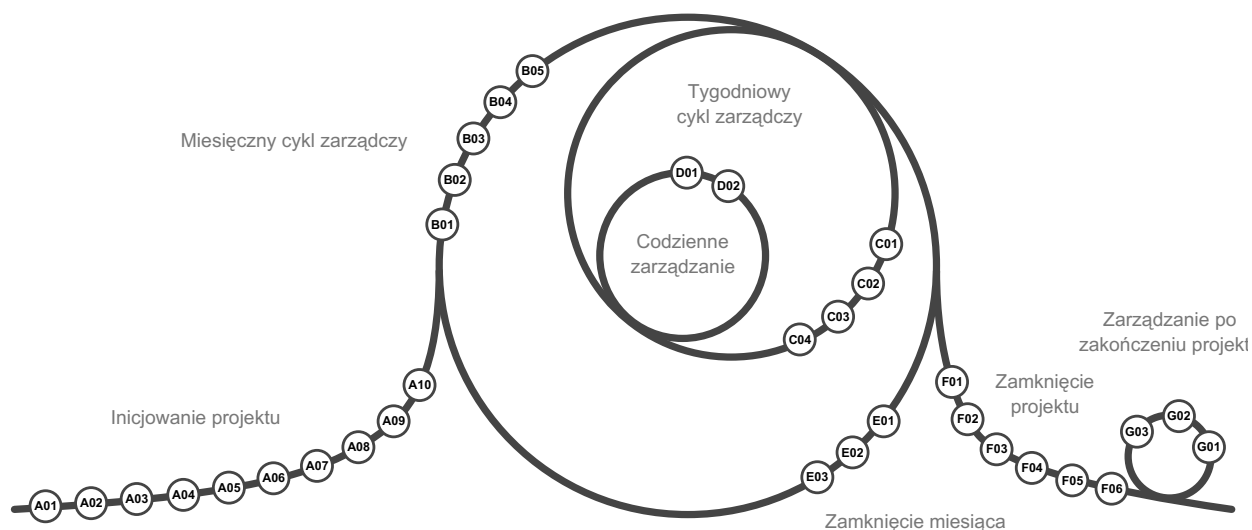


# P3.express

The minimalist project management system



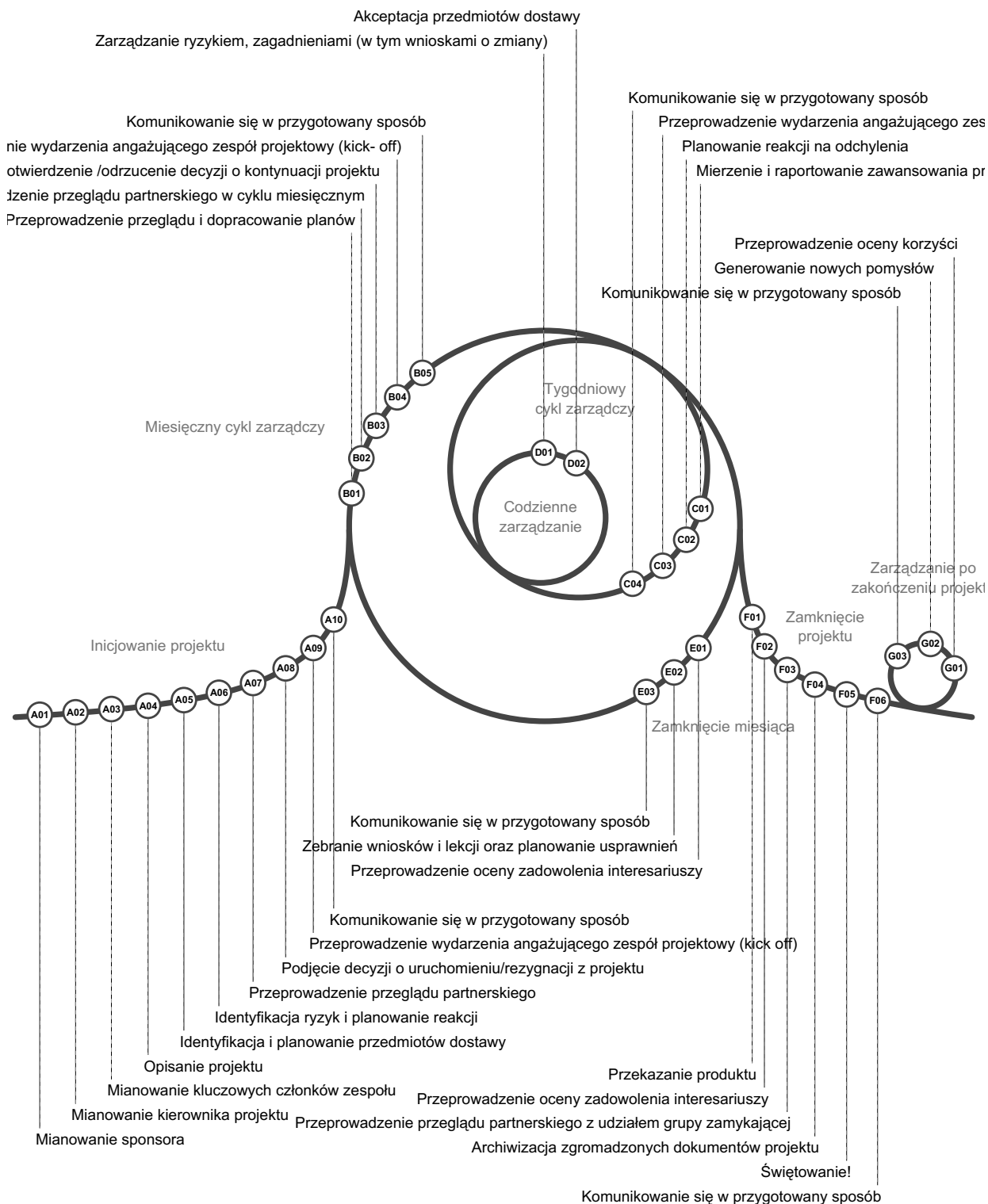
Jest to wersja instrukcji online do pobrania ([P3.express/pl/manual/v2/](https://p3.express.pl/manual/v2/)), wygenerowana 2024-09-24. Sprawdź stronę internetową w celu uzyskania nowszych wersji.

Niniejsza instrukcja może być swobodnie używana i rozpowszechniana w ramach licencji Creative Commons Attribution 4.0 International.

Przetłumaczone przez [Groch Waldemar](#), [Jerzy Stawicki](#), [Elżbieta Kotelnicka](#).

Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union





# Lista działań z zakresu zarządzania

## Inicjowanie projektu

- A01 — Mianowanie sponsora
- A02 — Mianowanie kierownika projektu
- A03 — Mianowanie kluczowych członków zespołu
- A04 — Opisanie projektu
- A05 — Identyfikacja i planowanie przedmiotów dostawy
- A06 — Identyfikacja ryzyk i planowanie reakcji
- A07 — Przeprowadzenie przeglądu partnerskiego
- A08 — Podjęcie decyzji o uruchomieniu/rezygnacji z projektu
- A09 — Przeprowadzenie wydarzenia angażującego zespół projektowy (kick off)
- A10 — Komunikowanie się w przygotowany sposób

## Miesięczny cykl zarządczy

- B01 — Przeprowadzenie przeglądu i dopracowanie planów
- B02 — Przeprowadzenie przeglądu partnerskiego w cyklu miesięcznym
- B03 — Potwierdzenie /odrzucenie decyzji o kontynuacji projektu
- B04 — Przeprowadzenie wydarzenia angażującego zespół projektowy (kick-off)
- B05 — Komunikowanie się w przygotowany sposób

## Tygodniowy cykl zarządczy

- C01 — Mierzenie i raportowanie zawansowania prac
- C02 — Planowanie reakcji na odchylenia
- C03 — Przeprowadzenie wydarzenia angażującego zespół projektowy (kick-off)
- C04 — Komunikowanie się w przygotowany sposób

## Codziennie zarządzanie

- D01 — Zarządzanie ryzykiem, zagadnieniami (w tym wnioskami o zmiany)
- D02 — Akceptacja przedmiotów dostawy

## Zamknięcie miesiąca

- E01 — Przeprowadzenie oceny zadowolenia interesariuszy
- E02 — Zebranie wniosków i lekcji oraz planowanie usprawnień
- E03 — Komunikowanie się w przygotowany sposób

## Zamknięcie projektu

- F01 — Przekazanie produktu
- F02 — Przeprowadzenie oceny zadowolenia interesariuszy
- F03 — Przeprowadzenie przeglądu partnerskiego z udziałem grupy zamykającej
- F04 — Archiwizacja zgromadzonych dokumentów projektu
- F05 — Świętowanie!
- F06 — Komunikowanie się w przygotowany sposób

## Zarządzanie po zakończeniu projektu

- G01 — Przeprowadzenie oceny korzyści
- G02 — Generowanie nowych pomysłów
- G03 — Komunikowanie się w przygotowany sposób

# Wprowadzenie

P3.express wykorzystuje prosty proces, jak pokazano na powyższym schemacie. 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](#).

## Pryncypia

Prace wykonywane w ramach projektu P3.express powinny być zgodne z Niemal Uniwersalnymi Pryncypiami 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 i pozyskiwanie zasobów itp.

W projekcie jest jeden lub więcej **zespołów realizacyjnych**. Każdy wewnętrzny zespół realizacyjny (jeden z członkami zespołu z własnej organizacji) jest prowadzony przez **lidera zespołu**, który podlega swojemu kierownikowi funkcjonalnemu (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 Dla Zidentyfikowanych Ryzyk i Zagadnień ([szablon](#))
- Rejestr Przeglądów Diagnostycznych ([szablon](#))

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

Należy zadbać o centralne miejsce dla dokumentów projektowych, z zaplanowanymi kopiami zapasowymi, zdalnym dostępem oraz uwierzytelnianiem i autoryzacją. 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](#)

Istotnym jest, aby natychmiast rejestrować ryzyka, zagadnienia i wnioski o zmianę w Rejestrze Działań Dla Zidentyfikowanych Ryzyk i Zagadnień. Mając to na uwadze, należy skonfigurować system w taki sposób, aby dostęp do rejestru był jak najłatwiejszy, w tym dostęp z telefonu komórkowego. Jeśli nie jest to możliwe, użyj osobistego dziennika, aby je zapisać, a następnie przenieś je do swojego rejestru tak szybko, jak to możliwe. Poniżej znajduje się kilka przyjaznych dla prywatności aplikacji open-source do robienia notatek, których można używać jako proxy:

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

## Dopasowanie

Możesz wprowadzić zmiany w P3.express, aby lepiej dopasować 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 nie masz 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. kiedy opisujesz uzasadnienie projektu w dokumencie Opis projektu, opis swoje własne uzasadnienie, a nie uzasadnienie klienta zewnętrznego. P3.express nie jest pojedynczym systemem, który ma być używany przez każdą stronę zaangażowaną w projekt, ale systemem używanym do zarządzania projektem we własnych granicach.

Oprócz dokumentów, myśląc o rolach, należy również wziąć pod uwagę różne punkty widzenia. Możesz być „kierownikiem projektu” z Twojego punktu widzenia (Twojej organizacji), ale klient będzie postrzegać Cię za „kierownika projektu dostawcy”, a dostawca – za „kierownika projektu klienta”.

## Historia

[Pierwsza wersja P3.express](#) została opublikowana w czerwcu 2016 r., po czym nastąpiły dwie drobne rewizje w 2018 i 2020 r. Projekt drugiej wersji P3.express został opublikowany w marcu 2021 r. w celu zebrania komentarzy i opinii, a ostateczną wersję wydano w maju 2021 r.

W grudniu 2022 r. opublikowano pierwszą wersję roboczą [micro.P3.express](#), która jest odmianą P3.express dostosowaną do mikroprojektów z 1 do 7 członkami zespołu.

# A — Inicjowanie projektu

Działania związane z zarządzaniem w tej grupie są prowadzone na początku projektu w celu przygotowania środowiska i stworzenia ogólnego planu działania. Na koniec tej grupy działań zostanie podjęta decyzja, czy projekt będzie kontynuowany, czy nie.

Lista działań z zakresu zarządzania

A01 — Mianowanie sponsora

A02 — Mianowanie kierownika projektu

A03 — Mianowanie kluczowych członków zespołu

A04 — Opisanie projektu

A05 — Identyfikacja i planowanie przedmiotów dostawy

A06 — Identyfikacja ryzyk i planowanie reakcji

A07 — Przeprowadzenie przeglądu partnerskiego

A08 — Podjęcie decyzji o uruchomieniu/rezygnacji z projektu

A09 — Przeprowadzenie wydarzenia angażującego zespół projektowy (kick off)

A10 — Komunikowanie się w przygotowany sposób

## 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,
- podejmowanie decyzji wysokiego szczebla dla projektu,
- oraz zapewnienie odpowiedniego finansowania i zasobów dla projektu.

### Cel

Rola sponsora jest niezbędna, ponieważ

- kierownicy projektów muszą koncentrować się na codziennej pracy i wynikach projektu, co rozprasza ich i nie pozostawia im wystarczająco dużo czasu i energii
- kierownicy projektów mogą nie mieć wystarczającej władzy organizacyjnej, aby uzyskać zasoby dla projektu lub mieć wystarczającą ilość informacji strategicznych, aby upewnić się, że projekt jest dostosowany do innych przedsięwzięć organizacyjnych.

### Najczęstsze pułapki

Przy podejmowaniu decyzji o wyborze sponsora należy wziąć pod uwagę następujące kwestie:

- Sponsorzy nie muszą poświęcać dużo czasu na projekt, ale nadal powinni angażować się i poświęcać mu niewielką część swojego czasu.
- Sponsorzy muszą poczuwać się do bycia właścicielami projektu i muszą go chronić, ale nie powinni się wahać przed anulowaniem projektu, jeśli straci on swoje uzasadnienie.
- Jeśli to możliwe, nie należy mieć jednej osoby jako sponsora dla wszystkich projektów, ponieważ sponsor traci ostrość widzenia. Podobne elementy w różnych projektach przenikają się i tracą pierwotne znaczenie ze względu na kontekst projektu do którego należą.
- Nie należy wyznaczać jednej osoby na sponsora i kierownika projektu w tym samym projekcie (chyba że jest to projekt jednoosobowy), ponieważ będzie ona skupiona na wykonywaniu obowiązków związanych z zarządzaniem projektem i może zapomnieć o szerszym kontekście obowiązków sponsora.
- Kierownicy projektów i sponsorzy nie powinni być mikro zarządzającymi.

### Zasady

Następujące zasady odgrywają znaczącą rolę w działaniach z zakresu zarządzania:

- [NUP2: Zachowaj i zoptymalizuj energię i zasoby.](#)
- [NUP5: Nie rób niczego bez wyraźnego celu.](#)

## A02 — Mianowanie kierownika projektu

Na tym etapie sponsor omawia projekt z potencjalnymi **kierownikami projektu** i dochodzi do porozumienia.

Ważne jest, aby mieć kierownika projektu, który wierzy w cele i założenia projektu. W przypadku projektów wewnętrznych (tych bez klientów zewnętrznych), kierownik projektu powinien pochodzić raczej ze strony biznesowej/zarządczej organizacji niż technicznej. Menedżerowie od strony technicznej są **liderami zespołów** w P3.express.

Oprócz realizacji celów projektu i osiągania wyznaczonych celów, kierownik projektu jest również odpowiedzialny za zdrowie i bezpieczeństwo zespołu projektowego oraz za stworzenie przyjemnego środowiska pracy, w którym członkowie zespołu mogą rozwijać swoją karierę.

### Cel

Choć w przypadku małych zespołów możliwe jest posiadanie rozproszonego systemu zarządzania projektami, dla większości projektów bardziej praktyczna i produktywna jest scentralizowana koordynacja, a kierownik projektu jest szefem tego scentralizowanego systemu koordynacji. W ten sposób eksperci techniczni nie będą rozpraszeni przez obowiązki związane z zarządzaniem i będą mogli skupić się na technicznych aspektach projektu.

### Najczęstsze pułapki

Aby uniknąć najczęstszych problemów w tym obszarze, rozważ poniższe kwestie:

- Kierownicy projektów nie powinni uważać się za szefów członków zespołu, ale za osoby wspierające, ułatwiające, koordynujące i rozwiązujące problemy.
- Kierownicy projektów i sponsorzy nie powinni być mikro zarządzającymi.
- Powszechne jest wyznaczanie najstarszego eksperta technicznego na kierownika projektu, co nie jest dobrym pomysłem. Zarządzanie projektami jest stanowiskiem kierowniczym, a nie technicznym, dlatego do pełnienia tej roli potrzebna jest osoba z umiejętnościami menedżerskimi i wiedzą. Stanowisko kierownika projektu nie jest awansem dla eksperta technicznego, ale raczej zmianą w karierze.
- Kierownicy projektów nie powinni angażować się w techniczne aspekty projektu, ponieważ rozprasza to ich uwagę a od zarządzania aspektami technicznymi są eksperci techniczni.

### Zasady

Następujące zasady odgrywają znaczącą rolę w działaniach z zakresu zarządzania:

- [NUP2: Zachowaj i zoptymalizuj energię i zasoby.](#)
- [NUP5: Nie rób niczego bez wyraźnego celu.](#)



## A03 — Mianowanie kluczowych członków zespołu

W tym momencie kierownik projektu zaczyna tworzyć zespół dla projektu. Chociaż projekt nie został jeszcze zatwierdzony, a jego realizacja nie rozpoczęła się, kluczowi członkowie zespołu są teraz potrzebni, aby ukończyć grupę działań inicjujących projekt. Nominacje te nie mają charakteru wstępnego, a osoby wybrane na tym etapie mają być kluczowymi członkami zespołu w momencie rozpoczęcia realizacji projektu.

Kluczowi członkowie zespołu, którzy prawdopodobnie będą potrzebni w tym momencie, to:

- Członkowie zespołu zarządzającego
- Liderzy zespołów (dla wewnętrznych zespołów realizacyjnych)
- Kierownicy odpowiedzialni za projekt 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 inwestowanie w projekt jest dobrym pomysłem. Informacje te opierają się na ogólnym planie działania, a właściwe planowanie wymaga współpracy szerokiego grona ekspertów. W przypadku złego wykonania, niektóre korzystne projekty mogą zostać odrzucone, a niektóre nieuzasadnione mogą zostać wybrane

### Najczęstsze pułapki

Niektórzy mogą uznać za stratę czasu pracę nad projektem, który może nie zostać zrealizowany. Kierownik projektu powinien upewnić się, że wszyscy rozumieją, że jest to jednak ważna inwestycja dla organizacji, ponieważ pozwala im wybrać najlepsze projekty do zainwestowania. Nawet jeśli projekt nie zostanie zrealizowany, ich wysiłki nie zostaną zmarnowane, ponieważ uchronią organizację przed inwestowaniem zasobów w projekt nieuzasadniony.

Jeśli chodzi o wyznaczenie obecnych osób do projektu lub zatrudnianie nowych, ważną rolę odgrywa system zarządzania organizacją. Obowiązkiem sponsora jest umożliwienie kierownikowi projektu wystarczającego wpływu na ten wybór.

### Zasady

Następujące zasady odgrywają znaczącą rolę w działaniach z zakresu zarządzania:

- [NUP2: Zachowaj i zoptymalizuj energię i zasoby.](#)
- [NUP4: Pamiętaj, że łańcuch jest tak mocny, jak jego najsłabsze ogniwo.](#)
- [NUP5: Nie rób niczego bez wyraźnego celu.](#)

## A04 — Opisanie projektu

Przeprowadź warsztaty w celu zebrania informacji i przygotowania **Opisu projektu** zawierającego następujące informacje:

- Cel i oczekiwane korzyści
- Oczekiwany koszt i czas trwania
- Wymagania i oczekiwania jakościowe
- Wysokopoziomowy opis elementów objętych i nieobjętych zakresem
- Lista interesariuszy

Niektóre informacje wymagane w opisie projektu nie istnieją w tym momencie – skup się tylko na istniejących informacjach, a resztę dodaj później. Niezależnie od tego, dokument ten będzie weryfikowany i dopracowywany przez cały czas trwania projektu.

Jeśli wcześniej zrealizowano podobny projekt, sprawdź jego archiwum i wykorzystaj te informacje do przygotowania bardziej realistycznego opisu.

[Szablon - Opis Projektu](#)

### Cel

Dokument ten pomaga nam pozostać w zgodzie z ogólnymi celami projektu przez cały okres jego realizacji. Jest to również świetne źródło informacji dla nowych członków zespołu, menedżerów wyższego szczebla lub osób spoza zespołu, którzy chcą zrozumieć, na czym polega projekt.

### Najczęstsze pułapki

Istnieje optymalny poziom szczegółowości i dokładności tego dokumentu, zazwyczaj niższy niż zakładają praktycy. Upewnij się, że tworzony dokument służy swojemu celowi, a nie tylko spełnia z góry przyjęte wyobrażenie o właściwym zarządzaniu projektem.

Opisz wszystko jasno i krótko. Unikaj typowych oświadczeń korporacyjnych, które nie przekazują żadnego prawdziwego znaczenia.

### Zasady

Następujące zasady odgrywają znaczącą rolę w działaniach z zakresu zarządzania:

- [NUP2: Zachowaj i zoptymalizuj energię i zasoby.](#)
- [NUP4: Pamiętaj, że łańcuch jest tak mocny, jak jego najsłabsze ogniwo.](#)
- [NUP5: Nie rób niczego bez wyraźnego celu.](#)
- [NUP6: Używaj powtarzalnych elementów.](#)

## A05 — Identyfikacja i planowanie przedmiotów dostawy

Przeprowadź warsztaty w celu stworzenia hierarchicznego podziału elementów składowych produktu. W razie potrzeby możesz dodać krótkie opisy do elementów składowych tych produktów, aby wyjaśnić ich zakres, jakość lub inne ważne czynniki. Zapisz te informacje 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 wybrać do wykonania na podstawie priorytetów i improwizacji, a nie harmonogramu. Wiele projektów może skorzystać z podejścia opartego na zależnościach dla wyższych poziomów i podejścia opartego na priorytetach dla niższych poziomów.

Jeśli wcześniej zrealizowano podobny projekt, warto sprawdzić jego archiwum i wykorzystać te informacje do przygotowania lepszej Mapy przedmiotów dostawy. W oparciu o opracowanie Mapy przedmiotów dostawy konieczne może być również wprowadzenie zmian w opisie projektu.

Przeprowadź warsztaty w celu stworzenia hierarchicznego podziału elementów składowych produktu: rezultatów. W razie potrzeby możesz dodać krótkie opisy do rezultatów, aby wyjaśnić ich zakres, jakość lub inne ważne czynniki. Zapisz te informacje w **Mapie celów**, która może mieć dowolny format, np. mapy myśli.

Mapę rezultatów 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 wybrać do wykonania na podstawie priorytetów i improwizacji, a nie harmonogramu. Wiele projektów może skorzystać z podejścia opartego na zależnościach dla wyższych poziomów i podejścia opartego na priorytetach dla niższych poziomów.

Jeśli wcześniej zrealizowano podobny projekt, warto sprawdzić jego archiwum i wykorzystać te informacje do przygotowania lepszej Mapy rezultatów.

W oparciu o opracowanie Mapy rezultatów konieczne może być również wprowadzenie zmian w opisie projektu.

[Szablon - Opis Projektu](#)

### Cel

Chociaż opis projektu jest kluczowy i zawsze należy się do niego dostosować, 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, który pomaga nam zdecydować, co robić dalej i mierzyć postępy.

### Najczęstsze pułapki

Praktycy często myślą o „pracy” zamiast o „produktach”, podczas tworzenia Mapy przedmiotów dostawy. Moderuj warsztaty w sposób, który pomoże wszystkim skupić się na produktach, niezależnie od

wymaganej pracy. W tym celu dobrym pomysłem jest używanie fraz rzeczownikowych zamiast czasownikowych do nazywania przedmiotów (elementów) dostawy. Czasami pomocne może być również użycie mapy myśli, ponieważ wizualizuje ona hierarchię budowanych elementów.

## Zasady

Następujące zasady odgrywają znaczącą rolę w działaniach z zakresu zarządzania:

- NUP2: Zachowaj i zoptymalizuj energię i zasoby.
- NUP4: Pamiętaj, że łańcuch jest tak mocny, jak jego najsłabsze ogniwo.
- NUP5: Nie rób niczego bez wyraźnego celu.
- NUP6: Używaj powtarzalnych elementów.

## A06 — Identyfikacja ryzyk i planowanie reakcji

Przeprowadź warsztaty z kluczowymi członkami zespołu, aby najpierw zidentyfikować zagrożenia, a następnie zaplanować reakcje na nie. Informacje należy przechowywać w **Rejestrze działań** dla zidentyfikowanych ryzyk i zagadnień.

W oparciu o zidentyfikowane ryzyka i planowane reakcje może być konieczne dostosowanie **Opisu projektu i Mapy przedmiotów** (elementów) dostawy.

Jeśli podobny projekt został już wcześniej zrealizowany, warto sprawdzić jego archiwum, aby dowiedzieć się więcej o ryzyku związanym z Twoim projektem.

[Szablon- Rejestr Działań Dla Zidentyfikowanych Ryzyk i Zagadnień](#)

[Szablon - Opis Projektu](#)

### Cel

Głównym powodem identyfikacji ryzyka jest proaktywne planowanie reakcji na nie, ponieważ znacznie łatwiej i taniej jest kontrolować ryzyko przed jego materializacją niż po niej.

### Najczęstsze pułapki

Poniższe informacje pomogą uniknąć niektórych z najczęstszych pułapek w zarządzaniu ryzykiem:

- Nie zapisuj ogólnych, niejasnych elementów jako zagrożeń.
- Nie zapisuj ogólnych, niejasnych elementów jako odpowiedzi na ryzyko – celem jest projektowanie tylko reakcji, które można wdrożyć i ocenić.
- Nie zapisuj potencjalnego wpływu niepewnych zdarzeń jako ryzyka – to same niepewne zdarzenia, które musimy ocenić, są tym, co nazywamy ryzykiem.
- Należy wyznaczyć opiekuna odpowiedzialnego za działania następcze związane z każdym ryzykiem. Najlepiej jest rozłożyć tę odpowiedzialność na wielu członków zespołu, a nie tylko na kilku z nich.

### Zasady

Następujące zasady odgrywają znaczącą rolę w działaniach z zakresu zarządzania:

- [NUP2: Zachowaj i zoptymalizuj energię i zasoby.](#)
- [NUP3: Stawiaj na proaktywność.](#)
- [NUP4: Pamiętaj, że łańcuch jest tak mocny, jak jego najsłabsze ogniwo.](#)
- [NUP5: Nie rób niczego bez wyraźnego celu.](#)
- [NUP6: Używaj powtarzalnych elementów.](#)

## A07 — Przeprowadzenie przeglądu partnerskiego

W tym momencie inicjowanie projektu jest prawie zakończone. Nadszedł czas, aby poprosić innego kierownika projektu w organizacji o pomoc poprzez przegląd partnerski. Wynik przeglądu należy dodać do Listy **kontrolnej poprawności prowadzenia projektu**.

Jeśli wynik jest niezadawalający, być może konieczne będzie poświęcenie większej ilości czasu na powrót do działań związanych z zarządzaniem przed przejściem do kolejnych, ale co ważniejsze, należy znaleźć przyczynę źródłową i zobaczyć, jak można zapobiec niskim wynikom w przyszłości.

[Szablon - Rejestr Przeglądów Diagnostycznych](#)

### Cel

Głównym celem jest pauza (zatrzymanie się) i sprawdzenie, czy działania związane z zarządzaniem są w porządku. Sprawdzenie pracy przez osobę trzecią jest korzystne, ponieważ samemu można być zbyt blisko wykonywanej pracy, by dostrzec niektóre problemy. Co więcej, jest to okazja dla osób zarządzających różnymi projektami w organizacji, aby zobaczyć nawzajem swoją pracę i skorzystać z zebranych nauczek.

### Najczęstsze pułapki

Powszechnym ryzykiem jest to, że osoba dokonująca przeglądu może wahać się przed wskazaniem problemów, obawiając się, że może to zostać odebrane osobiście. Od ciebie zależy stworzenie relacji, która zapewni im komfort i szczerść. .

### Zasady

Następujące zasady odgrywają znaczącą rolę w działaniach z zakresu zarządzania:

- [NUP1: Przedkładaj wyniki i prawdę nad powiązania.](#)
- [NUP3: Stawiaj na proaktywność.](#)
- [NUP5: Nie rób niczego bez wyraźnego celu.](#)

## A08 — Podjęcie decyzji o uruchomieniu/rezygnacji z projektu

W tym momencie kierownik projektu wysyła dokumenty projektowe do sponsora, a ten podejmuje decyzję o przyjęciu lub odrzuceniu projektu. W tym celu sponsor może być zmuszony do omówienia projektu z innymi decydentami w organizacji, takimi jak zarządzanie portfelem – ale to do sponsora należy określenie, jak to zrobić, a nie do kierownika projektu.

Jeśli masz klienta zewnętrznego i odpowiadasz na zapytanie ofertowe, to oprócz podjęcia wewnętrznej decyzji o zaakceptowaniu lub odrzuceniu oferty, powinieneś również wysłać ofertę do klienta i poczekać, aż sam wybierze dostawcę i przekaże ostateczną decyzję o zaakceptowaniu lub odrzuceniu oferty. Działanie z zakresu zarządzania dobiega końca w momencie podpisania umowy lub po wprowadzeniu innego prawnie wiążącego elementu.

Jeśli masz zewnętrznych dostawców, a niektórzy z nich zostali wybrani w [A05](#), warto podpisać z nimi umowę na tym etapie. Dodatkowi dostawcy zewnętrzni mogą być wybrani później i wówczas należy podpisać z nimi umowy na zasadzie ad hoc.

### Cel

Projekty, które mają klientów zewnętrznych, zawsze mają jasne decyzje akceptacji/odrzuconiu, ale w projektach wewnętrznych czasami nie ma tego kroku i po prostu wkradają się one w życie bez jasnej decyzji. Ważne jest, aby uczynić wyraźny punkt kontroli: akceptacja/odrzuconiu projektu i uzyskać odpowiednie podpisy i zobowiązania przed kontynuowaniem działań.

Z drugiej strony, niektóre organizacje po prostu inwestują w każdy projekt, dopóki mają dostępne zasoby. Na końcu całego łańcucha aktywności znajduje się działanie zarządcze, które ma na celu podjęcie świadomej decyzji opartej na zasadności projektu.

### Najczęstsze pułapki

Każda organizacja pracująca z projektami musi mieć system zarządzania portfelem, który ocenia i wybiera projekty w sposób holistyczny, zrównoważony i zgodny ze strategiami organizacji. Wiele problemów przypisywanych systemom zarządzania projektami ma swoje korzenie w zarządzaniu portfelem, np.

prowadzenie zbyt wielu projektów w tym samym czasie. Upewnij się, że wszyscy rozumieją, iż decyzja odmowna nie jest porażką; jest to oznaka posiadania skutecznego systemu, który rozumie, co nie jest korzystne dla organizacji i nie byłoby to możliwe bez wysiłku kluczowych członków zespołu w grupie działań inicjujących projekt.

### Zasady

Następujące zasady odgrywają znaczącą rolę w działaniach z zakresu zarządzania:

- [NUP3: Stawiaj na proaktywność.](#)
- [NUP5: Nie rób niczego bez wyraźnego celu.](#)

## **A09 — Przeprowadzenie wydarzenia angażującego zespół projektowy (kick off)**

Jeśli projekt został zatwierdzony w [A08](#), nadszedł czas, aby strony zainteresowane klienta i dostawcy zebrali się i rozpoczęli projekt od spotkania angażującego zespół projektowy (kick off).

Na to wydarzenie najlepiej przeznaczyć cały dzień, najlepiej gdzieś poza organizacją. Kierownik projektu i pozostali członkowie zespołu zarządzającego (jeśli są) powinni pomóc w organizacji wydarzenia i upewnić się, że jest to przyjemne doświadczenie dla wszystkich.

### **Cel**

To spotkanie ma następujące główne cele:

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

### **Najczęstsze pułapki**

Upewnij się, że spotkanie angażujące zespół nie jest suchym, nudnym spotkaniem, na którym omawiane są tylko szczegóły projektu, ale raczej przyjemnym doświadczeniem mającym na celu budowanie zespołu.

### **Zasady**

Następujące zasady odgrywają znaczącą rolę w działaniach z zakresu zarządzania:

- [NUP4](#): Pamiętaj, że łańcuch jest tak mocny, jak jego najsłabsze ogniwo.
- [NUP5](#): Nie rób niczego bez wyraźnego celu.



## A10 — Komunikowanie się w przygotowany sposób

Wywieś baner w organizacji, aby ogłosić rozpoczęcie projektu (lub jego odpowiednik dla zespołów wirtualnych) i wyślij wiadomość e-mail do wszystkich, aby wyjaśnić, dlaczego organizacja zdecydowała się podjąć projekt i jakie są jego korzyści.

### Cel

W wielu organizacjach projekty rozpoczynają się i kończą bez wyraźnego zakomunikowania, a większość pracowników (a nawet kierowników) nie zna zakresu projektów realizowanych w organizacji. To z kolei powoduje, że każdy koncentruje się na swoich specjalistycznych działaniach, nie mając poczucia projektu jako całości i nie będąc w stanie dostosować się do celów i odpowiednio współpracować z innymi. Komunikowanie się zgodnie z przygotowanym planem jest okazją do uniknięcia niektórych z tych problemów poprzez tworzenie zaangażowania i zachęcanie do współpracy

### Najczęstsze pułapki

Nie można dać z siebie wszystkiego, jeśli nie odczuwa się fascynacji projektem, a kiedy jest się nim podekscytowanym, to podekscytowanie powinno wybrzmiewać w komunikatach i być zaraźliwa. Unikaj suchych, nudnych komunikatów.

### Zasady

Następujące zasady odgrywają znaczącą rolę w działaniach z zakresu zarządzania:

- NUP3: [Stawiaj na proaktywność.](#)
- NUP4: [Pamiętaj, że łańcuch jest tak mocny, jak jego najsłabsze ogniwo.](#)
- NUP5: [Nie rób niczego bez wyraźnego celu.](#)

## B — Miesięczny cykl zarządczy

Działania zarządcze w tej grupie są prowadzone na początku każdego miesiąca, aby przygotować nas do nowego cyklu miesięcznego i sprawdzić, czy dobrym pomysłem jest kontynuowanie projektu.

Lista działań z zakresu zarządzania

B01 — Przeprowadzenie przeglądu i dopracowanie planów

B02 — Przeprowadzenie przeglądu partnerskiego w cyklu miesięcznym

B03 — Potwierdzenie /odrzucenie decyzji o kontynuacji projektu

B04 — Przeprowadzenie wydarzenia angażującego zespół projektowy (kick- off)

B05 — Komunikowanie się w przygotowany sposób

## B01 — Przeprowadzenie przeglądu i dopracowanie planów

Przeprowadź warsztaty w celu przejrzania ujętych planach działań strategicznych działań oraz dodaj szczegóły i przypisz opiekunów do przedmiotów dostaw, na najbliższy miesiąc. Te modyfikacje mają wpływ na **Opis Projektu, Mapę Przedmiotów Dostawy i Rejestr Działań Dla Zidentyfikowanych Ryzyk i Zagadnień**.

Jeśli podobne projekty były już wcześniej realizowane, warto zapoznać się z ich dokumentacją i wykorzystać te informacje, aby uczynić swoje plany bardziej realistycznymi.

[Szablon - Opisu projektu](#)

[Szablon - Rejestr Działań Dla Zidentyfikowanych Ryzyk i Zagadnień](#)

### Cel

Plany utworzone w grupie działań związanych z inicjowaniem projektu są planami ogólnymi, niewystarczającymi do wdrażania. Wymagają comiesięcznego dopracowywania w ramach działań zarządczych. Wszystkie plany należy stale weryfikować, aby dopasować je do i aktualnej sytuacji.

### Najczęstsze pułapki

Rozważ poniższe kwestie, aby uniknąć niektórych z najczęstszych pułapek w tym działaniu zarządczym:

- Wykorzystaj techniki moderacji do przeprowadzenia skutecznych warsztatów planowania.
- Nie skupiaj się wyłącznie na szczegółach dotyczących nadchodzącego miesiąca, ale upewnij się, że zaktualizowano również ogólny plan działania dla całego projektu.
- Nie dodawaj zbyt wielu szczegółów do planu – warto uwzględnić takie szczegóły / informacje, jakie potrzebne są do zaspokojenia praktycznych potrzeb.

### Zasady

Następujące zasady odgrywają znaczącą rolę w działaniach z zakresu zarządzania:

- NUP2: Zachowaj i zoptymalizuj energię i zasoby.
- NUP3: Stawiaj na proaktywność.
- NUP4: Pamiętaj, że łańcuch jest tak mocny, jak jego najsłabsze ogniwo.
- NUP5: Nie rób niczego bez wyraźnego celu.
- NUP6: Używaj powtarzalnych elementów.

## B02 — Przeprowadzenie przeglądu partnerskiego w cyklu miesięcznym

Poproś innego kierownika projektu lub eksperta ds. zarządzania projektami w organizacji, aby przejrzał i ocenił miesięczne działania zarządcze i zapisał je w **Rejestrze Przeglądów** Diagnostycznych liście kontrolnej poprawności prowadzenia projektu. Jeśli wynik jest niezadawalający, cofnij się i powtórz niektóre z działań zarządczych przed ich kontynuowaniem.

[Szablon - Rejestr Przeglądów Diagnostycznych](#)

### Cel

Głównym celem jest pauza (zatrzymanie się) i sprawdzenie, czy działania związane z zarządzaniem są w porządku. Sprawdzenie pracy przez osobę trzecią jest korzystne, ponieważ samemu można być zbyt blisko wykonywanej pracy, by dostrzec niektóre problemy. Co więcej, jest to okazja dla osób zarządzających różnymi projektami w organizacji, aby zobaczyć nawzajem swoją pracę i skorzystać z zebranych nauczek.

### Najczęstsze pułapki

Powszechnym ryzykiem jest to, że osoba dokonująca przeglądu może wahać się przed wskazaniem problemów, obawiając się, że może to zostać odebrane osobiście. Od ciebie zależy stworzenie relacji, która zapewni im komfort i szczerość. .

### Zasady

Następujące zasady odgrywają znaczącą rolę w działaniach z zakresu zarządzania:

- [NUP1: Przedkładaj wyniki i prawdę nad powiązania.](#)
- [NUP3: Stawiaj na proaktywność.](#)
- [NUP5: Nie rób niczego bez wyraźnego celu.](#)

## **B03 — Potwierdzenie /odrzucenie decyzji o kontynuacji projektu**

W tym momencie sponsor musi podjąć nową decyzję na podstawie zmienionych planów. Może podjąć decyzję samodzielnie lub uzgodnić ją z innymi osobami, takimi jak zespół zarządzający portfelem.

W przypadku podjęcia decyzji o zatrzymaniu projektu, przeprowadzone zostaną działania związane z zamknięciem projektu, a sponsor powinien zdecydować, czy wejść w cykl zarządzania poprojektowego.

### **Cel**

Celem jest upewnienie się, że projekt jest nadal uzasadniony i przypomnienie wszystkim, że istnieje dla niego cel wyższy niż suma pojedynczych specjalistycznych działań.

### **Najczęstsze pułapki**

Sponsor musi poważnie potraktować to działanie zarządcze, a nie tylko automatycznie zatwierdzić projekt bez sprawdzenia. Ważne jest, aby wszyscy zrozumieli, że anulowanie projektów jest oznaką właściwego zarządzania projektami.

Czasami projekt może być zasadny, gdy jest oceniany osobno, ale może nie być zasadny w porównaniu z innymi potencjalnymi projektami, które można uruchomić. W rezultacie przy ocenie ciągłej zasadności projektu niezbędna jest holistyczna perspektywa, a najlepiej jest to zrobić w ramach całościowego systemu zarządzania portfelem, który nadzoruje wszystkie projekty w organizacji.

### **Zasady**

Następujące zasady odgrywają znaczącą rolę w działaniach z zakresu zarządzania:

- **NUP3: Stawiaj na proaktywność.**
- **NUP5: Nie rób niczego bez wyraźnego celu.**

## **B04 — Przeprowadzenie wydarzenia angażującego zespół projektowy (kick-off)**

Po otrzymaniu zatwierdzenia w B03 nadszedł czas na spotkanie inauguracyjne cyklu miesięczny.

### **Cel**

To działanie zarządcze ma dwa cele:

- Budowanie zespołu
- Informowanie interesariuszy o planie na nadchodzący miesiąc

### **Najczęstsze pułapki**

Nie ograniczaj spotkania inauguracyjnego projektu do nudnych, suchych przemówień i przeglądu nadchodzącego miesiąca. Zamiast tego warto stworzyć przyjemne doświadczenie dla wszystkich, ponieważ priorytetem jest budowanie zespołu. Można zgromadzić cały zespół (plus zewnętrznych interesariuszy, jeśli to możliwe), wybrać się na wycieczkę, piknik itp. i odpowiednio to zorganizować, żeby zadbać, że dwa główne cele zostaną spełnione.

### **Zasady**

Następujące zasady odgrywają znaczącą rolę w działaniach z zakresu zarządzania:

- NUP4: Pamiętaj, że łańcuch jest tak mocny, jak jego najsłabsze ogniwo.
- NUP5: Nie rób niczego bez wyraźnego celu.

## **B05 — Komunikowanie się w przygotowany sposób**

Wyślij wiadomość do wszystkich i poinformuj ich o spodziewanych osiągnięciach w nadchodzącym miesiącu i o związanych z tym ryzykami. Ważne jest, aby każdy znał swój udział w h osiągnięciach projektu.

### **Cel**

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

### **Najczęstsze pułapki**

Przekaz powinien być krótki i jasny oraz koncentrować się na oczekiwanych osiągnięciach, a nie planowanych zadaniach.

### **Zasady**

Następujące zasady odgrywają znaczącą rolę w działaniach z zakresu zarządzania:

- NUP3: **Stawiaj na proaktywność.**
- NUP4: **Pamiętaj, że łańcuch jest tak mocny, jak jego najsłabsze ogniwo.**
- NUP5: **Nie rób niczego bez wyraźnego celu.**

## C — Tygodniowy cykl zarządczy

Działania zarządcze w tej grupie są przeprowadzane raz w tygodniu w celu wdrożenia naszych ustrukturyzowanych mechanizmów pomiarów i kontroli.

Lista działań z zakresu zarządzania

C01 — Mierzenie i raportowanie zawansowania prac

C02 — Planowanie reakcji na odchylenia

C03 — Przeprowadzenie wydarzenia angażującego zespół projektowy (kick-off)

C04 — Komunikowanie się w przygotowany sposób



## C01 — Mierzenie i raportowanie zaawansowania prac

Mierz zaawansowanie prac projektu w porównaniu z jego celami i przygotuj realistyczne prognozy dotyczące parametrów projektu (np. czasu i kosztów). Przygotuj jeden lub kilka raportów, koncentrujących się na prognozach, wyślij je do różnych interesariuszy oraz skontaktuj się z nimi i upewnij się, że otrzymali i zrozumieli raport.

Sprawdź listę interesariuszy w **Opisie Projektu** i upewnij się, że każdy z nich otrzymał właściwy raport. Jeśli stwierdzisz, że aktualny format raportu nie jest odpowiedni dla konkretnego interesariusza, zmodyfikuj format raportu lub zaprojektuj nowy i dodaj tę informację do listy interesariuszy.

### Cel

Głównym celem jest zrozumienie, jakie jest zaawansowanie projektu w porównaniu z planowanymi jego parametrami i celami, umożliwiające jak najszybsze wyeliminowanie powstałych odchyłeń. Drugim celem jest informowanie odpowiednich interesariuszy o statusie projektu, budujące zaufanie i zwiększające potencjał współpracy.

### Najczęstsze pułapki

Weź pod uwagę poniższe kwestie, aby uniknąć najczęstszych pułapek dotyczących tego działania zarządczego:

- Nie staraj się być zbyt dokładnym w mierzeniu – znajdź optymalny poziom dokładności i szczegółowości, który może służyć celowi mierzenia.
- Uważaj na to, co mierzysz: wszystkie pomiary muszą dotyczyć parametrów projektu i jego celów, a nie na przykład ilości wydanych środków.
- Przygotowuj raporty krótkie, proste, jasne i koncentrujące się pomiarze zaawansowania projektu. Jeśli wysłałeś szczegółowy raport do niektórych interesariuszy, upewnij się, że wysłałeś im także jego jednostronicową, skróconą wersję.

### Zasady

Następujące zasady odgrywają znaczącą rolę w działaniach z zakresu zarządzania:

- **NUP4: Pamiętaj, że łańcuch jest tak mocny, jak jego najsłabsze ogniwo.**
- **NUP5: Nie rób niczego bez wyraźnego celu.**

## C02 — Planowanie reakcji na odchylenia

Jeśli w działaniu C01 wystąpią jakiegokolwiek odchylenia od planowanych parametrów projektu i jego celów, powinieneś nimi zarządzać i próbować naprawić sytuację w projekcie.

W skomplikowanych przypadkach możesz zorganizować warsztaty i uzyskać pomoc w planowaniu eliminacji tych odchyleń od wszystkich lub wybranych członków zespołu. W krytycznych lub wrażliwych przypadkach poinformuj sponsora, poproś go o radę i uzyskaj jego zgodę na plan naprawczy.

Jeśli nie jest możliwa eliminacja odchyleń, uzyskaj zgodę sponsora na zmianę parametrów i celów projektu oraz jej zatwierdzenie. Upewnij się, że nowe informacje zostały zapisane w **Opisie Projektu**.

Jeśli istnieje podstawowa przyczyna odchylenia, która może powodować podobne problemy w przyszłości, zapisz ją w **Rejestrze Działań dla Zidentyfikowanych Ryzyk i Zagadnień** jako ryzyko i zaplanuj odpowiednią reakcję na to ryzyko.

[Szablon - Opis Projektu](#)

[Szablon- Rejestr Działań Dla Zidentyfikowanych Ryzyk i Zagadnień](#)

### Cel

Aby osiągnąć cele projektu, należy jak najszybciej wyeliminować odchylenia, zanim się one nagromadzą. Co ważniejsze, jeśli próba eliminacji odchylenia nie zakończy się sukcesem, a zaobserwujemy niepokojący trend w projekcie, będziemy wiedzieć, że cele projektu nie mogą zostać osiągnięte przy zaplanowanych parametrach projektu, które w tej sytuacji wymagają zmiany. Po dokonaniu tej zmiany cele mogą nie być już uzasadnione. W tym przypadku projekt może zostać anulowany, aby uniknąć większych strat w przyszłości.

### Najczęstsze pułapki

Pamiętaj, że ogólne, niejasne, życzeniowe stwierdzenie typu „Od teraz musimy pracować o 15% szybciej” nie jest planem naprawczym. Plany naprawcze muszą być realistyczne i obejmować działania, które można wdrożyć i ocenić.

Jeśli musisz dokonać wyboru pomiędzy eliminacją odchylenia, a eliminacją jego pierwotnej przyczyny, która może spowodować ten sam problem w przyszłości, daj pierwszeństwo tej drugiej opcji. W przeciwnym razie będziesz nieustannie gasić pożary.

### Zasady

Następujące zasady odgrywają znaczącą rolę w działaniach z zakresu zarządzania:

- [NUP2: Zachowaj i zoptymalizuj energię i zasoby.](#)
- [NUP3: Stawiaj na proaktywność.](#)
- [NUP4: Pamiętaj, że łańcuch jest tak mocny, jak jego najsłabsze ogniwo.](#)
- [NUP5: Nie rób niczego bez wyraźnego celu.](#)

## C03 — Przeprowadzenie wydarzenia angażującego zespół projektowy (kick-off)

W przypadku małych projektów zbierz wszystkich członków zespołu, a w przypadku dużych projektów wszystkich liderów zespołów, kierowników projektów dostawców, członków zespołu zarządzającego i, w razie potrzeby, innych kluczowych interesariuszy, aby omówić następujące tematy:

- Przegląd czynności do wykonania w nadchodzącym tygodniu.
- Przegląd ryzyka związanego z nadchodzącym tygodniem i istniejących kwestii, które mogą się rozwinąć w nadchodzącym tygodniu, i zapisanie ich w **Rejestrze dalszych działań**.
- Zachęcanie zespołów do ograniczania pracy w toku i jak najszybszego wykonywania pracy w toku.

[Szablon - Rejestr Działań Dla Zidentyfikowanych Ryzyk i Zagadnień](#)

### Cel

Głównym celem jest upewnienie się, że wszyscy są zgodni i że nie będzie konfliktów między pracą zespołów i poszczególnych osób.

### Najczęstsze pułapki

Poniższe wskazówki mogą pomóc uniknąć niektórych typowych pułapek w tego działania z zakresu zarządzania:

- Nie używaj tego spotkania do sprawdzania stanu zaawansowania prac (jest to robione w [C01](#)).
- Nie wykorzystuj tego spotkania do projektowania odpowiedzi na zidentyfikowane problemy i zagrożenia (jest to robione w [D01](#)).
- Przeprowadź spotkanie w taki sposób, aby nie zajęło ono zbyt wiele czasu i aby poświęcono w nim wystarczająco dużo uwagi na każdy temat

### Zasady

Następujące zasady odgrywają znaczącą rolę w działaniach z zakresu zarządzania:

- [NUP4](#): Pamiętaj, że łańcuch jest tak mocny, jak jego najsłabsze ogniwo.
- [NUP5](#): Nie rób niczego bez wyraźnego celu.

## **C04 — Komunikowanie się w przygotowany sposób**

Wyślij krótką wiadomość do wszystkich osób zaangażowanych w projekt i poinformuj ich o planowanych działaniach w nadchodzącym tygodniu oraz o ryzykach, które mogą na nie wpłynąć, a także o planach reakcji na te ryzyka.

### **Cel**

Celem jest upewnienie się, że wszyscy są przygotowani do realizacji generalnego celu projektu i że nie będzie konfliktów między pracą poszczególnych osób, zespołów i dostawców.

### **Najczęstsze pułapki**

Nie podawaj zbyt wiele szczegółów w tej wiadomości, raczej zachowaj prostotę i odpowiednio wysoki poziom ogólności.

### **Zasady**

Następujące zasady odgrywają znaczącą rolę w działaniach z zakresu zarządzania:

- NUP3: [Stawiaj na proaktywność.](#)
- NUP4: [Pamiętaj, że łańcuch jest tak mocny, jak jego najsłabsze ogniwo.](#)
- NUP5: [Nie rób niczego bez wyraźnego celu.](#)

## D — Codzienne zarządzanie

Działania zarządcze w tej grupie prowadzone są każdego dnia.

Lista działań z zakresu zarządzania

D01 — Zarządzanie ryzykiem, zagadnieniami (w tym wnioskami o zmiany)

D02 — Akceptacja przedmiotów dostawy

## D01 — Zarządzanie ryzykiem, zagadnieniami (w tym wnioskami o zmiany)

Powinniśmy proaktywnie zarządzać ryzykiem, zagadnieniami i wnioskami o zmiany. Po zidentyfikowaniu nowego elementu natychmiast zarejestruj go w **Rejestrze Działań Dla Zidentyfikowanych Ryzyk i Zagadnień**. Następnie przypisz opiekunowi (jednemu z członków zespołu) dalsze działania i rozpocznij planowanie reakcji na dany element. Bądź w stałym kontakcie z członkami zespołu i innymi interesariuszami, aby identyfikować ryzyka i zagadnienia.

Pomoc w planowaniu reakcji na zidentyfikowane ryzyka i/lub zagadnienia możesz uzyskać od innych członków zespołu, a nawet zewnętrznych interesariuszy. W skomplikowanych przypadkach możesz zebrać cały zespół i zorganizować warsztaty dla wszystkich, aby znaleźć wspólną reakcję wykorzystując [mądrości tłumu](#). W sytuacjach krytycznych możesz również zaangażować sponsora i uzyskać jego zgodę na plan reakcji.

[Szablon – Rejestr Działań Dla Zidentyfikowanych Ryzyk i Zagadnień](#)

### Cel

Głównym celem jest proaktywne reagowanie na ryzyka, zagadnienia i wnioski o zmiany, zamiast liczyć na ich samorozwiązanie. Zapewni nam to kontrolę i możliwość uzyskania najlepszych wyników.

Poleganie na własnej pamięci lub nieuporządkowanych notatkach wymaga zbyt wiele energii umysłowej i wiąże się z ryzykiem zapomnienia o różnych rzeczach. Dlatego najlepiej jest mieć prosty rejestr i samodyscyplinę, aby rejestrować poszczególne elementy, gdy tylko zostaną zidentyfikowane.

Zarządzanie wszystkimi elementami zajmuje zbyt wiele czasu i energii, dlatego należy wyznaczyć ich opiekunów. Oprócz rozłożenia pracy, pomaga to również zapewnić, by wszyscy działali zgodnie z ustalonym celem.

### Najczęstsze pułapki

Aby uniknąć najczęstszych problemów w tym obszarze, rozważ poniższe kwestie:

- Nie dodawaj zbyt wielu informacji o ocenie do rejestru dalszych działań.
- Aby upewnić się, że wszystkie elementy są prawidłowo zamykane, warto zdefiniować ograniczenia i zobowiązać siebie i innych do zamykania elementów w ramach tych ograniczeń.
- Unikaj reakcji ogólnych, trudnych do zastosowania w działaniach. Odpowiedzi muszą być czymś, co zespół może wdrożyć, a opiekun może zmierzyć.
- Nie poświęcaj całego czasu na gaszenie pożarów (zarządzanie zagadnieniami) ignorując ryzyko, ponieważ niezarządzone ryzyko jest głównym źródłem przyszłych problemów.

### Zasady

Następujące zasady odgrywają znaczącą rolę w działaniach z zakresu zarządzania:

- [NUP2: Zachowaj i zoptymalizuj energię i zasoby.](#)
- [NUP3: Stawiaj na proaktywność.](#)
- [NUP4: Pamiętaj, że łańcuch jest tak mocny, jak jego najsłabsze ogniwo.](#)
- [NUP5: Nie rób niczego bez wyraźnego celu.](#)



## D02 — Akceptacja przedmiotów dostawy

Przedmioty dostawy przypisane liderom zespołów i kierownikom projektów dostawców mogą być ukończone każdego dnia, wtedy też jest czas na szybki ich przegląd i zatwierdzenie przez kierownika projektu. Działania zarządcze dotyczące akceptacji mają charakter wstępny.

W przypadku głównych lub krytycznych przedmiotów dostawy, jeśli to możliwe, uzyskaj zgodę sponsora i klienta.

### Cel

Posiadanie zbyt dużej liczby realizowanych zadań powoduje problemy – marnuje zasoby, może obniżyć jakość i zmniejsza przewidywalność projektu. Jeśli to możliwe, zamiast pracować równocześnie nad zbyt wieloma przedmiotami dostawy zachęć wszystkich do ukończenia i zamknięcia każdego z nich przed rozpoczęciem następnego.

### Najczęstsze pułapki

Zatwierdzenie przedmiotów dostawy wiąże się z odpowiedzialnością, a niektórzy kierownicy projektów opóźniają zatwierdzenie, aby jego uniknąć. Przynosi to efekt przeciwny do zamierzonego i należy tego unikać. Nie obawiaj się wzięcia na siebie odpowiedzialności; niektóre z zatwierdzonych przedmiotów dostawy mogą powodować problemy w przyszłości, ale nie będą one tak duże, jak posiadanie zbyt wielu oczekujących na akceptację przedmiotów dostawy w projekcie.

Wiele przedmiotów dostawy szybko osiąga prawie kompletny stan i wtedy rodzą się problemy z powodu kilku drobnych trudności. Istnieje pokusa, aby oznaczyć je jako ukończone, ponieważ większość pracy została wykonana, ale nie należy tego robić – zatwierdzać powinno się tylko te prace, które są całkowicie ukończone.

### Zasady

Następujące zasady odgrywają znaczącą rolę w działaniach z zakresu zarządzania:

- [NUP3: Stawiaj na proaktywność.](#)
- [NUP5: Nie rób niczego bez wyraźnego celu.](#)



## E — Zamknięcie miesiąca

Działania zarządcze w tej grupie są wykonywane pod koniec każdego miesiąca w celu zamknięcia miesiąca i przygotowania się do następnego cyklu miesięcznego.

Lista działań z zakresu zarządzania

E01 — Przeprowadzenie oceny zadowolenia interesariuszy

E02 — Zebranie wniosków i lekcji oraz planowanie usprawnień

E03 — Komunikowanie się w przygotowany sposób

## E01 — Przeprowadzenie oceny zadowolenia interesariuszy

Wyślij kwestionariusze do członków zespołu oraz do klienta, dostawców lub innych zewnętrznych interesariuszy w celu oceny ich zadowolenia z projektu w danym miesiącu. Wyniki zapisz w **Rejestrze Przeglądów** Diagnostycznych. Upewnij się, że ocena jest anonimowa.

[Szablon - Rejestr Przeglądów Diagnostycznych](#)

### Cel

Ważne jest, aby przeprowadzać częste oceny zadowolenia, aby wykrywać problemy i rozwiązywać je tak szybko, jak to możliwe, zamiast czekać na wystąpienie niepożądanych wyników w przyszłości. Ocena ta nie ogranicza się do klienta – poświęć wystarczająco dużo uwagi także członkom zespołu, ponieważ ich zadowolenie ma znaczący wpływ na projekt.

Ważne jest, aby zachować anonimowość oceny, ponieważ w przeciwnym razie niektóre osoby mogą nie czuć się komfortowo, wyrażając swoje prawdziwe odczucia na temat projektu.

### Najczęstsze pułapki

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

Nie dodawaj zbyt wielu pytań do kwestionariusza, by ułatwić interesariuszom udzielanie odpowiedzi.

Nawet jeśli dołożysz wszelkich starań, aby zachować anonimowość kwestionariusza, w sytuacji, w której jest tylko kilku respondentów, niektóre z ich odpowiedzi mogą umożliwić ich identyfikację. Jeśli tak się stanie, spróbuj zignorować elementy umożliwiające identyfikację osoby i nigdy nie wykorzystuj je 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.

### Zasady

Następujące zasady odgrywają znaczącą rolę w działaniach z zakresu zarządzania:

- [NUP3: Stawiaj na proaktywność.](#)
- [NUP4: Pamiętaj, że łańcuch jest tak mocny, jak jego najsłabsze ogniwo.](#)
- [NUP5: Nie rób niczego bez wyraźnego celu.](#)
- [NUP6: Używaj powtarzalnych elementów.](#)

## E02 — Zebranie wniosków i lekcji oraz planowanie usprawnień

Po zagregowaniu odpowiedzi zebranych podczas oceny zadowolenia, zaproś wszystkich członków zespołu i zorganizuj dla nich warsztaty, podczas których zaplanujecie ulepszenia, wykorzystując wyniki oceny zadowolenia i podzielicie się „nauczkami” zebranymi w trakcie miesiąca. Wszystkie te ulepszenia oraz wnioski i lekcje zapisz w **Rejestrze Działań Dla Zidentyfikowanych Ryzyk i Zagadnień** i przypisz opiekuna do każdej pozycji, co umożliwi podjęcie dalszych działań.

[Szablon - Rejestr Działań Dla Zidentyfikowanych Ryzyk i Zagadnień](#)

### Cel

Warsztaty te mają dwa główne cele: opracowanie skutecznych planów doskonalenia i budowanie zespołu.

Warto wykorzystać warsztaty do wspólnego planowania usprawnień zamiast planować wszystko samodzielnie, ponieważ tzw. **mądrość tłumu** może pomóc w wypracowaniu lepszych planów, a także prowadzić do większego zaangażowania członków zespołu.

### Najczęstsze pułapki

Weź pod uwagę poniższe kwestie, aby uniknąć najczęstszych pułapek dotyczących tego działania zarządczego:

- Właściwe wyniki warsztatów uzyskasz tylko wtedy, gdy będą one profesjonalnie prowadzone. Podczas moderacji możesz skorzystać z technik takich jak [metoda delficka](#).
- Jeśli to możliwe, zbieraj opinie anonimowo, aby zapewnić uczestnikom komfort i możliwość swobodnego wypowiedzenia się. Możesz także - dla zapewnienia anonimowości i przyspieszenia procesu - użyć odpowiedniego oprogramowania.
- Unikaj [zakotwiczania](#) ludzi do jednego lub kilku pomysłów i używaj neutralnych sformułowań dla przedstawienia problemów.

### Zasady

Następujące zasady odgrywają znaczącą rolę w działaniach z zakresu zarządzania:

- **NUP2: Zachowaj i zoptymalizuj energię i zasoby.**
- **NUP3: Stawiaj na proaktywność.**
- **NUP4: Pamiętaj, że łańcuch jest tak mocny, jak jego najsłabsze ogniwo.**
- **NUP5: Nie rób niczego bez wyraźnego celu.**

## E03 — Komunikowanie się w przygotowany sposób

Wyślij wiadomość do wszystkich członków zespołu, informując ich o osiągnięciach projektu w danym miesiącu i dziękując im za ich wkład.

### Cel

Przypomnienie wszystkim, aby pozostali skupieni na celach, a nie na pojedynczych, specjalistycznych działaniach. Komunikacja prowadzona właściwie, pomaga zjednoczyć zespół.

### Najczęstsze pułapki

Pamiętanie o poniższych wskazówkach pomoże uniknąć najczęstszych pułapek:

- Skup się na rezultatach, a nie na ilości wykonanej pracy.
- Dbaj o jasność przekazu i unikaj korporacyjnej nowomowy.
- Zapewnij, by wiadomość była krótka – najlepiej tylko kilka linijek.

### Zasady

Następujące zasady odgrywają znaczącą rolę w działaniach z zakresu zarządzania:

- NUP3: [Stawiaj na proaktywność.](#)
- NUP4: [Pamiętaj, że łańcuch jest tak mocny, jak jego najsłabsze ogniwo.](#)
- NUP5: [Nie rób niczego bez wyraźnego celu.](#)

## F — Zamknięcie projektu

Działania zarządcze w tej grupie są prowadzone w celu zamknięcia projektu po zakończeniu pracy lub gdy zdecydujemy się anulować projekt.

Lista działań z zakresu zarządzania

F01 — Przekazanie produktu

F02 — Przeprowadzenie oceny zadowolenia interesariuszy

F03 — Przeprowadzenie przeglądu partnerskiego z udziałem grupy zamykającej

F04 — Archiwizacja zgromadzonych dokumentów projektu

F05 — Świątowanie!

F06 — Komunikowanie się w przygotowany sposób

## F01 — Przekazanie produktu

Po zakończeniu projektu musimy otrzymać jego zatwierdzenie i przekazać produkt klientowi wewnętrznemu lub zewnętrznemu. W przypadku anulowania projektu również może to być wymagane.

Czasami klient akceptuje produkty, ale uzgadnia listę dodatkowych zadań, które należy wykonać w określonym czasie. W takich przypadkach możesz kontynuować i zamknąć projekt, a pozostałe działania przekazać zespołowi wsparcia/utrzymania.

### Cel

Celem jest oficjalne przekazanie i zatwierdzenie produktu, co jest warunkiem wstępnym całkowitego zamknięcia projektu. Warto pamiętać, że posiadanie projektów, które są prawie ukończone, ale są zamrożone na ostatnich etapach, jest marnowaniem zasobów i komplikuje zarządzanie portfelem. Najlepiej jest zamknąć projekty i przejść do nowych przedsięwzięć.

### Najczęstsze pułapki

To działanie zarządcze dotyczy ostatecznego zamknięcia projektu. Może być skomplikowane i czasochłonne, jeśli nie potraktowano wystarczająco poważnie pośrednich zamknięć.

W miarę możliwości staraj się o zgodę sponsora i klienta na główne produkty projektu po ich ukończeniu, a nie na koniec projektu. Upraszcza to ostateczne zamknięcie.

### Zasady

Następujące zasady odgrywają znaczącą rolę w działaniach z zakresu zarządzania:

- [NUP3: Stawiaj na proaktywność.](#)
- [NUP5: Nie rób niczego bez wyraźnego celu.](#)

## F02 — Przeprowadzenie oceny zadowolenia interesariuszy

Wyślij końcowy, anonimowy kwestionariusz satysfakcji do wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy oraz zapisz wyniki w Rejestrze Przeglądów Diagnostycznych. Podczas gdy comiesięczny kwestionariusz satysfakcji koncentruje się na pojedynczym miesiącu, ta końcowa ocena dotyczy projektu jako całości.

[Szablon: Rejestr Przeglądów Diagnostycznych](#)

### Cel

W tej chwili nie można podjąć żadnych konkretnych działań w celu poprawy zadowolenia interesariuszy; głównym celem oceny jest zapisanie jej, aby poddać projekt dalszej analizie i wyciągnąć wnioski na przyszłość.

### Najczęstsze pułapki

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

Nie dodawaj zbyt wielu pytań do kwestionariusza, by ułatwić interesariuszom udzielanie odpowiedzi.

Nawet jeśli dołożysz wszelkich starań, aby zachować anonimowość kwestionariusza, w sytuacji, w której jest tylko kilku respondentów, niektóre z ich odpowiedzi mogą umożliwić ich identyfikację. Jeśli tak się stanie, spróbuj zignorować elementy umożliwiające identyfikację osoby i nigdy nie wykorzystuj je 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.

### Zasady

Następujące zasady odgrywają znaczącą rolę w działaniach z zakresu zarządzania:

- [NUP3: Stawiaj na proaktywność.](#)
- [NUP4: Pamiętaj, że łańcuch jest tak mocny, jak jego najsłabsze ogniwo.](#)
- [NUP5: Nie rób niczego bez wyraźnego celu.](#)
- [NUP6: Używaj powtarzalnych elementów.](#)

## F03 — Przeprowadzenie przeglądu partnerskiego z udziałem grupy zamykającej

Poproś innego kierownika projektu lub eksperta ds. zarządzania projektami w organizacji o wspólne dokonanie przeglądu działań zarządczych projektu i zapisz wyniki w **Rejestrze Przeglądów Diagnostycznych**. Jeśli wynik jest niezadawalający, skoryguj niektóre działania zarządcze, a następnie kontynuuj od tego momentu.

### Cel

Ta wzajemna weryfikacja jest przeprowadzana z dwóch powodów:

- Upewnienie się, że jest się gotowym do zakończenia tej grupy aktywności i całego projektu.
- Wygenerowanie przydatnych informacji, które można wykorzystać do ulepszenia systemu zarządzania projektami w całej organizacji. Podczas gdy indywidualne wyniki są ważne, ważniejszy jest trend wyników wśród zbioru projektów w organizacji.

### Najczęstsze pułapki

Powszechnym ryzykiem jest to, że osoba dokonująca przeglądu może wahać się przed wskazaniem problemów, obawiając się, że może to zostać odebrane osobiście. Od ciebie zależy stworzenie relacji, która zapewni im komfort i szczerść. .

### Zasady

Następujące zasady odgrywają znaczącą rolę w działaniach z zakresu zarządzania:

- NUP1: [Przedkładaj wyniki i prawdę nad powiązania.](#)
- NUP3: [Stawiaj na proaktywność.](#)
- NUP5: [Nie rób niczego bez wyraźnego celu.](#)



## F04 — Archiwizacja zgromadzonych dokumentów projektu

Teraz, gdy zbliżamy się do końca projektu, nadszedł czas, aby zarchiwizować zgromadzone w trakcie projektu dokumenty projektowe.

### Cel

Archiwum powinno być bezpieczne i dostępne dla upoważnionych osób w przyszłości, aby zawsze można wykorzystać te informacje w projektach zamiast wymyślać koło na nowo. System zarządzania portfelem może również wymagać sprawdzenia tych informacji w przyszłości w celu bardziej szczegółowej analizy poprzednich projektów.

### Najczęstsze pułapki

Poniżej przedstawiono niektóre z najważniejszych kwestii, które należy wziąć pod uwagę:

- Jeśli to możliwe, upewnij się, że archiwum znajduje się w jednym miejscu, a pliki nie są rozproszone.
- Upewnij się, że archiwum jest tylko do odczytu.
- Upewnij się, że istnieje odpowiedni system tworzenia kopii zapasowych, aby archiwum nie zostało utracone.
- Upewnij się, że archiwum jest bezpieczne i tylko upoważnione osoby mają do niego dostęp.

Oprócz powyższego, częstym problemem związanym z dokumentami jest to, że tekst nie jest wystarczająco jasny i tylko osoby aktywnie pracujące z dokumentami mogą je zrozumieć we właściwym czasie i we właściwym kontekście. Upewnij się, że wszystkie dokumenty są jasne i proste, tak aby każdy, kto nie jest zaznajomiony z dokładnym kontekstem projektu, mógł je zrozumieć. Ta strategia pomaga również podczas długotrwałych projektów, ponieważ bardzo często zdarza się, że wewnątrzni interesariusze mają trudności ze zrozumieniem własnych dokumentów po kilku miesiącach.

### Zasady

Następujące zasady odgrywają znaczącą rolę w działaniach z zakresu zarządzania:

- [NUP2: Zachowaj i zoptymalizuj energię i zasoby.](#)
- [NUP5: Nie rób niczego bez wyraźnego celu.](#)
- [NUP6: Używaj powtarzalnych elementów.](#)

## F05 — 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 ludziom, że wszyscy pracują nad tym samym celem.

### Najczęstsze pułapki

Upewnij się, że jest to niezapomniane i przyjemne wydarzenie, a nie sucha impreza firmowa z długimi przemówieniami.

### Zasady

Następujące zasady odgrywają znaczącą rolę w działaniach z zakresu zarządzania:

- NUP4: Pamiętaj, że łańcuch jest tak mocny, jak jego najsłabsze ogniwo.
- NUP5: Nie rób niczego bez wyraźnego celu.

## F06 — Komunikowanie się w przygotowany sposób

W tym momencie sponsor wysyła wiadomość do wszystkich w organizacji, ogłaszając zamknięcie projektu i dziękując wszystkim członkom zespołu.

### Cel

Działania z zakresu zarządzania mają dwa cele:

- Pokazują uznanie dla członków zespołu, co zachęca ich do przyszłych projektów.
- Pomagają informować wszystkich o projektach, nad którymi pracuje organizacja i pomaga im dostosować się do celów.

### Najczęstsze pułapki

Przekaz powinien być krótki i jasny. Jeśli projekt został anulowany lub nie zakończył się sukcesem, upewnij się, że wiadomość jest pozytywna i zachęca ludzi do oczekiwania na lepsze projekty w przyszłości.

### Zasady

Następujące zasady odgrywają znaczącą rolę w działaniach z zakresu zarządzania:

- [NUP3: Stawiaj na proaktywność.](#)
- [NUP4: Pamiętaj, że łańcuch jest tak mocny, jak jego najsłabsze ogniwo.](#)
- [NUP5: Nie rób niczego bez wyraźnego celu.](#)

## G — Zarządzanie po zakończeniu projektu

Działania zarządcze w tej grupie są prowadzone po zamknięciu projektu przez okres 1 roku do 5 lat w celu sprawdzenia i oceny korzyści wynikających z projektu oraz zaproponowania pomysłów na ich ulepszenie. Cykl ten powtarza się co 6 miesięcy lub z inną częstotliwością, pasującą do środowiska.

Lista działań z zakresu zarządzania

G01 — Przeprowadzenie oceny korzyści

G02 — Generowanie nowych pomysłów

G03 — Komunikowanie się w przygotowany sposób

## G01 — Przeprowadzenie oceny korzyści

Sponsor (lub ktoś w jego imieniu) powinien spędzić kilka godzin w każdym cyklu poprojektowym, mierząc korzyści osiągnięte z projektu.

Poza **oczekiwanymi korzyściami**, sponsor powinien aktywnie poszukiwać **nieoczekiwanych korzyści**, **potencjalnych korzyści**, jak również **niepożądanych skutków**.

### Cel

Powinniśmy - z następujących powodów - ocenić korzyści wynikające z projektu:

- Ocena jest przypomnieniem dla sponsorów i innych interesariuszy, że projekty są realizowane w celu generowania korzyści.
- Ocena pomaga zrozumieć nasze środowisko i stać się bardziej realistycznymi w przyszłych projektach.
- Ocena pomaga nam znaleźć sposoby na zwiększenie korzyści (G02).

### Najczęstsze pułapki

Możesz uniknąć niektórych z najczęstszych problemów, gdy weźmiesz pod uwagę następujące kwestie:

- Sponsor może zlecić komuś innemu ocenę korzyści, ale powinien mieć nad nią pełny nadzór i traktować to działanie jako ważne działanie zarządcze, realizowane przez przedstawicieli najwyższego szczebla zarządzania w firmie.
- Niejasny, rozwlekły opis korzyści nie służy żadnemu celowi. Rezultat może mieć charakter ogólny i probabilistyczny, ale musi zachować sens i być możliwy do wykorzystania w G02.
- Pamiętaj, że korzyści nie ograniczają się tylko do tych pieniężnych i że należy również wziąć pod uwagę inne korzyści, takie jak reputacja, udział w rynku, szanse biznesowe i zdobyta wiedza.

### Zasady

Następujące zasady odgrywają znaczącą rolę w działaniach z zakresu zarządzania:

- NUP3: **Stawiaj na proaktywność.**
- NUP5: **Nie rób niczego bez wyraźnego celu.**

## G02 — Generowanie nowych pomysłów

Po dokonaniu oceny korzyści (G01) sponsor powinien sprawdzić, czy istnieją sposoby ich zwiększenia. Rezultatem mogą być drobne działania przypisane do zespołów operacyjnych lub duże zmiany, które mogą stać się w przyszłości nowymi projektami.

### Cel

Ponieważ wykonano główne prace projektowe, to teraz powinniśmy czerpać z projektu korzyści. Jednak niektóre potencjalne korzyści nie są uzyskiwane automatycznie, o ile nie zostaną podjęte dodatkowe działania ad hoc po zamknięciu projektu, bo przecież nie chcemy przegapić takiej okazji.

Z drugiej strony, ocena korzyści płynących z poprzednich projektów jest doskonałym źródłem pomysłów na przyszłe projekty i najlepiej jest przeprowadzać ją w ustrukturyzowany sposób.

### Najczęstsze pułapki

Aby uniknąć najbardziej typowych problemów, rozważ poniższe kwestie:

- Unikaj propozycji, nie dających się zastosować w praktyce, zamiast tego skup się na projektowaniu rzeczywistych rozwiązań, które można wdrożyć i ocenić.
- Nie musisz wykonywać tego działania zarządczego samodzielnie – warto zaprosić inne osoby i wspólnie podjąć decyzję.
- Nie ograniczaj się do oceny korzyści płynących z każdego projektu osobno i w izolacji – czasem najlepiej jest, kiedy Ty i wszyscy odpowiedzialni za projekty spotkacie się razem i wspólnie ocenicie korzyści płynące z wielu projektów. Pamiętaj tylko, aby korzyści z każdego projektu, za który odpowiadasz, zostały ocenione w taki, czy inny sposób.

### Zasady

Następujące zasady odgrywają znaczącą rolę w działaniach z zakresu zarządzania:

- [NUP3: Stawiaj na proaktywność.](#)
- [NUP5: Nie rób niczego bez wyraźnego celu.](#)

## G03 — Komunikowanie się w przygotowany sposób

Wyślij krótką wiadomość informującą o korzyściach osiągniętych dzięki projektowi i planach ich zwiększenia. Informacje te mogą być udostępniane niewielkiej grupie upoważnionych osób w organizacji (np. kierownikom i dyrektorom) lub wszystkim. Preferowane podejście to podzielenie się tymi informacjami ze wszystkimi.

### Cel

Jest to ciągle przypominanie odbiorcom, że projekty są realizowane dla dostarczenia im korzyści i że muszą wziąć je pod uwagę w swoich obecnych i przyszłych projektach.

### Najczęstsze pułapki

Rozważenie poniższych kwestii może pomóc uniknąć niektórych z najczęstszych problemów:

- Nie traktuj wszystkiego jako poufne, lecz podziel się informacjami z całą organizacją, jeśli to możliwe.
- Zapewnij, by wiadomość była krótka i jasna.
- Jeśli odpowiadasz za wiele małych projektów, możesz połączyć ich raporty w jeden, ale upewnij się, że uwzględniłeś wszystkie swoje projekty.

### Zasady

Następujące zasady odgrywają znaczącą rolę w działaniach z zakresu zarządzania:

- NUP3: [Stawiaj na proaktywność.](#)
- NUP4: [Pamiętaj, że łańcuch jest tak mocny, jak jego najsłabsze ogniwo.](#)
- NUP5: [Nie rób niczego bez wyraźnego celu.](#)