SZKOLENIE MENADŻERSKIE PN:

„ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI”

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)

Skrypt

Spis treści

1. *Cele szkolenia. 3*
2. *Specyfika przedsięwzięć projektowych oraz organizacja projektu. 3*
3. *Uruchomienie projektu. 6*
4. *Procesy planowania projektu 9*
5. *Kontrola realizacji projektu. 11*
6. *Ryzyko w projekcie. 14*
7. *Jakość w projekcie. 16*
8. *Komunikacja w projekcie. 19*

1. Cele szkolenia

Celem szkolenia pn. „Zarządzanie projektami” jest:
- poszerzenie,
- usystematyzowanie,
- zaktualizowanie

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

2. Specyfika przedsięwzięć projektowych oraz organizacja projektu

2.1. Definicja projektu i jego podstawowe elementy

Projekt (przedsięwzięcie) jest to ograniczone czasowo działanie realizowane w celu stworzenia unikalnego produktu, dostarczenia unikalnej usługi lub osiągnięcia unikalnego rezultatu.

Podstawowe elementy projektu:
- tymczasowość;
- unikalność wyrobu, usługi, rezultatu;
- stopniowe dostosowywanie.

Projekt ponadto:
- w przeciwieństwie do stabilnego procesu ukierunkowany jest na zmiany,
- nie jest działaniem rutynowym, zawiera elementy nowości i ryzyka,
- wywołuje konflikty,
- wpływa na innowacyjność firmy, która podejmuje się realizacji projektu,

- ukierunkowany jest na zmiany,
- aktywnie angażuje kierownictwo,
- wykonywany przez ludzi,
- determinowany przez ograniczone zasoby,
- planowany i kontrolowany.

2.2. Zarządzanie projektem

Zarządzanie projektem polega na zastosowaniu wiedzy, umiejętności, narzędzi i technik do działań projektowych, w taki sposób, aby spełnić wymagania projektu.

Zarządzanie projektami w organizacji opiera się na portfelu projektów, czyli na zbiorze wszelkich prac zebranych i stanowiących ułatwienie w skutecznym kierowaniu projektem.

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

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

2.3. Cykl życia projektu

Cykl życia projektu określa następujące po sobie kolejne etapy realizacji projektu, czyli wszystko to, co następuje w projekcie pomiędzy jego początkiem a końcem.

Istnieje wiele opisów cyklów życia projektu, od bardzo szczegółowych do bardzo ogólnych obejmujących rozmaite formularze, wykresy oraz tabele.

Wspólne cechy cyklów życia projektu:

- następowanie po sobie poszczególnych etapów, zakończonych przekazaniem istotnych informacji w ramach realizacji projektu,
- poziom poniesionych kosztów w trakcie realizacji projektu (niski na początku, wzrastający na etapach pośrednich, malejący na końcu),
- duży poziom ryzyka na początku realizacji projektu

Wszystkie projekty planuje, realizuje się i wdraża w określonym kontekście społecznym, kulturowym, gospodarczym i środowiskowym.

2.4. Udziałowcy projektu

Udziałowcy projekty to osoby lub organizacje, które wpływają na projekt, oraz na których interesy oddziaływują rezultaty projektu.

Do udziałowców projektu zalicza się:
- Sponsor,
- Kierownik projektu,
- Zespół zarządzania projektem,
- Zespół projektowy,
- Organizacja realizująca projekt,
- Klient / użytkownik,
- Grupy nacisku,
- PMO – Biuro Zarządzania Projektem,
- Inni udziałowcy.

Struktura organizacyjna projektu:

Struktura organizacji realizującej projekt to czynnik często ograniczający warunki, na których udostępniane są zasoby do realizacji projektu.

Organizacja projektu może opierać się na:
- strukturze funkcjonalnej (hierarchia – każdy pracownik posiada swojego przełożonego),
- strukturze projektowej (przynależność do poszczególnych zespołów projektowych),
- strukturze macierzowej (forma pośrednia pomiędzy strukturą funkcjonalną i projektową, kierownik koordynuje prace zespołu),
- strukturze mieszanej.

3. Uruchomienie projektu

3.1. Inicjowanie projektu

Powodem rozpoczynania projektu jest:
- potrzeba,
- szansa,
- konieczność.

Wyróżnia się następujące potrzeby:
- 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 podejmie się decyzję o realizacji projektu należy przeprowadzić następujące działania:
- analizę problemu;
- analizę potrzeb;
- analizę opłacalności (efektywności ekonomicznej);
- analizę ryzyka;
- studium wykonywalności (feasibility study).

3.2. Uruchomienie projektu

Najważniejsze czynności podczas uruchamiania 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,
- udokumentowanie i potwierdzenie istnienia wystarczającego uzasadnienia do rozpoczęcia projektu,
- zapewnienie finansowania projektu,

- umożliwienie i zachęcenie Komitetu Sterującego do podjęcia 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,
- 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

3.3. Główne dokumenty projektu

Do głównych dokumentów projektu należą:
- Karta projektu – formalnie zatwierdza projekt,
- Deklaracja zakresu projektu – zakres prac w projekcie i produktów cząstkowych,
- Plan kierowania projektem – określa, w jaki sposób będą wykonywane poszczególne prace.

3.4. Czynniki uzasadniające 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.

4. Procesy planowania projektu

Planowanie projektu dotyczy przyszłości, plany natomiast stanowią jedynie 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.

4.1. Czynności niezbędne przy planowaniu projektu.

Do czynności niezbędnych przy planowaniu projektu należą:
- identyfikacja i analiza produktów przewidzianych do wytworzenia,
- określenie aktywności koniecznych do wytworzenia produktów,
- oszacowanie zasobów oraz czasu trwania poszczególnych aktywności,
- uzgodnienie prac związanych z kontrolą, jakości oraz zasobów niezbędnych do ich przeprowadzenia,
- identyfikacja punktów kontrolnych projektu,
- opracowanie harmonogramu,
- przypisanie poszczególnych aktywności do ról w projekcie,

- analiza ryzyka.

4.2. Plan projektu.

Do elementów planu projektu należą:
- opisy produktów projektu,
- harmonogram prac,
- sieć działań projektowych,
- 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.

4.3. Struktura prac w projekcie

Na strukturę prac w projekcie składają się następujące elementy:
- dekompozycja projektu na zadania,
- umiejscowienie poszczególnych zadań w strukturze całego projektu,
- podstawowe narzędzie w procesie planowania projektu,
- organizacja pracy nad projektem przez logiczne pogrupowanie elementów,
- umożliwienie „łagodnego" przejścia do etapu planowania czasu realizacji zadań oraz kosztów ich wykonania.

4.4. Harmonogram

Opracowanie harmonogramu:
- opracowanie diagramu sieciowego i określenie działań krytycznych,
- wyspecyfikowanie 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 (punktów węzłowych),
- opracowanie budżetu.

4.5. Budżet projektowy

Budżet - 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.

5. Kontrola realizacji projektu

5.1. Działania związane z kontrolą projektu

Działania związane z kontrolą projektu:
- realizacja zadań 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.

Kontrola projektu polega na porównywaniu planów bazowych ze stanem aktualnym projektu w celu podjęcia działań korygujących, o ile są one potrzebne.

Porównywanie planów odbywa się okresowo i systematycznie. Wymaga komunikacji i raportowania. Umożliwia wcześnie identyfikowanie zagrożeń i problemów, stworzenie podstawy do podjęcia akcji zaradczych, zaangażowanie sponsora i zespołu projektowego.

Kontrola projektu obejmuje:
- plany bazowe,
- poziomy tolerancji dla odchyleń,
- zbieranie informacji o stanie aktualnym/rzeczywistym projektu w odniesieniu do: zakresu, harmonogramu, budżetu, zasobów, ryzyk.

5.2. Odchylenia w projekcie

Identyfikacja odchyleń od planu:

- w wyniku porównania: plan bazowy – stan rzeczywisty,
- odchylenia przekraczające tolerancję i nieprzekraczające tolerancji,
- źródło (przyczyna) odchyleń,
- analiza oddziaływania odchylenia (przedmiot oddziaływania, horyzont czasowy oddziaływania).

5.3. Raportowanie projektu

Raportowanie i typy raportów:
- rutynowe,
- wyjątków,
- analizy specjalne.

Rodzaje raportów:
- raport kierownika projektu dla Komitetu Sterującego,
- raport sytuacji specjalnej dla Komitetu Sterującego,
- raport prac zespołu projektowego.

5.4. Zmiany w projekcie

Zmiany są nieuniknionym zjawiskiem w projekcie.

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.

Do podstawowych reguł kontroli zmian należą:
- każdy kontrakt na realizację projektu musi zawierać system zrządzania 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.

Procesy zarządzania zmianami:
- identyfikacja potrzeby zmian,
- zgłoszenie wniosku o zmianę,
- analiza wniosku o zmianę i wpływu zmiany na projekt,
- decyzja, co do wniosku:
    - akceptacja lub odrzucenie
    - podejmowana przez właściwe ciało decyzyjne,
- zmiana planów projektu (gdy akceptacja),
- poinformowanie udziałowców,
- realizacja zmiany (gdy akceptacja).

6. Ryzyko w projekcie

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.

6.1. Techniki identyfikacji ryzyk.

Do technik identyfikacji ryzyk zaliczane są:

- burza mózgów,
- listy kontrolne,
- kwestionariusze ryzyka,
- scenariusze zdarzeń.

6.2. 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.

6.3. 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!

6.4. Rejestr ryzyk

Rejestr ryzyk powstaje w fazie planowania projektu. Powinien być utrzymywany i okresowo aktualizowany w trakcie całej realizacji projektu.

Typowa zawartość rejestru ryzyk:
- 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.

7. Jakość w projekcie

Jakość to zespół cech i właściwości produktu lub usługi decydujący o zdolności produktu lub usługi do zaspokojenia potrzeb odbiorcy.

7.1. Planowanie jakości

Planowanie jakości polega na ustaleniu:

- 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?

7.2.Wskaźniki jakościowe projektu

Rola wskaźników jakościowych:
- sprecyzowanie oczekiwań w stosunku do jakości procesu prowadzenia projektu,
- umożliwienie monitorowania projektu w czasie realizacji.

Wybór wskaźników jakościowych powinien być zgodny z priorytetami dla projektu.
Dla każdego produktu projektowego należy określić wymagania jakościowe.

Celem określenia wymagań jakościowych względem projektu są jasne kryteria stosowane przy odbiorze produktu. 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.

Działania związane z zapewnieniem jakości:
- są wykonywane przed wytworzeniem produktów projektu,
- powinny być uwzględnione w 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.

7.3. Kontrola jakości

Działania związane z kontrolą jakości:
- są wykonywane po wytworzeniu produktów projektu,
- powinny być uwzględnione w harmonogramie,
- należy do nich przypisać zasoby i określić koszty.

Weryfikacja cząstkowych lub finalnych wyników projektu odbywa się 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.

7.4.Narzędzia i techniki używane podczas kontroli jakości

Narzędzia i techniki stosowane podczas kontroli projektu:

- 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.

8. Komunikacja w projekcie

8.1. Cel komunikacji:

Celem komunikacji w projekcie jest:

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

8.2. 10 przykazań dobrej komunikacji.

1. Precyzuj swoje myśli zanim zaczniesz komunikować.
2. Ustal cel swojej komunikacji zanim ją rozpoczniesz.
3. Oceń i uwzględnij czynniki otoczenia.
4. Pytaj innych o opinie.
5. Bądź świadom znaczenia informacyjnego komunikatu i emocji z niego wynikających.
6. Wykorzystuj okazje do uzupełnienia komunikatu.
7. Utrzymuj komunikację mimo trudności.
8. Uwzględniaj kontekst czasowy.
9. Swoim zachowaniem wspieraj komunikat.
10. Bądź dobrym słuchaczem.

8.3. 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 polega na:
- identyfikacji wszystkich interesariuszy,
- identyfikacji potrzeb informacyjnych interesariuszy,
- planowaniu komunikacji (opracowanie planu komunikacji),
- dostarczaniu informacji (realizacja planu komunikacji, przekazywanie raportów z realizacji).

8.4. Spotkanie zespołu projektowego

Spotkanie zespołu projektowego 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,
- powinna powstać notatka ze spotkania (obowiązkowo przesyłana do wszystkich uczestników), zawierająca ustalenia, podjęte decyzje, zadania do wykonania (ze wskazaniem osoby i terminu).