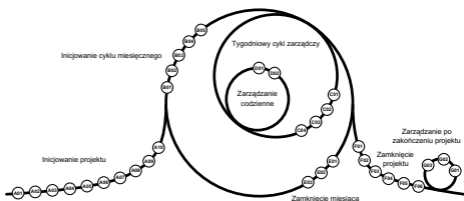


P3.express

Minimalistyczny system zarządzania projektami



Jest to wersja podręcznika online do pobrania (<https://omimo.org/pl/>), wygenerowana 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.

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.

Przetłumaczone przez [Groch Waldemar](#), [Jerzy Stawicki](#), [Elżbieta Kotelnicka](#). Edition: [Maciej Czuchra](#).

Lista aktywności

Lista działań zarządczych:

- Inicjowanie projektu
 - [A01 – Mianowanie sponsora](#)
 - [A02 – Mianowanie kierownika projektu](#)
 - [A03 – Mianowanie kluczowych członków zespołu](#)
 - [A04 – Sporządzenie opisu projektu](#)
 - [A05 – Identyfikacja i planowanie przedmiotów dostawy](#)
 - [A06 – Identyfikacja ryzyk i planowanie reakcji](#)

- A07 – Przeprowadzenie przeglądu partnerskiego
- A08 – Podjęcie decyzji o uruchomieniu/odrzuconiu projektu
- A09 – Spotkanie uruchamiające projekt (kick off)
- A10 – Prowadzenie ukierunkowanej komunikacji

- Inicjowanie cyklu miesięcznego
 - B01 – Przeprowadzenie przeglądu i dopracowanie planów
 - B02 – Prowadzenie przeglądu partnerskiego cyklu miesięcznego
 - B03 – Podjęcie decyzji o kontynuacji lub zaniechaniu realizacji projektu
 - B04 – Spotkanie inicjujące cykl miesięczny (kick-off)
 - B05 – Prowadzenie ukierunkowanej komunikacji

- Tygodniowy cykl zarządczy
 - [C01 – Mierzenie i raportowanie zaawansowania prac](#)
 - [C02 – Planowanie reakcji na odchylenia](#)
 - [C03 – Spotkanie inicjujące cykl tygodniowy \(kick-off\)](#)
 - [C04 – Prowadzenie ukierunkowanej komunikacji](#)

- Zarządzanie codzienne
 - [D01 – Zarządzanie ryzykiem, problemami oraz wnioskami o zmiany](#)
 - [D02 – Zatwierdzanie przedmiotów dostawy](#)

- Zamknięcie miesiąca
 - [E01 – Ocena zadowolenia interesariuszy](#)
 - [E02 – Zebranie wniosków oraz planowanie usprawnień](#)
 - [E03 – Prowadzenie ukierunkowanej komunikacji](#)

- Zamknięcie projektu
 - [F01 – Przekazanie produktu](#)
 - [F02 – Ocena zadowolenia interesariuszy](#)
 - [F03 – Przeprowadzenie przeglądu partnerskiego zamknięcia projektu](#)
 - [F04 – Archiwizacja dokumentacji projektowej](#)
 - [F05 – Świętowanie!](#)
 - [F06 – Prowadzenie ukierunkowanej komunikacji](#)

- Zarządzanie po zakończeniu projektu
 - [G01 – Ocena korzyści](#)
 - [G02 – Generowanie nowych pomysłów](#)
 - [G03 – Prowadzenie ukierunkowanej komunikacji](#)

Wprowadzenie

Jak pokazano na powyższym schemacie, P3.express wykorzystuje prosty proces. Proces ten składa się z 33 działań zarządczych w 7 grupach.

Kliknij dowolną aktywność na schemacie, aby otworzyć jej opis lub po prostu zacznij od pierwszej aktywności [A01](#).

Principia

Prace wykonywane w ramach projektu P3.express powinny być zgodne z Niemal Uniwersalnymi Principiami Projektów [Prawie Uniwersalnymi Zasadami Projektów \(NUPP\)](#).

P3.express również został zaprojektowany zgodnie z NUPP.

Organizacja

Istnieje **zespół zarządzający** odpowiedzialny za działania związane z zarządzaniem projektem, z jednym lub kilkoma członkami zespołu, w zależności od wielkości i złożoności projektu. **Kierownik projektu** kieruje tym zespołem i jest odpowiedzialny za działania związane z zarządzaniem projektem. Osoba ta podlega zewnętrznemu **kierownikowi projektu klienta** (jeśli taki istnieje), a także **wewnętrznemu sponsorowi**, który jest kierownikiem wyższego szczebla odpowiedzialnym za ostateczny wynik projektu, jego finansowanie, pozyskiwanie zasobów, itp.

Projekt obejmuje jeden lub więcej **zespołów realizacyjnych**. Każdy wewnętrzny zespół realizacyjny (którego członkowie są

przedstawicielami organizacji realizującej projekt) jest prowadzony przez **lidera zespołu**, który podlega swojemu kierownikowi „w strukturze funkcjonalnej organizacji” (jeśli taki istnieje), a także kierownikowi projektu. Każdy zewnętrzny zespół realizacyjny (dostawcy) jest kierowany przez **kierownika projektu dostawcy**, który podlega swoim wewnętrznym kierownikom, a także kierownikowi projektu.

Dokumenty

Poniżej znajdują się dokumenty zdefiniowane w P3.express:

- Opis projektu ([szablon](#))
- Mapa Przedmiotów Dostawy
- Rejestr Działań Następczych ([szablon](#))

- Rejestr Stanu Projektu ([szablon](#))

Szablonów można używać w obecnej postaci lub jako przewodnika do tworzenia niestandardowych konfiguracji.

Ważne jest, aby dokumentacja projektowa była przechowywana w jednym, centralnym miejscu – z zapewnionym dostępem zdalnym, regularnie tworzonymi kopiami zapasowymi oraz mechanizmami uwierzytelniania i autoryzacji. Jeśli Twoja organizacja nie posiada takiej platformy, możesz skorzystać z jednego z poniższych rozwiązań open-source, uwzględniających prywatność:

- [nextcloud](#)
- [Cryptpad](#)

Jeśli zespół nie jest zlokalizowany w jednym miejscu, potrzebna będzie również platforma czatu zespołowego. Poniżej znajduje się kilka opcji open-source uwzględniających prywatność:

- [element](#)
- [rocket.chat](#)

Rejestrowanie ryzyk, problemów oraz wniosków o zmianę w Rejestrze Działań Następczych powinno następować niezwłocznie. W związku z tym należy skonfigurować system w taki sposób, aby dostęp do rejestru był jak najłatwiejszy — w tym także z telefonu komórkowego. Jeśli nie jest to możliwe, można użyć osobistego dziennika do tymczasowego zapisywania informacji, a następnie jak najszybciej przenieść je do rejestru.

Poniżej znajduje się kilka aplikacji open-source do robienia notatek, które zapewniają ochronę prywatności i mogą służyć jako proxy:

- [Joplin](#)
- [Standard Notes](#)
- [Turtl](#)

Dostosowanie

W P3.express można wprowadzić zmiany, aby lepiej dostosować go do swojego środowiska. Należy jednak uważać, aby nie zaszkodzić wewnętrznej spójności systemu i zachować jego prostotę. Zwykle lepiej jest zacząć od oryginalnej formy P3.express i stopniowo dopasowywać ją do swoich potrzeb, udoskonalając te wybory poprzez kontrolę i adaptację.

Punkty widzenia (klienta, dostawcy)

Jeśli organizacja nie ma zewnętrznego klienta ani zewnętrznych dostawców, projekt będzie miał tylko jeden punkt widzenia; w przeciwnym razie każda organizacja zaangażowana w projekt będzie miała własny punkt widzenia. Wszystko w P3.express powinno być postrzegane z **Twojego punktu widzenia** (Twojej organizacji) na projekt; np. opisując uzasadnienie projektu w dokumencie Opis projektu, należy opisać swoje własne uzasadnienie, a nie uzasadnienie klienta zewnętrznego. P3.express nie jest jedynym systemem, który ma być używany przez każdą stronę zaangażowaną w projekt, ale systemem używanym do zarządzania projektem we własnych ramach.

Oprócz dokumentów, myśląc o rolach, należy również wziąć pod uwagę różne punkty widzenia. Można być „kierownikiem projektu” z punktu widzenia własnej organizacji, ale przez klienta postrzegany za „kierownika projektu dostawcy”, a dostawca – za „kierownika projektu klienta”.

Historia

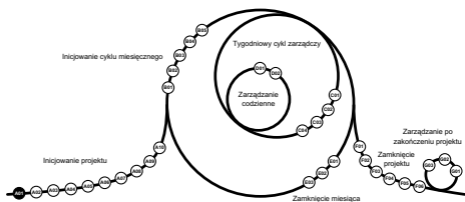
[Pierwsza wersja P3.express](#) została opublikowana w czerwcu 2016 r., po czym nastąpiły drobne aktualizacje w latach 2018 i 2020. Projekt drugiej wersji P3.express został opublikowany w marcu 2021 r. w celu zebrania komentarzy, a wersja ostateczna została wydana w maju 2021 r.

W grudniu 2022 r. opublikowano pierwszy projekt [micro.P3.express](#), czyli odmiany P3.express

dostosowanej do mikroprojektów
realizowanych przez zespoły liczące od
1 do 7 osób.

A01

Mianowanie sponsora



Pierwszym działaniem zarządczym jest mianowanie przez organizację kierownika wyższego szczebla (najlepiej członka zarządu) jako **sponsora**. Najwyższą rolę w projekcie pełni sponsor, któremu podlega **kierownik projektu**.

Sponsor jest:

- odpowiedzialny za uzasadnienie i wyniki projektu,
- odpowiedzialny za podejmowanie decyzji strategicznych dotyczących projektu,
- oraz zapewnienie finansowania i zasobów potrzebnych do realizacji projektu.

Cel

Rola sponsora jest niezbędna, ponieważ

- kierownicy projektów muszą koncentrować się na codziennej pracy i wynikach projektu, co powoduje ich rozproszenie i nie pozostawia im wystarczająco dużo czasu i energii na zarządzanie aspektami strategicznymi projektu.

- kierownicy projektów mogą nie mieć odpowiedniego umocowania w organizacji, aby zapewnić odpowiednie zasoby dla projektu bądź nie mieć dostępu do informacji strategicznych potrzebnych do zapewnienia jego spójności z innymi działaniami organizacyjnymi.

Typowe pułapki

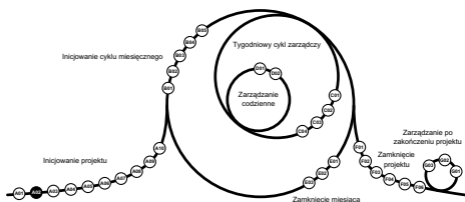
Przy wyborze sponsora, należy wziąć pod uwagę następujące aspekty:

- Sponsorzy nie muszą poświęcać projektowi wiele czasu, ale powinni aktywnie uczestniczyć w projekcie i przeznaczyć nań choć niewielką część swego czasu.

- Sponsorzy powinni czuć się odpowiedzialni za projekt i dbać o jego powodzenie, ale nie powinni wahać się go zakończyć, jeśli utraci on swoje uzasadnienie.
- Jeśli to możliwe, nie należy we wszystkich projektach powierzać roli sponsora tej samej osobie, ponieważ może to skutkować utratą ostrości widzenia. Podobne elementy w różnych projektach przenikają się i tracą pierwotne znaczenie ze względu na kontekst projektu, do którego należą.

- W danym projekcie nie należy wyznaczać tej samej osoby na sponsora i kierownika projektu (chyba że jest to projekt jednoosobowy), ponieważ pochłonięta zadaniami związanymi z zarządzaniem projektem może zapomnieć o bardziej abstrakcyjnych obowiązkach przypisanych roli sponsora.
- Kierownicy projektów i sponsorzy nie powinni stosować mikrozarządzania, tj. nie powinni nadmiernie ingerować w szczegóły realizacji.

Mianowanie kierownika projektu



Na tym etapie sponsor omawia projekt z potencjalnymi **kierownikami projektu** i podejmuje stosowne uzgodnienia.

Ważne jest, aby kierownik projektu wierzył w cele i założenia projektu. W przypadku projektów wewnętrznych (czyli takich, które nie mają klientów

zewnątrznych), kierownik projektu powinien wywodzić się z obszaru biznesowego lub zarządczego organizacji, a nie z obszaru technicznego. Menedżerowie z pionu technicznego pełnią w P3.express rolę **liderów zespołów**.

Oprócz realizacji celów projektu i osiągania zakładanych rezultatów, kierownik projektu jest również odpowiedzialny za zdrowie i bezpieczeństwo zespołu projektowego oraz za stworzenie przyjaznego środowiska pracy sprzyjającego rozwojowi zawodowemu członków zespołu.

Cel

Choć w przypadku małych zespołów możliwe jest stosowanie rozproszonego modelu zarządzania

projektami, w większości przypadków bardziej praktyczna i efektywna jest scentralizowana koordynacja, gdzie kierownik projektu pełni funkcję zwierzchnika takiego systemu scentralizowanej koordynacji. Dzięki temu obowiązki zarządcze nie obciążają ekspertów technicznych, co pozwala im skupić się na aspektach technicznych projektu.

Typowe pułapki

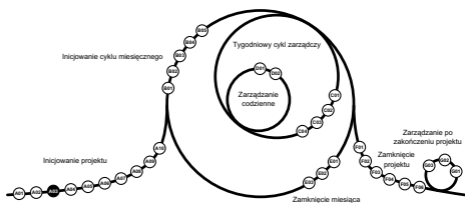
Uwzględnienie poniższych kwestii pozwoli uniknąć najczęstszych problemów w tym obszarze:

- Kierownicy projektów nie powinni uważać się za przełożonych członków zespołu, lecz za osoby zapewniające im wsparcie, ułatwiające i koordynujące działania oraz rozwiązujące problemy.
- Kierownicy projektów i sponsorzy nie powinni stosować mikrozarządzania, tj. nie powinni nadmiernie ingerować w szczegóły realizacji.

- Często na stanowisko kierownika projektu wyznacza się najwyższego rangą eksperta technicznego, co nie jest dobrym rozwiązaniem. Zarządzanie projektem to funkcja menedżerska, a nie techniczna, dlatego w tej roli potrzebna jest osoba z odpowiednimi kompetencjami i wiedzą z zakresu zarządzania. Objęcie stanowiska kierownika projektu nie powinno być traktowane jako awans dla eksperta technicznego, lecz jako zmiana ścieżki kariery.
- Kierownicy projektów nie powinni angażować się w techniczne aspekty projektu, ponieważ odciąga to ich uwagę, a za zarządzanie obszarem technicznym odpowiadają dedykowani eksperci.

A03

Mianowanie kluczowych członków zespołu



Na tym etapie kierownik projektu zaczyna tworzyć zespół na potrzeby realizacji projektu. Choć projekt nie został jeszcze zatwierdzony, a jego realizacja jeszcze się nie rozpoczęła, aby przeprowadzić grupę działań inicjujących, potrzebni już są kluczowi członkowie zespołu. Ich nominacje nie

mają charakteru wstępnego — przewiduje się, że osoby wybrane na tym etapie pozostaną kluczowymi członkami zespołu również po rozpoczęciu realizacji projektu.

Kluczowi członkowie zespołu, którzy prawdopodobnie będą potrzebni na tym etapie, to:

- Członkowie zespołu zarządzającego
- Liderzy zespołów (dla wewnętrznych zespołów realizacyjnych)
- Kierownicy projektów po stronie dostawcy (w przypadku zewnętrznych zespołów realizacyjnych)
- Niektórzy członkowie technicznego zespołu realizacyjnego

Cel

Jednym z celów grupy działań związanych z inicjowaniem projektu jest ocena uzasadnienia projektu, która zostanie wykorzystana do podjęcia decyzji, czy w projekt warto inwestować. Informacje te opierają się na ogólnym planie działania, a właściwe planowanie wymaga współpracy szerokiego grona ekspertów. W przypadku złego wykonania tego etapu, niektóre korzystne projekty mogą zostać odrzucone, a niektóre nieuzasadnione mogą zostać wybrane do realizacji.

Typowe pułapki

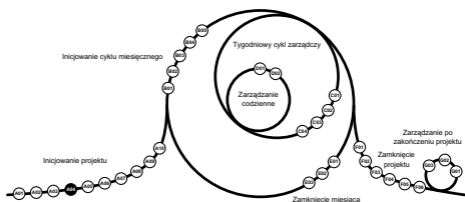
Praca nad projektem, który ostatecznie może nie zostać zrealizowany, może być uznawana za stratę czasu.

Kierownik projektu powinien zadbać o to, aby wszyscy rozumieli, że jest to mimo wszystko istotna inwestycja dla

organizacji, ponieważ pozwala wybrać najlepsze warte realizacji projekty. Nawet jeśli projekt nie zostanie przyjęty do realizacji, ich wysiłki nie pójdą na marne, ponieważ pozwoliły organizacji uniknąć inwestowania zasobów w projekt nieuzasadniony.

Jeśli chodzi o przypisywanie do projektu obecnych pracowników lub zatrudnianie nowych, istotną rolę odgrywa w tym system ładu organizacyjnego. Obowiązkiem sponsora jest umożliwienie kierownikowi projektu odpowiedniego wpływu na ten wybór.

Sporządzenie opisu projektu



W celu zebrania informacji i przygotowania **Opisu projektu** należy przeprowadzić warsztat. Opis powinien zawierać następujące elementy:

- Cel i oczekiwane korzyści
- Oczekiwany koszt i czas trwania

- Wymagania i oczekiwania jakościowe
- Ogólny opis elementów wchodzących i niewchodzących w zakres projektu
- Listę interesariuszy

Niektóre informacje wymagane w opisie projektu nie są dostępne na tym etapie – należy skupić się wyłącznie na informacjach już istniejących, a pozostałe dodać później. Niezależnie od tego dokument ten będzie weryfikowany i dopracowywany przez cały okres trwania projektu.

Jeśli wcześniej zrealizowano podobny projekt, należy sprawdzić jego dokumentację archiwalną i wykorzystać dostępne informacje w celu przygotowania bardziej realistycznego opisu.

Cel

Dokument ten pomaga utrzymać zgodność z ogólnymi celami projektu przez cały okres jego realizacji. Stanowi również niezwykle przydatne źródło informacji dla nowych członków zespołu, menedżerów wyższego szczebla oraz osób spoza zespołu, pomagające zrozumieć, czego dotyczy projekt.

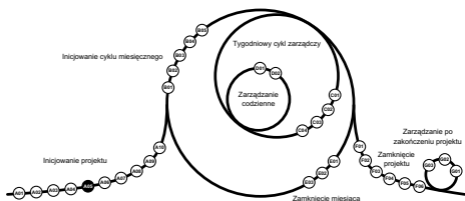
Typowe pułapki

Dokument ten powinien cechować się optymalnym poziomem szczegółowości i dokładności – zazwyczaj niższym, niż zakładają praktycy. Należy zadbać o to, aby utworzony dokument służył swojemu celowi, a nie jedynie spełniał z góry przyjęte wyobrażenia o

właściwym zarządzaniu projektem.

Wszystko należy opisać jasno i krótko. Należy unikać typowych oświadczeń korporacyjnych, które nie przekazują żadnego prawdziwego znaczenia.

Identyfikacja i planowanie przedmiotów dostawy



W celu stworzenia hierarchicznego podziału elementów składowych produktu, czyli przedmiotów dostawy, należy przeprowadzić warsztaty. W razie potrzeby przedmioty dostawy można opatrzyć krótkimi opisami, aby wyjaśnić ich zakres, jakość lub inne

ważne czynniki. Te informacje należy zapisać w **Mapie Przedmiotów Dostawy**, która może mieć dowolny format, np. **mapy myśli**.

Mapę Przedmiotów Dostawy można rozwinąć poprzez uwzględnienie zależności między jej elementami. Gdy istnieje wiele zależności, elementy można zaplanować na podstawie ich wzajemnych współzależności i szacowanego czasu trwania, natomiast gdy zależności jest niewiele, elementy można uszeregować według odpowiedniego zestawu kryteriów i wybierać do wykonania na podstawie priorytetów i improwizacji, raczej niż harmonogramu. Wiele projektów może skorzystać z zastosowania podejścia opartego na zależnościach dla wyższych poziomów, a dla niższych poziomów - podejścia opartego na priorytetach.

Jeśli wcześniej zrealizowano podobny projekt, warto sprawdzić jego archiwum i wykorzystać zawarte tam informacje do przygotowania lepszej Mapy Przedmiotów Dostawy.

W oparciu o opracowanie Mapy Przedmiotów Dostawy konieczne może być również wprowadzenie zmian w Opisie Projektu.

[Szablon - Opis Projektu](#)

Cel

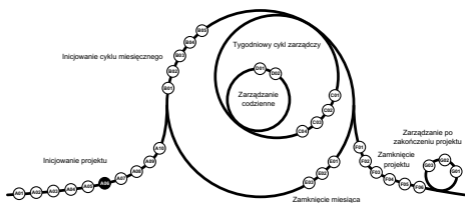
Chociaż Opis Projektu jest kluczowy i zawsze należy się do niego stosować, jest on abstrakcyjny i trudny do wykorzystania w codziennej pracy. Mapa Przedmiotów Dostawy wypełnia tę lukę, tworząc stosunkowo konkretny zasób, który sprawia, że zakres projektu jest jaśniejszy. Jest to również

serce tego, co staje się formą harmonogramu projektu, który z kolei jest zasobem pomagającym zdecydować, co robić dalej i jak mierzyć postępy.

Typowe pułapki

Podczas tworzenia Mapy Przedmiotów Dostawy praktycy często myślą o „pracy” zamiast o „przedmiotach dostawy”. Warsztaty należy moderować w sposób, który pomoże wszystkim skupić się na przedmiotach dostawy, niezależnie od wymaganej pracy. W tym celu dobrym pomysłem jest używanie fraz rzeczownikowych zamiast czasownikowych do nazywania przedmiotów dostawy. Czasami pomocne może być również użycie mapy myśli, ponieważ stanowi ona wizualizację hierarchii budowanych elementów.

Identyfikacja ryzyk i planowanie reakcji



W celu zidentyfikowania ryzyk oraz zaplanowania reakcji na nie należy przeprowadzić warsztaty z kluczowymi członkami zespołu. Informacje należy przechowywać w **Rejestrze Działań Następczych**.

W oparciu o zidentyfikowane ryzyka i zaplanowane reakcje konieczne może

być również dostosowanie **Opisu Projektu i Mapy Przedmiotów Dostawy**.

Jeśli wcześniej zrealizowano podobny projekt, warto sprawdzić jego dokumentację archiwalną, aby dowiedzieć się więcej o ryzykach związanych z projektem.

[Szablon - Rejestr Działań Następczych](#)

[Szablon - Opis Projektu](#)

Cel

Głównym powodem identyfikacji ryzyk jest proaktywne planowanie reakcji na nie, ponieważ znacznie łatwiej i taniej jest kontrolować ryzyka zanim się zmaterializują niż po „fakcie” wystąpieniu.

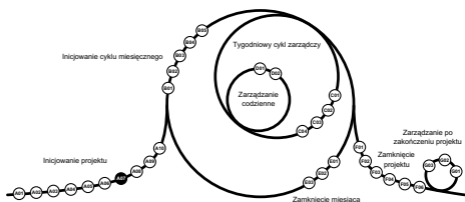
Typowe pułapki

Poniższe zalecenia pomagają uniknąć najczęstszych błędów w zarządzaniu ryzykiem:

- Nie należy zapisywać ogólnych, nieprecyzyjnych elementów jako ryzyka.
- Nie należy zapisywać ogólnych, nieprecyzyjnych elementów jako reakcji na ryzyko – należy projektować jedynie działania, które można wdrożyć i ocenić.
- Nie należy zapisywać potencjalnych skutków niepewnych zdarzeń jako ryzyka – to same niepewne zdarzenia wymagają oceny i to je określa się mianem ryzyka.

- Każdemu ryzyku należy przypisać opiekuna odpowiedzialnego za działania następcze. Zaleca się rozdzielenie tej odpowiedzialności między wielu członków zespołu, a nie koncentrowanie jej w rękach kilku osób.

Przeprowadzenie przeglądu partnerskiego



Na tym etapie inicjowanie projektu jest prawie zakończone. Nadszedł czas, aby poprosić kierownika innego projektu w organizacji o przeprowadzenie przeglądu działań zarządczych. Wynik przeglądu należy dodać do **Rejestru Stanu Projektu**.

Jeśli wynik okaże się niezadowolający,

być może konieczne będzie przeznaczenie większej ilości czasu na ponowne przeprowadzenie wcześniejszych działań zarządczych przed przejściem do kolejnych. Ważniejsze jednak jest znalezienie przyczyny źródłowej i ustalenie sposobu zapobiegania niskim wynikom w przyszłości.

[Szablon - Rejestru Stanu Projektu](#)

Cel

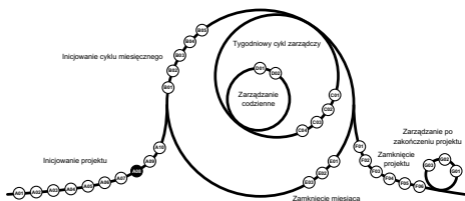
Głównym celem jest zatrzymanie się i sprawdzenie, czy działania związane z zarządzaniem są prawidłowe. Zlecenie sprawdzenia pracy przez osobę trzecią jest korzystne, ponieważ samemu można być zbyt blisko zaangażowanym w wykonywaną pracę, by dostrzec niektóre problemy. Co więcej, jest to okazja dla osób

zarządzających różnymi projektami w organizacji, aby przyjrzeć się swej pracy nawzajem i skorzystać z zebranych doświadczeń.

Typowe pułapki

Powszechnym ryzykiem jest to, że osoba dokonująca przeglądu może wahać się wskazać problemy, obawiając się, że może to zostać odebrane osobiście. Od ciebie zależy stworzenie relacji, która zapewni komfort i szczerłość.

Podjęcie decyzji o uruchomieniu/odrzućeniu projektu



Na tym etapie kierownik projektu przekazuje dokumentację projektową sponsorowi, który podejmuje decyzję o uruchomieniu lub odrzućeniu projektu. W celu podjęcia decyzji sponsor może potrzebować konsultacji z innymi decydentami w organizacji, takimi jak

warstwa zarządzania portfelem – jednak to sponsor decyduje, w jaki sposób przeprowadzić te konsultacje, a nie kierownik projektu.

Jeśli organizacja posiada klienta zewnętrznego i odpowiada na jego zapytanie ofertowe, obok podjęcia wewnętrznej decyzji o uruchomieniu lub odrzuceniu projektu, należy przesłać ofertę do klienta i oczekiwać na wybór dostawcy oraz przekazanie ostatecznej decyzji. To działanie zarządcze uznaje się za zakończone w momencie podpisania umowy lub ustanowienia innego prawnie wiążącego dokumentu.

Jeżeli planowane jest zaangażowanie zewnętrznych dostawców i niektórzy z nich zostali wybrani [A05](#), podpisanie umowy z nimi zaleca się na tym etapie. Dodatkowi dostawcy mogą być

wybierani a umowy z nimi podpisywane na zasadzie ad hoc na późniejszych etapach.

Cel

W przypadku projektów realizowanych na rzecz klientów zewnętrznych zawsze podejmowane są jasno określone decyzje o ich uruchomieniu lub odrzuceniu, natomiast w projektach wewnętrznych ten krok bywa pomijany, a projekty niepostrzeżenie wchodzą w fazę realizacji bez formalnej decyzji. Ważne jest, aby przed kontynuowaniem działań ustanowić wyraźną bramkę decyzyjną, uzyskać wymagane podpisy oraz formalne zobowiązania.

Z drugiej strony, niektóre organizacje inwestują w każdy projekt o ile tylko dysponują zasobami. Niniejsze

działanie zarządcze zamyka ciąg czynności, których celem jest doprowadzenie do podjęcia świadomej decyzji opartej na zasadności projektu.

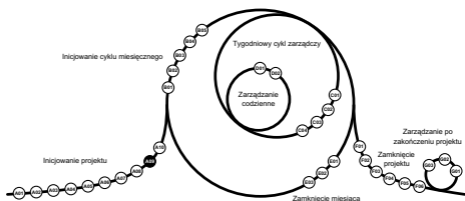
Typowe pułapki

Każda realizująca projekty organizacja powinna posiadać system zarządzania portfelem, który ocenia i wybiera projekty w sposób całościowy, zrównoważony i zgodny ze strategią organizacji. Wiele problemów przypisywanych systemom zarządzania projektami ma swoje źródło w sposobie zarządzania portfelem, na przykład w jednoczesnym prowadzeniu zbyt wielu projektów.

Ważne jest, aby wszyscy rozumieli, że decyzja o rezygnacji z projektu nie jest porażką, lecz oznaką skutecznego systemu, który potrafi rozpoznać

inicjatywy niekorzystne dla organizacji. Taki rezultat nie byłby możliwy bez zaangażowania kluczowych członków zespołu w grupę działań inicjujących projekt.

Spotkanie uruchamiające projekt (kick off)



Jeśli projekt został zatwierdzony w [A08](#), nadszedł czas, aby strony zainteresowane — klient i wykonawca — zebrały się i rozpoczęły projekt od wydarzenia kick-off.

Na to wydarzenie najlepiej

przeznaczyć cały dzień, najlepiej poza organizacją. Wydarzenie to powinien poprowadzić kierownik projektu wraz z pozostałymi członkami zespołu zarządzającego (jeśli tacy są). Należy zadbać, aby było ono doświadczeniem przyjemnym dla wszystkich.

Cel

Spotkanie to ma następujące główne cele:

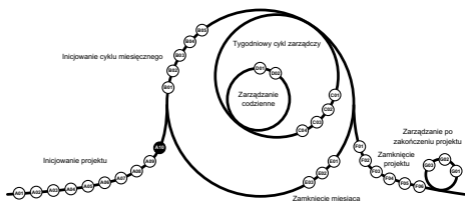
- Nadanie projektowi oficjalnego charakteru.
- Umożliwienie wewnętrznym i zewnętrznym interesariuszom wzajemnego poznania się i nawiązania kontaktów.
- Przekazanie podstawowych informacji o projekcie.

Typowe pułapki

Należy zadbać o to, aby wydarzenie kick-off nie było suchym, nudnym spotkaniem ograniczającym się do omawiania szczegółów projektu, ale raczej przyjemnym doświadczeniem służącym budowaniu zespołu.

A10

Prowadzenie ukierunkowanej komunikacji



W celu ogłoszenia rozpoczęcia projektu, na terenie organizacji należy wywiesić baner (lub jego odpowiednik w przypadku zespołów wirtualnych) oraz wysłać wiadomość e-mail adresowaną do wszystkich, wyjaśniając, dlaczego organizacja

zdecydowała się na realizację projektu oraz jakie korzyści z niego wynikają.

Cel

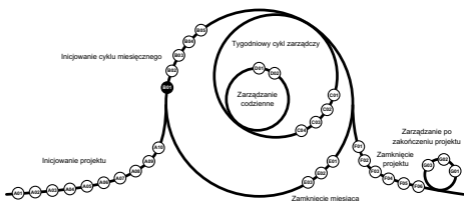
W wielu organizacjach projekty rozpoczynają się i kończą bez jasnej o tym informacji, a większość pracowników (a nawet menedżerów) nie zna zakresu projektów realizowanych w organizacji. To z kolei powoduje to, że każdy koncentruje się wyłącznie na swoich specjalistycznych działaniach, bez poczucia całościowego charakteru projektu, nie potrafiąc dostosować się do celów i odpowiednio współpracować z innymi. Ukierunkowana komunikacja stanowi okazję do uniknięcia części tych problemów poprzez budowanie zaangażowania i zachęcanie do współpracy.

Typowe pułapki

Nie można działać na najwyższym poziomie, jeśli nie odczuwa się entuzjazmu wobec projektu.

Odczuwany entuzjazm powinien być przekazywany w komunikacji, aby wzbudzać podobne odczucia u innych. Należy unikać suchych, nudnych komunikatów.

Przeprowadzenie przeglądu i dopracowanie planów



W celu dokonania przeglądu ogólnych aspektów planów oraz dodania szczegółów i przypisania opiekunów do przedmiotów dostawy przypadających na najbliższy miesiąc należy przeprowadzić warsztaty. Modyfikacje te mają wpływ na **Opis Projektu**,

Mapę przedmiotów dostawy oraz Rejestr Działań Następczych.

Jeśli wcześniej realizowano podobne projekty, należy sprawdzić ich dokumentację archiwalną i wykorzystać zawarte tam informacje, w celu opracowania bardziej realistycznych planów.

[Szablon Opisu Projektu](#)

[Szablon Rejestru Działań Następczych](#)

Cel

Plany utworzone w grupie działań związanych z inicjowaniem projektu mają charakter ogólny i są niewystarczające do wdrożenia. W ramach tego działania zarządczego należy je dopracowywać comiesięcznie. Wszystkie plany powinny być weryfikowane na bieżąco,

aby odpowiadały aktualnej sytuacji.

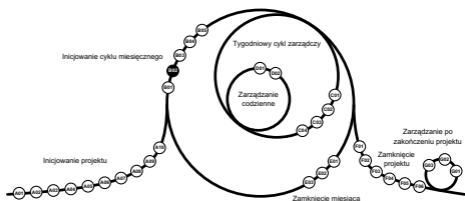
Typowe pułapki

Uwzględnienie poniższych kwestii pozwoli uniknąć niektórych z najczęstszych pułapek w ramach tego działania zarządczego:

- W celu przeprowadzenia skutecznych warsztatów planowania należy stosować odpowiednie techniki facylitacji.
- Należy koncentrować się nie tylko na aktualizacji szczegółowego planu na nadchodzący miesiąc, ale także na aktualizacji ogólnego planu dla całego projektu.

- Plan nie powinien obejmować zbyt wielu szczegółowych elementów – należy uwzględnić tylko tyle informacji, ile potrzeba do zaspokojenia potrzeb praktycznych.

Prowadzenie przeglądu partnerskiego cyklu miesięcznego



O dokonanie przeglądu i oceny miesięcznych działań zarządczych oraz o zapisanie wyników w **Rejestrze Stanu Projektu** należy poprosić kierownika innego projektu lub eksperta ds. zarządzania projektami w organizacji. W przypadku uzyskania

niskiej oceny, przed przejściem do kolejnych etapów niektóre działania zarządcze należy powtórzyć.

[Szablon Rejestru Stanu Projektu](#)

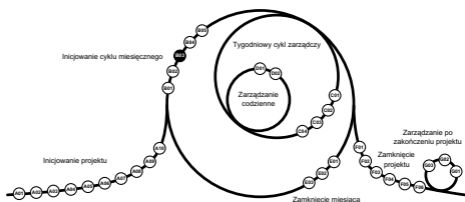
Cel

Głównym celem jest zatrzymanie się i sprawdzenie, czy działania związane z zarządzaniem są prawidłowe. Zlecenie sprawdzenia pracy przez osobę trzecią jest korzystne, ponieważ samemu można być zbyt blisko zaangażowanym w wykonywaną pracę, by dostrzec niektóre problemy. Co więcej, jest to okazja dla osób zarządzających różnymi projektami w organizacji, aby przyjrzeć się swej pracy nawzajem i skorzystać z zebranych doświadczeń.

Typowe pułapki

Powszechnym ryzykiem jest to, że osoba dokonująca przeglądu może wahać się wskazać problemy, obawiając się, że może to zostać odebrane osobiście. Od ciebie zależy stworzenie relacji, która zapewni komfort i szczerłość.

Podjęcie decyzji o kontynuacji lub zaniechaniu realizacji projektu



Na tym etapie na podstawie zmienionych planów sponsor musi podjąć nową decyzję o kontynuacji lub zaniechaniu realizacji projektu. Może podjąć ją samodzielnie lub uzgodnić z innymi osobami, takimi jak zespół

zarządzający portfelem.

W przypadku decyzji o zaniechaniu realizacji projektu, należy przeprowadzić działania związane z zamknięciem projektu, a sponsor powinien zdecydować czy rozpocząć cykl zarządzania projektem po jego zakończeniu.

Cel

Celem jest zapewnienie, że projekt pozostaje uzasadniony, oraz przypomnienie wszystkim, że istnieje nadrzędny cel projektu wykraczający poza sumę pojedynczych działań specjalistycznych.

Typowe pułapki

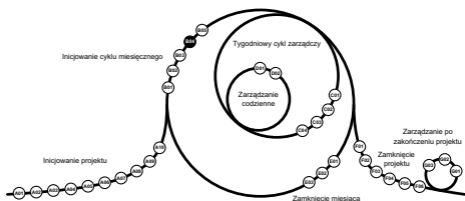
Sponsor musi poważnie potraktować to działanie zarządcze, a nie

automatycznie zatwierdzać projekt bez sprawdzenia. Ważne jest, aby wszyscy rozumieli, że anulowanie projektów jest oznaką właściwego zarządzania projektami.

Czasami projekt może być zasadny, gdy jest oceniany osobno, ale może być mniej zasadny w zestawieniu z innymi potencjalnymi projektami, które można realizować. W rezultacie przy ocenie ciągłej zasadności projektu konieczna jest holistyczna perspektywa, najlepiej realizowana w ramach jednolitego systemu zarządzania portfelem, który służy do nadzorowania wszystkich projektów w organizacji.

B04

Spotkanie inicjujące cykl miesięczny (kick-off)



Po uzyskaniu zatwierdzenia w [B03](#), nadszedł czas na spotkanie inauguracyjne cyklu miesięczny.

Cel

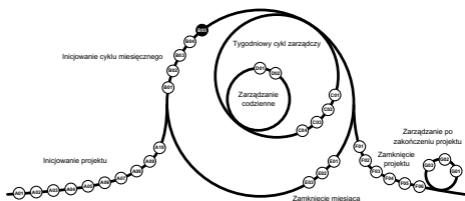
To działanie zarządcze ma dwa cele:

- Budowanie zespołu
- Przekazanie interesariuszom informacji o planie na nadchodzący miesiąc

Typowe pułapki

Spotkania inaugurującego cykl miesięczny nie należy ograniczać do nudnych, suchych przemówień i przeglądu planu na nadchodzący miesiąc. Zamiast tego warto stworzyć doświadczenie przyjemne dla wszystkich, ponieważ priorytetem jest budowanie zespołu. Można zebrać cały zespół (a jeśli to możliwe, również zewnętrznych interesariuszy), wybrać się na wycieczkę, piknik itp. i odpowiednio zorganizować to wydarzenie, aby zapewnić realizację dwóch głównych celów.

Prowadzenie ukierunkowanej komunikacji



W wiadomości skierowanej do wszystkich uczestników projektu należy poinformować ich o spodziewanych osiągnięciach w nadchodzącym miesiącu oraz związanych z tym ryzykach. Ważne jest, aby każdy znał swoją rolę w osiągnięciach projektu.

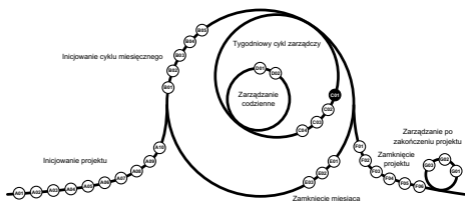
Cel

Głównym celem jest zapewnienie, że osoby zaangażowane w projekt działają w sposób spójny z celami projektu i nie ograniczają swojego wkładu do pojedynczych, specjalistycznych działań.

Typowe pułapki

Przekaz powinien być krótki i jasny oraz koncentrować się na oczekiwanych osiągnięciach raczej niż na planowanych zadaniach.

Mierzenie i raportowanie zaawansowania prac



Zaawansowanie prac w ramach projektu w porównaniu z założonymi celami powinno podlegać pomiarowi. Konieczne jest też przygotowanie realistycznych prognoz dotyczących parametrów projektu (np. czasu i kosztów). Należy sporządzić jeden lub

wiele raportów koncentrujących się na prognozach, wysłać je do różnych interesariuszy oraz upewnić się, że odebrali oni i zrozumieli dostarczone raporty.

Listę interesariuszy z **Opisu Projektu** należy sprawdzić, aby upewnić się, że każdy z nich otrzymał właściwy raport. Jeżeli okaże się, że aktualny format raportu nie jest odpowiedni dla danego interesariusza, format należy zmodyfikować lub przygotować nowy i dodać tę informację do listy interesariuszy.

Cel

Głównym celem jest określenie stanu realizacji projektu w odniesieniu do celów oraz parametrów projektu, co umożliwia jak najszybsze skorygowanie odchyleń. Drugim celem

jest dostarczanie stosownym interesariuszom bieżących informacji o statusie projektu, co z kolei pomaga budować zaufanie i zwiększa potencjał współpracy.

Typowe pułapki

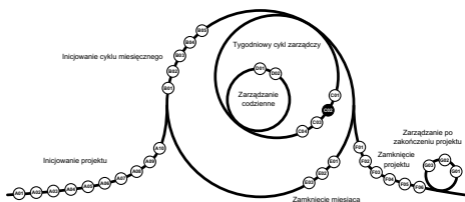
Uwzględnienie poniższych kwestii pomoże uniknąć najczęstszych pułapek związanych z tym działaniem zarządczym:

- Nie należy dążyć do nadmiernej dokładności w pomiarach – należy ustalić optymalny poziom dokładności i szczegółowości, który powinien służyć realizacji celu pomiaru.

- Należy uważać, co jest mierzone: wszystkie pomiary muszą dotyczyć celów oraz parametrów projektu, a nie np. ilości wykorzystanych zasobów.
- Raporty powinny być krótkie, jasne, zwięzłe i koncentrować się na efektywnych wskaźnikach postępu. Jeśli wysyłany jest szczegółowy raport, należy również dostarczyć interesariuszom jego skróconą, jednostronicową wersję.

C02

Planowanie reakcji na odchylenia



Jeżeli na podstawie pomiarów efektywności w działaniu [C01](#) wykryte zostaną odchylenia od celów lub parametrów projektu, należy podjąć działania zaradcze w celu przywrócenia zgodności z planem.

W skomplikowanych przypadkach można zorganizować warsztat i zwrócić

się o pomoc w planowaniu działań korygujących do wszystkich lub wybranych członków zespołu. W sytuacjach krytycznych lub wrażliwych należy o nich poinformować sponsora, zasięgnąć jego rady i uzyskać jego zgodę na plan naprawczy.

Jeżeli eliminacja odchyień nie jest możliwa, należy uzyskać zgodę sponsora na zmianę parametrów i celów projektu i zatwierdzenie tych zmian. Należy także upewnić się, że nowe informacje zostały zapisane w **Opisie Projektu**.

Jeżeli odchylenie wynika z przyczyny, która może w przyszłości powodować podobne problemy, należy zapisać ją w **Rejestrze Działań Następczych** jako ryzyko oraz zaplanować odpowiednią reakcję na to ryzyko.

Cel

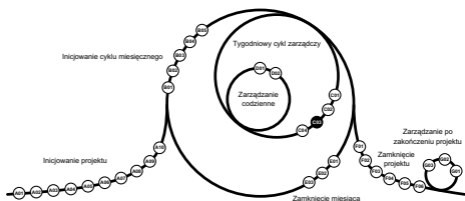
Celem jest jak najszybsze skorygowanie odchyleń, aby uniknąć ich nagromadzenia. Co ważniejsze, jeśli próby skorygowania odchyleń nie przyniosą rezultatów, a w projekcie zostanie zaobserwowany niepokojący trend, będzie to sygnał, że cele projektu nie mogą zostać osiągnięte przy istniejących parametrach i należy je zrewidować. Po dokonaniu rewizji może się okazać, że zmienione cele nie są już uzasadnione, co w konsekwencji może prowadzić do zaniechania realizacji projektu w celu uniknięcia większych strat w przyszłości.

Typowe pułapki

Należy pamiętać, że ogólne, niejasne, życzeniowe stwierdzenia, takie jak „Od teraz musimy pracować o 15% szybciej”, nie stanowią planu naprawczego. Plany naprawcze muszą być realistyczne oraz obejmować działania możliwe do wdrożenia i oceny.

Jeżeli konieczny jest wybór pomiędzy skorygowaniem odchylenia a eliminacją pierwotnej przyczyny odchylenia, priorytet należy nadać eliminacji przyczyny. W przeciwnym razie wystąpi ryzyko ciągłego “gaszenia pożarów”, czyli reagowania na skutki bez usunięcia źródła problemu.

Spotkanie inicjujące cykl tygodniowy (kick-off)



W przypadku małych projektów należy zebrać wszystkich członków zespołu projektowego, a w przypadku dużych — liderów zespołów, kierowników projektów po stronie dostawców, członków zespołu zarządzającego oraz — w razie potrzeby — innych kluczowych

interesariuszy, w celu omówienia następujących kwestii:

- dokonanie przeglądu działań zaplanowanych na nadchodzący tydzień.
- dokonanie przeglądu ryzyk związanych z nadchodzącym tygodniem oraz istniejących problemów, które mogą się rozwinąć w nadchodzącym tygodniu oraz zapisanie ich w **Rejestrze Działań Następczych**.
- zachęcenie zespołów do ograniczenia zakresu pracy w toku oraz jak najszybsze finalizowanie rozpoczętych zadań.

[Szablon - Rejestr Działań Następczych](#)

Cel

Głównym celem jest zapewnienie spójności działań oraz uniknięcie konfliktu pomiędzy pracami zespołów i ich poszczególnych członków.

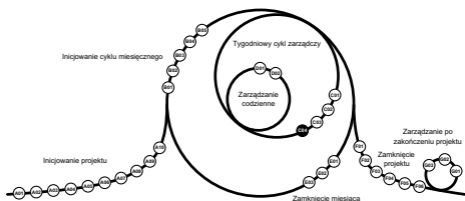
Typowe pułapki

Uwzględnienie poniższych kwestii pozwoli uniknąć najczęstszych pułapek związanych z tym działaniem zarządczym:

- Nie należy wykorzystywać tego spotkania na sprawdzanie stanu zaawansowania prac (działanie to jest realizowane w [C01](#)).
- Nie należy wykorzystywać tego spotkania na planowanie reakcji na zidentyfikowane ryzyka i problemy (jest to realizowane w [D01](#)).

- Spotkanie należy przeprowadzić w sposób umożliwiający sprawne omówienie wszystkich tematów, bez nadmiernego przedłużania.

Prowadzenie ukierunkowanej komunikacji



Do wszystkich osób zaangażowanych w projekt należy wysłać wiadomość zawierającą informacje o działaniach planowanych na nadchodzący tydzień, ryzykach mogących na nie wpłynąć oraz planach reakcji na te ryzyka.

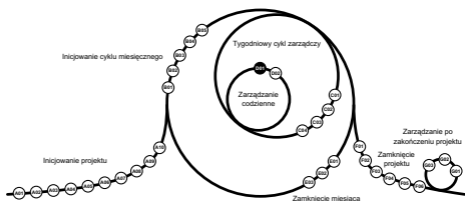
Cel

Celem jest zapewnienie, że wszyscy są zgodni co do ogólnego celu projektu oraz że nie wystąpią konflikty między pracą poszczególnych osób, zespołów i dostawców.

Typowe pułapki

W wiadomości tej nie należy podawać zbyt wielu szczegółów — zaleca się zachowanie prostoty i odpowiednio wysokiego poziomu ogólności.

Zarządzanie ryzykiem, problemami oraz wnioskami o zmiany



Ryzykiem, problemami oraz wnioskami o zmiany należy zarządzać w sposób proaktywny. Po zidentyfikowaniu nowego elementu powinien on zostać natychmiast zarejestrowany w **Rejestrze Działań Następczych**. Następnie należy przypisać opiekuna

dla Działań Następczych (jednego z członków zespołu) oraz rozpocząć planowanie reakcji dotyczących tego elementu. W celu identyfikacji ryzyk i problemów zaleca się pozostawanie w stałym kontakcie z członkami zespołu i innymi interesariuszami.

Pomoc w planowaniu reakcji na zidentyfikowane ryzyka i problemy można uzyskać od innych członków zespołu lub zewnętrznych interesariuszy. W skomplikowanych przypadkach można zebrać cały zespół i przeprowadzić warsztaty, aby wspólnie wypracować reakcję wykorzystującą [mądrość tłumu](#). W sytuacjach krytycznych konieczne jest zaangażowanie sponsora i uzyskanie jego zgody na plan reakcji.

[Szablon – Rejestr Działań Następczych](#)

Cel

Głównym celem jest proaktywne reagowanie na ryzyka, problemy oraz wnioski o zmiany, zamiast oczekiwania, że rozwiążą się same. Takie podejście pozwala utrzymać kontrolę i daje możliwość osiągnięcia najlepszych rezultatów.

Poleganie na pamięci lub nieuporządkowanych notatkach pochłania zbyt dużo energii i wiąże się z ryzykiem zapominania o poszczególnych elementach. Dlatego najlepiej jest korzystać z prostego rejestru i wykazywać się dyscypliną w zapisywaniu elementów natychmiast po ich identyfikacji.

Zarządzanie wszystkimi elementami samodzielnie jest zbyt czasochłonne, dlatego konieczne jest wyznaczanie

opiekunów. Pozwala to nie tylko dokonać podziału obowiązków, ale także ułatwia ukierunkowanie wszystkich działań na wspólny cel.

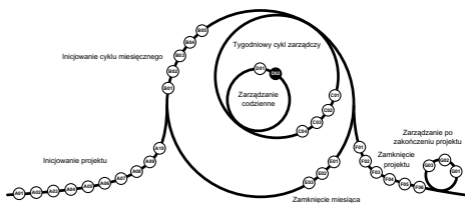
Typowe pułapki

Uwzględnienie następujących kwestii pozwoli uniknąć najczęstszych problemów w tym obszarze:

- Do Rejestru Działań Następczych nie należy dodawać zbyt wielu informacji oceniających.
- Aby zapewnić prawidłowe zamknięcie wszystkich elementów, warto określić wartości progowe i zobowiązać siebie oraz innych do zamykania elementów w ramach tych wartości.

- Należy unikać reakcji ogólnych, trudnych do wdrożenia. Reakcje muszą być konkretne, możliwe do wykonania przez zespół i mierzalne przez opiekuna.
- Nie należy poświęcać całego czasu na gaszenie pożarów (zarządzanie problemami), ignorując przy tym ryzyka, ponieważ pominięte ryzyko jest głównym źródłem przyszłych problemów.

Zatwierdzanie przedmiotów dostawy



Przedmioty dostawy przypisane liderom zespołów i kierownikom projektów po stronie dostawców mogą być ukończone w dowolnym dniu i wtedy też należy bezzwłocznie dokonać szybkiego ich przeglądu, a kierownik projektu powinien dokonać ich zatwierdzenia. Zatwierdzenie

dokonane w ramach tej czynności zarządczej ma charakter wstępny.

W przypadku głównych lub krytycznych przedmiotów dostawy, jeżeli to możliwe, należy uzyskać zatwierdzenie sponsora i klienta.

Cel

Zbyt duża liczba równocześnie realizowanych prac powoduje problemy - przyczynia się do marnowania zasobów, może spowodować obniżenie jakości i zmniejszenie przewidywalności projektu. Kiedy to tylko możliwe należy zachęcać do kończenia i zamykania elementów przed rozpoczęciem pracy nad kolejnymi.

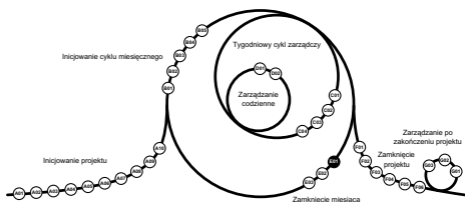
Typowe pułapki

Zatwierdzanie przedmiotów dostawy wiąże się z odpowiedzialnością. Niektórzy kierownicy projektów opóźniają zatwierdzenie, aby jej uniknąć, co jest nieproduktywne i należy tego unikać. Nie należy obawiać się odpowiedzialności. Niektóre z zatwierdzonych przedmiotów dostawy mogą stać się źródłem przyszłych problemów, ale problemy te są mniej poważne niż zbyt wiele przedmiotów dostawy projektu oczekujących na akceptację.

Wiele przedmiotów dostawy szybko osiąga stan prawie ukończony, by następnie napotkać problemy wynikające z drobnych trudności. Istnieje pokusa, aby oznaczyć je jako ukończone, ponieważ większość pracy została wykonana, ale nie należy tego robić – zatwierdzać powinno się tylko całkowicie ukończone przedmioty

dostawy.

Ocena zadowolenia interesariuszy



W celu dokonania oceny zadowolenia z projektu w danym miesiącu, członkom zespołu oraz klientowi, dostawcom lub innym zewnętrznym interesariuszom należy przestać stosowne kwestionariusze. Wyniki należy zapisać w **Rejestrze Stanu Projektu**. Ocena powinna być

przeprowadzana anonimowo.

[Szablon - Rejestr Stanu Projektu](#)

Cel

Częste oceny zadowolenia są kluczowe, ponieważ pozwalają na szybkie wykrycie i rozwiązanie problemów, zanim przekształcą się one w skutki niepożądane. Ocena nie powinna ograniczać się do klienta — należy również zwrócić należytą uwagę na członków zespołu, ponieważ ich zadowolenie ma istotny wpływ na projekt.

Zachowanie anonimowości jest istotne, ponieważ w przeciwnym razie część osób może powstrzymać się od wyrażenia szczerzej oceny projektu

Typowe pułapki

Nie ograniczaj oceny zadowolenia klienta do kilku przedstawicieli – w ocenie uwzględnij wszystkie kluczowe osoby.

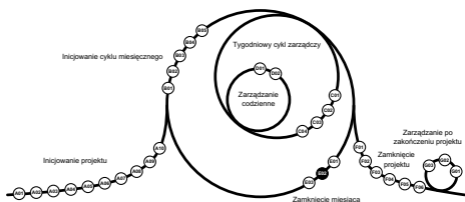
W kwestionariuszu nie zamieszczaj zbyt wielu pytań, by ułatwić interesariuszom udzielanie odpowiedzi.

Nawet jeśli dołożysz wszelkich starań, aby zachować anonimowość kwestionariusza, w sytuacji, w której jest tylko kilku respondentów, niektóre z odpowiedzi mogą umożliwić ich identyfikację. Jeśli tak się stanie, spróbuj zignorować elementy umożliwiające identyfikację osoby i nigdy nie wykorzystuj ich w przyszłości. W przeciwnym razie niektórzy interesariusze mogą nie ufać anonimowości oceny.

Aby upewnić się, że nie zobaczysz

informacji umożliwiających
identyfikację osób, jeśli takie istnieją,
skup się na danych zbiorczych i nie
przeglądaj odpowiedzi indywidualnie.

Zebrań wniosków oraz planowanie usprawnień



Po opracowaniu wyników oceny zadowolenia należy zaprosić wszystkich członków zespołu i przeprowadzić warsztat, podczas którego na podstawie tych wyników opracowany zostanie plan doskonalenia oraz wyciągnięte wnioski i doświadczenia z minionego miesiąca.

Wszystkie punkty należy zapisać w **Rejestrze Działań Następczych**, przypisując do każdej pozycji opiekuna odpowiedzialnego za dalsze działania.

[Szablon – Rejestr Działań Następczych](#)

Cel

Celem warsztatu jest opracowanie skutecznych planów doskonalenia i wprowadzania usprawnień oraz budowanie zespołu.

Zamiast planować wszystko na własną rękę, w celu planowania usprawnień warto wykorzystać formułę warsztatu, ponieważ tzw. [mądrość tłumu](#) może pomóc w opracowaniu lepszych planów, a wspólna praca może przyczynić się do większego zaangażowania członków zespołu.

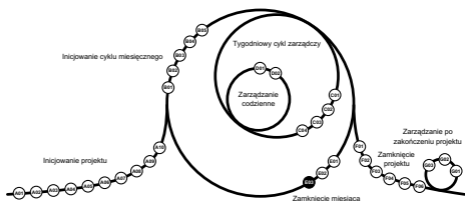
Typowe pułapki

Uwzględnienie poniższych kwestii pozwoli uniknąć najczęstszych problemów:

- Efektywność warsztatu zależy od profesjonalnego sposobu prowadzenia. W tym celu można wykorzystać sprawdzone techniki, np. [metodę delficką](#).
- Jeśli to możliwe, opinie należy zbierać anonimowo, aby uczestnicy czuli się swobodnie i mogli otwarcie wyrażać swoje zdanie. W tym celu można skorzystać z odpowiedniego oprogramowania, które zapewni anonimowość i usprawni cały proces.

- Należy unikać „[zakotwiczenia](#)” uczestników na jednym lub kilku pomysłach, a opisując problemy należy stosować sformułowania neutralne.

Prowadzenie ukierunkowanej komunikacji



Do wszystkich członków zespołu należy wysłać wiadomość, informując ich o osiągnięciach projektu w danym miesiącu i wyrażając podziękowanie za ich wkład.

Cel

Komunikat tego rodzaju przypomina o potrzebie ciągłej koncentracji na celach projektu, a nie na pojedynczych, wyspecjalizowanych działaniach. Właściwie prowadzona komunikacja pomaga zjednoczyć zespół.

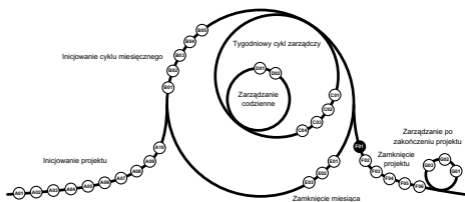
Typowe pułapki

Uwzględnienie poniższych kwestii pozwoli uniknąć najczęstszych błędów w tym obszarze:

- Należy skoncentrować się na osiągnięciach, a nie na ilości wykonanej pracy.
- Przekaz powinien być jasny i wolny od korporacyjnej nowomowy.
- Wiadomość powinna być krótka – najlepiej tylko kilka linijek.

F01

Przekazanie produktu



Po zakończeniu projektu należy uzyskać zatwierdzenie i przekazać produkt klientowi wewnętrznemu lub zewnętrznemu. W przypadku anulowania projektu krok ten może, ale nie musi być wymagany.

Zdarza się, że klient akceptuje produkty, ale uzgadnia listę dodatkowych zadań do wykonania w

określonym czasie. W takich przypadkach można zamknąć projekt, a pozostałe działania przekazać zespołowi wsparcia/utrzymania.

Cel

Celem jest oficjalne przekazanie i zatwierdzenie produktu, co stanowi warunek niezbędny do całkowitego zamknięcia projektu. Warto pamiętać, że projekty, które są niemal ukończone, lecz pozostają zamrożone na ostatnich etapach, prowadzą do marnotrawstwa zasobów i komplikują zarządzanie portfelem. Najlepszym rozwiązaniem jest ich zamknięcie i przejście do kolejnych przedsięwzięć.

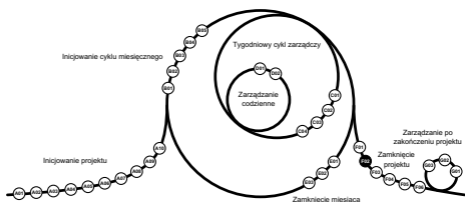
Typowe pułapki

To działanie zarządcze stanowi główne zamknięcie projektu. Może być

skomplikowane i czasochłonne, jeśli wcześniejsze pośrednie zamknięcia nie były realizowane rzetelnie.

W miarę możliwości należy uzyskiwać zatwierdzenie sponsora i klienta dla głównych rezultatów projektu po ich ukończeniu, a nie dopiero na jego zakończenie. Upraszcza to ostateczne zamknięcie.

Ocena zadowolenia interesariuszy



Końcowy, anonimowy kwestionariusz satysfakcji należy przesłać interesariuszom wewnętrznym i zewnętrznym, a wyniki zapisać w **Rejestrze Stanu Projektu**. Podczas gdy comiesięczne kwestionariusze dotyczą poszczególnych miesięcy, ta końcowa ocena odnosi się do projektu

jako całości.

[Szablon – Rejestr Stanu Projektu](#)

Cel

Na tym etapie nie można już podjąć konkretnych działań w celu poprawy zadowolenia interesariuszy. Głównym celem oceny zadowolenia interesariuszy jest zapisanie jej wyników w dokumentacji, aby mogły posłużyć do dalszej analizy projektu i formułowania wniosków na przyszłość.

Typowe pułapki

Nie ograniczaj oceny zadowolenia klienta do kilku przedstawicieli – w ocenie uwzględnij wszystkie kluczowe osoby.

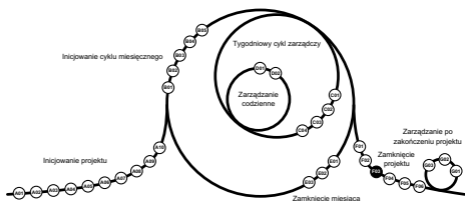
W kwestionariuszu nie zamieszczaj

zbyt wielu pytań, by ułatwić
interesariuszom udzielanie odpowiedzi.

Nawet jeśli dołożysz wszelkich starań,
aby zachować anonimowość
kwestionariusza, w sytuacji, w której
jest tylko kilku respondentów, niektóre
z odpowiedzi mogą umożliwić ich
identyfikację. Jeśli tak się stanie,
spróbuj zignorować elementy
umożliwiające identyfikację osoby i
nigdy nie wykorzystuj ich w przyszłości.
W przeciwnym razie niektórzy
interesariusze mogą nie ufać
anonimowości oceny.

Aby upewnić się, że nie zobaczysz
informacji umożliwiających
identyfikację osób, jeśli takie istnieją,
skup się na danych zbiorczych i nie
przeglądaj odpowiedzi indywidualnie.

Przeprowadzenie przeglądu partnerskiego zamknięcia projektu



O dokonanie przeglądu działań zarządczych projektu należy poprosić kierownika innego projektu lub eksperta ds. zarządzania projektami w organizacji, a wyniki zapisać w **Rejestrze Stanu Projektu**. Jeśli wynik przeglądu będzie niezadowalający,

należy skorygować wybrane działania zarządcze i następnie kontynuować dalsze działania.

Cel

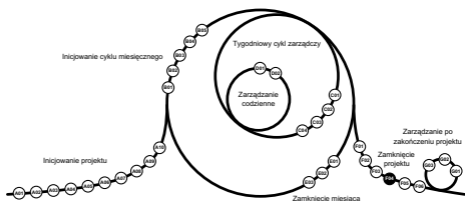
Taki przegląd partnerski realizowany jest z dwóch powodów:

- Aby upewnić się, że zakończenie tej grupy działań oraz całego projektu jest uzasadnione.
- Aby wygenerować informacje przydatne w celu dalszego doskonalenia systemu zarządzania projektami w skali całej organizacji. Choć wyniki pojedynczego projektu są istotne, większe znaczenie ma trend wyników w ramach zbioru projektów realizowanych w organizacji.

Typowe pułapki

Powszechnym ryzykiem jest to, że osoba dokonująca przeglądu może wahać się wskazać problemy, obawiając się, że może to zostać odebrane osobiście. Od ciebie zależy stworzenie relacji, która zapewni komfort i szczerłość.

Archiwizacja dokumentacji projektowej



W związku ze zbliżającym się zakończeniem projektu należy przeprowadzić archiwizację całej dokumentacji projektowej.

Cel

Archiwum powinno być zabezpieczone i w przyszłości dostępne dla upoważnionych osób, w sposób umożliwiający wykorzystanie tych informacje w kolejnych projektach, aby wyeliminować konieczność tworzenia rozwiązań od nowa. System zarządzania portfelem projektów może również wymagać dostępu do tych danych w celu pogłębionej analizy wcześniejszych projektów.

Typowe pułapki

Oto najważniejsze kwestie, które należy uwzględnić:

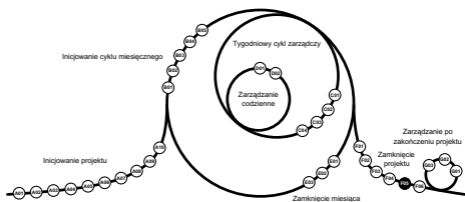
- W miarę możliwości należy zapewnić, aby archiwum znajdowało się w jednym miejscu, a pliki nie były rozproszone.

- Archiwum powinno być przeznaczone wyłącznie do odczytu.
- Należy zadbać o istnienie odpowiedniego systemu tworzenia kopii zapasowych, który zabezpieczy archiwum przed utratą.
- Archiwum powinno być odpowiednio zabezpieczone, a dostęp do niego mieć wyłącznie osoby upoważnione.

Oprócz powyższego, częstym problemem jest brak jasności dokumentów — często są one zrozumiałe wyłącznie dla osób aktywnie je wykorzystujących. Należy zadbać o to, by dokumenty były przejrzyste i jednoznaczne, tak aby były zrozumiałe również dla osób nieznanających dokładnego kontekstu projektu. Takie podejście wspomaga również prowadzenie długotrwałych projektów, ponieważ nawet

interesariusze wewnętrzni po kilku miesiącach mogą mieć trudność ze zrozumieniem własnych dokumentów.

Świętowanie!



Teraz dla członków zespołu lub całej organizacji nadszedł czas na świętowanie. Po tym działaniu zarządczym zespół projektowy zostanie rozwiązany.

Cel

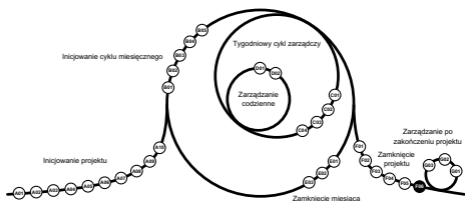
Jest to inwestycja w przyszłe projekty, ponieważ przypomina uczestnikom, że

wszyscy pracują na rzecz tego samego celu.

Typowe pułapki

Należy zadbać o to, aby było to wydarzenie niezapomniane i przyjemne, a nie sucha impreza firmowa z długimi przemówieniami.

Prowadzenie ukierunkowanej komunikacji



Na tym etapie sponsor kieruje do wszystkich pracowników organizacji wiadomość, w której ogłasza zamknięcie projektu i dziękuje członkom zespołu.

Cel

To działanie zarządcze ma dwa cele:

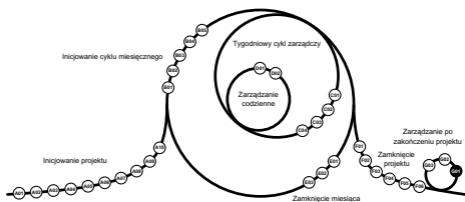
- Wyrażenie uznania dla członków zespołu, co zachęca ich do udziału w przyszłych projektach.
- Przekazywanie wszystkim członkom organizacji informacji o wszystkich projektach w niej realizowanych, co pomaga im lepiej dostosować się do jej celów.

Typowe pułapki

Wiadomość powinna być krótka i zrozumiała. Jeśli projekt został zaniechany lub zakończył się niepowodzeniem, należy zadbać, by komunikat był pozytywny i dawał odbiorcom nadzieję na lepsze inicjatywy w przyszłości.

G01

Ocena korzyści



W każdym cyklu poprojektowym sponsor (lub osoba działająca w jego imieniu) powinien poświęcić kilka godzin na dokonanie pomiaru korzyści osiągniętych w wyniku projektu.

Poza **oczekiwanymi korzyściami**, sponsor powinien aktywnie poszukiwać również **nieoczekiwanych korzyści**, **potencjalnych korzyści** oraz **skutków**

niepożądanych.

Cel

Korzyści wynikające z projektu należy ocenić z następujących powodów:

- Przypomina to sponsorom i innym interesariuszom, że projekty realizowane są w celu przynoszenia korzyści.
- Pomaga lepiej zrozumieć otoczenie i podejmować bardziej realistyczne działania w przyszłych projektach.
- Ułatwia znalezienie sposobów zwiększania korzyści ([G02](#)).

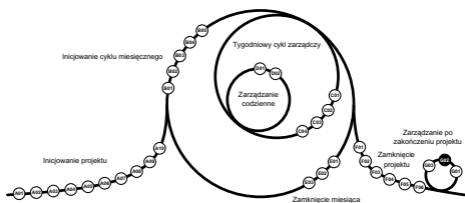
Typowe pułapki

Uwzględnienie poniższych kwestii pozwoli uniknąć najczęstszych problemów:

- Sponsor może powierzyć ocenę korzyści innej osobie, ale powinien sprawować nad nią pełen nadzór i traktować to jako istotne działanie zarządcze na poziomie wyższego kierownictwa.
- Niejasny, rozwlekły opis korzyści nie spełnia żadnej funkcji. Rezultat może być ogólny i probabilistyczny, ale musi mieć sens i nadawać się do wykorzystania w [G02](#).
- Pamiętaj, iż korzyści nie ograniczają się jedynie do korzyści finansowych — należy uwzględnić także takie aspekty jak reputacja, udział w rynku, szanse biznesowe czy zdobyta wiedza.

G02

Generowanie nowych pomysłów



Po przeprowadzeniu oceny korzyści ([G01](#)) sponsor powinien sprawdzić, czy istnieją sposoby ich zwiększenia. Rezultatem mogą być drobne działania przekazane zespołom operacyjnym lub większe zmiany, które w przyszłości mogą przekształcić się w nowe projekty.

Cel

Główne prace projektowe zostały zakończone, co umożliwia czerpanie korzyści z ich rezultatów. Jednak niektóre potencjalne korzyści nie zostaną zrealizowane automatycznie, jeśli po zamknięciu projektu nie zostaną podjęte dodatkowe działania ad hoc — a taka okazja nie powinna zostać pominięta.

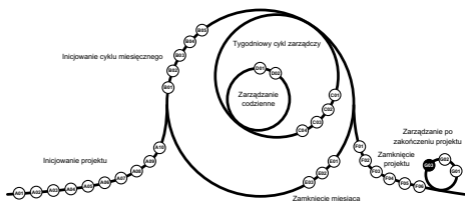
Ocena korzyści z wcześniejszych projektów stanowi również cenne źródło pomysłów na przyszłe projekty — szczególnie jeśli jest prowadzona w uporządkowany sposób.

Typowe pułapki

Uwzględnienie poniższych kwestii pozwoli uniknąć najczęstszych problemów:

- Należy unikać propozycji niemożliwych do zastosowania w praktyce; zamiast tego warto projektować rozwiązania, które można wdrożyć i ocenić.
- To działanie zarządcze nie musi być realizowane samodzielnie — zaleca się włączenie weń innych osób i wspólne podejmowanie decyzji.
- Nie należy ograniczać się do oddzielnej oceny korzyści każdego projektu — często skuteczniejsze okazuje się wspólne przeanalizowanie korzyści z wielu projektów przez osoby za nie odpowiedzialne. Należy dopilnować, aby korzyści płynące z każdego projektu, za realizację którego jest się odpowiedzialnym, zostały ocenione w taki czy inny sposób.

Prowadzenie ukierunkowanej komunikacji



Należy wysłać krótką wiadomość zawierającą informacje o korzyściach osiągniętych dzięki projektowi oraz o planach ich zwiększenia. Informacje te mogą zostać udostępnione wąskiej grupie upoważnionych osób w organizacji (np. kierownikom i

dyrektorom) lub całemu zespołowi. Preferowane jest udostępnienie ich wszystkim.

Cel

Działanie to pełni funkcję ciągłego przypomnienia, że projekty realizowane są z myślą o dostarczaniu korzyści i że należy uwzględniać to zarówno w bieżących, jak i przyszłych inicjatywach projektowych.

Typowe pułapki

Uwzględnienie poniższych kwestii pozwala uniknąć najczęstszych problemów:

- Nie należy wszystkiego traktować jako informacji poufnych — jeśli to możliwe, warto udostępnić informacje całej organizacji.

- Wiadomość powinna być krótka i przejrzysta.
- W przypadku odpowiedzialności za wiele małych projektów, raporty ich dotyczące można połączyć w jeden dokument, pod warunkiem, że każdy projekt zostanie w nim ujęty.