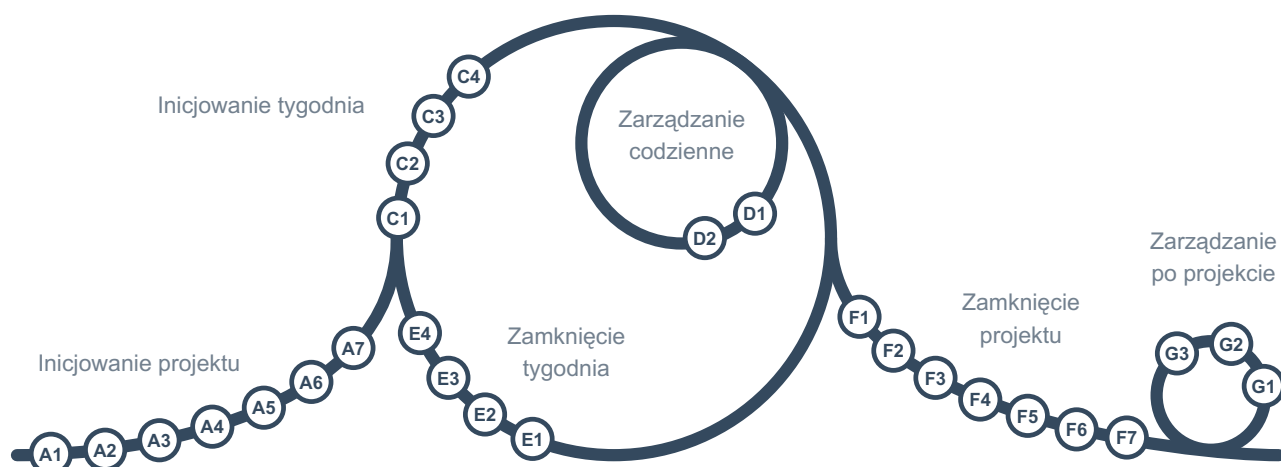


micro.P3.express

minimalistyczne zarządzanie projektami dla mikroprojektów



To jest wersja do pobrania podręcznika online (<https://micro.p3.express>), wygenerowana dnia 2025-12-06.
Sprawdź stronę internetową, aby uzyskać nowsze wersje.

Ten podręcznik można używać i rozpowszechniać bez ograniczeń na licencji Creative Commons Attribution 4.0 International.

Przetłumaczone przez Krzysztof Sierański

- Inicjowanie projektu
 - [A1 - Identyfikacja decydenta\(-ów\) na najwyższym szczeblu](#)
 - [A2 - Zrozumienie i rozdzielenie ról \(kapeluszy\)](#)
 - [A3 - Wybór narzędzi i utworzenie repozytorium projektu](#)
 - [A4 - Zbudowanie wspólnego zrozumienia](#)
 - [A5 - Przeprowadzenie przeglądu partnerskiego inicjowania projektu](#)
 - [A6 - Podjęcie decyzji o uruchomieniu/odrzućeniu projektu](#)
 - [A7 - Conduct a focused communication](#)
- Inicjowanie tygodnia
 - [C1 - Przegląd i doprecyzowanie wspólnego zrozumienia](#)
 - [C2 - Przeprowadzenie przeglądu partnerskiego inicjowania tygodnia](#)
 - [C3 - Podjęcie decyzji o kontynuacji lub zakończeniu](#)
 - [C4 - Prowadzenie ukierunkowanej komunikacji](#)
- Zarządzanie codzienne
- Zamknięcie tygodnia
 - [E1 - Pomiar i raportowanie postępów](#)
 - [E2 - Ocena zadowolenia interesariuszy](#)
 - [E3 - Zbieranie wniosków i planowanie usprawnień](#)
 - [E4 - Rozważ zamianę ról na kolejny tydzień](#)
- Zamknięcie projektu
 - [F1 - Ostateczna weryfikacja i przekazanie produktu](#)
 - [F2 - Ocena zadowolenia interesariuszy](#)
 - [F3 - Przeprowadzenie przeglądu partnerskiego zamknięcia projektu](#)
 - [F4 - Rozważ zamianę ról na Zarządzanie po Projekcie](#)
 - [F5 - Archiwizacja dokumentacji projektowej](#)
 - [F6 - Świętowanie!](#)
 - [F7 - Prowadzenie ukierunkowanej komunikacji](#)
- Zarządzanie po projekcie
 - [G1 - Ocena korzyści](#)
 - [G2 - Generowanie nowych pomysłów](#)
 - [G3 - Prowadzenie ukierunkowanej komunikacji](#)

- [D1 - Zarządzanie działaniami następczymi](#)
- [D2 - Zamknięcie ukończonych przedmiotów dostawy](#)

micro.P3.express to odmiana [P3.express](#) zaprojektowana z myślą o **mikroprojektach** realizowanych przez zespoły liczące od około 1 do 7 osób, które mogą być prowadzone w różnych środowiskach — od megaorganizacji po mikroorganizacje (w tym także jednoosobowe). Podobnie jak P3.express, micro.P3.express jest **minimalistycznym systemem zarządzania projektami**.

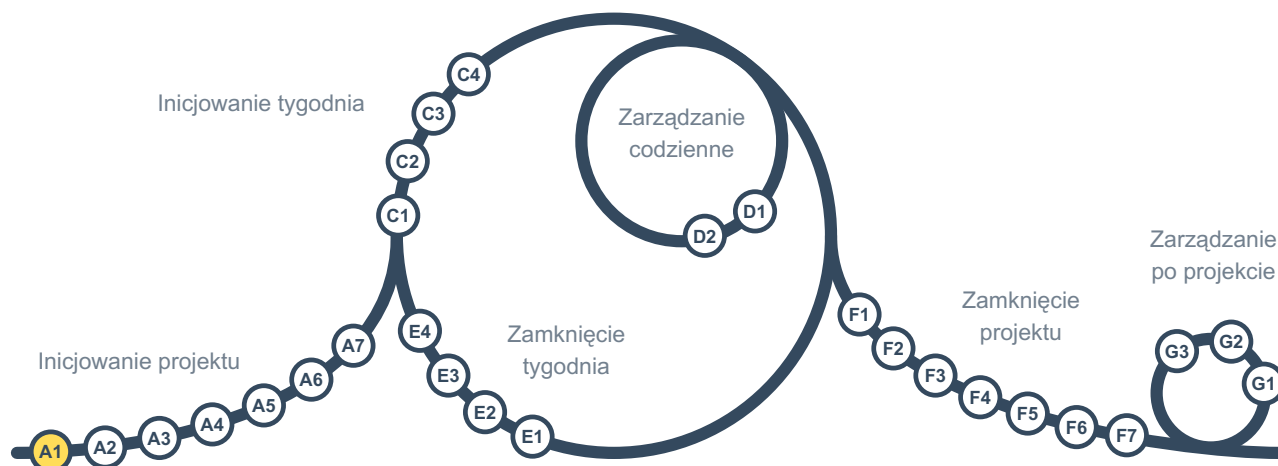
Na diagramie przedstawiono proces micro.P3.express. Każdy węzeł (A1, A2, ...) to **działanie zarządcze**. Każde działanie należy do jednej z 6 **grup działań** (Inicjowanie projektu, Inicjowanie tygodnia, ...). Dwie z tych grup działań są jednorazowe i liniowe, pozostałe mają charakter cykliczny.

W przypadku **rozciągniętych mikroprojektów**, które trwają długo i angażują tylko niewielką część czasu członków zespołu, można zastąpić cykl tygodniowy cyklem miesięcznym.

Klikając na każde działanie na internetowym diagramie, można otworzyć jego stronę i zapoznać się ze szczegółami. Jeśli dopiero zaczynasz naukę micro.P3.express, najlepiej rozpocząć od [A1](#) i przeczytać wszystkie działania po kolei.

Aby odnieść sukces w swoich projektach, musisz rozumieć i stale stosować się do [Prawie Uniwersalnych Zasad Projektów \(NUPP\)](#).

A1 Identyfikacja decydenta(-ów) na najwyższym szczeblu

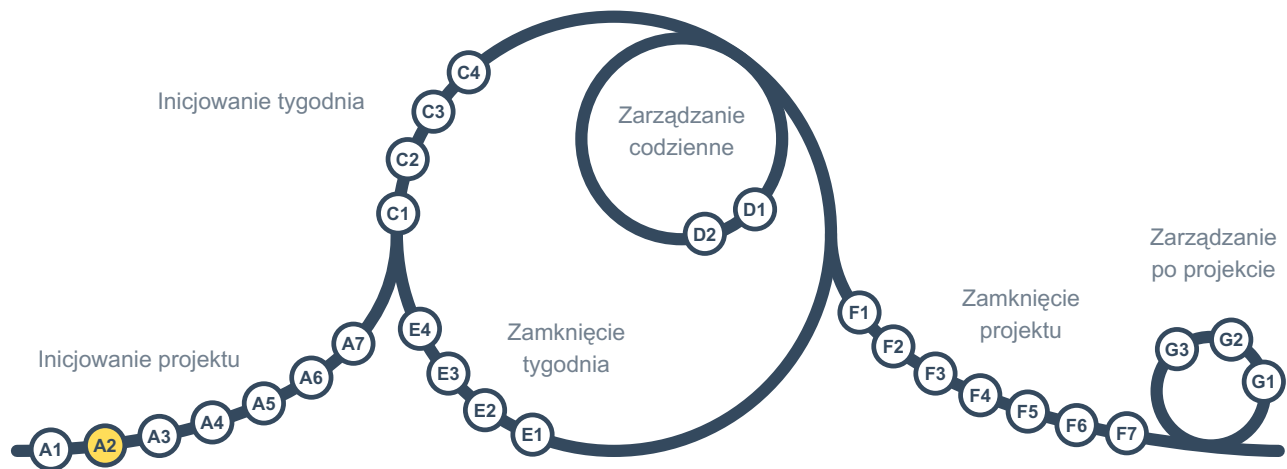


To jest pierwsze działanie zarządcze w grupie **Inicjowanie projektu**, której celem jest stworzenie fundamentów projektu oraz podjęcie decyzji, czy projekt będzie realizowany.

Należy jasno określić, kto będzie podejmował decyzje na najwyższym szczeblu, takie jak **decyzje o uruchomieniu/odrzuconiu** (A6 i C3). Wybór zależy od tego, czy organizacja jest większa od zespołu projektowego:

- **Jeśli nie ma większej organizacji (to mikroorganizacja)**, wówczas cały zespół lub jego część będzie odpowiedzialna za podejmowanie decyzji na najwyższym szczeblu. Ważne jest, aby wszyscy wiedzieli, kto to jest.
- **Jeśli istnieje większa organizacja**, jedna osoba posiadająca wysoką pozycję w organizacji, która nie jest zwykłym członkiem zespołu, powinna zostać sponsorem projektu, odpowiedzialnym za podejmowanie decyzji na najwyższym szczeblu oraz zapewnienie zasobów do realizacji projektu. Jeśli w podejmowaniu decyzji na najwyższym szczeblu musi uczestniczyć więcej osób, to sponsor odpowiada za zorganizowanie tego procesu, a członkowie zespołu współpracują wyłącznie ze sponsorem, a nie ze wszystkimi decydentami.

A2 Zrozumienie i rozdzielenie ról (kapeluszy)



Nie należy realizować pracy projektowej poprzez przekazywanie każdego zadania specjalistycznego do odpowiedniego działu i przydzielanie go ekspertom w trybie ad hoc. Zamiast tego, niezbędni eksperci powinni być oficjalnie **powołani** jako członkowie zespołu projektowego, najlepiej na cały czas trwania projektu.

W każdym projekcie występują cztery obszary odpowiedzialności. Aby żaden z nich nie został pominięty, rozważamy następujące **role (kapelusze)** dla członków zespołu, z których każda odpowiada za jeden z obszarów:



Rola Kierownika Projektu

Odpowiedzialność za sposób pracy, koordynację, facylitację, rozwiązywanie problemów itp.



Rola Inwestora

Odpowiedzialność za zwrot z inwestycji i koszt alternatywny.



Rola Twórcy

Odpowiedzialność za wykonalność produktu projektu, obowiązujące standardy itp.



Rola Użytkownika

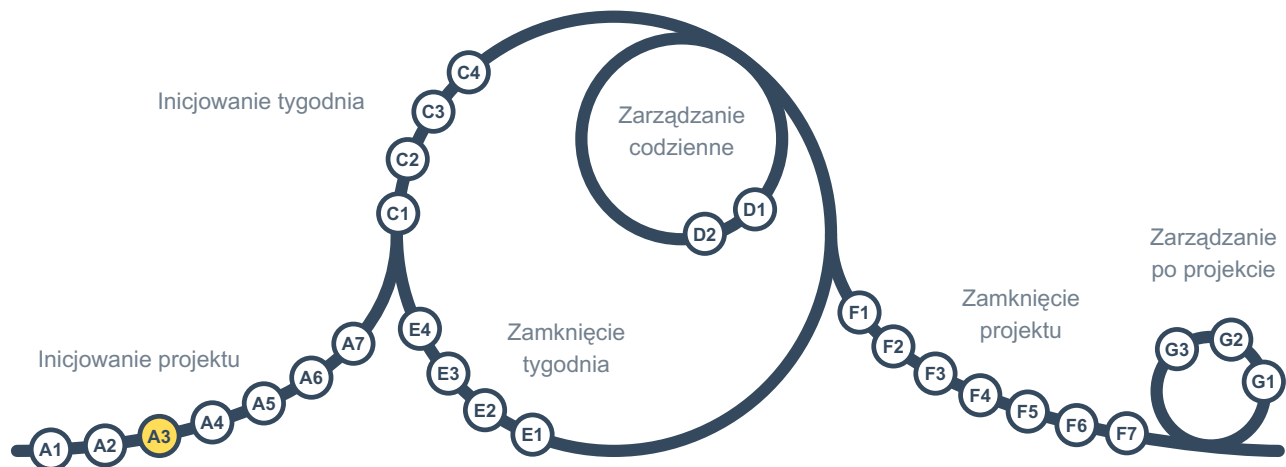
Odpowiedzialność za potrzeby i oczekiwania klienta oraz użytkowników końcowych.

Chociaż wiele osób może dzielić część lub wszystkie te obszary odpowiedzialności, w danym momencie **tylko jedna osoba** pełni daną rolę (kapelusze). Role te **nie** dają większych uprawnień decyzyjnych, a jedynie odpowiedzialność za to, by dany obszar był odpowiednio zaadresowany przez zespół.

W razie potrzeby jedna osoba może pełnić kilka ról (np. w projekcie jednoosobowym). W takich przypadkach należy regularnie „zmieniać kapelusze”, by żaden z obszarów nie został zaniedbany.

Te cztery role należy rozdzielić podczas Inicjowania projektu, biorąc pod uwagę umiejętności członków zespołu, zanim przejdzie się do kolejnego działania zarządczego (A3).

A3 Wybór narzędzi i utworzenie repozytorium projektu



Na tym etapie należy przygotować narzędzia oraz dobrze zorganizowane repozytorium do przechowywania dokumentów zarządczych i produkcyjnych projektu.



Rola Twórcy

Jakich narzędzi powinniśmy używać do tworzenia produktu projektu?

Jaki typ repozytorium będzie najlepszy dla członków zespołu tworzących produkt?



Rola Kierownika Projektu

Jakich narzędzi powinniśmy używać do pracy zarządczej w projekcie?

Jaki typ repozytorium najlepiej spełni potrzeby zarządcze projektu?

Jak zapewnić dostęp do dokumentów z różnych urządzeń?

Jak zapewnić automatyczne tworzenie kopii zapasowych?

Jak powinniśmy organizować i nazywać nasze dokumenty?

Repozytorium może być katalogiem na platformie **przechowywania w chmurze** lub w lokalnej sieci, zsynchronizowanym i dostępnym offline na komputerach członków zespołu. Alternatywnie, osoby obeznane z technologią mogą używać **Git** i podobnych rozwiązań do skonfigurowania repozytorium.



Rola Kierownika Projektu

Czy mamy pewność, że nie uzależniamy się od jednej usługi?

Korzystając z usług w chmurze, należy upewnić się, że nie jesteśmy uzależnieni od ich usług i że możemy swobodnie przenieść się na inne platformy oraz korzystać z alternatywnych narzędzi do otwierania i edytowania plików.

W zależności od projektu mogą pojawić się dodatkowe kwestie:



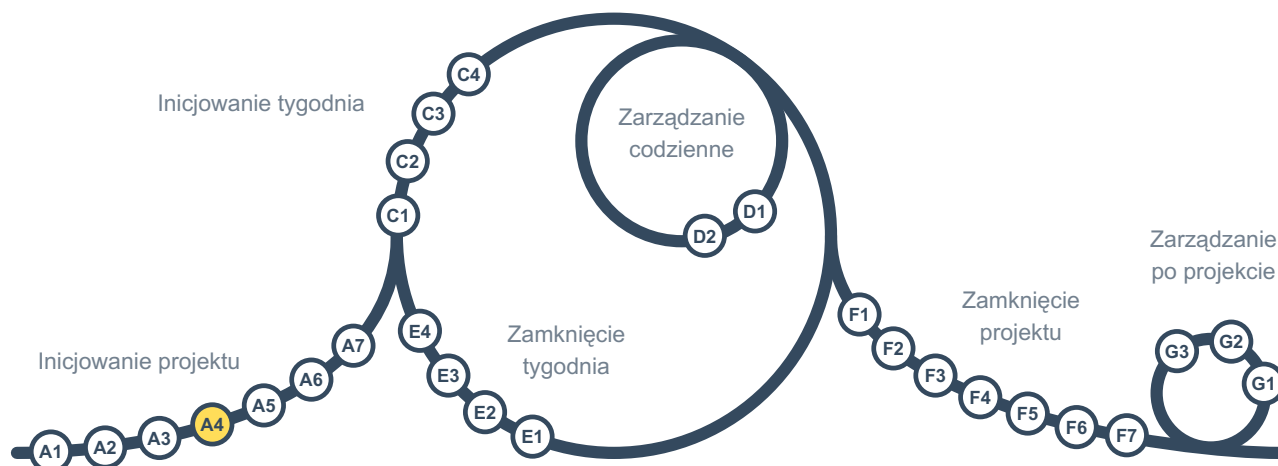
Rola Kierownika Projektu

Jak zapewnić bezpieczeństwo repozytorium?

Co możemy zrobić w zakresie wersjonowania (przechowywania kopii starych wersji plików)?

Jeśli zespół nie wie, jak postąpić w tym działaniu, powinien zasięgnąć pomocy u współpracowników lub znajomych albo zatrudnić krótkoterminowego konsultanta.

A4 Zbudowanie wspólnego zrozumienia



Osoba pełniąca rolę **Kierownika Projektu** pomaga wszystkim członkom zespołu współpracować i osiągnąć wspólne zrozumienie projektu. To zrozumienie będzie fundamentem przyszłych działań oraz wysokopoziomym planem wyznaczającym kierunek.



Rola Inwestora

Jaki jest powód realizacji tego projektu?

Jakie są korzyści i potencjalne straty związane z projektem?

Ile środków finansowych potrzebujemy, by zakończyć projekt?

Jakie są ryzyka inwestycyjne?



Rola Użytkownika

Jakie są oczekiwane rezultaty produktu projektu?

Jakie są potrzeby i oczekiwania klienta oraz użytkowników końcowych?

Jakie są ryzyka związane z użytkownikami i klientem?



Rola Twórcy

Jak będzie wyglądał produkt projektu „od kuchni”?

Ile czasu potrzebujemy na stworzenie produktu projektu?

Jakie są ryzyka produkcyjne?



Rola Kierownika Projektu

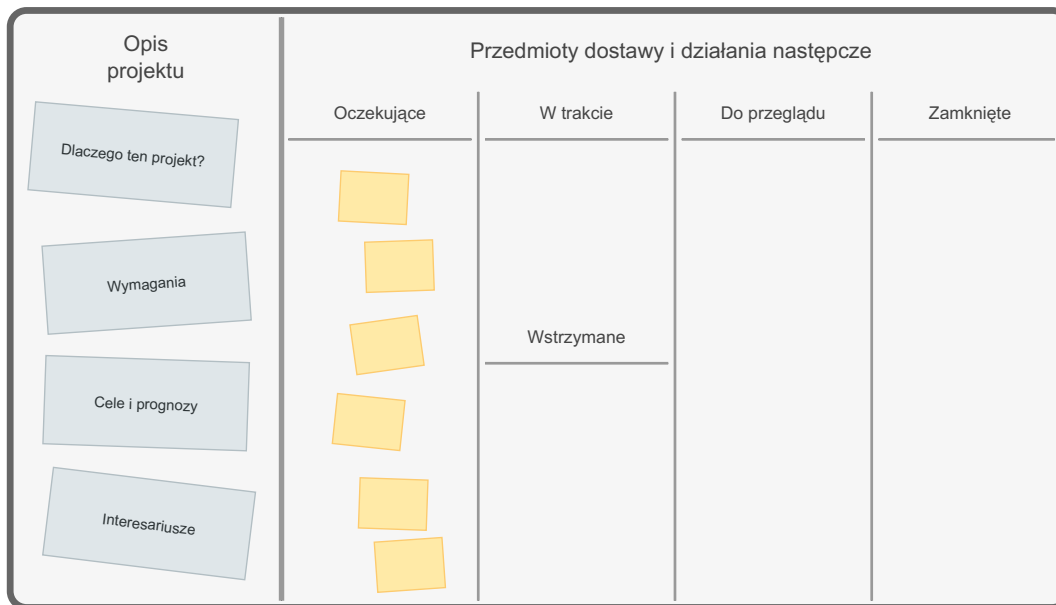
Kto może mieć wpływ na projekt (interesariusze)?

Jakie są ryzyka związane ze sposobem pracy?

Czy wszyscy pełniący role (kapelusze) byli zaangażowani w budowanie wspólnego zrozumienia?

Należy utworzyć cyfrową lub fizyczną **Zintegrowaną Tablicę Projektu** do rejestrowania tych informacji, z kolumnami statusu takimi jak „oczekujące”, „wstrzymane”, „w trakcie”, „do przeglądu” i „zamknięte” dla **przedmiotów dostawy** oraz **działań następczych** (ryzyka, problemy itd.). Dodatkowo powinna być kolumna „opis projektu” z następującymi metakartami:

- Dlaczego ten projekt?
- Wymagania i oczekiwania
- Cele i prognozy
- Interesariusze
- Ogólne kryteria akceptacji [opcjonalnie]



Na tym etapie należy zidentyfikować wszystkie kluczowe i średnie przedmioty dostawy, by lepiej zrozumieć projekt. Jeśli projekt ma charakter eksploracyjny, lepiej ograniczyć się do najważniejszych przedmiotów dostawy i rozbić je na mniejsze później.

W złożonych mikroprojektach można użyć **Mapy Przedmiotów Dostawy** (np. mapy myśli), aby rozbić końcowy produkt na główne przedmioty dostawy, następnie każdy z nich na mniejsze itd., aż do uzyskania odpowiedniego poziomu szczegółowości.

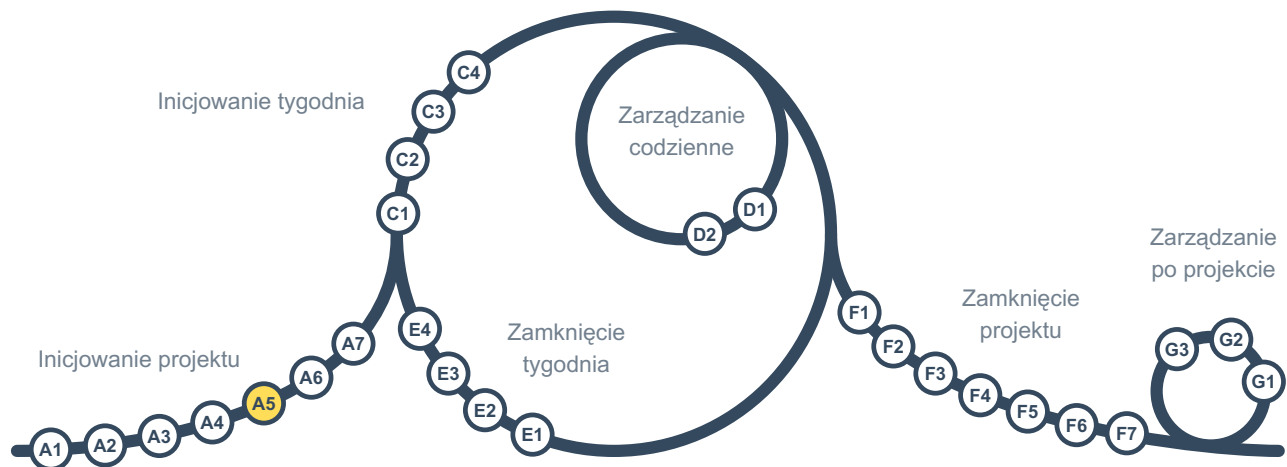
Jest jeszcze jedna ważna kwestia:



Rola Kierownika Projektu

Czy dokumenty są jasne i łatwe do zrozumienia?

A5 Przeprowadzenie przeglądu partnerskiego inicjowania projektu



Dobry **Kierownik Projektu** powinien zawsze mieć krytyczne podejście:



Rola Kierownika Projektu

Czy dobrze przeprowadziliśmy inicjowanie projektu i jesteśmy gotowi przejść dalej?

Mogą wystąpić błędy lub braki, których nie zauważasz z różnych powodów, w tym z powodu bliskości do pracy. Warto poprosić osobę z doświadczeniem w zarządzaniu projektami spoza zespołu projektowego o przeprowadzenie przeglądu partnerskiego i ocenę wykonanej pracy świeżym okiem przed przejściem dalej. Poza pomocą w rozwiązaniu potencjalnych problemów, przegląd partnerski to świetna okazja do nauki dla obu stron.

Jeśli organizacja nie jest większa od zespołu projektowego lub nie ma w niej osoby mogącej przeprowadzić przegląd zarządczy projektu, warto rozważyć poproszenie o pomoc kogoś z zewnątrz.

Wyniki przeglądu partnerskiego oraz wszelkie powiązane informacje należy zapisać na karcie na **Zintegrowanej Tablicy Projektu** i zamknąć po wprowadzeniu niezbędnych poprawek wskazanych podczas przeglądu.

Oprócz roli **Kierownika Projektu**, inni pełniący role (kapelusze) mogą również uznać przegląd partnerski za przydatny:



Rola Twórcy

Czy potrzebujemy przeglądu partnerskiego produkcji?



Rola Inwestora

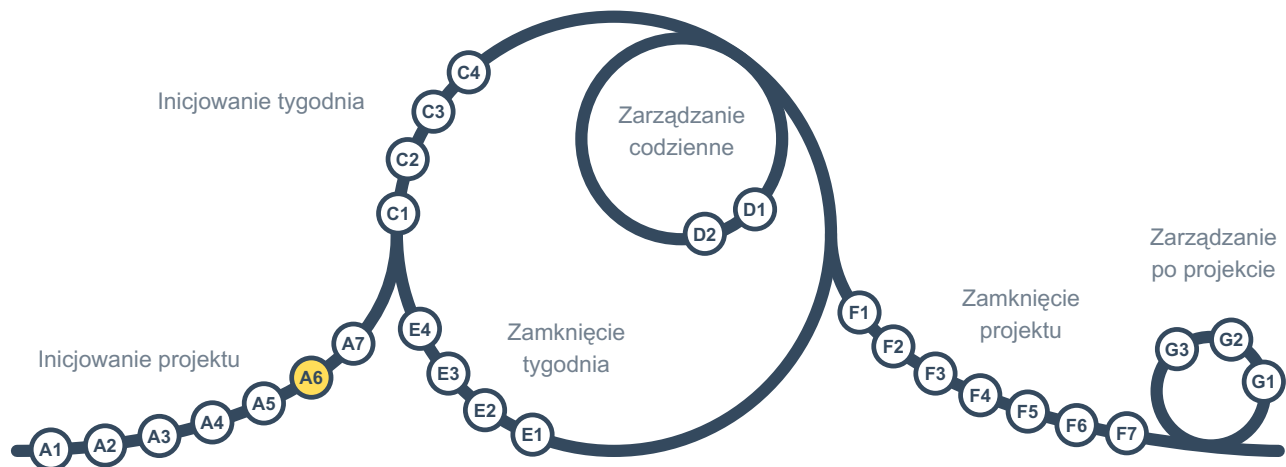
Czy potrzebujemy przeglądu partnerskiego biznesowego?



Rola Użytkownika

Czy potrzebujemy przeglądu partnerskiego aspektów użytkownika?

A6 Podjęcie decyzji o uruchomieniu/odrzućeniu projektu



Na tym etapie jesteśmy prawie gotowi do podjęcia decyzji o uruchomieniu/odrzućeniu projektu. Zanim odpowiedzialna osoba lub grupa podejmie decyzję, każdy pełniący rolę (kapelusze) powinien wyrazić swoje obawy:



Rola Kierownika Projektu

Czy mamy właściwe, spójne zrozumienie i fundamenty projektu?



Rola Twórcy

Czy cele i oczekiwania są realistyczne i osiągalne?



Rola Użytkownika

Czy obecna definicja produktu projektu jest odpowiednia dla użytkowników końcowych?



Rola Inwestora

Czy cel projektu jest osiągalny?

Czy projekt jest uzasadniony?

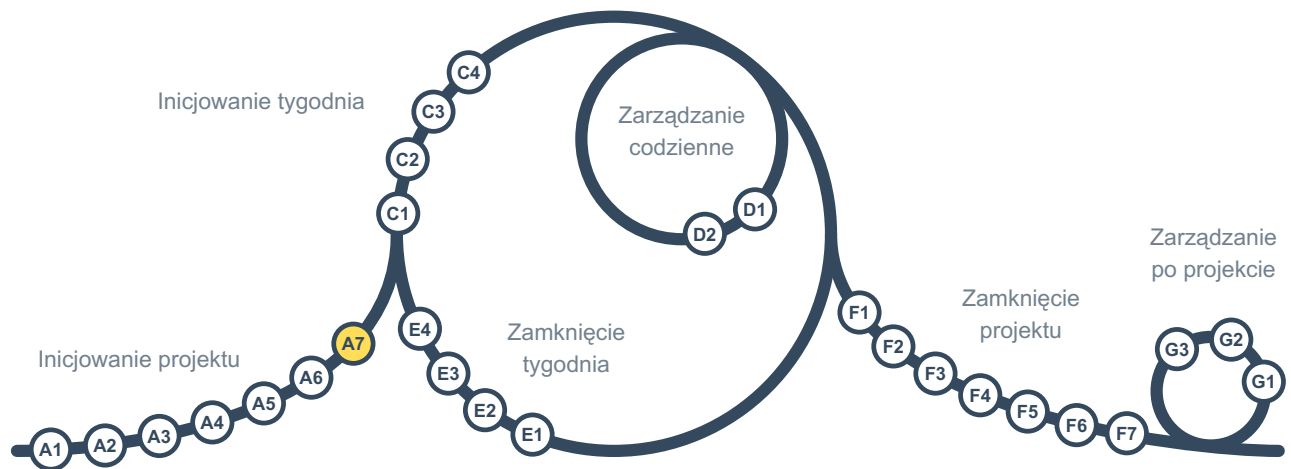
Czy projekt jest obecnie najlepszą inwestycją dla nas?

Po tym osoba lub grupa odpowiedzialna za decyzje o uruchomieniu/odrzućeniu (ustalona w A1) podejmuje decyzję. Jeśli decyzja to „odrzućenie”, repozytorium projektu należy zarchiwizować, a projekt zakończyć. Należy jednak zadbać, by archiwum pozostało dostępne, ponieważ w przyszłości możesz wrócić do podobnego pomysłu i skorzystać z dotychczasowych doświadczeń.

Może się zdarzyć, że trzeba będzie zainicjować kilka projektów, by wybrać te naprawdę uzasadnione do realizacji. Z tego powodu inicjowanie projektów, które później zostaną odrzucone, nie powinno być traktowane jako strata czasu, lecz jako inwestycja w znalezienie najlepszych projektów.

Gdy jest zewnętrzny klient, to właśnie na tym etapie wysyła się mu ofertę i podpisuje umowę.

A7 Conduct a focused communication



To jest ostatnie działanie zarządcze w grupie **Inicjowanie projektu**, wymagane, gdy organizacja jest większa niż zespół projektowy.



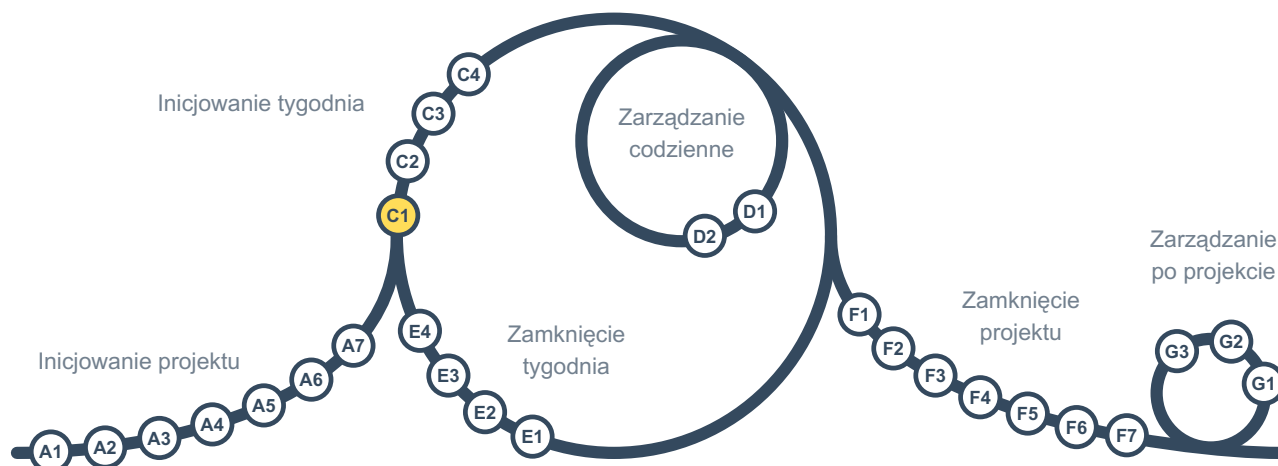
Rola Kierownika Projektu

Czy reszta organizacji wie, że zamierzamy rozpocząć ten projekt?

Wszyscy w organizacji powinni być świadomi projektu, aby mogli się do niego dostosować i wspierać go w razie potrzeby. Pomaga to również zidentyfikować potencjalne konflikty i możliwości na możliwie najwcześniejszym etapie.

W ramach tego działania osoba nosząca **kapelusza Kierownika Projektu** wysyła krótką wiadomość do wszystkich w organizacji, informując ich, że projekt ma się rozpocząć i wyjaśniając jego cel oraz oczekiwane rezultaty.

C1 Przegląd i doprecyzowanie wspólnego zrozumienia



To pierwsze działanie zarządcze w grupie **Inicjowanie tygodnia**.

Każda karta na **Zintegrowanej Tablicy Projektu** powinna mieć przypisanego jednego członka zespołu jako **opiekuna**, który odpowiada za jej aktualizację i realizację. Jeśli nad jedną kartą pracuje kilka osób, tylko jedna z nich może być opiekunem.

Na tym etapie opiekunowie prezentują swoje karty, a zespół – na podstawie tych prezentacji oraz metakart z kolumny „opis projektu” – doprecyzowuje wspólne zrozumienie projektu, aktualizując karty, ich kolejność, ustalając działania na nadchodzący tydzień, uszczegóławiając zakres prac itd.

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



Rola Użytkownika

Jakie działania będą najbardziej wartościowe dla użytkowników końcowych i klienta?



Rola Twórcy

Jakie działania będą najlepsze z perspektywy twórców?



Rola Inwestora

Co możemy zrobić, by najbardziej zbliżyć się do celu projektu?



Rola Kierownika Projektu

Jeśli mamy odchylenia, co powinniśmy zrobić inaczej, by osiągnąć założone cele?

Czy wszyscy pełniący role (kapelusze) byli zaangażowani w przegląd i doprecyzowanie wspólnego zrozumienia?

Wszystkie stare i nowe **przedmioty dostawy** oraz **działania następne** (ryzyka, problemy itd.) powinny być wymienione i uporządkowane na **Zintegrowanej Tablicy Projektu**. Każda karta powinna mieć przypisanego opiekuna. Metakarty w kolumnie „opis projektu” należy aktualizować, jeśli zmieniają się cele lub inne podstawowe informacje.

Opis projektu	Przedmioty dostawy i działania następcze			
	Oczekujące	W trakcie	Do przeglądu	Zamknięte
Dlaczego ten projekt?				
Wymagania		 Wstrzymane		
Cele i prognozy				
Interesariusze	 			

Warto dodać do każdej karty informację o kryteriach akceptacji, by lepiej powiązać działania z celami i ułatwić późniejsze zatwierdzanie [D2](#). Jeśli istnieją normy, standardy lub szczególne wymagania dotyczące danego przedmiotu dostawy, należy je również odnotować na karcie. Jeśli wiele przedmiotów dostawy ma podobne kryteria, można utworzyć metakartę „ogólne kryteria akceptacji” w kolumnie „opis projektu”.

Jeśli wersja produktu projektu już działa, należy ją również przeanalizować:



Rola Użytkownika

Jaka jest reakcja użytkowników na obecny stan produktu?



Rola Twórcy

Jak produkt sprawdza się w praktyce z perspektywy twórców?



Rola Inwestora

Jakie korzyści zostały już osiągnięte?

Na podstawie tych rozważań można dodać nowe karty lub zmienić istniejące.

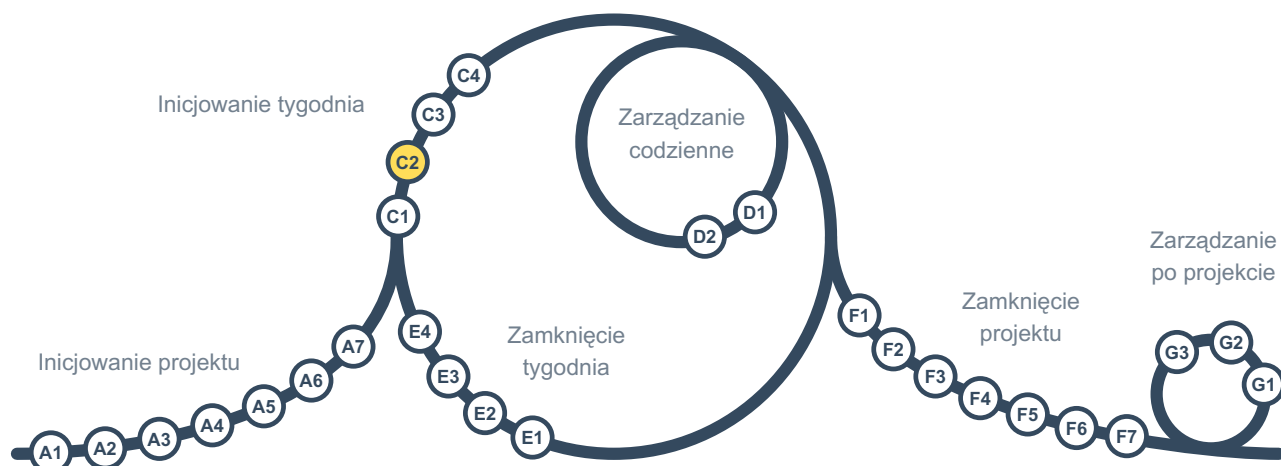
Jest też stałe pytanie:



Rola Kierownika Projektu

Czy dokumenty są jasne i łatwe do zrozumienia?

C2 Przeprowadzenie przeglądu partnerskiego inicjowania tygodnia



Zawsze warto zachować krytyczne podejście:



Rola Kierownika Projektu

Czy dobrze rozpoczęliśmy tydzień i jesteśmy gotowi przejść dalej?

Osobę **spoza** zespołu, posiadającą odpowiednie umiejętności z zakresu zarządzania projektami, należy poprosić o poświęcenie godziny na przegląd partnerski Twojej pracy. Uzyskane informacje można wykorzystać do dopracowania planów.

Jeśli masz dostęp do wystarczającej liczby osób, warto za każdym razem poprosić inną osobę o przegląd – zwiększa to różnorodność opinii i sprzyja nauce. Jeśli w organizacji nie ma odpowiedniej osoby, warto poszukać kogoś z zewnątrz.

Wyniki przeglądu partnerskiego należy zapisać na karcie na **Zintegrowanej Tablicy Projektu**, którą zamyka się po wprowadzeniu niezbędnych poprawek.

Przeglądy partnerskie są niezbędne dla aspektów zarządczych. W zależności od rodzaju projektu, można je stosować także dla innych ról (kapeluszy), zgodnie z najlepszymi praktykami i normami każdej z nich:



Rola Twórcy

Czy potrzebujemy przeglądu partnerskiego produkcji?



Rola Inwestora

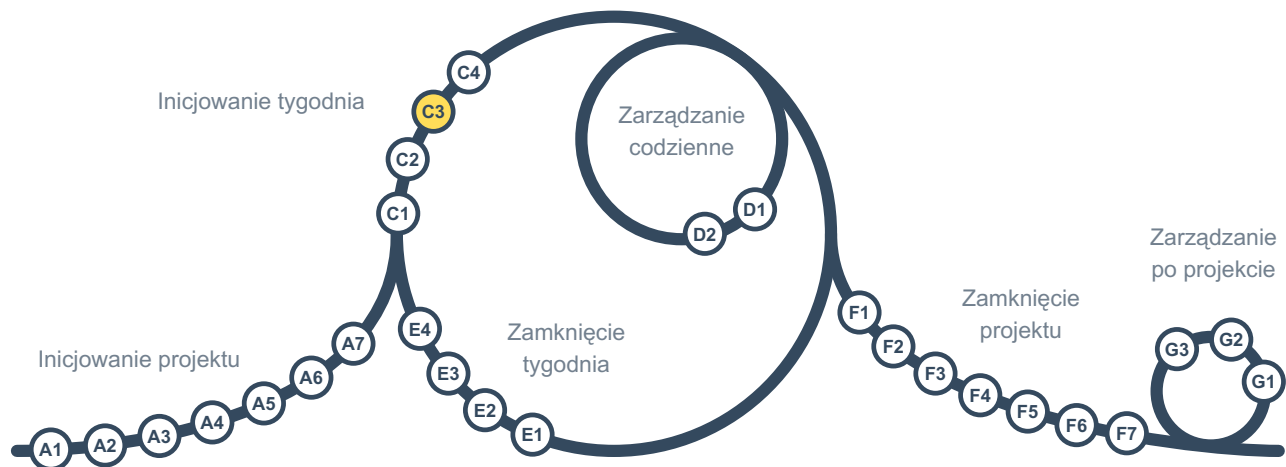
Czy potrzebujemy przeglądu partnerskiego biznesowego?



Rola Użytkownika

Czy potrzebujemy przeglądu partnerskiego aspektów użytkownika?

C3 Podjęcie decyzji o kontynuacji lub zakończeniu



Nadszedł czas na cykliczną decyzję o kontynuacji lub zakończeniu projektu. Przed jej podjęciem każdy pełniący rolę (kapelusze) powinien wyrazić swoje obawy:



Rola Twórcy

Czy cele i oczekiwania są nadal realistyczne i osiągalne?



Rola Użytkownika

Czy obecne zrozumienie projektu jest nadal odpowiednie dla użytkowników końcowych?

Czy nadal możliwe jest spełnienie wymagań?



Rola Inwestora

Czy cel projektu jest nadal osiągalny?

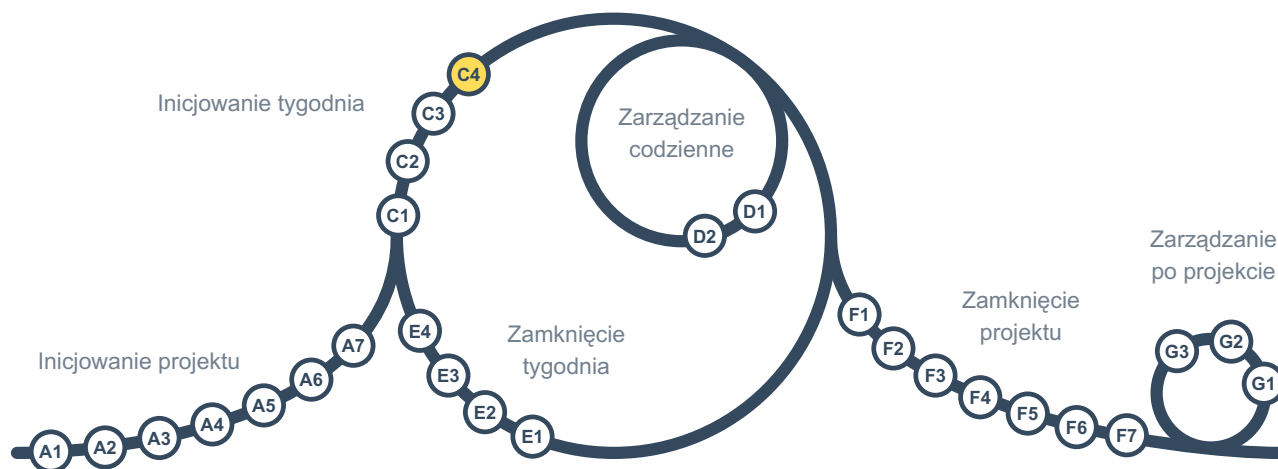
Czy projekt jest nadal uzasadniony?

Czy projekt jest nadal najlepszą inwestycją naszych zasobów?

Następnie osoba lub grupa odpowiedzialna za decyzję (ustalona w [A1](#)) podejmuje decyzję. Decyzję i powiązane informacje należy zapisać na karcie na **Zintegrowanej Tablicy Projektu**.

Jeśli projekt traci uzasadnienie i nie ma sensu go kontynuować, należy podjąć decyzję o zakończeniu – wówczas zespół powinien zarchiwizować dokumenty, zakończyć projekt i ogłosić jego zamknięcie. Jeśli projekt ma dynamiczny zakres i ostatni rezultat jest wystarczający, nie należy używać opcji zakończenia, lecz przejrzeć i zamknąć pozostałe karty przedmiotów dostawy jako anulowane, a następnie normalnie zakończyć projekt.

C4 Prowadzenie ukierunkowanej komunikacji



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

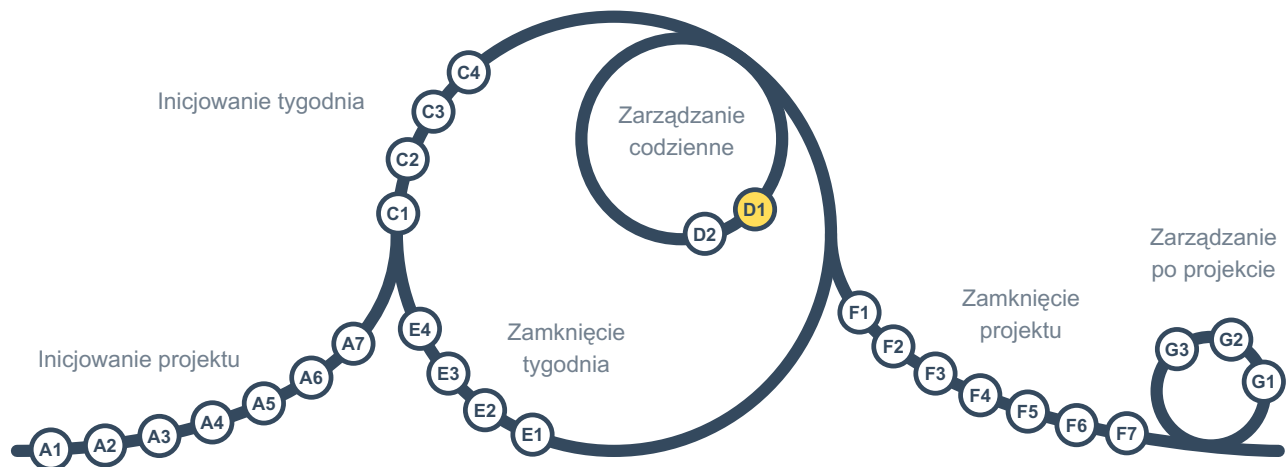


Rola Kierownika Projektu

Czy powinniśmy przekazać tygodniowy plan szerszemu gronu odbiorców?

Ponieważ jest to działanie cykliczne, należy zadbać, by częstotliwość komunikacji odpowiadała oczekiwaniom interesariuszy – w razie potrzeby można ją wysyłać co dwa lub cztery cykle, a także kierować tylko do wybranych osób, a nie do wszystkich w organizacji.

D1 Zarządzanie działaniami następczymi



Wszyscy członkowie zespołu powinni nieustannie poszukiwać problemów, ryzyk, zmian oraz pomysłów na usprawnienia.



Rola Twórcy

Czy pojawiły się nowe problemy, ryzyka lub pomysły na usprawnienia dotyczące produktu projektu?



Rola Inwestora

Czy pojawiły się nowe problemy biznesowe, ryzyka lub zmiany?



Rola Użytkownika

Czy pojawiły się nowe problemy, ryzyka lub zmiany związane z użytkownikami końcowymi lub klientem?



Rola Kierownika Projektu

Czy pojawiły się nowe problemy, ryzyka lub pomysły na usprawnienia dotyczące sposobu pracy?

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

Te informacje należy rejestrować, dodając nowe karty z działaniami następczymi na **Zintegrowanej Tablicy Projektu** lub dodając komentarze do istniejących kart.

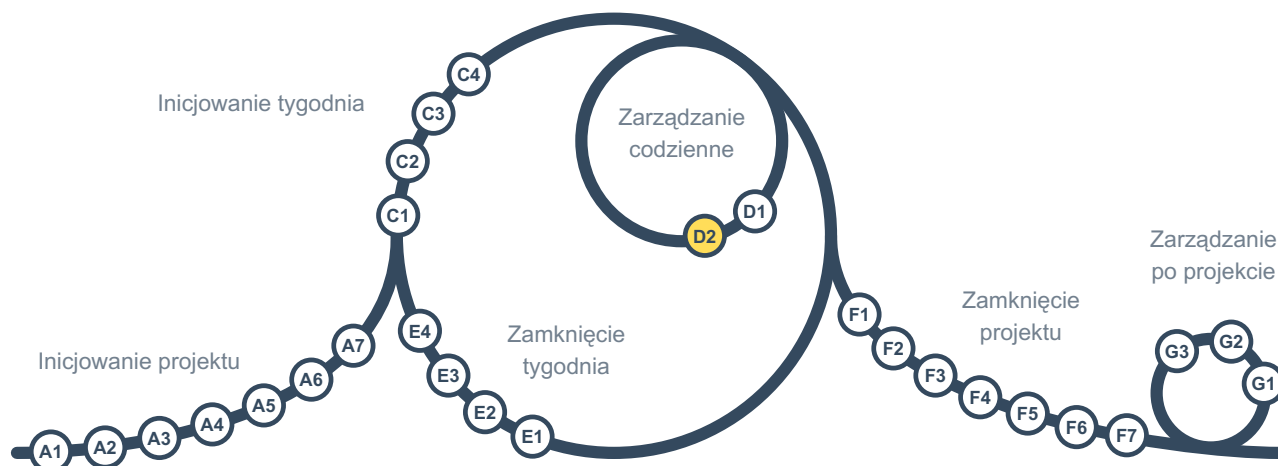


Rola Kierownika Projektu

Czy właściwie monitorujemy zidentyfikowane problemy i ryzyka?

Aby nic nie zostało pominięte, do każdej karty na **Zintegrowanej Tablicy Projektu** należy przypisać **opiekuna**. Opiekunowie monitorują te karty i je aktualizują. Po zakończeniu lub anulowaniu karty dodają nową informację i przenoszą ją do kolumny „do przeglądu”. Następnie cały zespół lub jego część przegląda kartę przed przeniesieniem jej do kolumny „zamknięte”.

D2 Zamknięcie ukończonych przedmiotów dostawy



Opiekunowie dodają komentarze do swoich kart przedmiotów dostawy na **Zintegrowanej Tablicy Projektu**, a po ich ukończeniu przenoszą je do kolumny „do przeglądu”. Następnie należy upewnić się, że każdy przedmiot dostawy jest naprawdę ukończony, zanim zostanie przeniesiony do kolumny „zamknięte”, ponieważ tylko wtedy możemy ograniczyć ryzyko i stworzyć komfortowe środowisko pracy – jeśli to, co uznajemy za ukończone, rzeczywiście takie jest i nie wymaga już dodatkowej pracy w przyszłości.



Rola Twórcy

Czy realizacja przedmiotu dostawy jest naprawdę zakończona?



Rola Inwestora

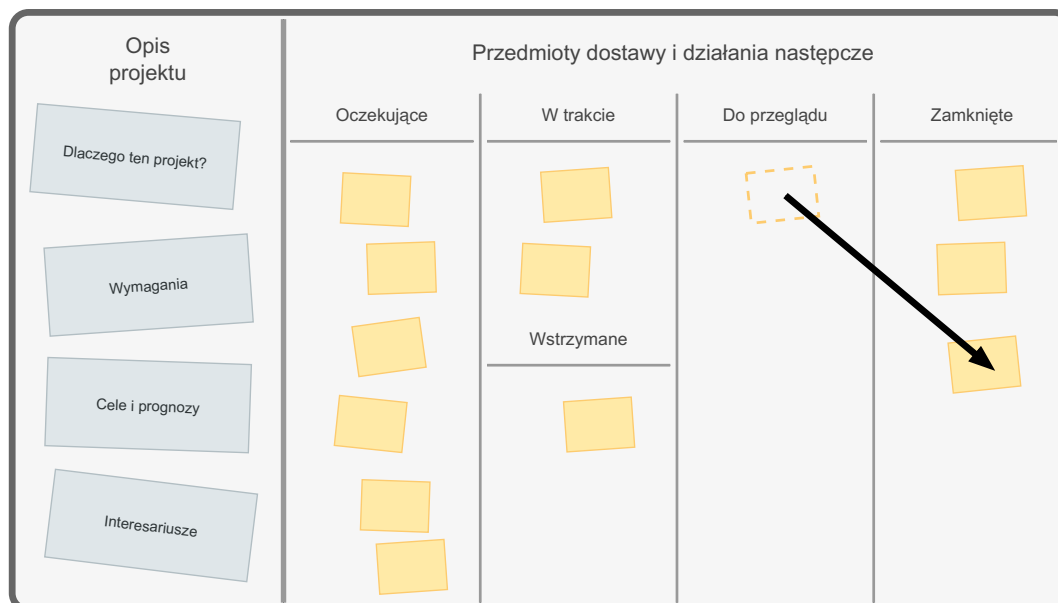
Czy przedmiot dostawy jest zgodny z naszymi celami?



Rola Użytkownika

Czy przedmiot dostawy jest zgodny z potrzebami i oczekiwaniami użytkowników?

Gdy uzgodniono, że wszystko jest w porządku, przedmiot dostawy należy przenieść do kolumny „zamknięte”.



Jeśli projekt ma klienta wewnętrznego lub zewnętrznego, warto pokazać mu ukończone przedmioty dostawy w celu uzyskania opinii i nieformalnej, wstępnej akceptacji. Ułatwi to **Zamknięcie projektu** i zmniejszy ryzyko konieczności poprawek.



Rola Kierownika Projektu

Czy pracujemy nad zbyt wieloma przedmiotami dostawy jednocześnie?

Zbyt duża liczba realizowanych równocześnie przedmiotów dostawy zwiększa ryzyko poprawek. Zamiast tego powinniśmy skupić się na kończeniu przedmiotów dostawy przed rozpoczęciem nowych. Odpowiedzialność za zachęcanie do tego spoczywa na osobie pełniącej rolę **Kierownika Projektu**.

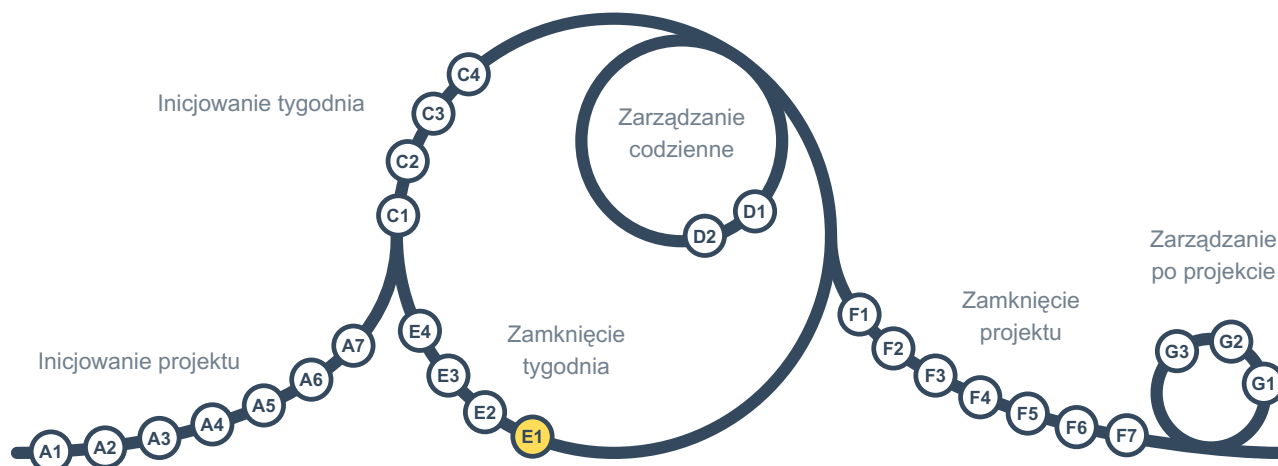
Nie zapominaj o stałym pytaniu:



Rola Kierownika Projektu

Czy dokumenty są jasne i łatwe do zrozumienia?

E1 Pomiar i raportowanie postępów



To pierwsze działanie zarządcze w grupie **Zamknięcie tygodnia**.

Rzadko realizujemy projekt dokładnie według planu, co jest w porządku, o ile sprawdzamy, co oznaczają odchylenia i co należy z nimi zrobić.



Rola Inwestora

Czy zbliżamy się do osiągnięcia celu projektu?



Rola Twórcy

Jak szacujemy sposób realizacji pozostałej części produktu projektu?



Rola Użytkownika

Jak szacujemy aspekty użytkownika w przyszłości?

Czy spełniamy wymagania projektu?



Rola Kierownika Projektu

Jaka jest nasza prognoza zakończenia projektu?

Nie ma uniwersalnej metody prognozowania, a osoba pełniąca rolę **Kierownika Projektu** powinna zadbać o wybór odpowiedniej metody – takiej, która pozwoli na skuteczne przeplanowanie lub zmianę celów w [C1](#). Nowe prognozy należy dodać do metakarty „cele i prognozy” w kolumnie „opis projektu” na **Zintegrowanej Tablicy Projektu**.

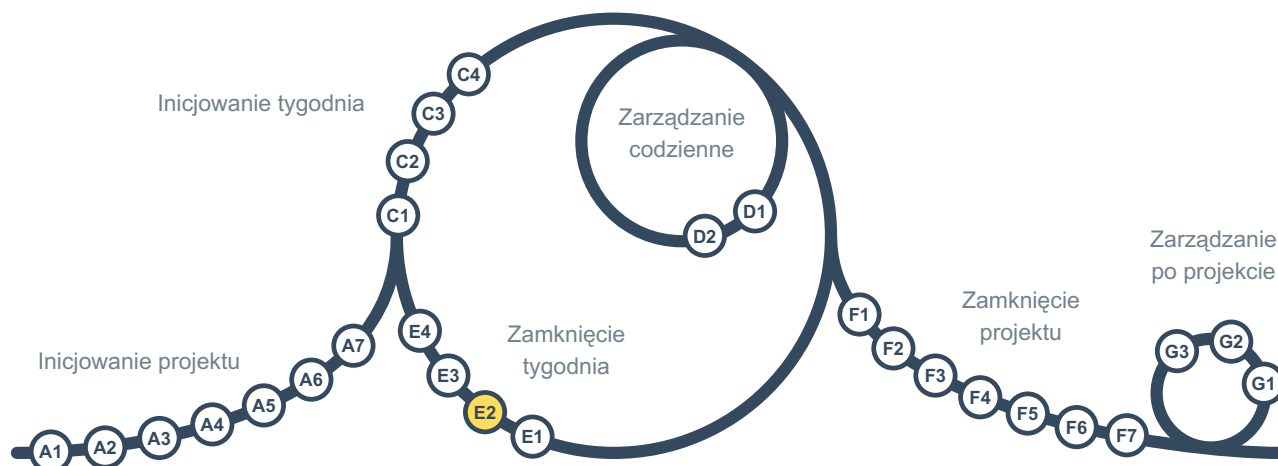


Rola Kierownika Projektu

Czy ktoś spoza zespołu powinien być poinformowany o naszych postępach?

W razie potrzeby należy przekazać informację o postępach projektu osobom spoza zespołu, np. klientowi lub wyższemu szczeblom organizacji. Raporty powinny być proste i przejrzyste, a ich częstotliwość należy dostosować do potrzeb (np. co tydzień, co dwa tygodnie lub w innym cyklu).

E2 Ocena zadowolenia interesariuszy



Należy przeprowadzić jawną lub anonimową ocenę zadowolenia członków zespołu oraz zewnętrznych interesariuszy.



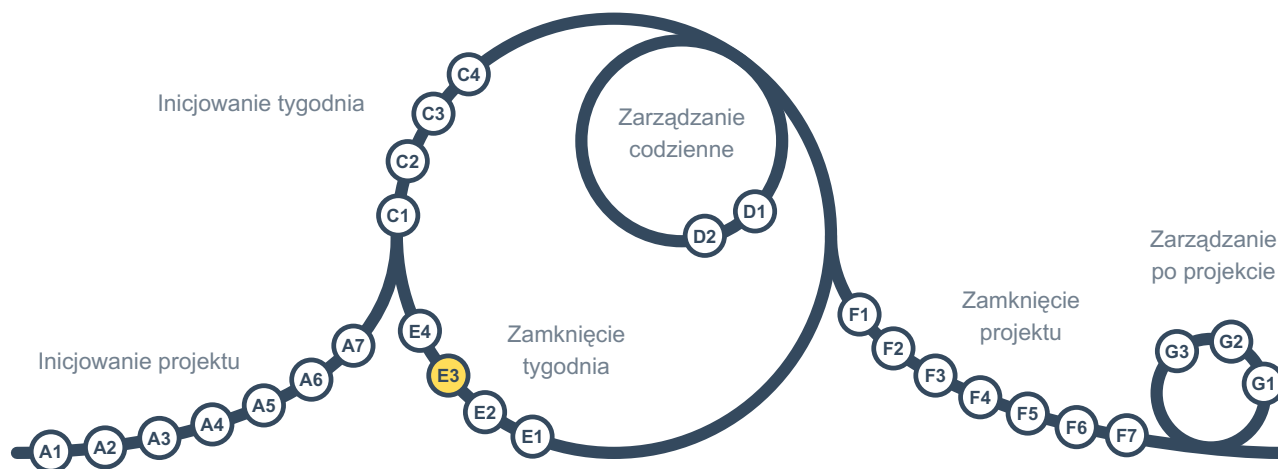
Rola Kierownika Projektu

Czy członkowie zespołu są zadowoleni ze sposobu realizacji projektu?

Czy zewnętrzni interesariusze (jeśli są) są zadowoleni ze sposobu realizacji projektu?

Najlepiej, aby członkowie zespołu oceniali zadowolenie w prosty, anonimowy sposób w każdym cyklu. W przypadku interesariuszy zewnętrznych należy zadbać, by częstotliwość ocen była odpowiednia – jeśli cotygodniowa ocena jest zbyt częsta, można ją przeprowadzać co dwa lub cztery tygodnie. Najlepiej, by ocena odbywała się przynajmniej raz w miesiącu, aby problemy nie narastały. Należy zadbać, by ocena nie zabierała interesariuszom zbyt wiele czasu.

E3 Zbieranie wniosków i planowanie usprawnień



Warto zatrzymać się na chwilę, podsumować miniony tydzień i zastanowić się, czego się nauczyliśmy, aby kolejny tydzień był lepszy.



Rola Kierownika Projektu

Co możemy zrobić lepiej w przyszłym tygodniu w zakresie sposobu pracy?



Rola Twórcy

Co możemy zrobić lepiej w przyszłym tygodniu przy tworzeniu produktu projektu?



Rola Inwestora

Co możemy zrobić lepiej w przyszłym tygodniu, by szybciej osiągnąć cel projektu?



Rola Użytkownika

Co możemy zrobić lepiej w przyszłym tygodniu, by lepiej odpowiadać na potrzeby i oczekiwania użytkowników?

Plany usprawnień należy dodać do **Zintegrowanej Tablicy Projektu**, zaktualizować kolejność kart i przypisać opiekuna do każdej nowej karty.

Nie czekamy z wyciąganiem wniosków do końca projektu – istotne informacje zapisujemy na **Zintegrowanej Tablicy Projektu** jako komentarze do kart, a zamknięte karty pełnią funkcję zebranych wniosków. Warto jednak w tym działaniu poszukać dodatkowych lekcji.



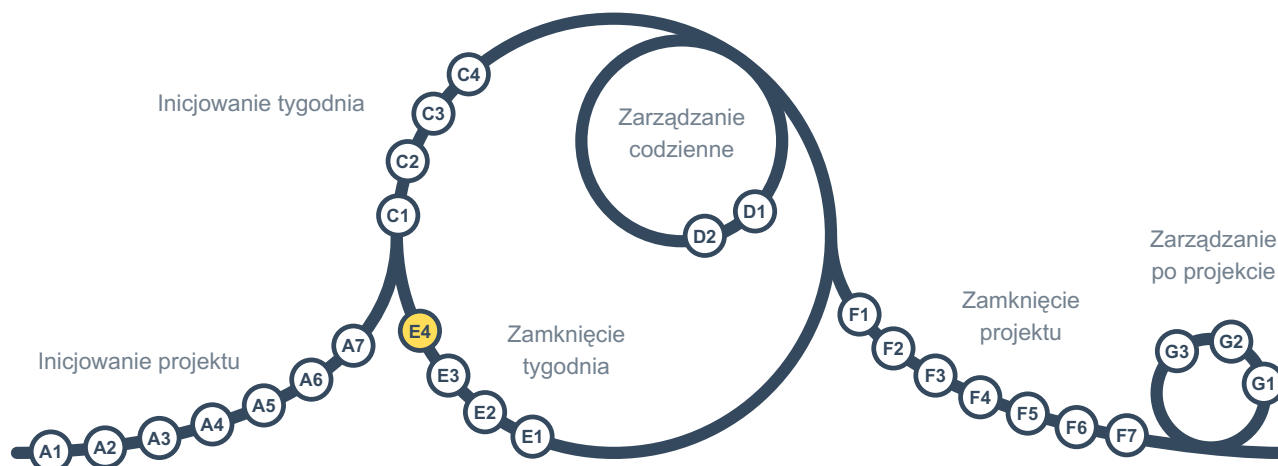
Rola Kierownika Projektu

Które zamknięte karty na Zintegrowanej Tablicy Projektu zawierają istotne wnioski?

Czy nauczyliśmy się czegoś nowego, co nie zostało jeszcze odnotowane na tablicy?

Brakujące wnioski należy zapisać jako komentarze do istniejących kart lub jako zamknięte, samodzielne karty na **Zintegrowanej Tablicy Projektu**. Wszystkie ostatnio zamknięte karty zawierające istotne wnioski powinny być oznaczone, by łatwiej je odnaleźć w przyszłości.

E4 Rozważ zamianę ról na kolejny tydzień



To koniec grupy działań **Zamknięcie tygodnia** i zostało jeszcze jedno zadanie.



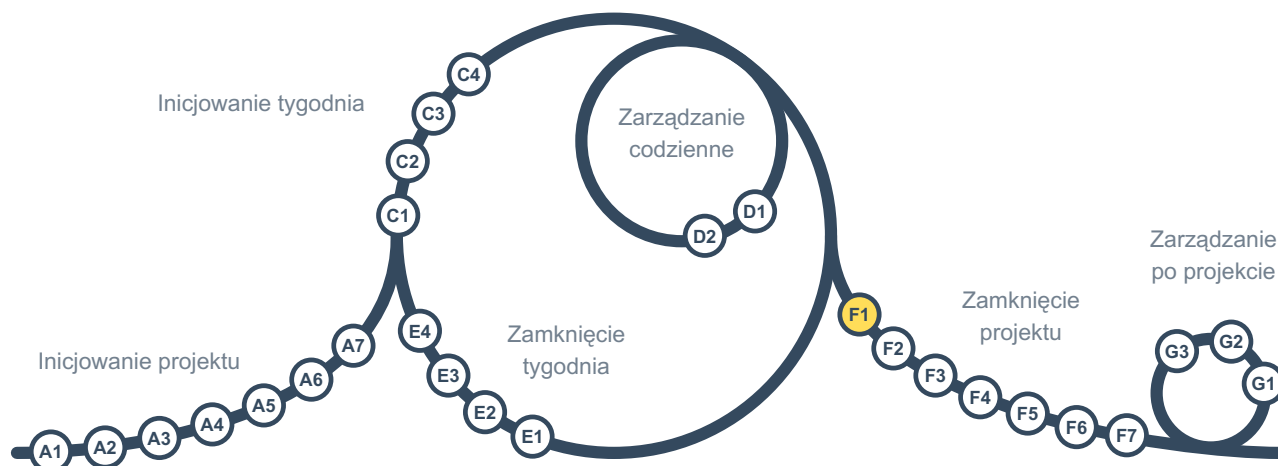
Rola Kierownika Projektu

Czy możemy zwiększyć współpracę, zamieniając się rolami (kapeluszymi) na kolejny tydzień?

Zazwyczaj warto rozdzielić role na nowo, by zwiększyć zaangażowanie członków zespołu, poprawić współpracę i zrozumienie projektu przez wszystkich. Nie zawsze jest to jednak możliwe lub pożądane.

Nowe przypisania ról należy dodać do metakarty „interesariusze” w kolumnie „opis projektu” na **Zintegrowanej Tablicy Projektu**.

F1 Ostateczna weryfikacja i przekazanie produktu



Pierwszym krokiem w grupie działań **Zamknięcie projektu** jest podwójna weryfikacja, czy końcowy rezultat projektu jest kompletny i spełnia oczekiwania.



Rola Kierownika Projektu

Czy wszystkie karty na Zintegrowanej Tablicy Projektu są zamknięte?



Rola Twórcy

Czy wszystko działa poprawnie z perspektywy produkcyjnej?



Rola Inwestora

Czy osiągnęliśmy cel projektu?

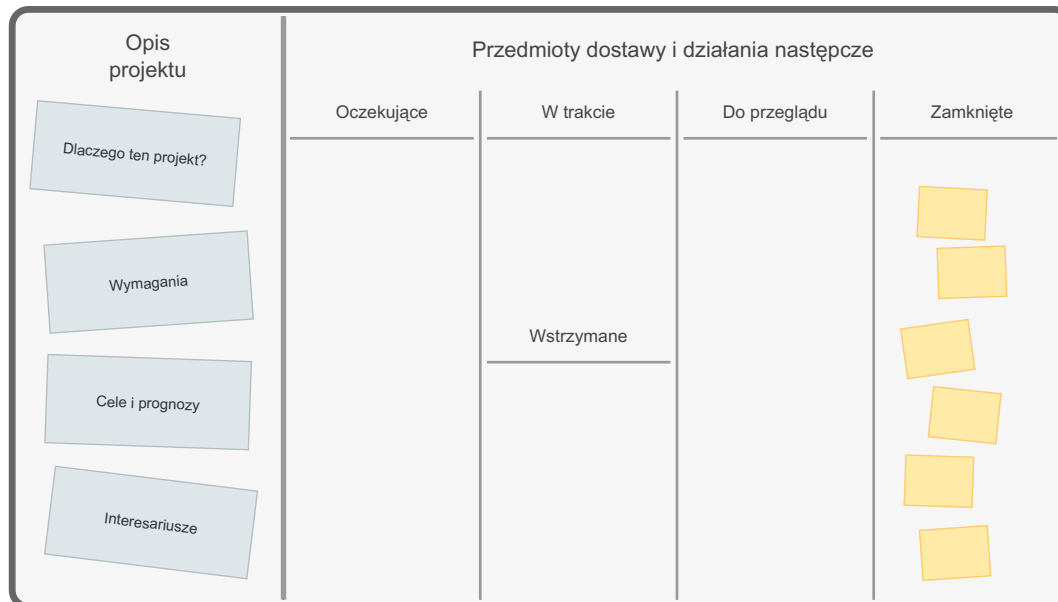
Czy spełniliśmy oczekiwania biznesowe?



Rola Użytkownika

Czy spełniliśmy wymagania oraz potrzeby i oczekiwania użytkowników?

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



Czasem niektóre nieukończone karty można zamknąć, przekazując je zespołowi utrzymania – wtedy należy je oznaczyć jako „przekazane” i przenieść do kolumny „zamknięte”.



Rola Twórcy

Czy musimy przygotować dodatkowe informacje dla zespołu utrzymania?

Gdy jest klient, należy zwrócić uwagę na:



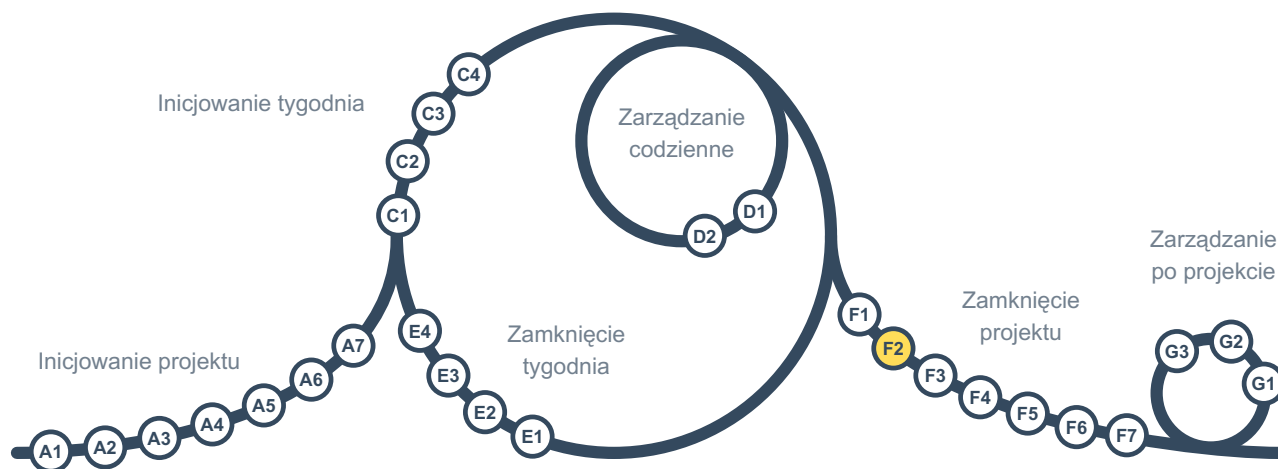
Rola Kierownika Projektu

Czy potrzebujemy akceptacji lub oficjalnego przekazania przed zakończeniem projektu?

Czy właściwie udokumentowaliśmy akceptacje zamknięcia i podobne dokumenty?

W przypadku klientów zewnętrznych warto dokumentować kluczowe komunikaty na przyszłość.

F2 Ocena zadowolenia interesariuszy



E2 zapewnia bieżącą ocenę zadowolenia interesariuszy, ale każda z tych ocen dotyczy głównie jednego cyklu projektu. Dlatego na końcu projektu należy przeprowadzić ocenę całościową, by zrozumieć ogólny poziom zadowolenia i wykorzystać te informacje w przyszłych projektach.

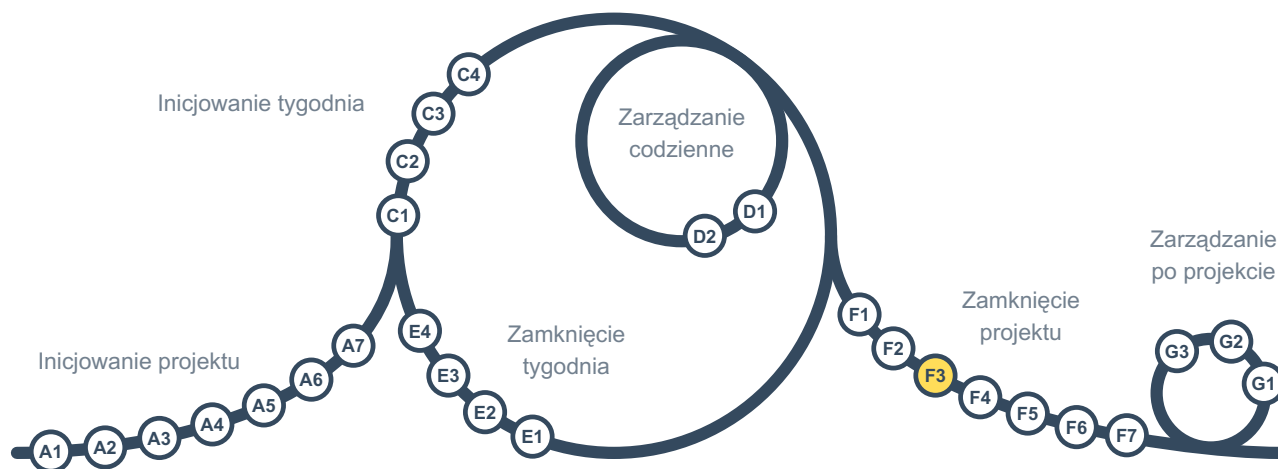


Rola Kierownika Projektu

Na ile zadowoleni są interesariusze wewnętrzni i zewnętrzni?

Może być potrzebna anonimowa ocena, by zapewnić komfortowe odpowiedzi. Wynik należy zapisać w metakarcie „interesariusze” w kolumnie „opis projektu” na **Zintegrowanej Tablicy Projektu**.

F3 Przeprowadzenie przeglądu partnerskiego zamknięcia projektu



Jak zwykle, warto zachować otwartość i krytyczne podejście:

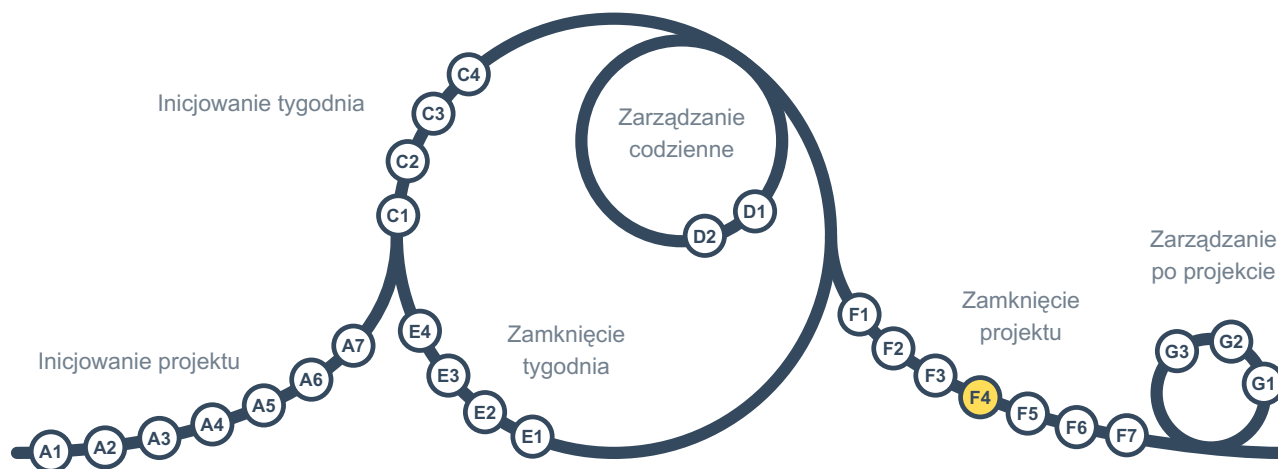


Rola Kierownika Projektu

Czy zrobiliśmy wszystko poprawnie, by móc zamknąć projekt?

Należy poprosić osobę spoza zespołu projektowego, posiadającą umiejętności z zakresu zarządzania projektami, o przeprowadzenie przeglądu partnerskiego. Wspólnie należy wszystko sprawdzić, wprowadzić niezbędne poprawki i zapisać te informacje na karcie na **Zintegrowanej Tablicy Projektu**.

F4 Rozważ zamianę ról na Zarządzanie po Projekcie



Jeśli organizacja jest większa niż zespół projektowy, za **Zarządzanie po Projekcie** może odpowiadać inna grupa osób (np. zespół zarządzania portfelem). Jeśli nie, członkowie zespołu pozostają odpowiedzialni za ten cykl i role (kapelusze) powinny zostać przydzielone w tym działaniu.

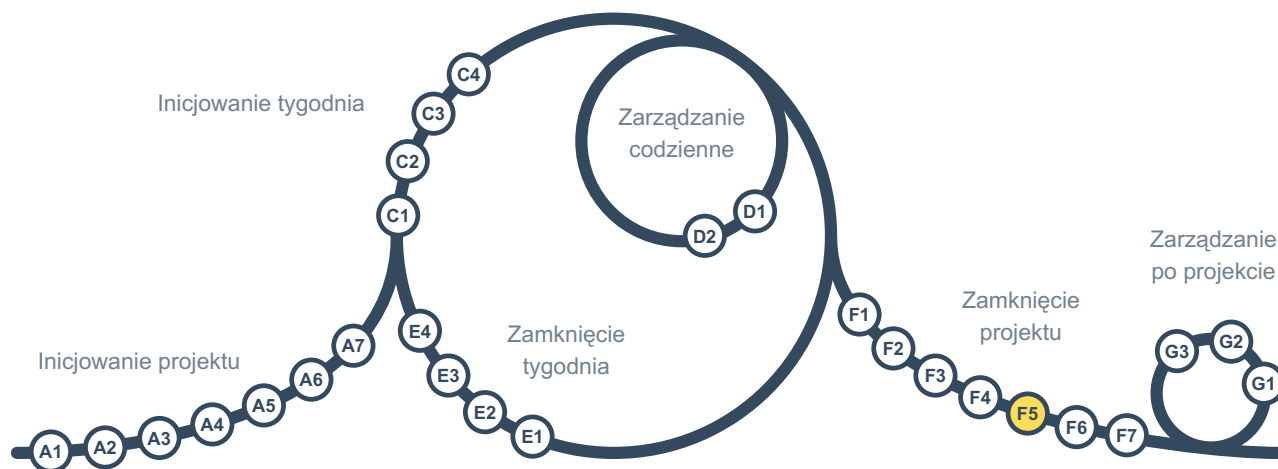


Rola Kierownika Projektu

Kto najlepiej sprawdzi się w każdej z ról na etapie Zarządzania po Projekcie?

Przypisania ról należy zapisać w metakarcie „interesariusze” w kolumnie „opis projektu” na **Zintegrowanej Tablicy Projektu**.

F5 Archiwizacja dokumentacji projektowej



Dokumenty zarządcze i produkcyjne powstałe w projekcie mogą być pomocne w przyszłych, podobnych projektach. Dlatego ważne jest, by pozostały dostępne.



Rola Kierownika Projektu

Jaki jest najlepszy sposób archiwizacji dokumentów?

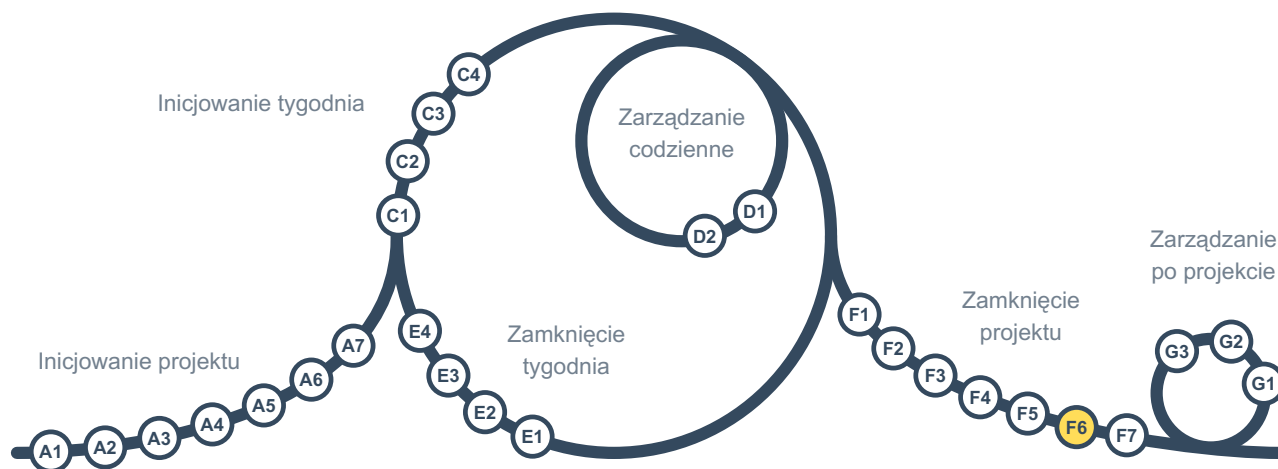
Czy pliki są ustawione jako tylko do odczytu?

Jak zapewnić, że tylko upoważnione osoby będą miały dostęp do dokumentów?

Czy formaty plików pozostaną dostępne i użyteczne w przyszłości?

Czasem dokumenty są tak nieczytelne, że tylko autor rozumie je przez kilka tygodni po napisaniu. Takie dokumenty nie będą pomocne w przyszłości, dlatego osoba pełniąca rolę **Kierownika Projektu** powinna stale dbać o to, by dokumenty były jasne i zrozumiałe.

F6 Świętowanie!



Na tym etapie projekt jest zakończony – to dobry moment na świętowanie!

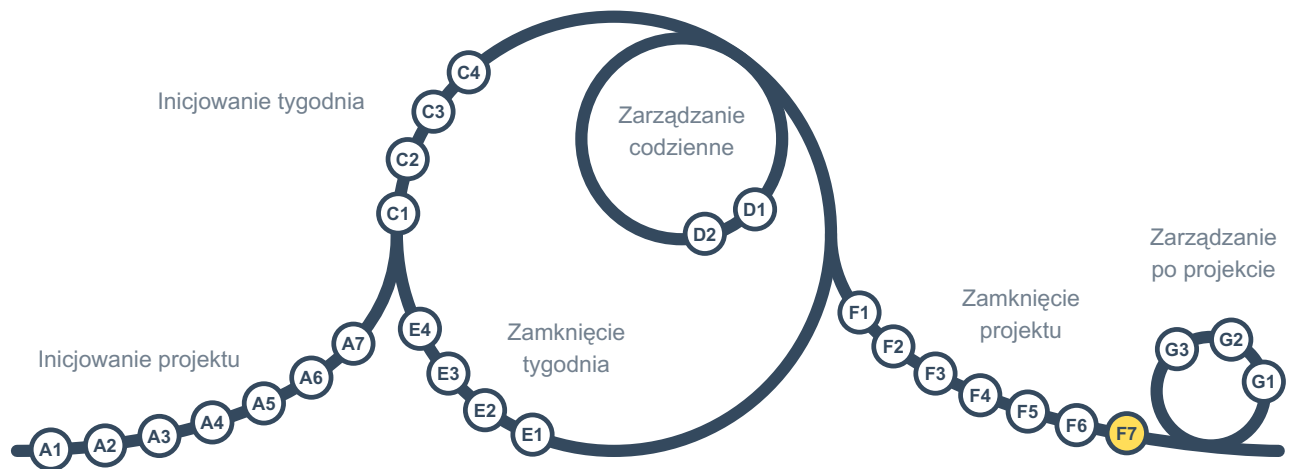


Rola Kierownika Projektu

Jaki jest najlepszy sposób na uczczenie zakończenia projektu?

Świętowanie ważnych wydarzeń, takich jak zakończenie projektu, jest pomocne, bo ludzie czują się docenieni, a dzięki temu lepiej pracują w przyszłych projektach. To także przypomnienie, że projekty to nie zbiór przypadkowych zadań, lecz działania ukierunkowane na cel, do którego wszyscy powinni się przyczyniać.

F7 Prowadzenie ukierunkowanej komunikacji



To jest ostatnie działanie w grupie **Zamknięcie projektu**, wymagane, gdy organizacja jest większa niż zespół projektowy.

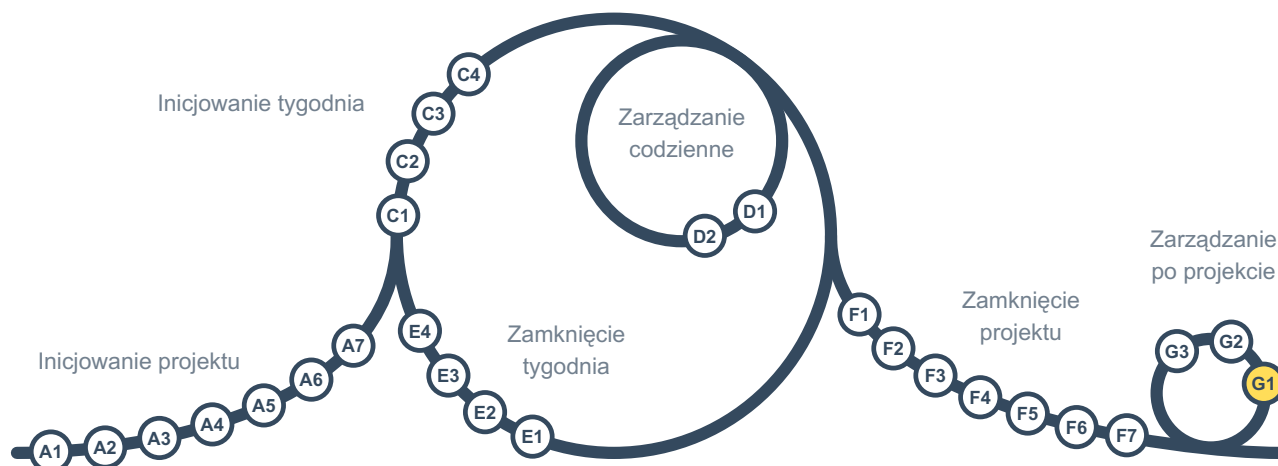


Rola Kierownika Projektu

Czy reszta organizacji wie, że projekt został zamknięty?

Osoba pełniąca rolę **Kierownika Projektu** wysła krótką wiadomość do wszystkich w organizacji, informując ich o zamknięciu projektu.

G1 Ocena korzyści



Cykl **Zarządzania po zakończeniu projektu** zwykle powtarza się co 1–6 miesięcy przez 1 do 5 lat, w zależności od rodzaju projektu. W tym cyklu oceniamy korzyści płynące z rezultatów projektu, aby podjąć działania, zweryfikować pierwotne oczekiwania i wyciągnąć wnioski.



Rola Użytkownika

Jak użytkownicy korzystają z rezultatów projektu?



Rola Twórcy

Jak produkt projektu sprawdził się z perspektywy produkcyjnej?



Rola Inwestora

Czy osiągnęliśmy cel projektu?

Co stało się z oczekiwanymi korzyściami i skutkami ubocznymi?

Czy pojawiły się nieoczekiwane korzyści lub skutki uboczne?



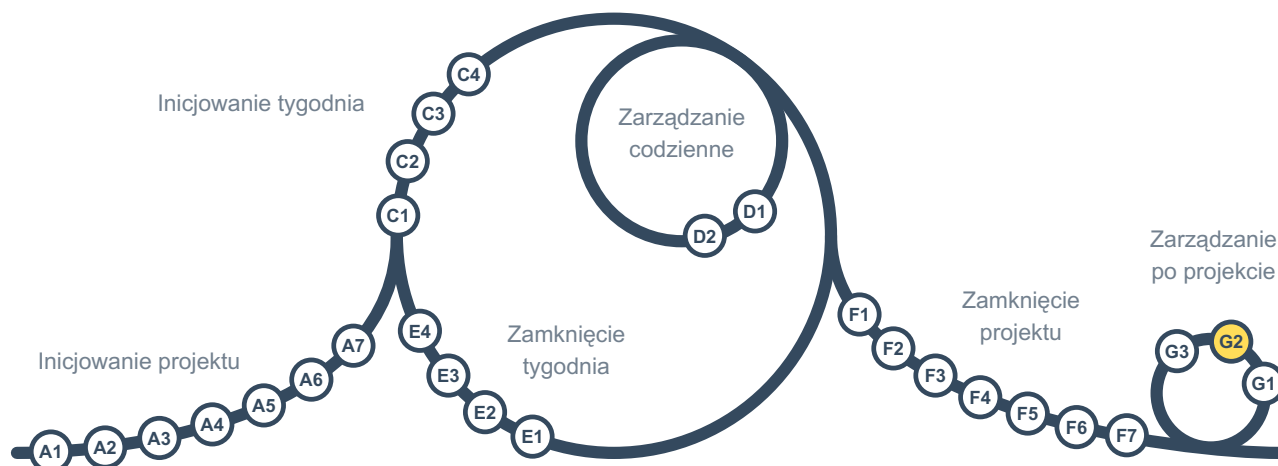
Rola Kierownika Projektu

Czy wszystkie role (kapelusze) były zaangażowane w tę ocenę?

Czy wyniki oceny zostały właściwie udokumentowane?

Wyniki należy udostępnić innym w [G2](#) i [G3](#).

G2 Generowanie nowych pomysłów



Na podstawie G1 wiesz, jak sprawdziły się rezultaty projektu. Teraz możesz wykorzystać te informacje do działania.



Rola Użytkownika

Czy możemy wprowadzić zmiany w rezultacie, by lepiej odpowiadał potrzebom użytkowników?

Czy możemy skierować rezultat do nowych użytkowników?



Rola Twórcy

Czy powinniśmy wprowadzić zmiany, by poprawić wydajność rezultatu?

Czy możemy stworzyć nowe, użyteczne rezultaty na bazie tego, co już powstało?



Rola Inwestora

Czy możemy wprowadzić zmiany, by zwiększyć korzyści?

Czy ten projekt zainspirował nas do innych wartościowych inicjatyw?

Pomysły zostaną ocenione później, a dla tych najbardziej obiecujących zostanie przeprowadzony **Proces Inicjowania Projektu** i podjęta świadoma decyzja o uruchomieniu lub odrzuceniu. Drobne zmiany można wdrożyć poza strukturą projektu jako działania utrzymaniowe, jednak najlepiej, jeśli to możliwe, zebrać je w jeden lub więcej mikroprojektów z konkretnymi celami.

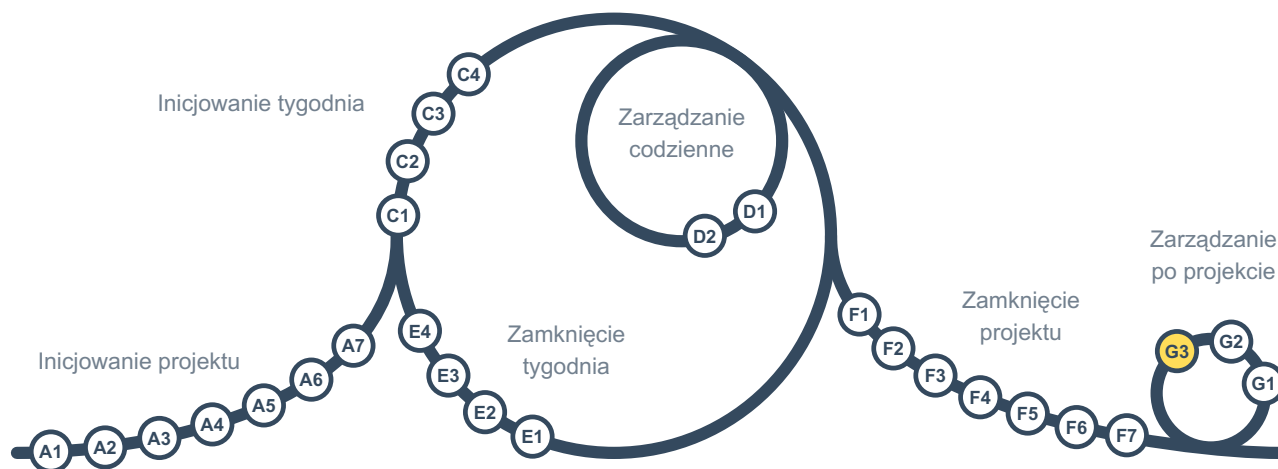
Możliwe jest połączenie działań G2 z kilku projektów, by uzyskać bardziej holistyczny obraz.



Rola Kierownika Projektu

Czy stosujemy odpowiednie techniki facylitacji podczas generowania nowych pomysłów?

Można wykorzystać różne metody, np. Delphi, by wygenerować lepsze pomysły.



Jeśli w cyklu zarządzania po zakończeniu projektu uczestniczą interesariusze inni niż role (kapelusze), należy poinformować ich o wynikach.



Rola Kierownika Projektu

Kogo należy poinformować o wynikach oceny korzyści?

Gdy organizacja jest większa niż zespół projektowy, wszyscy jej członkowie powinni zostać poinformowani o wynikach oceny, w granicach poufności. To przypomnienie dla wszystkich, dlaczego realizujemy projekty, co jest pomocne zarówno dla bieżących, jak i przyszłych inicjatyw.