Założenia i uwagi do Systemu Zarządzania Projektami Inwestycyjnymi

Poniżej (kursywa, niebieska czcionka) zestawiono cytaty odnoszące się do istotnych kwestii związanych z Zarządzaniem Projektami, pochodzące z następujących opracowań:

1) *Zarządzanie z projektami w organizacji aut. M. Dobrowolska PMO – Project Management Office, jako narzędzie przejścia do organizacji zarządzanej projektowo; aut. dr J. Sawicki,*
2) *Brytyjska metoda na przejrzystość: PRINCE2; aut. dr inż. W. Kozieradzki,*
3) *Przygotowanie projektu – kluczowe elementy sukcesu; aut. J. Bielec*
4) *Łańcuch krytyczny zarządzania projektami; aut. praca zbior.*

- *„Pierwszym krokiem podczas wdrażania w firmie metodologii zarządzania projektami jest ustalenie wynikających z niej rzeczywistych **korzyści**".*

- *„Podstawowym celem zarządzania projektami jest uzyskanie określonych osiągnięć (JAKOŚĆ) w ramach założonych środków finansowych (KOSZT) i założonego harmonogramu (CZAS). **Jakość, koszt i czas** to podstawowe parametry projektu, istotne dla jego przeprowadzenia i późniejszej oceny jego efektów."*

- *„Metodologie zarządzania projektami, niezależnie jak dobre, są tylko regułkami zapisanymi na papierze. Tym, co przekształca te regułki w naprawdę profesjonalną metodologię zarządzania, jest **styl działania firmy** (zwany też kulturą firmy) oraz to, jak szybko zarządzanie projektami zostaje przez firmę zaakceptowane i efektywnie wykorzystywane. **Naprawdę skuteczne zarządzanie projektami uzyskujemy wtedy, gdy styl działania organizacji oparty jest na wzajemnym zaufaniu, sprawnej komunikacji, współdziałaniu i pracy zespołowej**."*

- *„**Zarządzanie projektem obejmuje 9 obszarów**:*
  - *zarządzanie integracją projektu,*
  - *zarządzanie zakresem,*
  - *zarządzanie czasem,*
  - *zarządzanie kosztem,*
  - *zarządzanie jakością,*
  - *zarządzanie zasobami (ludzkimi i finansowymi),*
  - *zarządzanie komunikacją,*
  - *zarządzanie ryzykiem,*
  - *zarządzanie zamówieniami."*

- *„**Nieprzyjemny zabieg reorganizacji** nie powinien stawać na drodze i utrudniać wdrożenie efektywnego zarządzania projektami."*

- *„Projekty realizuje się w organizacjach, dlatego **kluczem do sukcesu projektu** jest zrozumienie jego organizacyjnego kontekstu i jakość funkcjonowania organizacji."*

- *„Jednym z głównych i nieprzemijających problemów organizacyjnych jest rozdzielanie odpowiedzialności i władzy. **Kierownik Projektu często po prostu nie ma władzy nad ludźmi realizującymi dany projekt, którzy przecież decydują w dużym stopniu o jego sukcesie lub niepowodzeniu.** Władza ta może okazać się jeszcze mniejsza w przypadku małych projektów, w których kierownictwo najwyższego szczebla organizacji nie jest bezpośrednio zaangażowane i Kierownik Projektu nie ma szans na wynegocjowanie optymalnych zasobów ludzkich, a jedynie osób, które w danym okresie czasu nie mają poważniejszych zadań."*

- *„Struktura macierzowa występująca w wielu organizacjach **zniechęca pracowników do silnego angażowania się w konkretne projekty**. W ramach tej struktury członkowie zespołów projektowych przekazywani są przez swoje działy funkcyjne i przypisywani do projektu w zależności od potrzeb. Są tymczasowymi gośćmi związanymi z projektem dopóty, dopóki nie zrealizują powierzonych im zadań technicznych. Potem wracają do swoich działów. **Często zdarza się, że jednocześnie wykonują różne prace w ramach kilku projektów, co dodatkowo osłabia ich zaangażowanie w którykolwiek z nich.**"*

- *„Wytworzenie poczucia identyfikacji z projektem wśród pracowników leży w interesie Kierownika Projektu. Czynnikiem, który często cementuje zespół, jest osobowość oraz szczególny styl zarządzania lub profesjonalizm menadżera. **Skuteczny Kierownik Projektu powinien zadbać o to aby zespół projektowy nie był tylko zespołem na papierze**."*

- *„Członkowie zespołu muszą mieć całkowitą jasność co należy do ich obowiązków i by byli **wystarczająco zmotywowani** do realizacji prac jakie ich czekają."*

- *„**Podstawowym elementem motywacji jest wynagrodzenie**. Kierownik Projektu powinien dysponować budżetem. Pozostałymi materialnymi elementami są udogodnienia związane z pracą, nowy **sprzęt w tym zwiększający mobilność organizacyjną** (samochody, telefony kom., Internet), a więc zapewnienie optymalnych zasobów rzeczowych."*

- *„**Bardzo duże projekty** wymagają olbrzymich wysiłków **koordynacyjnych**."*

- *„W przypadku bardzo dużych projektów **koszty administracyjne** związane z planowaniem, koordynacją i kontrolą mogą stanowić od ½ do 2/3 łącznych kosztów przygotowania projektu."*

- *„W przypadku zarządzania **portfelem projektów** optymalizacja efektów często wymusza faworyzowanie projektów strategicznych w stosunku do pozostałych."*

- *„W sytuacji, gdy ambitna wizja, misja i realizacja strategii firmy zależy od sukcesu projektów strategicznych, powinna ona dążyć do utworzenia Project Management Office lub **Centrum Zarządzania Projektami (CZP)**."*

- *„**Centrum Zarządzania Projektami**:*
  - *stanowi repozytorium (magazyn) standardów, metodyk i procesów,*
  - *stanowi repozytorium wiedzy o zasobach organizacji,*
  - *zarządza portfelem projektów,*
  - *dokonuje priorytetyzacji projektów z punktu widzenia <u>celów strategicznych</u> organizacji,*
  - *koordynuje projekty dla zapewnienia realizacji strategii firmy."*

- *„**Niezbędne**:*
  - *docelowa wizja CZP,*
  - *stopniowe wdrażanie docelowej wizji,*
  - *koncentracja w pierwszym etapie na wybranej grupie projektów,*
  - *właściwe traktowanie wdrożenia CZP,*
  - *zła sytuacja wyjściowa oznacza długa i żmudną drogę w sposobie działania, zmian kultury organizacyjnej i sposobu pracy na poziomie poszczególnych pracowników,*
  - *odpowiedni PR, działanie Kierownictwa firmy, skupienie wspierającej koalicji o odpowiedniej sile przebicia i działania"*

- *„**Wyzwania stojące przed Biurem (PMO, CZP)**:*
  - stworzenie i wdrożenie całej metodyki zarządzania projektami, w tym standaryzacja działań,
  - optymalizacja portfela projektów, zarządzanie zależnościami pomiędzy nimi oraz zasobami niezbędnymi do ich realizacji
  - zbudowanie kultury projektów oraz odpowiedniej dla nich rangi, by nie były traktowane jak zło konieczne,
  - wdrożenie zarządzania ryzykiem,
  - stosowanie mierników oceniających funkcjonowanie organizacji i realizacji projektów,
  - gromadzenie i upowszechnianie wiedzy,
  - ciągle doskonalenie procesów, procedur i organizacji pracy."

- *„**Inną ważną przyczyną niepowodzeń jest bezpośredni wpływ inwestora na bieżącą realizację projektu**. **Dlatego metodyka PRINCE2 nie dopuszcza takiego oddziaływania**. Inwestor może oddziaływać na projekt jedynie poprzez swojego przedstawiciela w komitecie sterującym, który powinien być powołany w każdym projekcie. Jego rolą jest podejmowanie strategicznych decyzji dotyczących projektu. Są to decyzje o zatwierdzeniu założeń projektu i zgodzie na rozpoczęcie realizacji kolejnych etapów, decyzje o udostępnieniu dodatkowych zasobów lub o przerwaniu realizacji projektu w wyniku zaistniałych zmian w jego otoczeniu."*

- *„Istotnym elementem metodyki PRINCE2 jest **obowiązek zarządzania ryzykiem**. Metodyka wymaga aby wszystkie zagrożenia były zidentyfikowane przed podjęciem decyzji o realizacji projektu (po zakończeniu programowania a przed przystąpieniem do przygotowania), a ich rejestr był stale uaktualniany. Świadomość zagrożeń umożliwia podejmowanie działań w celu ich ograniczenia oraz umożliwia przygotowanie planów awaryjnych."*

- *„**Przygotowanie projektu – przykazania**:*
  - każdy projekt musi mieć z góry określony cel,
  - zmierzać w kierunku prostych, poprawnych i spójnych informacji,
  - dane rejestrować jednokrotnie, o ile to możliwe w czasie rzeczywistym,
  - treść nad formą,
  - eliminować niepotrzebne działania,
  - otwarte i szczere dyskusje, w których wszystkie opinie są cenne,
  - uwzględniać doświadczenie i predyspozycje każdego członka zespołu,
  - polegać na systematycznej pracy,
  - praca zespołowa nade wszystko."

- *„**Przygotowanie projektu – krytyczne warunki sukcesu**:*
  - podejmowanie szybkich, stanowczych decyzji i konsekwentna ich realizacja,
  - precyzyjne ustalenie zakresu projektu,
  - dokładne zdefiniowanie oczekiwań użytkowników,
  - zapewnienie najlepszej kadry do projektu,
  - jasno zdefiniowane role zespołu projektowego,
  - zmotywowanie uczestników projektu,
  - dobra komunikacja na wszystkich poziomach,
  - dobra metodologia wdrożenia,
  - przewidywanie zmian warunków wdrożenia,
  - szkolenia użytkowników zapewniające transfer wiedzy.

- ***Przygotowanie projektu – infrastruktura organizacyjna**:*
  - *miejsca pracy,*
  - *dostęp do pomieszczeń,*
  - *identyfikacja uczestników projektu,*
  - *dokładny harmonogram zadań i niezbędnych zasobów,*
  - *rozpowszechnione procedury komunikacji,*
  - *projekt i dokumentacja bazy danych,*
  - *sprzęt na potrzeby projektu,*
  - *sekretariat projektu.*

- ***„Przygotowanie projektu – procedury komunikacji**:*
  - *spotkania zespołów projektowych,*
  - *cykliczne spotkania Komitetu Sterującego,*
  - *okresowe raporty stanu projektu,*
  - *intranet,*

- *„**Komitet Sterujący***
- *Komitet Sterujący stanowi zespół osób ze ścisłego kierownictwa firmy, sprawujący nadzór nad projektem, wyznaczający cele projektu, zatwierdzający zakres, harmonogram prac i budżet projektu, zabezpieczający zasoby kadrowe i techniczne oraz podejmujący wymagane decyzje.'*

- *Komitet Sterujący, w którym na równych prawach są reprezentowani: inwestor, dostawcy usług lub produktów, przyszły operator (zarządzający) odpowiada za terminową realizację projektu, jego koszt i jakość. Dlatego decyzje Komitet Sterujący powinien podejmować w drodze konsensu, a nie w wyniku dominacji którejś ze stron.* ***Rozdzielenie ról Kierownika Projektu i przewodniczącego Komitetu Sterującego pozwala oddzielić bieżące zarządzanie od związanych z nim decyzji strategicznych****."*

- *„**Dyrektor / Kierownik Projektu (Project Manager)***
  To kluczowa postać w organizacji projektu i warunek udanej realizacji. Ze względu na zakres uprawnień, odpowiedzialności i poziom wymaganych kompetencji najbardziej wyróżniająca się rola w projekcie. Wiele firm, z braku wiedzy i doświadczenia, umniejsza celowo lub niecelowo tę pozycję przy organizacji projektu. Kierownik Projektu uczestniczy bezpośrednio w procesie zarządzania projektem, zajmuje się koordynacją zadań projektu pomiędzy uczestnikami projektu, utrzymuje motywację zespołu projektowego, w taki sposób by zrealizowała założone cele projektu, eliminując po drodze występujące problemy i ryzyka. Kierownik Projektu jest odpowiedzialny przed Komitetem Sterującym, jest osobą dedykowaną w 100% do projektu, posiadającą umiejętności i doświadczenie koordynacyjne. Zapewnia kadrze zarządzającej projektem pełne wsparcie i pomoc. Musi podejmować decyzje szybko i być konsekwentny."

- *„**Dyrektor / Kierownik Projektu (Project Manager)** powinien być wyposażony i/lub współpracować w organizacji z:*

- ***Zespołami roboczymi,***
- ***Zespołem technicznym,***
- ***Biurem koordynacji projektu i sekretariatem***

  w zależności od potrzeb wynikających z wielkości projektu."