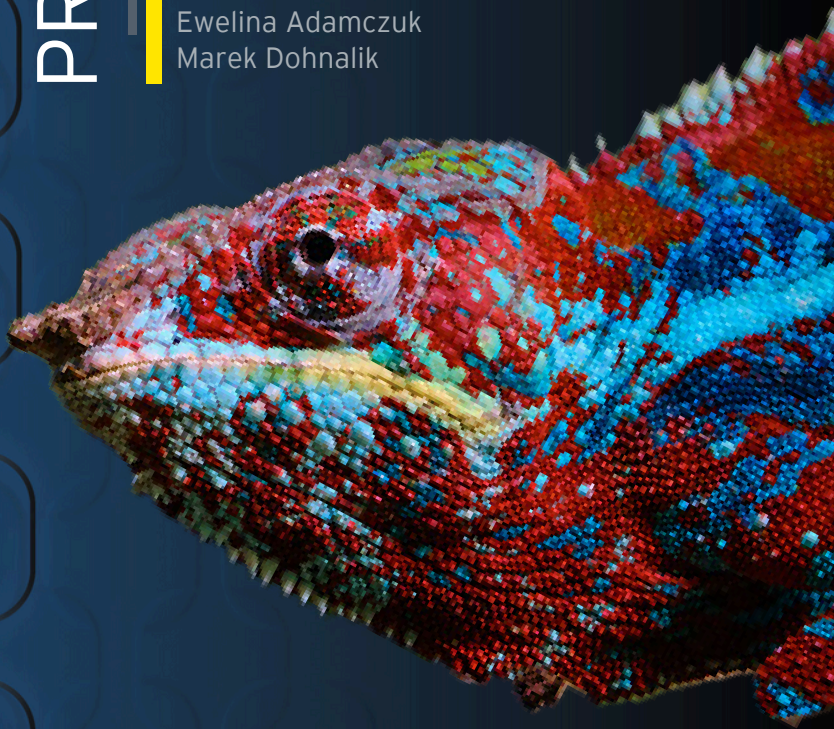


PRAKTYCZNY

PODRĘCZNIK ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI

Tomasz Wrzesiewski
Ewelina Adamczuk
Marek Dohnalik



Academy of Business

Praktyczny podręcznik zarządzania projektami

Copyright© EY Academy of Business
Warszawa 2024

Tytuł: Praktyczny podręcznik zarządzania projektami

ISBN: 978-83-943292-4-2

Projekt graficzny, skład i łamanie:

Anita Kacperska, EY Academy of Business

Kontakt:

EY Academy of Business

ul. Aleja Armii Ludowej 26

00-609 Warszawa

tel. +48 22 260 80 00

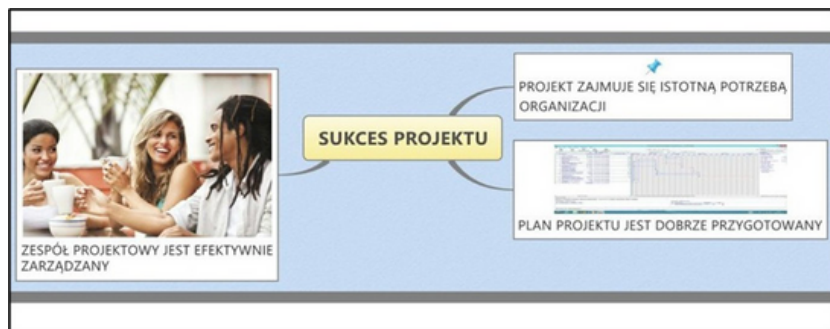
www.academyofbusiness.pl



FB: EYszkolenia | INSTAGRAM: [ey_academyofbusiness_pl](https://www.instagram.com/ey_academyofbusiness_pl)

Materiały szkoleniowe zostały opracowane przez zespół ekspertów Ernst & Young spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Academy of Business sp. k. i są przeznaczone wyłącznie do użytku uczestnika szkolenia. Dalsza odsprzedaż, odpłatne przenoszenia prawa do ich korzystania, czy też powielanie narusza prawa autorskie autorów niniejszych materiałów wyczerpując znamiona czynu zabronionego opisanego w art. 284 kodeksu karnego (przywłaszczenie praw majątkowych), jak również przestępstw opisanych w innych ustawach, w szczególności w art. 116 oraz 117 ustawy z dnia 4 lutego 1994 roku o prawie autorskim i prawach pokrewnych.

Warunki niezbędne do zakończenia projektu sukcesem



Sukces projektu zależy od spełnienia trzech warunków koniecznych: rozpoznania potrzeb organizacji, właściwie przygotowanego planu i dobrze zarządzanego zespołu.

1. Projekt zajmuje się istotną potrzebą danej organizacji

- wiadome jest, w jakim celu realizujemy projekt i jakie z tego wyciągniemy korzyści.

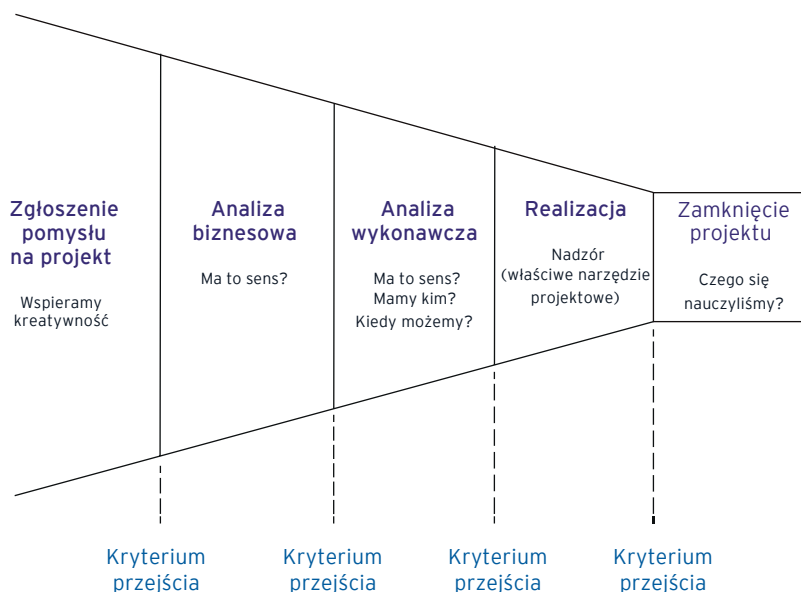
2. Plan projektu jest dobrze przygotowany - rzetelne przygotowanie planu projektu oznacza, że zadania są rozdzielone i przypisane do konkretnych osób. Zadania powinny być umiejscowione w planie wizualnym w taki sposób, aby z łatwością monitorować je w trakcie realizacji. Plan projektu służy jako punkt odniesienia - w którym miejscu projekt powinien się znajdować, a w którym jest obecnie, jakie można zaobserwować odchylenia, opóźnienia. Jest to narzędzie wykorzystywane na co dzień do zarządzania projektem. Bardzo ważne jest odnoszenie się do planu projektu w czasie rzeczywistym. Brak takiego nadzoru zawsze skutkuje opóźnieniami w projekcie i wypadnięciem projektu z tzw. osi czasu projektu (ang. timeline).

3. Zespół projektowy jest efektywnie zarządzany - kiedy ma to rzeczywisty wpływ na projekt?

Wszyscy członkowie zespołu projektowego muszą być świadomi celu działania, zarządzanie poprzez mikrooperacje jest nieefektywne i prowadzi do frustracji członków zespołu, braku poczucia sprawczości i odpowiedzialności za swoją pracę..

- ▶ Prace są koordynowane i kolejgowane. Zarządzanie ASAP (ang.as soon as possible) przenosi wewnętrzny niepokój na zespół, często jego członkowie odsuwają zaplanowane zadania, zajmując się innymi zadaniami (ASAP), które niekoniecznie muszą być zrealizowane w danej chwili lub są efektem opóźnień w projekcie.
- ▶ Odpowiednie rozdysponowanie zadań. Przypisanie zadań do osób, które mają odpowiednie kompetencje i predyspozycje - obie te kwestie są równie istotne. Często zdarza się, że osobą zarządzającą jest wybitny specjalista w dziedzinie, który nie posiada umiejętności menedżerskich. Należy również wyznaczyć planowane ścieżki działań minimalizujących realizowane przez pracowników wyższego szczebla w hierarchii (tzw. ścieżki eskalacyjne), aby wszyscy znali procedury działania w różnych sytuacjach. Poczucie
- ▶ odpowiedzialności za projekt i świadomości projektu.
Dobłą praktyką jest znalezienie czynników motywujących dla każdego z członków zespołu projektowego lub grup członków wewnątrz zespołu

Modelowe etapy realizacji projektu (fazy projektu) - lejek projektowy



Faza 1 - Zgłoszenie pomysłu na projekt

Każdy z pracowników firmy ma prawo zgłosić pomysł na projekt. Powinno się to odbywać poprzez wypełnienie bardzo prostej karty zgłoszenia projektu. Karta ta powinna być zbudowana wg struktury OSIĄGNAĆ - POPRZEZ - PONIEWAŻ i zawierać:

- ▶ tytuł i cel projektu (OSIĄGNAĆ),
- ▶ krótki opis zakresu projektu (POPRZEZ, czyli jakimi działaniami osiągniemy założony cel),
- ▶ uzasadnienie realizacji (PONIEWAŻ, czyli korzyści, jakie przyniesie nam realizacja projektu, lub opis potrzeby, którą projekt ma spełnić).

Na tej podstawie podejmowane są decyzje w sprawie realizacji kolejnych faz projektu i jego uruchomienia.

Faza 2 – Analiza biznesowa

Po zgłoszeniu pomysłu na projekt należy przeprowadzić analizę biznesową, czyli sprawdzić, czy projekt jest opłacalny, co wniesie i jakie korzyści (na różnych płaszczyznach) odniesiemy po jego realizacji. Trzeba rozważyć wszystkie aspekty: finansowe, ekonomiczne, wizerunkowe, marketingowe itp. Analizę można przeprowadzić za pomocą różnych metod i narzędzi, np. kalkulacji stopy zwrotu, analizy SWOT, analizy otoczenia i konkurencji, można też wykorzystać burzę mózgów lub narzędzia CRT i FRT (ang. current reality tree – jaka jest obecna sytuacja i niepożądane skutki; ang. future reality tree – stan, jaki docelowo chcielibyśmy uzyskać).

Warto wspomnieć, że etap ten jest często niesłusznie pomijany, szczególnie jeśli przedsiębiorstwa nie dysponują pokaźnymi budżetami na projekty, gdyż jest on czasochłonny. Niemniej jednak warto przejść przez tę fazę, ponieważ wnioski wyciągane w rezultacie jej realizacji mają ogromny wpływ na kolejne fazy. **Analiza biznesowa jest elementem obowiązkowym przy projektach, które są dużym przedsięwzięciem zarówno finansowym, jak i logistycznym.**

Faza 3 – Analiza wykonawcza

W trakcie analizy wykonawczej, którą można realizować wspólnie z analizą biznesową, należy:

- ▶ **stworzyć plan projektu z podziałem na etapy, kamienie milowe i zadania**
- ▶ **przeprowadzić analizę weryfikującą zasoby do realizacji projektu (finansowe i ludzkie), tzn. czy firma jest w stanie projekt sfinansować, jakie będzie to źródło finansowania i czy jest dostępna wymagana liczba osób o konkretnych umiejętnościach i kwalifikacjach, aby stworzyć zespół projektowy. W tej fazie mogą zapadać decyzje dotyczące pozyskania środków lub zatrudnienia dodatkowych pracowników, specjalistów czy ekspertów.**

Powinno się również podjąć decyzje dotyczące oddelegowania pracowników poszczególnych działów na czas realizacji projektu i przekazania części ich obowiązków kolegom z działów, aby mieli oni czas na realizowanie zadań projektowych. Faza analizy wykonawczej jest również etapem, w którym sprawdza się dostępność/brak, możliwości pozyskania odpowiedniej dokumentacji (bieżącej, urzędowej, historycznej), jeśli zachodzi taka potrzeba.

- ▶ **oszacować czas rozpoczęcia projektu, czyli kiedy potencjalnie będą dostępne wszystkie konieczne zasoby (finansowe i ludzkie)**

Aspekt ten jest bardzo ważny, ponieważ w wielu przedsiębiorstwach istnieje tendencja do rozpoczynania projektu bez wcześniejszej analizy i planu, na zasadzie „zaczniemy jak najszybciej i jakoś to będzie”, gdzie w tym przypadku „jakoś” nie oznacza „tak jak chcemy” lub „jak być powinno”. Tym bardziej należy zwrócić na to uwagę, pamiętając o nieformalnej zasadzie 5P, czyli porządne przygotowanie przeciwdziałania późniejszej porażce.

- ▶ **wybrać kandydata na kierownika projektu. Osoba ta, po zapoznaniu się z wymaganiami, powinna mieć obowiązek przygotowania planu działania w podziale na produkty końcowe wdrożenia (ang. deliverables), sekwencje zadań wraz z przyporządkowanymi terminami realizacji oraz rejestr ryzyk. Informacje te, złożone finalnie w formule harmonogramu, powinny być głównym elementem, obok karty projektu, oceny zasadności jego realizacji.**
- ▶ **stworzyć szczegółowy plan oraz doprecyzować harmonogram o nowe, pozyskane informacje**

Na tym etapie przede wszystkim powstaje ogólny i szczegółowy plan projektu, dobierane są narzędzia pracy do planowania i monitorowania projektu oraz następuje konsolidacja zespołu projektowego. Opracowanie wyżej wskazanych dokumentów i przygotowanie harmonogramu należy do obowiązków kierownika projektu. Kiedy pakiet powyższych informacji jest już kompletny, kierownik projektu może rozpocząć etap szczegółowego planowania projektu.

Planowanie zadań w formule harmonogramu jest konieczne w celu uzyskania możliwości zapisania planu bazowego realizacji, który z kolei jest niezbędny do śledzenia terminowości i postępu w realizacji projektu/projektów w portfolio projektów firmy. Zwieńczeniem fazy planowania jest spotkanie inicjujące projekt (ang. kick-off), co daje jasny komunikat, że prace projektowe ruszają.

Faza 4 – Realizacja

Kierownik projektu

Przed rozpoczęciem fazy realizacji, każdy projekt powinien mieć przyporządkowanego kierownika projektu, który zajmuje się nadzorowaniem projektu w zakresie zarządczym, sprawdza realizację zakresu i pilnuje harmonogramu, raportuje do zarządu (ang. project management office, PMO, biuro projektu) i eskaluje w razie

potrzeby,

czyli poszukuje wszelkich możliwych rozwiązań w sytuacji, gdy projekt zaczyna odbiegać od pierwotnie przygotowanego planu. Należy pamiętać, aby kierownik projektu nie był zaangażowany w operacyjną realizację zadań w projekcie! To bardzo częsty błąd, który rzutuje na jakość prowadzenia i realizację projektu.

Rekomendacja:

wyłonienie kierownika projektu z pracowników firmy w przypadku każdego kolejnego projektu,

- ▶ alternatywnie: zatrudnienie zewnętrznego kierownika projektu, w zależności od liczby prowadzonych projektów.



ZAPAMIĘTAJ!

Kierownicy działów/oddziałów mogą, ale nie muszą być naturalnymi kandydatami do pełnienia funkcji kierownika projektu.

Jeśli kierownik projektu zostanie wyłoniony spośród pracowników, należy pamiętać o przekazaniu części obowiązków osoby pełniącej funkcję kierownika projektów innym pracownikom, aby ten mógł poświęcić się nadzorowi realizacji projektu.

Monitoring

Przed omówieniem każdego z trybów monitoringu projektu należy zaznaczyć, że bez wykorzystania narzędzi do harmonogramowania oraz narzędzi monitorowania przepływu prac i komunikacji z zespołem, monitoring projektu jest praktycznie niemożliwy.

Monitoring operacyjny – koordynatorzy zadań (ang. task managers) codziennie, kierownik projektu (pośrednio) = POZIOM ZADAŃ W PROJEKCIE

Bardzo ważny w monitoringu operacyjnym jest fakt, że właściwie cały ciężar zarządczy w tej fazie spoczywa na koordynatorach/kierownikach zadań. To ich rolą jest czuwanie nad codzienną realizacją zadań, przepływem informacji, a także monitorowanie czynności. Częstym błędem jest angażowanie się kierownika projektu w drobne sprawy operacyjne, realizację zadań, koordynowanie wszelkich czynności. Kierownik projektu ma za zadanie zagwarantować koordynatorom zadań przestrzeń i narzędzia do wykonywania swoich obowiązków oraz być dostępnym, gdy wcześniej wymienieni koordynatorzy zadań zwrócą się do kierownika projektu o pomoc w rozwiązaniu problemu wykraczającego poza ich możliwości oddziaływania.

W tym trybie odbywa się:

- ▶ Codzienne śledzenie kanałów komunikacyjnych i aktualizacja zadań na tablicy kanban.
- ▶ Bieżące reagowanie na zaistniałe problemy i monitorowanie sytuacji.
- ▶ Eskalacja w razie potrzeby.

Ważne jest, by kierownik projektu, będąc równocześnie osobą zaangażowaną w codzienny przepływ informacji o postępie w realizacji zadań, pozostawił wystarczającą przestrzeń dla koordynatorów zadań na autonomiczne wywiązywanie się przez nich z obowiązku zarządzania projektem z poziomu zadań, za które odpowiadają. W tym ujęciu jest biernym, a nie czynnym obserwatorem projektu z poziomu operacyjnego, zarządcą i organizatorem prac, a nie głównym zasobem.

Monitoring taktyczny - kierownik projektu raz na tydzień = POZIOM PROJEKTU

Monitoring taktyczny jest swoistym spojrzeniem z dystansu na bieżącą kondycję realizacji projektu. Kierownik projektu organizuje monitoring i zarządza nim, a uczestniczą w nim koordynatorzy zadań aktywnych. Opisywane spotkanie projektowe powinno odbywać się cyklicznie raz w tygodniu w konkretnym dniu kalendarzowym i o stałej godzinie. W tym trybie odbywa się:

Aktualizacja harmonogramu zgodnie ze stanem faktycznym (kierownicy zadań raportują do kierownika projektu przed spotkaniem).



Analiza potencjalnych ryzyk i szans oraz opracowanie działań zaradczych/maksymalizujących/minimalizujących.



Zaraportowanie ryzyka do komitetu sterującego i wdrożenie działań, jeśli jest taka konieczność i zwłoka zaszkodzi realizacji projektu.



Monitoring strategiczny - kierownik projektu dla komitetu sterującego = POZIOM STRATEGII PROJEKTU

Monitoring strategiczny obejmuje monitorowanie wszystkich projektów w firmie i zostanie szczegółowo opisany w późniejszych rozdziałach niniejszego opracowania. Niemniej jednak, w ramach pojedynczego projektu, raz w miesiącu (na zebranie KS PMO) kierownik projektu powinien przygotować raport prezentujący ogólny stan projektu, gdzie zamieścić:



UWAGA! Podstawą przygotowania takiego raportu jest bieżąca, aktualna wiedza o stanie zadań uzyskana od osób odpowiedzialnych za wykonanie danego zadania.

Faza 5 - Zamknięcie projektu

Kiedy projekt jest już zakończony, należy:

- ▶ **podsumować projekt zgodnie z ustalonymi w fazie planowania projektu procedurami**, np. tworząc kartę zamknięcia projektu, która zawiera: faktyczną datę realizacji projektu, wykorzystany budżet, osiągnięte cele,
- ▶ **zarchiwizować pełną dokumentację projektową, tzn. wszystkie dokumenty zarządcze powstałe w czasie realizacji projektu, kartę projektu, rejestr ryzyk, powstałe procedury, rozliczenie wykorzystanego budżetu, jednym słowem - wszystko, co ułatwi prowadzenie podobnych projektów w przyszłości,**
- ▶ **zorganizować z zespołem projektowym spotkanie zamykające projekt**, na którym, w wyniku burzy mózgów, projekt zostanie podsumowany i spisane zostaną wnioski i dobre praktyki (ang. lessons learned),
- ▶ **zamieścić w bazie dobrych praktyk wszystkie wnioski i dobre praktyki.**



ZAPAMIĘTAJ!

Przejścia do kolejnych faz nie odbywają się automatycznie. Muszą być spełnione konkretne kryteria (określane wewnątrz organizacji), aby projekt mógł przejść do następnej fazy.