

PROJEKTY, ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI W PIGUŁCE

Autor: Dawid Okarma

Fundacja „Katolicka Inicjatywa Berit”

CZYM JEST PROJEKT



Projektem może być wszystko-
każde zaplanowane działanie.
Jednakże są pewne warunki...



Cechy projektu



SKĄD SIĘ BIERZE PROJEKT?

Można wyodrębnić 2 grupy czynników, które wpływają to aby realizować projekt:

Wewnętrzne:

- diagnoza potrzeb,
- interesy społeczne,
- polityka, strategia władz lokalnych.

Zewnętrzne:

- wytyczne programów pomocowych,
- wizyty studyjne,
- partnerzy zewnętrzni,
- dobre przykłady.



DEFINICJE PROJEKU

- Najbardziej rozpowszechniona: Projekt jest czasowym przedsięwzięciem, mającym na celu stworzenie unikalnego produktu lub usługi. (*A Guide to the Project Management Body of Knowledge PMBOK Guide, 2000*)
- Dowcipna: Projekt to każde zlecenie lub zadanie, którego nie można załatwić w trakcie jednej rozmowy Telefonicznej (*S. M. Young-Senator Ohio w latach 60-tych*)
- Polska: Zbiór czynności podejmowanych dla zrealizowania określonego celu i uzyskania konkretnego, wymiernego rezultatu. Rezultatem projektu jest produkt, który sam w sobie projektem nie jest, lecz definiuje jego wymiar techniczny, czasowy oraz finansowy (*Paweł Pietras i Maciej Szmit, Łódź 2003*).

TROSZKĘ HISTORII... 😊

1. Pierwsze projekty pojawiły się już w starożytności, choć nikt tak naprawdę nie zdawał sobie z tego sprawy.
2. Początki nowoczesnego zarządzania projektami oraz zainicjowanie pierwszego projektu sięgają roku 1941 i są ściśle powiązane z realizacją *Projektu Manhattan*, którego celem było wybudowanie bomby atomowej. Realizatorem tegoż przedsięwzięcia był rząd Stanów Zjednoczonych Ameryki. Dzięki niemu w miejscowości nieopodal Chicago został uruchomiony pierwszy na świecie reaktor jądrowy przeznaczony do produkcji materiałów rozczepialnych. Głównym koordynatorem ze strony badawczej tego projektu był niejaki J.R. Oppenheimer, który kierował blisko sześciotysięcznym zespołem naukowców, natomiast funkcję zarządczą ze strony wojskowej pełnił L. Groves. Łączna liczba uczestników projektu wyniosła około sto dwadzieścia pięć tysięcy osób, zaś budżet przedsięwzięcia wyniósł dwa miliardy amerykańskich dolarów.



PODSTAWOWE OGRANICZENIA PROJEKTU

PIERWOTNIE



WSPÓŁCZESNE



PRZYKŁAD

Jeżeli harmonogram projektu zostaje skrócony, często budżet wymaga podniesienia celem dodania dodatkowych zasobów do ukończenia tego samego zakresu prac, w krótszym okresie czasu. Jeżeli podniesienie budżetu nie jest możliwe, wówczas zakres projektu może zostać zredukowany lub jakość może zostać obniżona, aby zakończyć projekt w krótszym okresie czasu, lecz przy niezmienionym budżecie. Interesariusze projektu mogą mieć odmienną opinią na temat tego, które ograniczenia są najistotniejsze, co powoduje jeszcze większe wyzwania w projekcie. Zmiana wymagań projektu lub jego celów generuje dodatkowe ryzyko. Kierownik projektu musi być w stanie ocenić sytuację, zarządzać oczekiwaniami interesariuszy w zakresie istotności ograniczeń oraz utrzymywać proaktywną komunikację z interesariuszami, aby zakończyć projekt z sukcesem.



UCZESTNICY W PROJEKCIE



SPONSOR

Sponsor – jest to osoba lub grupa osób, która dostarcza zasobów do projektu, oraz go wspiera. Jest to osoba, odpowiedzialna za to, aby umożliwić projektowi osiągnięcie sukcesu. Sponsor może być osobą zarówno z organizacji kierownika projektu, jak i spoza niej. Sponsor promuje projekt od momentu jego inicjacji. Kolokwialnie mówiąc, sponsor powinien być dla kierownika projektu swoistym asem w rękawie jokerem, którym można zagrać, kiedy wszystko inne zawiodło.

- Główne zadania sponsora zależą od wielkości projektu. W szczególności można przytoczyć poniższe:
- Dopilnowanie wykonalności projektu z perspektywy wykonalności celów biznesowych
- Rozwiązywanie problemów, wykraczających poza kompetencję kierownika projektu
- Powołanie Komitetu Sterującego, jeśli takowy jest potrzebny
- Zatwierdzenie dodatkowego budżetu w przypadku, kiedy budżet podstawowy się wyczerpał
- Podjęcie decyzji o przerwaniu projektu (decyzja może być podjęta z różnych powodów).



KIEROWNIK PROJEKTU

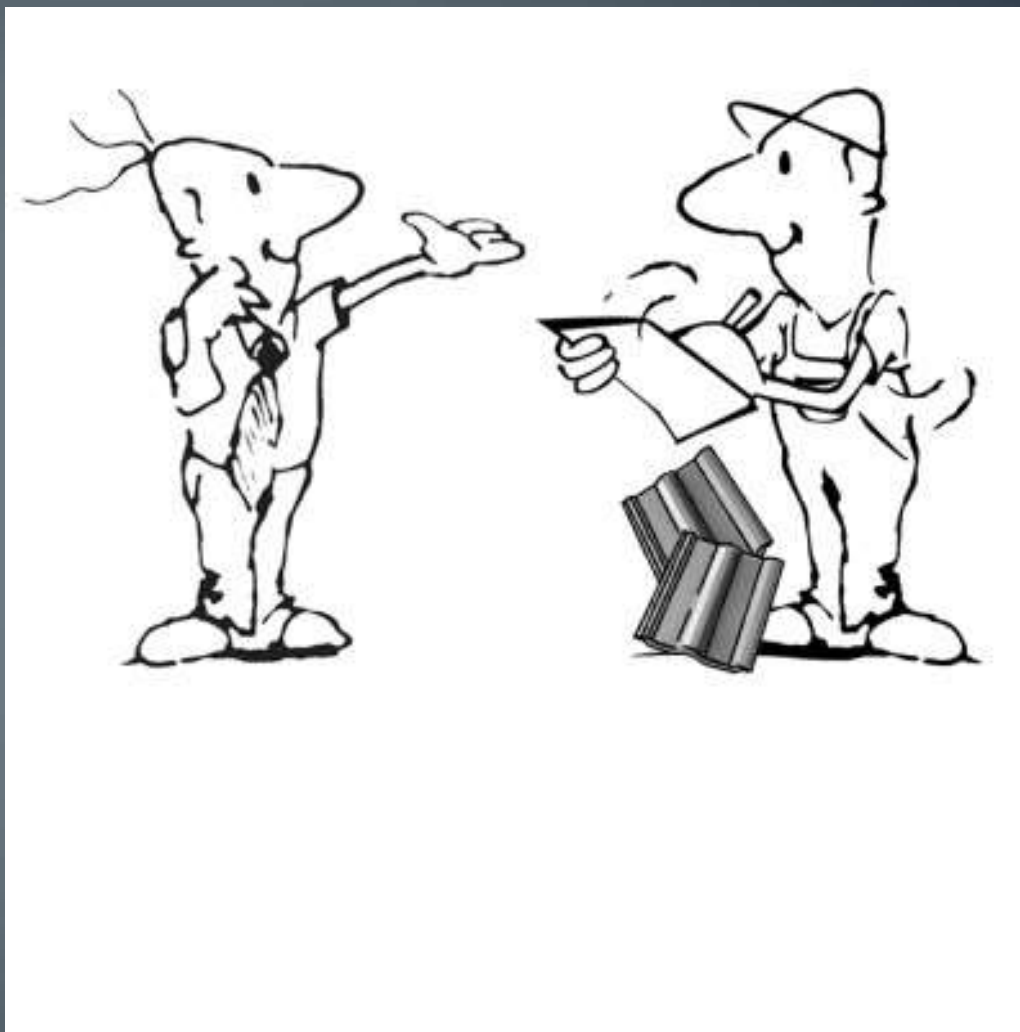
- „Twoją rolą jako managera projektu jest wspomaganie ludzi w zespole w ich zadaniach. Ich sukces jest Twoim sukcesem”.
- Jaki powinien być kierownik projektu ?
 - Zdolności komunikacyjne,
 - Przywództwo, budowanie zespołu, motywowanie zespołu,
 - Skuteczne zarządzanie konfliktem,
 - Bycie zorganizowanym,
 - Umiejętność delegowanie zadań, Umiejętność działania pod presją,
 - Zdolność szybkiego rozwiązywania problemów,
 - Entuzjazm, empatia
 - Posiadanie odpowiednich umiejętności i wiedzy związanych z danym obszarem (na przestrzeni lat nie jest to już główna cecha poszukiwana u kierowników projektów)

UŻYTKOWNIK (BENEFICJENT ODBIORCA)

- Osoby do których kierowany jest projekt
- Wszyscy Ci których bezpośrednio dotyka
- Do nich kierujemy działania
- Ich tyczy się konkretny proces, konkretna zmiana projektowa



WYKONAWCA



INNE OSOBY PROJEKTU- BIURO PROJEKTOWE

Jest instytucja nie zawsze występująca w projektach czy nawet w organizacjach. Istnienie tego tworu jest zależne od dojrzałości projektowej. Ze względu na organizację biuro projektowe może mieć różne znaczenie:

- Wspierającą – biuro projektowe ma tutaj w większości rolę administracyjną sprowadzającą się do wsparcia projektu (gromadzenie dokumentacji, dostarczanie formularzy standardowych dokumentów projektowych, raportowanie, itp.)
- Kontrolującą – biuro projektowe wyznacza standardy prowadzenia projektów poprzez trzymanie się odpowiedniej metodologii i narzędzi. Zajmuje się kontrolowaniem stanu projektów i odpowiednim raportowaniem.
- Zarządzającą – biuro projektowe ma całkowitą kontrolę nad projektem i nim zarządza

W zależności od stopnia „władzy” biura projektowego może się ono składać albo z pracowników administracyjnych, w przypadku funkcji wspierającej, przechodząc w najbardziej doświadczonych kierowników projektów w organizacji w przypadku funkcji zarządzającej.

ZESPÓŁ PROJEKTOWY- PODSUMOWANIE

SKUTECZNY ZESPÓŁ PROJEKTOWY:

- Posiada szefa/lidera
- Posiada jasno wytyczone cele
- Ma ustaloną strukturę
- Ma określone reguły i procedury komunikowania się
- Przyjął zasady obiegu i archiwizowania dokumentów



RODZAJE PROJEKTÓW

Istnieje wiele typologii i podziału projektów. Przykłady:

- Wg pochodzenia potrzeby
 1. zewnętrzne
 2. wewnętrzne
- Wg stopnia innowacyjności
 1. projekty o wysokim stopniu
 2. projekty niskim stopniu
- Wg rozmiaru *
 1. projekty małe
 2. projekty duże
 3. projekty wielkie

KRYTERIUM ROZMIARU*

TABLICA 1.3. Rodzaje projektów według ich rozmiarów

Rodzaj projektów	Liczebność zespołu projektowego	Pracochłonność projektu (osobolata)	Koszt projektu (mln DEM)
Male projekty	< 6	< 0,4	< 0,1
Średnie projekty	6-50	0,4-50	0,1-10
Duże projekty	> 50	> 50	> 10

Źródło: H.-D. Litke, *Projektmanagement. Methoden, Techniken, Verhaltensweisen*, Carl Hanser Verlag, München/Wien 1995, s. 85.

DEM- Marka Niemiecka

OSOBOLATA- są to jednostki przeliczeniowe służące do ustalenia faktycznego zatrudnienia. Miernik ten pozwala na uniknięcie przeszacowania liczby personelu (wiążą się z tym, że nie każdy pracownik jest zatrudniony na pełen etat w organizacji).

PLANOWANIE PROJEKTU- ZASADA W/H

CO ma być rezultatem projektu? (what ?)

DLACZEGO należy zrealizować projekt - jakie są powody i korzyści? (why ?)

JAKIE są pozostałe ryzyka? (which?)

CO może mieć wpływ na rezultat projektu? (what ?)

KTO będzie realizował projekt? (who?)

KIEDY projekt będzie realizowany/zakończony? (when?)

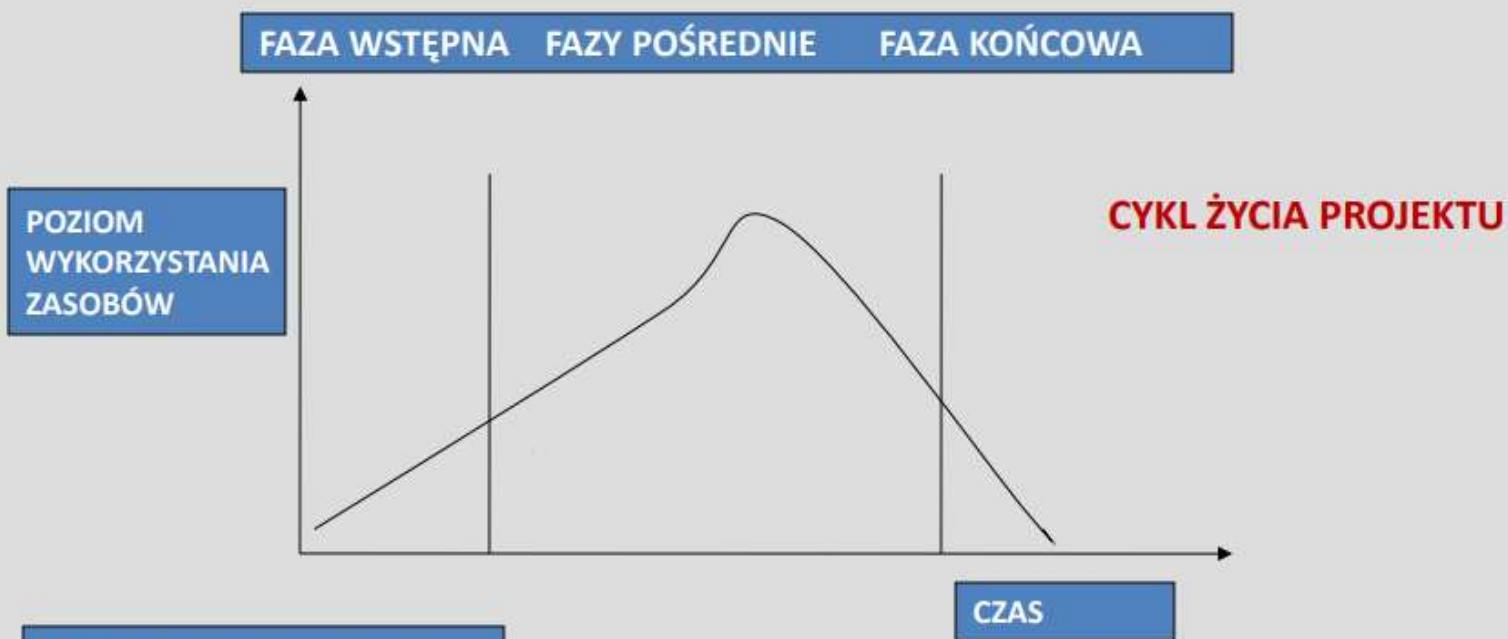
JAK DŁUGO potrwa realizacja projektu? (how long ?)

ILE będzie kosztował? (how much?)

JAK projekt jest/będzie realizowany? (how?)

CYKL ŻYCIA PROJEKTU- ORIENTACJA W FAZIE PLANOWNIA

WPROWADZENIE DO ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI



Źródło: Zarządzanie projektami,
IFC Press, Nowe Motywacje, 2003

PLANOWANIE ZESPOŁU- WYMAGANIA

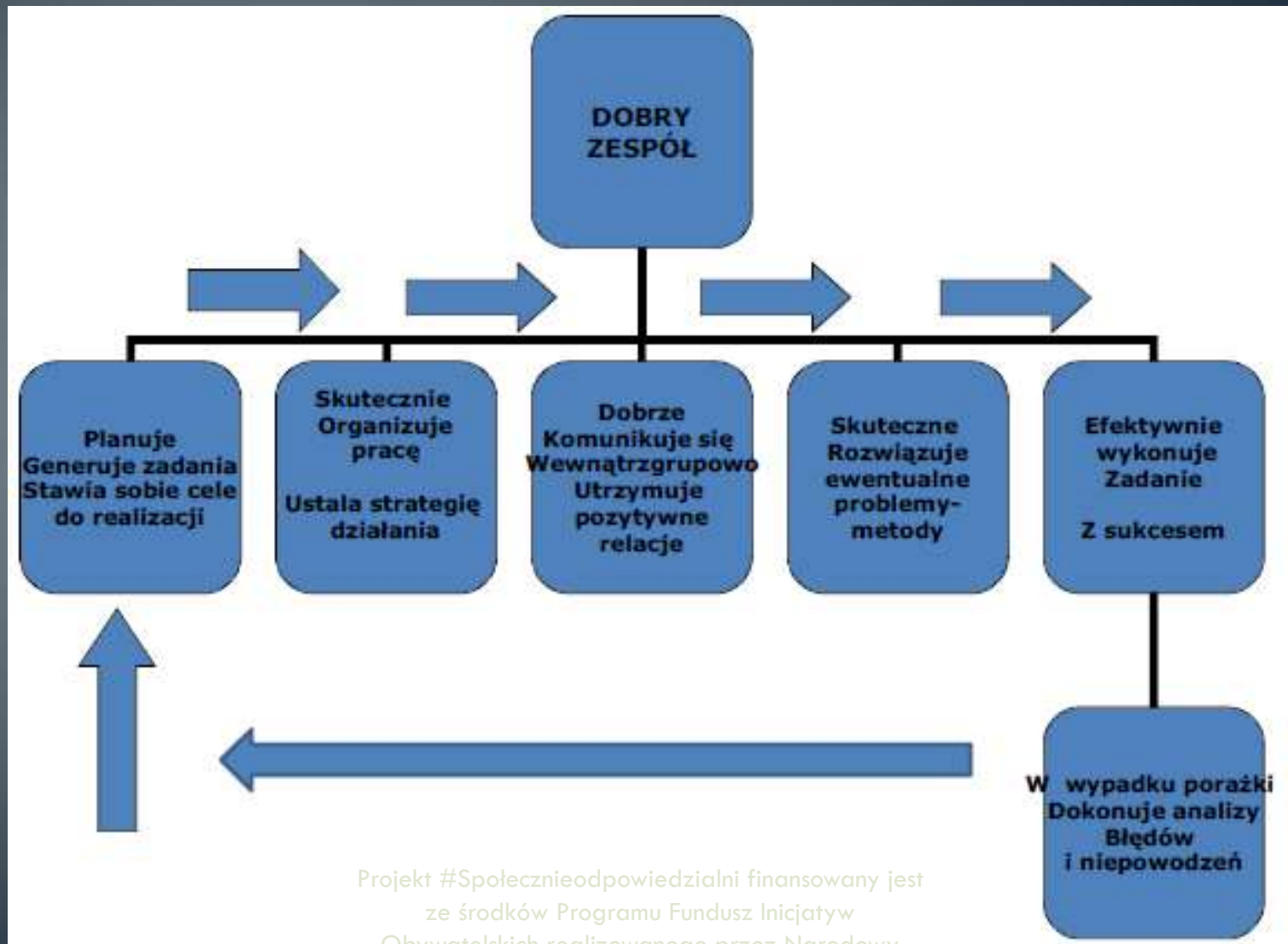
Wymagania wobec członków:

- Subordynacja wobec kierownictwa
- Samodzielność w zakresie merytorycznym
- Praca zespołowa
- Zdolność do empatii i dopasowania
- Nastawienie na osiągnięcie rezultatów
- Wysoka samoocena
- Umiejętności indywidualne (np. koncentracja)

Realizacja projektów zależy od możliwości gry zespołowej



PLANOWANIE ZESPOŁU PODSUMOWANIE



Projekt #Społecznieodpowiedzialni finansowany jest ze środków Programu Fundusz Inicjatyw

Obywatelskich realizowanego przez Narodowy Instytut Wolności - Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego

SCHEMAT PLANOWANIA PROJEKTU



- Problem/Potrzeba
- Cele
- Rezultaty
- Zasoby
- Harmonogram-Działania
- Budżet
- Promocja
- Monitoring i ewaluacja

PLANOWANIE PROJEKTU- DIAGNOZA/ ANALIZA PROBLEMU

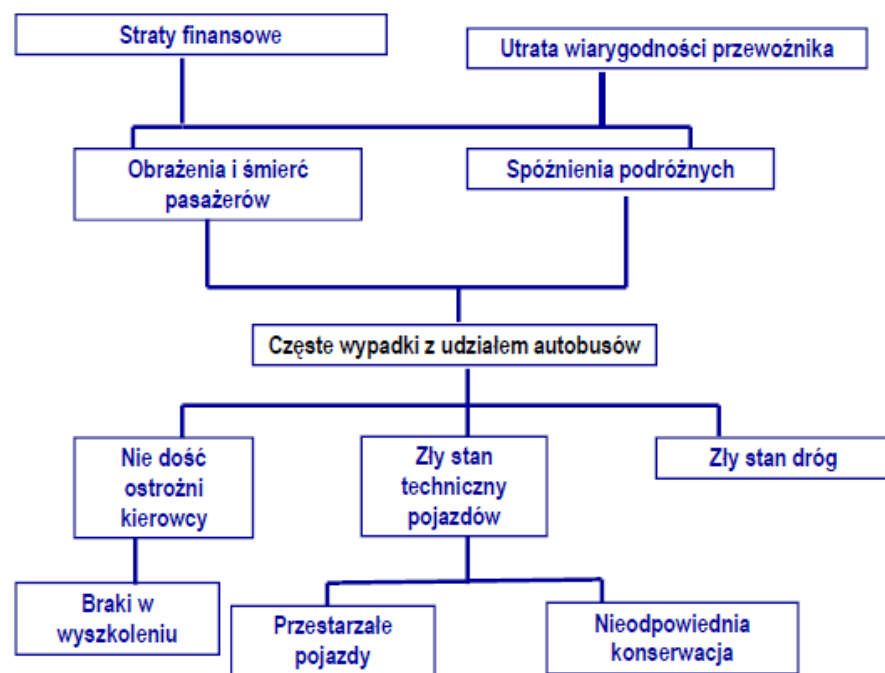
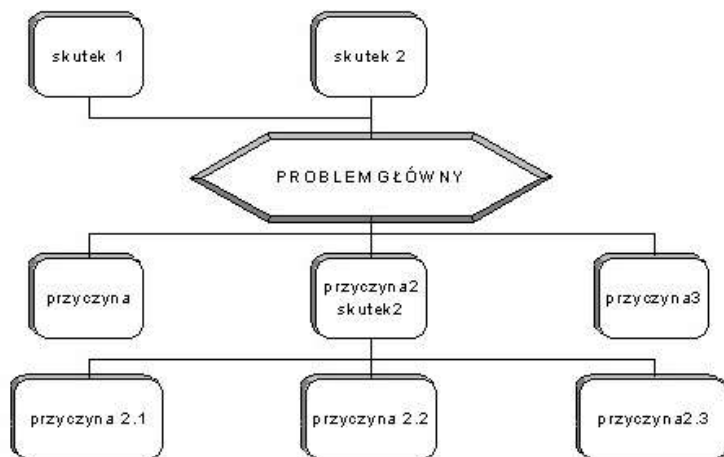
Wszystkie projekty zaczynają się od problemu. Nie ma problemu? - nie ma projektu!

Charakterystyka (analiza) problemu powinna zawierać:

- 1) Nazwa problemu
- 2) Opis problemu
- 3) Jakie są przyczyny problemu?
- 4) Kto cierpi z powodu problemu?
- 5) Jakie bariery mogą uniemożliwić rozwiązanie problemu?
- 6) Co będzie jeśli problem nie zostanie rozwiązany?
- 7) Dlaczego to my powinniśmy zająć się rozwiązaniem problemu?

DRZEWO PROBLEMÓW JAK NARZĘDZIE ANALIZY PROBLEMÓW PROJEKTOWYCH

Drzewo Problemów



Projekt #Społecznieodpowiedzialni finansowany jest ze środków Programu Fundusz Inicjatyw Obywatelskich realizowanego przez Narodowy Instytut Wolności - Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego

PLANOWANIE PROJEKTU- WYZNACZENIE CELÓW

- Cele to nasza odpowiedź na "problemy".
- Cele to pożądaný kierunek działania, który obieramy ze względu na zdiagnozowane przyczyny problemu.

Jakie powinny być cele projektu?

REGUŁA SMART:

- Specyficzny (Specific)
- Mierzalny (Measurable)
- Osiągalny (Achievable)
- Istotny, posiadający znaczenie (Relevant)
- Określony w czasie (Time defined)

CEL PROJEKTU – MATRYCA LOGICZNA

Podstawowym składnikiem w procesie przygotowania projektu jest matryca logiczna projektu. Opisuje ona w sposób syntetyczny wszystkie ważne aspekty projektu. Jest to podstawowy instrument planowania nie tylko w Unii Europejskiej, ale także innych organizacjach międzynarodowych.

Obecnie jest standardem stosowanym w wielu programach Unii Europejskiej w fazach: przygotowania projektów, ich monitorowania i oceny (dotyczy to zwłaszcza programów pomocy zewnętrznej UE).

Cele	Miernik/ Wskaźnik	Weryfikator miernika/ wskaźnika	Założenie
1	2	3	4
Cel nadrzędny			
Cel 1:			
Cel 2:			
Cel 2.1:			
Cel 2.1.1			
Cel 2.1.2			
Cel 2.1.2.1			
Etcd.....			

PLANOWANIE PROJEKTU- REZULTATY

Rezultaty twarde

- Mierzalne,
- Policzalne,
- Liczbowe,
- Skwantyfikowane,
- Konkretne.

Przykłady:

- liczba osób przeszkolonych,
- liczba wydanych publikacji,
- liczba godzin szkolenia,
- liczba uczestników konferencji,
- liczba wydanych certyfikatów.

Rezultaty miękkie:

- nie są obiektami fizycznymi, mają postać niematerialną i często nie możliwą do bezpośredniej weryfikacji w procesie prostego, fizycznego monitoringu (np.: zdobycie nowych umiejętności)
- pomiar: ankiety, testy, kwestionariusze, rozmowy, wywiadów.



RODZAJE REZULTATÓW I PRZYKŁADY WSKAŹNIKÓW

Rodzaje rezultatów	Przykłady wskaźników
Kluczowe umiejętności pracownicze	<ul style="list-style-type: none"> - osiągnięcie kluczowych umiejętności zawodowych - nabycie umiejętności komunikacyjnych
Zdolności motywacyjne	<ul style="list-style-type: none"> - zwiększenie motywacji - zwiększenie zaufania we własne siły - podniesienie poczucia odpowiedzialności
Osobiste predyspozycje	<ul style="list-style-type: none"> - podniesienie poziomu samooceny - wyższe osobiste i zawodowe aspiracje - poprawa wizerunku/prezentacji - większa punktualność - większa higiena osobista - poprawa stanu zdrowia i samopoczucia

PLANOWANIE PROJEKTU- ZASOBY



PLANOWANIE PROJEKTU- ZASOBY

PLANUJĄC ZASOBY PROJEKTY NALEŻY PAMIĘTAĆ O:

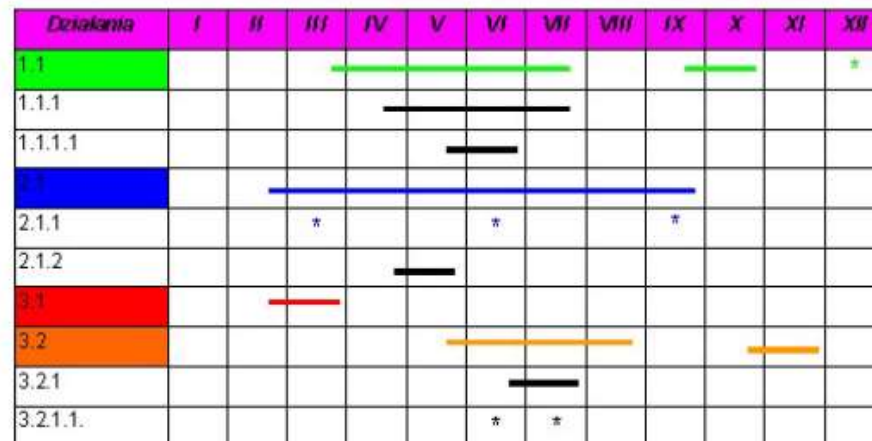
- Określeniu zasobów do poszczególnych czynności projektowych
- Planowaniu zarówno zasobów ludzkich i materialnych
- Planowaniu kosztów projektu
- Planowaniu finansowania projektu
- Budżetowaniu projektu
- Zatwierdzenie planów zasobów przez kierownictwo
- Podjęcie decyzji o przystąpieniu do projektu

PLANOWANIE PROJEKTU - HARMONOGRAM

- Praktyczne uwagi:
 - Harmonogram ma nas informować (KTO, CO, KIEDY i ILE DNI)
 - Zajrzyj do kalendarza zanim zaplanujesz projekt

- Narzędzia:
 - Microsoft Project

Harmonogram – wykres Gantta



PLANOWANIE PROJEKTU - BUDŻET

Cechy dobrze skonstruowanego budżetu:

- Adekwatny do planowanych działań
- Czytelny i jasny
- Znany kierownikom organizacji, w której pracujemy



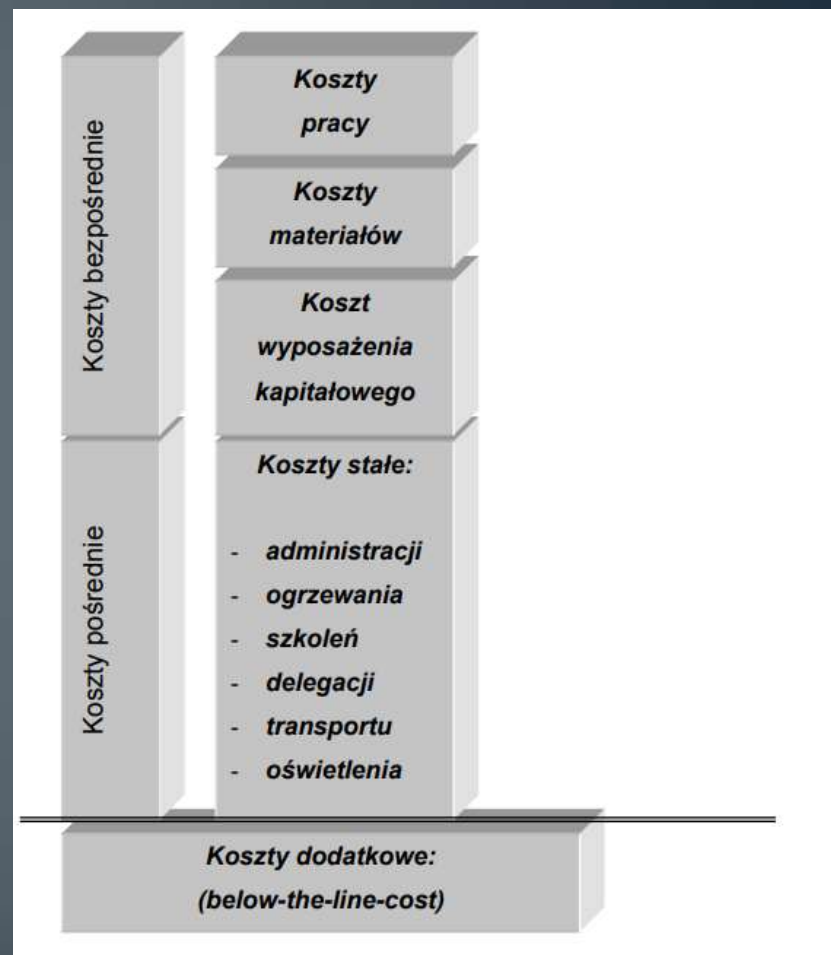
Budżet konstruujemy:

- PO określeniu działań ukierunkowanych na cele projektu
- PO określeniu harmonogramu projektu
- PO ustaleniu niezbędnych nakładów dla realizacji działań
- PO określeniu zasobów, które wykorzystamy do realizacji projektu

PLANOWANIE PROJEKTU – BUDŻET CD.

W budżecie ujmujemy koszty:

- osobowe (koordynatorzy, eksperci, trenerzy);
- programowe (zakupy towarów i/lub usług);
- administracyjne (koszty ogólne: czynsz, telefony, materiały biurowe).



PLANOWANIE PROJEKTU - PROMOCJA

Promocja projektu może mieć kilka zadań:

1. Pozyskanie partnerów w realizacji projektu.
2. Zachęcenie do udziału w projekcie potencjalnych beneficjentów.
3. Zmiana postaw społeczności do której adresowany jest projekt.
4. Nagłośnienie podejmowanych działań.
5. Budowanie wizerunku organizacji realizującej projekt i sponsora projektu.
6. Promocja wspólnoty lokalnej (miejscowości, gminy, miasta, regionu)



- W przypadku projektu realizowanego na poziomie gminy lub powiatu „targetem” promocji mogą być:
 - władze lokalne,
 - instytucje i organizacje z terenu objętego programem,
 - wszyscy mieszkańcy gminy (powiatu),
 - potencjalni beneficjenci (uczestnicy szkoleń, korzystający z pomocy)
 - lokalne media,
 - sponsorzy (finansujący nasze działania: programy pomocowe, firmy prywatne, instytucje publiczne).

PLANOWANIE PROJEKTU – PROMOCJA: PRZYKŁADY

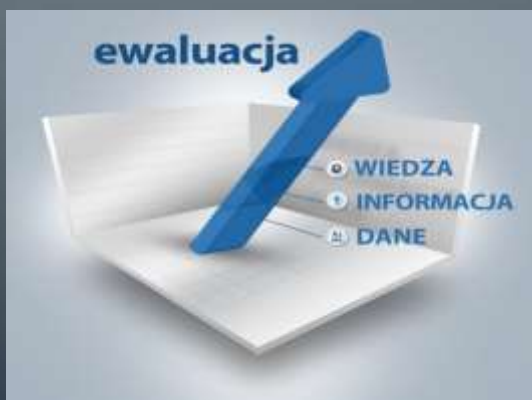
Przykładowe Metody Promocji:

- spotkania, konferencje itp.
- materiały promocyjne: ulotki, broszury, wkładki do gazet.
- tablice informacyjne,
- informacje w lokalnych mediach,
- wykorzystanie istniejących kanałów informacji (organizacje pozarządowe, firmy prywatne, tradycyjne formy przekazywania informacji, ogłoszenia z ambony itp.)
- social media



PLANOWANIE PROJEKTU- MONITORING I EWALUACJA

Ewaluacja jest procesem prowadzonym w celu ustalenia efektywności pomocy pochodzącej ze środków zewnętrznych oraz w celu oszacowania jej oddziaływania w odniesieniu do założeń danego projektu, zakresu tematyki czy też analizy wpływu na poszczególne aspekty przedsięwzięcia.



Monitoring służy przede wszystkim zbieraniu i analizowaniu informacji w celu sprawnego zarządzania projektem. Jest prowadzony przez cały okres realizacji projektu, co przyczynia się do efektywności podejmowanych decyzji, które mają wpływ na cały postęp danego przedsięwzięcia. Dzięki monitoringowi można stosunkowo wcześnie zidentyfikować problemy, następnie je rozwiązać.

ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI

Zarządzanie projektami jest definiowane jako planowanie, organizacja, monitorowanie i kierowanie wszystkimi aspektami projektu oraz motywowanie wszystkich jego uczestników, prowadzące do pewnego osiągnięcia celów projektu bezpiecznie i w ramach uzgodnionego czasu, kosztu i kryteriów wykonania.

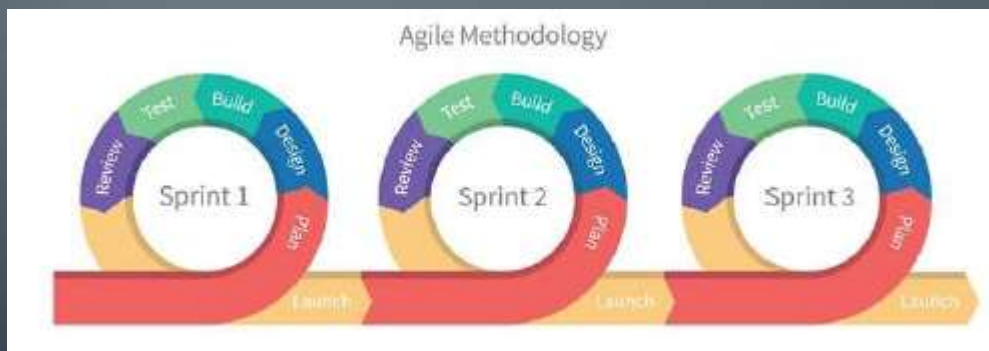


METODYKI ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI

Istnieje wiele różnego rodzaju metodyk dotyczących Zarządzania Projektami. W zależności od rodzaju, skali projektu należy dokonywać odpowiedniego wyboru.

Różne metodyki:

- PRINCE2
- AGILE PM
- PMBOK



RYZIKO W PROJEKCIE

- *Projekt jest próbą wykorzystania pewnej szansy- z każdą szansą związane jest ryzyko*
- *Nie ma projektów bez ryzyka!*



Źródła ryzyka:

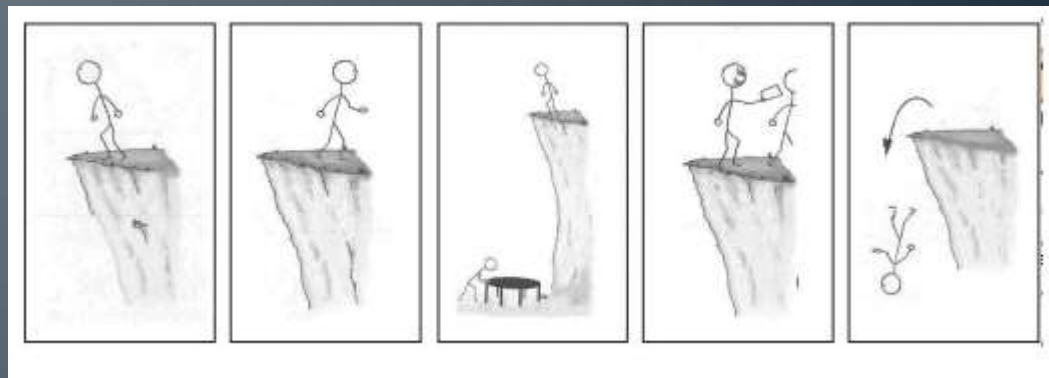
- Zewnętrzne (polityka, prawo, instytucje)
- Wewnętrzne – wynikające z właściwości procesu
- Narzucone – uwarunkowania realizacyjne projektu (uwarunkowania technologiczne, kosztowe, terminowe)
- Wprowadzone – wynikające z niedostatecznej wiedzy lub zaniedbań w działaniu

RYZYSKO W PROJEKCIE I JEGO IDENTYFIKACJA I REAKCJE NA RYZYSKO

Identyfikacja ryzyka- narzędzia:

- wywiady z udziałowcami projektu
- burze mózgów
- listy kontrolne (checklist) – specyficzne dla branży
- audyty produktu i procesów projektu
- indywidualne zgłoszenia (zaangażowanie każdego członka zespołu, klientów i dostawców w zarządzanie ryzykiem)
- eksperci

Jednym z elementów zarządzania ryzykiem jest planowanie, wykonywanie i monitorowanie działań związanych z ryzykami. Działania te nazywane są reakcjami na ryzyko.



PLANOWANIE RYZYKA W PROJEKCIE

PLAN AWARYJNY:

- buduje się tylko dla zidentyfikowanych ryzyk, które mogą pojawić się w trakcie realizacji projektu, wcześniejsze opracowanie planu awaryjnego może w sposób istotny obniżyć koszty działań podejmowanych w reakcji na wystąpienie danego niekorzystnego zjawiska.

UNIKANIE RYZYKA

- polega na takiej modyfikacji planów realizacji projektu, by zlikwidować dane ryzyko (niestety nie można w praktyce wyeliminować wszystkich zdarzeń, z którymi wiążą się niebezpieczeństwa) albo korzystnie zmienić uwarunkowania z nim związane,

ŁAGODZENIE RYZYKA

- łagodzenie ryzyka – to najpowszechniejsza ze wszystkich strategii reagowania na ryzyko. Proces ten polega na podejmowaniu określonych działań prowadzących do zmniejszenia prawdopodobieństwa lub skutków ryzyka

AKCEPTACJA RYZYKA

- polega na przyjęciu i udźwignięciu wszelkich konsekwencji wynikających z ewentualnego wystąpienia niekorzystnego zjawiska. Jest to świadoma decyzja osób zarządzających ryzykiem, by nie wprowadzać żadnych zmian w planie projektu związanych z wystąpieniem danego niekorzystnego zjawiska. Istnieją dwa podstawowe typy akceptacji ryzyka: aktywna i pasywna.

TRANSFER RYZYKA

- to działanie polegające na przeniesieniu skutków wystąpienia ryzyka na inny podmiot. Działanie to jest najskuteczniejsze w obszarze finansów, wiąże się ono zazwyczaj z koniecznością wypłacenia premii podmiotowi przyjmującemu ryzyko.