

TenStep™ Project Management Process



**Syntetyczny
opis głównych
procesów
zarządczych
i założeń**

WSTĘP

Metodyka Zarządzania Projektami **TenStep** stworzona została na bazie metodologii Project Management Body of Knowledge, opracowanej przez Project Management Institute. Rozwiązania zawarte w **TenStep** przekształcają zapisy zawarte w metodologii PMBoK do postaci kompletnego, spójnego oraz łatwego w zastosowaniu i wdrożeniu systemu. **TenStep** to metodyka elastyczna i w pełni skalowalna. Jej filozofia jest prosta: „wielki projekt - obszerna metodyka, mały projekt - oszczędne i proste rozwiązania”. **TenStep** dostarcza kierownikowi projektu wszystkiego, co niezbędne do prowadzenia projektów dowolnej, zmiennej skali.

Skąd „TenStep”?

Choć terminologia stosowana w metodyce jest w pełni zgodna ze słownikami PMBoK, dla uproszczenia procesu zarządzania projektami - wprowadzono pojęcie „kroku”. Poszczególne „kroki” („steps”) odpowiadają na potrzebę zwiększania dyscypliny zarządzania projektem wraz ze wzrostem jego skali. Na przykład wg **TenStep**, każdy projekt powinien zostać zdefiniowany (krok 1), nawet jeśli harmonogram nie będzie tworzony w sposób formalny. Jeśli projekt osiągnie pewną skalę, harmonogram stanie się niezbędny (krok 2). Jeśli zostanie stworzony, konieczne stanie się zarządzanie nim (krok 3). Jeśli projekt jest niewielki, prawdopodobnie nie jest niezbędne zajmowanie się jego ryzykami czy jakością w sposób ściśle zaplanowany. Jeśli jednak wystąpią problemy krytyczne - trzeba się nimi zająć (krok 4). Jeszcze większe przedsięwzięcie będzie wymagało zarządzania zmianą (krok 5) itd. Numeracja „kroków” ustala równocześnie ich priorytety, dlatego odbiega ona od numeracji PMBoK. Obszerne projekty powinny być planowane (kroki 1 i 2) i zarządzane (kroki 3 do 10) we wszystkich aspektach równolegle. Mniejsze projekty będą skoncentrowane po prostu na mniejszej ilości kroków.

KROK 1

Zdefiniowanie pracy do wykonania

Zanim zespół rozpocznie pracę, należy poświęcić czas na zdefiniowaniu tego, co ma być robione. Pozwoli to mieć pewność, że praca jest właściwie rozumiana przez Kierownika Projektu i Sponsora Projektu. W tym kroku Kierownik Projektu definiuje pracę i upewnia się, że Zespół Projektowy, Sponsor, Główni Udziałowcy, w tym Klient mają taką samą wizję przedsięwzięcia, a szczególnie tego, co ma zostać dostarczone, na kiedy będzie to wykonane, ile będzie kosztować, kto to wykona, jak będzie przebiegać praca i jakie będą z tego korzyści. Im większy projekt, tym bardziej istotne, aby definicja była sformalizowana i dokładana. Wszystkie projekty powinny rozpoczynać się od uprzedniego definiowania. Pozwala to zapobiec przyszłym problemom spowodowanym różnymi punktami widzenia na podstawowe kwestie projektu. Podstawowym przedmiotem dostawy tego kroku jest Definicja Projektu (w PMBoK - Project Charter).

Metodyka dostarcza:



1. Opisy procesu definiowania pracy wraz z wyszczególnieniem ról oraz czynności przez nie wykonywanych. TenStep zawiera odrębne opisy procesów dla projektów małych (nacisk na sprawność działania), dla projektów średnich (dodatkowo nacisk na zapewnienie spójności rozwiązań) oraz dla projektów dużych i programów (zapewniających, oprócz wcześniej wymienionych, integralność rozwiązania).
2. Formularze definicji projektu / project charter - są to wzory gotowe do natychmiastowego zastosowania. TenStep oferuje formularze dla małych, średnich oraz dużych projektów. Ich zawartość odpowiada potrzebom określonej wielkości przedsięwzięć.
3. Opis technik przydatnych podczas definiowania projektów różnych klas. Techniki te szczególnie mocno wspierają proces budowania porozumienia między interesariuszami, wspierają kierownika podczas definiowania złożonych projektów i programów.



KROK 2

Budowanie planu i budżetu

W tym kroku konstruowany jest harmonogram i budżet projektu. W zależności od skali projektu dobiera się inne podejście do konstruowania planu. TenStep zachęca przy tym do oszczędnego działania, korzystania z gotowych, już istniejących dokumentów i przystosowywanie ich do specyficznych potrzeb przedsięwzięcia. Jeśli nie istnieją gotowe wzory harmonogramów i budżetów do gotowego wykorzystania, zawsze można skorzystać z technik opisanych w TenStep, np. podziału pracy (WBS). Jest to szczególnie przydatne w średnich i dużych projektach. TenStep prowadzi kierownika przez proces, w tym kroku poczynając od czystej kartki papieru, poprzez WBS, sekwencjonowanie zadań, ustalanie zależności między nimi, tworzenie diagramu sieciowego, przypisywanie pracochłonności, zasobów, itd.

TenStep dostarcza:

1. Opis procesu planowania i budżetowania projektów różnych wielkości. Proces precyzyjnie wskazuje na role i ich czynności. Jest ona tak konstruowany, aby zapewnić spójność harmonogramu, budżetu i definicji projektu/project chartera oraz, aby plan mógł być używany do oszczędnego zarządzania pracą zespołu.
2. Przykładowe harmonogramy oraz arkusze pomocne w sporządzaniu budżetu.
3. Opis technik pracy nad harmonogramami i budżetami projektu. Ich używanie wspiera kierownika oraz zespół projektowy w oszczędnym opracowaniu harmonogramu, wykonaniu analizy jego spójności i kompletności.



KROK 3

Zarządzanie harmonogramem i budżetem

Trzeci krok to główny proces zarządzania zaplanowaną pracą. Istotną część opisywanych tu czynności stanowić będzie systematyczne przeglądanie Planu. Podczas takiego przeglądu odznaczana będzie praca już wykonana oraz identyfikowane zadania opóźnione. Pozostała do wykonania praca zostanie oceniona pod kątem tego, czy projekt zakończy się w ustalonym czasie, czy nie przekroczy założonych kosztów i pracochłonności. Jeśli to konieczne, plan może zostać uaktualniony o działania korygujące. Inne czynniki, które w tym procesie powinny być brane pod uwagę to: porównanie budżetu z aktualnym stanem wydatków, sprawdzenie, czy nie zaistniały niepokojące sygnały mogące wskazywać na przyszłe kłopoty w projekcie, przejrzenie ścieżki krytycznej projektu. TenStep zawiera wiele technik pozwalających badać, czy projekt zmieści się w zadanym budżecie i czasie. Dla projektu dowolnej skali najwyższym priorytetem powinno być zakończenie projektu w granicach oryginalnej pracochłonności, czasu trwania i kosztów. Jeśli jakkolwiek z tych wartości nie może być dotrzymana, nowe estymacje powinny być wykonane i zakomunikowane zarządowi i klientowi. Co miesiąc należy także uzupełnić plan o pojawiające się nowe informacje i detale.

TenStep dostarcza:

1. Opis procesu zarządzania projektem - oszczędny i mało sformalizowany dla małych przedsięwzięć, formalny i precyzyjny wtedy, gdy trzeba koordynować pracę kilkunastu lub kilkudziesięciu uczestników prac.
2. Formularze i narzędzi: estymacji i konfrontowania planowanej i rzeczywistej pracochłonności i kosztów projektów, przykłady dokumentów ułatwiających prowadzenie przeglądów projektów, wzory dokumentów ułatwiające zarządzanie relacjami z dostawcami, dokumenty dotyczące zamykania/zatrzymywania projektów.
3. Opis technik zarządzania projektami o nie-realnych terminach, wyliczania Earned Value i innych typowych wskaźników, przywracania terminowości projektów opóźnionych, etc.

KROK 4

Zarządzanie problemami krytycznymi



Jeśli nastąpi problem, który Kierownik Projektu lub zespół może rozwiązać, to jest to pewnie jeden z wielu płomyków, których gaszenie zajmuje czas w projekcie. Problem Krytyczny pojawia się wtedy, kiedy mocno utrudnia on pracę w projekcie lub w ogóle ją uniemożliwia i nie może być rozwiązany przez Kierownika Projektu bez pomocy z zewnątrz. Ten krok wyznacza ramy dla obsługi takiego problemu oraz proces zapewniający, że w jego rozwiązanie zaangażowani będą odpowiedni ludzie, a całość potrwa możliwie najkrócej. TenStep dostarcza szeregu technik rozwiązywania problemów wspomagających ten proces. Zarządzanie Problemami Krytycznymi jest jednym z fundamentalnych procesów metodyki TenStep i równocześnie umiejętnością, którą każdy Kierownik Projektów musi biegle opanować. Większość projektów będzie napotykać na Problemy Krytyczne. Od momentu, kiedy PK zostanie zidentyfikowany, a jego konsekwencje i wpływ na projekt oszacowane - musi być on rozwiązany szybko i efektywnie. Problemy Krytyczne nie mogą być zignorowane ani też odsunięte w czasie. Odpowiedni interesariusze projektu muszą być informowani o wszelkich zmianach oryginalnej Definicji Projektu wywołanych przez Problem Krytyczny lub jego rozwiązanie.

TenStep dostarcza:

1. Opis procesu identyfikacji, kwalifikowania i obsługi problemów krytycznych - których rozwiązanie wymaga decyzji wykraczających poza uprawnienia kierownika projektu. Opis precyzuje czynności i odpowiedzialność Sponsora projektu w rozwiązywaniu tego rodzaju problemów.
2. Formularze zgłoszenia, obsługi, oceny i śledzenia problemów krytycznych.
3. Opis technik identyfikacji problemów i ich analizy, pracy w projekcie podczas wystąpienia problemu krytycznego, pracy z Klientem, u którego w projekcie pojawiły się problemy krytyczne.

KROK 5

Zarządzanie zmianą

Mówi się, że jedyny pewnik na świecie to „zmiana”. Można robić perfekcyjne plany, ale nie mogą one zawierać każdej możliwej sytuacji, jaką może wywołać przyszła zmiana. Im dłuższy projekt, tym większe prawdopodobieństwo, że będzie sobie trzeba radzić z występującymi zmianami. To jest właśnie powód, dla którego TenStep dopuszcza definiowanie projektu (krok 1) oraz planowanie (krok 2) nie do końca perfekcyjne. Kierownik Projektu i jego zespół powinni wykonywać swoją pracę najlepiej, jak potrafią, w takim stanie wiedzy, jaki posiadają w danym momencie. Takie działanie jest wystarczające i poprawne! Dodatkowo Kierownik Projektu powinien zarządzać zmianami. Jest wiele obszarów, w których zmiany mogą się pojawić: zmiany zakresu, konfiguracji i inne. Ten proces dotyczy ich wszystkich. W większości projektów najważniejszym z nich będzie przede wszystkim zarządzanie zmianami zakresu - i na nim metodyka najbardziej się koncentruje. Zakres jest metodą opisu logicznych granic projektu. Opisane jest tam to, co zostanie dostarczone przez projekt, co nie zostanie dostarczone, jakie dane są, a jakie nie są potrzebne, jakie części organizacji będą zaangażowane, a jakie nie itd. Bez poprawnej definicji zakresu nie można nim efektywnie zarządzać. Celem zarządzania zmianami zakresu jest zachowanie wykonywalności bieżącej, zatwierdzonej Definicji Projektu. Kiedy projekt był definiowany, zostały wyszczególnione pewne oczekiwania względem przedmiotów dostawy, ich kosztów, pracochłonności i czasu trwania. Jeśli zmieniają się one podczas trwania projektu (np. jeśli klient powiększy swoje oczekiwania), wtedy szacunki kosztów, pracochłonności i czasu trwania tracą ważność. To jest właśnie esencja zarządzania zmianą - zapewnienie, że początkowe uzgodnienia zostaną dotrzymane, a każde zmiany muszą być najpierw zaakceptowane.

TenStep dostarcza:

1. Opis procesu zarządzania zmianami różnych klas. Proces pomaga zidentyfikować zarówno skutki wprowadzonej zmiany, jak i konsekwencje (koszty, ryzyka) utrzymania status quo.
2. Formularze zgłoszenia, analizy proponowanej zmiany, narzędzia regulujące oszczędne wprowadzanie poprawek do harmonogramu i budżetu, proaktywnej komunikacji zmiany.
3. Opis technik ułatwiających zachowanie z jednej strony elastyczności, z drugiej spójności (integralności) projektu.



KROK 6

Zarządzanie komunikacją

Sprawne komunikowanie jest kluczowym czynnikiem sukcesu w procesie zarządzania oczekiwaniami klientów i udziałowców projektu. Jeśli są oni dostatecznie poinformowani o postępach projektu, istnieje dużo większe ryzyko pojawienia się konfliktów wynikających nie z konkretnego problemu, ale z tego, że niektórzy udziałowcy, klienci, menedżerowie zostali zaskoczeni jakąś sytuacją. Komunikowanie stanu projektu odbywa się na dwa sposoby - poprzez spotkania statusowe oraz raporty statusowe. Wszystkie projekty powinny komunikować swój stan. Oznacza to zarówno raportowanie zespołu do kierownika projektu jak i kierownika projektu do udziałowców i klienta. Małe projekty zwykle nie wymagają zbytniej formalizacji. Średnie powinny mieć opisane podstawowe metody. Duże projekty wymagają bardziej zaawansowanych narzędzi oraz odpowiedniego Planu Komunikacji.

TenStep dostarcza:

1. Opis procesu komunikacji wewnętrznej projektu oraz informowania o postępach prac innych zainteresowanych. TenStep precyzuje także proces budowania systematycznego planu komunikacji dla średnich i dużych projektów oraz proces brandingu projektu - działań komunikacyjnych, które w dużych organizacjach zwiększają akceptację istotnych zmian, jakie wprowadza dany projekt. TenStep w kroku 6. precyzuje także proces zarządzania dokumentacją.
2. Formularze - kompletny system oszczędnego raportowania - zespół projektowy - kierownik - sponsor, narzędzia analizy grup docelowych i ich potrzeb informacyjnych, przykładowe plany spotkań projektowych, etc.
3. Opis technik - organizacji komunikacji, zarządzania dokumentami - tworzenia standardów nazw, wersji, obiegu dokumentów etc, pozyskiwania akceptacji w projektach wprowadzających istotne zmiany w sposobie pracy dużych grup pracowników.



KROK 7

Zarządzanie ryzykiem

Dobre projekty starają się rozwiązywać potencjalne problemy, zanim owe nastąpią. Na tym polega sztuka zarządzania ryzykiem. Jest to przede wszystkim proces proaktywny. Małe projekty zwykle nie wymagają jego uruchomienia. Dla średnich i dużych projektów wykonuje się identyfikację i ocenę ryzyk już na etapie definiowania. Każde ryzyko otrzymuje stopień ważności ze względu na jego prawdopodobieństwo oraz wpływ na projekt. W czasie trwania projektu Kierownik Projektu powinien monitorować plan ryzyk i upewniać się, że są one obsługiwane poprawnie. Po każdym etapie projektu warto zweryfikować plan ryzyk w odniesieniu do bieżącej sytuacji.

TenStep dostarcza:

1. Opis procesu identyfikacji, analizy, klasyfikacji, opracowania strategii odpowiedzi na ryzyka.
2. Formularze identyfikacji i analizy ryzyk, raportowania stanu czynników wpływających na ryzyka, narzędzia pomagające w identyfikacji ryzyk typowych dla poszczególnych klas projektów etc.
3. Opis technik tworzenia rezerw harmonogramowych i budżetowych na obsługę ryzyk, postępowania z poszczególnymi klasami ryzyk, opis technik analizy ilościowej i jakościowej ryzyk.

KROK 8

Zarządzanie personelem

Kierownik Projektu jest w pełni odpowiedzialny za procesy używane do prowadzenia projektu. Spoczywa na nim także odpowiedzialność za zarządzanie ludźmi w trakcie realizowanego przedsięwzięcia. TenStep wspomaga Kierownika także i w tej pracy. Proces zarządzania ludźmi obejmuje takie zagadnienia jak planowanie niezbędnych zasobów ludzkich, rekrutacja pracowników lub pozyskiwanie ich z organizacji, rozwój członków zespołu projektowego oraz bieżące zarządzanie zespołem. Metodyka dostarcza tutaj kilkadziesiąt narzędzi i technik nadających się do natychmiastowego wykorzystania, w zależności od skali projektu i wielkości zespołu.

TenStep dostarcza:

1. Opis procesów planowania, rekrutacji, rozwoju i zarządzania zespołem. Procesy te w formalny sposób odnoszą się wyłącznie do projektów dużych. W mniejszych przedsięwzięciach TenStep zaleca oszczędne posługiwanie się proponowanymi dla tych klas projektów technikami.
2. Przykładowe plany przydziału pracowników do zadań w projekcie, modele przykładowych kompetencji, formularze zgłoszenia zapotrzebowania na pracowników o określonych kompetencjach.
3. Opis technik prowadzenia rozmowy rekrutacyjnej, oceny pracowników, planowania rozwoju pracowników, postępowania z personelem w sytuacjach konfliktowych.

KROK 9

Zarządzanie jakością

Jakość jest zawsze definiowana przez klienta i wskazuje, jak blisko przedmioty dostaw realizują jego wymagania i zaspokajają jego oczekiwania. Celem Kierownika Projektu jest maksymalne zbliżenie się do tych oczekiwań i wymagań poprzez ich właściwe zrozumienie oraz opracowanie takiego planu działania, aby dostarczyć produkty właściwej jakości. Często wymaga to skonstruowania procesu zapewnienia jakości, realizującego jej monitoring, pomiar i umożliwiającego odpowiednio szybkie reagowanie w uzasadnionych przypadkach.

TenStep dostarcza technik i narzędzi wspomagających ten proces. W szczególności pozwala stworzyć specjalny dokument nazywany Planem Jakości.

TenStep dostarcza:

1. Opis procesów zarządzania jakością i kontroli jakości procesów zarządzających i realizacyjnych.
2. Przykładowe plany jakości, formularze przeglądów jakościowych przedmiotów dostaw, formularze wymagań jakościowych Klientów etc.
3. Opis technik zapewnienia jakości, zarządzania jakością, identyfikacji problemów jakościowych oraz ich symptomów, zbierania danych jakościowych oraz techniki analizy danych statystycznych etc.



KROK 10

Zarządzanie pomiarem

Zbieranie pomiarów dla celów projektu jest najbardziej zaawansowanym procesem w zarządzaniu i może być również procesem najtrudniejszym. Ponieważ pomiar może być trudny do zdefiniowania i zebrania - jest zazwyczaj ignorowany. Wszystkie projekty powinny zbierać i kontrolować podstawowe wartości wskaźników dotyczących kosztów projektu, jego pracochłonności i czasu trwania. Krok 10 skupia się na zbieraniu pomiarów dla określenia, jak sprawnie działają wewnętrzne procesy. Zarządzanie pomiarami i zarządzanie jakością są ze sobą mocno powiązane. Zarządzanie pomiarami może być używane efektywnie w średnich i dużych projektach, ponieważ przy ich realizacji jest wystarczająco dużo czasu dla zgromadzenia informacji, przeanalizowanych rezultatów i przeprowadzenia odpowiednich zmian. Wykonywanie zaawansowanych pomiarów w mniejszych projektach będzie miało ograniczone znaczenie, chyba że będą one miały wpływ na podstawowe zasady funkcjonowania firmy. Zbierane wartości wskaźników mogą być także źródłem danych do zarządzania Portfelami Projektów.



TenStep dostarcza:

1. Opis procesu zarządzania pomiarami w projekcie. Proces dotyczy projektów dużych, realizowanych w organizacjach, które wymagają wykonywania pomiarów i raportowania określonego typu wskaźników.
2. Przykładowe mierniki kosztowe, harmonogramowe, efektywnościowe, jakościowe, związane z zadowoleniem Klientów
3. Opis technik budowania systemu pomiarowego w projekcie, ustalania nominalnych wartości wskaźników etc.

