



**Carrywater** *Consulting*

ON TIME PROJECT MANAGEMENT

---

## Proces inicjowania projektu - od zarządzania wymaganiami do Karty Projektu

Carrywater Consulting Sp. z o.o.  
Al. Jerozolimskie 65/79, Centrum LIM, XV piętro, 00-697 Warszawa, (22) 630 66 55  
Ul. Legnicka 46a lok. 10, 53-674 Wrocław, (71) 787 69 99  
[www.carrywater.pl](http://www.carrywater.pl)

# Więc zosta eś Kierownikiem?

Copyright 2006 by Randy Glasbergen.  
[www.glasbergen.com](http://www.glasbergen.com)

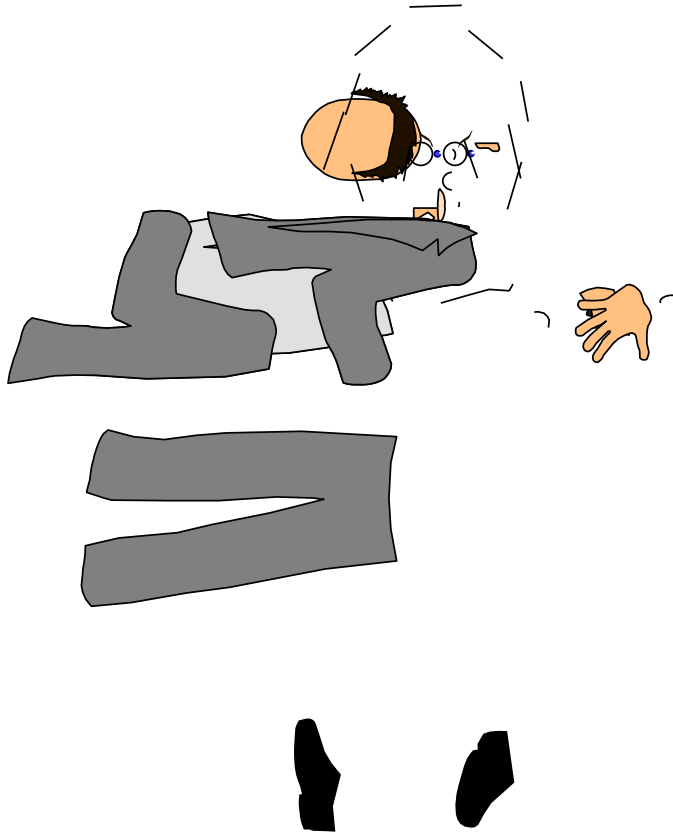


**“This is a major project of utmost importance, but it has no budget, no guidelines, no support staff, and it’s due in 15 minutes. At last, here’s your chance to really impress everyone!”**

# Gdzie jesteśmy?

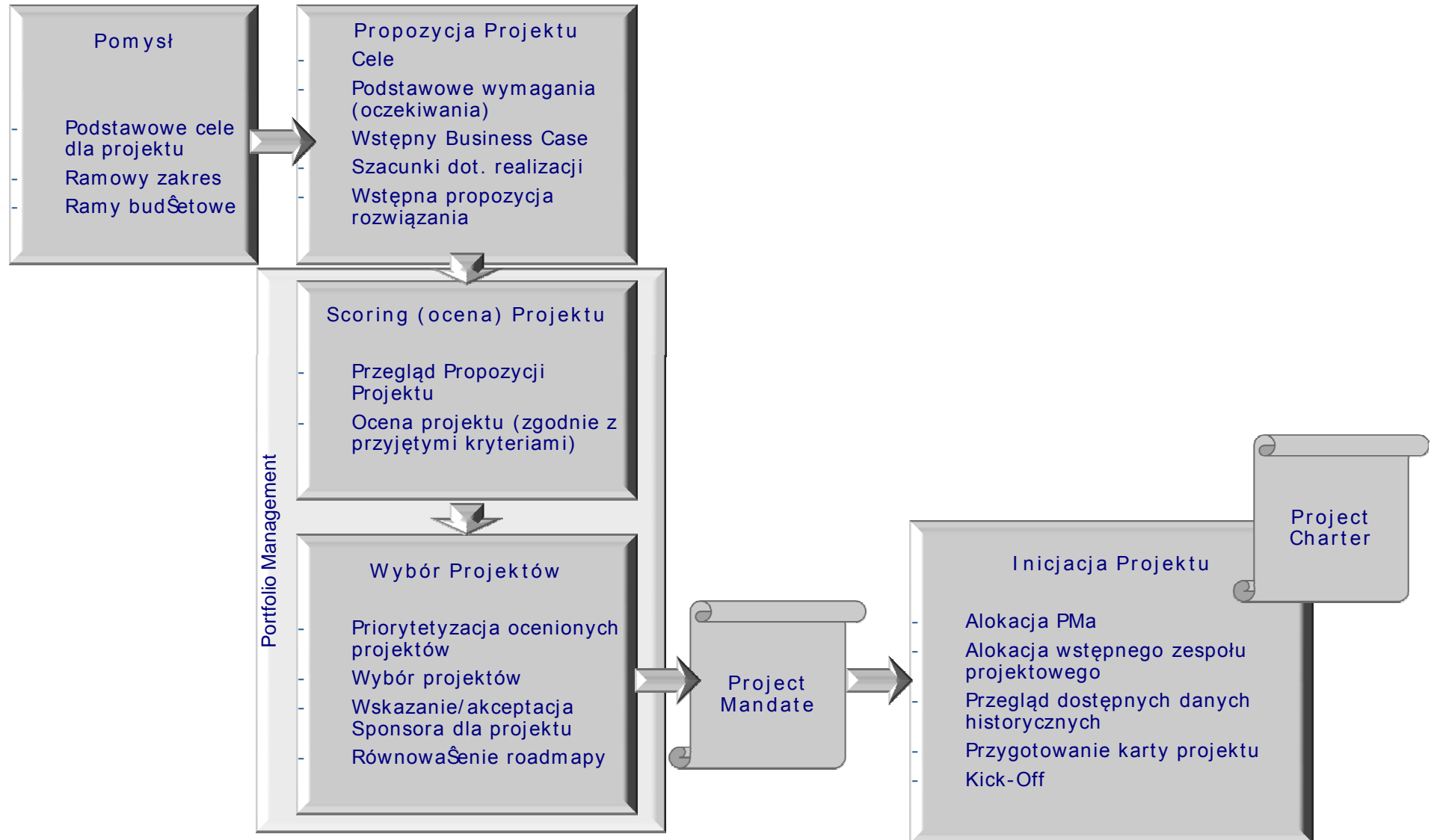


## Po co znać cykl życia projektu?



- Przed inicjacją projektu Kierownika Projektu czasem jeszcze nie ma, a już podejmuje się decyzje o projekcie – szacuje lub określa budżet, poziom wykorzystania zasobów, terminy
- Każda organizacja ma swoje cykle życia projektów, często zależne od specjalizacji danego obszaru biznesowego (marketing, sprzedaż, IT, HR)
- Specjalistyczne cykle życia podniosą jakość realizacji projektu i spełnienie zdefiniowanych oczekiwań.

# Jak powstaje projekt – przykładowy przebieg procesu.



# Pomys

## Podstawowe cele dla projektu

- Typowe kategorie potrzeb powodujących chęć realizacji projektu
  - Wzrost przychodów (w tym wdrożenia nowych produktów)
  - Ograniczenie kosztów
  - Usprawnienie organizacji (procesów), w tym automatyzacja
  - Dostosowanie organizacji do wymogów ustawowych
- Typowi interesariusze na etapie pomysłu w projektowego
  - Zarząd i/lub Top Management
  - Kierownicy średniego szczebla
  - Pracownicy liniowi

## Ramowy zakres

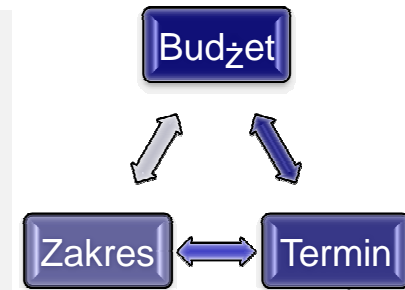
- Na tym etapie zakres jest zazwyczaj niedookreślony i sprowadza się do określenia podstawowych oczekiwań

## Ramy budżetowe

- Duży optymizm w określaniu możliwości budżetowych i potencjału pozytywnych skutków realizacji projektu

## Oczekiwania dot. terminu zakończenia projektu

- Określane są oczekiwania, które nie mają jeszcze potwierdzenia w jakiegokolwiek analizie („wydają mi się że to powinno potrwać nie dłużej niż...”)



# Propozycja Projektu

## Cele

- Na tym etapie doprecyzowywane są cele stawiane przed projektem, często przybierając mierzalną postać

## Podstawowe wymagania (oczekiwania)

- Oczekiwania dot. zakresu projektu są również precyzowane w mniej lub bardziej formalny sposób

## Wstępna propozycja rozwiązania

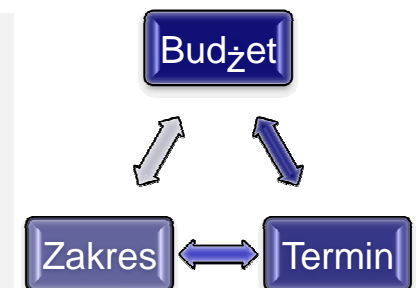
- Określana jest wstępna charakterystyka rozwiązania (podstawowe metody, technologie itp.)

## Szacunki dot. realizacji

- Szacowane są zasoby niezbędne do realizacji projektu (często na tym etapie definiowany jest Core Team)

## Wstępny Business Case

- Powstaje wstępny Business Case określający szacowany zwrot z inwestycji



# Model Noriaki Kano a definicja celów i zakresu projektu

Ale to przecież było oczywiste!

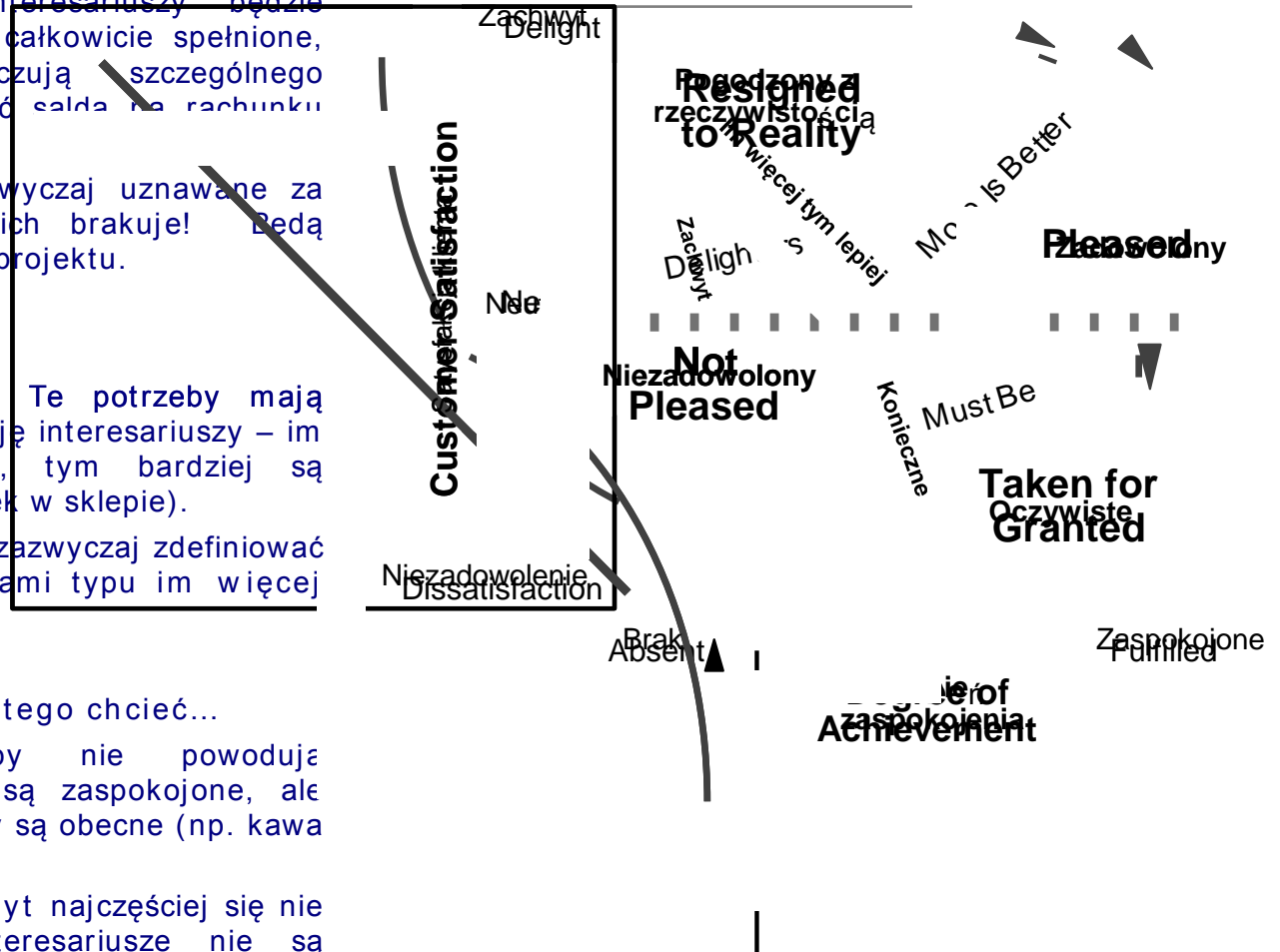
- Potrzeby konieczne: jeśli nie zostaną spełnione satysfakcja interesariuszy będzie niska, ale nawet jeśli są całkowicie spełnione, interesariusze nie odczują szczególnego zadowolenia (np. zgodność salda na rachunku bankowym).
- Cechy konieczne są zazwyczaj uznawane za oczywiste – chyba, że ich brakuje! Będą decydować o postrzeganiu projektu.

Chciałbym żeby...

- Im więcej tym lepiej: Te potrzeby mają liniowy wpływ na satysfakcję interesariuszy – im bardziej są zaspokojone, tym bardziej są zadowoleni (np. brak kolejek w sklepie).
- Interesariusze są w stanie zazwyczaj zdefiniować potrzeby związane z cechami typu im więcej tym lepiej.

Nie wiedziałem, że mógłbym tego chcieć...

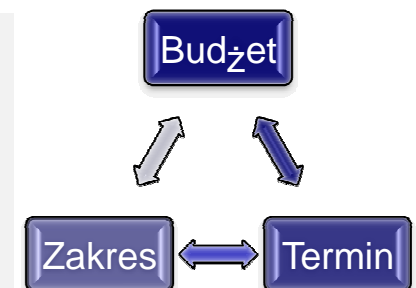
- Zachwył: Te potrzeby nie powodują niezadowolenia, gdy nie są zaspokojone, ale powodują zadowolenie, gdy są obecne (np. kawa w banku gratis).
- Cech wywołujących zachwył najczęściej się nie wspomina, ponieważ interesariusze nie są niezadowoleni z ich braku.





# Inicjacja projektu

- Alokacja Pma
- Alokacja wstępnego zespołu projektowego (określenie Core Team)
- Przegląd dostępnych danych historycznych i zestawienie z dostępnymi danymi dotyczącymi celów i oczekiwań dotyczących projektu
- Przygotowanie karty projektu i jej akceptacja
- Kick-Off



# Typy zespołów projektowych a wybór kierownika projektu

- Dojrzałość projektowa organizacji oraz model funkcjonowania projektów warunkuje potencjalny wybór kierownika projektu
- Źródła pochodzenia kierownika projektu mogą być różne:
  - Biuro projektów
  - Organizacja funkcyjna
  - Outsource
- Typy zespołów projektowych (różne modele zarządzania zespołem – inne oczekiwania wobec kierownika projektu)
  - Zespół funkcyjny
  - Zespół macierzowy
    - Słaba macierz
    - Zrównoważona macierz
    - Silna macierz
  - Zespół czysto projektowy

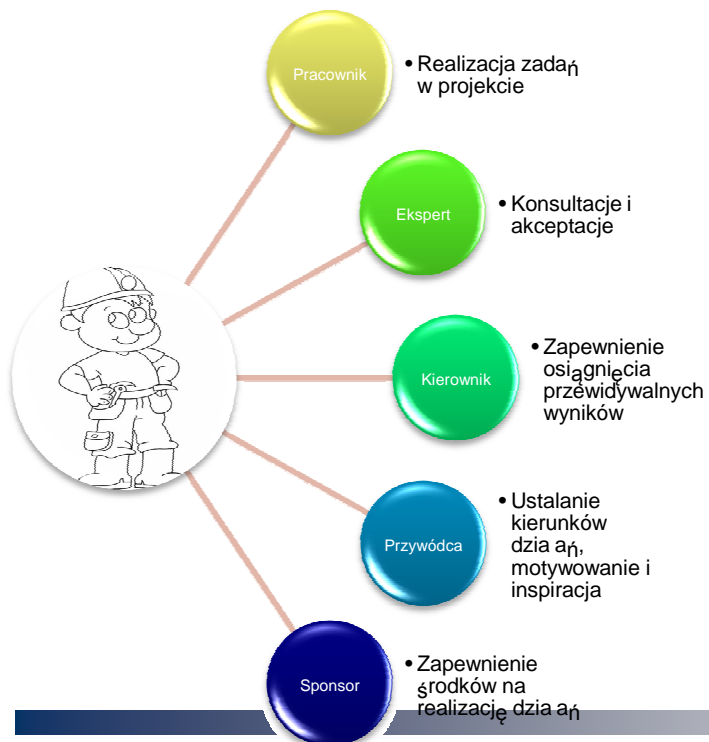
# Kluczowe osoby – CORE TEAM

## Ekspert Merytoryczny lub czasowy członek zespołu

- Przyjmuje odpowiedzialność za swoje zadania zlecone mu przez projekt
- Dostarcza wiedzy eksperckiej lub możliwości wykonania zadania
- Nie przyjmuje odpowiedzialności za sukces projektu i nie jest z niego rozliczany

## Członek zespołu podstawowego

- Przyjmuje odpowiedzialność za sukces projektu i postępy prac
- Realizuje aktywnie zadania w cyklu Źycia projektu
- Uczestniczy w spotkaniach zespołu
- Odpowiada i jest rozliczany przez kierownika projektu



# Dane Historyczne

- W wielu przypadkach organizacje nie dysponują Bazą Wiedzy z danymi historycznymi i opierają się na doświadczeniu poszczególnych osób (kierownika i ekspertów) biorących udział w projekcie
- Wykorzystanie danych historycznych (spisanych i dostępnych lub tylko zawartych w pamięci zespołu projektowego) jest niezbędne na etapie przygotowania karty projektu.
- Dane historyczne pozwalają na identyfikację podstawowych ryzyk związanych z realizacją projektu oraz szacunkową ocenę prawdopodobieństwa ich wystąpienia wraz z określeniem prawdopodobnych działań mitygacyjnych.

# Karta projektu: sk adowe

- Skrócona charakterystyka potrzeby biznesowej
- Cele
- Zakres
- Podejście do realizacji
- Przewidywane daty rozpoczęcia i zakończenia projektu
- Najważniejsze produkty (kamienie milowe) oraz przewidywane daty ich osiągnięcia
- Kluczowe mierniki sukcesu
- BudŜet
- Przewidywana stopa zwrotu
- Kluczowe zasoby
- Kluczowe ryzyka
- ZaleŜności z innymi projektami
- Niezbędne akceptacje

# Pytania?

Jakub Lesiński  
Carrywater Consulting

[www.carrywater.pl](http://www.carrywater.pl)

email: [jakub.lesinski@carrywater.pl](mailto:jakub.lesinski@carrywater.pl)

tel. kom. (+48) 512 482 267

WARSZAWA

Al. Jerozolimskie 65/79

Centrum LIM, XV piętro

00-697 Warszawa

