

Zarządzanie Projektami – Wprowadzenie

TOMASZ ŁUKASZEWSKI
INSTYTUT INFORMATYKI W ZARZĄDZANIU

Układ prezentacji

1. **Podstawowe informacje o projektach**

2. Zarządzanie projektami

3. Cykl życia projektu

4. Problemy zarządzania projektami

Układ prezentacji

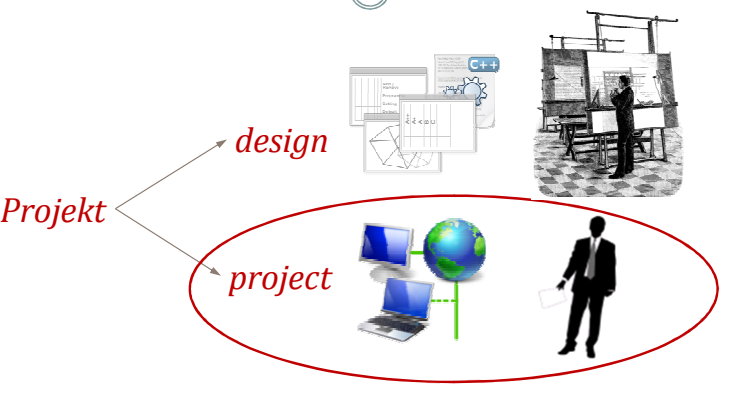
2/50

Pojęcie projektu

Projekt

design

project



1. Podstawowe informacje o projektach

3/50

Istota projektu



1. Podstawowe informacje o projektach

4/50

Zarządzanie Przedsięwzięciami - materiały

1

Charakterystyka projektów

- niepowtarzalny problem,
- wysoka złożoności,
- określone co do czasu ich realizacji, z wyróżnionym początkiem i końcem,
- wymagające zaangażowania limitowanych środków rzeczowych, ludzkich, finansowych,
- realizowane zespołowo przez zespół wykonawców różnych dziedzin (interdyscyplinarne)
- związane z wysokim ryzykiem technicznym, organizacyjnym i ekonomicznym

Definicja projektu

Projekt to zbiór nierutynowych, logicznie powiązanych ze sobą działań prowadzących do osiągnięcia konkretnego, mierzalnego celu w ustalonym terminie. Do realizacji projektu wykorzystywane są zasoby (ludzie, narzędzia, materiały) i środki finansowe.

Proces realizacji a produkt projektu

PROJEKT

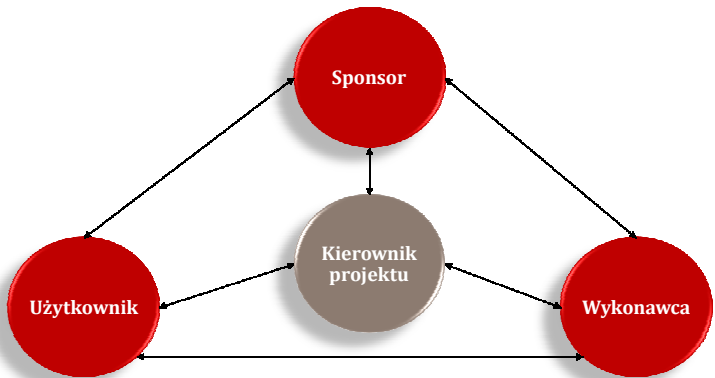
Produkt projektu

stanowi cel, efekt i skutek procesu realizacji.

Proces realizacji projektu

polega na wykonywaniu wszystkich wzajemnie powiązanych działań, w ustalony sposób prowadzący do uzyskania założonego celu, z wykorzystaniem środków i zasobów.

Uczestnicy i ich role w projektach



źródło: M. Trocki, Wprowadzenie do zarządzania projektami partnerskimi, prezentacja na szkoleniu Equal, 2005

Charakterystyka uczestników w projektach

- **Kierownik projektu** – zarządza realizacją projektu
- **Sponsor** – ponosi koszty projektu
- **Użytkownik** – będzie korzystał z wyników projektu
- **Wykonawca** – realizuje projekt

Przykłady	Budowa mostu	Wdrażanie systemu IT	Modernizacja technologii	Budowa domu systemem gospodarczym
Role				
Sponsor	Miejskie władze samorządowe	Kierownictwo firmy	Kierownictwo firmy	Rodzina Kowalskich
Wykonawca	Firma budowlana	Firma IT	Dział technologiczny firmy	Ojciec – Jan Kowalski, Syn – Andrzej Kowalski
Użytkownik	Ludność miasta	Komórki organizacyjne firmy	Wydział Produkcyjny	Rodzina Kowalskich

źródło: M. Trocki, Wprowadzenie do zarządzania projektami partnerskimi, szkolenie Equal, 2005

1. Podstawowe informacje o projektach

9/50

Układ prezentacji

1. Podstawowe informacje o projektach
2. **Zarządzanie projektami**
3. Cykl życia projektu
4. Problemy zarządzania projektami

Układ prezentacji

10/50

Definicja zarządzania projektami

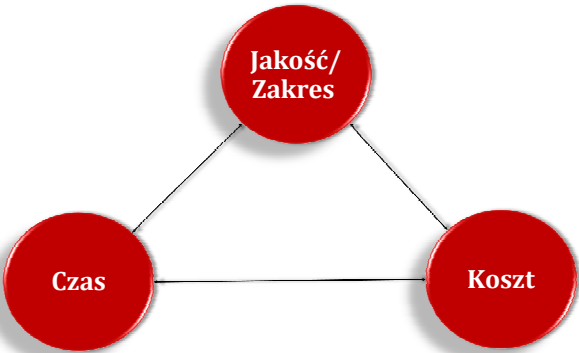
- Zarządzanie projektami można zdefiniować jako zbiór działań kierowniczych związanych z realizacją projektów i zbiór wykorzystywanych w tych działaniach zasad metod i środków.
- Zarządzanie projektem to poszukiwanie równowagi pomiędzy:
 - zakresem, czasem, kosztem i jakością
 - rozbieżnymi (często sprzecznymi) oczekiwaniami zainteresowanych stron
 - potrzebami sformalizowanymi (wymaganiami) i niesformalizowanymi (oczekiwaniami)

Źródło: Lent B., Zarządzanie procesami prowadzenia projektów. Informatyka i Telekomunikacja, DIFIN, Warszawa 2005

2. Zarządzanie projektami

11/50

Parametry projektu



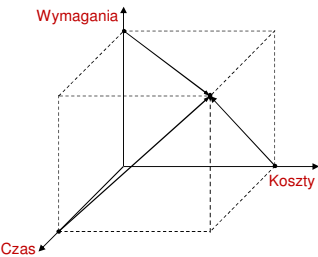
2. Zarządzanie projektami

12/50

Parametry w zarządzanie projektami

Sukces projektu oznacza, że:

- Został ukończony w terminie,
- mieści się w założonym budżecie,
- spełnia przyjęte wymagania.



Aspekty zarządzania projektami

Zarządzanie projektem można rozpatrywać w trzech ujęciach:

- **Statycznym** – przedstawia funkcje zarządzania.
- **Dynamicznym** – wyraża projekt jako zbiór procesów realizowanych w czasie.
- **Przedmiotowym** – wskazuje na poszczególne obszary związane z realizacją projektu.

Zarządzanie: funkcje, obszary i procesy

Obszary zarządzania

Funkcje zarządzania

Procesy zarządzania

Zarządzanie projektami – ujęcie statyczne

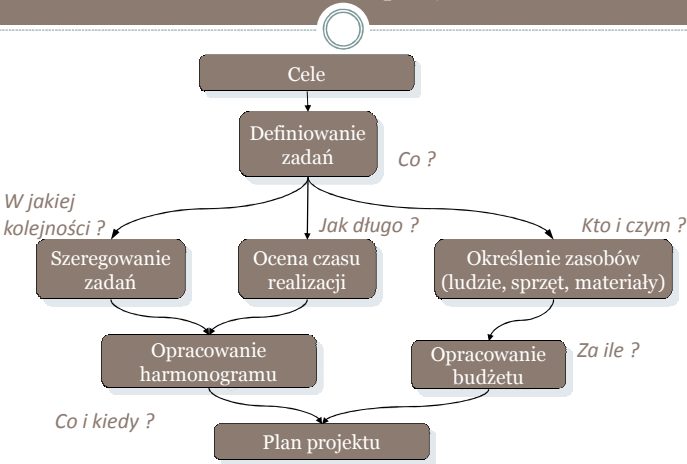


źródło: M. Trocki, B. Grucza, K. Ogonek, Zarządzanie projektami, PWE, Warszawa 2003

Planowanie w projekcie

- **Planowanie** projektu jest procesem podejmowania decyzji obejmującym wyznaczenie celu w konkretnej perspektywie czasu, określenie czynności koniecznych dla jego osiągnięcia oraz potrzebnych do tego zasobów.
- Planowanie odnosi się do przyszłości, polega na ustaleniu tego **co** powinno być zrobione, **kto** powinien to zrobić oraz **jak, gdzie, kiedy i z czego** powinno być zrobione tak, aby osiągnięty został założony cel.

Planowanie w projekcie



Organizowanie w projekcie

- **Organizowanie** projektu jest procesem porządkowania, grupowania i przydzielania działań oraz zasobów poszczególnym członkom zespołu.
- Organizowanie polega na wprowadzeniu takiego ładu w projekcie, który w najlepszy sposób pozwoli zrealizować przyjęty plan.
- Organizowanie w projekcie odnosi się do:
 - zespołu projektowego – polega na stworzeniu struktury organizacyjnej koniecznej do realizacji projektu.
 - wykonawstwa projektu – polega na zapewnieniu środków i zasobów niezbędnych do jego realizacji.

Motywowanie w projekcie

- **Motywowanie** jest procesem takiego oddziaływania na uczestników projektu, aby zapewnić ich zaangażowanie na rzecz sukcesu projektu.
- Polega na wpływaniu na ludzkie postawy i zachowania za pośrednictwem określonych bodźców. Bodźce te mają zachęcać do podejmowania zachowań korzystnych oraz unikania zachowań niekorzystnych z punktu widzenia projektu.

Koordynowanie w projekcie

- **Koordynowanie** polega na scalaniu (integracji) i zsynchronizowaniu czynności wchodzących w skład projektu.
- Konieczność koordynacji prac wynika z faktu, że zadania w projektach mają charakter nierutynowy i realizowane są przez różnych wykonawców.

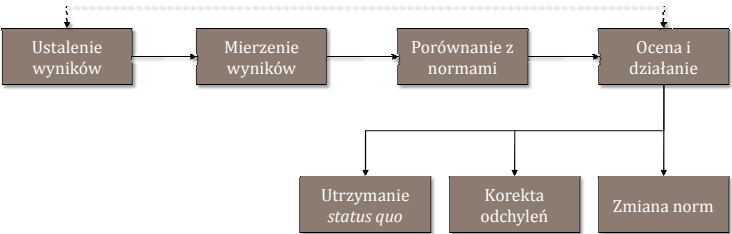
Kontrolowanie w projekcie

- **Kontrolowanie** jest procesem zmierzający do zapewniania, aby rzeczywiste działania były zgodne z planowanymi.
- Polega na obserwacji i systematyczne wprowadzanie korekt do bieżących działań dla ułatwienia realizacji celów.

źródło: R. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 1996

Kontrola w projekcie

Proces kontroli



Obszary zarządzania w projektach



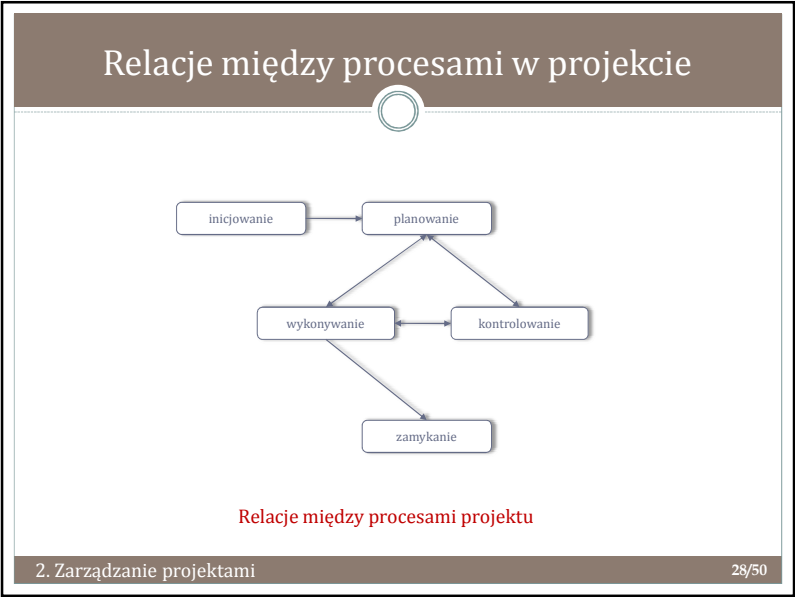
Obszary i funkcje zarządzania projektami						
Obszary	Funkcje	Planowanie	Organizowanie	Motywowanie	Koordynowanie	Kontrolowanie
Jakością		ma zapewnić spełnienie oczekiwań użytkownika poprzez planowanie cech jakościowych				
Integracją		ma zapewnić koordynację poszczególnych elementów planowania prac, wykonawstwa oraz wprowadzania zmian do projektu w trakcie realizacji				
Zakresem		ma zapewnić osiągnięcie przyjętych wymagań				
Ryzykiem		ma ograniczyć lub wyeliminować czynniki mogące niekorzystnie wpłynąć na projekt				
Kosztami		ma zapewnić utrzymanie projektu w przyjętym budżecie				
Dostawami		ma zapewnić harmonijną współpracę z dostawcami zewnętrznymi towarów i usług wykorzystywanych w procesie realizacji projektu				
Komunikacją		ma zapewnić przepływ informacji pomiędzy podmiotami zaangażowanymi w projekt				
Ludźmi		ma na celu efektywne wykorzystanie ludzi biorących udział w projekcie				
Czasem		ma zapewnić wykonanie kompletu prac w zdefiniowanym czasie				
2. Zarządzanie projektami		25/50				

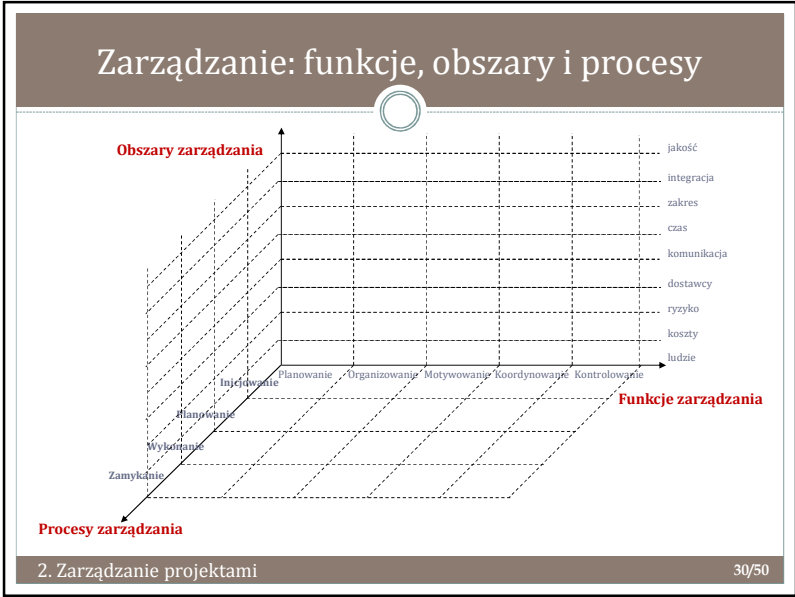
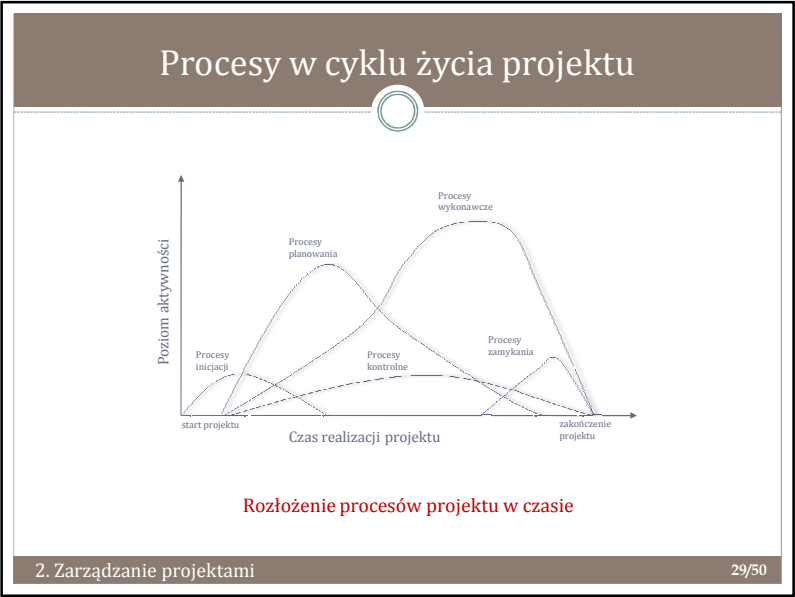
Zarządzanie projektami – ujęcie dynamiczne

- W ujęciu dynamicznym zarządzanie stanowi realizację ww. funkcji – planowania, organizowania, motywowania, koordynowania i kontrolowania – rozłożonych w czasie: od początku do końca projektu.
- Działania składające się realizację można pogrupować w kategorie i opisać jako **procesy projektu**. Są to grupy jednorodnych czynności zarządczych realizowane z różną intensywnością w całym cyklu życia projektu.

2. Zarządzanie projektami26/50

Procesy zarządzania projektem	
Procesy	Działania zarządcze
Inicjowanie	ustalenie celów projektu, inicjowanie i definiowanie projektu
Planowanie	określanie struktury, przebiegu projektu oraz jego zasobów
Wykonanie	motywowanie pracowników, koordynowanie ich prac
Kontrolowanie	kontrola i monitorowanie postępu
Zamykanie	odbiór i rozliczenie projektu
2. Zarządzanie projektami	





- ### Układ prezentacji
1. Podstawowe informacje o projektach
 2. Zarządzanie projektami
 3. **Cykl życia projektu**
 4. Problemy zarządzania projektami
- Układ prezentacji 31/50

3. Cykl życia projektu

Cykl życia projektu określa przebieg realizacji projektu w czasie. Obejmuje wszystkie działania ustawione w kolejności od pierwszego do ostatniego.

Struktura – określa fazy oraz składające się na nie działania.

Przebieg opisuje kolejność występowania i wzajemną zależność działań i faz.

3. Cykl życia projektu 32/50

Struktura projektu

- **Struktura** projektu wyodrębnia wszystkie prace i działania jakie należy wykonać w ramach projektu.
- Działania te grupowane są w jednorodne fazy różniące się między sobą charakterem, a także użytymi w ich trakcie środkami i zasobami.

Struktura projektu - klasyfikacje

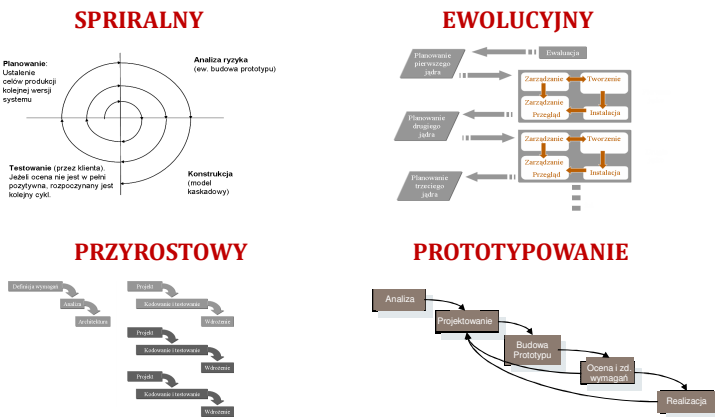
Wybrane klasyfikacje podziału projektu na fazy

	Project Management Institute (PMI)	Rational Unified Process (RUP)	P. Morris	M. Trocki
fazy	wstępna	podjęcie projektu	studium wykonalności	definiowanie
	pośrednia	opracowywanie	planowanie i projektowanie	planowanie i organizowanie wykonawstwa
	końcowa	konstrukcja przekazanie systemu	wykonanie wdrożenie	wykonawstwo zakończenie

Przebieg projektu

- **Przebieg projektu** wyznacza kolejność wykonywania składających się na projekt działań a także iteracje zachodzące między nimi.
- Planowanie przebiegu projektu polega na połączeniu czynności relacjami oraz powiązanie ich z czasem i miejscem realizacji.

WYBRANE MODELE CYKLU ŻYCIA PROJEKTU



Cykl życia projektu – model kaskadowy



źródło: M. Trocki, B. Gruzca, K. Ogonek, Zarządzanie projektami, PWE, Warszawa 2003

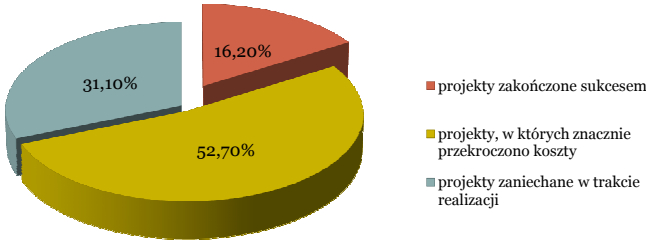
Układ prezentacji

- 1. Podstawowe informacje o projektach
- 2. Zarządzanie projektami
- 3. Cykl życia projektu
- 4. **Problemy zarządzania projektami**
- 5. Metody zarządzania projektami

4. Problemy zarządzania projektami

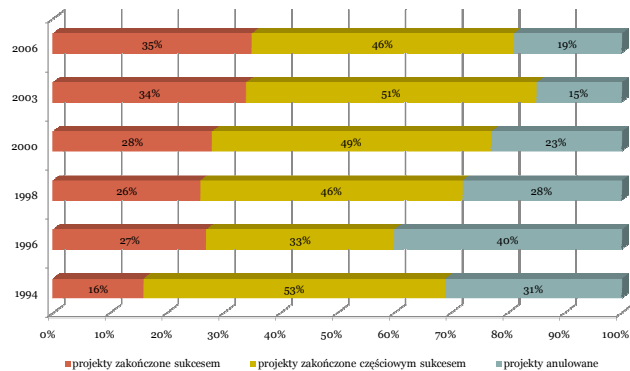
- Statystyki realizacji projektów
- Przyczyny niepowodzeń projektów i wnioski
- Obszary problemowe zarządzania projektami
- Metody zarządzania projektami

Statystyka realizacji projektów



"The Standish Group Chaos Report", Standish Group 1995.

Statystyka realizacji projektów



Przyczyny niepowodzeń projektów

- Brak zaangażowania użytkownika
- Brak wsparcia ze strony zarządu
- Niejasne cele biznesowe projektu
- Nieoptymalizowany zakres projektu i wymagania wobec niego
- Niedoświadczony kierownik projektu
- Nieiteracyjny i nieelastyczny proces projektowania, w tym również analizy wymagań
- Niewłaściwe zarządzanie finansami przedsięwzięcia
- Brak właściwie wykwalifikowanych zasobów ludzkich
- Brak wykorzystania formalnej metodyki
- Niewykorzystanie standardowej infrastruktury i narzędzi wspomagających

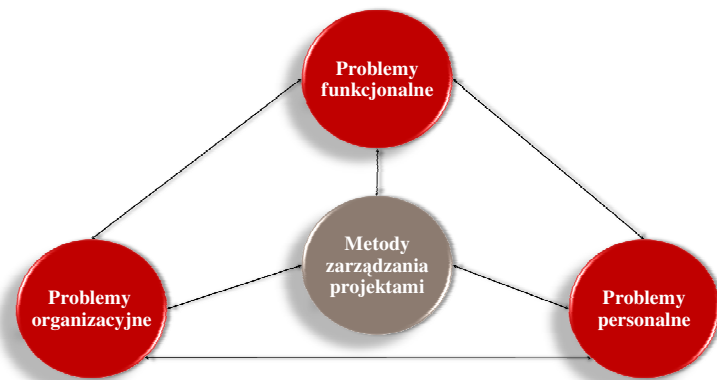
"The Standish Group Chaos Report", Standish Group 1995.

Wnioski – czynniki sukcesu projektu

- **Zaangażowanie klienta – 15.9%.**
- **Wsparcie kierownictwa – 13.9%.**
- **Jasno określone wymagania – 13.0%.**
- **Właściwe planowanie – 9.6%.**
- **Realistyczne oczekiwania – 8.2%.**
- **Mniejsze odstępstwa pomiędzy kamieniami milowymi – 7.7%.**
- Kompetencje pracowników – 7.2%.
- Odpowiedzialność – 5.3%.
- Jasno postawione cele i wymagania – 2.9%.
- Ciężko pracujący, skupieni pracownicy – 2.4%.
- Pozostałe – 13,9% .

"The Standish Group Chaos Report", Standish Group 1995.

Obszary problemowe zarządzania projektami



źródło: M. Trocki, B. Grucza, K. Ogonek, Zarządzanie projektami, PWE, Warszawa 2003

Problemy funkcjonalne

- **Problemy funkcjonalne** odnoszą się do przebiegu projektu.
 - Jakie są cele projektu ?
 - Jakie zadanie należy wykonać dla realizacji przyjętych celów ?
 - Kiedy i w jakiej kolejności zadania mają być realizowane ?
 - Jakie zasoby należy zaangażować do realizacji projektu ?

4. Problemy zarządzania projektami

45/50

Problemy organizacyjne

- **Problemy organizacyjne** odnoszą się do sposobu zorganizowania projektu.
 - Jak powinny być podzielone zadania kompetencje i odpowiedzialność w projekcie ?
 - Jak wkomponować zespół projektowy w strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa ?
 - Jak powinien wyglądać obieg informacji w projekcie ?

4. Problemy zarządzania projektami

46/50

Problemy personalne

- **Problemy personalne** odnoszą się zarządzania zasobami ludzkimi w projekcie.
 - Jakie są wymagania odnośnie wiedzy, kwalifikacji i kompetencji uczestników projektu ?
 - Jakich pracowników dobrać, kiedy, ilu, na jak długo ?
 - Jak zorganizować zespół projektowy ?
 - Jak zapewnić komunikację w projekcie ?
 - Jak kierować pracownikami, oceniać ich i motywować do pracy ?

4. Problemy zarządzania projektami

47/50

Zarządzanie przez projekty

- Zarządzanie przez projekty – oparcie działalności firmy na świadczeniu projektów na potrzeby klientów i dostosowanie pod tym kątem kultury organizacyjnej i struktur wewnętrznych

4. Problemy zarządzania projektami

48/50



Rodzaje działań w organizacji

Rodzaje działań	Cechy charakterystyczne	Schematy działania	Przykład
Działania rutynowe	Działanie proste, powtarzane	Niesformalizowane, oparte na doświadczeniu	- rozliczanie delegacji - obsługa klienta - składanie zamówień
Działania improwizowane	Działanie proste, niepowtarzane	Niepowtarzane, zaimprovizowane na potrzeby konkretnej sytuacji	- realizacja nietypowego zamówienia - zmiana technologii w przypadku awarii
Funkcje	Działanie złożone, powtarzane	Sformalizowane, powtarzalne, opracowane na podstawie wiedzy i doświadczenia	- procedury planowania - system księgowania - procedury oceny Pracowników
Przedsięwzięcia (projekty)	Działanie złożone, niepowtarzane	Sformalizowane, niepowtarzalne, opracowane na podstawie analizy na potrzeby konkretnej sytuacji	- budowa nowego wydziału - modernizacja produktu - restrukturyzacja firmy

źródło: M. Trocki, B. Gruzca, K. Ogonek, Zarządzanie projektami, PWE, Warszawa 2003

4. Problemy zarządzania projektami 50/50