



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



*Competence
development
straight way to
your success!*

*Jak stać się liderem? Jak przewodzić jednostce i zespołom? Jak rozmawiać ze swoimi
pracownikami?*

**Materiały szkoleniowe przygotowane w ramach
projektu:
*NAUKA – Nowoczesna Administracja Uczelni
i Kadra Akademicka***

„Zarządzanie projektem”

Opracowanie: Grzegorz Idziak



Zarządzanie projektem

Zakres pojęciowy definicji „zarządzanie projektem”

„Projekt to zorganizowany i ułożony w czasie (z określonym początkiem i końcem) ciąg wielu działań, zmierzający do osiągnięcia konkretnego i mierzalnego wyniku, adresowany do wybranych grup odbiorców, wymagający zaangażowania znacznych, lecz limitowanych środków rzeczowych, ludzkich i finansowych”

(Podręcznik zarządzania projektami miękkimi w kontekście EFS, s. 8.)

Zarządzanie projektem to kierowanie nim od pomysłu do zakończenia jego realizacji oraz podejmowanie czynności zmierzających do osiągnięcia celu projektu:

- Planowanie (całego projektu i poszczególnych etapów)
- Monitorowanie
- Wprowadzanie zmian
- Zarządzanie ludźmi i środkami

Projekt realizowany i zarządzany jest w kilku **fazach**:

- Inicjacja – faza ta jest związana z genezą projektu, pomysłem na jego powstanie wynikającym ze zidentyfikowanych potrzeb.
- Planowanie – faza nadawania konkretnych kształtów projektowi (określanie celów, działań, harmonogramów, budżetu itp.)
- Realizacja – faza wykonywania projektu zgodnie z przyjętymi założeniami.
- Finalizacja – zakończenie projektu oraz jego podsumowanie i ocena. W tej fazie formułowane są także wnioski na przyszłość, rekomendacje do wykorzystania w kolejnych przedsięwzięciach. Elementy te powinny znaleźć się w raportach końcowych.
- Monitoring i kontrola – to zadania obecne we wszystkich pozostałych fazach. Ich rolą jest bieżące sprawdzanie, czy wszystko jest realizowane zgodnie z przyjętym planem. Pozwala to na reagowanie i ewentualne wprowadzanie korekt.

Moje notatki:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Rodzaje projektów

Projekty można podzielić **na kilka rodzajów** według różnych kryteriów.

Jednym z kryteriów może być źródło finansowania projektu. Mamy wówczas do czynienia z projektami finansowanymi ze środków własnych realizatora albo finansowanymi lub współfinansowanymi przez sponsora zewnętrznego.

Sponsor zewnętrzny może być sponsorem publicznym (angażującym środki publiczne) lub prywatnym (angażującym swoje własne środki).

Środki publiczne to zazwyczaj tzw. środki unijne, czyli dotacje przekazywane w ramach programów operacyjnych finansowanych z funduszy UE i funduszy krajowych (więcej na temat funduszy unijnych na <http://www.funduszeuropejskie.gov.pl>)

Środki publiczne przeznaczone na realizację projektów mogą pochodzić z innych źródeł zagranicznych (np. tzw. mechanizm szwajcarski czy norweski - <http://www.programszwajcarski.gov.pl> i www.eog.gov.pl) oraz źródeł krajowych (dotacje rządowe lub samorządowe).

Środki prywatne to zazwyczaj dotacje i granty przekazywane na realizację projektów przez firmy lub fundacje.

Projekty, w które zaangażowane są środki sponsora zewnętrznego są atrakcyjne ze względu na możliwość całkowitego lub częściowego pokrycia kosztów ich realizacji. Jednakże ich minusem jest mała elastyczność – muszą być dostosowane do wstępnych wymagań określonych w wytycznych czy ogłoszeniach konkursowych. Dostosowanie to obejmuje zakres projektu, typy realizowanych działań, grupy adresatów, kwalifikowalne koszty itp. Wymagania sponsora często mają też duży wpływ na sposób zarządzania projektem (ograniczenia kosztów, określona sprawozdawczość, narzucone procedury przetargowe itp.)

Projekty wewnętrzne dają większą swobodę ich tworzenia i realizacji. Wymagają jednak posiadania własnych zasobów niezbędnych do ich przeprowadzenia.

Innym kryterium podziału projektów może być ich obszar i cel. Możemy tu wyróżnić np. projekty biznesowe (nastawione na zysk), projekty rozwojowe (nastawione na usprawnienie działań organizacji), projekty edukacyjne (nastawione na podnoszenie kwalifikacji), projekty społeczne (nastawione na rozwiązywanie problemów społecznych).

Moje notatki:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Metodologia PRINCE 2

Jedną z metod zarządzania projektami jest brytyjska metoda **PRINCE 2** (Projects In a Controlled Environment) możliwa do zastosowania w różnych dziedzinach i rodzajach projektów. Powstała w 1996 roku, a zaktualizowana została w roku 2009.

Charakterystyka PRINCE 2:

- Opisuje procesy zarządcze, w bardzo niewielkim stopniu techniki zarządzania, czy realizację zadań.
- Odwołuje się do potrzeby biznesowej i zmierza do wytworzenia pożądaných produktów.
- Cechuje się ścisłą strukturą opartą na 7 procesach głównych i ich procesach podrzędnych.
- Dokładnie definiuje role i odpowiedzialność.
- Zarządzanie odbywa się etapowo.

PRINCE 2 – wyróżnia 7 głównych procesów zarządczych. Do każdego z tych procesów przyporządkowane są szczegółowe procesy podrzędne, a do nich określone dokumenty. Główne procesy to:

- Zarządzanie Strategiczne Projektem (ZS) – Directing a Project (DP).
- Przygotowanie Projektu (PP) – Starting Up a Project (SU).
- Inicjowanie Projektu (IP) – Initiating a Project (IP).
- Sterowanie Etapem (SE) – Controlling a Stage (CS).
- Zarządzanie Wytwarzaniem Produktów (WP) – Managing Product Delivery (MP).
- Zarządzanie Zakresem Etapu (ZE) – Managing a Stage Boundaries (SB).
- Zamykanie Projektu (ZP) – Closing a Project (CP).

Inne standardy zarządzania projektami zwięźle przybliży i porównuje Marcin Żmigrodzki w artykule „3 standardy zarządzania projektami w 3 punktach (PMBOK, IPMA, PRINCE2)” opublikowanym w portalu 4pm.pl (<http://www.4pm.pl/artykuly/3-standardy-zarzadzania-projektami-w-3-punktach-pmbok-ipma-prince2>)

Moje notatki:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Zarządzanie projektem i jego fazy



Poszczególne fazy zostały opisane w części poświęconej definicji zarządzania projektem.

Planowanie projektu

Określenie punktu wyjścia

Punkt wyjścia w przygotowywaniu projektu obejmuje następujące elementy:

- Uzasadnienie projektu – powody zajęcia się projektem, jego geneza. Warto o tym poinformować zespół przygotowujący i realizujący projekt, ponieważ to pozwoli jego członkom na lepsze zrozumienie projektu oraz pozwoli na większe zaangażowanie.
- Problemy i potrzeby – określenie stanu obecnego i pożądanego. Identyfikacja różnic między nimi oraz wstępne nakreślenie rozwiązań. Ten element ma za zadanie zweryfikowanie pierwszych założeń, pomysłów na podstawie faktów.
- Grupy interesariuszy – zidentyfikowanie grup, które będą miały wpływ na projekt (np. realizatorzy, partnerzy, odbiorcy, środowisko lokalne itp.) Warto zastanowić się nad ich pozytywną i negatywną rolą w projekcie.
- Źródła informacji – bazowanie na rzetelnych źródłach informacji podnosi wiarygodność projektu i gwarantuje jego większą adekwatność do potrzeb. W przypadku ubiegania się o finansowanie ze środków zewnętrznych zwiększa to prawdopodobieństwo uzyskania go.
- Ewentualni partnerzy – to strony zaangażowane w zarządzanie projektem na każdym etapie. Zakres odpowiedzialności partnerów i zasady podejmowania decyzji najlepiej jest spisać w postaci umowy partnerskiej. Partnerów należy odróżnić od zleceniobiorców czy wykonawców poszczególnych działań.



Analiza SWOT

pomaga w określaniu zasobów i sprzyjających okoliczności oraz słabości i zagrożeń:

	Czynniki pozytywne	Czynniki negatywne
Czynniki wewnętrzne	<p style="text-align: center;">S</p> <p style="text-align: center;">(<i>Strengths</i> - mocne strony)</p> <p>wszystko to co stanowi atut, przewagę, zaletę organizacji planującej projekt - w kontekście jego realizacji</p>	<p style="text-align: center;">W</p> <p style="text-align: center;">(<i>Weaknesses</i> - słabe strony)</p> <p>wszystko to co stanowi słabość, barierę, wadę organizacji planującej projekt - w kontekście jego realizacji</p>
Czynniki zewnętrzne	<p style="text-align: center;">O</p> <p style="text-align: center;">(<i>Opportunities</i> - szanse)</p> <p>wszystko to co stwarza dla organizacji szansę korzystnej zmiany, sprzyjające okoliczności - w kontekście realizowanego projektu</p>	<p style="text-align: center;">T</p> <p style="text-align: center;">(<i>Threats</i> zagrożenia)</p> <p>wszystko to co stwarza dla organizacji niebezpieczeństwo zmiany niekorzystnej - w kontekście realizowanego projektu</p>

Moje notatki:

.....

.....

.....

.....

.....

Wyznaczanie celów

Cel projektu to pożądana zmiana, stan który ma zostać osiągnięty w wyniku realizacji projektu. Należy zatem określać go w sposób opisujący przyszły stan, a nie działanie. Ujmowanie celów w formie działań jest jednym z najczęściej popełnianych błędów w związku z zarządzaniem projektami.

Cele projektu mogą zostać podzielone na:

- Cele nadrzędne/główne – odwołujące się do strategii organizacji, programu w ramach którego realizowany jest projekt. Niekiedy jest to cel stawiany przez sponsora projektu.
- Cele bezpośrednie/szczegółowe – odwołujące się bezpośrednio do projektu, opisują zmiany, które doprowadzą do osiągnięcia celu głównego.
- Cele dodatkowe sponsora – niekiedy wymagane jest uwzględnienie dodatkowych celów określanych przez sponsora (np. polityki horyzontalne takie jak równość płci).



Kryteria dobrze sformułowanego celu – **SMART**:

- S - konkretny, prosty (Specific, Simple)
- M – mierzalny ilościowo (Measurable)
- A - mierzalny jakościowo (Assessable)
- R – realny do osiągnięcia (Realistic)
- T – określony w czasie (Time-bound)

Moje notatki:

Rezultaty i wskaźniki projektu

Rezultaty projektu to skutki działań, które doprowadziły do osiągnięcia celów bezpośrednich. Można je podzielić na dwie zasadnicze kategorie:

- **Rezultaty twarde (ilościowe)** – wyrażane liczbowo, pokazują co i w jakim wymiarze ma zostać osiągnięte w projekcie (np. liczba wytworzonych produktów, liczba godzin szkoleniowych, liczba wizyt studyjnych itp.)
- **Rezultaty miękkie (jakościowe)** – ważne zwłaszcza w tzw. projektach miękkich, których celem są zmiany w konkretnej grupie odbiorców (ich postawach, wiedzy, umiejętnościach). Opisują zmiany jakościowe (np. wzrost wiedzy w danym obszarze, nabycie umiejętności, wzrost motywacji itp.)

Ważne jest zauważanie obu rodzajów rezultatów i uwzględnianie ich w planowanych projektach. Nie zawsze bowiem ilość oznacza jakość. Nie zawsze też satysfakcjonujący jest wysokiej jakości rezultat, kiedy jego ilość jest niewystarczająca.

W zarządzaniu projektem spotkać można również odrębne określenie „efekty”. Są to rezultaty o charakterze długofalowym lub odroczone w czasie. Odnoszą się one do celu nadrzędnego projektu.

Precyzyjnie określone rezultaty pozwalają określić **wskaźniki ilościowe i jakościowe**, dzięki którym będzie możliwy pomiar postępów projektu i osiągania celów. Ważne jest, aby nie ograniczać się do identyfikacji wskaźników, ale zaplanować również sposoby zbierania informacji na ich temat oraz ich wyliczenia. Będzie to ważny element monitoringu projektu.

Wskaźniki oraz sposób ich pomiaru należy określić na etapie planowania jako element monitoringu projektu.

Moje notatki:



Dobór metod i działań

Metoda to uporządkowany i konsekwentny sposób postępowania prowadzący do określonego celu. W oparciu o analizę metod doprecyzowane zostają rezultaty projektu.

Często do osiągnięcia celu może prowadzić kilka metod, spośród których należy dokonać wyboru. Kryteria wyboru mogą być różne. Podstawowym punktem odniesienia przy wyborze metod jest cel projektu. Metody powinny być dobrane tak, aby cel osiągnąć możliwie tanio, szybko i skutecznie.

Można jednak brać pod uwagę również inne kryteria, np.:

- Posiadane zasoby i potencjał – wybierane są metody, które pozwolą na ich wykorzystanie.
- Efekt promocyjny – wybierane są metody, które pozwolą skuteczniej wypromować realizatora projektu.
- Nowatorstwo – wybierane są metody, które pozwolą wdrożyć nowe rozwiązania.
- Odbiór społeczny – wybierane są metody społecznie akceptowane.
- Reakcje interesariuszy – wybierane są metody, które będą akceptowane przez interesariuszy projektu i pozwolą uzyskać ich zaangażowanie lub pozytywną postawę.

Metody i działania powinny być określone na tyle szczegółowo, aby można było na ich podstawie skonstruować budżet i harmonogram projektu oraz doprecyzować rezultaty.

Moje notatki:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Określanie potrzebnych zasobów

Wstępne **określanie zasobów** odbywa się na etapie planowania działań, ponieważ to one są najbardziej „zasobożerne”. Jednakże zasoby będą potrzebne także w innych punktach projektu (np. promocja, monitoring, ewaluacja).

Rodzaje potrzebnych zasobów można podzielić następująco:

- Finansowe – wymagające przepływów finansowych, których nie da się zastąpić innymi (np. wynagrodzenia pracowników, prace zlecone podwykonawcom, niezbędne zakupy itp.)
- Rzeczowe – obejmują sprzęty, lokale, materiały, które mają być wykorzystane w realizacji projektu.
- Ludzkie – osoby z odpowiednimi kompetencjami do realizacji zadań określonych w projekcie oraz zarządzania samym projektem.
- Know-how – niezbędna wiedza, technologia, metodologia potrzebna do zrealizowania projektu lub jego części. Może być związana z kwalifikacjami konkretnych osób lub być własnością organizacji realizującej projekt, lub może zostać nabyta np. w formie licencji.

Zasoby potrzebne do realizacji projektu mogą być w dyspozycji realizatora projektu. Jeśli projekt jest realizowany w całości dzięki zastosowaniu środków własnych realizatora, mówimy wówczas o projekcie wewnętrznym czy własnym. Jednak zasoby te mogą stanowić tylko część środków potrzebnych do zrealizowania projektu, wówczas pozostała część wymaga pozyskania z zewnątrz. W tym celu poszukuje się partnerów lub sponsorów. W takim wypadku możemy podzielić zasoby potrzebne do realizacji projektu na wkład własny realizatora oraz wkład sponsora zewnętrznego lub partnera.

W klasycznym ujęciu **budżet projektu** obejmuje koszty wymagające zaangażowania środków finansowych. Niekiedy jednak umieszczane w budżetach są także koszty, które pokrywane są w sposób pozafinansowy (np. poprzez pracę wolontariuszy czy zaangażowanie środków rzeczowych). Budżet projektu składa się z dwóch części:

- Preliminarza kosztów, który określa co i ile będzie kosztować.
- Źródeł finansowania poszczególnych kosztów.

Pierwszym krokiem w przygotowaniu budżetu jest identyfikacja miejsc powstawania kosztów finansowych (związane z realizacją działań merytorycznych, obsługą administracyjną, zarządzaniem projektem, monitoringiem, ewaluacją, audytem itp.) i określenie ich rodzajów (związane z zakupem niezbędnych towarów lub usług, wynagrodzeniami pracowników, wynajęciem lokali, ubezpieczeniami itp.) W ten sposób powstają pozycje budżetowe, które należy podzielić na kategorie budżetowe (np. koszty merytoryczne, koszty administracyjne, koszty zarządzania itp.)

Bardzo ważna jest precyzyjna identyfikacja kosztów, co pomoże w ocenie rentowności projektu, ale także pozwoli zmniejszyć ryzyko wystąpienia niespodziewanych kosztów na etapie realizacji projektu. Często zapominanymi kosztami są np. koszty ubezpieczeń, koszty pochodne od wynagrodzeń, koszty związane z przywilejami pracowników zatrudnionych w projekcie.



Po zidentyfikowaniu miejsc powstawania kosztów oraz określeniu ich rodzajów należy określić ich wielkość. Wysokość kosztu dla danej pozycji w budżecie składa się z kosztu jednostkowego oraz liczby jednostek (np. koszt jednej godziny szkolenia pomnożony przez liczbę godzin). Rozbicie na jednostki pomaga w elastycznym zarządzaniu budżetem i monitorowaniu tendencji w zmieniających się kosztach.

Częstym błędem popełnianym przy planowaniu budżetu jest nadmierny optymizm i niedoszacowanie kosztów. Należy zadbać o to, aby koszty określane były w budżecie w sposób rzetelny. Można do tego wykorzystać doświadczenie i wiedzę specjalistów mających rozeznanie w zakresie cen danych usług czy towarów. Można również przeprowadzić analizę rynku poprzez zapoznanie się z cennikami towarów lub usług dostępnymi publicznie. Coraz częściej stosuje się także zapytania o wycenę, zwłaszcza w przypadku niestandardowych usług, już na etapie planowania budżetu projektu.

Po określeniu rodzaju i wielkości środków należy określić źródła ich finansowania. Jeśli są to źródła zewnętrzne, trzeba wziąć pod uwagę kwalifikowalność poszczególnych wydatków lub limity kosztów określane przez sponsora zewnętrznego albo partnera.

W zależności od charakteru i długości trwania projektu może wystąpić konieczność podziału budżetu na budżety okresowe (np. roczne).

Projektując budżet należy wziąć pod uwagę nie tylko miejsca powstawania kosztów, ich rodzaje i źródła ich finansowania, ale także czas powstawania kosztów i czas dostępności środków z danego źródła. Dopasowanie tych elementów pozwoli zachować płynność finansową projektu. Niektórzy sponsorzy zewnętrzni przekazują środki na zasadzie refundacji. Oznacza to, że realizator projektu musi dysponować swoimi środkami w danym okresie realizacji projektu. Sponsor zwróci mu poniesione koszty w czasie i wysokości, które zostały określone w umowie. Taki sposób finansowania projektu ma również kolosalne znaczenie dla jego płynności finansowej.

Moje notatki:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Harmonogram projektu

Harmonogram, to rozłożenie działań w czasie. Jego główne ramy wyznacza początek i koniec projektu. Jednak na jego kształt wpływa kilka innych czynników:

- Płynność działań – niektóre działania zależą od siebie tworząc sekwencje działań. Trzeba zatem zadbać, aby etapy zależne od siebie ułożyć w odpowiedniej kolejności i zagwarantować wystarczającą ilość czasu na ich przygotowanie i realizację.
- Obciążenie pracą członków zespołu – realizacja zadań związana jest w mniejszym lub większym stopniu z pracą zespołu projektu lub zaangażowanych wykonawców, zleceniobiorców itp. Należy zadbać o takie rozłożenie działań w czasie, aby uniknąć zbyt dużego lub zbyt małego obciążenia ich pracą, co może prowadzić do spadku jakości wykonywanych zadań, zmniejszenia motywacji lub nadmiernej rotacji w składzie zespołu.
- Dostępność zasobów, w tym płynność finansowa – należy przeanalizować, czy zadania, które generują określone koszty mogą być zrealizowane na danym etapie projektu ze względu na dostępność potrzebnych środków.

W harmonogramie projektu warto uwzględnić również tzw. „kamienie milowe”, czyli ważne momenty w trakcie realizacji projektu. Najczęściej są to punkty kontrolne, w których dokonuje się częściowego podsumowania projektu, określa się rezultaty częściowe, sporządza raporty okresowe. Kamienie milowe w harmonogramie mogą również stanowić momenty rozpoczęcia nowych kluczowych zadań.

Jednym z najpopularniejszych sposobów tworzenia harmonogramów jest dwuwymiarowy wykres Gantt'a. Ma on postać tabeli, której wiersze oznaczają działania, często podzielone na kategorie, a kolumny określają czas określony w jednostkach najbardziej adekwatnych do charakteru harmonogramu i projektu. Termin realizacji danego działania określa się przez zacienienie odpowiednich pól, dla których współrzędnymi są wiersz działania i kolumny czasu.

Schemat harmonogramu projektu

rok	2013												2014								
miesiąc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Etap 1																					
działanie 1																					
działanie 2																					
działanie 3																					
Etap 2																					
działanie 1																					
działanie 2																					
działanie 3																					



Moje notatki:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Promocja i informowanie o projekcie

Celem **promocji projektu** jest dostarczenie informacji na temat projektu lub jego części odpowiednim adresatom. Mogą nimi być np. potencjalni odbiorcy działań (uczestnicy szkoleń, pracownicy firmy itp.) przedstawiciele środowiska lokalnego (mieszkańcy dzielnicy, w której powstanie fabryka, samorząd itp.)

Narzędzia promocji są bardzo różnorodne (ulotki, plakaty, spotkania, klipy wideo, strony internetowe itp.) W ich doborze należy kierować się głównie dopasowaniem do adresatów działań promocyjnych oraz stosunkiem ich kosztów do skuteczności. Często działania promocyjne planowane są jako dodatkowy wewnętrzny projekt w projekcie.

Innym celem promocji może być upowszechnianie rezultatów projektu osiągniętych w czasie jego realizacji, które mogą służyć jako dobre praktyki multiplikowane przez inne organizacje. Dotyczy to zwłaszcza projektów o charakterze społecznym.

Pośrednim celem promocji projektu może być także budowanie wizerunku organizacji, która go realizuje. Bardzo często również sponsor oczekuje informowania na temat jego udziału w projekcie określając zasady przekazywania tej informacji w umowie.

Moje notatki:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....



Realizacja projektu

Monitoring projektu

Monitoring to bieżące śledzenie postępów realizacji projektu w stosunku do założonego planu. Pomocne w tym są opracowane wcześniej wskaźniki oraz sposoby ich pomiaru.

Monitoring obejmuje m.in.:

- Realizację działań - w jakim zakresie i z jakim wynikiem są realizowane zaplanowane działania.
- Harmonogram projektu - czy działania są realizowane we właściwym czasie i kolejności.
- Budżet projektu - czy koszty są ponoszone w odpowiedniej wysokości i odpowiednim czasie oraz czy wpływy środków na realizację projektu odbywają się w odpowiedniej kolejności i czasie.
- Zachowanie interesariuszy - jaki wpływ na realizację projektu ma postawa interesariuszy
- Działania partnerów - czy działania partnerów są zgodne z umową i jaki jest ich wpływ na realizację projektu.
- Pracę zespołu projektowego - czy zespół wykonuje swoje zadania zgodnie z założeniami i efektywnie, czy nie występują w zespole konflikty lub inne zjawiska mające wpływ na realizację projektu.

Dobrze prowadzony monitoring projektu pozwala na uzyskanie informacji zwrotnej przez osoby zarządzające projektem oraz bieżące reagowanie na zmiany czynników i okoliczności wpływających na realizację projektu. Dane zebrane w tym procesie posłużą także do ewaluacji. Istotne jest, aby nie skupiać się wyłącznie na negatywnych elementach. Monitoring pozwala także na wykorzystywanie pojawiających się okoliczności sprzyjających zwiększeniu efektów projektu.

Stworzenie narzędzi monitoringu i zasad ich używania powinno nastąpić w fazie planowania projektu. Są one zależne od przyjętych wskaźników. Mogą to być np. dokumenty (listy obecności, raporty itp.), rozmowy z pracownikami (podczas regularnych spotkań zespołu), obserwacja (zaplanowana, systematyczna).

Niekiedy potrzebne jest stworzenie odrębnego stanowiska pracy, na którym zatrudniona osoba będzie odpowiedzialna za gromadzenie i wstępną interpretację danych do monitoringu oraz dostarczanie ich do osób zarządzających projektem.

Moje notatki:

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Sytuacje kryzysowe

Przewidywanie **sytuacji kryzysowych** powinno być prowadzone jako analiza i ocena ryzyk na każdym etapie realizacji projektu, ponieważ zakres i intensywność poszczególnych ryzyk zmienia się w trakcie jego trwania.

Pierwszym krokiem jest identyfikacja ryzyk, czyli określenie, co jest zagrożeniem dla realizacji projektu. Następnie należy ocenić jak duży wpływ dane ryzyko może mieć na projekt. Kolejnym krokiem jest określenie strategii reagowania na sytuację kryzysową. Strategie te mogą mieć charakter proaktywny (zapobieganie ryzyku) lub reaktywny (reagowanie, kiedy wystąpi trudna sytuacja). Ostatnim etapem jest monitorowanie i kontrola ryzyk, które pozwolą na wdrożenie zaplanowanych strategii w odpowiednim momencie.

Ważne jest włączenie zespołu projektu do procesu określania ryzyk oraz planowania strategii reagowania. Zespół powinien być też zapoznany ze sposobami postępowania w sytuacjach trudnych.

**Najbardziej niebezpieczne ryzyka, to te,
które nie zostały wcześniej zidentyfikowane!**

Moje notatki:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Zespół projektu

Zespół projektu powinien stanowić jego największą wartość i zasób. Jednak, aby tak się stało potrzebne jest właściwy dobór jego członków oraz dobre zarządzanie nimi.

Pierwszym krokiem w tworzeniu zespołu projektu jest jasne określenie ról i odpowiedzialności dla poszczególnych stanowisk oraz struktury zarządzania, co odbywa się na etapie planowania projektu. Następnie do poszczególnych stanowisk należy dopasować odpowiednich ludzi biorąc pod uwagę ich kwalifikacje merytoryczne oraz kompetencje osobowościowe, ale także aspiracje.

Warto zwrócić uwagę na wprowadzenie członków zespołu w cały kontekst realizacji projektu (od jego genezy, poprzez sposoby realizacji, zadania innych osób po oczekiwane cele). Taka świadomość członków zespołu zwiększa ich rozumienie projektu i zaangażowanie w jego realizację.

Jednym z kluczowych elementów skutecznego zarządzania zespołem projektu jest zbudowanie dobrego systemu przepływu informacji wewnątrz zespołu. Od niego zależy sprawność realizacji projektu, reagowania na sytuacje kryzysowe oraz wykorzystywanie pojawiających się szans.

W tworzeniu systemu przepływu informacji powinni brać udział członkowie zespołu, aby mogli na bieżąco informować o swoich preferencjach komunikacyjnych. O ile to możliwe należy te preferencje uwzględnić.

Moje notatki:



Zakończenie projektu

Ewaluacja działań projektowych

Ewaluacja projektu polega na dokonaniu oceny efektywności działań podejmowanych w projekcie, stopnia osiągnięcia zakładanych celów, skali rezultatów. W ewaluacji wykorzystuje się informacje zgromadzone w procesie monitoringu projektu jak również inne informacje (np. specjalne badania ewaluacyjne interesariuszy).

Ewaluacja prowadzona jest nie tylko na zakończenie projektu, ale także w trakcie jego trwania (bieżąca, okresowa). Ocena końcowa może być przeprowadzona bezpośrednio po zakończeniu projektu (końcowa) lub po dłuższym czasie od zakończenia projektu (odroczone).

Ewaluację należy uwzględnić na etapie planowania projektu ze względu na harmonogram działań, podział zadań w zespole oraz koszty związane z jej przeprowadzeniem.

W jakim celu prowadzi się ewaluację? Pozwala ona zespołowi projektu, jego sponsorom lub zleceniodawcom ocenić efektywność projektu w zakresie m.in.:

- Skuteczności podejmowanych działań
- Zasadności co do wysokości poniesionych kosztów
- Skuteczności przyjętych metod zarządzania, zastosowanych procedur itp.
- Sprawności poszczególnych członków zespołu na ich stanowiskach pracy

Ewaluacja pozwala także na unikanie popełniania tych samych błędów przy kolejnych podobnych działaniach oraz na podniesienie jakości. W przypadku projektów społecznych daje także możliwość popularyzacji dobrych praktyk.

Moje notatki:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Moje notatki:

A series of horizontal dashed lines for taking notes.



Moje notatki:

A series of horizontal dashed lines for taking notes.

