

MATERIAŁY TRENERA

MODUŁ: ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI. CYKL PROJEKTU, MONITORING I EWALUACJA, ZARZĄDZANIE FINANSAMI, ASPEKTY MIĘDZYKULTUROWE.

TEMAT 6: CYKL PROJEKTU. ZARZĄDZANIE RYZYKIEM.

MANUAL TRENERA

CZAS TRWANIA SESJI: 120 MINUT

Time	Table of content	How
15'	<p>Wprowadzenie do tematu.</p> <p>Cykl projektu i zarządzanie ryzykiem.</p> <p>Tę sesję, podobnie jak poprzednią, o ewaluacji projektu, oprzemy na studium przypadku – przyjrzymy się zarządzaniu ryzykiem w konkretnym projekcie: Przedsiębiorcza Młodzież dla Zielonej Europy. Z tym projektem mieliśmy już do czynienia przy sesji dotyczącej monitoringu, więc na pewno pamiętamy, o czym był to projekt. Dla przypomnienia spojrzymy na stronę projektu https://greeneurope.uni.lodz.pl/ oraz obejrzymy prezentację o projekcie.</p>	<p><i>Wypowiedź trenera / prezentacja / strona projektu</i></p>
50'	<p>Co oznacza zarządzanie ryzykiem w projekcie?</p> <p>Burza mózgów w grupach</p> <p>Dyskusja</p> <p>Definicja zarządzania ryzykiem:</p> <p>Odniesiemy się do zarządzania ryzykiem opisanego w metodyce PMI – Project Management Institute</p> <p>https://mfiles.pl/pl/index.php/Metodyka_PMI</p> <p>Najpierw zobaczymy, gdzie w strukturze zarządzania projektem</p>	<p><i>Burza mózgów</i></p> <p><i>Dyskusja</i></p>

	<p>mieści się zarządzanie ryzykiem (→ podręcznik uczestnika)</p> <p>Następnie porównamy teorię PMI w zakresie zarządzania ryzykiem z tym, jak zarządzanie ryzykiem zostało opisane w projekcie Green (→ załącznik „Przedsiębiorcza Młodzież dla Zielonej Europy-zarządzanie ryzykiem / „Entrepreneurial Youth for Green Europe-risk management”)</p> <p>„Metodyka PMI – jest ogólnym zbiorem zasad zarządzania projektami skodyfikowanym przez Project Management Institute i wydany w postaci PMBOK® Guide, który został powszechnie uznany za podstawę wiedzy profesjonalnego kierownika projektu.</p> <ul style="list-style-type: none"> • W 1983 r. PMI podjęło próbę podsumowania doświadczeń w dziedzinie zarządzania projektami. • Kilka lat później sformułowano obszary wiedzy o zarządzaniu projektami na podstawie zebranych materiałów oraz badań. • W roku 1996 PMI opracowało standard zarządzania projektami, którym jest "Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami" (ang. <i>A Guide to the Project Management Body of Knowledge, The PMBOK® Guide</i>) lub w skrócie PMBOK®. • Od tamtego czasu standard PMI jest ciągle udoskonalany, co przełożyło się na kolejne edycje PMBOK®, które wydawano w odstępach czteroletnich. • Na przełomie lat 2012 i 2013 opublikowano piątą wersję standardu PMI. Wprowadziła ona zarządzanie interesariuszami jako dziesiąty kluczowy obszar wiedzy projektowej. • W 2017 roku wydano szóstą wersję metodyki. Zawierała ona dodatkowe odniesienia do zwinnego zarządzania projektami. • W 2021 roku wydano siódmą wersję metodyki. <p><i>PMBOK® Guide to zestaw najlepszych, ogólnie przyjętych dobrych praktyk zarządzania projektami, który powstał w celu utworzenia płaszczyzny wspólnego języka, zestawu pojęć właśnie z tej dziedziny. Jego popularność jako wzorca procesów zarządzania projektami dowiodły m.in. badania przeprowadzone przez niemiecki instytut zarządzania projektami GPM oraz międzynarodową firmę konsultingową PricewaterhouseCoopers. W obu przypadkach wykazały one, iż 41-43% badanych organizacji wykorzystuje PMBOK® Guide jako metodykę zarządzania projektami. (M. Trocki i in. 2017, s.</i></p>	<p><i>Podręcznik uczestnika</i></p> <p><i>Załącznik: Zarządzanie ryzykiem w projekcie Green</i></p>
--	--	---

	<p>99-100)“</p> <p><i>“Według PMBOK® Guide zarządzanie projektem wymaga realizacji 47 procesów opisanych szczegółowo co do swojego uzasadnienia i zakresu. Zgodnie z metodyką, zarządzanie projektem wiąże się z zastosowaniem procesów w połączeniu z wiedzą, umiejętnościami, technikami i narzędziami. Każdemu procesowi towarzyszy zestaw zasileń, czyli informacji i dokumentów niezbędnych do rozpoczęcia procesu, zestaw technik i narzędzi pomocnych w jego realizacji oraz zestaw rezultatów będący efektem jego realizacji. W celu zakończenia projektu sukcesem należy dostosować metodykę do potrzeb specyfiki projektu, czyli wybrać niezbędne procesy, spośród przedstawionych grup procesów, przełożyć, dostosować finalny produkt projektu do specyfiki projektowej, zrealizować wymagania stawiane przez otoczenie projektu w tym jego interesariuszy oraz zbilansować zakres, koszt, czas, jakość, zasoby i ryzyko, by w efekcie osiągnąć postawione na wstępie cele.” (M. Trocki i in. 2017, s. 100-101)</i></p> <p><i>Struktura procesów opiera się na dwóch kryteriach grupowania (M. Trocki i in. 2017, s. 101-103):</i></p> <ul style="list-style-type: none">• <i>pierwszy wymiar grupowania procesów - grupuje procesy w dziesięć obszarów wiedzy, do których należą:</i><ol style="list-style-type: none">1. Zarządzanie zakresem w projekcie.2. Zarządzanie czasem w projekcie.3. Zarządzanie kosztami w projekcie.4. Zarządzanie jakością w projekcie.5. Zarządzanie zasobami ludzkimi w projekcie.6. Zarządzanie komunikacją w projekcie.7. Zarządzanie ryzykiem w projekcie.8. Zarządzanie zamówieniami w projekcie.9. Zarządzanie zaangażowaniem interesariuszy w projekcie.10. Zarządzanie integracją projektu.• <i>drugi wymiar grupowania procesów - opiera się na cyklu zarządzania projektami, w którym możemy wyróżnić:</i><ul style="list-style-type: none">• grupę procesów rozpoczęcia (inicjowania) - obejmującą procesy sformułowania celów, przyjęcia założeń, obsadzenia kluczowych ról w projekcie oraz zapewnienia formalnego	
--	---	--

	<p style="text-align: center;"><i>zatwierdzenia projektu w organizacji,</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • grupę procesów planowania - obejmującą procesy przygotowania i planowania działań niezbędnych do realizacji projektu, • grupę procesów realizacji - obejmującą procesy wykonawcze, które zapewniają realizację prac i postępów projektu zgodnie z opracowanym planem, • grupę procesów monitorowania i kontroli - obejmującą procesy monitorowania postępów prac w projekcie oraz interpretacji odchyłeń, aby w razie gdy zajdzie potrzeba podjąć odpowiednie działania zapobiegawcze lub/i korygujące, • grupę procesów zakończenia (zamknięcia) - obejmującą procesy zamknięcia i rozliczenia wszystkich działań podejmowanych w projekcie i pozyskania formalnego odbioru projektu. <p>Zarządzanie ryzykiem w projekcie to obszar poprzez który kierownik projektu może systematycznie szacować szanse powodzenia planu projektu, a także identyfikować oraz przygotowywać się z wyprzedzeniem do sytuacji mogących wpłynąć na jego przebieg. Zadaniem tego obszaru jest: przeprowadzenie analizy ryzyk, identyfikacja ryzyka, scharakteryzowanie, opracowanie planu zapobiegania (tzw. strategia proaktywna) i reakcji na ryzyko, gdy nastąpi (tzw. strategia reaktywna), a także monitorowanie i nadzór nad ryzykiem. Każdy rodzaj ryzyka może być opisany z uwzględnieniem prawdopodobieństwa oraz siły oddziaływania na projekt, natomiast procesy wchodzące w skład obszaru zarządzania ryzykiem mają za zadanie maksymalizację prawdopodobieństwa i siły oddziaływania szans oraz minimalizację zagrożeń. (M. Trocki i in. 2017, s. 130-132)”</p> <p>Zadanie do pracy w grupach: Poznawszy teorię zarządzania ryzykiem oraz miejsce zarządzania ryzykiem w strukturze projektu, należy przeanalizować „ryzyka” opisane w załączniku dot. projektu Green pod kątem następujących kwestii:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Czy rodzaje ryzyka są przekrojowe – obejmują cały projekt? - Czy planowane środki zaradcze są wystarczające? - Jak można ulepszyć ten plan zarządzania ryzykiem? 	<p><i>Praca w grupach i prezentacja wniosków przez jedną osobę z grupy</i> Dyskusja</p>
--	--	--

50'	<p>Sytuacja kryzysowa a zarządzanie ryzykiem</p> <p>Przyjrzyjmy się najpierw etapom zarządzania ryzykiem wyodrębnionym przez PMI:</p> <p><i>„1. Planowanie zarządzania ryzykiem - pierwszy etap stanowi przygotowanie planu badań związanych z ryzykiem dotyczących konkretnego projektu. Zalecane jest, aby przygotować odpowiednie procedury, dokumentacje oraz techniki.</i></p> <p><i>3. Analiza jakościowa ryzyka - polega na ocenie istotności zagrożeń, które mogą wystąpić w trakcie realizacji projektu. Można także zastosować statystyczne badania czynników ryzyka, choć najczęściej zalicza się ją do kolejnego etapu.</i></p> <p><i>4. Analiza ilościowa ryzyka - skupia się na przeprowadzeniu pomiarów prawdopodobieństwa w zakresie pojawienia się poszczególnych czynników ryzyka. Prawdopodobieństwo to może być traktowane jako obiektywne lub subiektywne.</i></p> <p><i>5. Planowanie środków przeciwdziałania ryzyku - głównym celem jest stworzenie planu, którego celem jest zapobiegać lub też ograniczyć potencjalne ryzyko. Skupia się na opracowaniu odpowiednich technik, metod oraz materialnych zabezpieczeń przed czynnikami stanowiącymi ryzyko.</i></p> <p><i>6. Monitoring i kontrola ryzyka - Składa się z dwóch aspektów. Po pierwsze wdraża system zarządzania ryzykiem. Z drugiej strony polega na prowadzeniu działań prewencyjnych oraz nadzorczych obejmujących dany projekt.”</i></p> <p>I jak ta teoria ma się do faktu, jakim jest sytuacja kryzysowa ?</p> <p>Kryzys – czym jest?</p> <p><i>„gwałtowna, nieprzewidywalna zmiana w firmie, środowisku społecznym, ekonomicznym, czy też politycznym, gdzie działa firma, jest to zmiana powodująca napięcie, mogące osłabić wizerunek firmy. (Pływaczewski W., Kędzierska G., 2001)”</i></p> <p><i>„zdarzenie, które niesie zagrożenie dla życia i zdrowia ludzi i mienia, splot wydarzeń i okoliczności prowadzących do utraty kontroli nad rozwojem sytuacji”</i></p>	<p><i>Klasa odwrócona (Flipped classroom) Zadanie dla grupy – w podręczniku uczestnika oraz w internecie znaleźć informacje, czy jest sytuacja kryzysowa</i></p>
-----	--	---

	<p>Unikanie ryzyka i redukcja ryzyka – dwie strategie na kontrolę ryzyka w dobie pandemii COVID-19</p> <p>Unikanie ryzyka. Unikanie ryzyka to podstawowy sposób ograniczenia potencjalnych strat wywołanych przez katastrofy naturalne, np. niebudowanie domów na terenach zagrożonych powodzią.</p> <p>Redukcja ryzyka. „Dość symptomatycznym przejawem redukcji ryzyka są próby kontroli przyrody przejawiające się budową wałów przeciwpowodziowych, czy zbiorników retencyjnych, a w przypadkach kiedy niektórych elementy przyrody nie można poddać wpływowi człowieka (opady deszczu, śniegu i gradu, burze, huragany, itp.) tworzy się systemy wczesnego ostrzegania i zarządzania kryzysowego.”</p> <p>Zadanie do pracy w grupach:</p> <p>Zarządzanie ryzykiem w projekcie Green Europe było przygotowywane zanim wystąpiła pandemia.</p> <p>Jaką strategię na czas pandemii – unikania czy redukcji ryzyka – przyjąć?</p> <p>Praca w grupach – jedna grupa analizuje konsekwencje strategii unikania ryzyka, druga – redukcji ryzyka. Najpierw – jak przebiega projekt w danym przypadku. Potem – jakie są konsekwencje.</p>	<p><i>Praca w grupach</i></p> <p><i>Dwa warsztaty pracy</i></p> <p><i>(bloki papieru na ścianie)</i></p> <p><i>Prezentacja każdej grupy</i></p> <p><i>Dyskusja</i></p>
5'	<p>Konkluzje</p> <p>Zarządzanie ryzykiem w projektach zależy od skali projektu. Przy projektach o mniejszej skali, narzędzia monitoringu wydają się zupełnie wystarczać do kontroli ryzyka. Jednakże przy projektach dużych i wielowymiarowych, dodatkowa strategia zarządzania</p>	<p><i>Trainer's speech</i></p>

	<p>ryzykiem może być niezbędna. Warto też zwrócić uwagę na to, że zarządzanie finansami również wspiera zarządzanie ryzykiem. W sytuacji, w której mamy do czynienia z projektami Erasmus+ o ustalonym budżecie i nie spodziewamy się sytuacji kryzysowej, zarządzanie ryzykiem mieści się w „grupie procesów monitorowania i kontroli”, które obejmującą procesy monitorowania postępów prac w projekcie oraz interpretacji odchyłeń, aby w razie gdy zajdzie potrzeba podjąć odpowiednie działania zapobiegawcze lub/i korygujące”</p> <p>Natomiast warto mieć na uwadze sytuacje kryzysowe i wtedy przyjąć wybraną linię działania – unikanie bądź redukcję ryzyka, czemu powinien towarzyszyć długi proces rozważenia stanu, jaki powoduje kryzys oraz możliwych konsekwencji. Może okazać się, że redukcja ryzyka nie wystarczy, gdy z powodu kryzysu żadnych działań nie uda się zrealizować i projekt przyniesie tylko straty. Unikanie ryzyka do czasu zakończenia kryzysu – czyli niepodejmowanie żadnych działań, może okazać się jedyną realną strategią.</p>	
--	---	--