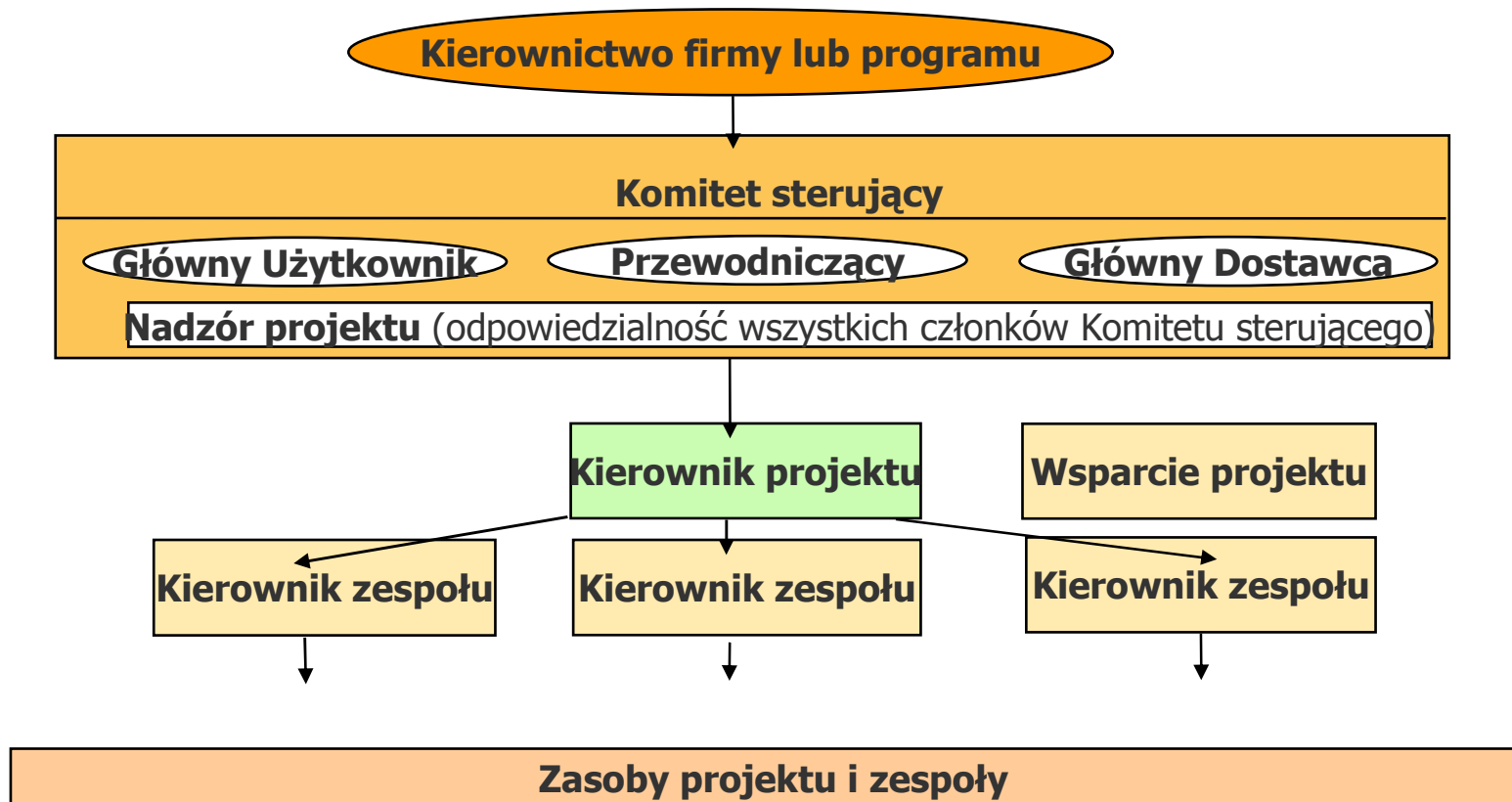
- Kierownictwo firmy lub kierownictwo programu
- Strategiczne zarządzanie projektem
- Operacyjne zarządzanie projektem
- Zarządzanie zespołem/zespołami projektowymi

Role w zarządzaniu projektem:

- Komitet Sterujący/Sponsor projektu
- Kierownik projektu
- Kierownik zespołu



Struktura organizacyjna projektu





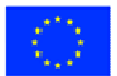
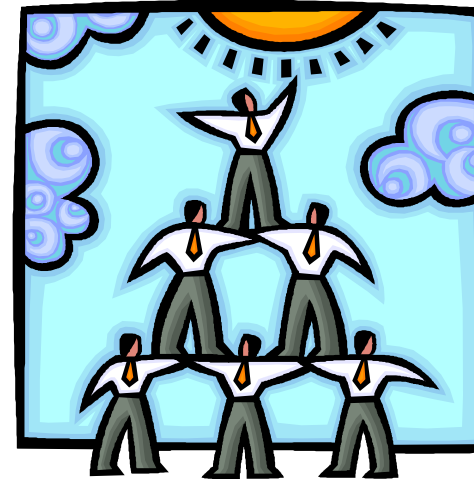
• Tworzenie zespołu projektowego

Cechy dobrego zespołu:

- Kompetencje merytoryczne
- Motywacja do pracy w projekcie
- Umiejętność pracy w zespole

Tworzenie zespołu:

- Kluczowi członkowie - podczas uruchamiania
- Stali członkowie – podczas planowania
- Inni członkowie – podczas realizacji





• Metody budowania zespołu projektowego

Umiejętności interpersonalne

Szkolenia

Działania integracyjne

Zasady pracy i zachowania w zespole

Kolokacja

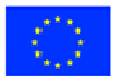
System motywacyjny – premie i nagrody





Ćwiczenie

Interesariusze projektu - wymagania





• Struktura organizacyjna a projekty

Struktura funkcjonalna

Struktura projektowa

Struktura macierzowa:

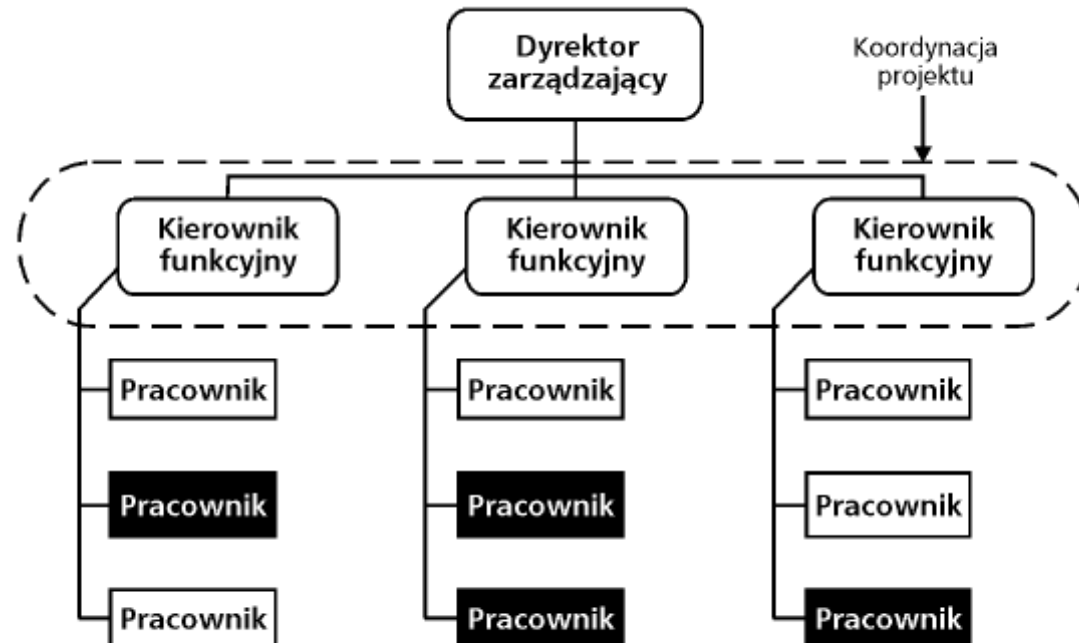
- Słaba - kierownik projektu koordynatorem, bez uprawnień decyzyjnych
- Silna - duże uprawnienia kierownika projektu; często dział kierowników projektów; PMO
- Zrównoważona

Struktura mieszana



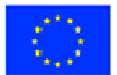


• Struktura funkcjonalna

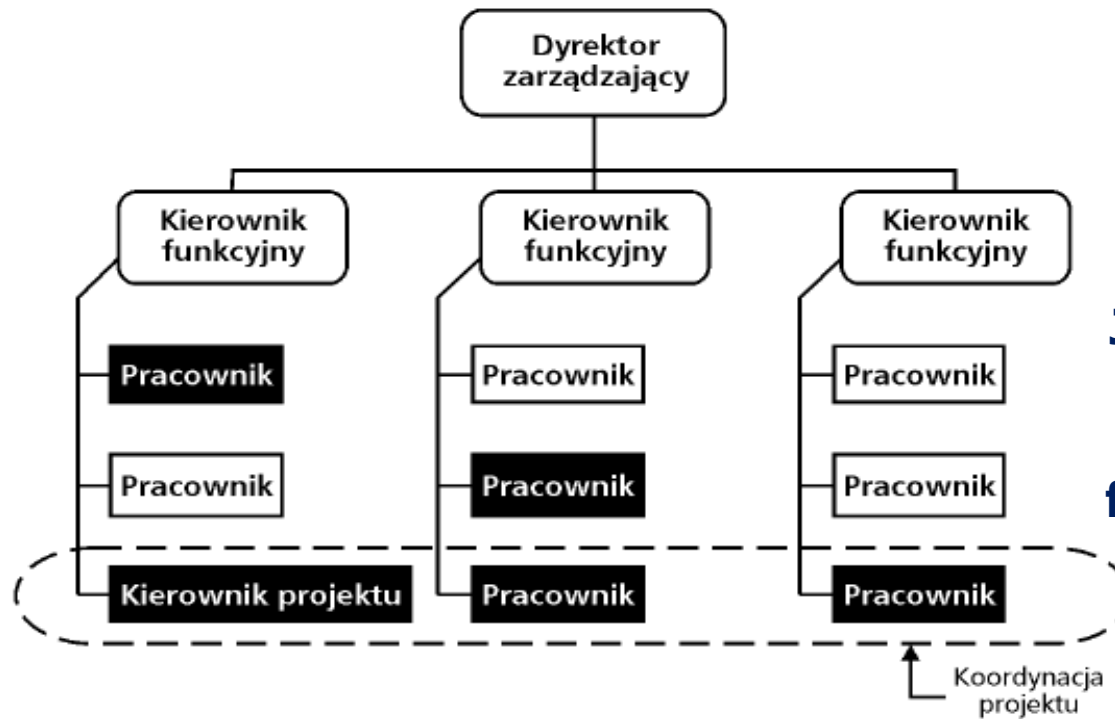


(Czarne pola oznaczają pracowników zaangażowanych w realizację projektów)

Jakie są zalety i wady z punktu widzenia projektu?



• Struktura macierzowa - zrównoważona



(Czarne pola oznaczają pracowników zaangażowanych w realizację projektów)

**Jakie są zalety i wady z punktu widzenia projektów?
Jak przejść od struktury funkcjonalnej do macierzowej?**



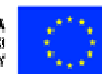
Ćwiczenie

Struktury organizacyjne instytucji a projekty



Szkolenia menadżerskie dla pracowników Generalnej Dyrekcji Ochrony Środowiska i Regionalnych Dyrekcji Ochrony Środowiska są realizowane w ramach projektu pn. „Wdrożenie strategii szkoleniowej”, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1)

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

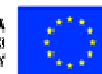




➤ Uruchomienie projektu

Inicjowanie projektu

Dokumenty uruchomienia projektu





➤ Inicjowanie projektu

☒ Powodem rozpoczynania projektu jest:

- potrzeba,
 - szansa,
 - konieczność.
-
- Potrzeba rynkowa – np. sprzedaż przez Internet,
 - Potrzeba biznesowa – np. zwiększenie sprzedaży,
 - Potrzeba klienta – np. zlecenie zewnętrzne,
 - Postęp techniczny – np. rozwój technologii,
 - Potrzeby społeczne – np. bezrobocie.

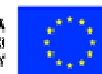




• Zanim podejmiemy decyzję

☒ Przeprowadzamy

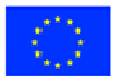
- Analizę problemu;
- Analizę potrzeb;
- Analizę opłacalności (efektywności ekonomicznej);
- Analizę ryzyka;
- Studium wykonywalności (feasibility study).





• Uruchomienie Projektu

- ☒ **Określenie decydentów**
- ☒ **Udostępnienie informacji wystarczającej do formalnego przedstawienia założeń i warunków**
- ☒ **Powołanie osób do uczestnictwa w uruchomieniu projektu**
- ☒ **Zaplanowanie wstępnych prac związanych z uruchomieniem projektu**
- ☒ **Powiadomienie macierzystej organizacji zespołu projektowego o implikacjach związanych z uruchomieniem projektu**





• Główne dokumenty projektu wg PMI

Karta projektu – formalnie zatwierdza projekt

Deklaracja zakresu projektu – zakres prac w projekcie i zakres produktów końcowych i częściowych

Plan zarządzania projektem – określa w jaki sposób będzie realizowane zarządzanie poszczególnymi aspektami projektu, czyli: zakresem, harmonogramem, zasobami, budżetem, jakością, ryzykiem, komunikacją.

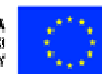




• Założenia Projektu wg PRINCE2

☒ Rozbudowane na podstawie Zlecenia Przygotowania Projektu

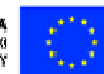
- ☒ Tło
- ☒ Definicja Projektu
 - ☒ Cele: zakres i wyłączenia
 - ☒ Ograniczenia: powiązania
- ☒ Zarys Opisu Produktu Końcowego
- ☒ Tolerancje dla Projektu
- ☒ Zarys Uzasadnienia Biznesowego (powody podjęcia projektu)
- ☒ Oczekiwania jakościowe Klienta
- ☒ Kryteria Akceptacji
- ☒ Znane zagrożenia (założenie Rejestru Ryzyka)





• Zdefiniowanie podejścia projektowego – sposób realizacji

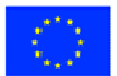
- ☒ **Samodzielnie opracowanie produktu**
- ☒ **Zamówienie u dostawcy**
- ☒ **Partnerstwo**
- ☒ **Gotowy wyrób / Produkt z półki**
- ☒ **Zakontraktowany personel na czas realizacji projektu**
- ☒ **Modyfikacja istniejącego produktu lub rozpoczęcie od początku**





• Powód rozpoczęcia projektu - dokument

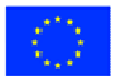
- ☒ Opisuje powody uruchomienia projektu i uzasadnia jego sens w oparciu o szacowane koszty, ryzyka, spodziewane korzyści i/lub oszczędności
- ☒ Odnosi się do całego zakresu zmiany biznesowej, wywołanej przez projekt
- ☒ Zawiera kluczowe informacje, które stanowią podstawę uruchomienia projektu
- ☒ Steruje procesem decyzyjnym dopasowując przebieg projektu do celów biznesowych
- ☒ Zachowuje zgodność ze standardami organizacji oraz naturą i skalą projektu





• Dokument uzasadniający rozpoczęcie projektu

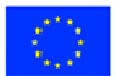
- ☒ **Przyczyny uruchomienia projektu**
- ☒ **Możliwe opcje realizacji**
- ☒ **Korzyści oraz ewentualne straty wynikające z niepodjęcia projektu**
- ☒ **Ryzyko związane z projektem**
- ☒ **Ramy czasowe i kosztowe**
- ☒ **Oszacowanie inwestycji:**
 - ☒ Analizy ekonomiczne (NPV, IRR, ROI)
 - ☒ Analizy typu GAP (good, average, poor) w odniesieniu do trzech perspektyw: oczekiwań, scenariusza optymistycznego i scenariusza pesymistycznego





• Uruchomienie projektu

- ☒ **Udokumentowanie i potwierdzenie istnienia wystarczającego uzasadnienia do rozpoczęcia projektu**
- ☒ **Zapewnienie finansowania projektu**
- ☒ **Umożliwienie i zachęcenie Komitetu Sterującego do podjęcia decyzji o istotności projektu i przyjęcia właścicielskiej odpowiedzialności za projekt**
- ☒ **Dostarczenie punktu odniesienia dla przyszłych procesów decyzyjnych i ocen postępu prac**
- ☒ **Zapewnienie rozsądnego przydziału czasu i środków finansowych dla projektu**





• Karta projektu (wg PMI)

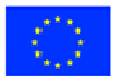
- ☒ **Jest podstawowym dokumentem mającym służyć decyzji o rozpoczęciu lub zakończeniu projektu (go/ no go),**
- ☒ **Powołuje i nadaje uprawnienia kierownikowi projektu,**
- ☒ **Podpisywana przez inicjatora lub sponsora,**
- ☒ **Przygotowana Karta ma zawierać charakterystykę zagadnienia, a nie proponować rozwiązanie.**





• Karta projektu (wg PMI)

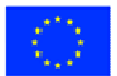
- ☒ **Zawiera między innymi:**
- ☒ powód rozpoczęcia, uzasadnienie biznesowe,
- ☒ cele główne i częściowe projektu,
- ☒ wstępny opis zakresu, wymagań,
- ☒ analizę ekonomiczno-finansową,
- ☒ wstępną estymację zasobów, kosztów,
- ☒ założenia, ograniczenia.





• Uruchomienie projektu

- ☒ **Uzyskanie potwierdzenia zrozumienia zagadnień związanych z uruchomieniem projektu**
- ☒ **Opracowanie dokumentów umożliwiających formalne podjęcie decyzji o rozpoczęciu projektu**
- ☒ **Ustalenie sposobu sterowania i kontroli projektu oraz środków komunikacji pomiędzy jego uczestnikami**
- ☒ **Utworzenie repozytorium, czyli systemu gromadzenia i korzystania z informacji o projekcie**

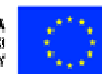




Studium przypadku nr 1

Uruchomienie projektu:

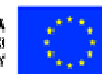
- struktura organizacyjna
- założenia projektu
- podejście projektowe
- ramy kosztowe i czasowe projektu





➤ Procesy planowania projektu

Plany i planowanie
Diagram struktury prac (WBS)
Harmonogramowanie
Budżet projektu

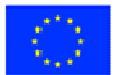




• Plany i planowanie

Umożliwienie i ułatwienie komunikacji oraz kontroli poprzez określenie sposobów dostarczania produktów

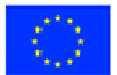
- ☒ Co?
- ☒ Gdzie i jak?
- ☒ Przez kogo?
- ☒ Oszacowanie kiedy i za ile?





• Plany i planowanie

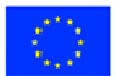
- ✘ **Planowanie projektu dotyczy przyszłości, plany są tylko szacunkiem,**
- ✘ **Im wyższy poziom niepewności w projekcie, tym większe jest prawdopodobieństwo, że prognozy będą znacząco odbiegały od rzeczywistości.**
- ✘ **Jaką część budżetu projektu należy przeznaczyć na jego planowanie i kontrolę? Zależy to od następujących czynników:**
 - ✘ złożoności projektu,
 - ✘ wielkości projektu,
 - ✘ niepewności,
 - ✘ wymogów organizacyjnych,
 - ✘ użyteczności narzędzi planowania i kontroli.





Planowanie

- ✘ Identyfikacja i analiza produktów przewidzianych do wytworzenia
- ✘ Określenie aktywności koniecznych do wytworzenia produktów
- ✘ Oszacowanie zasobów oraz czasu trwania poszczególnych aktywności
- ✘ Uzgodnienie prac związanych z zapewnieniem i kontrolą jakości oraz zasobów niezbędnych do ich przeprowadzenia
- ✘ Opracowanie harmonogramu
- ✘ Przypisanie poszczególnych aktywności do ról w projekcie
- ✘ Opracowanie budżetu
- ✘ Analiza ryzyka





Plan projektu

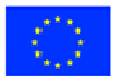
- ✘ Czas i koszt są informacjami niezbędnymi do opracowania dokumentów niezbędnych do rozpoczęcia projektu np. uzasadnienia biznesowego
- ✘ Wykorzystywany przez sponsora (lub Komitet Sterujący) do kontroli
- ✘ Musi być dopasowany do planu organizacji / programu





• Elementy planu projektu

- ✘ **Opisy produktów projektu**
- ✘ **Harmonogram prac**
- ✘ **Budżet projektu**
- ✘ **Budżet na zmiany projektowe**
- ✘ **Wymagania dotyczące zasobów (np. kwalifikacje członków zespołu)**
- ✘ **Margines tolerancji czasowych i kosztowych**
- ✘ **Plany rezerwowe (awaryjne) z opisem ich wykorzystania**
- ✘ **Rejestr ryzyk**

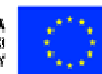




Planowanie

- ☒ **Początek poprzez określanie produktów**
- ☒ **Potem: działania, zależności i zasoby**

- ☒ **Technika Planowania Opartego na Produktach**
 - ☒ **wykorzystywana dla planów Projektu, Etapu i opcjonalnych Zespołów**



• Diagram Struktury Produktów – przykład

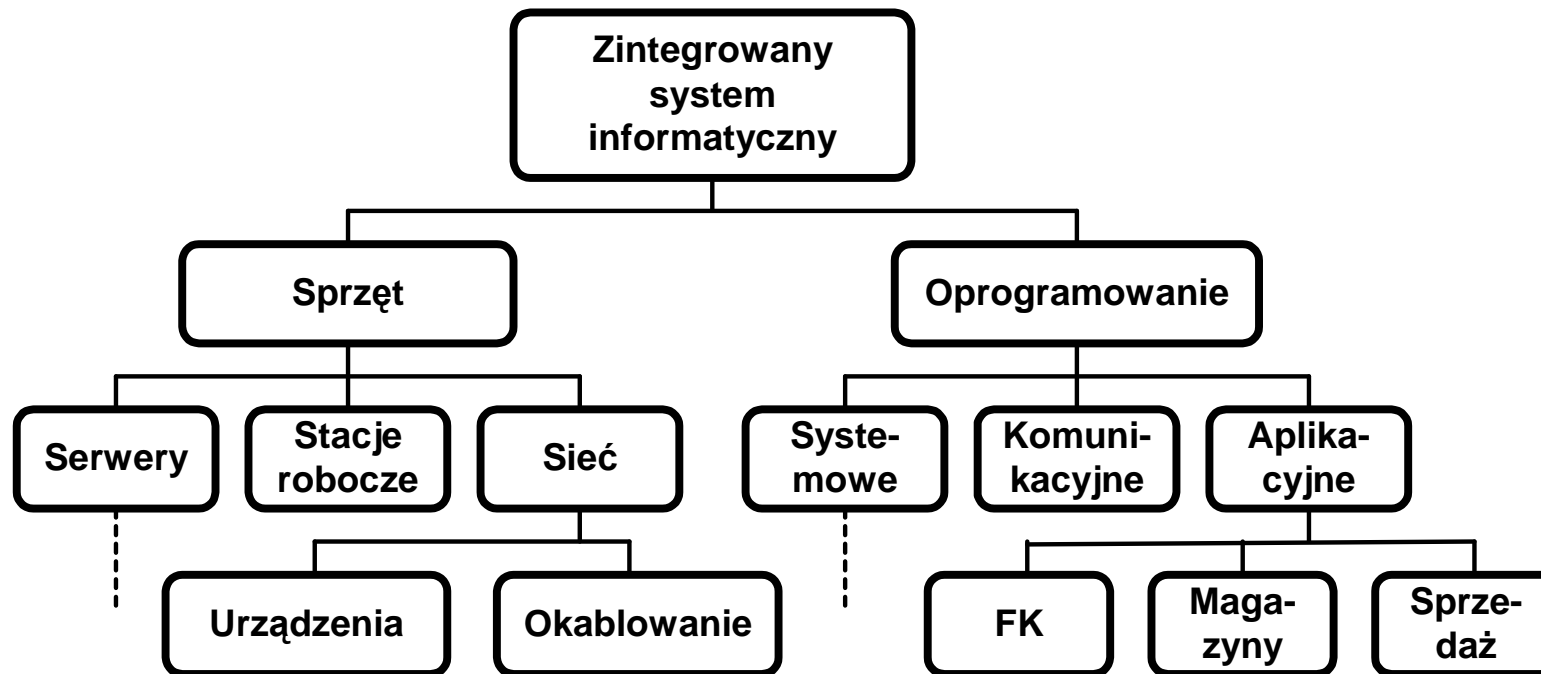
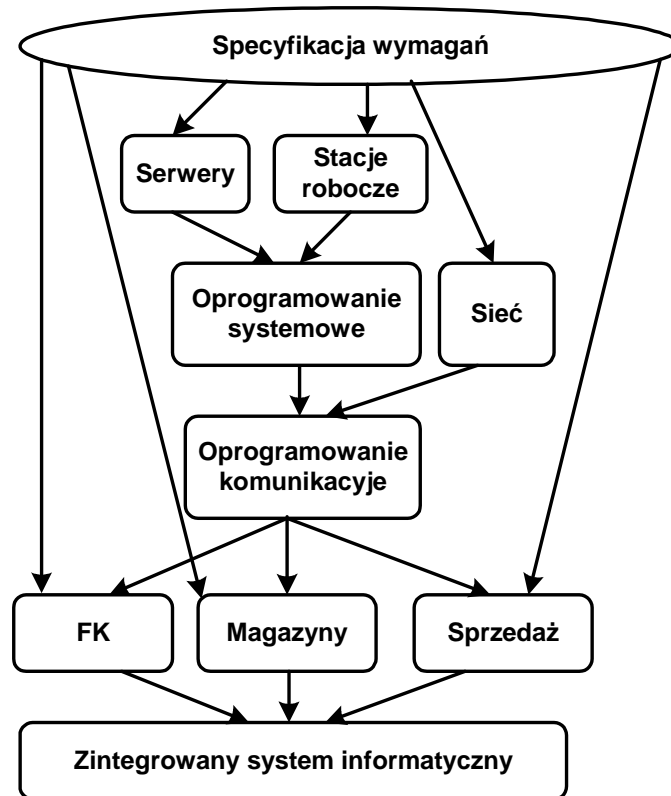




Diagram Nastęstwa Produktów – przykład





Studium przypadku nr 2 cz. 1

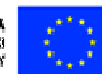
Technika planowania opartego na produktach



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Szkolenia menadżerskie dla pracowników Generalnej Dyrekcji Ochrony Środowiska i Regionalnych Dyrekcji Ochrony Środowiska są realizowane w ramach projektu pn. „Wdrożenie strategii szkoleniowej”, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1)

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





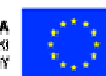
• Diagram Struktury Podziału Pracy (Work Breakdown Structure – WBS)

☒ Definicja (wg PMI):

- ☒ produktowo zorientowana hierarchiczna struktura zadań w projekcie, która definiuje i organizuje całkowity zakres projektu; każdy niższy poziom hierarchii reprezentuje bardziej szczegółową definicję prac projektowych

☒ Sposób opracowania:

- ☒ zebranie informacji o produktach projektu (zakres, jakość, koszt i czas wytworzenia)
- ☒ utworzenie Diagramu Struktury Produktów
- ☒ opracowanie Diagramu Następstwa Produktów obrazującego następstwo tworzenia produktów (opcjonalnie)
- ☒ zebranie informacji historycznych i skorzystanie z wzorców WBS





• Diagram Struktury Podziału Pracy (Work Breakdown Structure – WBS)

- ✘ podstawowe narzędzie w procesie planowania projektu,
- ✘ organizuje całą pracę nad projektem przez logiczne pogrupowanie elementów,
- ✘ umożliwia „łagodne” przejście do etapu planowania czasu realizacji zadań oraz kosztów ich wykonania.

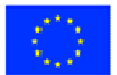




• Diagram Struktury Podziału Pracy (Work Breakdown Structure – WBS)

Sposób przygotowania diagramu struktury podziału pracy

- ✘ **Sporządzenie listy wszystkich zadań stosując metodę „od ogółu do szczegółu”**
- ✘ projekt jako całość,
- ✘ określenie podstawowych grup zadań,
- ✘ podział grup zadań na zadania,
- ✘ podział zadań na podzadania,
- ✘ ...

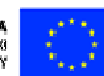




• Diagram Struktury Podziału Pracy (Work Breakdown Structure – WBS)

Zastosowanie

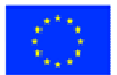
- ☒ Precyzyjne zdefiniowanie zakresu (produktów projektu i zakresu prac do wykonania),
- ☒ Podstawa harmonogramu projektu,
- ☒ Podstawa budżetu projektu,
- ☒ Podstawa do określenia zasobów,
- ☒ Element zarządzania zmianami,
- ☒ Element kontroli projektu.





• Diagram Struktury Podziału Pracy (Work Breakdown Structure – WBS)

- ✘ **Powody dla których warto stosować WBS:**
- ✘ Zapewnia łatwy do odczytania graficzny obraz pracy, co pozwala interesariuszom projektu na szybki wgląd w zakres projektu.
- ✘ Wysilek wkładany w przygotowanie i realizację projektu jest często niedoceniany. WBS pokazuje, że projekt to ogromna praca.
- ✘ Jest wygodą i logiczną strukturą ułatwiającą zarówno oszacowanie czasu trwania i kosztu każdego działania, jak i podział obowiązków oraz zasobów.
- ✘ Ułatwia analizę ryzyka projektu.





Studium przypadku nr 2 cz. 2

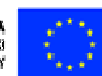
Opracowanie WBS na podstawie studium przypadku



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Szkolenia menadżerskie dla pracowników Generalnej Dyrekcji Ochrony Środowiska i Regionalnych Dyrekcji Ochrony Środowiska są realizowane w ramach projektu pn. „Wdrożenie strategii szkoleniowej”, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1)

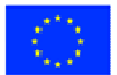
UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





• Harmonogramowanie

- ☒ **Harmonogram – planowane daty wykonania aktywności projektowych oraz planowane daty osiągnięcia kamieni milowych projektu**
- ☒ **Harmonogram stanowi element planu (projektu, etapu, prac zespołu projektowego)**





Estymacja

- ✘ **Estymacja – oszacowanie nieznanymi wartościami parametrów z przyjętym z góry ryzykiem popełnienia błędów i z określoną dokładnością**
- ✘ **Proces:**
- ✘ Zidentyfikowanie niezbędnych zasobów (kwalifikacje personelu, wydajność maszyn itp.)
- ✘ Określenie wysiłku (pracochłonności) potrzebnego do wykonania każdej aktywności
- ✘ **Czynniki wpływające na dokładność:**
- ✘ Szczegółowa dekompozycja prac projektowych
- ✘ Wykorzystanie nabytych doświadczeń
- ✘ Stosowanie sprawdzonych technik estymacji, np. metoda delficka

Za szacowanie odpowiedzialny jest Kierownik Projektu





Estymacja

☒ Czynniki wpływające na dokładność:

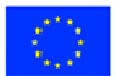
- ☒ Szczegółowa dekompozycja prac projektowych – Struktura Podziału Pracy
- ☒ Wykorzystanie nabytych doświadczeń – Rejestr Doświadczeń – element procesu zamknięcia projektu
- ☒ Stosowanie sprawdzonych technik estymacji, np. metoda delficka





• Harmonogramowanie – podstawowe techniki

- ✘ metoda kamieni milowych
- ✘ wykres Gantta
- ✘ metody sieciowe
 - ✘ Critical Path Method – CPM
 - ✘ Precedence Diagramming Method – PDM (Metra Potential Method – MPM)
 - ✘ Program, Evaluation, and Review Technique – PERT



Metoda kamieni milowych

- ☒ polega na określeniu dat zakończenia etapów projektu, które na ogół są związane z wykonaniem jakiegoś produktu lub jego elementu

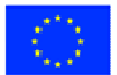
Zadanie	styczeń	luty	marzec	kwiecień	maj
Analiza wymagań		▼		ñ	
		▲			
Projekt			▼		
				▲	
Wykonanie					
				▲	
Wdrożenie					
					▲

- ▲ - termin planowany
- ▼ - termin rzeczywisty



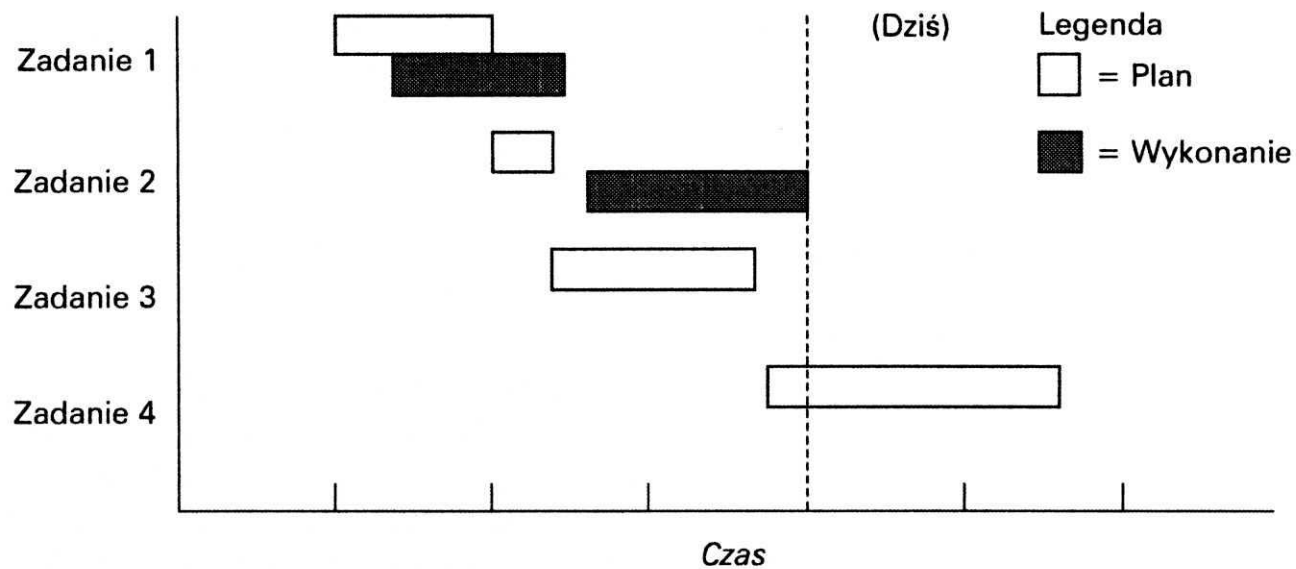
• Wykresy Gantta

- ☒ **Technika harmonogramowania określana jako technika diagramów paskowych (belkowych)**
- ☒ **Pozwala na szybkie ustalenie oraz kontrolę czasu rozpoczęcia i zakończenia poszczególnych zadań w projekcie**
- ☒ **Zadania umieszcza się na osi pionowej, a na osi poziomej mierzy się czas**





Wykresy Gantta

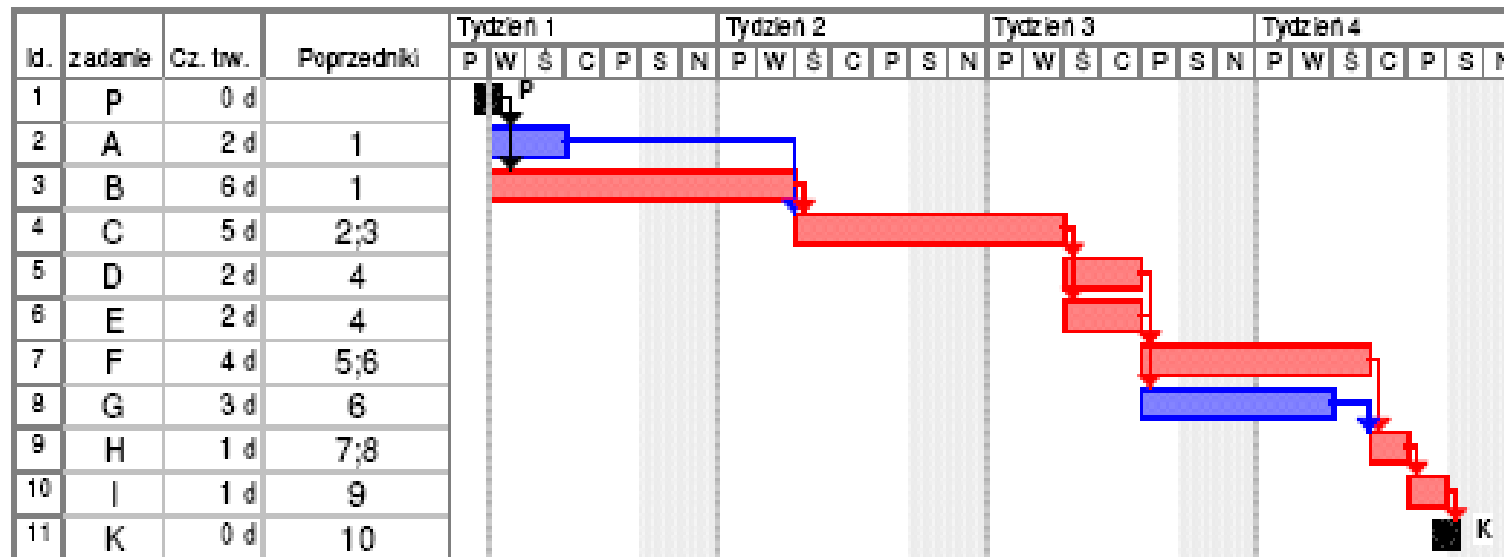


Wykres słupkowy.



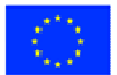
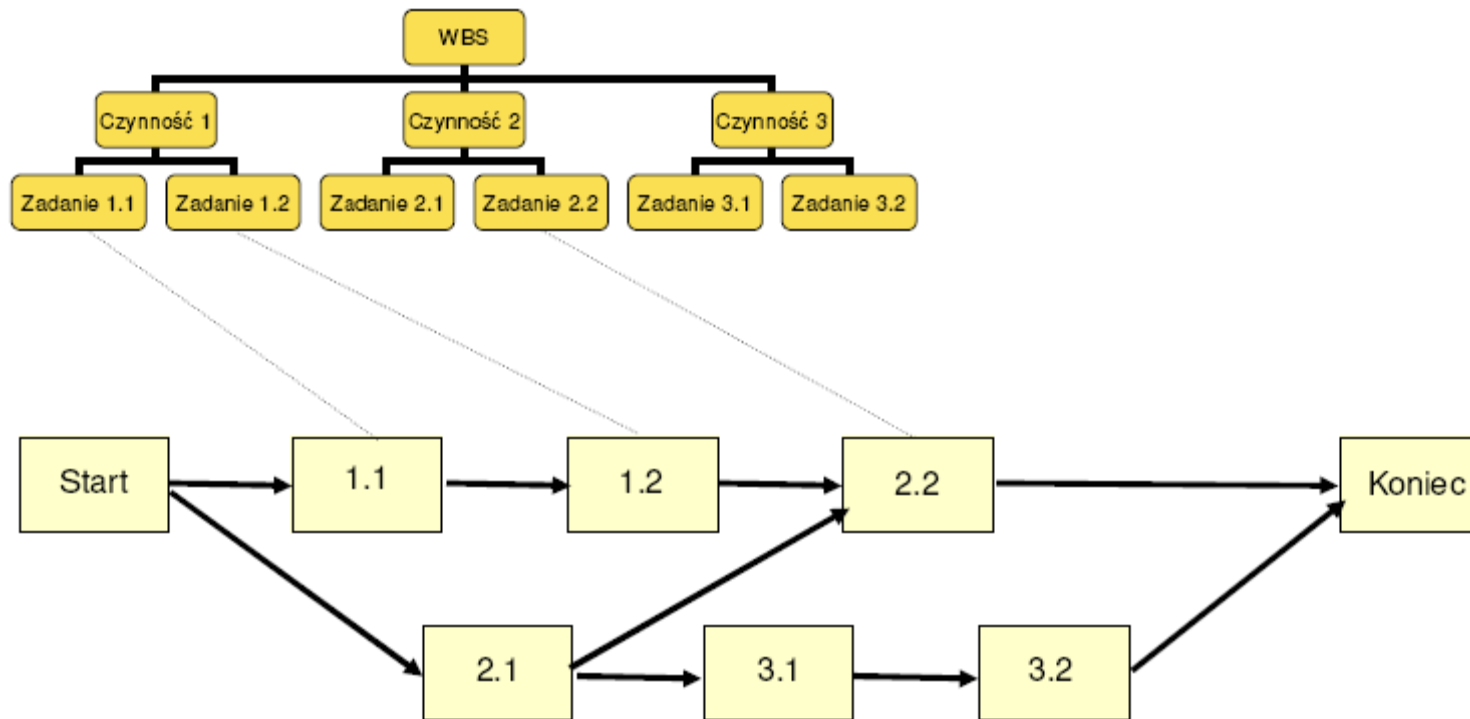
Wykresy Gantta

Wykres Gantt'a z MS Project





Konwersja WBS do diagramu





Harmonogramowanie – model sieciowy

Model sieciowy PDM (*Precedence Diagramming Method*)

- ☒ Aktywności reprezentowane są przez węzły, a połączenia między nimi przedstawiają zależności między zadaniami
- ☒ Reprezentacja zadania:

Najwcześniejszy termin rozpoczęcia	Czas trwania	Najwcześniejszy termin zakończenia
ZADANIE NR ZADANIA		
Najpóźniejszy termin rozpoczęcia	Zapas czasu	Najpóźniejszy termin zakończenia



Diagram sieciowy (1)

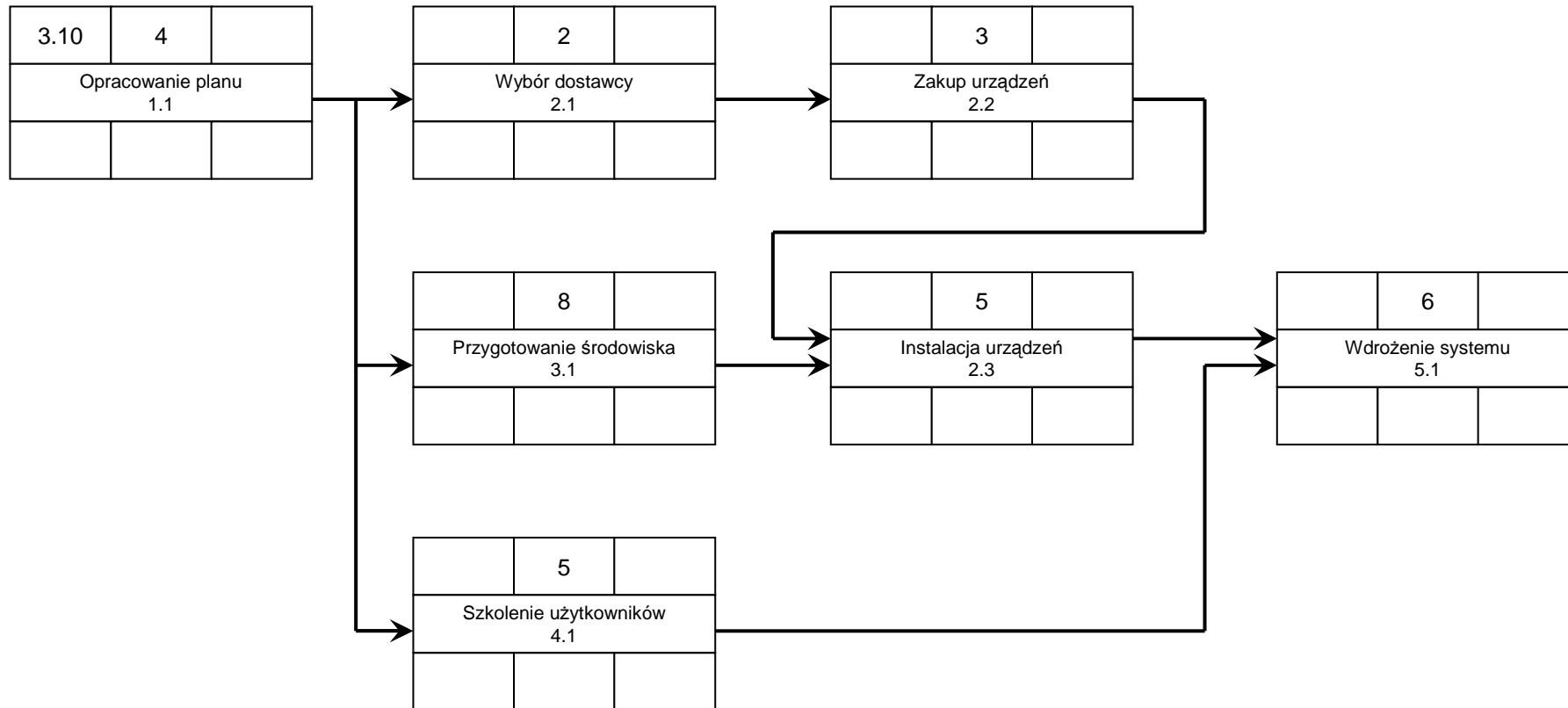


Diagram sieciowy (2)

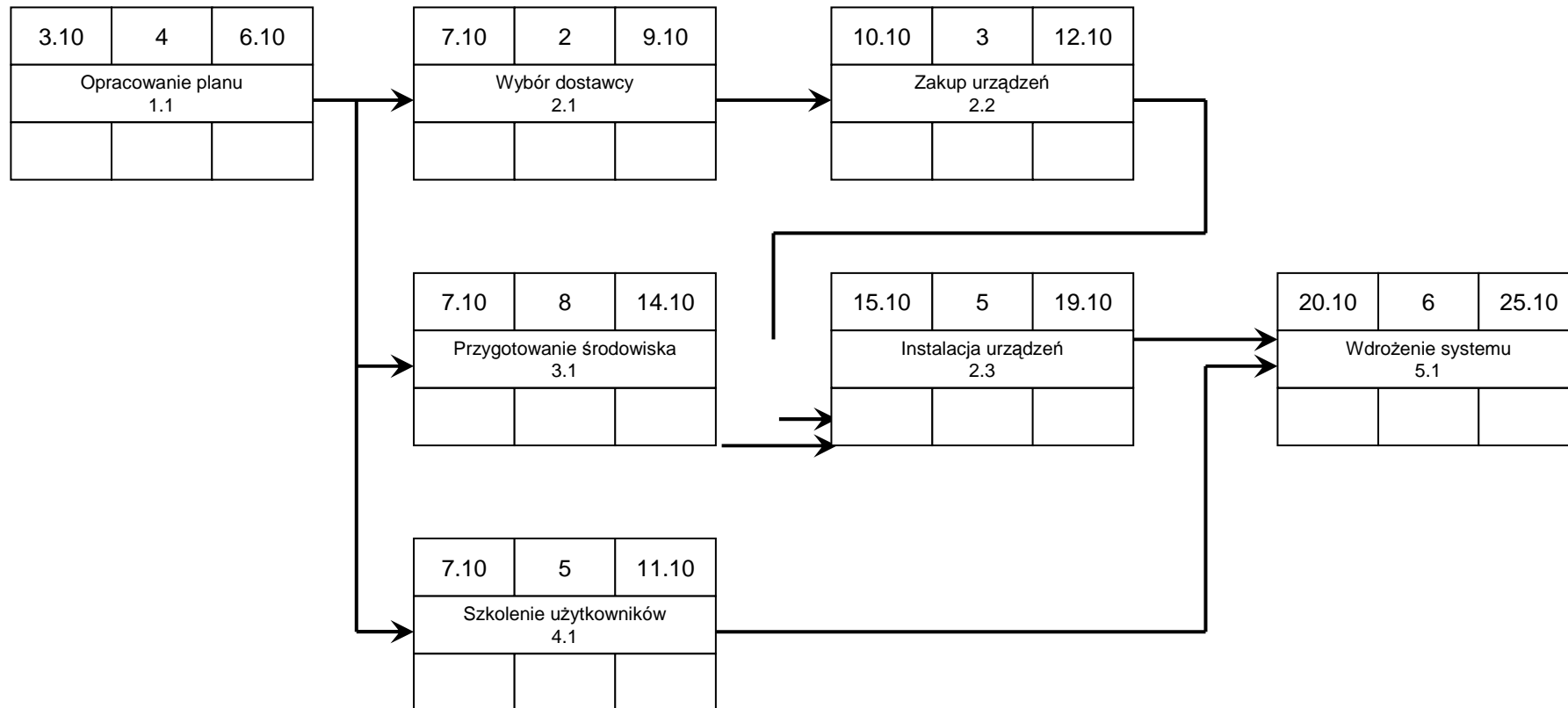


Diagram sieciowy (3)

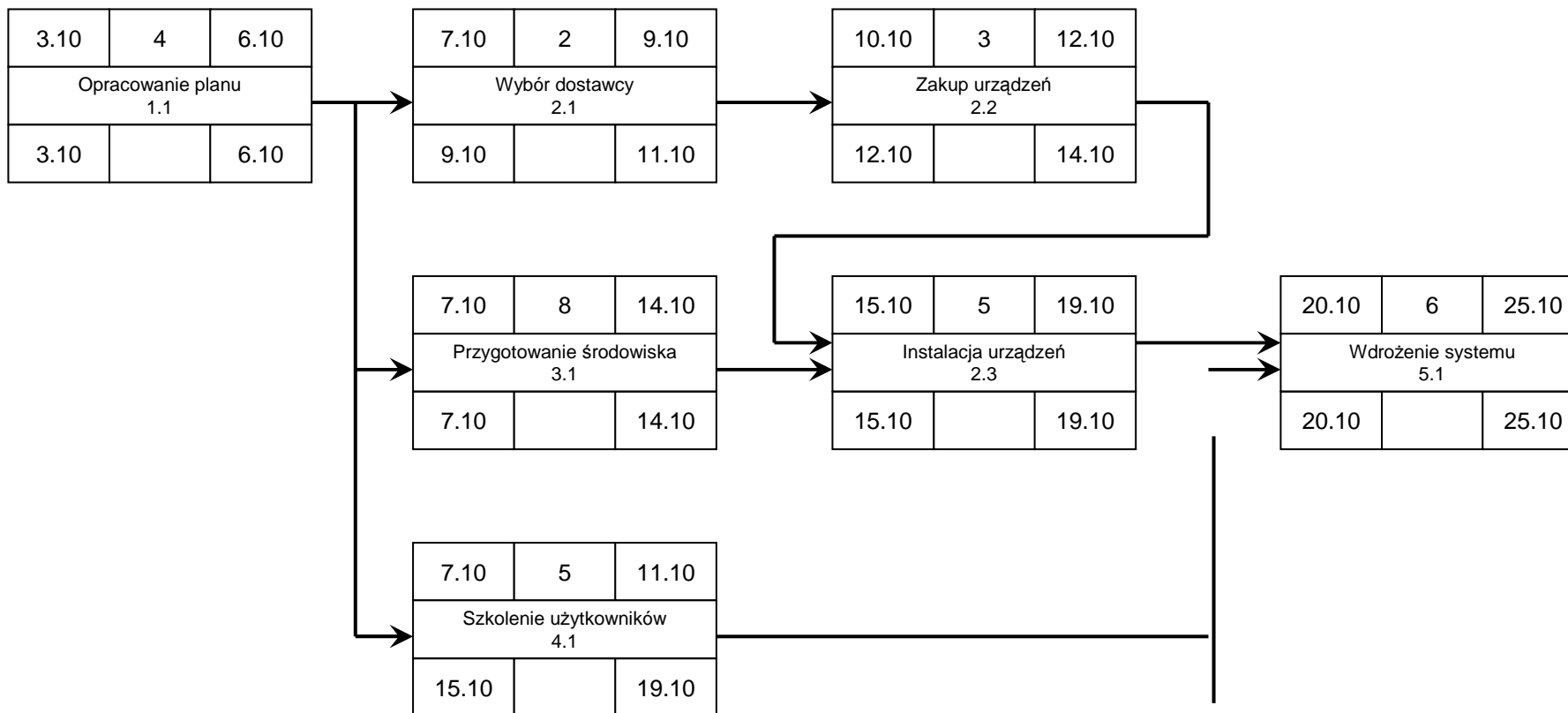


Diagram sieciowy (4)

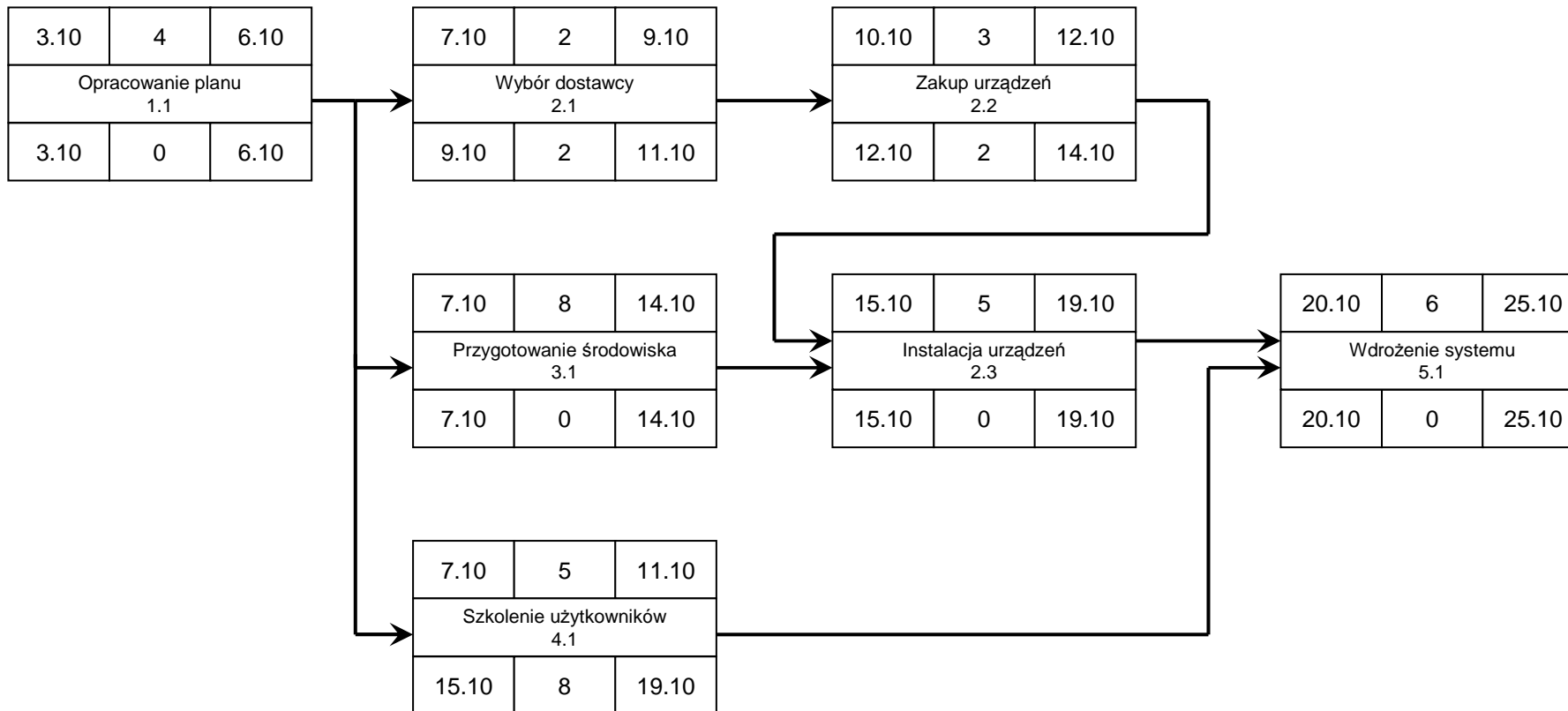
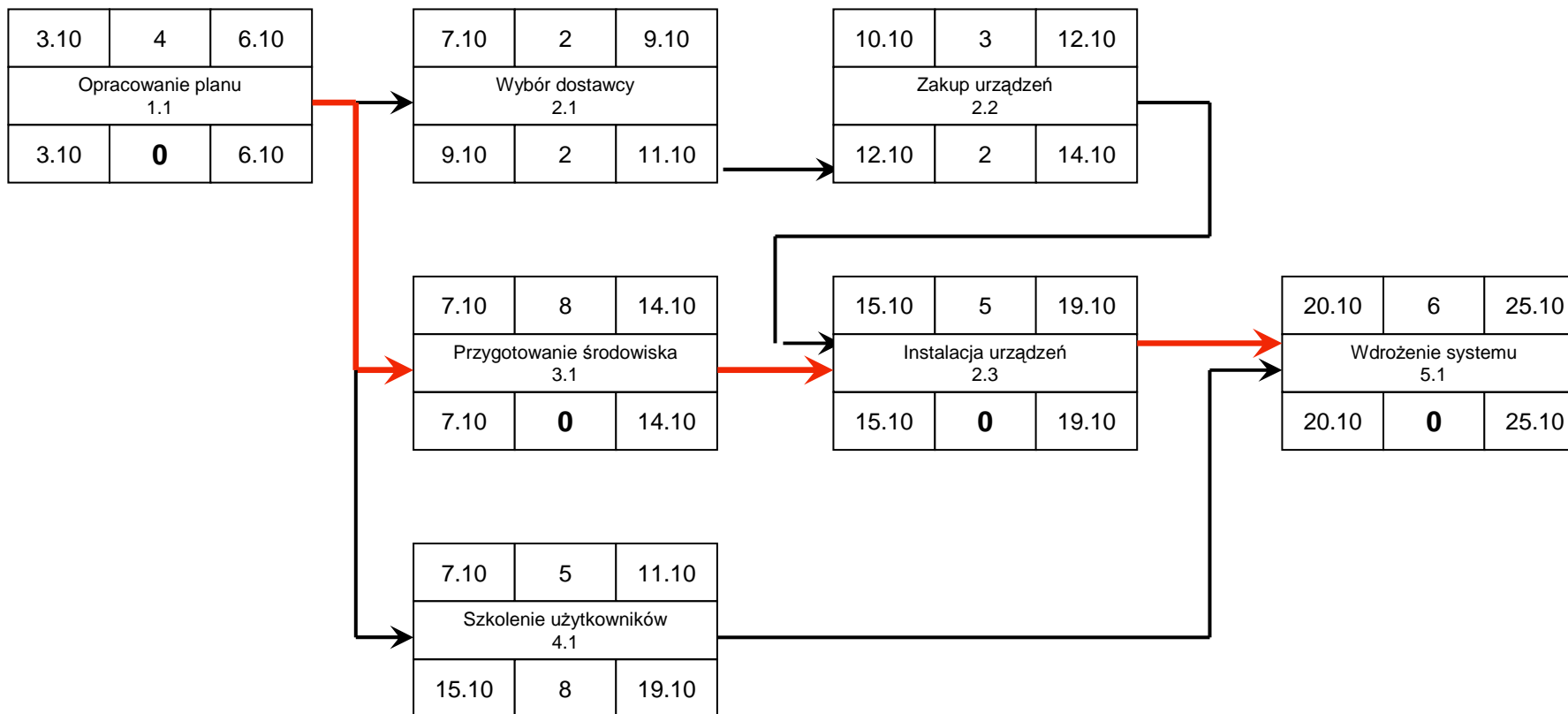


Diagram sieciowy (5)





• Ścieżka krytyczna w modelu sieciowym

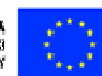
- ☒ **Ścieżka krytyczna – nieprzerwany ciąg zadań o najdłuższym łącznym czasie realizacji**
- ☒ **Ścieżka krytyczna określa najkrótszy możliwy czas trwania całego projektu**
- ☒ **Ścieżka krytyczna bezpośrednio wynika z diagramów sieciowych (połączenie zadań dla których zapas czasu jest równy zero)**
- ☒ **Zadania znajdujące się na ścieżce krytycznej nie mogą zostać opóźnione ani ich realizacja nie może zostać przedłużona bez wpływu na termin wykonania całego projektu**





Studium przypadku nr 2 cz. 3

Znalezienie ścieżki krytycznej w projekcie

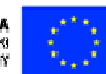




Metoda tworzenia harmonogramu

Realizowana w następujących krokach:

- ☒ Definiowanie wszystkich czynności projektu.
- ☒ Ustalenie następstwa czasowego czynności.
- ☒ Wykreślenie w formie diagramu następstwa czasowego czynności.
- ☒ Oszacowanie czasu trwania każdej czynności.
- ☒ Obliczenie ścieżki krytycznej oraz innych kryteriów jakościowych i ilościowych o ile są wymagane.
- ☒ Przeszacowania i poprawki zgodne ze stanem rzeczywistym.

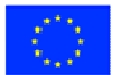




Metoda PERT

- Obliczanie oczekiwanego czasu trwania czynności w metodzie PERT dokonuje się na podstawie trzech ocen czasu: optymistycznej, najbardziej prawdopodobnej i pesymistycznej:

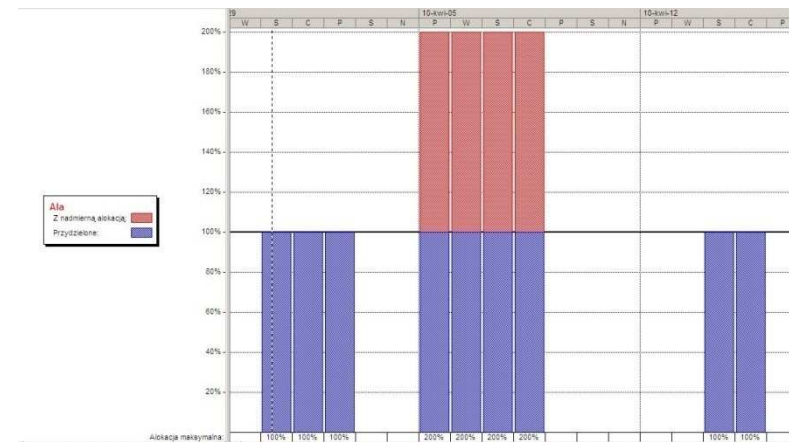
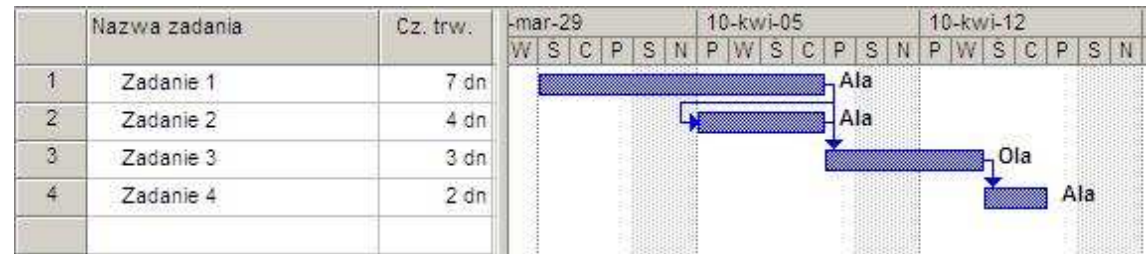
- $$t_o = (t_c + 4 t_m + t_p) / 6$$



Zarządzanie zasobami

Planowanie zasobów ludzkich i materialnych w projekcie

- efektywne wykorzystanie zasobów poprzez przypisanie ich do poszczególnych zadań w taki sposób, aby nie dopuścić zarówno do nadmiernego, jak i niedostatecznego wykorzystania zasobów.





Studium przypadku nr 2 cz. 4

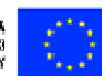
Bilansowanie zasobów



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Szkolenia menadżerskie dla pracowników Generalnej Dyrekcji Ochrony Środowiska i Regionalnych Dyrekcji Ochrony Środowiska są realizowane w ramach projektu pn. „Wdrożenie strategii szkoleniowej”, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1)

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



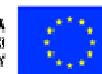


• Budżet projektu

☒ **Zestawienie wydatków i wpływów w ustalonym okresie czasu, zachodzących w związku z projektem**

☒ **Cechy dobrego budżetu:**

- ☒ obejmuje całość kosztów projektu
- ☒ dzieli koszty wg kontroli na kolejnych szczeblach zarządzania projektu
- ☒ koszty powiązane z zadaniami, pakietami prac
- ☒ indywidualna odpowiedzialność za budżety zadań, pakietów





• Opracowanie harmonogramu i budżetu - podsumowanie

☒ Kolejność działań:

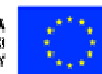
- ☒ Opracowanie diagramu sieciowego i określenie działań krytycznych
- ☒ Wyszpecyfikowanie niezbędnych zasobów i oszacowanie ich dostępności
- ☒ Opracowanie harmonogramu (np. wykres Gantta)
- ☒ Przypisanie zadaniom odpowiednich zasobów rozpoczynając od zadań na ścieżce krytycznej
- ☒ Bilansowanie obciążenia zasobów, czyli analiza alokacji zasobów i ich modyfikacje
- ☒ Zatwierdzenie punktów kontrolnych (kamienie milowe)
- ☒ Opracowanie budżetu
 - ☒ Oszacowanie kosztów zadań
 - ☒ Rozłożenie kosztów w czasie zgodnie z harmonogramem





• Planowanie – pozostałe elementy

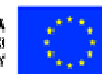
- ☒ Ryzyko – identyfikacja i analiza ryzyka, planowanie reakcji na ryzyko
- ☒ Jakość – planowanie jakości
- ☒ Komunikacja – Plan komunikacji





➤ Kontrola realizacji projektu

Role w kontroli projektu
Zasady kontroli projektu
Raportowanie w projekcie
Metoda wartości wypracowanej
Zarządzanie zmianami w projekcie





➤ Kontrola realizacji projektu

☒ Plany bazowe

- Realizacja zadań z WBS/harmonogramu projektu;
- Monitorowanie i kontrolowanie zadań i etapów:
 - Zakres,
 - Czas,
 - Budżet.
- Zarządzanie zmianami;
- Zarządzanie jakością;
- Zarządzanie ryzykiem;
- Komunikacja w projekcie;
- Zarządzanie interesariuszami i zespołem projektowym;
- Zapewnienie i kontrola jakości.





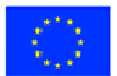
• Role w zarządzaniu projektem

☒ Poziomy zarządzania projektem:

- Kierownictwo firmy lub kierownictwo programu
- Strategiczne zarządzanie projektem
- Operacyjne zarządzanie projektem
- Zarządzanie zespołem/zespołami projektowymi

☒ Role w zarządzaniu projektem:

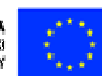
- Komitet Sterujący/Sponsor projektu
- Kierownik projektu
- Kierownik zespołu





• Obowiązki Komitetu Sterującego

- Odpowiedzialność za sukces projektu
- Jednolite kierowanie projektem
- Delegowanie zadań i odpowiedzialności
- Zapewnienie integracji między obszarami
- Przydzielenie zasobów
- Efektywne podejmowanie decyzji
- Wspieranie kierownika projektu
- Zapewnienie efektywnej komunikacji w projekcie





Ćwiczenie

Sytuacje projektowe – szczeble decyzyjne



Szkolenia menadżerskie dla pracowników Generalnej Dyrekcji Ochrony Środowiska i Regionalnych Dyrekcji Ochrony Środowiska są realizowane w ramach projektu pn. „Wdrożenie strategii szkoleniowej”, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1)

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





➤ Przed rozpoczęciem realizacji

☒ Zbudowanie realizacyjnego zespołu projektowego:

- Przepisanie osób do zespołu realizacyjnego
- Określenie ról, odpowiedzialności i uprawnień
- Określenie wewnętrznych zasad pracy zespołu

☒ Spotkanie inicjujące projekt (ang. kick-off):

- Zrozumienie celów, produktów projektu
- Poznanie odpowiedzialności i uprawnień w projekcie oraz kanałów komunikacyjnych
- Poznanie zasad pracy w projekcie
- Element budowania zespołu projektowego





• Kontrola projektu

☒ Porównywanie planów bazowych ze stanem aktualnym w celu podjęcia działań korygujących, o ile są potrzebne:

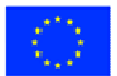
- Okresowo
- Systematycznie

☒ Wymaga:

- Komunikacji
- Raportowania

☒ Umożliwia:

- Wczesne identyfikowanie zagrożeń i problemów
- Stworzenie podstawy do podjęcia akcji zaradczych
- Zaangażowanie sponsora i zespołu projektowego

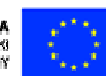




Podstawowe zasady kontroli projektu

☒ „Ufam i kontroluję”

- **Kontrola na odpowiednim szczeblu zarządzania**
- **Kontrola:**
 - Stan obecny
 - Orientacja na przyszłość
- **Odchylenia:**
 - Wymagające reakcji
 - Niewymagające reakcji
- **Kontrola parametrów projektu:**
 - Zakres, czas, budżet
 - Jakość, ryzyko
 - Aspekty „miękkie”
- **Raportowanie prawdziwych informacji**
- **Komunikacja formalna i nieformalna**





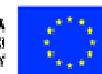
• Kontrola projektu – kroki (1)

☒ Podstawa kontroli:

- Plany bazowe
- Poziomy tolerancji dla odchyleń

☒ Kontrola:

- Zbieranie informacji o stanie aktualnym/rzeczywistym projektu w odniesieniu do:
 - Zakresu
 - Harmonogramu
 - Budżetu
 - Zasobów
 - Ryzyk





• Kontrola projektu – kroki (2)

▪ Porównywanie: plany bazowe i poziom tolerancji ze stanem rzeczywistym:

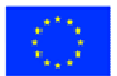
- Stan aktualny w granicach tolerancji: OK
- Stan aktualny przekracza granice tolerancji lub zidentyfikowano trend mogący do tego doprowadzić: konieczne działania kierownika projektu

▪ Podejmowanie działań na skutek:

- Stwierdzenia przekroczenia tolerancji
- Stwierdzenia możliwości przekroczenia tolerancji

☒ Działania:

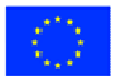
- Korygujące: przywrócenie projektu w granice tolerancji
- Zapobiegawcze: przeciwdziałanie możliwości przekroczenia tolerancji
- Poprawa/naprawa produktów projektu
- Zarządzanie zmianami





➤ **Dobre praktyki kontroli projektu**

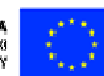
- ☒ **Podstawa: zadania lub pakiety robocze WBS**
- ☒ **Częstotliwość kontroli: dająca „panowanie” nad projektem**
 - ☒ Najczęściej co tydzień
 - ☒ Czasem co godzinę lub minutę
- ☒ **Dwa aspekty:**
 - ☒ Stan aktualny - „gdzie jesteśmy”
 - ☒ Prognoza na przyszłość – „dokąd zmierzamy”
- ☒ **Identyfikacja i analiza odchyłeń:**
 - ☒ Źródłowa przyczyna
 - ☒ Nie szukać winnych, szukać rozwiązania
- ☒ **Analiza trendu: poprawa czy pogorszenie?**
- ☒ **Zaufanie, zaufanie, zaufanie**





• Zbierane informacje

- ☒ **Stan zaawansowania zadań:**
 - ☒ Zakończone produkty cząstkowe/finalne projektu
 - ☒ Zaawansowanie zadań (%)
- ☒ **Czas do zakończenia realizowanego zadania**
- ☒ **Przyczyny ewentualnych problemów lub opóźnień oraz propozycje rozwiązań problemów**
- ☒ **Przepracowany czas (dla zadania) zasobów projektowych**
- ☒ **Inne poniesione koszty**
- ☒ **Ryzyka związane z zadaniem**
- ☒ **Co jeszcze?**





• Odchylenia w projekcie

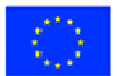
✘ Identyfikacja odchyłeń od planu:

- ✘ W wyniku porównania: plan bazowy – stan rzeczywisty
- ✘ Odchylenia przekraczające tolerancje i nie przekraczające tolerancji

✘ Analiza trendu odchyłeń

✘ Analiza odchyłeń:

- ✘ Źródło (przyczyna) odchyłeń
- ✘ Analiza oddziaływania odchylenia:
 - ✘ Przedmiot oddziaływania
 - ✘ Horyzont czasowy oddziaływania





• Działania korygujące i zapobiegawcze

☒ Podstawowe zasady:

- ☒ Kierownik projektu wraz z zespołem
- ☒ Działania zorientowane na źródłowe przyczyny odchyień
- ☒ Analiza konsekwencji proponowanych działań
- ☒ Formalne zarządzanie działaniami

☒ Działania dotyczące:

- ☒ Harmonogramu
- ☒ Zakresu
- ☒ Zasobów
- ☒ Budżetu





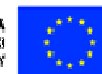
Możliwe działania

☒ Dla zakresu:

- ☒ Ograniczenie nisko priorytetowych funkcjonalności i/lub cech
- ☒ Modyfikacja technologii
- ☒ Przesunięcie przekazania produktów
- ☒ Zmniejszenie zakresu (po analizie konsekwencji takiego zmniejszenia)
- ☒ Zlecenie prac na zewnątrz

☒ Dla harmonogramu:

- ☒ Analiza zapasów
- ☒ Skracanie (ang. crashing) i zrównoleglenie (ang. fast tracking)
- ☒ Modyfikacja terminów zakończenia faz
- ☒ Modyfikacja terminów realizacji zadań
- ☒ Zmiana kolejności realizacji zadań (zmiana technologii)
- ☒ Weryfikacja oszacowań czasu trwania zadań





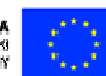
Możliwe działania

✘ Dla zasobów:

- ✘ Zmiana przypisania zasobów – przypisanie do zadań krytycznych
- ✘ Harmonogram zadań wg ALAP (a nie ASAP)
- ✘ Zaangażowanie wysoko kwalifikowanych specjalistów
- ✘ Premie motywacyjne

✘ Dla budżetu:

- ✘ Wprowadzenie mniej kosztownych zasobów
- ✘ Zmniejszenie wykorzystania zasobów
- ✘ Itp.





🔗 Ocena stanu projektu

☒ **Symptomy problemów:**

- ☒ „Twarde”: budżet, harmonogram
- ☒ „Miękkie”: atmosfera, komunikacja, podejście

☒ **Ocena stanu projektu:**

- ☒ Zakres
- ☒ Budżet, harmonogram

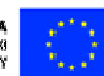
☒ **Ocena ryzyk projektu**

☒ **Ocena zmian w projekcie:**

- ☒ Zakres
- ☒ Budżet, harmonogram

☒ **Metoda wartości wypracowanej (Earned Value EV):**

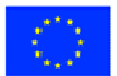
- ☒ Wskaźniki oceny kosztowej projektu (CPI, CV)
- ☒ Wskaźnik oceny stanu zaawansowania prac (SPI, SV)



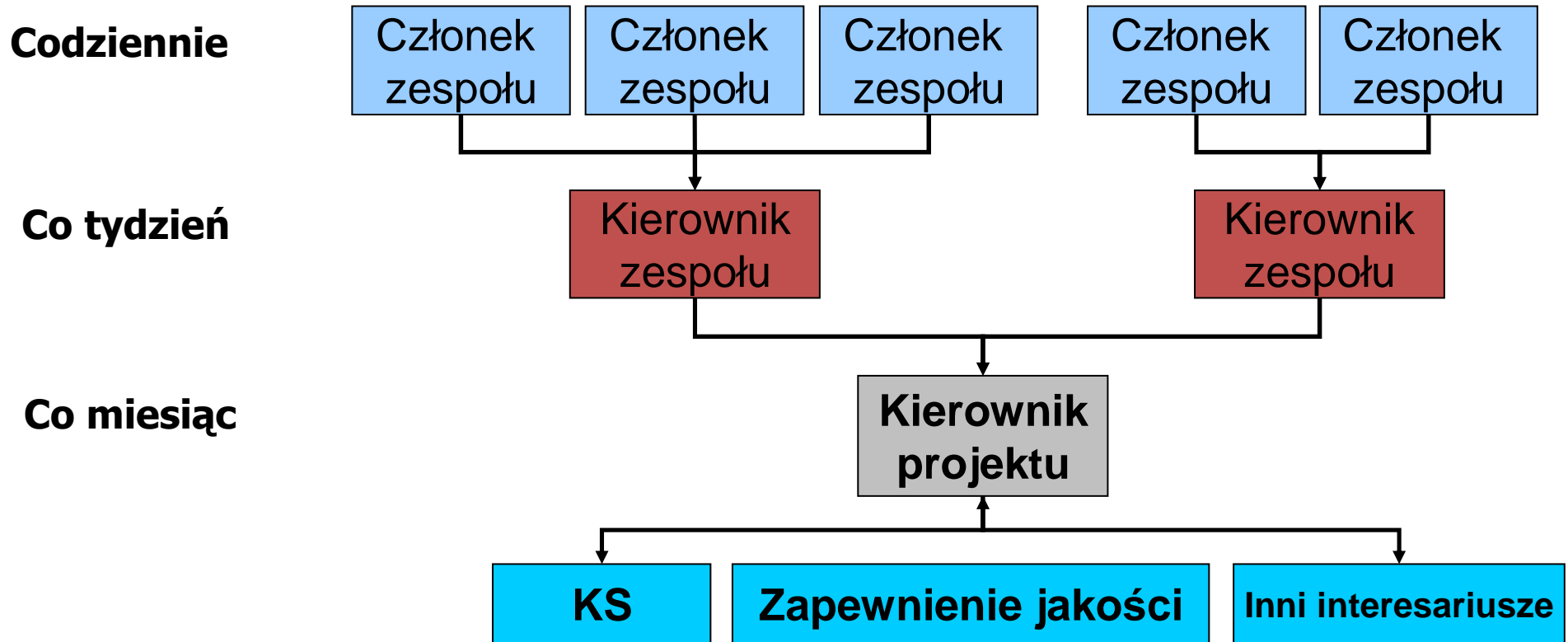


Praktyka raportowania w projekcie

- ✘ **Raportowanie i typy raportów:**
 - ✘ Wg okresów i wg kamieni milowych
 - ✘ Raporty: rutynowe, wyjątków, analizy specjalne
- ✘ **Rodzaje raportów:**
 - ✘ Raport kierownika projektu dla Komitetu Sterującego
 - ✘ Raport sytuacji specjalnej dla Komitetu Sterującego
 - ✘ Raport prac zespołu projektowego
- ✘ **Standard raportu**
- ✘ **Spotkania projektowe**



Raportowanie w projekcie - przykład





• Raport dla Komitetu Sterującego

☒ Kontekst raportu:

- ☒ Faza projektu i okres sprawozdawczy
- ☒ Kierownik projektu

☒ Główne produkty fazy i stan realizacji

☒ Główne zadania fazy i stan realizacji

☒ Wykorzystanie budżetu:

- ☒ W fazie
- ☒ Narastająco

☒ Główne ryzyka, podjęte działania lub plany reakcji

☒ Plan prac w kolejnym okresie sprawozdawczym:

- ☒ Główne produkty i zadania do realizacji
- ☒ Spodziewane ryzyka i podejście do tych ryzyk

☒ Punkty do decyzji Komitetu Sterującego





Ćwiczenie

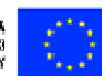
Raportowanie w projekcie



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Szkolenia menadżerskie dla pracowników Generalnej Dyrekcji Ochrony Środowiska i Regionalnych Dyrekcji Ochrony Środowiska są realizowane w ramach projektu pn. „Wdrożenie strategii szkoleniowej”, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1)

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



System „świateł ulicznych”

Zakres	Zielony	Zakres: OK
	Żółty	Problemy związane z produktami projektu
	Czerwony	Zagrożenie niezrealizowania zakresu projektu
Harmonogram	Zielony	Harmonogram: OK
	Żółty	Problemy związane z harmonogramem projektu
	Czerwony	Zagrożenie niezrealizowania projektu w terminie
Budżet	Zielony	Budżet: OK
	Żółty	Problemy związane z budżetem projektu
	Czerwony	Zagrożenie niezrealizowania projektu w budżecie



➤ Wyniki kontroli projektu

Stan projektu: OK - pod kontrolą

Mogą wystąpić drobne kłopoty, ale kierownik projektu posiada skuteczny plan ich rozwiązania. Nie stwierdzono poważnych potencjalnych problemów

Stan projektu: UWAGA – możliwe zagrożenia

Wymagane są natychmiastowe plany naprawcze. Przekroczenie terminu i budżetu jest prawdopodobne. Niezbędne są działania zarządcze w celu odzyskania kontroli

Stan projektu: ZŁY - poważne problemy

Wyraźne problemy z budżetem i terminem, poważne problemy z odbiorem przez klienta albo naruszenie interesów klienta. Wymagana gruntowna ocena zarządzania i podjęcie działań na szczeblu Komitetu Sterującego



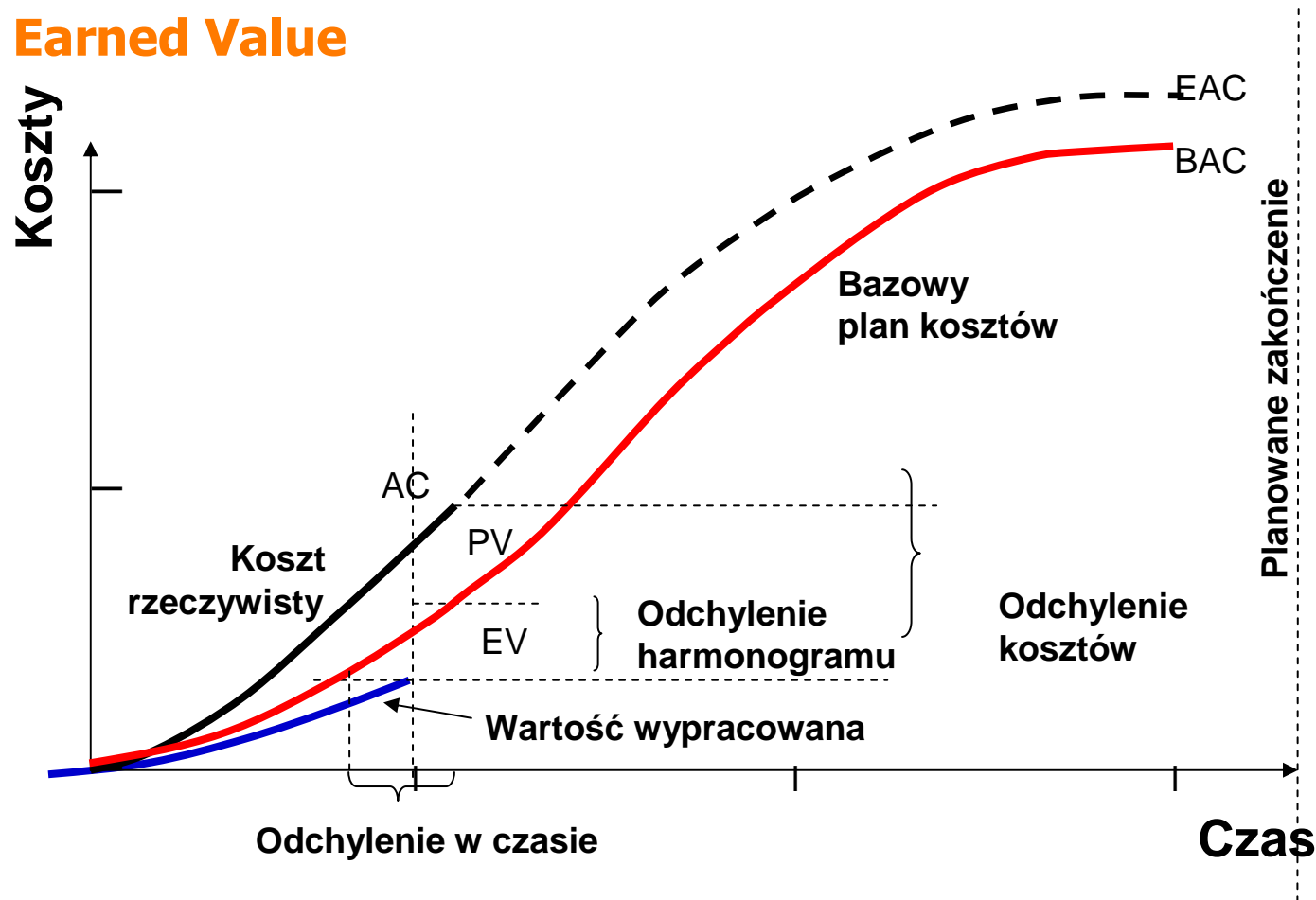


• Metoda wartości wypracowanej – Earned Value

- ☒ **Zarządzanie wartością wypracowaną (ang. EVM - earned value management) to metoda integracji harmonogramu oraz kosztów w celu oceny stanu projektu**
- ☒ **Porównanie planowanych nakładów pracy z faktycznie wypracowaną wartością i poniesionymi w związku z tym kosztami, umożliwiając stwierdzenie, czy efektywność kosztowa i efektywność harmonogramu są zgodne z planem**
- ☒ **EVM wyraża zarówno koszty, jak i stan zaawansowania projektu w wartościach pieniężnych**



Metoda Earned Value





Podstawowe informacje metody EV

PV: Planned Value – wartość planowana

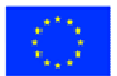
- Budżet przeznaczony na realizację zadań projektowych w danym okresie

AC: Actual Cost – koszt rzeczywisty

- Całkowity koszt realizacji zadań projektowych w danym okresie

EV: Earned Value – wartość wypracowana

- Wartość zrealizowanych zadań projektowych
- Stan zaawansowania zadań projektowych x planowana wartość tych zadań projektowych





Metody oceny zaawansowania zadań projektowych

Metody oceny zaawansowania zadań projektowych:

- ☒ 50-50
- ☒ 0-100
- ☒ 20/80
- ☒ Wykorzystanie krytycznego zasobu
- ☒ Metoda proporcjonalna





Podstawowe wskaźniki metody EV

CV: Cost Variance – odchylenie kosztów

$$CV = EV - AC$$

SV: Schedule Variance – odchylenie harmonogramu

$$SV = EV - PV$$

CPI: Cost Performance Index – wskaźnik kosztowy

$$CPI = EV/AC$$

SPI: Schedule Performance Index – wskaźnik harmonogramu

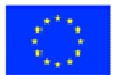
$$SPI = EV/PV$$

BAC: Budget At Completion – Budżet całkowity projektu

EAC: Estimate At Completion - Prognoza budżetu na zakończenie projektu

VAC: Variance At Completion – Odchylenie budżetu projektu

$$VAC = BAC - EAC$$





• EAC: Estimate At Completion

EAC: prognoza najbardziej prawdopodobnych kosztów projektu, bazująca na stopniu realizacji projektu i ocenie ryzyka – trzy warianty:

EAC = BAC/CPI

- **W przyszłości projekt będzie przebiegał w analogiczny sposób -odchylenia wystąpią w przyszłości na analogicznym poziomie**

EAC = AC + BAC - EV

- **Koszty aktualne (bieżące) + pozostały budżet (BAC – EV)**
- **Dotychczasowe odchylenia nie zdarzą się w przyszłości**

EAC = AC + ETC

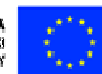
- **Koszty aktualne (bieżące) + nowe oszacowanie kosztów pozostałych do wykonania zadań projektowych**
- **Dotychczasowe oszacowania okazują się być błędne**





Ćwiczenie

Zastosowanie metody Earned Value





Studium przypadku nr 3

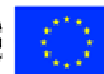
Kontrola realizacji projektu



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Szkolenia menadżerskie dla pracowników Generalnej Dyrekcji Ochrony Środowiska i Regionalnych Dyrekcji Ochrony Środowiska są realizowane w ramach projektu pn. „Wdrożenie strategii szkoleniowej”, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1)

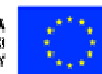
UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





• Zarządzanie zespołem projektowym

Zarządzanie i przywództwo
Zespół – mity i fakty
Role odgrywane w zespole
Etapy rozwoju zespołu





• Czym jest przywództwo?

- ☒ **Określanie wizji**
- ☒ **Ustalenie limitów i priorytetów**
- ☒ **Prowadzenie, kierowanie, nauczanie, delegowanie**
- ☒ **Motywowanie, zachęcanie**
- ☒ **Wydobywanie z innych tego, co w nich najlepsze**
- ☒ **Skłanianie ludzi do wspólnej pracy**





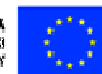
• Zarządzanie kontra przywództwo

☒ Kierownik

- ☒ Co robisz w tej chwili? – chodzi im o rezultaty

☒ Liderzy

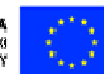
- ☒ Na co będzie cię stać w przyszłości? – chodzi im o rozwój potencjału





➤ Kierownik

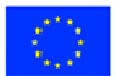
- ☒ **Administruje, organizuje i obsadza dział ludźmi**
- ☒ **Planuje cele i ustala budżety**
- ☒ **Śledzi wyniki, szuka odchyleń**
- ☒ **Pyta „Kiedy?” i „Jak?”**
- ☒ **Chodzi mu o natychmiastowe wyniki**
- ☒ **Kontroluje**
- ☒ **Skupia się na codziennych zadaniach**





• Lider

- ☒ **Ustala kierunek i motywuje ludzi do dążenia w tym kierunku**
- ☒ **Wzbudza zaufanie i zaangażowanie członków zespołu**
- ☒ **Doskonali**
- ☒ **Sprzyja aktywnemu działaniu członków zespołu**
- ☒ **Wprowadza innowacje**
- ☒ **Postrzega ludzi jako zasoby dynamiczne i ewoluujące**
- ☒ **Pyta „Dlaczego?”**
- ☒ **Skupia się na przyszłości**





• Dekalog managera zespołu

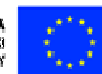
1. **Nie masz celu? Nie masz zadania!**
2. **Mieć plan jest niczym. Planować jest wszystkim.**
3. **Każde zadanie uczy nas czegoś nowego.**
4. **Nie wymyślaj tego, co już wymyślono.**
5. **Każdy w zespole jest tak samo ważny, jak Ty.**
6. **Nie obwiniaj - poprawiaj.**
7. **Zarządzając zespołem, zarządzaj jego atomami.**
8. **Stosuj zasadę KISS (Keep it Stupid & Simple).**
9. **Stosuj zasadę „co z tego wynika?”**
10. **Przyrzeknij, co zrobisz - zrób, co przyrzekłeś.**





• Zespół - mity

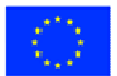
- ☒ **Więcej członków – więcej pomysłów**
- ☒ **Większy zespół – ważniejszy projekt**
- ☒ **Duży zespół – lider jest kimś ważnym**
- ☒ **Nikogo nie powinno się pomijać**
- ☒ **Spotkania zespołu to dobra okazja do przeszkolenia młodszych pracowników**





• Zespół - fakty

- ☒ **Optymalny zespół to 4-6 osób**
- ☒ **Maksymalnie 10-12**
- ☒ **Im większy tym trudniej zarządzać**
- ☒ **Zmniejszenie liczebności zespołu – wzrost odpowiedzialności członków zespołu**
- ☒ **Zwiększenie liczebności zespołu – większa szansa zniknięcia w tłumie i spadek wydajności**





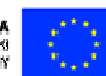
• Role odgrywane w zespole

☒ Dawca

- ☒ Nastawiony zadaniowo
- ☒ Dostarcza dobrych informacji i danych technicznych
- ☒ Zachęca do korzystania z zasobów
- ☒ Nakłania zespół do działania na najwyższych obrotach
- ☒ Zapewnia przeszkolenie techniczne w razie potrzeby

☒ Współpracujący

- ☒ Nastawiony na cel
- ☒ Uważa misję, wizję lub cel za nadrzędne
- ☒ Jest elastyczny i otwarty na nowe pomysły
- ☒ Dostrzega szerszą perspektywę





• Role odgrywane w zespole

☒ **Komunikujący**

- ☒ Nastawiony na proces
- ☒ Jest skutecznym słuchaczem
- ☒ Ułatwia zaangażowanie, rozwiązywanie konfliktów, budowanie konsensusu
- ☒ Pracuje nad stworzeniem nieformalnej, pozytywnej atmosfery

☒ **Podważający**

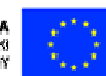
- ☒ Nastawiony na kwestionowanie
- ☒ Poddaje w wątpliwość cele, metody i etykę zespołu
- ☒ Zachęca zespół do podejmowania dobrze przemyślanego ryzyka
- ☒ Jest gotów nie zgodzić się z liderem zespołu lub wyższą władzą





• Role odgrywane w zespole

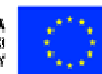
Rola	Lider	Uczestnik
Dawca	Nadaje strukturę działaniom zespołu, by skutecznie rozwiązać problemy	Dostarcza dokładnych danych wspierając starania zespołu
Współpracujący	Zapewnia planowanie strategiczne, wyznacza misję	Utrzymuje ruch zespołu w kierunku globalnych celów
Komunikujący	Używa stylu zarządzania opartego na uczestnictwie	Zachęca i wspiera zaangażowanie wszystkich członków zespołu
Podważający	Uosobienie odpowiedzialnego przeciwnego punktu widzenia odnośnie kwestii zespołu, po to by działać na rzecz atmosfery uczciwości	Stawia pytania dotyczące celów, kwestii i metod zespołu oraz rzuca wyzwania liderowi zespołu





• Etapy rozwoju zespołu

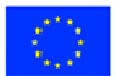
- ☒ **Etap 1 – Formowanie**
- ☒ **Etap 2 – Burza**
- ☒ **Etap 3 – Normowanie**
- ☒ **Etap 4 – Działanie**
- ☒ **Etap 5 – Rozwiązanie zespołu**





➤ **Etap 1 – Formowanie**

- ✘ **Etap wstępny – członkowie zespołu zostali wyznaczeni do projektu**
- ✘ **Kluczowe cechy:**
 - ✘ Odczuwanie niepewności
 - ✘ Zamęt w związku z celami, strukturą i przywództwem w zespole
 - ✘ Członkowie zespołu próbują zrozumieć i zdefiniować swoje role i obowiązki
 - ✘ Interakcja między członkami zespołu nacechowana jest próbami i błędami





• Etap 2 – Konflikt w zespole

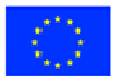
- ✘ Członkowie zespołu testują swoją pozycję i mierzą się z innymi członkami zespołu
- ✘ Często ścierają się ze sobą
- ✘ Zespół może się podzielić na opozycyjne obozy
- ✘ Rywalizują o przydział pożądanых zadań
- ✘ Zaczynają oceniać swoje zaangażowanie w projekt i swój stosunek do pozostałych członków zespołu
- ✘ Zaczynają klarować swoje interakcje, niektórzy postanawiają się wycofać





• Etap 3 – Uregulowanie zespołu

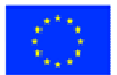
- ☒ **Członkowie zespołu zaczynają wpasowywać się w swoje role i obowiązki**
- ☒ **Współdziałają ze sobą**
- ☒ **Doceniają się nawzajem i są zaangażowani w projekt**
- ☒ **Zaczynają się wymieniać pomysłami**
- ☒ **Pracują nad osiągnięciem obopólnie uzgodnionych celów**





• Etap 4 – Działanie zespołu

- ☒ **Zespół działa konsekwentnie**
- ☒ **Struktura, cele i obowiązki zespołu są już ostatecznie określone**
- ☒ **Pracują konsekwentnie nad realizacją zadań projektu**
- ☒ **Zespół utrzymuje efektywność poprzez ciągłą naukę i rozwój, albo przez utrzymanie rutyny**





• Etap 5 – Rozwiązanie zespołu

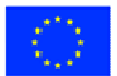
- ☒ Projekt dobiega końca i członkowie zespołu zaczynają się rozchodzić
- ☒ Zadania projektu są wykonane
- ☒ Członkowie zespołu zmierzają w kierunku zamknięcia projektu
- ☒ Jeśli projekt się udał członkowie zespołu myślą pozytywnie o osiągnięciu zadania i realizacji projektu





• Zarządzanie zmianami w projekcie

- ☒ **Zmiany – nieuniknione zjawisko w projekcie**
- ☒ **Praktyczne podejście – system zarządzania zmianami:**
 - ☒ Zbiór formalnych, udokumentowanych procedur, definiujących w jaki sposób realizacja projektu będzie monitorowana i analizowana, łącznie z procedurą zmian oficjalnych dokumentów projektowych
- ☒ **Zarządzanie zmianami obejmuje:**
 - ☒ Procedurę zarządzania zmianami
 - ☒ Ciało decyzyjne ds. zmian
 - ☒ Formularze wniosków o zmianę
 - ☒ Rejestr zmian



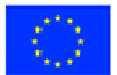
Wniosek o zmianę - przykład

Nazwa projektu:	Numer projektu:	Nazwisko managera projektu:	
Nazwisko wnioskodawcy:	Data sporządzenia wniosku:	Data obowiązywania zmiany:	
Opis zmiany:			
Powód wprowadzenia zmiany:			
Wpływ na zakres i/lub skutki:			
Wpływ na zasoby i jakość:			
Wpływ na koszty i czas:			
Postanowienie w sprawie zmiany: <input checked="" type="checkbox"/> Zaakceptowana <input checked="" type="checkbox"/> Odrzucona			
Manager projektu:		Data:	
Sponsor projektu:		Data:	



Podstawowe zasady zarządzania zmianami

- ✘ **Zmiana zakresu i jej konsekwencje – główne wyzwanie projektowe**
- ✘ **Podstawowe reguły kontroli zmian zakresu:**
 - ✘ Każdy kontrakt na realizację projektu musi zawierać system zarządzania zmianami
 - ✘ Każda zmiana musi być wprowadzana przez wniosek o zmianę
 - ✘ Zmiany muszą być akceptowane na piśmie przez Klienta i przedstawiciela kierownictwa firmy realizującej projekt
 - ✘ Po akceptacji wniosku o zmianę musi nastąpić aktualizacja planu projektu





• Proces zarządzania zmianami

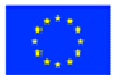
1. Identyfikacja potrzeby zmiany
2. Zgłoszenie wniosku o zmianę
3. Analiza wniosku o zmianę i wpływu zmiany na projekt
4. Decyzja co do wniosku:
 - Akceptacja lub odrzucenie
 - Podejmowana przez właściwe ciało decyzyjne
5. Zmiana planów projektu (gdy akceptacja)
6. Poinformowanie udziałowców
7. Realizacja zmiany (gdy akceptacja)





Ćwiczenie

Zarządzanie zmianami w projekcie





➤ Ryzyko w projekcie

Definicja ryzyka

Zarządzanie ryzykiem w projekcie

Identyfikacja ryzyk, analiza i ocena ryzyk

Planowanie reakcji na ryzyko

Rejestr ryzyk

Wpływ zarządzania ryzykiem na inne parametry projektu



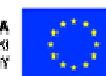


Definicja ryzyka

Ryzykiem projektowym nazywamy **potencjalne** (niepewne) zdarzenie, którego zajście będzie miało wpływ na projekt. Wpływ ten może dotyczyć zarówno celów projektu, jak i sposobu realizacji tych celów.



- ❌ **O ryzyku należy mówić wtedy, gdy zajście jakiegoś zdarzenia jest tylko możliwe, ale nie jest pewne.**
- ❌ **Nie jest ryzykiem problem projektowy, który już wystąpił i trzeba go rozwiązać**





➤ Zarządzanie ryzykiem

⊗ Rodzaje ryzyka

- ⊗ Zdarzenia niepomyślne dla projektu
- ⊗ Zdarzenia korzystne dla projektu (nazywane też szansami projektu)

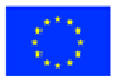
⊗ Cel zarządzania ryzykiem

- ⊗ Unikanie zdarzeń niepomyślnych dla projektu
- ⊗ Minimalizacja skutków zdarzeń niepomyślnych dla projektu
- ⊗ Zwiększenie możliwości zajścia zdarzeń korzystnych dla projektu
- ⊗ Jak najlepsze wykorzystanie zdarzeń korzystnych dla projektu

⊗ Kiedy należy zarządzać ryzykiem?

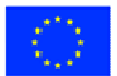
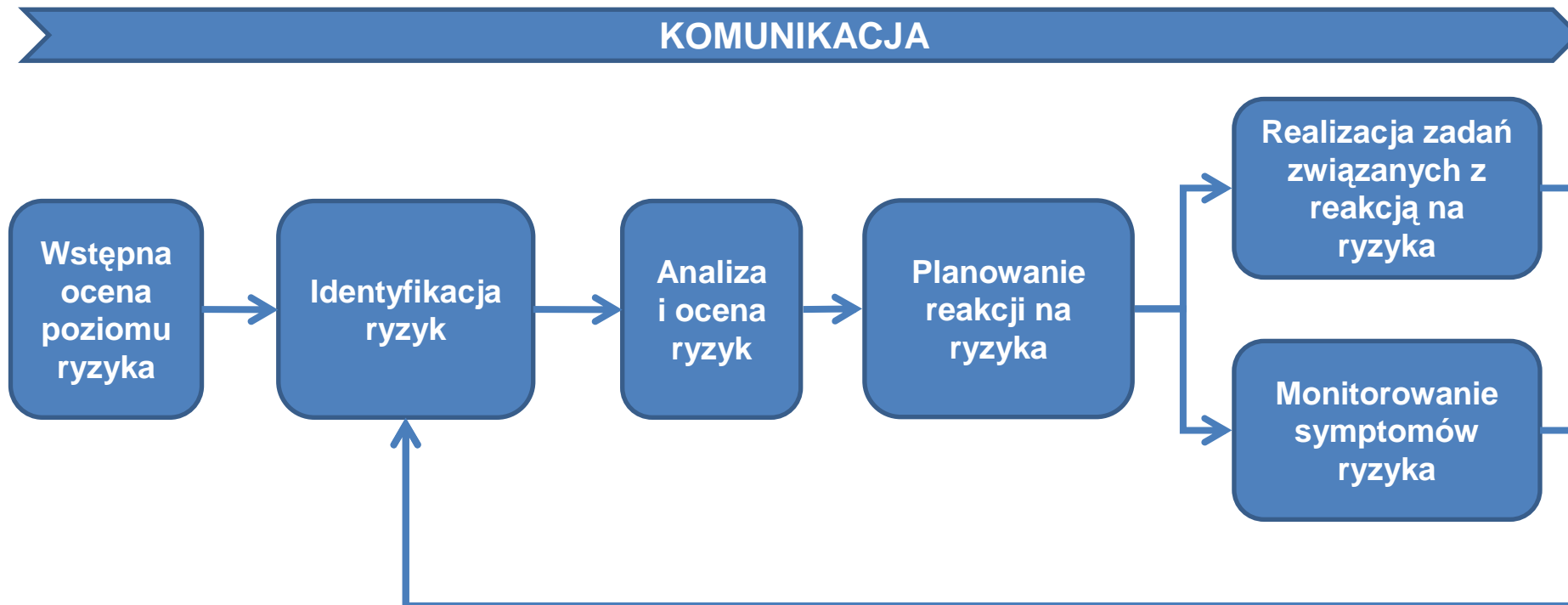
- ⊗ Zarządzanie ryzykiem jest potrzebne w trakcie planowania projektu i w całym okresie realizacji projektu

⊗ Problem w projekcie to ryzyko, którym nie zajęliśmy się wystarczająco wcześniej!





Proces zarządzania ryzykiem w projekcie



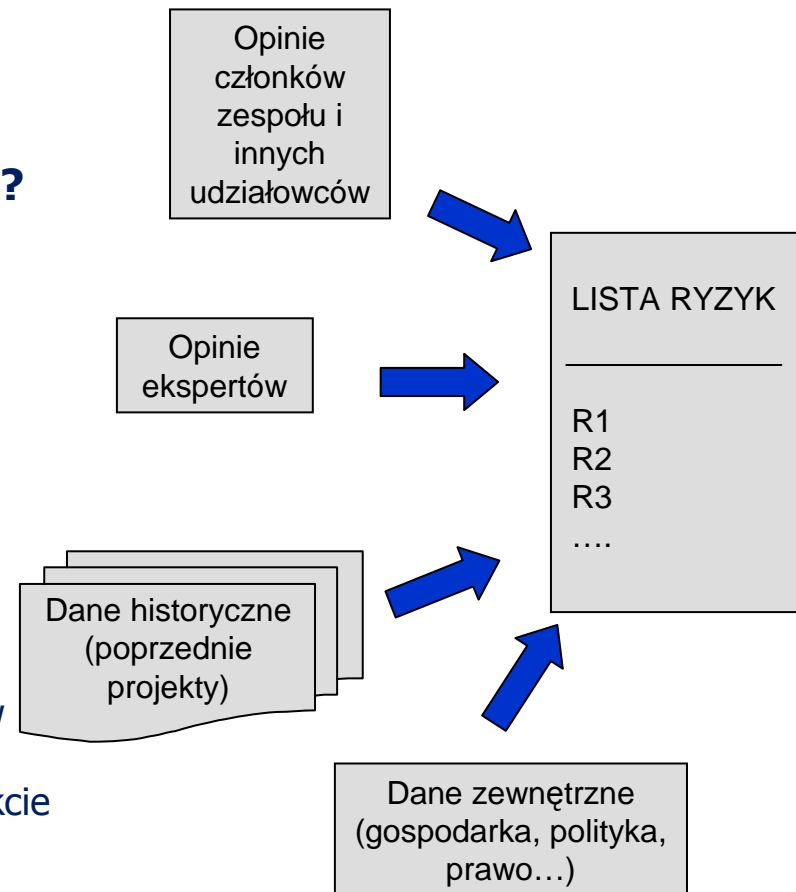
• Identyfikacja ryzyk

☒ Kiedy należy wykonywać identyfikację ryzyk?

- ☒ podczas tworzenia propozycji projektu
- ☒ podczas planowania projektu
- ☒ okresowo (np. co miesiąc) w trakcie całej realizacji projektu

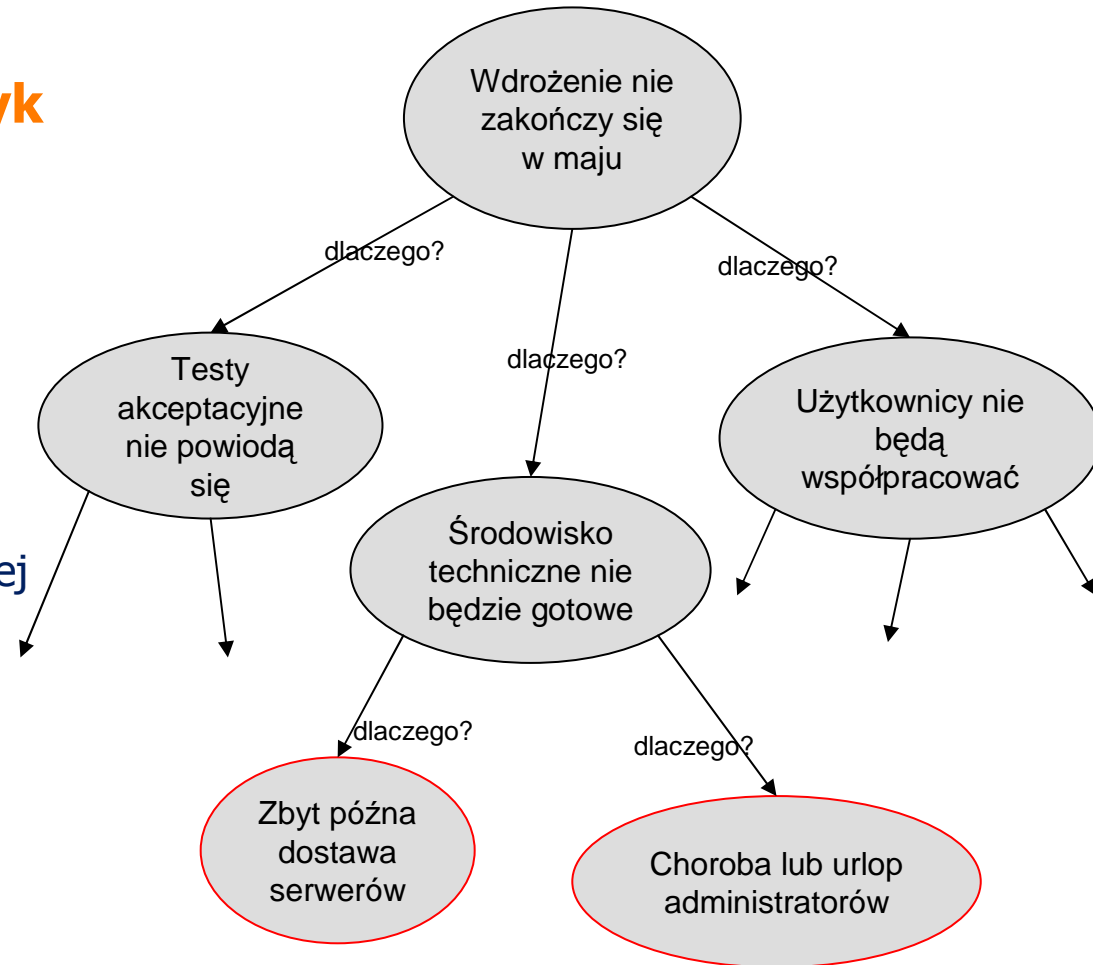
☒ Kto powinien uczestniczyć w identyfikacji ryzyk?

- ☒ możliwie wszyscy interesariusze projektu
- ☒ każdy może wnieść swój punkt widzenia i swoje doświadczenie
- ☒ korzystnym rezultatem zaangażowania wielu osób w proces analizy ryzyka jest uświadomienie interesariuszom wagi zarządzania ryzykiem w projekcie



Techniki identyfikacji ryzyk

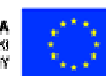
- ☒ **Burza mózgów**
- ☒ **Listy kontrolne**
- ☒ **Kwestionariusze ryzyka**
- ☒ **Scenariusze zdarzeń**
 - ☒ Dlaczego może wystąpić dane zdarzenie? Odkrywanie pierwotnej przyczyny ryzyka
 - ☒ Metoda „5 why’s”
- ☒ **Wiedza ekspercka**
- ☒ **Wykorzystanie doświadczeń z poprzednich projektów**





Przykładowa lista kontrolna (fragment)

Obszar: Organizacja i zarządzanie projektem		T/N
A.1	Plan projektu okaże się niekompletny	
A.2	Zarządzanie projektem nie obejmuje wszystkich aspektów	
A.3	Procesy zarządzania projektem nie są adekwatne do skali projektu	
A.4	Plan projektu jest nierealistyczny (nierealizowalny)	
A.5	Sposób realizacji oraz cały plan projektu nie jest dla wszystkich zrozumiały	
A.6	Wystąpią konflikty między zespołem projektowym i dostawcami	
A.7	Rezerwy budżetowe okażą się niewystarczające	
A.8	Uczestnicy projektu nie będą wspierać zespołu projektowego	
A.9	Użytkownicy nie będą chcieli poświęcić dostatecznie wiele czasu na rzecz projektu	
A.10	Komunikacja w projekcie okaże się nieskuteczna	





• Klasyfikacja ryzyk

☒ Podział ryzyk na kategorie

- ☒ Ułatwia ustalenie osób odpowiedzialnych za obsługę ryzyk
- ☒ Może być przesłanką do zmian w planie projektu
- ☒ Przykładowe kategorie ryzyka:
 - ☒ zarządzanie projektem
 - ☒ zasoby projektowe
 - ☒ organizacyjne wewnętrzne (zdarzenia w otoczeniu projektu)
 - ☒ prawne
 - ☒ techniczne

☒ Przypisanie ryzyk do etapów projektu

- ☒ Szczególnie staranne zarządzanie etapami obciążonymi najwyższym ryzykiem

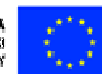




Studium przypadku nr 4 cz. 1

Identyfikacja ryzyk, identyfikacja szans

Klasyfikacja ryzyk (podział na kategorie, przypisanie do etapów)



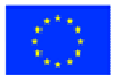
• Analiza i ocena ryzyk

- ☒ **Analiza i ocena są wykonywane PO zakończeniu fazy identyfikacji**
 - ☒ przedwczesna analiza i ocena – ogranicza kreatywność, może prowadzić do niesłusznego wykluczenia części ryzyk
- ☒ **Ocena ryzyk ma zawsze charakter subiektywny**
- ☒ **Korzystny jest udział całego zespołu i innych interesariuszy projektu**
- ☒ **Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka**
 - ☒ Prosta, kilkustopniowa skala, np:
 - ☒ 1 – małe, 2 – średnie, 3 – duże, 4 – bardzo duże
- ☒ **Ocena wpływu ryzyka na projekt**
 - ☒ Ocena wpływu na podstawowe parametry projektu (czas, koszt, zakres)
 - ☒ Prosta, kilkustopniowa skala, np:
 - ☒ 1 – mały, 2 – średni, 3 – duży, 4 – bardzo duży
- ☒ **Waga ryzyka to iloczyn prawdopodobieństwa i wpływu**



• Ocena wpływu ryzyka na projekt (przykład)

	wpływ ryzyka na projekt			
	1- mały	2- średni	3 - duży	4 - bardzo duży
Zakres	zmiana zakresu niezauważalna	zmiana zakresu w kilku obszarach	zmiana zakresu nieakceptowana przez klienta	produkt projektu całkowicie nieprzydatny
Budżet	wzrost kosztów niezauważalny	wzrost kosztów 5-10%	wzrost kosztów 10-25%	wzrost kosztów ponad 25%
Czas	opóźnienie harmonogramu niezauważalne	opóźnienie harmonogramu 5-10%	opóźnienie harmonogramu 10-25%	opóźnienie harmonogramu ponad 25%





• Rodzaje reakcji na ryzyko

☒ Akceptacja ryzyka (brak działań)

- ☒ Stosowane, gdy waga ryzyka jest niska
- ☒ Stosowane, gdy działania zapobiegawcze byłyby trudne i kosztowne, a ich koszt przewyższałby koszt obsługi ryzyka w przypadku jego wystąpienia
- ☒ Tworzona jest rezerwa finansowa na obsługę ryzyka

☒ Łagodzenie ryzyka

- ☒ Zapobieganie (zmniejszanie prawdopodobieństwa)
- ☒ Zmniejszanie wpływu na projekt

☒ Przeniesienie ryzyka

- ☒ Na firmę ubezpieczeniową, na podwykonawcę, na Sponsora / Zarząd

☒ Eliminacja ryzyka

- ☒ Zalecana dla ryzyk o bardzo wysokiej wadze
- ☒ **Podjęcie projektu, w którym nie wyeliminowano ryzyk o bardzo wysokiej wadze, to poważna decyzja menedżerska!**



Wykres radarowy ryzyka

- ✘ **Obszar zielony – ryzyka o niskiej wadze**
 - ✘ Zalecana reakcja: akceptacja, łagodzenie
- ✘ **Obszar żółty – ryzyka o średniej wadze**
 - ✘ Zalecana reakcja: łagodzenie, przeniesienie
- ✘ **Obszar czerwony – ryzyka o wysokiej wadze**
 - ✘ Zalecana reakcja: przeniesienie, eliminacja
- ✘ **UWAGA, podział wykresu na obszary jest zależny od specyfiki projektu!**

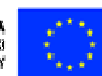
		Wpływ			
		1	2	3	4
Prawdopodobieństwo	1	● ● ●	●	●	
	2	●	● ●		
	3				
	4	●		●	●



Studium przypadku nr 4 cz. 2

Analiza i ocena ryzyk

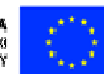
Wykres radarowy





• Łagodzenie ryzyka

- ☒ **Działania zmniejszające prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka**
- ☒ **Działania zmniejszające wpływ ryzyka na projekt**
- ☒ **Modyfikacja podejścia do realizacji projektu**
- ☒ **Działania związane z łagodzeniem ryzyka należy uwzględnić w harmonogramie, przypisać do nich koszty i zasoby**
- ☒ **Plan awaryjny**
 - ☒ Plan działania na wypadek wystąpienia danego ryzyka (mimo podjęcia działań zapobiegawczych)
- ☒ **Właściciel ryzyka – odpowiada za:**
 - ☒ Wykonanie działań związanych z łagodzeniem ryzyka
 - ☒ Monitorowanie symptomów ryzyka
 - ☒ Wykonanie planu awaryjnego





Planowanie reakcji na szanse

✘ Eksploatacja szansy

- ✘ Podjęcie działań zapewniających zajście pozytywnego zdarzenia
- ✘ Efektywne wykorzystanie uzyskanych możliwości

✘ Współdzielenie szansy

- ✘ Zwiększenie prawdopodobieństwa zajścia pozytywnego zdarzenia poprzez współpracę ze stroną trzecią
- ✘ Podział korzyści ze stroną trzecią

✘ Zwiększenie szansy

- ✘ Zwiększenie prawdopodobieństwa zajścia pozytywnego zdarzenia
- ✘ Zwiększenie wpływu zdarzenia na projekt

✘ Akceptacja szansy (brak działań)

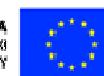
- ✘ Jeśli zdarzenie zajdzie, zostanie w miarę możliwości wykorzystane





Rejestr ryzyka

- ✘ Rejestr ryzyka powstaje w fazie planowania projektu
- ✘ Rejestr ryzyka powinien być utrzymywany i okresowo aktualizowany w trakcie całej realizacji projektu
- ✘ Typowa zawartość rejestru ryzyka:
 - ✘ Opis ryzyka
 - ✘ Prawdopodobieństwo, wpływ i waga ryzyka
 - ✘ Reakcja na ryzyko (akceptacja / łagodzenie / przeniesienie / eliminacja)
 - ✘ Działania związane z wybraną reakcją na ryzyko
 - ✘ Działania zmniejszające prawdopodobieństwo
 - ✘ Działania zmniejszające wpływ
 - ✘ Działania powodujące przeniesienie lub eliminację ryzyka
 - ✘ Plan awaryjny
 - ✘ Właściciel ryzyka



Rejestr ryzyk - przykład

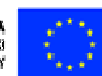
Obszar ryzyka	Użytkownicy	
Id ryzyka	R-U-7	
Opis ryzyka	Opóźnienia w definiowaniu nowych procesów biznesowych przez komórki merytoryczne	
Prawdopodobieństwo	3 (duże)	
Wpływ	2 (średni)	
Waga	6	
Działania zapobiegawcze		
termin	działanie	odpowiedzialny
11-15.06.2010	Warsztaty dla liderów obszarów z modelowania procesów biznesowych	Adam Abacki
16 - 30.06.2010	Coaching dla wybranych liderów obszarów	Adam Abacki
Symptomy ostrzegawcze		
termin	opis symptomu	
01.07.2010	mniej niż 20% zdefiniowanych procesów	
10.07.2010	ocena analityków systemowych - brak możliwości ukończenia prac do 31.07.2010	
Plan awaryjny		
termin	działanie	odpowiedzialny
10-31.07.2010	Wsparcie analityków systemowych dla liderów obszarów	Bogdan Babacki



Studium przypadku nr 4 cz. 3

Planowanie reakcji na ryzyko

Planowanie reakcji na szanse





Okresowy przegląd rejestru ryzyk

- ☒ **Weryfikacja istniejących ryzyk**
 - ☒ ocena zmian prawdopodobieństwa i wpływu
 - ☒ weryfikacja skuteczności zaplanowanej reakcji na ryzyko
- ☒ **Ocena realizacji działań związanych z zarządzaniem ryzykiem:**
 - ☒ działań zapobiegawczych
 - ☒ monitorowania symptomów ryzyka
 - ☒ planów awaryjnych
- ☒ **Zamknięcie ryzyk nieaktualnych**
 - ☒ ryzyko wystąpiło i zostało obsłużone
 - ☒ ryzyko już nie wystąpi
- ☒ **Identyfikacja nowych ryzyk, ich analiza i ocena, zaplanowanie reakcji**
- ☒ **Ocena wykorzystania rezerwy budżetowej przeznaczanej na obsługę ryzyk**





Wpływ zarządzania ryzykiem na harmonogram i budżet projektu





❶ Ryzyko – często popełniane błędy

❌ Mylenie ryzyk i problemów projektowych

- ❌ Ryzyko MOŻE się zdarzyć i trzeba dokonać analizy i oceny oraz zaplanować reakcję
- ❌ Problem już wystąpił i trzeba go rozwiązać

❌ Przyjęcie założenia, że przy podobnych projektach lista ryzyk będzie taka sama – lista może być podobna, ale taka sama nie będzie

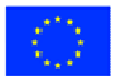
❌ Zajmowanie się ryzykami o bardzo niskim prawdopodobieństwie wystąpienia (meteoryt)

❌ Odsuwanie w czasie obsługi poważnych ryzyk

- ❌ Ryzyka o wysokiej wadze muszą być obsłużone w pierwszej kolejności!

❌ Planowanie zarządzania ryzykiem jedynie na początku projektu

- ❌ W trakcie projektu mogą pojawić się nowe ryzyka
- ❌ Ryzyka zidentyfikowane w fazie planowania mogą zmienić wagę lub zdezaktualizować się





• Ryzyko – działania poprojektowe – aktualizacja bazy wiedzy

- ☒ **Rejestr ryzyk wraz z historią obsługi ryzyk**
- ☒ **Informacje o skuteczności podjętych działań zapobiegawczych**
- ☒ **Informacje o zmaterializowanych ryzykach i skuteczności zrealizowanych planów awaryjnych**
- ☒ **Aktualizacja narzędzi wspomagających zarządzanie ryzykiem**
 - ☒ list kontrolnych, kwestionariuszy
 - ☒ kategorii ryzyka
- ☒ **Ocena sposobu zarządzania ryzykiem i wnioski dla następnych projektów (lessons learned)**





➤ Jakość w projekcie

Co to jest jakość?

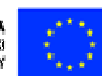
Planowanie jakości w projekcie

Zapewnienie jakości

Kontrola jakości

Odbiory produktów projektowych

Działania poprojektowe



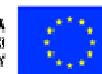


• Co to jest jakość?

Jakość – zespół cech i właściwości produktu lub usługi decydujący o zdolności produktu lub usługi do zaspokojenia **potrzeb odbiorcy**

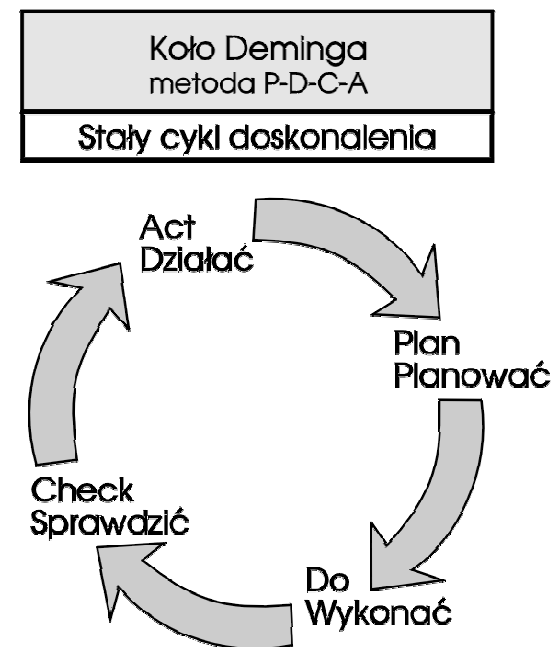
Jakość – to jest to, co zadowala, a nawet zachwyca **klienta** (Deming)

Jakość jest to pewien stopień doskonałości (Platon)



• Total Quality Management - zarządzanie przez jakość

- ☒ **Edwards Deming – Japonia, lata 40-te, USA, lata 80-te**
 - ☒ **kaizen** (jap) – nieustanne ulepszanie
- ☒ **Integracja celów organizacji z potrzebami odbiorców, angażująca całą organizację na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej**
- ☒ **Trzy zasady doktryny jakości:**
 - ☒ stałe doskonalenie
 - ☒ jedność zespołu
 - ☒ myślenie systemowe
- ☒ **Koło Deminga (Plan – Do – Check – Act)**





• Działania jakościowe w projekcie





Planowanie jakości

- ✘ **Jakie normy, standardy, reguły będą obowiązywały w projekcie?**
 - ✘ Przepisy i normy zewnętrzne
 - ✘ Przepisy, normy i regulacje wewnętrzne
- ✘ **Jakie wskaźniki jakościowe będą mierzone w trakcie realizacji projektu?**
- ✘ **Jakie są wymagania jakościowe w stosunku do produktów projektu?**
- ✘ **Jak i kiedy będą odbierane produkty?**
- ✘ **Jakie dodatkowe działania należy uwzględnić w planie projektu?**
 - ✘ Działania związane z zapewnieniem jakości
 - ✘ Działania związane z kontrolą jakości
- ✘ **Kto będzie odpowiadał za zarządzanie jakością w projekcie?**





• Planowanie jakości – przykładowe wskaźniki jakościowe projektu

- ☒ Zgodność z budżetem – dopuszczalne odchylenie od planu bazowego 20%
- ☒ Zgodność z planowanym wykorzystaniem zasobów – dopuszczalne odchylenie od planu bazowego 10%
- ☒ Czas poświęcony na poprawianie produktów cząstkowych lub finalnych w stosunku do całego czasu pracy w projekcie – nie więcej niż 10%
- ☒ Czas zużyty na rozwiązywanie problemów projektowych w stosunku do całego czasu pracy w projekcie – nie więcej niż 5%
- ☒ Stopień satysfakcji odbiorców projektu, mierzony ankietą satysfakcji – minimum 80 punktów na 100
- ☒ Terminowość realizacji – dopuszczalne odchylenie od planu bazowego 15%





Planowanie jakości - wskaźniki jakościowe projektu

☒ Rola wskaźników jakościowych

- ☒ Sprecyzowanie oczekiwań w stosunku do jakości procesu prowadzenia projektu
- ☒ Umożliwienie monitorowania projektu w czasie realizacji

☒ Wybór wskaźników jakościowych

- ☒ Zgodnie z priorytetami dla projektu (macierz kompromisów)
- ☒ Możliwy jest regularny pomiar wskaźników
- ☒ Pomiar wskaźników jest **łatwy i tani**

☒ Pożądane wartości wskaźników

- ☒ Powinny określać **wystarczający** dla projektu poziom jakości
- ☒ Powinny być możliwe do uzyskania!





• Planowanie jakości – wymagania jakościowe w stosunku do produktów projektu

☒ Dla każdego produktu projektowego należy określić wymagania jakościowe

☒ Cel określania wymagań jakościowych

☒ Wykonawcy produktu wiedzą, jakie są w stosunku do nich oczekiwania

☒ Przy odbiorze produktu jasne są kryteria odbioru

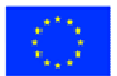
☒ Wymagania jakościowe mogą dotyczyć

☒ Cech produktu, czyli rezultatu prac

☒ Sposobu wytworzenia produktu, czyli sposobu uzyskania rezultatu

☒ Przykładowe wymagania jakościowe dotyczące produktu „sala na konferencję prasową”:

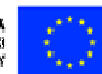
☒ Sala mieści w układzie kinowym minimum 100 osób, posiada klimatyzację, nagłośnienie i dostęp do Internetu bezprzewodowego





• Planowanie jakości – odbiory produktów projektu

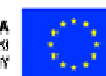
- ☒ **Każdy produkt projektowy – zarówno cząstkowy, jak i finalny - powinien podlegać odbiorowi**
- ☒ **Plan odbioru produktu zawiera:**
 - ☒ Termin odbioru produktu
 - ☒ Tryb odbioru (sposób postępowania przy odbiorze)
 - ☒ Uczestników odbioru
- ☒ **Kryteriami odbioru są wymagania jakościowe w stosunku do produktu**
- ☒ **Harmonogram powinien zawierać oddzielne zadania odbioru produktów**
 - ☒ Należy realnie oszacować czas trwania odbiorów: weryfikacja produktu, zgłoszenie uwag, poprawki, ponowna weryfikacja...





❶ Planowanie jakości – przykładowy plan odbioru produktu

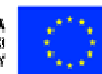
- ❑ **PRODUKT:** Specyfikacja Istotnych Warunków Zamówienia
- ❑ **TERMIN PRZEKAZANIA DO ODBIORU:** 16.05.2010
- ❑ **TRYB ODBIORU:** Wykonawca dostarcza dokument SIWZ mailem w formacie .docx, potwierdzenie odbioru maila stanowi dowód przekazania do odbioru. Zamawiający ma 5 dni na zgłoszenie uwag. Uwagi nanoszone są na otrzymanym dokumencie w postaci zmian lub komentarzy w trybie poprawek. Niezgłoszenie uwag w terminie 5 dni oznacza akceptację dokumentu. Po zgłoszeniu uwag Wykonawca ma 3 dni na ich uwzględnienie. Odbiór produktu następuje po uwzględnieniu wszystkich zgłoszonych przez Zamawiającego uwag.
- ❑ **UCZESTNICZY ODBIORU:** Po stronie Zamawiającego: kierownik projektu i radca prawny. Po stronie Wykonawcy: kierownik projektu.
- ❑ **CZAS TRWANIA ODBIORU:** 10 dni





Studium przypadku nr 5

Wymagania jakościowe w stosunku do produktów projektu
Plan odbioru produktu

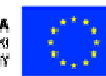




• Zapewnienie jakości

- ☒ **Zapobieganie powstawaniu błędów jest ważniejsze i bardziej efektywne od wykrywania popełnionych błędów!**

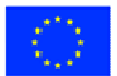
- ☒ **Działania związane z zapewnieniem jakości:**
 - ☒ są wykonywane PRZED wytworzeniem produktów projektu
 - ☒ powinny być uwzględnione w WBS i harmonogramie
 - ☒ należy do nich przypisać zasoby i określić koszty
- ☒ **Zapewnienie jakości:**
 - ☒ jest realizowane w czasie całego projektu,
 - ☒ angażuje cały zespół (nie tylko osoby odpowiedzialne za jakość)
- ☒ **Zapewnienie jakości dotyczy procesu, nie produktów**





• Zapewnienie jakości – przykładowe działania

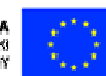
- ☒ Przeszkolenie uczestników projektu przed rozpoczęciem projektu – zapewnienie odpowiednich kompetencji do realizacji projektu
- ☒ Zapewnienie udziału kompetentnego konsultanta przy wykonaniu zadania, do którego zespół nie posiada wystarczającego doświadczenia
- ☒ Sprawdzenie referencji członków zespołu wymienionych w ofertach przetargowych – zapewnienie udziału w projekcie osób o odpowiednim doświadczeniu
- ☒ Zorganizowanie oddzielnego pomieszczenia dla zespołu projektowego na czas trwania projektu – zapewnienie dobrych warunków pracy
- ☒ Zakup licencji oprogramowania do mind-mappingu dla zespołu projektowego – zapewnienie narzędzi efektywnie wspomagających pracę w fazie koncepcyjnej projektu





• Zapewnienie jakości – Poka-yoke – eliminacja błędów u źródła (Shigeo Shingo)

- ☒ **Analiza warunków, w jakich przebiega zadanie**
- ☒ **Znalezienie sposobu na całkowitą eliminację możliwości popełnienia błędu**
 - ☒ bezpośrednio na stanowisku pracy **jako część procesu**
 - ☒ bez ingerencji z zewnątrz
 - ☒ metoda powinna być tania i w 100% skuteczna
- ☒ **Przykładowe urządzenie poka-yoke:**
 - ☒ pralka automatyczna (nie zadziała przy otwartych drzwiczkach)
- ☒ **Przykładowe zastosowanie metody Poka-yoke w projekcie:**
 - ☒ Przygotowanie (zablokowanego) szablonu prezentacji – uniemożliwia zastosowanie innej czcionki i kolorystyki





• Kontrola jakości

☒ Działania związane z kontrolą jakości

- ☒ są wykonywane PO wytworzeniu produktów projektu
- ☒ powinny być uwzględnione w WBS i harmonogramie
- ☒ należy do nich przypisać zasoby i określić koszty

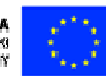
☒ Weryfikacja cząstkowych lub finalnych wyników projektu

- ☒ na podstawie wcześniej określonych standardów i wymagań jakościowych

☒ Weryfikacja stanu projektu

- ☒ pomiar przyjętych dla projektu wskaźników
- ☒ ocena postępu prac i innych aspektów prowadzenia projektu

☒ Kontrola jakości dotyczy zarówno produktów projektu jak i procesu zarządzania projektem





• Kontrola jakości – przykładowe działania

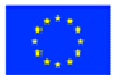
- ☒ **Przegląd powstającej dokumentacji – czy są przestrzegane ustalone standardy dotyczące formatowania dokumentów**
- ☒ **Kontrola formalna szkolenia – sprawdzenie, czy dokumentacja poszkoleniowa zawiera wszystkie wymagane elementy**
- ☒ **Kontrola efektów szkolenia – sprawdzenie, czy testy wiedzy wykazały przyrost wiedzy uczestników**
- ☒ **Kontrola sali konferencyjnej w dzień poprzedzający konferencję – sprawdzenie działania klimatyzacji, nagłośnienia, projektora, oświetlenia, sprawdzenie czy zamówione wyposażenie (stoły, krzesła) jest dostarczone i odpowiada wymaganiom jakościowym i ilościowym**
- ☒ **Kontrola procesu zarządzania ryzykiem – czy wszystkie ryzyka o wadze wyższej niż X były niezwłocznie raportowane do sponsora**





• Kontrola jakości – odbiory produktów

- ☒ **Ważnym przypadkiem kontroli jakości jest odbiór produktu**
- ☒ **Przebieg odbioru – zgodnie z planem odbioru produktu**
- ☒ **Kryteria stosowane przy odbiorze – wymagania jakościowe w stosunku do produktu**
- ☒ **Możliwe rezultaty odbioru produktu**
 - ☒ Odbiór bezwarunkowy
 - ☒ Odbiór warunkowy
 - ☒ Lista zastrzeżeń
 - ☒ Termin usunięcia zastrzeżeń
 - ☒ Uzasadniony brak odbioru (lista zastrzeżeń do produktu)





• Odbiory produktów – gdy nie określono planu odbioru

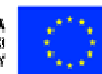
- ✘ **Kryteria odbioru są niejasne – powstają wątpliwości i spory**
 - ✘ Dopiero przy odbiorze definiowane są wymagania jakościowe
- ✘ **Nie określono uczestników odbioru – nie wiadomo, kto odpowiada za odbiór – rozmyta odpowiedzialność**
- ✘ **Nie ustalono czasu na weryfikację produktu przez Zamawiającego – weryfikacja się przedłuża**
 - ✘ Zamawiający obawia się, że nie wszystko jeszcze zostało sprawdzone
 - ✘ Po stronie Zamawiającego nie są dostępne wszystkie osoby potrzebne do dokonania odbioru
- ✘ **W harmonogramie brak czasu przeznaczanego na odbiór – powstaje opóźnienie w projekcie, tym większe, im bardziej odbiór się przedłuża**





Ćwiczenie

Działania związane z zapewnieniem jakości
Działania związane z kontrolą jakości



Narzędzia i techniki używane podczas kontroli jakości

☒ Listy kontrolne, kwestionariusze

- ☒ Kontrola jakości produktu
- ☒ Ocena stanu projektu

☒ Histogramy i diagramy Pareto

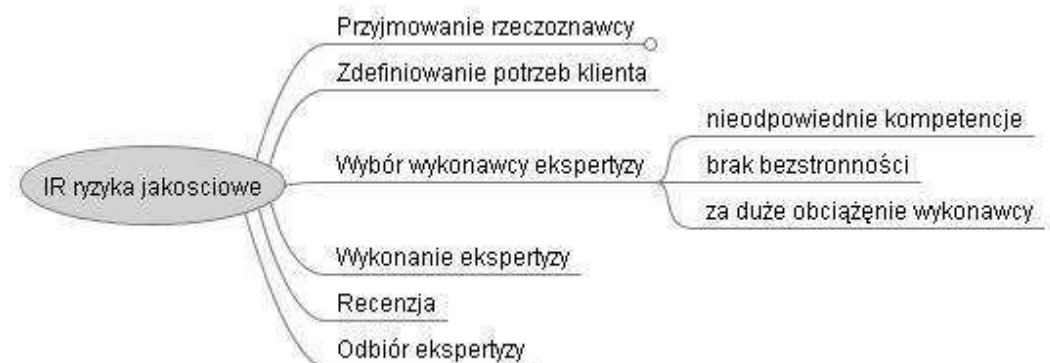
- ☒ Rozkład ilościowy problemów jakościowych

☒ Analiza trendów

- ☒ Badanie zmian wyników jakościowych w czasie, prognozowanie

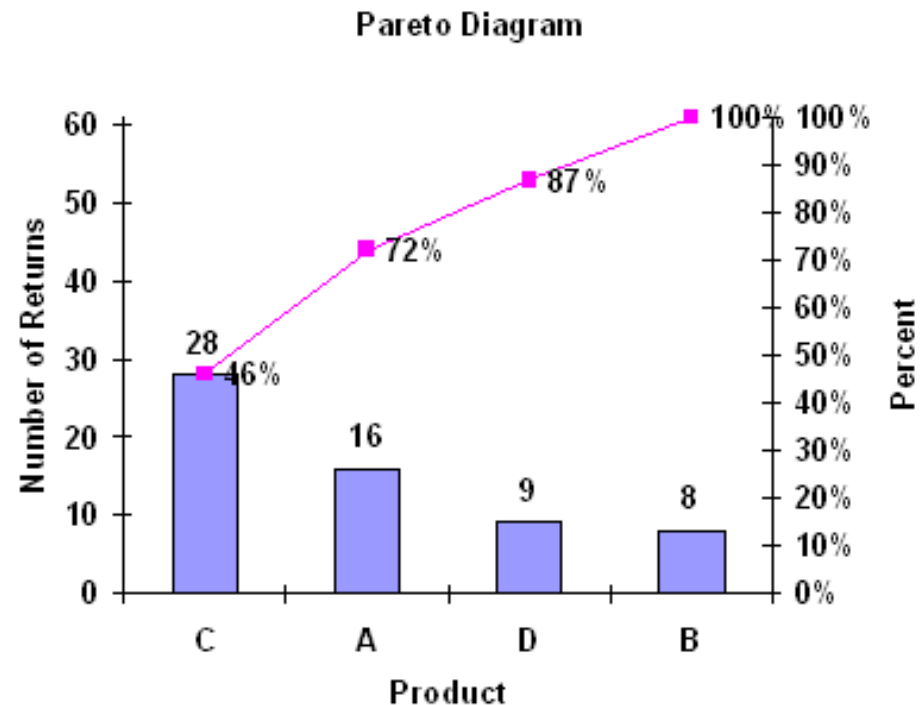
☒ Diagramy Ishikawy lub mapy umysłu

- ☒ Rozwiązywanie problemów jakościowych



Analiza wyników kontroli jakości

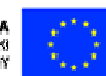
- ☒ Należy zajmować się intensywnie tymi aspektami projektu, które powodują najwięcej problemów jakościowych
- ☒ Reguła Pareto mówi: 20% przyczyn powoduje 80% skutków
- ☒ Analiza liczbowa wyników kontroli jakości pomaga w identyfikacji tych 20% przyczyn





► Częste nieporozumienia związane z kontrolą jakości

- ☒ **Cel kontroli jakości: poprawa jakości, a nie walka z zespołem realizacyjnym**
- ☒ **Należy szukać sposobów poprawy, a nie winnych**
- ☒ **Produkty muszą być **wystarczająco** dobrej jakości (nie należy wymagać poziomu jakości wyższego niż **uzasadniony celami projektu**)**





► Jakość w projekcie – działania po zakończeniu projektu

- ☒ Wyciągnięcie wniosków z przebiegu projektu (lessons learned)
- ☒ Aktualizacja bazy wiedzy organizacji
- ☒ Usprawnienie systemu jakości
 - ☒ Uzupełnienie narzędzi jakościowych:
 - ☒ list działań zapewniających jakość
 - ☒ list kontrolnych, kwestionariuszy
 - ☒ listy najlepszych praktyk
 - ☒ Modyfikacja zasad zarządzania jakością





➤ **Komunikacja w projekcie**

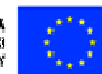
Co to jest komunikacja?

Funkcje, zasady i bariery komunikacji

Planowanie komunikacji

Raportowanie, spotkania zespołu

Działania poprojektowe





• Co to jest komunikacja?

Komunikacja to...

... proces przekazywania informacji pomiędzy nadawcą a odbiorcą. Pełny proces komunikacji przebiega w dwóch kierunkach – ma zatem charakter wymiany sygnałów w celu osiągnięcia lepszego poziomu współdziałania...

(wg Z. Nęcki)

Komunikacja to proces dwupoziomowy, który obejmuje:

- **Poziom informacyjny**: to co mamy do przekazania na temat rzeczywistości niezależnie od odbywającej się rozmowy
 - **Poziom relacyjny**: stosunek, relacje pomiędzy komunikującymi się





• **Komunikacja w projekcie i organizacji**

☒ **Praca kierowników projektów, jak i menedżerów to w 60-90% komunikowanie się w różnych formach i układach organizacyjnych i społecznych**

☒ **Cel komunikacji:**

- ☒ rozpowszechnianie informacji
- ☒ integracja pracowników
- ☒ koordynacja działań
- ☒ rozwiązywanie problemów
- ☒ podejmowanie decyzji
- ☒ zarządzanie konfliktami



Model komunikacji

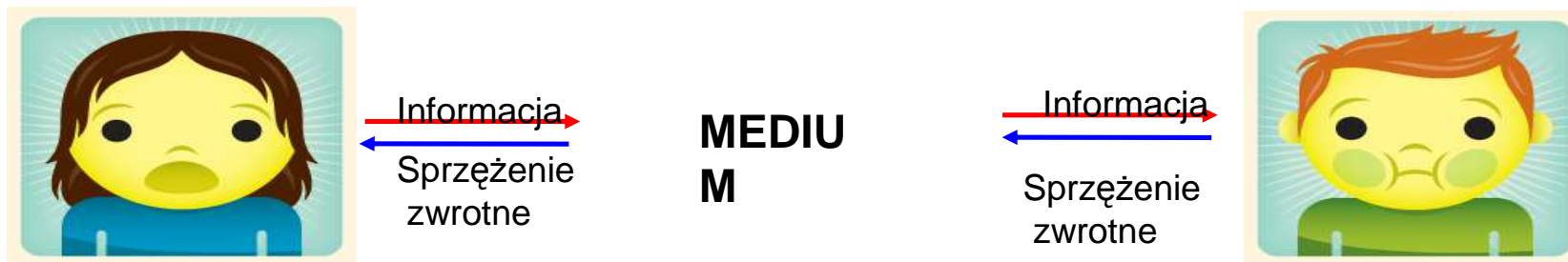
Nadawca, Informacja, Odbiorca

Informacja:

- zakodowana przez nadawcę
- odkodowana przez odbiorcę

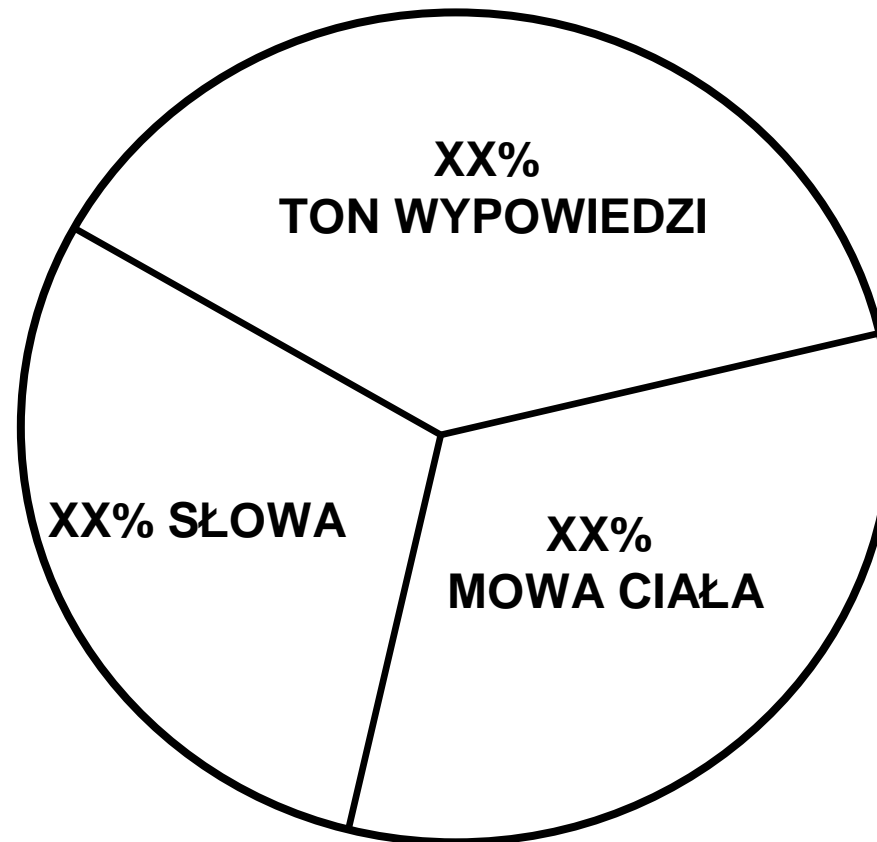
Dobre praktyki:

- właściwy sposób kodowania informacji
- dobranie metody przekazania informacji
- potwierdzenie otrzymania i właściwego zrozumienia informacji



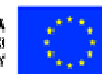
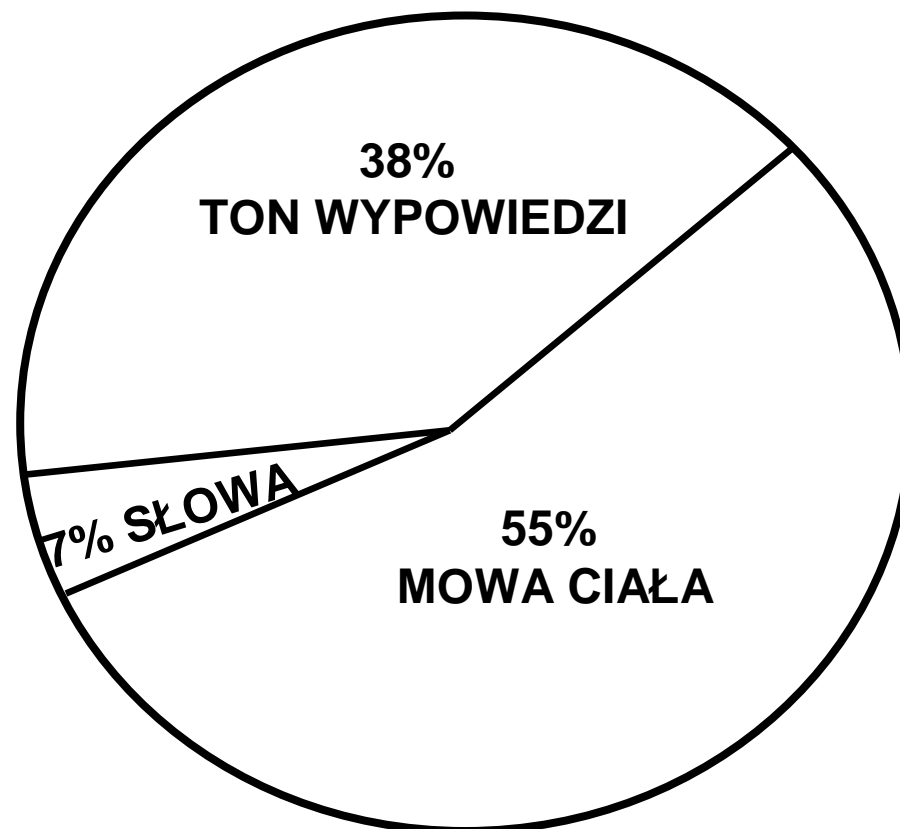


Co jest ważne w komunikacji?





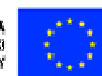
Co jest ważne w komunikacji?





• Funkcje komunikacji

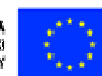
- ☒ Informacyjna
- ☒ Motywacyjna
- ☒ Regulacyjna
- ☒ Emotywna
- ☒ Społeczna
- ☒ Umożliwia samorealizację





• Bariery w skutecznym porozumiewaniu się

- ☒ Różnice w postrzeganiu
- ☒ Różnice językowe, kulturowe
- ☒ Szum informacyjny
- ☒ Emocje
- ☒ Niezgodność komunikatów
- ☒ Nieufność
- ☒ Inne – jakie?





• Subiektywizm w komunikacji

☒ Menedżer powiedział:

☒ Chciałbym dostać raport tak szybko jak to możliwe

☒ Co menedżer miał na myśli:

☒ Potrzebuję raport do końca tygodnia

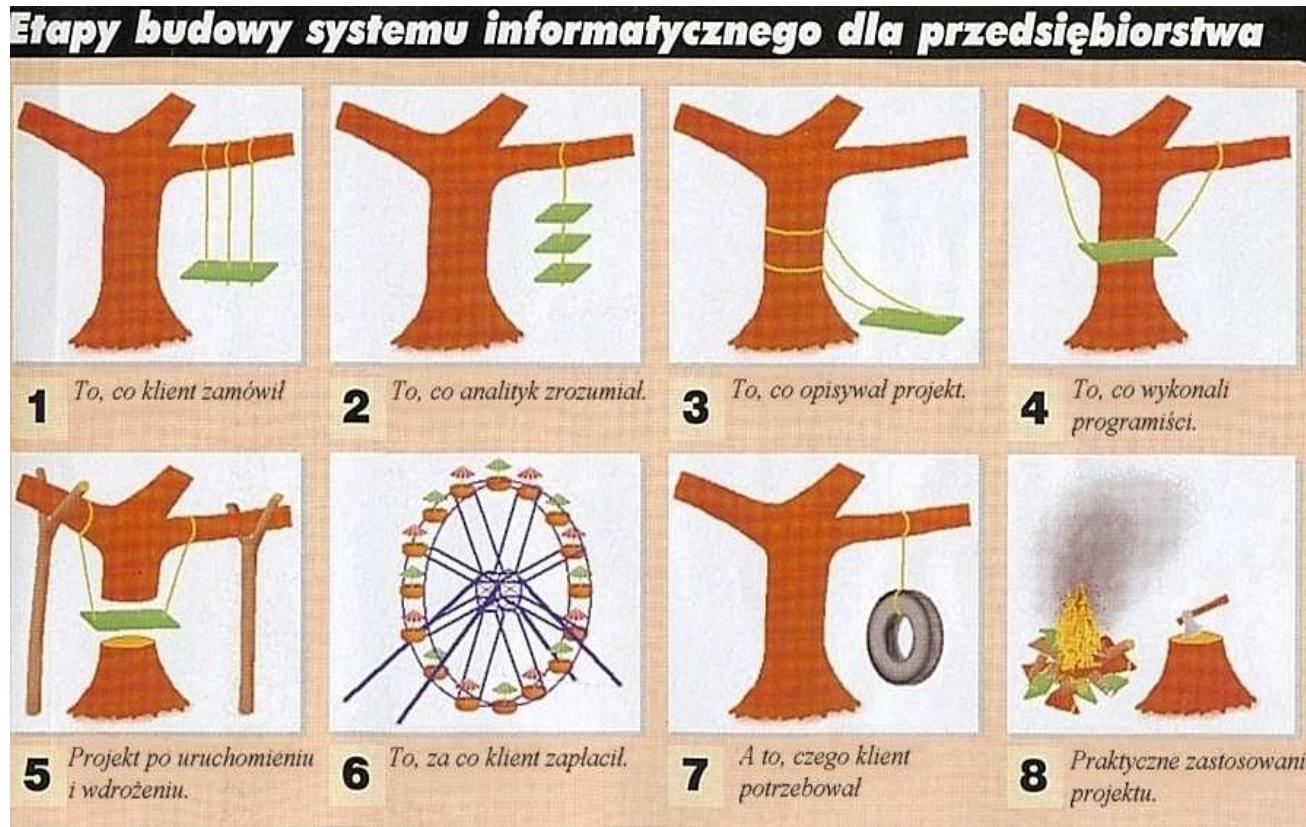
☒ Co podwładny usłyszał:

☒ Rzuć wszystko nad czym pracujesz i przygotuj raport dziś





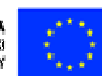
Przekłamania komunikacyjne w projekcie





• 10 przykazań dobrej komunikacji

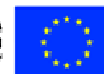
- I. Precyzuj swoje myśli zanim zaczniesz komunikować**
- II. Ustal cel swojej komunikacji zanim ją rozpoczniesz**
- III. Oceń i uwzględnij czynniki otoczenia**
- IV. Pytaj innych o opinie**
- V. Bądź świadom znaczenia informacyjnego komunikatu i emocji z niego wynikających**
- VI. Wykorzystuj okazje do uzupełnienia komunikatu**
- VII. Utrzymuj komunikację mimo trudności**
- VIII. Uwzględniaj kontekst czasowy**
- IX. Swym zachowaniem wspieraj komunikat**
- X. Bądź dobrym słuchaczem**





Ćwiczenie

Poprawne formułowanie i przekazywanie komunikatu
Budowanie Totemu





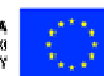
• **Komunikacja formalna i nieformalna w projekcie**

☒ **Komunikacja formalna:**

- ☒ Kontrakty
- ☒ Definicja projektu, plany bazowe
- ☒ Dokumentacja zmian
- ☒ Raportowanie do Kierownika Projektu i do Komitetu Sterującego
- ☒ Protokoły odbioru prac i protokoły końcowe

☒ **Komunikacja nieformalna:**

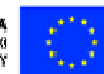
- ☒ Przygotowywanie planów bazowych
- ☒ Bieżąca wymiana informacji
- ☒ Informacje dodatkowe, uzupełniające





➤ Zarządzanie komunikacją w projekcie

- ☒ **Identyfikacja wszystkich interesariuszy**
- ☒ **Identyfikacja potrzeb informacyjnych interesariuszy**
- ☒ **Planowanie komunikacji:**
 - ☒ Opracowanie planu komunikacji
- ☒ **Dostarczanie informacji:**
 - ☒ Realizacja planu komunikacji
- ☒ **Przekazywanie raportów z realizacji**



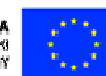


• Jak przygotować plan komunikacji

☒ **Plan komunikacji jest odpowiedzią na potrzeby informacyjne interesariuszy projektu, jest zatem specyficzny dla danego projektu**

- ☒ **co** muszą wiedzieć poszczególni interesariusze?
- ☒ **kiedy** muszą to wiedzieć (okresowo – jak często, koniec etapu, punkt kontrolny)?
- ☒ skąd wziąć niezbędną informację?
- ☒ **w jakiej formie** im ją przekazać?
- ☒ **kto** będzie odpowiedzialny za poszczególne kategorie informacji?
- ☒ jak stosownie do realizacji projektu będzie zmieniać się zapotrzebowanie na informację?
- ☒ jakie są ograniczenia formalne, technologiczne i organizacyjne?

☒ **Plan komunikacji musi uwzględniać wszystkich interesariuszy projektu!**



Plan komunikacji – przykład (fragment)

Rodzaj informacji	Kto otrzymuje	Od kogo otrzymuje	Jak często	W jakiej formie
Dane o postępie prac	Kierownik projektu	Członkowie zespołu	Raz w tygodniu	Mail
Wykryto nowe ryzyko	Kierownik projektu	Członkowie zespołu	Niezwłocznie	Mail
Raport postępu prac	Sponsor	Kierownik projektu	Co 2 tygodnie	Mail
Raport stanu projektu	Sponsor	Kierownik projektu	3 dni po zamknięciu każdego etapu	Mail, spotkanie
Wykryto nowe ryzyko o wadze wyższej niż 8	Sponsor	Kierownik projektu	Niezwłocznie	Telefon, spotkanie
Informacje o zmianach planu projektu	Członkowie zespołu	Kierownik projektu	Niezwłocznie	Mail
Informacje o stanie prac, ryzykach i problemach	Członkowie zespołu	Członkowie zespołu	Co 2 tygodnie	Spotkanie zespołu



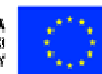
Studium przypadku nr 6

Identyfikacja interesariuszy i ich potrzeb informacyjnych
Plan komunikacji



Szkolenia menadżerskie dla pracowników Generalnej Dyrekcji Ochrony Środowiska i Regionalnych Dyrekcji Ochrony Środowiska są realizowane w ramach projektu pn. „Wdrożenie strategii szkoleniowej”, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1)

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





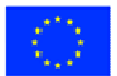
• Raportowanie postępu prac

☒ Dane o postępie prac – dostarczane kierownikowi projektu:

- ☒ przez członków zespołu projektowego
- ☒ przez dostawców zewnętrznych i partnerów

☒ Okresowy raport postępu prac w projekcie – dostarczany sponsorowi

- ☒ Jeśli projekt jest realizowany zgodnie z planem – raport powinien być bardzo prosty!
- ☒ Jeśli występują odchylenia od planu, należy je uzasadnić i zaproponować rozwiązanie
- ☒ Raport postępu prac powinien zawierać prognozę na kolejny okres prac
 - ☒ Ocena szans na dotrzymanie terminów kolejnych kamieni milowych
 - ☒ Inne prognozy, w zależności od potrzeb





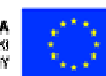
• Raportowanie statusu projektu do Sponsora lub do Komitetu Sterującego

☒ Okresowy raport stanu projektu

- ☒ wykonywany zwykle w ramach podsumowania etapu
- ☒ zawiera ocenę wszystkich parametrów projektu
- ☒ zawiera ocenę sytuacji w projekcie

☒ Raport zamknięcia projektu

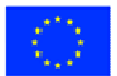
- ☒ ocena końcowa wszystkich parametrów projektu
- ☒ ocena stopnia realizacji celów projektu
- ☒ wnioski z realizacji projektu





➤ Spotkania zespołu projektowego

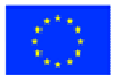
- ☒ **Regularne – częstotliwość dostosowana do fazy projektu**
- ☒ **Tworzą atmosferę uporządkowania działań i kontroli nad projektem**
- ☒ **Warunki przeprowadzenia dobrego spotkania:**
 - ☒ omawianie wyłącznie tematów dotyczących całego zespołu
 - ☒ bardzo sprawne prowadzenie
 - ☒ spotkanie musi być KRÓTKIE!
 - ☒ opcja – spotkania na stojąco
- ☒ **Notatka ze spotkania**
 - ☒ Obowiązkowo przesyłana do wszystkich uczestników
 - ☒ Zawierająca:
 - ☒ ustalenia, podjęte decyzje
 - ☒ zadania do wykonania (ze wskazaniem osoby i terminu)
 - ☒ sprawy otwarte
 - ☒ Notatka nie powinna być stenogramem dyskusji!





Ćwiczenie

Notatka ze spotkania





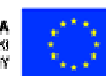
• **Komunikacja w projekcie – często popełniane błędy**

☒ **Niedostateczne dostosowanie komunikacji do potrzeb odbiorców**

- ☒ Za mało informacji lub zbyt rzadko dostarczane
 - ☒ Brak informacji – błędne działania, brak działań podjętych na czas itp
- ☒ Zbyt dużo informacji lub zbyt często dostarczane
 - ☒ Przesyt informacyjny – ignorowanie informacji

☒ **Brak oceny możliwości technicznych i organizacyjnych przy tworzeniu planu komunikacji**

- ☒ Informacje nie są możliwe do uzyskania
- ☒ Przygotowanie informacji jest bardzo pracochłonne

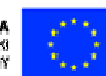




• Komunikacja – działania poprojektowe

☒ Aktualizacja bazy wiedzy organizacji

- ☒ Lista interesariuszy
- ☒ Plan komunikacji i wnioski dotyczące jego efektywności
- ☒ Szablony raportów i wnioski dotyczące ich przydatności
- ☒ Szablony notatek ze spotkań, innych komunikatów



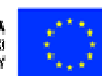


➤ Najlepsze praktyki zarządzania projektami

Kryteria sukcesu

Przyczyny niepowodzeń

Procedury projektowe związane z metodyką zarządzania projektami





• Najlepsze praktyki zarządzania projektami

☒ Na podstawie przeprowadzonych badań The Standish Group zostały określone podstawowe kryteria sukcesu projektów. Zaliczono do nich:

1. Zaangażowanie klienta / odbiorcy projektu – 15.9%
2. Wsparcie kierownictwa – 13.9%
3. Jasno określone wymagania – 13.0%
4. Właściwe planowanie – 9.6%
5. Realistyczne oczekiwania – 8.2%
6. Mniejsze odstępstwa pomiędzy kamieniami milowymi – 7.7%
7. Kompetencje pracowników – 7.2%
8. Odpowiedzialność – 5.3%
9. Jasno postawione cele i wymagania – 2.9%
10. Ciężko pracujący, skupieni pracownicy – 2.4%
11. Pozostałe – 13,9%





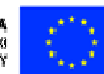
• Najlepsze praktyki zarządzania projektami

☒ Co nazywamy niepowodzeniem projektu:

- ☒ Projekt nie został ukończony
- ☒ Zakres projektu uległ ograniczeniu, czyli nie zostały wykonane produkty o oczekiwanej przez Klienta jakości i parametrach
- ☒ Czas realizacji projektu został przekroczony
- ☒ Koszt projektu przekroczył planowany budżet
- ☒ ???

☒ Z punktu widzenia Klienta:

- ☒ **Cel biznesowy projektu nie został osiągnięty**





• Najlepsze praktyki zarządzania projektami

✘ Źródła niepowodzeń projektu:

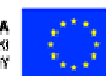
- ✘ Strategiczne – dotyczące misji i określenia celu
 - ✘ Niezrozumienie wymagań użytkownika
 - ✘ Konkurencja
 - ✘ Własny potencjał
 - ✘ Brak zaangażowania Sponsora / Komitetu Sterującego
- ✘ Taktyczne
 - ✘ Niedostateczne zarządzanie projektem
 - ✘ Planowanie
 - ✘ Współpraca Kierownictwa z Zarządem Organizacji
 - ✘ Osoba Kierownika Projektu
- ✘ Operacyjne
 - ✘ Zarządzanie zespołami zadaniowymi
 - ✘ Komunikacja wewnątrz projektu





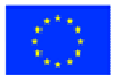
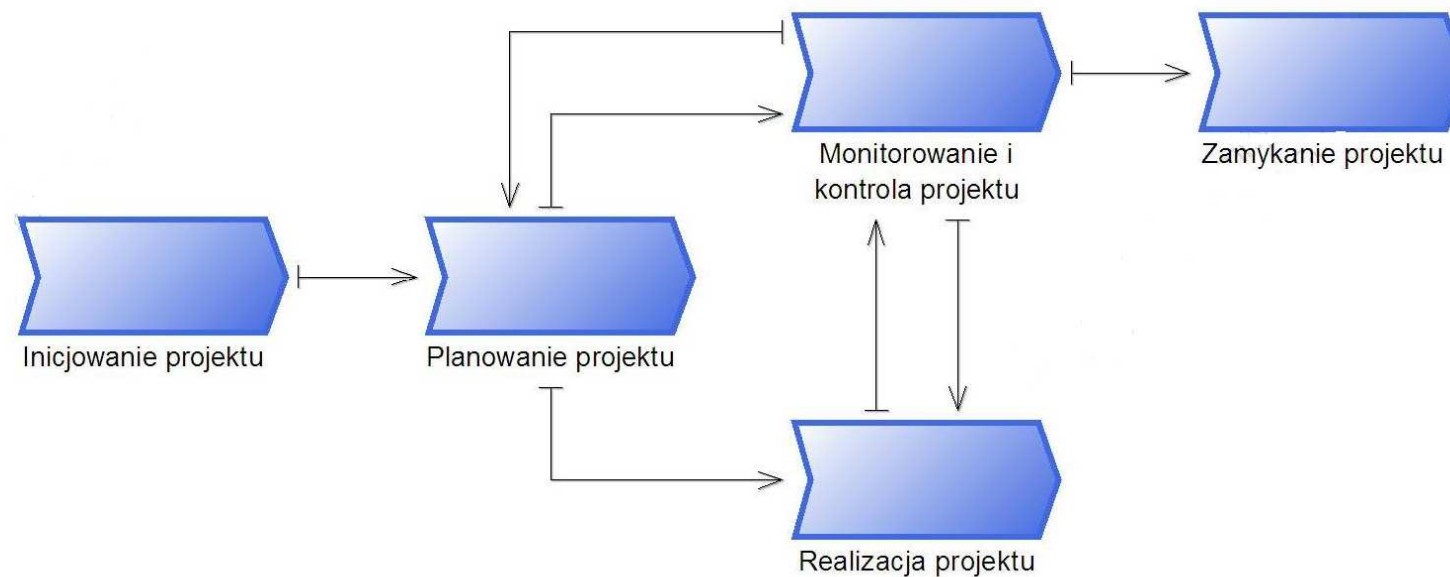
• Wdrożenie metodyki zarządzania projektami

- ☒ Metodyka w maksymalny możliwy sposób powinna zostać dostosowana do charakteru organizacji i rodzaju prowadzonych przez nią projektów
- ☒ Zasada „adopt and adapt”
- ☒ Przygotowanie organizacji do wdrożenia metodyki powinno zostać poprzedzone zbudowaniem odpowiednich podstaw wiedzy z zakresu metodyk i technik zarządzania projektami
- ☒ Należy stopniowo wdrażać kolejne elementy metodyki
- ☒ Wdrożenie każdego elementu poprzedza analiza wymagań, a po jego zakończeniu ocena, czy dana technika jest właściwa
- ☒ Wdrożony w ten sposób model postępowania pozwoli na racjonalne zarządzanie portfelem projektów organizacji oraz zapewni, że prowadzone przedsięwzięcia będą przebiegać w sposób kontrolowany i bezpieczny dla funkcjonowania organizacji

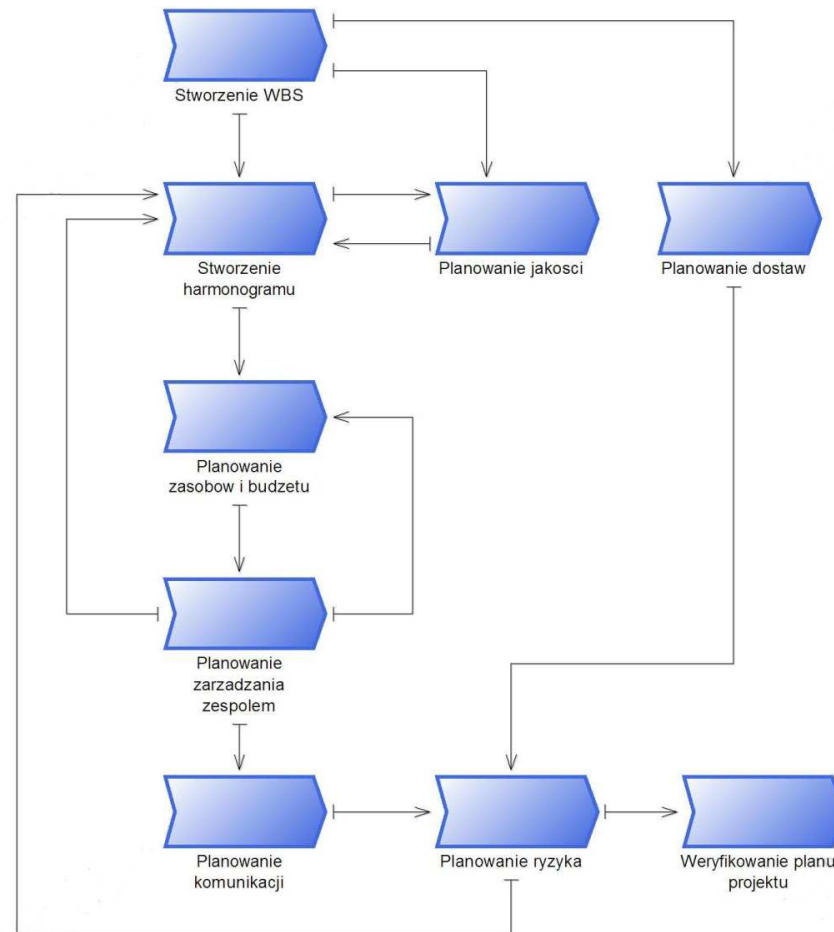




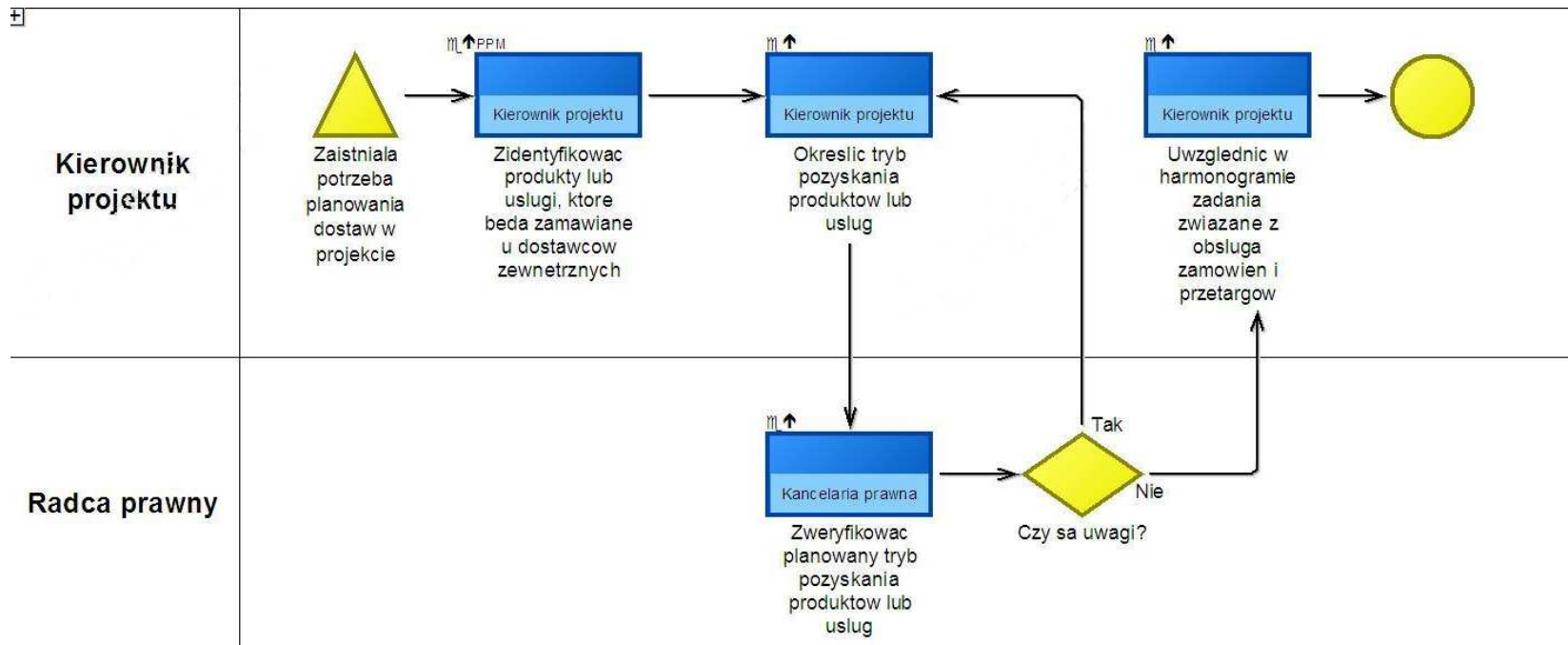
• Główne procesy zarządzania projektami



Główne procesy planowania



Przykładowa procedura – planowanie dostaw





Ćwiczenie

Najważniejsze elementy szkolenia
Zastosowanie we własnej praktyce projektowej



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Szkolenia menadżerskie dla pracowników Generalnej Dyrekcji Ochrony Środowiska i Regionalnych Dyrekcji Ochrony Środowiska są realizowane w ramach projektu pn. „Wdrożenie strategii szkoleniowej”, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1)

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





Dziękujemy za udział w szkoleniu



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Szkolenia menadżerskie dla pracowników Generalnej Dyrekcji Ochrony Środowiska i Regionalnych Dyrekcji Ochrony Środowiska są realizowane w ramach projektu pn. „Wdrożenie strategii szkoleniowej”, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1)

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

