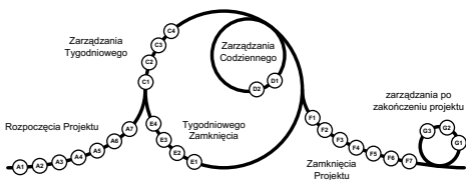


micro.P3.express

minimalistyczne zarządzanie projektem
dla mikroprojektów



Jest to wersja do pobrania podręcznika (<https://omimo.org/pl/>), wygenerowanego 2026-07-02. Sprawdź stronę internetową w celu uzyskania nowszych wersji.

Niniejszy podręcznik może być swobodnie używany i rozpowszechniany w ramach licencji Creative Commons Attribution 4.0 International.

Przetłumaczyli: Jerzy Stawicki i Wojciech Ożga.

Co-funded by the
European Union



OMIMO jest współfinansowane przez Unię Europejską. Wyrażone poglądy i

opinie są jednak wyłącznie poglądami OMIMO i niekoniecznie odzwierciedlają stanowisko Unii Europejskiej ani EPOS VZW. Ani Unia Europejska, ani organ przyznający dofinansowanie nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

Przetłumaczyli: Jerzy Stawicki i
Wojciech Ożga

Lista aktywności

- Rozpoczęcia Projektu
 - A1 – Zidentyfikuj osoby podejmujące decyzje strategiczne
 - A2 – Przedstaw i rozdziel kapelusze
 - A3 – Wybierz narzędzia i utwórz repozytorium projektu
 - A4 – Stwórz wspólne zrozumienie projektu
 - A5 – Przeprowadź przegląd partnerski Inicjowania Projektu
 - A6 – Podejmij decyzję o uruchomieniu/odrzuconiu projektu
 - A7 – Prowadź ukierunkowaną komunikację

- Zarządzania Tygodniowego
 - C1 – Przejrzyj i doprecyzuj wspólne zrozumienie projektu
 - C2 – Przeprowadź przegląd partnerski Inicjowania Cyklu Tygodniowego
 - C3 – Podejmij decyzję go/no go projektu.
 - C4 – Prowadź ukierunkowaną komunikację

- Zarządzania Codziennego
 - D1 – Zarządzaj zagadnieniami zarządczymi
 - D2 – Zamykaj ukończone produkty

- Tygodniowego Zamknięcia
 - [E1 – Mierz i raportuj stan zaawansowania prac](#)
 - [E2 – Oceń zadowolenie interesariuszy](#)
 - [E3 – Zbierz wnioski i plany usprawnień](#)
 - [E4 – Rozważ zamianę kapeluszy na tydzień](#)

- Zamknięcia Projektu
 - F1 – Sprawdź ponownie i przełącz finalny produkt projektu
 - F2 – Oceń zadowolenie interesariuszy
 - F3 – Przeprowadź przegląd partnerski Zamknięcia projektu
 - F4 – Rozważ zamianę kapeluszy w Zarządzaniu Po Zakończeniu Projektu
 - F5 – Zarchiwizuj dokumenty projektowe
 - F6 – Świętuj!
 - F7 – Prowadź ukierunkowaną komunikację

- zarządzania po zakończeniu projektu
 - [G1 – Oceń korzyści](#)
 - [G2 – Generowanie nowych pomysłów](#)
 - [G3 – Prowadzenie ukierunkowanej komunikacji](#)

Wprowadzenie

micro.P3.express to odmiana [P3.express](#) zaprojektowana dla **mikroprojektów** z około 1 do 7 członkami zespołu, która może być zastosowana w różnych środowiskach, od mega do mikroorganizacji (w tym jednoosobowych).

Podobnie jak P3.express, micro.P3.express to **minimalistyczny system zarządzania projektem**.

Schemat przedstawia proces micro.P3.express. Każdy węzeł (A1, A2,...) to **działanie zarządcze**. Każde działanie należy do jednej z 6 **grup działań** (Inicjowanie Projektu, Inicjowanie Cyklu Tygodniowego,...). Dwie z grup działań są jednorazowe i liniowe, podczas gdy inne są cykliczne.

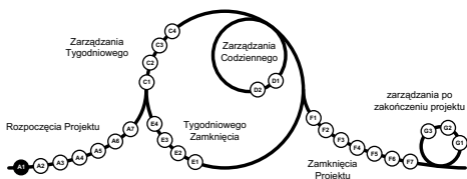
W przypadku długotrwałych **mikroprojektów**, trwających długo i zajmujących tylko niewielką część czasu członków zespołu, można zastąpić cykl tygodniowy cyklem miesięcznym.

Możesz kliknąć każde działanie na schemacie online, aby otworzyć jego stronę i o nim przeczytać. Jeśli uczysz się micro.P3.express po raz pierwszy, najlepiej zacząć od [A1](#) i przeczytać wszystkie działania po kolei.

Aby odnieść sukces w swoich projektach, musisz zrozumieć i stale przestrzegać [Niemal Uniwersalnych Pryncypiów Projektów \(NUPP\)](#).

A1

Zidentyfikuj osoby podejmujące decyzje strategiczne



Jest to pierwsze działanie zarządcze w grupie działań **Inicjowanie Projektu**, która jest grupą służącą do tworzenia fundamentów projektu i decydowania, czy będziesz go realizować.

Musi być jasne, kto będzie podejmował decyzje strategiczne, takie jak

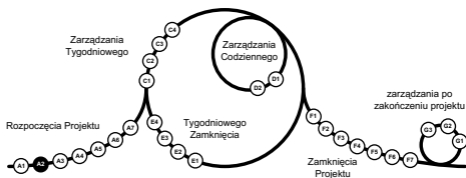
uruchom/odrzuć ([A6](#) i [C3](#)). Wybór zależy od tego, czy organizacja jest większa niż zespół projektowy:

- **Jeśli jest to mikroorganizacja**, to cały zespół lub jego podzbiór będzie odpowiedzialny za decyzje strategiczne. Pamiętaj, że dla wszystkich musi być jasne, kim są te osoby.

- **Jeśli jest to większa organizacja,** to pojedyncza osoba, która ma dużą władzę organizacyjną i nie jest jednym ze zwykłych członków zespołu, powinna być **Sponsorem** projektu, odpowiedzialnym za podejmowanie decyzji strategicznych i zapewnianie zasobów dla projektu. Gdy w podejmowanie decyzji strategicznych musi być zaangażowana więcej niż jedna osoba, obowiązkiem Sponsora jest dokonanie ustaleń. Członkowie zespołu będą współpracować tylko ze Sponsorem, a nie ze wszystkimi decydentami.

A2

Przedstaw i rozdziel kapelusze



Nie chcesz, aby praca nad projektem odbywała się poprzez wysyłanie każdego zadania specjalistycznego do konkretnego działu i przydzielanie go ekspertom na zasadzie ad hoc. Zamiast tego, potrzebni eksperci muszą zostać oficjalnie **mianowani** członkami zespołu projektowego, najlepiej na cały czas trwania projektu.

W każdym projekcie istnieją cztery perspektywy. Aby mieć pewność, że żadna z nich nie zostanie zaniedbana, bierzemy pod uwagę następujące **kapelusze** dla członków zespołu, reprezentujące różne perspektywy:

Kapelusz Kierownika Projektu

Dotyczy sposobu pracy, koordynowania, facylitacji, rozwiązywania problemów, itp.

Kapelusz Inwestora

Dotyczy zwrotu z inwestycji i kosztu alternatywnego.

Kapelusz Twórcy

Dotyczy wykonalności produktu końcowego projektu, obowiązujących standardów, itp.

Kapelusz Użytkownika

Dotyczy potrzeb i oczekiwań klienta oraz użytkowników końcowych.

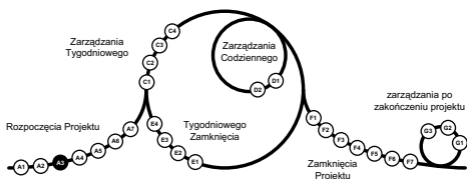
Chociaż wiele osób może przyjmować perspektywę którejkolwiek z tych czterech kapeluszy, tylko **jedna osoba** nosi kapelusz w danym momencie. Kapelusze **nie** dają im większych uprawnień w podejmowaniu decyzji, a jedynie odpowiedzialność za zapewnienie, że te perspektywy i ich zagadnienia zostaną uwzględnione przez zespół.

W razie potrzeby jedna osoba może nosić wiele kapeluszy (np. jeśli jest to projekt jednoosobowy). W takim przypadku osoba ta powinna stale zmieniać kapelusze, nie zaniedbując żadnej z perspektyw.

Podczas inicjowania Projektu, przed przejściem do następnego działania zarządczego [A3](#), te cztery kapelusze będą rozdzielone biorąc pod uwagę umiejętności członków zespołu.

A3

Wybierz narzędzia i utwórz repozytorium projektu



W tym działaniu musimy skonfigurować narzędzia i dobrze zdefiniowane repozytorium do przechowywania dokumentów zarządczych i wytwórczych projektu.

Kapelusz Twórcy

Jakich narzędzi powinniśmy użyć do stworzenia produktu końcowego projektu?

Jaki rodzaj repozytorium jest najlepszy dla członków zespołu, którzy tworzą produkt końcowy?

Kapelusz Kierownika Projektu

Jakich narzędzi powinniśmy użyć do zarządzania projektem?

Jaki rodzaj repozytorium najlepiej spełni potrzeby zarządcze projektu?

W jaki sposób użytkownicy mogą uzyskiwać dostęp do dokumentów z wielu urzędzeń?

W jaki sposób możemy zautomatyzować tworzenie kopii zapasowych?

Jak powinniśmy organizować i nazywać nasze dokumenty?

Repozytorium może być katalogiem na platformie chmurowej lub w sieci lokalnej, który jest synchronizowany i udostępniany offline na komputerach członków zespołu. Alternatywnie, osoby biegłe w obsłudze komputera mogą używać **Git** i podobnych technologii do skonfigurowania swoich repozytoriów.

Kapelusz Kierownika Projektu

Czy jesteśmy pewni, że nie uzależniamy się od jednej usługi/jednego dostawcy?

Korzystając z usług w chmurze, ważne jest, aby upewnić się, że nie jesteś uzależniony od jednej usługi/jednego dostawcy i że możesz swobodnie przenieść się na inne platformy i używać alternatywnych narzędzi do otwierania i edytowania plików.

W zależności od projektu mogą pojawić się również inne zagadnienia w ramach tej perspektywy:

Kapelusz Kierownika Projektu

Jak zapewnić bezpieczeństwo repozytorium?

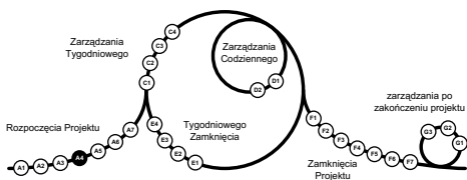
Kapelusz Kierownika Projektu

Jak możemy podchodzić do wersjonowania (przechowywania kopii starych wersji plików)?

Jeśli zespół nie jest pewien, co zrobić w tym działaniu, powinien szukać pomocy u kolegów lub przyjaciół albo na krótki okres zatrudnić konsultanta.

A4

Stwórz wspólne zrozumienie projektu



Osoba nosząca kapelusz **Kierownika Projektu** pomaga wszystkim członkom zespołu współpracować i uzyskać wspólne zrozumienie projektu. To zrozumienie posłuży jako fundament przyszłych działań i jako ogólny plan, wyznaczający kierunek.

Kapelusz Inwestora

Jaki jest powód realizacji tego projektu?

Jakie są korzyści i skutki niepożądane projektu?

Ile w przybliżeniu pieniędzy potrzebujemy, aby zakończyć projekt?

Jakie są ryzyka inwestycyjne?

Kapelusz Użytkownika

Jakie są oczekiwane rezultaty produktu końcowego projektu?

Jakie są potrzeby i oczekiwania klienta i użytkowników końcowych?

Jakie są ryzyka związane z użytkownikami i klientem?

Kapelusz Twórcy

Jak "od kuchni" będzie wyglądał główny produkt projektu?

Ile w przybliżeniu czasu potrzebujemy, aby stworzyć produkt końcowy projektu?

Jakie są ryzyka wytwórcze?

Kapelusz Kierownika Projektu

Kto może wpłynąć na projekt (interesariusze)?

Jakie są ryzyka związane ze sposobem naszej pracy?

Czy wszyscy noszący kapelusze
byli zaangażowani w tworzenie
wspólnego zrozumienia projektu?

Należy stworzyć cyfrową lub fizyczną **Zintegrowaną Tablicę Projektu**, aby rejestrować informacje, z kolumnami statusu takimi jak “Do zrobienia”, “Wstrzymane”, “W realizacji”, “Do przeglądu” i “Zamknięte” dla **produktów i zagadnień zarządczych** (ryzyka, problemy, itp.). Oprócz wspomnianych kolumn statusu, powinna istnieć kolumna “opis projektu” z następującymi meta-kartami:

- Dlaczego ten projekt?
- Wymagania i oczekiwania
- Parametry i prognozy
- Interesariusze

- Ogólne kryteria akceptacji [opcjonalnie]

Opis projektu	Produkty i zagadnienia zarządcze			
	Do zrobienia	W realizacji	Do przeglądu	Zamknięte
Dlaczego ten projekt?	■			
Wymagania	■			
Parametry i prognozy	■	Wstrzymane		
Informacje	■			

Na tym etapie, aby lepiej rozumieć projekt należy zidentyfikować wszystkie produkty wysokiego poziomu i produkty pośrednie. Jeśli jednak projekt ma charakter eksploracyjny, lepiej ograniczyć to działanie do najważniejszych produktów wysokiego poziomu i zdekomponować je później.

W skomplikowanych mikroprojektach

można użyć **Mapy Produktów (Mapy Przedmiotów Dostawy w P3.express)**, aby ułatwić identyfikację produktów projektu. Aby to zrobić, można użyć mapy myśli do dekompozycji głównego produktu projektu na jego produkty składowe, a następnie dekompozycji każdego z nich na mniejsze, i tak dalej przez kilka kolejnych poziomów, aż do osiągnięcia odpowiedniego poziomu szczegółowości dla danego projektu.

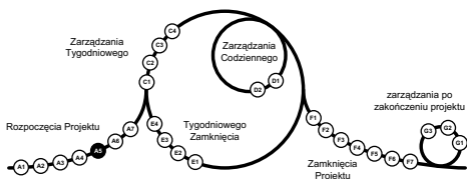
Istnieje również inne ważne zagadnienie w ramach tej perspektywy:

Kapelusz Kierownika Projektu

Czy dokumenty są jasne i łatwe do zrozumienia?

A5

Przeprowadź przegląd partnerski Inicjowania Projektu



Kierownik Projektu – profesjonalista powinien zawsze przyjmować krytyczną perspektywę:

Kapelusz Kierownika Projektu

Czy prawidłowo przeprowadziliśmy Inicjowanie Projektu i czy jesteśmy gotowi przejść do następnego działania?

Mogą istnieć błędy lub braki, których nie dostrzegasz, ponieważ jesteś bezpośrednio zaangażowany w realizację prac. Przed pójściem dalej dobrym pomysłem jest poproszenie kogoś z wiedzą z zakresu **zarządzania projektem spoza** zespołu projektowego, aby dokonał przeglądu partnerskiego i sprawdził to, co zrobiłeś, “świeżym okiem”. Oprócz pomocy w rozwiązywaniu potencjalnych problemów, przegląd partnerski jest doskonałym sposobem nauki dla obu stron.

Jeśli organizacja nie jest większa niż zespół projektowy lub w organizacji nie

ma nikogo zdolnego do przeprowadzenia przeglądu partnerskiego aspektów zarządczych projektu, powinieneś rozważyć poproszenie o pomoc osoby z zewnątrz.

Wyniki przeglądu partnerskiego i wszelkie powiązane z nim informacje powinny zostać zapisane na karcie na **Zintegrowanej Tablicy Projektu** i zamknięte po wprowadzeniu niezbędnych poprawek zidentyfikowanych podczas przeglądu.

Oprócz osoby noszącej kapelusz **Kierownika Projektu**, inni noszący kapelusze również mogą uznać przeglądy partnerskie za przydatne:

Kapelusz Twórcy

Czy potrzebujemy przeglądu partnerskiego wytwarzania?

Kapelusz Inwestora

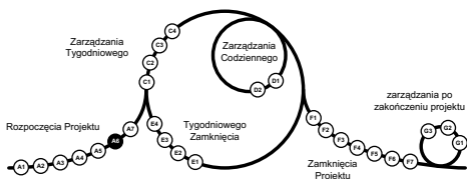
Czy potrzebujemy biznesowego przeglądu partnerskiego?

Kapelusz Użytkownika

Czy potrzebujemy kogoś do przeprowadzenia przeglądu partnerskiego aspektów branych pod uwagę przez użytkownika?

A6

Podejmij decyzję o uruchomieniu/odrzuconiu projektu



W tym momencie jesteśmy prawie gotowi na podjęcie decyzji o uruchomieniu/ odrzuconiu projektu. Przed poproszeniem odpowiedzialnej osoby lub grupy o podjęcie decyzji, każdy noszący kapelusz powinien zaadresować następujące zagadnienia:

Kapelusz Kierownika Projektu

Czy mamy właściwe, spójne zrozumienie i fundamenty dla projektu?

Kapelusz Twórcy

Czy parametry projektu i oczekiwania są realistyczne i osiągalne?

Kapelusz Użytkownika

Czy istniejąca definicja głównego produktu projektu jest odpowiednia dla użytkowników końcowych?

Kapelusz Inwestora

Czy cel projektu jest osiągalny?

Czy projekt jest uzasadniony?

Czy w tym momencie projekt jest najlepszą inwestycją?

Następnie osoba lub grupa odpowiedzialna za decyzje o uruchomieniu/odrzuconiu projektu (ustalona w [A1](#)) podejmuje decyzję. Jeśli podjęta jest decyzja o odrzuceniu, to repozytorium projektu powinno zostać zarchiwizowane, a projekt zatrzymany. Powinieneś jednak upewnić się, że archiwum pozostaje dostępne, ponieważ w przyszłości możesz wpaść na podobny pomysł, a sprawdzenie pracy, którą wykonałeś nad tym pomysłem, będzie wtedy pomocne.

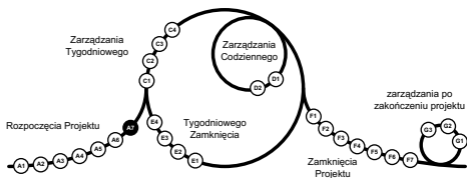
Być może będziesz musiał zainicjować wiele projektów, aby wybrać kilka

uzasadnionych, które będziesz chciał realizować. Z tego powodu inicjowanie projektów które zostały odrzucone nie powinno być postrzegane jako stracony czas, ale raczej jako inwestycja w znalezienie tych najlepszych.

Gdy projekt jest realizowany dla klienta zewnętrznego, w tym działaniu zostanie do niego wysłana oferta, a kontrakt podpisany.

A7

Prowadź ukierunkowaną komunikację



Jest to ostatnie działanie zarządcze w grupie **Inicjowanie Projektu**, wymagane, gdy organizacja jest większa niż zespół projektowy.

Kapelusz Kierownika Projektu

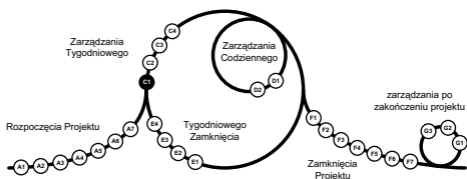
Czy reszta organizacji wie, że zamierzamy rozpocząć ten projekt?

Wszyscy w organizacji powinni być świadomi projektu, aby mogli się do niego dostosować i w razie potrzeby go wesprzeć. Pomaga to również zidentyfikować potencjalne konflikty i szanse w najwcześniejszym możliwym czasie.

W tym działaniu osoba nosząca kapelusz **Kierownika Projektu** wysyła krótką wiadomość do wszystkich w organizacji, informując ich, że projekt się rozpocznie, oraz wyjaśniając jego cel i pożądane rezultaty.

C1

Przejrzyj i doprecyzuj wspólne zrozumienie projektu



To pierwsze działanie zarządcze w grupie ***Inicjowanie Cyklu Tygodniowego***.

Każda karta na ***Zintegrowanej Tablicy Projektu*** powinna mieć przypisanego jednego członka zespołu jako jej ***opiekuna***, aby ją monitorował i

aktualizował na tablicy. Gdy nad jedną kartą pracuje wiele osób, tylko jedna z nich może zostać wyznaczona jako opiekun.

W tym działaniu opiekunowie prezentują swoje karty, a na tej podstawie oraz na podstawie meta-kart z kolumny “opis projektu” na tablicy, zespół doprecyzowuje wspólne zrozumienie projektu, aktualizując karty i ich kolejność, decydując, co robić w nadchodzącym tygodniu, uszczegóławiając nadchodzącą pracę itp.

Jeśli karta musi zostać anulowana, zamiast usuwać ją z tablicy, należy oznaczyć ją jako “anulowaną” i przenieść do kolumny “zamknięte”, aby tablica zawierała pełną historię.

Co najbardziej użytecznego możemy zrobić w następnej kolejności dla użytkowników końcowych i klienta?

Kapelusz Twórcy

Co najlepiej zrobić w następnej kolejności z punktu widzenia twórcy?

Kapelusz Inwestora











Co możemy zrobić w następnej kolejności, aby najbardziej zbliżyć się do celu projektu?

Kapelusz Kierownika Projektu

Jeśli mamy odchylenia, co powinniśmy zrobić inaczej, aby dotrzymać parametry projektu?

Czy wszystkie kapelusze były zaangażowane w przegląd i doprecyzowanie wspólnego zrozumienia?

Stare i nowe **produkty** oraz **zagadnienia zarządcze** (ryzyka, problemy, itp.) powinny zostać wylistowane i uszeregowane na **Zintegrowanej Tablicy Projektu**. Każda karta powinna być przypisana do kogoś jako jej **opiekuna**, aby ją monitorował. Meta-karty w kolumnie “opis projektu” na tablicy powinny zostać zaktualizowane, jeśli nastąpiły jakiegokolwiek zmiany parametrów projektu lub innych podstawowych informacji, które zawierają.

Opis projektu	Produkty i zagadnienia zarządcze			
	Do zrobienia	W realizacji	Do przeglądu	Zamknięte
Dlaczego ten projekt?				
Wymagania		 Wstrzymane		
Parametry i prognozy				
Interesariusze	 			

Pomocne jest dodanie informacji o kryteriach akceptacji do każdej karty produktu na tablicy, aby zgrać pracę z celami i uczynić [D2](#) bardziej precyzyjnym. Jeśli istnieją reguły, standardy lub specjalne wymagania, które należy uwzględnić dla konkretnego produktu, informacja ta powinna również zostać dodana do karty na tablicy. Jeśli produkty mają podobne kryteria, można utworzyć meta-kartę “ogólne kryteria akceptacji” w kolumnie “opis projektu” na

Zintegrowanej Tablicy Projektu, aby zapisać je tam zamiast powtarzać na każdej karcie produktu.

Jeśli wersja głównego produktu projektu jest już użytkowana, należy wyjaśnić następujące zagadnienia:

Kapelusz Użytkownika

Jaka jest reakcja użytkowników na obecny stan *głównego produktu projektu*?

Kapelusz Twórcy

Jak główny produkt projektu funkcjonuje w świecie rzeczywistym z perspektywy twórcy?

Kapelusz Inwestora

Jakie korzyści zostały osiągnięte do tej pory?

Na podstawie tych rozważań, nowe karty mogą zostać dodane do tablicy lub istniejące mogą zostać zmienione.

Istnieje również powtarzające się zagadnienie:

Kapelusz Kierownika Projektu

Czy dokumenty są jasne i łatwe do zrozumienia?

C2

Przeprowadź przegląd partnerski Inicjowania Cyklu Tygodniowego



Ważne jest, aby zawsze zachować krytycyzm:

Kapelusz Kierownika Projektu

Czy właściwie zainicjowaliśmy tydzień, tak abyśmy byli gotowi kontynuować prace?

Osoba **spoza** zespołu, posiadająca wymagane **umiejętności zarządzania projektem**, powinna zostać poproszona o poświęcenie około godziny na przegląd partnerski Twojej pracy. Te informacje można następnie wykorzystać do dopracowania planów.

Jeśli masz dostęp do wystarczającej liczby osób, powinieneś za każdym razem prosić inną osobę o przegląd partnerski swojej pracy. Zwiększa to zarówno różnorodność opinii, jak i możliwości nauki dla wszystkich. Jeśli w Twojej organizacji nie ma wykwalifikowanej osoby do przeglądu partnerskiego, powinieneś rozważyć znalezienie osoby z zewnątrz, która Ci pomoże.

Wyniki przeglądu partnerskiego powinny zostać zapisane na karcie na **Zintegrowanej Tablicy Projektu**, która

po wprowadzeniu niezbędnych poprawek jest następnie zamykana.

Przeglądy partnerskie są niezbędne dla aspektów zarządczych. W zależności od rodzaju projektu, możesz chcieć zastosować je również dla innych kapeluszy, wykorzystując najlepsze praktyki i normy każdego kapelusza:

Kapelusz Twórcy

Czy potrzebujemy przeglądu partnerskiego wytwarzania?

Kapelusz Inwestora

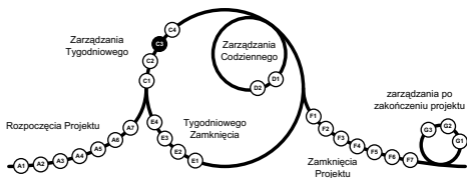
Czy potrzebujemy biznesowego przeglądu partnerskiego?

Kapelusz Użytkownika

Czy potrzebujemy kogoś do
przejrzenia partnerskich aspektów
użytkownika?

C3

Podejmij decyzję go/no go projektu.



Nadszedł czas na cykliczną decyzję go/no-go, czyli decyzję o kontynuacji lub zakończeniu projektu. Przed podjęciem decyzji, każdy noszący kapelusz adresuje swoje zagadnienia:

Kapelusz Twórcy

Czy parametry projektu i oczekiwania są nadal realistyczne i osiągalne?

Kapelusz Użytkownika

Czy obecne zrozumienie projektu jest nadal odpowiednie dla użytkowników końcowych?

Czy nadal możliwe jest spełnienie wymagań?

Kapelusz Inwestora

Czy cel projektu jest nadal osiągalny?

Czy projekt jest nadal uzasadniony?

Czy projekt jest nadal najlepszą inwestycją naszych zasobów w tym czasie?

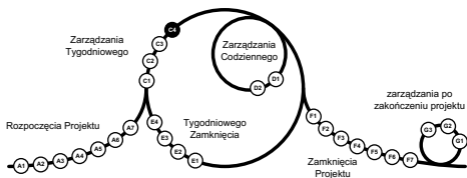
Następnie osoba lub grupa odpowiedzialna za decyzję go/no-go (ustaloną w [A1](#)) podejmuje decyzję. Decyzja i powiązane z nią informacje są zapisywane na karcie na **Zintegrowanej Tablicy Projektu**.

Gdy projekt traci swoje uzasadnienie i nie ma sensu go dalej kontynuować, oczekiwana jest decyzja odmowna, w którym to przypadku zespół powinien zarchiwizować dokumenty, zatrzymać projekt i ogłosić jego anulowanie. Jeśli projekt ma dynamiczny zakres, a najnowszy główny produkt projektu wydaje się wystarczający, opcja no-go nie powinna być używana do jego zatrzymania. Należy wtedy przejrzeć i

zamknąć pozostałe karty produktów na ***Zintegrowanej Tablicy Projektu*** oznaczając je jako anulowane i postępować normalnie, aby dokończyć otwarte tematy i zamknąć projekt.

C4

Prowadź ukierunkowaną komunikację



To koniec grupy działań ***Inicjowanie Cyklu Tygodniowego***. Jeśli organizacja jest większa niż zespół projektowy, może być konieczna ukierunkowana komunikacja.

Kapelusz Kierownika Projektu

Czy powinniśmy zakomunikować plan tygodniowy szerszemu gronu odbiorców?

Ponieważ jest to działanie tygodniowe, powinieneś upewnić się, że częstotliwość komunikacji odpowiada oczekiwaniom interesariuszy, a jeśli to konieczne, wysyłać informacje co dwa lub cztery cykle, tylko do określonych osób, a nie do wszystkich w organizacji.

D1

Zarządzaj zagadnieniami zarządczymi



Wszyscy członkowie zespołu powinni nieustannie szukać problemów, ryzyk, zmian i pomysłów na usprawnienia.

Kapelusz Twórcy

Czy są jakieś nowe problemy, ryzyka lub pomysły na ulepszenia dotyczące głównego produktu projektu?

Kapelusz Inwestora

Czy są jakieś nowe problemy biznesowe, ryzyka lub zmiany?

Kapelusz Użytkownika

Czy są jakieś nowe problemy, ryzyka lub zmiany związane z użytkownikami końcowymi lub klientem?

Kapelusz Kierownika Projektu

Czy są jakieś nowe problemy, ryzyka lub pomysły na ulepszenia związane ze sposobem naszej pracy?

Czy wszyscy aktywnie identyfikujemy nowe ryzyka, problemy i pomysły na ulepszenia?

Te informacje powinny być rejestrowane poprzez dodawanie nowych kart elementów następczych do *Zintegrowanej Tablicy Projektu* lub dodawanie komentarzy do istniejących kart.

Kapelusz Kierownika Projektu

Czy właściwie śledzimy zidentyfikowane problemy i ryzyka?

Aby upewnić się, że nic nie zostało zaniedbane, do każdej karty na

Zintegrowanej Tablicy Projektu

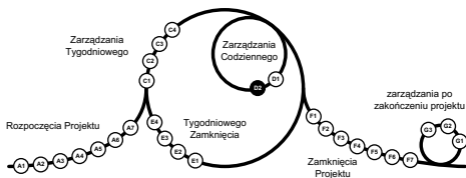
powinna zostać przypisana osoba jako jej **opiekun**. Opiekunowie monitorują te karty i aktualizują je. Kiedy karta jest ukończona lub anulowana, dodają nowe informacje do karty i przenoszą ją do kolumny “do przeglądu” na tablicy. Następnie cały zespół lub jego część przegląda kartę przed przeniesieniem jej do kolumny “zamknięte”.

Kapelusz Kierownika Projektu

Czy dokumenty są jasne i łatwe do zrozumienia?

D2

Zamykaj ukończone produkty



Opiekunowie dodają komentarze do swoich kart **produktów** na **Zintegrowanej Tablicy Projektu**, a następnie przenoszą je do kolumny “do przeglądu”, gdy zostaną ukończone. Wtedy nadchodzi czas, aby przed przeniesieniem karty do kolumny “zamknięte”, upewnić się, że każdy **produkt** jest naprawdę kompletny.

Możemy zmniejszyć ryzyko i stworzyć komfortowe środowisko tylko wtedy, gdy produkty, które uważamy za ukończone, w rzeczywistości są ukończone i gdy jesteśmy pewni, że niewiele z nich będzie wymagało dodatkowej pracy w przyszłości.

Kapelusz Twórcy

Czy wytwarzanie produktu jest naprawdę zakończone?

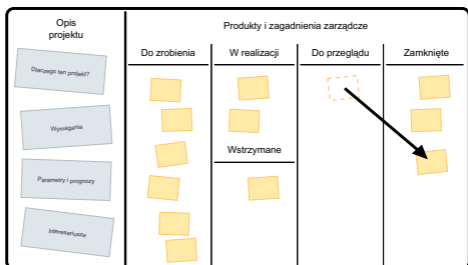
Kapelusz Inwestora

Czy produkt jest zgodny z naszymi celami?

Kapelusz Użytkownika

Czy produkt jest zgodny z
potrzebami i oczekiwaniami
użytkownika?

Kiedy zostanie uznane, że efekt pracy
jest kompletny i zaakceptowany, należy
go przenieść do kolumny “Zamknięte”.



Jeśli projekt ma klienta wewnętrznego
lub zewnętrznego, dobrym pomysłem
jest pokazanie mu ukończonych
produktów w celu uzyskania informacji
zwrotnej i nieoficjalnej, wstępnej

akceptacji. Ułatwi to znacznie
Zamknięcie Projektu i zmniejszy ryzyko
poprawiania produktów.

Kapelusz Kierownika Projektu

Czy pracujemy jednocześnie nad
zbyt wieloma *produktami*?

Posiadanie zbyt wielu **produktów** w toku zwiększa ryzyko konieczności poprawiania pracy. Zamiast tego powinniśmy skupić się na ukończeniu **produktów** przed rozpoczęciem pracy nad nowymi. Kapelusz **Kierownika Projektu** jest odpowiedzialny za zachęcanie wszystkich do takiego podejścia.

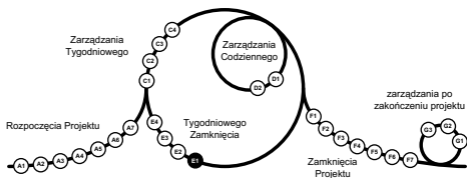
Nie zapominaj o powtarzającym się zagadnieniu:

Kapelusz Kierownika Projektu

Czy dokumenty są jasne i łatwe do zrozumienia?

E1

Mierz i raportuj stan zaawansowania prac



To jest pierwsze działanie zarządcze w grupie **Zamknięcie Tygodnia**.

Projekt rzadko realizowany jest zgodnie z planem, co jest w porządku, o ile sprawdzamy, co każde odchylenie oznacza dla projektu i co musimy z tym zrobić.

Kapelusz Inwestora

Czy zbliżamy się do osiągnięcia celu projektu?

Kapelusz Twórcy

Jakie są nasze przypuszczenia dotyczące sposobu wytworzenia pozostałych elementów składowych głównego produktu projektu.

Kapelusz Użytkownika

Jakie są nasze przypuszczenia dotyczące aspektów branych pod uwagę przez użytkownika w przyszłości?

Czy spełniamy wymagania projektu?

Kapelusz Kierownika Projektu

Jaka jest nasza prognoza dotycząca zakończenia projektu?

Nie ma prostego, uniwersalnego sposobu prognozowania, a osoba nosząca kapelusz **Kierownika Projektu** powinna zadbać o to, aby zastosowano odpowiednią metodę: taką, która jest wystarczająco dobra do ponownego planowania lub zmiany parametrów projektu w [C1](#). Nowe prognozy powinny zostać dodane do meta-karty “cele i prognozy” w kolumnie “opis projektu” na **Zintegrowanej Tablicy Projektu**.

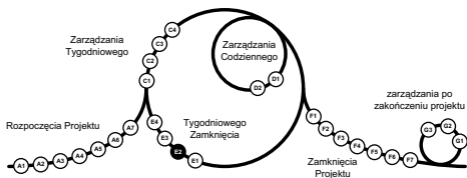
Kapelusz Kierownika Projektu

Czy ktoś spoza zespołu powinien znać postęp prac w projekcie?

W razie potrzeby powinieneś zakomunikować stan zaawansowania prac osobom spoza zespołu, takim jak klient i tym z wyższych szczebli organizacji. Raporty powinny być proste i precyzyjne. Powinieneś je analizować w celu podjęcia decyzji, czy dobrym pomysłem jest wysyłanie ich w każdym cyklu, co dwa cykle, czy z jakąkolwiek inną częstotliwością.

E2

Oceń zadowolenie interesariuszy



Musimy przeprowadzić pośrednią i bezpośrednią ocenę zadowolenia członków zespołu i interesariuszy zewnętrznych.

Kapelusz Kierownika Projektu

Czy członkowie zespołu są zadowoleni ze sposobu, w jaki pracujemy nad projektem?

Czy zewnętrznymi interesariuszami (jeśli tacy są) są zadowoleni ze sposobu, w jaki pracujemy?

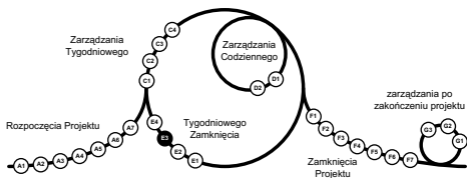
Zazwyczaj najlepiej jest przeprowadzać w każdym cyklu prostą, anonimową ocenę zadowolenia członków zespołu.

W przypadku interesariuszy zewnętrznych ważne jest, aby upewnić się, że częstotliwość ocen jest odpowiednia dla odbiorców, a jeśli cotygodniowa ocena jest zbyt częsta, należy ją przeprowadzać co dwa lub cztery tygodnie. Najlepiej jest przeprowadzać co najmniej jedną ocenę w miesiącu, aby problemy się nie piętrzyły. Upewnij się, że dokonanie

oceny nie zajmuje interesariuszom zbyt wiele czasu.

E3

Zbierz wnioski i plany usprawnień



Dobrym pomysłem jest zatrzymanie się, zastanowienie nad minionym tygodniem i sprawdzenie, czego się z w jego trakcie nauczyłeś, co może pomóc Ci efektywniej realizować projekt w następnym tygodniu.

Kapelusz Kierownika Projektu

Co możemy zrobić lepiej w kolejnym tygodniu w odniesieniu do sposobu naszej pracy?

Kapelusz Twórcy

Co możemy zrobić lepiej w kolejnym tygodniu w zakresie *tworzenia głównego produktu projektu?*

Kapelusz Inwestora

Co możemy zrobić lepiej w kolejnym tygodniu, aby szybciej zbliżyć się do celu projektu?

Kapelusz Użytkownika

Co możemy zrobić lepiej w kolejnym tygodniu, aby zaspokoić potrzeby i oczekiwania użytkowników?

Plany usprawnień powinny zostać dodane do **Zintegrowanej Tablicy Projektu**, kolejność kart zmodyfikowana, a do każdej nowej karty wyznaczony **opiekun**.

Nie czekamy na koniec projektu, aby zebrać wnioski, ale raczej rejestrujemy istotne informacje jako komentarze na kartach na **Zintegrowanej Tablicy Projektu**. Karty te stają się wnioskami (lessons learned), gdy zostaną zamknięte. W tym działaniu warto też poszukać dodatkowych wniosków.

Kapelusz Kierownika Projektu

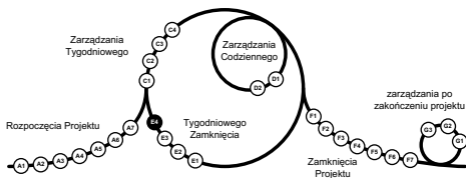
Które zamknięte karty na
Zintegrowanej Tablicy Projektu
zawierają istotne wnioski?

Czy nauczyliśmy się czegoś
nowego, co nie jest jeszcze
odzwierciedlone na tablicy?

Jeśli jakieś wnioski nie zostały zapisane, to należy je zarejestrować albo jako komentarze na istniejących odpowiednich kartach, albo jako zamknięte, samodzielne karty na **Zintegrowanej Tablicy Projektu**. Wszystkie ostatnio zamknięte karty, które zawierają istotny wniosek, powinny zostać oznaczone, aby ułatwić ich odnalezienie w przyszłości.

E4

Rozważ zamianę kapeluszy na tydzień



To jest ostatnie działanie **Zamknięcie Tygodnia**, w ramach którego jest jeszcze jedna rzecz do zrobienia.

Kapelusz Kierownika Projektu

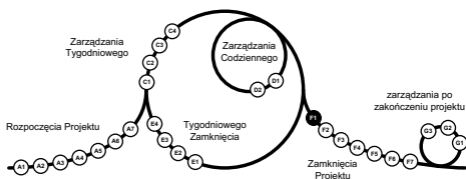
Czy możemy poprawić współpracę, zamieniając kapelusze na przyszły tydzień?

Zazwyczaj pomocne jest ponowne rozdzielenie kapeluszy, aby zwiększyć zaangażowanie i współpracę członków zespołu oraz poprawić zrozumienie projektu przez wszystkich. Jednak nie zawsze jest to możliwe lub pożądane.

Musisz dodać nowe przypisania kapeluszy do meta-karty “interesariusze” w kolumnie “opis projektu” na ***Zintegrowanej Tablicy Projektu***.

F1

Sprawdź ponownie i przełącz finalny produkt projektu



Pierwszą rzeczą, którą musimy zrobić w grupie działań **Zamknięcie Projektu**, jest ponowne sprawdzenie, czy finalny produkt projektu jest kompletny i zgodny z oczekiwaniami.

Kapelusz Kierownika Projektu

Czy wszystkie karty na Zintegrowanej Tablicy Projektu są zamknięte?

Kapelusz Twórcy

Czy z punktu widzenia wytwarzania wszystko działa tak, jak powinno?

Kapelusz Inwestora

Czy osiągnęliśmy cel projektu?

Czy spełniliśmy oczekiwania biznesowe?

Kapelusz Użytkownika

Czy spełniliśmy wymagania oraz potrzeby i oczekiwania użytkowników?

Jeśli należy zrobić coś jeszcze przed zakończeniem projektu, powinieneś wrócić do [C1](#), a w przeciwnym razie przejść do [F2](#).

Opis projektu	Produkty i zagadnienia zarządcze			
	Do zrobienia	W realizacji	Do przeglądu	Zamknięte
Dlaczego ten Projekt?				
Wymagania		Wstrzymane		
Parametry i prognozy				
Inwestycje				

Czasami ograniczony zbiór niezakończonych kart na tablicy może zostać zamknięty poprzez przekazanie ich do zespołu utrzymaniowego. W

takich przypadkach powinny one zostać oznaczone jako “przekazane” i przeniesione do kolumny “zamknięte”.

Kapelusz Twórcy

Czy musimy przygotować jakieś dodatkowe informacje dla zespołu utrzymaniowego?

Gdy projekt ma klienta zewnętrznego, ważne są następujące zagadnienia:

Kapelusz Kierownika Projektu

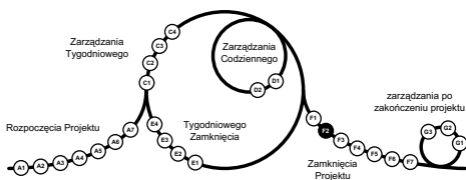
Czy potrzebujemy zatwierdzenia lub oficjalnego przekazania przed zakończeniem projektu?

Czy właściwie udokumentowaliśmy zatwierdzenia zamykające i podobne dokumenty?

Podczas pracy z klientami zewnętrznymi dobrym pomysłem jest udokumentowanie kluczowych elementów komunikacji, by móc je wykorzystać w przyszłości.

F2

Oceń zadowolenie interesariuszy



E2 zapewnia ciągłą ocenę zadowolenia interesariuszy, ale każda z tych ocen koncentruje się głównie na jednym cyklu projektu. Dlatego musimy przeprowadzić ocenę również podczas zamykania projektu, aby zrozumieć ogólne zadowolenie i wykorzystać te informacje w przyszłych projektach.

Kapelusz Kierownika Projektu

Jak zadowoleni są interesariusze wewnętrzni i zewnętrzni?

Możesz potrzebować anonimowej oceny, aby upewnić się, że ankietowani odpowiadają swobodnie i bez stresu. Wynik powinien zostać zapisany na meta-karcie “interesariusze” w kolumnie “opis projektu” na **Zintegrowanej Tablicy Projektu**.

F3

Przeprowadź przegląd partnerski Zamknięcia projektu



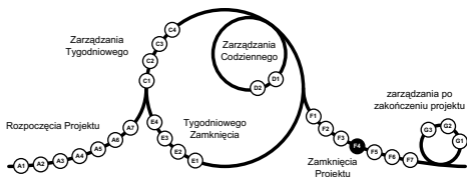
Jak zwykle, ważne jest, aby pozostać otwartym i krytycznym:

Kapelusz Kierownika Projektu

Czy zrobiliśmy wszystko poprawnie, aby umożliwić zamknięcie projektu?

Powinieneś poprosić osobę **spoza** zespołu projektowego, która posiada umiejętności w zakresie zarządzania projektem, aby przeprowadziła przegląd partnerski zamknięcia projektu. Powinniście sprawdzić wszystko razem, wprowadzić zmiany i poprawki tam, gdzie to konieczne i zapisać te informacje na karcie na **Zintegrowanej Tablicy Projektu**.

Rozważ zamianę kapeluszy w Zarządzaniu Po Zakończeniu Projektu



Jeśli organizacja jest większa niż zespół projektowy, inna grupa osób (np. zespół **zarządzania portfelem**) może być odpowiedzialna za zarządzanie po zakończeniu projektu. Jeśli tak nie jest, członkowie zespołu pozostaną odpowiedzialni za działania

w Zarządzaniu Po Zakończeniu Projektu, więc ich kapelusze powinny zostać rozdzielone w tym działaniu.

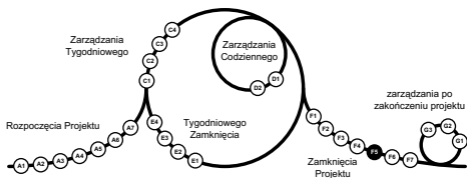
Kapelusz Kierownika Projektu

Kto jest najlepszą osobą do noszenia każdego z kapeluszy w Zarządzaniu Po Zakończeniu Projektu?

Przydziały kapeluszy powinny zostać zapisane na meta-karcie “interesariusze” w kolumnie “opis projektu” na **Zintegrowanej Tablicy Projektu**.

F5

Zarchiwizuj dokumenty projektowe



Dokumenty zarządcze i dokumenty wytwórcze wygenerowane w projekcie będą pomocne w podobnych projektach, którymi możesz zarządzać w przyszłości. Z tego powodu ważne jest, aby upewnić się, że dokumenty te będą wtedy dostępne.

Kapelusz Kierownika Projektu

Jaki jest najlepszy sposób archiwizowania dokumentów?

Czy pliki są w trybie tylko do odczytu?

Jak zapewnić, żeby tylko upoważnione osoby miały dostęp do dokumentów?

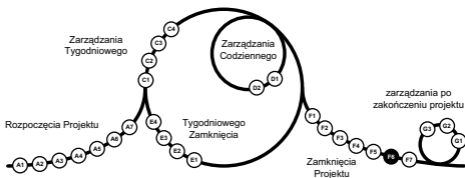
Czy formaty plików pozostaną dostępne i użyteczne w przyszłości?

Czasami dokumenty są tak enigmatyczne, że tylko autor może je zrozumieć po kilku tygodniach po napisaniu. Takie dokumenty nie mogą być pomocne w przyszłości i dlatego ważne jest, aby osoba nosząca kapelusz **Kierownika Projektu** stale upewniała się, że dokumenty są jasne i

zrozumiałe.

F6

Świętuj!



W tym momencie skończyłeś projekt i jest on zamknięty, co jest dobrą okazją do świętowania!

Kapelusz Kierownika Projektu

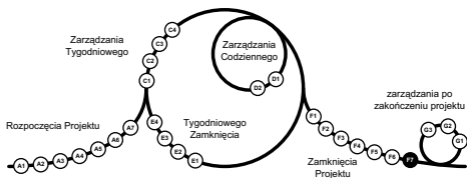
Jaki jest najlepszy sposób na uczczenie zakończenia projektu?

Świętowanie ważnych wydarzeń, takich jak zakończenie projektu, jest

pomocne, ponieważ ludzie poczują się docenieni, a w rezultacie będą bardziej się angażować w przyszłych projektach. Jest to również przypomnienie, że projekty nie są tylko zbiorem przypadkowych zadań, ale przedsięwzięciami zorientowanymi na cel i każdy powinien przyczynić się do ich pomyślnego zakończenia.

F7

Prowadź ukierunkowaną komunikację



Jest to ostatnie działanie w **Zamknięciu Projektu**, wymagane, gdy organizacja jest większa niż zespół projektowy.

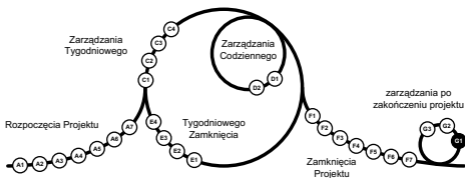
Kapelusz Kierownika Projektu

Czy reszta organizacji wie, że zamknęliśmy projekt?

Osoba nosząca kapelusz **Kierownika Projektu** wysyła krótką wiadomość do wszystkich w organizacji, informując ich, że projekt został zamknięty.

G1

Oceń korzyści



Cykl Po Zakończeniu Projektu

powtarza się zazwyczaj co 1 do 6 miesięcy przez 1 do 5 lat, w zależności od rodzaju projektu. W tym cyklu oceniamy korzyści płynące z głównego produktu projektu, aby podjąć działania i zweryfikować nasze pierwotne oczekiwania oraz wyciągnąć wnioski na przyszłość.

Kapelusz Użytkownika

W jaki sposób użytkownicy korzystają z głównego produktu projektu?

Kapelusz Twórcy

Jak z punktu widzenia wytwarzania sprawdza się główny produkt projektu?

Kapelusz Inwestora

Czy osiągnęliśmy cel projektu?

Co stało się z oczekiwanymi korzyściami i skutkami niepożądanymi?

Czy mieliśmy jakieś nieoczekiwane korzyści lub skutki niepożądane?

Kapelusz Kierownika Projektu

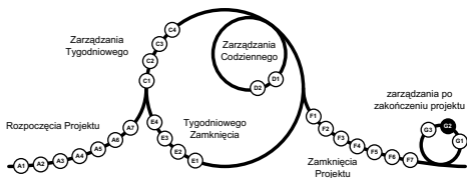
Czy wszystkie kapelusze brały udział w tej ocenie?

Czy właściwie udokumentowaliśmy wynik oceny?

Wynik jest udostępniany innym w [G2](#) and [G3](#).

G2

Generowanie nowych pomysłów



Dzięki [G1](#) wiesz, jak sprawdził się główny produkt projektu. Teraz możesz podjąć działania na podstawie tych informacji.

Kapelusz Użytkownika

Czy możemy wprowadzić jakiegolwiek poprawki lub udoskonalenia produktu, aby uczynić go bardziej odpowiednim dla użytkowników?

Czy możemy kierować produkt do jakichś nowych użytkowników?

Kapelusz Twórcy

Czy aby poprawić działanie produktu powinniśmy wprowadzić jakiegolwiek poprawki?

Czy możemy stworzyć jakieś nowe, użyteczne produkty na podstawie tych, które już stworzyliśmy?

Kapelusz Inwestora

Czy możemy wprowadzić poprawki do produktu, aby zwiększyć wynikające z niego korzyści?

Zainspirowani tym projektem, czy możemy pomyśleć o innych przynoszących korzyści projektach?

Pomysły te zostaną ocenione później, a dla tych, które uzyskają najwyższą ocenę, zostanie przeprowadzone **Inicjowanie Projektu**. Następnie zostanie podjęta świadoma decyzja go/no-go. Drobne poprawki mogą być wprowadzane poza strukturą projektu w ramach prac utrzymaniowych.

Jednak, gdy to możliwe, najlepiej jest połączyć je jako jeden lub więcej mikroprojekt z konkretnymi celami.

Możliwe jest połączenie działań G2 w wielu projektach w jedno, aby mieć

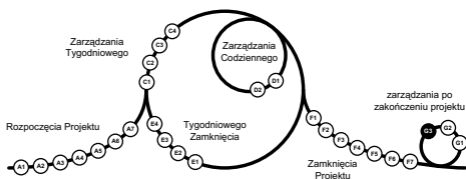
bardziej całościowe spojrzenie na nowe pomysły.

Kapelusz Kierownika Projektu

Czy używamy właściwych technik facylitacji do generowania nowych pomysłów?

Możliwe jest wykorzystanie różnych technik, takich jak Delphi, wspomagających generowanie lepszych pomysłów.

Prowadzenie ukierunkowanej komunikacji



Jeśli w cykl Zarządzanie Po Zakończeniu Projektu zaangażowani są interesariusze inni niż osoby noszące kapelusze, to musimy poinformować ich o wynikach oceny korzyści.

Kapelusz Kierownika Projektu

Kto powinien zostać poinformowany o wynikach oceny korzyści?

Gdy organizacja jest większa niż zespół projektowy, wszyscy w tej organizacji - przy zachowaniu poufności - powinni zostać poinformowani o wynikach tej oceny. Jest to przypomnienie wszystkim, dlaczego realizujemy projekty, co jest pomocne zarówno dla trwających, jak i przyszłych projektów.