

METODYKA

ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI

Akademii
Leona Koźmińskiego



AKADEMIA
LEONA KOŹMIŃSKIEGO

Biuro Projektów Akademii Leona Koźmińskiego

ul. Jagiellońska 59

03–301 Warszawa

e–mail: projekty@kozminski.edu.pl

<https://intranet.kozminski.edu.pl/projects>

Zespół redakcyjny:

Katarzyna Kwapińska, Edyta Siuda, Malwina Styczeń,
Maja Walczak-Kowalska, Alina Zymerman

Konsultacje:

Marek Gmerski, Marcin Opas

© Copyright by Biuro Projektów ALK

Wydanie III, zaktualizowane

Warszawa, styczeń 2023

Projekt graficzny

Camélia Dizajn

Grafiki użyte w schematach

freepik.pl | @upklyak

SPIS TREŚCI

Wstęp	7
1. Biuro Projektów	9
2. Podstawy zarządzania projektami	11
3. Role w projekcie	17
Sponsor Projektu	17
Komitet Sterujący	17
Kierownik Projektu	17
Zespół Projektowy	18
4. Główne kierunki rozwoju Uczelni	21
5. Fazy projektu	25
1. Inicjacja	25
2. Planowanie	31
3. Realizacja	38
4. Zakończenie	43
Słownik pojęć	45

SZANOWNI PAŃSTWO!

Oddajemy w Wasze ręce trzecie wydanie Podręcznika, opisującego zasady zarządzania projektami, który stanowi część Metodyki Zarządzania Projektami w Akademii Leona Koźmińskiego. Pozostałymi elementami składowymi Metodyki są zestaw instrukcji i dokumenty projektowe (w tym akty prawne), konstytuujące działania związane z prowadzeniem projektów w Uczelni.

Działania podejmowane w zakresie metodyki zarządzania projektami mają za zadanie wdrażanie systemu wsparcia, realizacji oraz monitorowania projektów. Na wspomniany system składają się infrastruktura informatyczna – system ERP, „Platforma Projekt” oraz szkolenia i tutoring dla osób realizujących projekty.

Prawdopodobieństwo, że w jakimś momencie życia zawodowego będziemy musieli korzystać z wiedzy dotyczącej zarządzania projektami jest bardzo wysokie. Już teraz większość pracowników Akademii Leona Koźmińskiego zaangażowana jest w prowadzenie rozmaitych projektów. Dlatego też zebraliśmy w jednym miejscu najważniejsze definicje, informacje i wskazówki związane z ich przygotowaniem i realizacją, z nadzieją, że okażą się przydatne w codziennej pracy. Naszą intencją jest, aby Podręcznik pomógł poruszać się w tematyce projektowej, abyście byli świadomymi członkami zespołów projektowych czy też project managerami. Zarządzanie projektami jest dziedziną wybitnie praktyczną. Ze względu na ów praktyczny wymiar Podręcznik ma formę poradnika, zawierającego definicje, ale przede wszystkim narzędzia i wskazówki płynące z naszych doświadczeń. Zgodnie z tym podejściem zakładamy stałe doskonalenie pracy metodą projektową w ALK oraz wspieranie społeczności Akademii w tej nauce. W myśl owej idei dziękujemy Panom Markowi Gmerskiemu oraz Marcinowi Opasowi z Zakładu Zarządzania Projektami w ALK, którzy wspierali nas w przygotowaniu Podręcznika swoją wiedzą i doświadczeniem.

Czekają nas nieustanne wyzwania strategiczne, związane m.in. z rozwojem Uczelni, które często wymagają wielotorowych i dynamicznych działań. W sytuacji, w której czynniki zewnętrzne sprawiają, że na co dzień towarzyszą nam zmienność otoczenia oraz konieczność elastycznego dostosowywania się do nowych warunków, zadbajmy o efektywność pracy. Owocem wspólnych wysiłków powinna być skuteczna realizacja zadań zleczanych przez przełożonych, Władze Uczelni czy inicjatyw oddolnych – przy zachowaniu terminowości, zakładanych kosztorysów oraz możliwie najwyższej jakości oddawanych produktów i usług.

Zaprezentowany materiał stanowi sumę doświadczeń zebranych w trakcie realizacji rozmaitych działań projektowych w Uczelni. Podręcznik powstał dzięki Waszym przemyśleniom, radom i wsparciu. Bez zaangażowania przedstawicieli wielu jednostek organizacyjnych Akademii wdrożenie spójnej metodyki projektowej nie byłoby możliwe. Przed nami jeszcze wiele pracy, jednak dotychczasowe osiągnięcia zainicjowane przez Zespół dr. Macieja Madzińskiego pozwalają sądzić, że zarządzanie projektami będzie przynosiło dalsze korzyści dla rozwoju Uczelni. W myśl idei *lifelong learning* i wdrażania w życie wniosków płynących z lekcji projektowych planujemy systematyczne aktualizacje Podręcznika i jego stałe doskonalenie.

W rozstrzygnięciu wszelkich wątpliwości oraz poszukiwaniach odpowiedzi na nurtujące pytania towarzyszyć Wam będzie Zespół Biura Projektów. Będziemy wspierać Was w skutecznej realizacji projektów, które – mamy nadzieję – będą też źródłem satysfakcji osobistej i rozwoju zawodowego.

Życzę sukcesów w realizacji własnych pomysłów!

Edyta Siuda
Dyrektor Biura Projektów

WSTĘP

Podręcznik jest naszą wewnątrzorganizacyjną instrukcją, wprowadzającą w świat działań projektowych. Metodyka zarządzania projektami w ALK odnosi się głównie do norm Akademii, natomiast projekty finansowane ze środków zewnętrznych (np. unijnych) realizowane są zgodnie z wymaganiami opisanymi w regulacjach odpowiednich instytucji nadzorujących.

UWAGA! Niniejszy podręcznik kierujemy przede wszystkim do osób, które do tej pory nie miały okazji pracować w sposób projektowy, a które chciałyby realizować pomysły związane z usprawnianiem swojej pracy oraz rozwojem Akademii. Jednocześnie liczymy, że publikacja zainteresuje również osoby zaznajomione z poruszaną problematyką, będąc uzupełnieniem posiadanej wiedzy i doświadczeń.

Proponowana metodyka zarządzania poszczególnymi projektami wymaga stworzenia tymczasowej struktury. Może ona nie tylko powstać w ramach jednego działu (np. tego, który odpowiada za realizację projektu), lecz także wymagać połączenia pracy kilku jednostek organizacyjnych (np. gdy dotyczy wielu różnorodnych zadań merytorycznych).

Kluczem do sukcesu przy realizacji nowych zadań jest trafiony pomysł oraz przemyślany projekt, przygotowany według procedur opisanych m.in. w Podręczniku.

Dodatkowo, dla osób, które będą pracować metodami projektowymi, przewidzieliśmy indywidualne spotkania z przedstawicielami Biura Projektów, szkolenia dla nowych pracowników oraz osób zainteresowanych zdobyciem wiedzy z obszaru zarządzania projektami, organizację warsztatów w ramach Akademii Zarządzania Projektami, prezentujących specyfikę i zasady działań projektowych, dopasowanych do indywidualnych potrzeb.

Uczelnia podejmuje wiele różnorodnych aktywności, które swoim zakresem wykraczają poza standardowe działania na rzecz edukacji akademickiej. Niejednokrotnie może powodować to konieczność angażowania w krótkim

czasie dodatkowych zasobów osobowych i materialnych. Poza tym, przy tak rozbudowanej strukturze organizacyjnej zdarza się, że część zadań podejmowana jest równolegle oraz bez zapoznania się z dotychczasowymi doświadczeniami czy tzw. dobrymi praktykami. Dlatego też, aby zapewnić skuteczniejszą realizację projektów, warto skorzystać z posiadanej wiedzy organizacyjnej. Tym samym, podstawowym zadaniem wprowadzenia wybranych elementów metodyk projektowych jest maksymalizacja wyników pracy przy jednoczesnym oszczędzaniu dostępnych sił i środków.

W praktyce sprowadza się to do poszukiwania przez Władze Uczelni odpowiedzi na wiele istotnych pytań:

- Jakie projekty prowadzimy?
- Jaka jest skuteczność/efektywność podejmowanych działań?
- Na ile projekty wspierają realizację *Strategii rozwoju Uczelni*?
- Jakiego ryzyka projektowe definiujemy? Jaka jest rzeczywista rentowność podejmowanych działań?
- Czy jesteśmy w stanie uruchomić kolejny projekt?
- Jak wiarygodnie porównywać projekty realizowane i planowane?

Metody pracy projektowej stwarzają okazje do bardziej efektywnej pracy podejmowanej wspólnie przez wybrane jednostki organizacyjne. Pozwalają też na standaryzację działań w ramach współpracy z podmiotami zewnętrznymi.

Jeżeli chcieliby Państwo włączyć się w działalność projektową Akademii Leona Koźmińskiego – zapraszamy do współpracy:

<https://intranet.kozminski.edu.pl/projects>

UWAGA! Akademia Zarządzania Projektami działa w ramach Biura Projektów i jest związana z certyfikowanymi szkoleniami z metodyk projektowych stosowanych w ALK. Do podstawowych zadań Akademii Zarządzania Projektami należy organizacja warsztatów wspierających poszczególne jednostki organizacyjne oraz indywidualnych spotkań tutoringowych dla pracowników ALK realizujących działania projektowe.

1

BIURO PROJEKTÓW

Biuro Projektów w Akademii Leona Koźmińskiego to struktura organizacyjna podległa Rektorowi, której jednym z zadań jest systemowe i całościowe wspieranie procesu zarządzania projektami w Uczelni. Wyodrębnianie w strukturach organizacji tego typu komórek jest praktyką znaną w świecie biznesu, gdzie poszczególne jednostki organizacyjne prowadzą swoje działania, wykorzystując metodyki projektowe. Takie podejście w skali całej Uczelni daje gwarancję pełnego rozwijania jej potencjału i pozwala monitorować jakość i rodzaj wdrażanych projektów.

Biuro Projektów odpowiada też za pozyskiwanie finansowania zewnętrznego na działania zbieżne ze *Strategią Akademii Leona Koźmińskiego* oraz zajmuje się kompleksową realizacją projektów we współpracy z innymi jednostkami organizacyjnymi: koordynacją, sprawozdawczością i monitoringiem. Doświadczenia zebrane w ostatnich latach pozwoliły stworzyć wewnętrzne zasady współpracy, które przynoszą oczekiwane rezultaty i przyczyniają się do tworzenia synergii między działaniami różnych komórek organizacyjnych Akademii.

Główne obowiązki pracowników Biura Projektów w obszarze wdrażania metodyki zarządzania projektami to:

- 1) powoływanie i szkolenie zespołów projektowych oraz zarządzanie nimi;
- 2) prowadzenie projektów zleconych przez Władze Uczelni;
- 3) zarządzanie, monitorowanie i raportowanie w sprawach dotyczących realizowanych projektów wewnętrznych;
- 4) monitorowanie i kontrola projektów wewnętrznych;
- 5) propagowanie wiedzy z zakresu project management w ramach ALK oraz monitorowanie i kontrola stosowania standardów projektowych Uczelni.

W ramach Biura Projektów funkcjonuje także Akademia Zarządzania Projektami, przed którą zostały postawione cele związane z wdrożeniem pracy projektowej w Uczelni oraz pełnieniem funkcji doradczej w zarządzaniu programami i portfelami projektów.

Zadania realizowane w ramach Akademii Zarządzania Projektami to:

- rozwój i systematyzacja wiedzy o projektach (w tym doradztwo ze strony pracowników Biura Projektów oraz zarządzanie lekcjami projektowymi);
- tutoring – doradztwo w sprawach bieżących;
- system szkoleń – systematyczne warsztaty dla pracowników Uczelni, zainteresowanych prowadzeniem projektów.

Oczekiwany efektami działań Akademii Zarządzania Projektami są:

- transfer wiedzy i umiejętności między jednostkami organizacyjnymi Uczelni (nawet pozornie niewspółpracującymi ze względu na charakter ich zadań);
- integracja społeczności akademickiej ALK wokół wspólnych wyzwań projektowych;
- synergia działań.

Zespół Biura Projektów tworzą menedżerowie i koordynatorzy projektów, którzy dzielą się swoim doświadczeniem, pomagają wejść w świat zarządzania projektami, wspierają w rozwoju kompetencji z tego obszaru i poruszaniu się po meandrach różnych metodyk.

2

PODSTAWY ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI

Znajomość metodyki i narzędzi związanych z zarządzaniem projektami to nie jedyne czynniki sukcesu przy realizacji projektów. Dotychczasowe doświadczenia wskazują, że wybór kierownika sprawnie poruszającego się po metodykach projektowych i znającego podstawy teorii zarządzania może mieć decydujące znaczenie dla powodzenia realizacji projektu.

Spośród wielu standardów zarządzania wybraliśmy niektóre, aby zgodnie z ich założeniami, prowadzić projekty, dlatego też metodyka zarządzania projektami w ALK ma charakter hybrydowy. Każdy ze standardów wywodzi się z innego nurtu zarządzania, ma zatem różne obszary zastosowania, ale doskonale oddaje strukturę Akademii, która działa na wielu różnych płaszczyznach.

Najpopularniejsze, wybrane przez nas standardy zarządzania projektami to:

1. **PMBoK** (*Project Management Body of Knowledge, 6th edition*) – zbiór standardów i rozwiązań wywodzący się z Ameryki Północnej. Oparty jest na technikach zarządzania oraz definiuje pracę projektową jako wypadkową poszczególnych zadań w procesach zarządzania projektem. Celem PMBoK jest zebranie dobrych praktyk dla osób zarządzających projektami, aby ich realizacja przebiegała sprawnie i skutecznie. W podręczniku opisano 49 procesów zarządzania projektami, podzielonych na 5 grup, które mają na celu stworzenie wysokiej jakości produktu w określonym czasie. Te procesy to:
 - rozpoczęcie (inicjowanie) – realizowane w celu zdefiniowania nowego projektu lub fazy istniejącego projektu;
 - planowanie – wymagane do ustanowienia zakresu i celu projektu oraz zdefiniowania akcji prowadzących do realizacji celu;
 - realizacja – wykonywana w celu zakończenia prac zdefiniowanych w planie zarządzania projektem, przygotowanym do realizacji wymagań projektowych;

- monitorowanie i kontrola – służące śledzeniu, przeglądaniu oraz regulowaniu postępu i wydajności prac projektowych; służą również identyfikacji oraz inicjacji zmian w planie;
 - zakończenie (zamknięcie) – realizowane w celu formalnego zakończenia lub zamknięcia projektu, fazy lub kontraktu.
2. **PRINCE2** (*Projects In Controlled Environments*) – wyróżnia się podejściem produktowym do zarządzania projektem. Metodyka PRINCE2 powstała w Wielkiej Brytanii i oparta jest na doświadczeniach pochodzących z realizowanych projektów. Przedstawia zarządzanie projektem jako cztery zintegrowane elementy:
- zasady (pryncypia) – ogólne wskazówki, które pokazują, na czym należy się koncentrować podczas zarządzania projektem;
 - tematy – aspekty zarządzania projektem, którymi trzeba zajmować się przez cały cykl życia projektu;
 - procesy – opisujące krok po kroku działania podejmowane w całym cyklu życia projektu, od jego przygotowania do zamknięcia;
 - środowisko projektu – kontekst realizowanego projektu, a także czynniki środowiskowe (otoczenie) projektu.
3. **PCM** (*Project Cycle Management*) – zbiór narzędzi do przygotowania i zarządzania projektem z zastosowaniem metody „Macierzy Projektu”. PCM polega w głównej mierze na dokładnym sprecyzowaniu celów, zadań i oczekiwanych efektów projektu, a jednocześnie pamiętaniu o minimalizacji ryzyka niepowodzenia przygotowywanego przedsięwzięcia. PCM ma w założeniu dostarczyć narzędzia niezbędne do wykonania projektu w określonym czasie, przy zachowaniu planowanego budżetu oraz osiągnięciu zakładanych rezultatów. PCM kładzie nacisk głównie na zagwarantowanie, że projekt spełni oczekiwania strony finansującej projekt. Unia Europejska w swoich założeniach nazywa ten proces „zintegrowanym podejściem” do zarządzania cyklem życia projektu.
4. **Agile Project Management** to pojęcie obejmujące wiele technik i sposobów zarządzania projektami, których istotą jest stałe dostosowywanie rozwiązania do potrzeb użytkownika.

Agile odpowiada na pytanie, jak realizować projekt, aby zapewnić jego ukończenie w założonym budżecie i czasie, przez odpowiednie zarządzanie zakresem prac, i tak, aby jego efekt odpowiadał potrzebom biznesu. Podejście jest oparte na zdyscyplinowanym zarządzaniu projektem, które zakłada systematyczny przegląd wymagań i rozwiązań wraz z procesami adaptacji. Dzięki temu zarządzanie projektami w duchu Agile jest często spotykane w zespołach programistycznych, pozwalając na spójną synchronizację prac. Pod pojęciem „Agile” mieści się wiele metod zarządzania i dostarczania produktów, w tym: Scrum, Extreme Programming czy Lean.

W świecie zarządzania projektami możemy spotkać dwa główne nurty, tj. podejście kaskadowe (klasyczne/tradycyjne, ang. *waterfall*) oraz podejście zwinne (ang. *agile*). Pierwsze z nich stosowane jest wówczas, gdy zakres prac i wymagania są stabilne oraz znane na początku realizacji działań (np. budowa domu). Podejście zwinne sprawdzi się w sytuacji, gdy jesteśmy w stanie podzielić projekt na mniejsze części, a ich suma da nam produkt oraz potencjał, aby ich używać i rozwijać w trakcie jego realizacji. Dobrym przykładem są projekty informatyczne – budowanie aplikacji czy wdrażanie systemów IT.

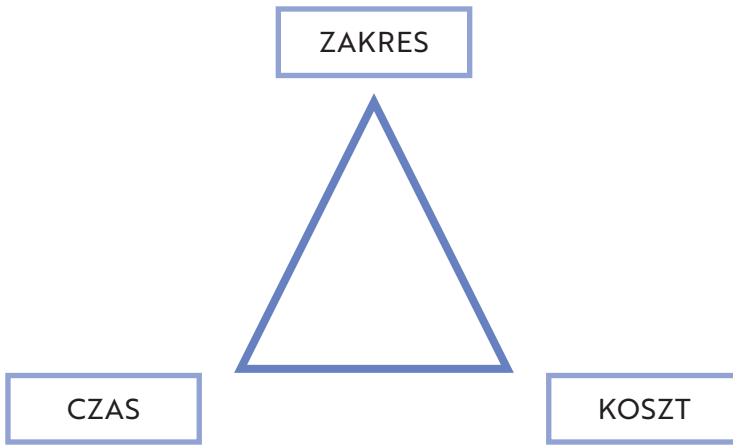
UWAGA! Zadaniem kierownika projektu jest wybranie z metodyki tych technik i procesów zarządzania, które mają zastosowanie dla realizowanego działania.



W metodyce zarządzania projektami Akademii Leona Koźmińskiego posługujemy się następującą definicją projektu:

DEFINICJA **Projekt** to tymczasowe przedsięwzięcie, którego zadaniem jest wypracowanie unikatowego produktu lub usługi, zgodnie z wcześniej zdefiniowanym celem. Projekt ma jasno określony czas realizacji, zasoby kadrowe i finansowe.

TRÓJKĄT PROJEKTOWY, tzw. żelazny trójkąt



UWAGA! Jakakolwiek zmiana w ramach jednego wierzchołka trójkąta wpłynie na jego pozostałe elementy. Przykładowo – zmiana terminu realizacji projektu, jego skrócenie, wpłynie prawdopodobnie na zakres i budżet. Przypuszczalnie nie zdołamy w krótszym czasie wykonać zaplanowanych prac w pierwotnie oszacowanym budżecie.

Trójkąt projektowy pokazuje potrójne ograniczenie. **Zakres** wskazuje, czego dotyczy projekt – pozwala określić niezbędne zadania, stanowi sumę wszystkich produktów.

Czas określa, w jakim terminie realizujemy działania, zaś **koszt** – jakie środki są wymagane, aby zrealizować zakres projektu we wskazanym terminie.

Charakterystyczne cechy projektu to:

Charakterystyczne cechy projektu to:

- **TYMCZASOWOŚĆ** – projekt to przedsięwzięcie o charakterze tymczasowym, z określonym początkiem i końcem.
- **WPROWADZANIE ZMIAN (NP. BIZNESOWYCH), UDOSKONALANIE** – projekt kończy się, gdy przyjęte w nim cele zostały osiągnięte lub gdy okaże się, że niemożliwe jest ich osiągnięcie w określonej perspektywie czasowej.
- **UNIKALNOŚĆ** – projekt to przedsięwzięcie jednorazowe; w jego wyniku powstają jedyne w swoim rodzaju produkty lub usługi.
- **NIEPEWNOŚĆ** – poziom niepewności jest większy niż w zwykłej działalności biznesowej, jest też obciążony większym ryzykiem.
- **WIELOFUNKCYJNOŚĆ** – działania prowadzone są z wykorzystaniem tymczasowej struktury projektowej, często funkcjonującej horyzontalnie w sto-

sunku do formalnej struktury organizacji. Do realizacji niezbędne jest powołanie grupy ludzi, która będzie wypełniać konkretne zadania, czyli utworzy zespół projektowy.

Takie założenie oznacza, że wybrani pracownicy, oprócz aktualnego stanowiska, otrzymują na określony czas dodatkową funkcję w wybranym projekcie (struktura macierzowa organizacji). Nowa funkcja powinna być powiązana z wiedzą i umiejętnościami pracownika oraz być wcześniej uzgodniona zarówno z nim samym, jak i z jego bezpośrednim przełożonym.

Z punktu widzenia zarządzania projektami istotna jest też umiejętność rozróżnienia projektów od procesów i zadań. Poniżej prezentujemy charakterystykę każdego z pojęć.

ZADANIE

- brak horyzontu planowania
- określony termin wykonania w zależności od priorytetu zadań
- realizowane samodzielnie lub w małym zespole
- brak budżetu
- składowa projektów i procesów.

PROCES

- sekwencja zadań realizowanych po kolei
- występuje w cyklach (np. rekrutacja na studia realizowana cyklicznie)
- wizualizacja w postaci diagramu albo procedury
- wszystkie zadania w ramach procesu powtarzają się raz na jakiś czas
- stosowany w powtarzalnych czynnościach.

PROJEKT

- dotyczy czegoś nowego, innowacyjnego
- dedykowany zespół
- określony budżet
- określony czas
- określony zakres.

3

ROLE W PROJEKCIE

Sponsor Projektu

– osoba z Władz Uczelni, która podejmuje decyzję o realizacji projektu, i która jest osobiście zainteresowana jego powodzeniem. Nie jest członkiem zespołu projektowego, ale wspiera zespół i ułatwia realizację zadań. Sponsor akceptuje dokumentację projektową (tym samym wyraża zgodę na wykorzystanie potrzebnych zasobów Uczelni), powołuje Komitet Sterujący i Kierownika Projektu. To główny decydent i przełożony Kierownika Projektu.

Komitet Sterujący

– opcjonalny zespół interesariuszy wspierający realizację projektu. Jest odpowiedzialny za długoterminowy nadzór nad realizowanym projektem oraz jego monitoring. W przypadku kluczowych zmian wymagane jest wcześniejsze zapoznanie z nimi Komitetu Sterującego. Wielkość i skład Komitetu uzależnione są od rodzaju projektu, jego zakresu, jak również czasu realizacji.

Kierownik Projektu

– osoba wskazana przez Sponsora, która organizuje pracę Zespołu Projektowego, planuje działania w projekcie i nadzoruje wykonanie prac. Kierownik Projektu zobowiązany jest do stałego monitoringu zakresu oraz do przedstawiania Sponsorowi, a także Komitetowi Sterującemu regularnych raportów ze stanu zaawansowania działań, w tym wszelkich niezgodności w stosunku do harmonogramu (planu bazowego i bieżącego) oraz budżetu.

DEFINICJA W Komitecie Sterującym powinna znaleźć się reprezentacja głównych interesariuszy, czyli:

- przedstawiciel Władz Uczelni,
- przedstawiciel dostawcy/wykonawcy,
- osoba będąca reprezentantem użytkowników, dla których projekt jest realizowany.

Pracami Komitetu Sterującego kieruje jego Przewodniczący.

Zarządzając projektem w ALK, Kierownik powinien posiadać następujące umiejętności:

- swobodne poruszanie się w tematyce określonej zakresem projektu,
- planowanie zadań i ustalanie harmonogramu,
- przewidywanie, przydzielanie zadań oraz zarządzanie zespołem i zasobami materialnymi służącymi do realizacji zadań,
- zarządzanie ryzykiem,
- efektywne komunikowanie się z osobami bezpośrednio i pośrednio zaangażowanymi w projekt.

Zespół Projektowy

– tymczasowo powołana niewielka grupa osób, która realizuje projekt pod bezpośrednim nadzorem Kierownika Projektu. Posiada komplementarne umiejętności oraz wiedzę, jest zaangażowana w realizację wspólnego celu.

UWAGA! Założenia struktury projektowej w ALK wskazują, że dana osoba może pełnić w Uczelni wiele funkcji. Oznacza to, że wystąpią sytuacje, w których część czasu pracy będzie poświęcona na bieżące obowiązki przynależne podstawowemu zatrudnieniu, a także dodatkowo zostanie wyznaczony czas na pełnienie obowiązków projektowych – oddelegowanie do projektu. Powoduje to konieczność redukcji pracy bieżącej, aby wygospodarować czas na rzecz projektu.

Do zadań Kierownika Projektu należy ustalenie zasad współpracy z przełożonym jednostki organizacyjnej, do której przypisany jest członek zespołu projektowego (dotyczy sytuacji, w której członkowie zespołu projektowego pracują w różnych działach). Tym samym należy zatroszczyć się o poprawną realizację zadań bieżących, jak również postęp prac.

Powyższa struktura zespołu zarządzania projektem umożliwia zebranie oczekiwań wszystkich grup bezpośrednio zainteresowanych jego realizacją. W przypadku mniejszych projektów (w odniesieniu do zakresu, czasu czy budżetu) często nie ma potrzeby powoływania Komitetu Sterującego.



Przy projektowej organizacji pracy w Uczelni promowane są osoby wszechstronne, które wykazują się elastycznością i umiejętnością pracy w różnych zespołach, co zapewnia im możliwość angażowania się w wiele projektów.

UWAGA! Aby skutecznie funkcjonować w strukturze projektowej Akademii Leona Koźmińskiego, preferuje się odejście od tradycyjnych struktur hierarchicznych na rzecz przydzielania pracownika nawet do kilku projektów jednocześnie. Działanie takie pociąga za sobą potrzebę wprowadzenia wewnętrznych zasad rozliczania czasu pracy między różnymi jednostkami organizacyjnymi.

4

GŁÓWNE KIERUNKI ROZWOJU UCZELNI

Planując swoją aktywność w Uczelni (niezależnie czy jako pomysłodawca, czy też jako Kierownik Projektu), należy uwzględnić – możliwie szeroko – jej specyfikę, a więc przede wszystkim wizję rozwoju zapisaną w *Strategii Akademii Leona Koźmińskiego 2021–2030. A New School for a New World*, która opiera się na sześciu fundamentach:

1. **Tożsamość** – światowej klasy, nowoczesna szkoła biznesu, wywierająca wpływ na rzeczywistość poprzez wyjątkową społeczność naukowców, studentów, absolwentów oraz partnerów biznesowych i instytucjonalnych;
2. **Kształtowanie i rozwój** – innowacyjne, aktualne, dobrze przygotowujące do kariery kształcenie, zapewniające studentom wyjątkowe doświadczenie i swobodę wyboru w przyszłym życiu zawodowym;
3. **Umieędzynarodowienie i relacje z otoczeniem** – wpływowe sojusze i partnerstwa oraz bliskie relacje z interesariuszami, pozwalające na aktywne reagowanie na lokalne, regionalne i globalne wyzwania;
4. **Badania naukowe i wiedza** – odpowiedzialne, wpływowe i społecznie ważne badania naukowe światowej klasy, szeroko popularyzowane, w otoczeniu społeczno-gospodarczym w kraju i za granicą;
5. **Społeczność Koźmińskiego** – dbałość o społeczność w zakresie jej satysfakcji, rozwoju, warunków pracy, dostępu do informacji na temat życia Uczelni i integracji wokół kluczowych wartości;
6. **Zarządzanie Uczelnią** – Uczelnia jako przestrzeń dostępna, przyjazna dla wszystkich, sprawnie zarządzana, minimalizująca zużycie zasobów i skutecznie komunikująca swoje działania i osiągnięcia.

Główne wyzwania Uczelni



Poza powyższymi obszarami strategicznymi Akademia przyjęła 6 celów zrównoważonego rozwoju (Sustainable Development Goals, SDGs):

1. Inkluzywna edukacja wysokiej jakości i wsparcie dla uczenia się przez całe życie dla każdego.
2. Równość szans dla kobiet i dziewcząt we wszystkich obszarach życia społecznego.
3. Wspieranie inkluzywnego, zrównoważonego i sprzyjającego innowacjom przemysłu.
4. Uczynienie środowiska życia człowieka, w tym miast, miejscem bezpiecznym dla życia, zdrowia i pracy ludzkiej.
5. Dostarczanie pozytywnych wzorców zrównoważonej konsumpcji i produkcji.
6. Zapewnienie środków do wdrażania i ożywienia globalnego partnerstwa na rzecz zrównoważonego rozwoju.

Podjmując się wyzwań projektowych, nie można zapominać o Dekalogu Koźmińskiego, który uwzględnia najważniejsze wartości Uczelni stanowiące uniwersalny fundament jej działania, tj.: profesjonalizm, dążenie do doskonałości, orientacja globalna, orientacja lokalna i regionalna, odpowiedzialność społeczna, orientacja etyczna, orientacja pragmatyczna, aktywna postawa, orientacja zespołowa oraz szkoła – wspólne dobro.

Dekalog Koźmińskiego

1. profesjonalizm
2. dążenie do doskonałości
3. orientacja globalna
4. orientacja lokalna i regionalna
5. odpowiedzialność społeczna
6. orientacja etyczna
7. orientacja pragmatyczna
8. aktywna postawa
9. orientacja zespołowa
10. szkoła

WSPÓLNE DOBRO

Podejmowane działania powinny długoterminowo prowadzić do zwiększenia przychodów Akademii Leona Koźmińskiego, które będą reinwestowane w dalszy rozwój i wzmacnianie jej międzynarodowej pozycji akademickiej.

Gdy przygotowujecie projekt, warto zastanowić się, z którym celem strategicznym jest on zgodny. Jeśli okaże się, że nie można go przypisać do żadnego z głównych kierunków rozwoju Uczelni – maleją szanse na jego realizację i z dużym prawdopodobieństwem pomysł otrzyma negatywną ocenę Władz Uczelni.

DEFINICJA Program to grupa powiązanych ze sobą projektów oraz działań o wspólnym celu lub celach. Program przyczynia się do realizacji celów organizacji, niemożliwych do osiągnięcia odrębnie przez jeden projekt. Pozwala na koordynowanie, zarządzanie i nadzorowanie powiązanych projektów oraz działań, aby uzyskać rezultaty i korzyści związane z celami organizacji, wykorzystując efekt synergii.

Przy pomocy jednego projektu nie jest możliwe zrealizowanie w pełni choćby jednego z celów strategicznych Uczelni. Jednak suma skoordynowanych projektów przybliży nas do realizacji strategii, a tym samym misji Akademii

DEFINICJA **Portfel** to zbiór programów i projektów, zarządzanych grupowo i charakteryzujących się wspólnymi cechami. Portfele tworzone są, aby wspierać realizację celów strategicznych.

Leona Koźmińskiego. **Koordinacja działań odbywa się na poziomie programów.**

5

FAZY PROJEKTU

Realizację projektu można opisać jako następujące po sobie fazy działań, do których zaliczają się: **inicjacja, planowanie, realizacja i zakończenie**. Sprawne wykonanie każdej z nich decyduje o sukcesie lub o porażce przedsięwzięcia.



1. INICJACJA

Inicjacja to inicjatywa realizacji działań na rzecz społeczności akademickiej ALK. Na tym etapie odpowiadamy na pytanie, jaki problem czy potrzebę rozwiązuje podejmowane działanie. Przed wypełnieniem dokumentów ważne jest takie przedstawienie założeń, aby w sposób jednoznaczny mogły zostać zrozumiane przez potencjalnych odbiorców (pracowników Akademii).

[Pomysł na projekt – Giełda Pomysłów](#)

Krok 1 na mapie procesu życia projektu.

[+ Dodaj projekt](#)

Pierwszym krokiem do realizacji projektu jest wypełnienie **karty pomysłu na projekt**. Dokument ten znajduje się w systemie wspomagającym zarządzanie projektami „Platforma Projekt”, pod adresem www.intranet.kozminski.edu.pl/projects. Tym samym można rozpocząć wypełnianie **karty pomysłu na projekt** przez kliknięcie w przycisk „Dodaj nowy pomysł na projekt” na głównej stronie portalu.

Pomysł na projekt może zgłosić każdy pracownik ALK. Zgłoszony pomysł, po konsultacji z przedstawicielem Biura Projektów, trafia na Giełdę Pomysłów, znajdującą się w systemie zarządzania projektami. Można ją wyświetlić

ZAPAMIĘTAJ! **Pomysł na projekt** Na etapie wypełniania karty pomysłu na projekt potrzebne są jedynie wstępne konsultacje w ramach jednostki organizacyjnej, w której pracuje osoba zgłaszająca oraz wstępna akceptacja przełożonego.

W dalszej kolejności, wspólnie z przedstawicielem Biura Projektów, zostaną poczynione ustalenia, czy nie istnieją formalne przeciwwskazania, by pomysł trafił na Giełdę i został poddany głosowaniu.

po kliknięciu w przycisk „Projekty i Giełda Pomysłów”, na głównej stronie portalu.

Każdy pracownik ALK może oddawać głosy na pomysły, które znajdują się na Giełdzie. Inicjatywy, które zdobyły największą liczbę

głosów, są opiniowane przez ekspertów w zakresie ich potencjalnej realizacji. Najlepszym sposobem na zwiększenie szansy wdrożenia danego pomysłu jest zainteresowanie nim jak największej grupy pracowników. Na Giełdzie można również sprawdzić, jakie pomysły są zgłoszone, oraz te, które zostały przekazane do realizacji.

Giełda pomysłów



Zgłaszając pomysł na projekt, należy zacząć od uzasadnienia potrzeby jego realizacji. Uzasadnienie powinno być konkretne i **zawierać jasno zdefiniowane oddziaływanie na organizację**. Należy czytelnie wskazać oczekiwania odbiorców, aby nie okazało się, że głównym powodem realizacji jest nasza własna potrzeba.

Dodatkowo, w uzasadnieniu należy:

- wskazać, jaki problem rozwiązuje pomysł;
- opisać potencjalne bariery i ryzyka wpływające na realizację projektu;
- zwięźle przedstawić korzyści;
- wskazać, na ile podejmowane działania mają charakter innowacyjny.

Karta Projektu

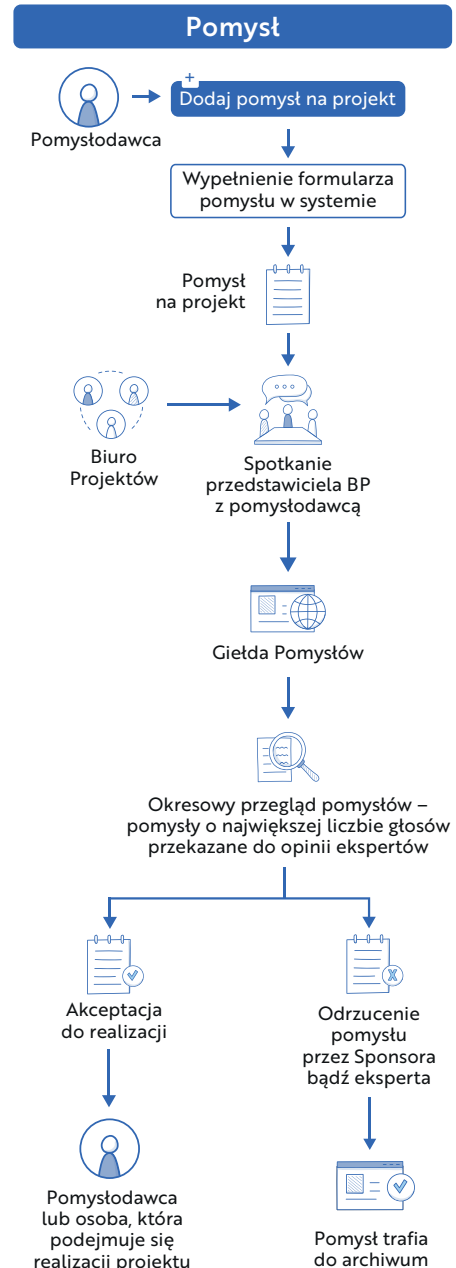
Krok 1 na mapie procesu życia projektu.

Po akceptacji pomysłu do jego realizacji wyznaczany jest **Kierownik Projektu**. Wybór kierownika następuje w wyniku konsultacji z ekspertami danej dziedziny, Władzami Uczelni i z samym pomysłodawcą.

Z chwilą powołania Kierownika Projektu przystępuje się do wypełniania elektronicznej Karty Projektu w systemie ERP, w panelu „Zarządzanie projektami”. W zależności od rodzaju projektu należy użyć odpowiedniego szablonu dostępnego w systemie.

Na podstawie Karty Projektu pomysł jest wpisywany do ewidencji projektów ALK. Dzięki temu dokładnie wiemy, jakie działania realizowane są w Uczelni, na jakim są etapie oraz jakie jednostki angażują.

Istnieje grupa projektów – projekty strategiczne (np. Wdrożenie systemów CRM i ERP), których realizacja determinuje sprawne funkcjonowanie Uczelni,



dlatego nie są włączane w Giełdę Pomysłów. Tego typu inicjatywy – niezależnie od tego, czy wykorzystują wewnętrzną dokumentację, czy jedynie podlegają wspólnemu rejestrowi w ramach wewnętrznej procedury ALK – przekazywane są bezpośrednio do realizacji.

DEFINICJA **Projekty strategiczne** to projekty składające się z wielu działań, które stanowią integralną całość o jasno zdefiniowanym charakterze, obejmujące swym zasięgiem główne kierunki rozwoju Akademii.

Aby możliwe było prowadzenie wspólnego rejestru, projekty strategiczne dodawane są przez wypełnienie Karty Projektu w systemie ERP. Celem wypełnienia Karty

Projektu jest zebranie podstawowych informacji o realizowanym przedsięwzięciu, takich jak wstępne określenie jego zakresu, czasu i kosztów. Dzięki temu Władze Uczelni mogą podjąć decyzję o przejściu do kolejnej fazy, czyli rozpoczęcia planowania, a osoba inicjująca projekt (która może, ale nie musi zostać później Kierownikiem Projektu) poświęca minimalny czas pracy na wstępną analizę przedsięwzięcia.

Karta Projektu wymaga wstępnej analizy w następujących obszarach:

✓ **Krótki opis projektu**

Opis, czego dotyczy projekt, jaki jest jego zakres, na czym ma polegać.

✓ **Główne produkty dostarczone przez projekt**

Opis wszystkich produktów/usług/rozwiązań/udogodnień, które dostarcza projekt, np. dokumenty, szkolenia czy systemy informatyczne.

✓ **Kluczowe kamienie milowe**

Główne daty w projekcie; pokazują następujące po sobie kroki, jak również wstępne ramy czasowe, które będą wyznaczały istotne momenty dla podejmowanych działań lub momenty kluczowych decyzji, które są rodzajem „drogowskazów” w projekcie.

✓ **Zespół projektowy**

Należy zdefiniować całą organizację projektu, czyli zespół projektowy oraz realizatorów (podwykonawców).

Należy odpowiedzieć na pytania:

- Kto zostanie Kierownikiem Projektu i czy posiada stosowne doświadczenie?
- Czy projekt będzie realizowany zasobami własnymi Akademii Leona Koźmińskiego, czy także przy pomocy zewnętrznych realizatorów (podwykonawców)?

✓ Uzasadnienie biznesowe i główne cele projektu

Dlaczego warto zrealizować dany projekt? W jaki sposób można uzasadnić jego realizację (finansowo albo na innych płaszczyznach)?

Wszystkie projekty działają na rzecz rozwoju ALK, gdyż realizują wspólną wizję strategiczną, czyli główne kierunki rozwoju Uczelni. Każdy z nich może jednak stawiać inne cele, skupiając się na rozwiązaniu różnych potrzeb szczegółowych. W obowiązujących standardach zarządzania projektami wiele uwagi poświęca się jednoznaczemu wyjaśnieniu, na czym polegają cele projektu, tak aby były zrozumiałe dla każdego zainteresowanego jego efektami.

Jednym ze sposobów formułowania jasnych i precyzyjnych celów jest wykorzystanie koncepcji SMART, zgodnie z którą cel powinien być:

S – *specific, simple* – konkretny, prosty

M – *measurable* – mierzalny

A – *achievable, appropriate* – osiągalny, możliwy do zrealizowania

R – *realistic* – realny, istotny

T – *timely – timebound* – określony w czasie, mieć ustalony termin wykonania.

✓ Zasoby i zaangażowanie jednostek organizacyjnych w realizację projektu

Należy określić, jakie zasoby (ludzkie/rzeczowe/finansowe) są przydzielane na początku projektu. Które jednostki organizacyjne ALK będą w nim pracować? Należy oszacować koszty przedsięwzięcia, pamiętając, że finalny budżet musi zostać zaakceptowany przez Władze Uczelni i być załączony do Karty Projektu, zanim nastąpi wydatkowanie środków.

Działania proponowane w projekcie mają być jedynie środkiem umożliwiającym osiągnięcie zakładanych celów. Cele główne definiowane są przez Komitet Sterujący, a zadania bezpośrednie powinny zostać zdefiniowane przez Kierownika Projektu i zaakceptowane przez Komitet Sterujący.

✓ **Znane wymagania odnoszące się do produktu**

Opis znanych wymagań, związanych zarówno z projektem, jak i z produktem/procesem/rezultatem końcowym projektu, np.:

- program szkolenia powinien zawierać informacje dla absolwentów;
- system musi umożliwiać generowanie zestawień z ostatniego semestru;
- nowa strona internetowa musi mieć opcję kalendarza z wydarzeniami.

✓ **Ogólne ryzyka i szanse związane z realizacją projektu**

Zdarzenia, które w momencie wystąpienia mogą mieć nieoczekiwany wpływ – negatywny lub pozytywny – na osiągnięcie celów, np.:

- utrudniona współpraca z daną komórką organizacyjną,
- utrata kluczowych członków zespołu projektowego,
- niestabilność rozwiązań prawnych w obszarze projektu,
- brak zainteresowania szkoleniem ze strony studentów (ale też na przykład – większe niż planowaliśmy zainteresowanie szkoleniem ze strony studentów – jako szansa).

ZAPAMIĘTAJ! Aby nie powielać typowych błędów w trakcie wypełniania Karty Projektu, zalecane jest zapoznanie się z informacjami zebranymi z dotychczas zrealizowanych projektów w „lekcjach projektowych” – <https://intranet.kozminski.edu.pl/lessons-learned>. Lekcje projektowe stanowią zbiór dotychczasowych doświadczeń kierowników z projektów realizowanych w Akademii.

Po drugiej stronie ryzyka znajduje się także szansa, i o tym należy pamiętać, gdy realizujemy projekty.

ZAPAMIĘTAJ! Trzy kluczowe pytania dla fazy inicjacji projektu:

- **Zakres projektu** – co powinno znaleźć się w projekcie, a tym samym odpowiedź na pytanie czego/jakich działań projekt nie obejmuje?
- **Czas** – jak szybko/w jakim terminie można/trzeba wykonać założone prace?
- **Koszt** – jaki jest koszt planowanych działań i jak wykonać je najbardziej ekonomicznie i efektywnie?

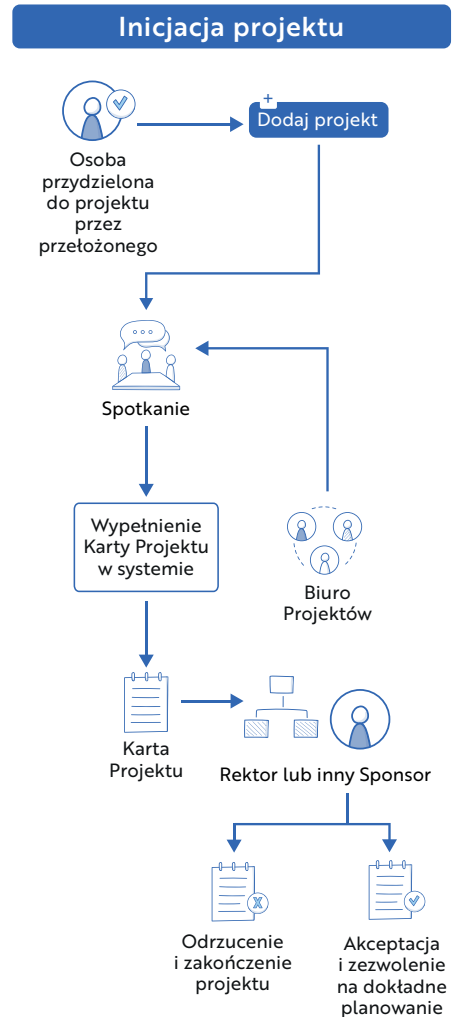
2. PLANOWANIE

Akceptując Kartę Projektu, Sponsor wyraża zgodę na przystąpienie do kolejnego etapu. Tym samym decyduje o przydzieleniu zasobów niezbędnych do planowania (np. czas poświęcony przez Kierownika Projektu na szczegółową analizę). W tym momencie należy rozpoznać problem na poziomie zarówno operacyjnym (potrzeb bieżących określonej jednostki organizacyjnej), jak i strategicznym (określającym potrzeby Akademii).

Zakres

Struktura podziału pracy (Work Breakdown Structure – WBS) – jedna z technik uzupełniających w zarządzaniu projektami, która pomaga zwizualizować zasięg przedsięwzięcia przy pomocy hierarchicznej struktury drzewa. Zakres projektu rozpisywany jest na kluczowe etapy, bez których osiągnięcie zamierzonego celu nie będzie możliwe. Ułatwia proces planowania kolejnych kroków przez zbadanie zależności między poszczególnymi zadaniami. Dzięki temu możliwe jest logiczne zaplanowanie działań, które powinny po sobie następować. Ponadto WBS pozwala na dekompozycję poszczególnych zadań na podzadania, umożliwiając szczegółową analizę czasu czy kosztów potrzebnych na wykonanie wszystkich zadań.

Technikę tę stosuje się przez rozpisanie wszystkich zadań, które planowane są w projekcie. Następnie dzieli się czynności, które prowadzą do realizacji głównego zadania. Każdą z czynności należy opisać tak, aby była czytelna dla osób realizujących projekt.



UWAGA!

Wzory dokumentów projektowych omawianych w Podręczniku znajdują się na „Platformie Projekt” w Bibliotece dokumentów.

Analiza interesariuszy

Interesariusz projektu to osoba (jednostka organizacyjna), która może bezpośrednio i pośrednio wpływać lub podlegać wpływowi projektu. To osoba, która ma kluczowe znaczenie dla realizacji zadań w projekcie. Jej wsparcie jest niezbędne do sprawnego przebiegu prac. Istotne jest, aby na początkowym etapie realizacji dokonać stosownej analizy interesariuszy ze szczególnym uwzględnieniem wpływu, zainteresowania oraz nastawienia do działań podejmowanych w projekcie.

Analiza interesariuszy polega na przeprowadzeniu identyfikacji i charakterystyki nie tylko odbiorców, lecz także uczestników projektu. Często właśnie od tej identyfikacji zależy, na ile projekt będzie akceptowalny w danej grupie, a tym samym – czy w rzeczywistości powiedzie się i zostanie uznany za zrealizowany z sukcesem. W trakcie analizy należy zidentyfikować osoby lub przedstawicieli danej grupy, mających wpływ na projekt bądź takie osoby, których będzie on dotyczył (np. pracownicy administracyjni, kadra naukowo-dydaktyczna czy studenci). Takie działanie pozwoli zbadać nastawienie wspomnianych osób oraz określić ich wymagania względem projektu. W zależności od skali działań można wybrać bardziej lub mniej skomplikowane narzędzia; mogą to być np. wywiady, ankiety, spotkania grup fokusowych.

Analiza interesariuszy wymaga od Kierownika Projektu odpowiedzi na pytania o kluczowe dla projektu osoby (stopień zaangażowania czy wpływ na realizację zadań) oraz zapewnienie, że ich cele i oczekiwania zostaną uwzględnione podczas jego realizacji.

Harmonogram

We wcześniejszym etapie harmonogramowania interesowały nas jedynie wstępne ramy czasowe. Na tym etapie powinniśmy rozpisać działania z możliwie dużym poziomem szczegółowości, oznaczając elementy kluczowe, tzw. **kamienie milowe**. Ich osiągnięcie będzie pokazywało, na ile poprawnie realizujemy wcześniej założone cele, i czy trzymamy się zaplanowanego budżetu. Założenia przygotowane w tej fazie utworzą **plan bazowy**, do którego będziemy się odnosić w czasie realizacji projektu. Każda aktualizacja nie powoduje zmiany w planie bazowym, natomiast odnotowywana jest w planie bieżącym w trakcie realizacji projektu. Niezbędne jest również przeprowadzenie spotkań konsultacyjnych z osobami odpowiedzialnymi za kontrolę finansową.

Wykres Gantta – technika planowania i kontroli realizacji poszczególnych działań w projekcie. Planowanie odbywa się w dwóch wymiarach,

gdzie linia pozioma odzwierciedla czas, a pionowa wymienia czynności. Technikę tę stosujemy zarówno w fazie planowania, jak i w poszczególnych etapach monitoringu odstępstw od harmonogramu.

Określenie tolerancji – założone (dopuszczalne) odchylenie powyżej lub poniżej wartości planowanej w projekcie. Podstawowe tolerancje, jakie się określa, to: na ile dopuszczalne jest **przekroczenie założonych terminów**, na ile dopuszczamy **zmianę zakresu** projektu oraz założenie, o ile możemy zwiększyć wydatki w **projekcie** bez konieczności rezygnacji z dalszych działań. Określenie tolerancji jasno definiuje, jaki mamy zakres elastyczności podejmowanych działań i jakich skutków możemy się spodziewać w przypadku zmian wartości. W przypadku projektów finansowanych ze środków zewnętrznych tolerancja jest określana przez regulamin instytucji finansujących lub regulamin konkursu.

Budżet

Gdy wypełnialiśmy Kartę Projektu z prośbą o zgodę na planowanie projektu, w zakresie budżetu wymagane było jego wstępne całościowe oszacowanie kosztów. Na tym etapie musimy możliwie dokładnie rozpisać wszystkie niezbędne wydatki. Przygotowanie kompletnego budżetu jest warunkiem uzyskania ostatecznej decyzji o przekazaniu projektu do realizacji i uruchomieniu jego finansowania. Każdy projekt wymaga stworzenia dokumentu – planu budżetu, w którym określa się wydatki w podziale na poszczególne zadania.

W przypadku projektów realizowanych dłużej niż rok lub na przełomie lat kalendarzowych (np. 4 miesiące w roku 2022 i 5 miesięcy w roku 2023) należy sporządzić budżet z podziałem na lata, co jest związane z polityką finansową Uczelni i zapewnieniem finansowania na cały okres realizacji projektu. Wynika to również

ZAPAMIĘTAJ! Na tym etapie pomocna może być przygotowana wcześniej struktura podziału pracy (WBS) – oszacowanie czasu trwania poszczególnych działań złoży się na całościowy harmonogram projektu.

ZAPAMIĘTAJ! Istnieje pewna grupa projektów, w których zaplanowanie szczegółowego budżetu może być skomplikowane. Takie inicjatywy mogą być realizowane ze szczególnym wsparciem Biura Projektów.

z konieczności wcześniejszego zaplanowania w budżecie Akademii środków na realizację przedsięwzięcia.

ZAPAMIĘTAJ! Na tym etapie pomocna może być przygotowana wcześniej struktura podziału pracy (WBS) – oszacowanie kosztów poszczególnych działań złoży się na całościowy budżet projektu.

Budżet projektu pokazuje, jakie wydatki trzeba będzie ponieść. W przygotowaniu budżetu kluczowe jest zidentyfikowanie wszystkich zna-

nych kosztów: bezpośrednich, pośrednich, stałych, zmiennych. Ważne, aby każda kategoria była wpisana do budżetu – czy będą to materiały, praca czy też podróże, komunikacja i energia elektryczna.

Planowany budżet projektu pozwala:

- ocenić celowość finansowania projektu przez porównanie wydatków potrzebnych na jego realizację z uzasadnieniem biznesowym i potencjalnymi zyskami;
- monitorować zasoby wykorzystywane w projekcie. Na jego podstawie oceniamy, na ile wydany budżet pokrywa się z osiąganymi celami;
- sprawdzać, czy następują odchylenia w trójkącie projektowym.

Plan budżetu wypełniamy przez wypisanie wszystkich przewidywanych wydatków w projekcie, a następnie opisanie ich zgodnie z rubrykami. Pozwoli to określić, jaki jest dokładny koszt każdego zadania, z jakich środków ma być opłacony, pod jaką pozycją budżetową będą przypisane poszczególne faktury itp.

Konstruowanie budżetu jest nieodłącznym elementem całościowego „**montażu finansowego**”, czyli wskazania ostatecznych źródeł finansowania wraz z zapewnieniem stosownego **buforu w budżecie** Akademii. Przygotowanie montażu finansowego rozpoczynamy od określenia wydatków koniecznych do prawidłowej realizacji całości projektu. Analiza kosztów powinna być przeprowadzona w sposób rzetelny i uwzględniać wszystkie niezbędne wydatki. We współpracy z przedstawicielem Działu Księgowości i Biura Projektów wskazujemy wysokość środków własnych, jakie jesteśmy w stanie przeznaczyć na realizację. Takie planowanie umożliwi podzielenie kosztów na określone kategorie.

W fazie realizacji projektu wypełniony w ten sposób budżet pozwoli sprawdzić, czy zaplanowane wydatki pokrywają się z rzeczywistymi kosztami projektu.

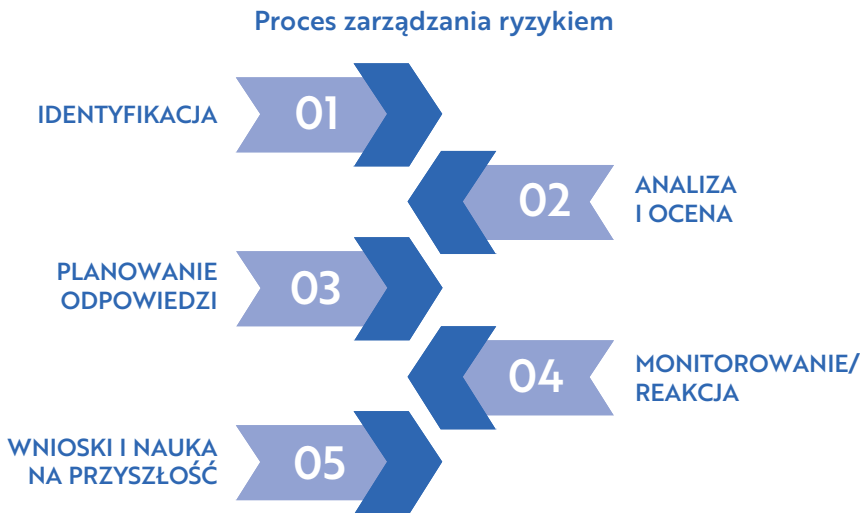
Analiza ryzyka

Ryzyko jest nieodłącznym elementem działań projektowych. Realizując każdy projekt, a praktycznie każde zadanie, nigdy nie można być na 100% pewnym wyniku i tego, że plan się powiedzie. Oczywiście im bardziej znany temat, im większe kompetencje, tym bardziej niepewność jest redukowana. Jednak ryzyka nie da się wyeliminować całkowicie. Jest ono zdecydowanie zbyt często niedoceniane w zarządzaniu projektami, a może wpływać na każdy element trójkąta projektowego. Jeśli nie będziemy zarządzać ryzykiem, ono będzie zarządzać nami!

ZAPAMIĘTAJ! Ryzyko to prawdopodobieństwo wystąpienia sytuacji, która może – pozytywnie lub negatywnie – oddziaływać na dalszy przebieg projektu – jego jakość, zakres, koszty i/lub harmonogram. Ryzykiem zarządzamy po to, aby zwiększyć szanse skutecznej realizacji projektu.

Umiejętne radzenie sobie z sytuacjami kryzysowymi (proponowanie rozwiązań) to jedno z podstawowych zadań Kierownika Projektu.

Zarządzanie ryzykiem jest nieodłącznie związane z jego identyfikacją, analizą, planowaniem odpowiedzi, monitorowaniem w trakcie projektu, a w końcu – z wyciągnięciem wniosków na przyszłość.



Kluczowym etapem tego procesu jest identyfikacja ryzyka, którą można przeprowadzić na kilka sposobów:

- spotkania z zespołem projektowym,
- wywiady z interesariuszami,

- analiza dokumentacji poprzednich projektów,
- benchmarking podobnych projektów,
- analiza SWOT (skrót wywodzący się od słów: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

Analiza ryzyka to sposób analizy i monitorowania ryzyka występującego w projekcie, planowanie potencjalnych reakcji na sytuacje, na które zespół projektowy nie ma bezpośredniego wpływu. Ryzyko nie musi wiązać się z negatywnymi konsekwencjami. Każdorazowa analiza sytuacji pozwoli zakwalifikować zdarzenie jako zagrożenie w realizacji zadań lub też jako potencjalną szansę.

Brak dostatecznej analizy w tym zakresie czy też unikanie i rozmywanie odpowiedzialności może doprowadzić do niepowodzeń w realizacji projektu. Rzetelna analiza przed rozpoczęciem działań może pozwolić na uniknięcie niepożądanych konsekwencji.

Podstawowymi wymiarami w ocenie ryzyka są wpływ na projekt i prawdopodobieństwo jego wystąpienia. Jednym z narzędzi szacowania ryzyka jest mapa ryzyka. Strefa niewielkiego wpływu i niskiego prawdopodobieństwa to tzw. strefa zielona, ryzyka akceptowalnego, inaczej nazywanego ryzykiem rezydualnym. Z kolei strefa czerwona to strefa ryzyka nieakceptowalnego, którego nie możemy i nie chcemy podjąć. Strefa żółta –podwyższonego – możemy je podjąć, ale nie jest to komfortowe.

Prezentowana poniżej skala od 1 do 5, której na różnych poziomach zostały przypisane określenia słowne, wydaje się wystarczająco precyzyjna, aby oszacować ryzyko. W ramach planowania projektu i analizy ryzyka warto skorzystać z doświadczeń własnych i zespołu oraz lekcji projektowych. Kolory wskazują różne strefy ryzyka, od akceptowalnego po strefę czerwoną, czyli podwyższonego.

Planowanie projektu to czas na opracowywanie potencjalnych wariantów postępowania dotyczących czynności zmniejszających zagrożenia i zwiększających potencjalne korzyści dla projektu. Ryzyka, którym z pewnością powinniśmy się szczegółowo przyjrzeć i zaplanować na nie odpowiedzi, znajdują się w strefie tzw. podwyższonego ryzyka (strefa czerwona), czyli zdarzeń wysoce prawdopodobnych i o wysokim wpływie na realizację projektu.

Typowe ryzyka projektowe powstają wskutek:

- zmian w zakresie projektu,
- błędów na etapie kalkulacji kosztów,
- zewnętrznych zmian dokumentów czy procedur,
- zmian wynikających z dodatkowych potrzeb interesariuszy czy użytkowników,
- błędów w komunikacji z interesariuszami,
- braku jasno zdefiniowanych odpowiedzialności za powierzone zadania.

UWAGA! Analiza ryzyka powinna być wykonywana na każdym etapie projektu i wykazywana w każdym Raporcie Cyklicznym.

3. REALIZACJA

Plan projektu zostaje przekazany do akceptacji Sponsora, który ocenia jego przydatność oraz stosunek potencjalnych zysków i kosztów dla Akademii. Jeśli Sponsor zaakceptuje projekt, Kierownik Projektu otrzymuje zgodę na jego realizację. Następuje planowy proces zmierzający do osiągnięcia założonych celów, a jednym z kluczowych elementów jest dbałość o poprawne wykorzystanie przydzielonych zasobów oraz cykliczny monitoring postępów prac wraz z analizą wszelkich odchyłeń – zarówno na poziomie odstępstw od harmonogramu, zakresu, jak i budżetu.

W fazie realizacji projektu wcześniej zaplanowane prace są wykonywane tak, aby zmierzały do osiągnięcia ustalonych celów. Na tym etapie Kierownik Projektu podejmuje następujące działania:

- monitoruje postępy oraz odnotowuje zmiany w stosunku do początkowego planu,
- reaguje na problemy i zmiany,
- wykorzystuje narzędzia pozwalające na sprawną realizację projektu,
- raportuje postępy prac do Sponsora/Komitecie Sterującego,
- czuwa nad właściwym wykorzystaniem budżetu,
- zarządza zespołem projektowym.

Monitoring

Jednym z elementów realizacji projektu jest systematyczny proces jego monitorowania. Służy on ocenie działań, a także umożliwia wprowadzanie bieżących korekt w harmonogramie czy budżecie, dostosowując projekt do zmian.

Poziomy monitoring:

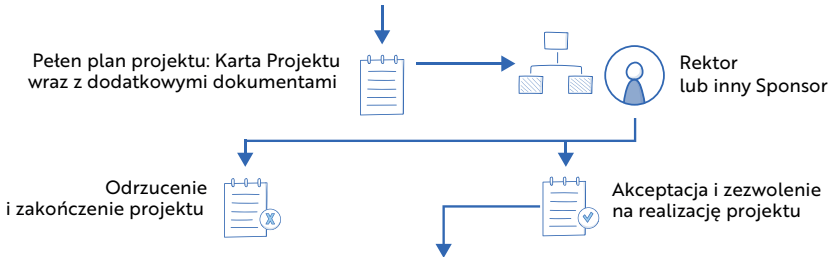
- **Poziom postępu** – ocena częściowa wykonanych prac.
Odpowiada na pytanie: Ile już zrobiono?
- **Poziom odchylenia (czasu, budżetu, jakości, zakresu)** – ocena ilościowa z odniesieniem do planu bazowego. Pozwala porównać wstępne ustalenia z ostatecznym wykonaniem.
Odpowiada na pytanie: Na jakim etapie prac znajdujemy się w stosunku do planu?
- **Poziom efektywności** – ocena wskaźników efektywności w stosunku do planu.
Obrazuje sprawność działań zakładanych i osiągniętych. Pozwala również mierzyć, czy dana tendencja narasta, i czy ryzyko zaczyna mieć istotny wpływ na kształt projektu. Odpowiada na pytanie: Na ile jesteśmy skuteczni?

Projekt

Planowanie

Przygotowanie planu projektu:

- Zaplanowanie prac w czasie z wykorzystaniem harmonogramu
- Analiza potrzeb różnych osób w organizacji za pomocą analizy wymagań i rejestru interesariuszy
- Zaplanowanie wydatków i kosztów za pomocą planu budżetu
- Wykorzystanie innych narzędzi do przygotowania planu projektu



Realizacja projektu

Realizacja projektu zgodnie z zaplanowanymi działaniami:

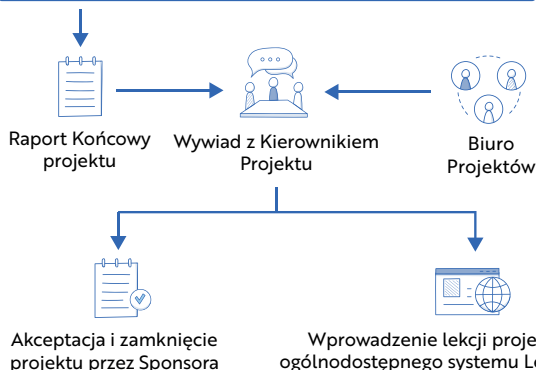
- Monitorowanie postępów projektu oraz odnotowywanie wszelkich zmian w stosunku do początkowych planów
- Reagowanie na problemy i zmiany w projekcie – szukanie rozwiązań
- Wykorzystywanie narzędzi pozwalających dobrze zarządzać realizacją projektu
- Cykliczne raportowanie z projektu w systemie projekty: www.projekty.kozminski.edu.pl

Tutor z Biura Projektów doradza kierownikowi w trakcie realizacji projektu

Zamknięcie projektu

Potwierdzenie realizacji wszystkich zadań w projekcie, zamknięcie dokumentacji projektowej.

- Przygotowanie Raportu Końcowego projektu
- Przekazanie produktów projektu do utrzymania przez odpowiednie jednostki Uczelni



UWAGA!

Projekt może zostać zamknięty również jeśli nie został ukończony – np. w wypadku wydarzeń, które uniemożliwiają dalsze prowadzenie projektu.

UWAGA!

Okres stabilizacji i onboardingu po uruchomieniu systemu jest często określane jako hypercare. Poświęcony jest głównie sprawnej obsłudze wszelkich potrzeb i pytań inicjatorów projektu oraz pierwszych użytkowników, sprawdzaniu integralności danych oraz sprawnemu funkcjonowaniu wdrożonego systemu. Ma to głównie zastosowanie do projektów IT, w tym oprogramowania.

Minimalnym wymaganym poziomem monitorowania projektów w Akademii jest postęp prac. Jego podstawową formą jest analiza odchyień od harmonogramu i budżetu projektu. Technikami monitorowania są analiza projektu przez sprawdzanie kamieni milowych oraz porównywanie rzeczywistych kosztów z kosztami planowanymi.

Zmiany w projekcie

Kierownik Projektu musi analizować zmieniające się warunki projektu i odpowiednio wprowadzać zmiany w planie bazowym, aby osiągnąć zaplanowane cele.

Dla przykładu może okazać się, że pewne działania w trakcie realizacji projektu wpłyną negatywnie na postęp prac, przez co wymagane będzie wprowadzenie zmian. Kierownik Projektu musi przeanalizować sytuację oraz odnotować wprowadzone zmiany.

Do tego celu może wykorzystać narzędzia, które pozwolą przeanalizować sytuację. Ponadto Kierownik Projektu musi wykazać się również umiejętnościami interpersonalnymi, aby dobrze analizować zmieniające się oczekiwania interesariuszy.

Rejestr zmian w projekcie

Wskazuje każdą modyfikację projektu dokonaną po zatwierdzeniu harmonogramu i Karty Projektu. Struktura rejestru zmian może różnić się w zależności od projektu i potrzeb.

Podstawowe dane w rejestrze:

- identyfikator zmiany, nazwa (krótki opis),
- autor (zgłaszający propozycję zmiany),
- odpowiedzialny za realizację zmiany,
- ryzyko związane z realizacją zmiany.

Rejestr zmian określa, w jaki sposób zmiany będą wpływały na poszczególne aspekty projektu oraz umożliwi bieżącą analizę wpływu zmiany na jego koszty, harmonogram i czas wykonania. Dodatkowo rejestr zmian ma pokazać wpływ zmiany na ostateczny kształt projektu i realną zasadność jej wprowadzenia.

Status żądania zmiany powinien jednoznacznie określać stan realizacji zmiany. Przykładowe statusy zmiany:

- **Nowa** – żądanie zmiany wpłynęło do analizy, nie zostało jeszcze zaakceptowane.
- **Analiza** – zgłoszenie zmiany jest w trakcie analizy ryzyka, wpływu itp.
- **Zaakceptowana** – żądanie zmiany zostało przeanalizowane pod kątem pracochłonności i ryzyka, dostępności zasobów oraz kosztu zmiany. Podjęto decyzję o implementacji zmiany.
- **Odrzucona** – żądanie zmiany zostało przeanalizowane pod kątem pracochłonności i ryzyka, dostępności zasobów oraz kosztu zmiany. Podjęto decyzję o odrzuceniu i zamknięciu zmiany.
- **W realizacji** – zmiana jest w trakcie implementacji. Została przypisana do osoby, która określa przybliżony termin dostarczenia zmiany do systemu na produkcji.
- **Zamknięta** – zmiana zaimplementowana, zweryfikowana z wynikiem pozytywnym i zamknięta.

Ryzyko

Analizie ryzyka zostały poświęcone odrębne zapisy w fazie planowania.

W fazie realizacji należy przewidywać i monitorować zdarzenia mogące wpłynąć na realizację zadań projektowych.

Głównym zadaniem analizy ryzyka w tej fazie projektu jest oszacowanie wielkości prawdopodobieństwa, czy też skutków zaistnienia zidentyfikowanych uprzednio ryzyk. W tym momencie należy dokonać enumeratywnego uporządkowania (wyliczenia) niebezpieczeństw/szans zgodnie z ich wpływem na zadania.

Dodatkowo analiza ta ma wskazać konkretne prawdopodobieństwa i skutki wystąpienia zdarzeń. Taka identyfikacja pozwala ustalić szansę osiągnięcia celów projektu.

Podsumowanie

Po zakończeniu wszystkich zaplanowanych działań kończy się faza realizacji.

Obligatoryjnymi dokumentami do prowadzenia projektu są **Karta Projektu** oraz **Raport Końcowy**. W podręczniku wskazujemy także wiele innych dokumentów i narzędzi, które mogą być wykorzystywane w zależności od potrzeb projektu, poziomu jego skomplikowania, wysokości budżetu itp.

4. ZAKOŃCZENIE

Etap zakończenia działań w projekcie oznacza tak naprawdę początek prac związanych z zapewnieniem trwałości osiągniętych rezultatów. Na koniec sprawdzamy, na ile założone cele zostały osiągnięte, prace zakończone, a potrzeby użytkowników zaspokojone. Istotne jest, aby w tej fazie zebrać ostateczne uwagi wszystkich osób, które będą odpowiedzialne za dalsze utrzymanie wypracowanych wartości.

Na zakończenie projektu Kierownik wypełnienia Raport Końcowy i przekazuje produkty projektu osobom odpowiedzialnym za zapewnienie trwałości wypracowanych efektów. Już w fazie planowania powinniśmy zadbać o to, aby rezultaty były wartością, która w sposób „płynny” wchodzi w nurt pracy Akademii. Oznacza to potrzebę uzgodnień w kwestii dalszej eksploatacji, a tym samym zabezpieczenie niezbędnych zasobów.

W praktyce na tym etapie uzyskujemy wiedzę, na ile projekt (jego rezultaty) były oczekiwane przez interesariuszy.

Ewaluacja

Ewaluacja pozwala tworzyć standardy działań projektowych w ALK. Zależy nam na wypracowaniu produktów i rezultatów o wysokich standardach, jak również na działaniach adekwatnych do potrzeb. Tym samym ocena taka odpowiada na pytanie, czy potrzeby, które miały zostać zaspokojone w ramach projektu rzeczywiście zostały zrealizowane, a jego cele osiągnięte. Standard działania w tym obszarze wyznaczają kryteria ewaluacji, według których ocenia się dane przedsięwzięcie.

KRYTERIA EWALUACJI:

- **Skuteczność (*effectiveness*)** – stopień realizacji założonych celów. To kryterium pozwala ocenić, do jakiego stopnia cele przedsięwzięcia zdefiniowane na etapie programowania zostały osiągnięte.
- **Wpływ (*impact*)** – zgodność z potrzebami danego sektora/grupy. Kryterium to pozwala ocenić związek pomiędzy celem projektu i celami ogólnymi, tj. stopień, w jakim korzyści odniesione przez interesariuszy miały szerszy ogólny wpływ na większą liczbę ludzi w danym sektorze czy obszarze.

- **Użyteczność/trafność (*relevance*)** – zgodność z potrzebami bezpośrednich odbiorców danego projektu.
Kryterium to pozwala ocenić, w jakim stopniu przyjęte cele projektu odpowiadają zidentyfikowanemu problemom w obszarze objętym projektem i/lub realnym potrzebom beneficjentów.
- **Efektywność (*efficiency*)** – porównanie wielkości poczynionych nakładów do rzeczywistych osiągnięć.
Kryterium to pozwala ocenić poziom „ekonomiczności” projektu, czyli stosunek poniesionych nakładów do uzyskanych wyników i rezultatów. Nakłady rozumiane są tu jako zasoby finansowe, ludzkie i poświęcony czas.
- **Trwałość (*sustainability*)** – pomiar trwałości efektu wywołanego przez działania – jak długo efekt ten się utrzyma.
Kryterium to pozwala ocenić, czy pozytywne efekty projektu na poziomie celu mogą trwać po jego zakończeniu, a także czy możliwe jest utrzymanie się wpływu tego projektu w dłuższym okresie na procesy rozwoju na poziomie sektora czy grupy.

Ewaluacja w projektach realizowanych w Akademii jest ściśle powiązana ze spotkaniem podsumowującym projekt i zebraniem lekcji projektowych, czyli z przekazaniem najważniejszych informacji i wniosków do rejestru Biura Projektów/repozytorium itp.

Lekcje projektowe

Po zakończonym projekcie warto zrobić jego podsumowanie – czego nie zdołaliśmy wykonać, a co zrealizowaliśmy bardzo dobrze – czyli zebrać lekcje projektowe (*lessons learned*). Na każdym etapie działań mogły zdarzyć się problemy, nieporozumienia czy niedomówienia. Jednocześnie wiele spraw mogło się powieść i warto wzmacniać ich rezultaty.

Lekcje projektowe w ALK przyjmują formę elektronicznie prowadzonego rejestru, który zawiera ich opis, wpływ na projekt oraz rekomendacje lub wskazówki, jak uniknąć danego problemu lub jak można by go lepiej rozwiązać. Rejestr wypełniany jest przez Kierownika Projektu (uzupełniany w trakcie spotkania z przedstawicielem Biura Projektów) na zakończenie projektu.

SŁOWNIK POJĘĆ

Biblioteka dokumentów

Miejsce na stronie <https://intranet.kozminski.edu.pl/pages>, w którym znajdują się wzory i szablony dokumentów projektowych.

Dostawca

Grupa osób (firma) odpowiedzialna za dostarczenie produktów specjalistycznych do projektu. Zapewnia wymagane zasoby i/lub kompetencje do wytworzenia produktu lub usługi w projekcie.

Giełda Pomysłów

Przestrzeń w Intranecie zachęcająca pracowników do kreowania pomysłów dotyczących rozwiązania problemu czy proponowania innowacyjnych rozwiązań dzięki realizacji projektów.

Harmonogram

Ilustracja lub opis planu (np. w postaci wykresu Gantta czy z wyznaczeniem kamieni milowych), określające kolejność działań wraz z przydziałem zasobów finansowych i osobowych.

Interesariusz

Osoba (jednostka organizacyjna), która może bezpośrednio wpływać na projekt lub podlegać jego wpływowi. To osoba kluczowa dla realizacji zadań w projekcie. Jej wsparcie jest niezbędne do sprawnego przebiegu prac. Termin ten rozumiemy możliwie szeroko. Z jednej strony może wskazywać na naszego studenta/słuchacza, absolwenta czy partnera biznesowego, z drugiej zaś – dotyczyć na przykład pracownika (administracyjnego, naukowego), do którego kierujemy daną formę wsparcia.

Kamienie milowe

To ważne punkty w trakcie trwania projektu (drogowskazy) będące podstawą do częściowej kontroli projektu. Wyznaczają zarówno poszczególne etapy, jak i następne kroki zmierzające do osiągnięcia rezultatów ostatecznych (wypracowania produktów). Kamienie milowe należy uwzględnić w harmonogramie, a ich osiągnięcie powinno być zaznaczane w postaci listy kontrolnej.

Karta Projektu

Dokument tworzący zamkniętą, logiczną całość. Zestawia najistotniejsze informacje potrzebne do rozpoczęcia projektu.

Karta Zakończenia Projektu

Dokument tworzący zamkniętą i logiczną całość. Zestawia najistotniejsze informacje potrzebne do zakończenia projektu.

Kierownik Projektu

Osoba, której powierzono uprawnienia i obowiązki do bieżącego zarządzania projektem w granicach wyznaczonych przez Sponsora. Podlega bezpośredniemu nadzorowi przez Komitet Sterujący/Sponsora.

Komitet Sterujący

Grupa osób (lub konkretna osoba), których (której) zadaniem jest nadzór nad realizacją projektu. Każda z funkcji przydzielonych w Komitecie Sterującym reprezentuje określoną grupę (odbiorców, dostawców).

Montaż finansowy

Dokument wskazujący źródła finansowania projektu i określający ich udział procentowy w realizacji całego przedsięwzięcia. Wskazane źródła finansowania muszą znajdować się w zasięgu możliwości realizatorów i być realne do zagwarantowania. Przykładowe źródła finansowania to: środki własne Uczelni, środki europejskie czy krajowe.

Odchylenie czasu

Niezgodność względem zakładanego harmonogramu, która wpływa na terminową realizację projektu.

Odchylenie budżetu

Niezgodność względem zakładanego planu bazowego budżetu, która wpływa na wzrost/zmniejszenie środków przeznaczonych na realizację projektu.

Odchylenie jakości

Niezgodność względem zakładanych wskaźników jakościowych, która wpływa na realizację projektu.

Odchylenie zakresu

Niezgodność względem zaplanowanego zakresu prac, która ma wpływ na realizację projektu.

Poziom efektywności

Ocena wskaźników efektywności w stosunku do planu bazowego. Odpowiada na pytanie: Na ile jesteśmy skuteczni?

Poziom odchyień

Ocena ilościowa z odniesieniem do planu bazowego. Odpowiada na pytanie: Gdzie się znajdujemy w stosunku do planu?

Poziom postępu

Ocena częściowa wykonanych prac wskazanych w planie bieżącym. Odpowiada na pytanie: Ile już zrobiono?

Plan bazowy

Etapowana podstawa działań w projekcie, względem której mierzy się, monitoruje oraz kontroluje postęp prac. Założenia poczynione w fazie harmonogramowania projektu tworzą plan bazowy, do którego należy odnosić się w czasie realizacji projektu.

Plan bieżący

Określa realizację zadań bieżących. Definiuje działania w zmiennych warunkach i odpowiada – w krótkim horyzoncie czasowym – na zmiany wynikające z sytuacji awaryjnych. Bieżące decyzje ukazują stopień odchyień względem planu bazowego.

Przedstawiciel dostawcy/realizatora

Rola w Komitecie Sterującym. Reprezentuje stanowisko osób (instytucji) dostarczających usługi na rzecz projektu.

Przedstawiciel użytkownika

Rola w Komitecie Sterującym. Reprezentuje interesy użytkowników końcowych, dla których projekt jest realizowany.

Raport Cykliczny

Raport Kierownika Projektu dla Komitetu Sterującego o postępach prac w projekcie.

Raport Końcowy

Raport dla Komitetu Sterującego potwierdzający przekazanie wszystkich produktów.

Realizator

Osoba odpowiedzialna za wytworzenie produktów/realizację zadań w projekcie.

Ryzyko

Niepewne zdarzenie lub stan, który w razie zaistnienia wywoła pozytywne lub negatywne skutki względem jednego lub wielu celów projektu.

Uzasadnienie biznesowe

Uzasadnienie realizacji projektu; zwykle obejmuje koszty, korzyści i ryzyka oraz terminy, względem których weryfikowana jest zasadność realizacji projektu.



AKADEMIA
LEONA KOŹMIŃSKIEGO