

Środowisko projektu

- **klient** – osoba lub instytucja zamawiająca i finansująca produkt
 - decydenci
 - użytkownicy
 - sponsor
- **udziałowcy** – osoby, na które wdrożenie systemu będzie miało bezpośredni wpływ
- **wykonawcy** – osoby lub instytucje tworzące produkt
 - kierownik projektu
 - główny projektant
 - pełnomocnik ds. jakości
 - liderzy zespołów
 - członkowie zespołów
 - konsultanci
 - kooperanci (podwykonawcy)
- **otoczenie**
 - dostawcy wyposażenia
 - opinia publiczna
 - konkurencja

Ogólna struktura organizacyjna zarządzania i kontroli projektu

- **Sponsor**

- finansowanie projektu
- określanie ogólnych wytycznych do projektu
- „strategiczna” kontrola na projektem

- **Komitet Sterujący (rada, zarząd projektu)**

- „taktyczna” kontrola nad projektem
- ogólny nadzór nad realizacją projektu
- ocena i akceptacja poszczególnych etapów projektu
- ustalanie kierunków dalszej realizacji projektu

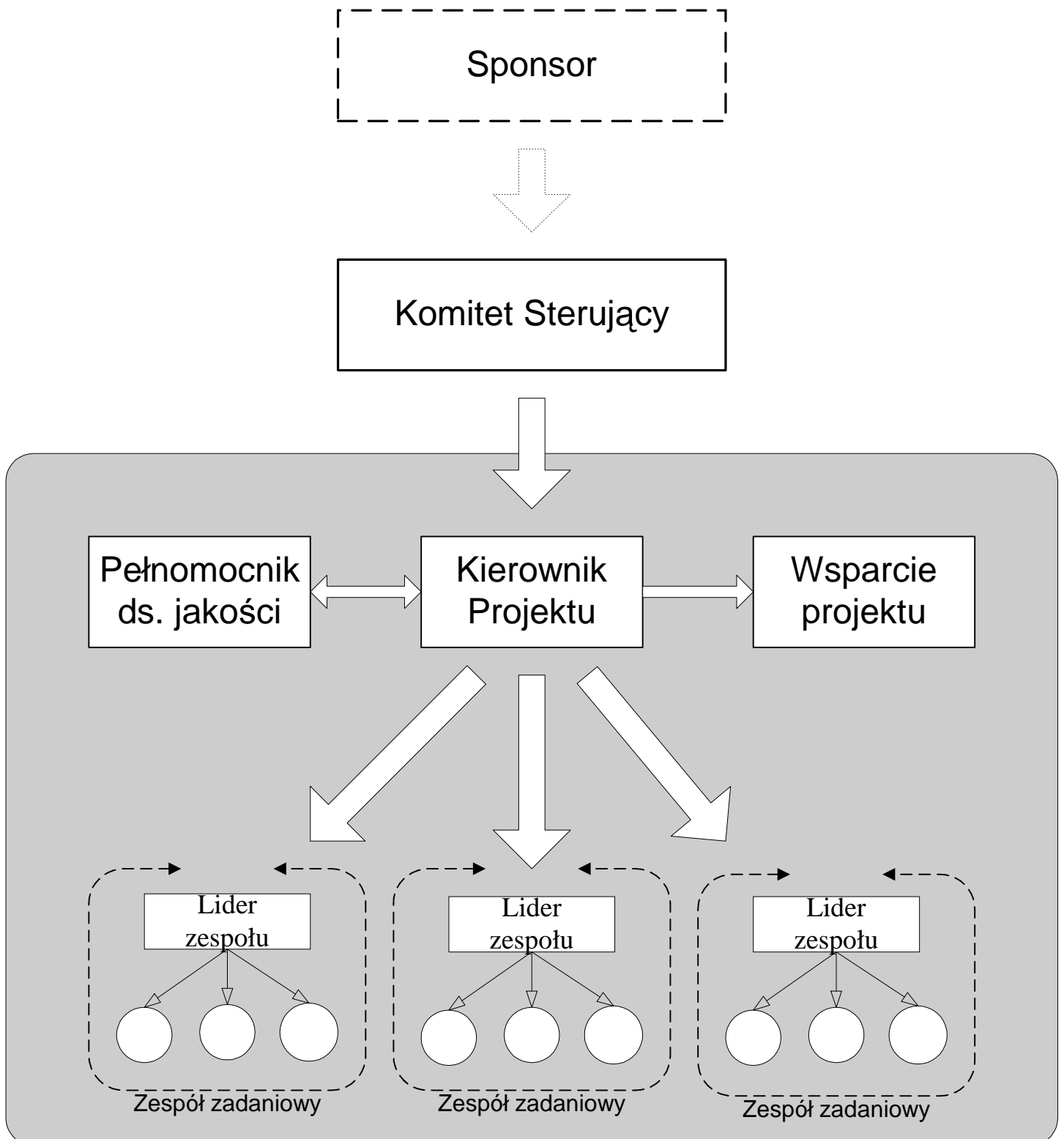
- **Kierownik Projektu (etapu)**

- przygotowanie planów projektu
- organizowanie, przydział i zarządzanie zasobami
- prowadzenie projektu
- „operacyjna” kontrola nad postępami projektu
- raportowanie o stanie prac

- **Zespoły wykonawcze**

- wykonywanie szczegółowych zadań związanych z realizacją projektu

Struktura zarządzania projektem



Zadania sponsora projektu

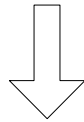
- określanie ogólnych założeń projektu (planów strategicznych)
- zapewnienie odpowiednich środków finansowych niezbędnych do realizacji projektu
- popieranie projektu
- zapewnienie dostępu ekspertów, których wiedza i zaangażowanie jest niezbędne do realizacji projektu
- rozwiązywanie konfliktów wewnątrz organizacji związanych z projektem

Zadania Komitetu Sterującego

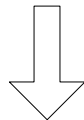
- inicjowanie projektu
- nadzór projektu
 - raporty okresowe
 - raporty o istotnych odchyleniach
 - przeglądy etapów
- ustalanie priorytetów działań
- zatwierdzanie planów projektu na następne etapy
 - harmonogramu i budżetu
 - planu jakości
 - planów naprawczych
- określanie parametrów tolerancji
- wsparcie projektu i pomoc w podejmowaniu kluczowych decyzji
- zamykanie projektu
- opracowanie raportu o stanie projektu dla sponsora
 - stopień realizacji celów projektu
 - wykorzystany i planowany budżet projektu
 - planowany harmonogram realizacji projektu z kluczowymi datami

Ocena etapu

- Plan realizacji projektu
- Raport końcowy etapu
- Plan etapu następnego
- Uzasadnienie biznesowe
- Rejestr ryzyka

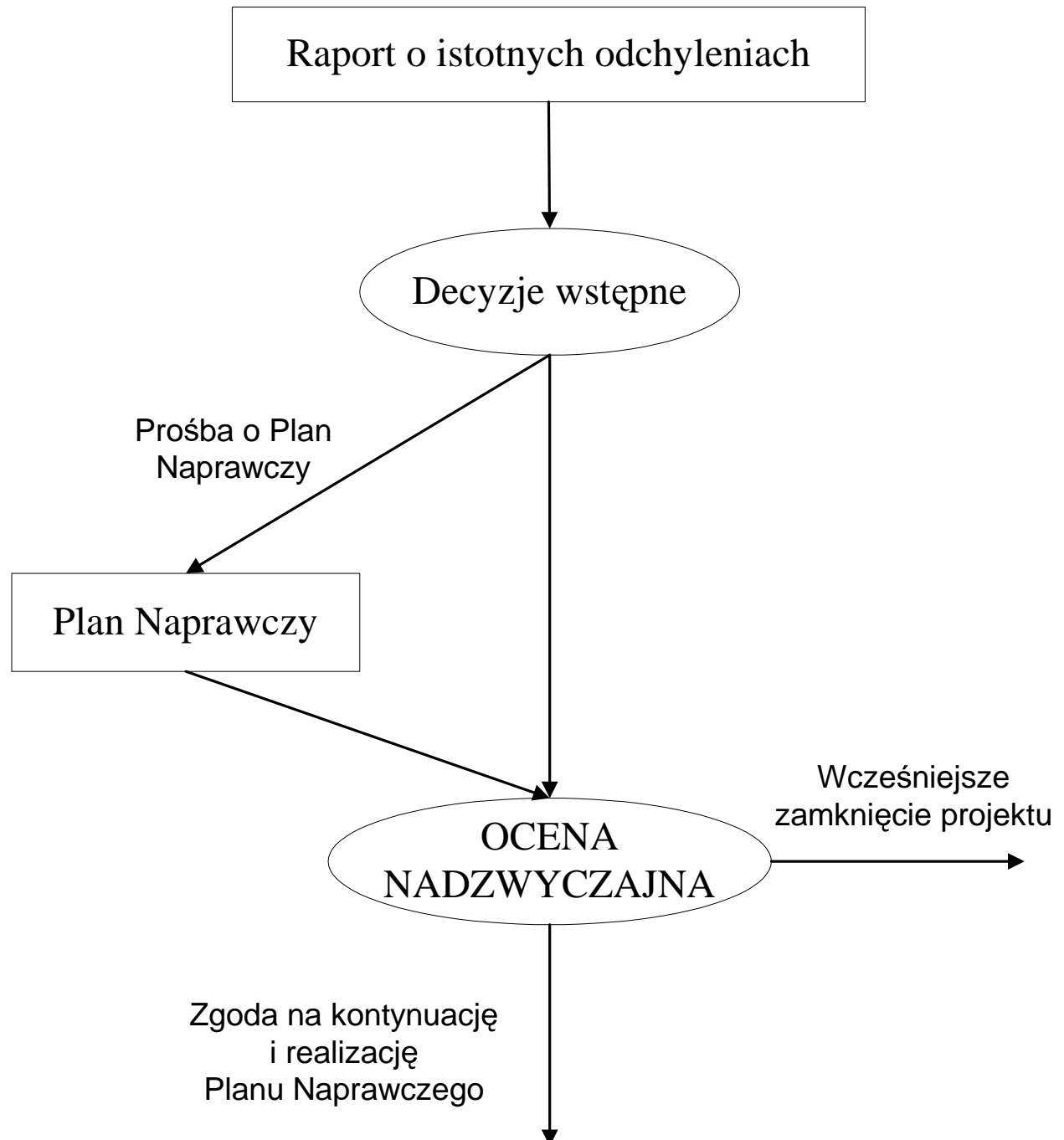


OCENA ETAPU



- Decyzje dotyczące dalszych losów projektu
 - kontynuowanie prac - inicjowanie następnego etapu
 - powtórzenie części lub całego etapu
 - zawieszeniem realizacji projektu
 - przerwanie projektu
- Zatwierdzone plany dla następnego etapu
- Parametry tolerancji dla odchyleń harmonogramu i kosztów
- Zalecenia dla kierownika projektu

Ocena nadzwyczajna



Po co Komitet Sterujący ?

Może zabezpieczyć projekt przed:

- przekroczeniami budżetu i czasu (poprzez nadzór osób spoza grona wykonawców)
- nieosiągnięciem celów projektu – po każdym przeglądzie Komitet Sterujący może zmienić kierunek projektu tak, by osiągnąć cele
- brakiem lub nadmierną reakcją na zmiany w wymaganiach, środowisku lub zasobach

Częstotliwość spotkań Komitetu Sterującego

- raz na jeden-dwa miesiące oraz na zakończenie każdego etapu projektu
- w sytuacjach krytycznych

Zadania Kierownika Projektu

- zarządzanie projektem
 - organizowanie
 - planowanie
 - kierowanie i koordynacja prac
 - kontrolowanie
 - nadzorowanie dokumentacji projektu
- raportowanie
 - raporty okresowe
 - raport końcowy etapu
 - raport o istotnych odchyleniach

Raporty Kierownika Projektu

- raport okresowe
 - postęp prac osiągnięty w danym okresie
 - produkty wykonane
 - stan budżetu
 - aktualne lub potencjalne problemy
 - uaktualniony rejestr zagrożeń
 - produkty do wykonania w następnym etapie

- raport końcowy etapu
 - terminy planowane i faktyczne
 - nakłady pracy planowane i poniesione
 - koszty planowane i poniesione
 - produkty dostarczone i potwierdzenie, że spełniają określone dla nich kryteria jakości

- raport o istotnych odchyleniach
 - informacja o przekroczeniu granic tolerancji
 - powody odchyleń
 - wpływ na etap i projekt
 - wpływ na uzasadnienie biznesowe
 - rekomendacje

Zadania liderów zespołów

- określanie szczegółowych zadań w krótkoterminowym (np. tygodniowym) horyzoncie czasu
- ustalanie krótkoterminowego harmonogramu i przydział zadań w zespole
- ocena pracy członków zespołu
- raportowanie

Zadania członków zespołów zadaniowych

- wykonywanie zadań w terminie
- udział w spotkaniach zespołowych
- dokumentacja prac

Wsparcie projektu

(Biuro projektu)

- administrowanie poszczególnych procesów
- pilnowanie przestrzegania standardów
- zarządzanie dokumentacją projektu
- rozsyłanie komunikatów i dokumentów
- zarządzanie konfiguracją
- gromadzenie raportów i danych o faktycznym postępie prac
- organizacji i obsługa zebrań
- koordynacja kontaktów z klientem

Hierarchia ról u wykonawców

- **Kierownik Projektu i Główny Projektant**

- ta sama osoba

- zwykle tylko w małych projektach
- mało jest osób mających tak wszechstronne zdolności
- trudno pogodzić pracowitość obu ról

- **Kierownik Projektu ponad Głównym Projektantem**

- powinny być duże uprawnienia dla Głównego Projektanta w zakresie podejmowania decyzji technicznych

- **Główny Projektant ponad „Kierownikiem Projektu”**

- „Kierownik Projektu” pełni funkcje administracyjne

- **Pełnomocnik ds. jakości**

- przeciwwaga dla Kierownika Projektu

Organizacja struktury zespołu wykonawczego

Zalecenia

- jasno określone cele działania i kryteria oceny
- przydział ról adekwatnych do posiadanych kompetencji i wagi podejmowanych decyzji
- jednoznacznie i precyzyjnie określony zakres odpowiedzialności
- przydział uprawnień decyzyjnych
- zdefiniowane procedury komunikacji

Organizacja struktury zespołu wykonawczego

Procedura

- identyfikacja potrzeb projektu
- identyfikacja ról
- opis roli
 - nazwa
 - wymagane kwalifikacje (preferencje)
 - profil realizowanych zadań
 - ograniczenia
- określenie uprawnień i zakresu odpowiedzialności dla poszczególnych ról
- schemat organizacyjny projektu
 - hierarchia zależności
 - schemat raportowania postępu prac i sygnalizowania sytuacji krytycznych
- plan obsady ról w projekcie – może być rozłożony w czasie

Trudności z doborem zespołu

- personel z odpowiednimi kompetencjami i doświadczeniem może nie być dostępny w ramach firmy, a nawet w jej otoczeniu
- budżet projektu nie pozwala na zatrudnienie takich wykonawców
- firma może oczekiwać, aby do projektu angażować mniej doświadczonych pracowników w celu doskonalenia ich umiejętności (należy w pierwszej kolejności wykorzystywać zasoby firmy)