



Metodologia zarządzania projektami PM²

Przewodnik 3.1

Metodologia zarządzania projektami PM²
Przewodnik 3.1



Ani Komisja Europejska, ani żadna osoba działająca w imieniu Komisji nie ponosi odpowiedzialności za wykorzystanie poniższych informacji.

***Europe Direct to serwis, który pomaga znaleźć
odpowiedzi na pytania dotyczące Unii Europejskiej.***

**Bezpłatny numer telefonu (*):
00 800 6 7 8 9 10 11**

(*)Podane informacje są bezpłatne, podobnie jak większość połączeń (choć niektórzy operatorzy, budki telefoniczne lub hotele mogą pobierać opłaty).

Więcej informacji na temat Unii Europejskiej można znaleźć w Internecie (<http://europa.eu>).

Luksemburg: Urząd Publikacji Unii Europejskiej, 2023 ISBN: 978-92-68-10314-2

ISBN: 978-92-68-20355-2

doi: 10.2799/040822

(C) Unia Europejska, 2025

Powielanie i ponowne wykorzystywanie dozwolone pod warunkiem podania źródła. Dokument na licencji CC BY 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Polityka Komisji w zakresie ponownego użycia została wdrożona decyzją Komisji 2011/833/UE z dnia 12 grudnia 2011 r.

w sprawie ponownego wykorzystywania dokumentów Komisji (DzU L 330, 14.12.2011, str. 39 <https://eur-lex.europa.eu/eli/dec/2011/833/oj>).

Logo PM² jest własnością Unii Europejskiej i nie może być zarejestrowane jako znak towarowy lub w inny sposób, ani używane oddzielnie od niniejszych dokumentów.

Ani publikacja, ani logo nie mogą być wykorzystywane w sposób sugerujący poparcie organizacji zewnętrznej przez Unię Europejską.

Tytuł: Metodologia zarządzania projektami PM² - Przewodnik 3.1

Obowiązujące wydanie: Przewodnik PM² wersja 3.1, grudzień 2023 r.

Poprzednie wydania:

Przewodnik PM², wersja 2.5, wrzesień 2015 r.

Przewodnik PM², edycja otwarta, wersja 0.9, listopad

2016 r. Przewodnik PM², wersja 3.0, grudzień 2018 r.

Przewodnik PM² v3.0.1, marzec 2021 r.



Autorzy i współautorzy Przewodnika po metodologii zarządzania projektami PM² [Załącznik A: Wkład i podziękowania](#)

Wyprodukowane i opublikowane przez Komisję Europejską, DG DIGIT, Centrum Doskonałości PM² (CoEPM²).

Strona internetowa:

https://pm2.europa.eu/index_en

Adres email: EC-PM2@ec.europa.eu

Spis treści

1	Wprowadzenie do przewodnika PM²	5
1.1	Cele	5
1.2	Docelowi odbiorcy	5
1.3	O metodologii PM ²	5
1.4	Centrum Doskonałości PM ² (CoEPM ²)	6
1.5	Inicjatywa Otwarte PM ²	6
1.5.1	Publikacje PM ²	7
1.5.2	Sieć wsparcia projektów (PSN)	7
2	Metodologia zarządzania projektami	9
2.1	O projektach	9
2.1.1	Czym jest projekt?	9
2.1.2	Dlaczego realizujemy projekty?	10
2.1.3	Produkty projektu, rezultaty, korzyści	10
2.2	O zarządzaniu projektami	11
2.2.1	Czym jest zarządzanie projektami?	11
2.2.2	Dokumentacja projektu	11
2.2.3	Biuro wsparcia projektu (BWP)	11
2.2.4	Zarządzanie programem	12
2.2.5	Zarządzanie portfelem projektów	12
2.2.6	Projekty a działalność operacyjna	12
2.3	Środowisko projektu	13
2.3.1	Organizacja projektu	13
2.3.2	Rozwijanie kompetencji w zakresie zarządzania projektami	13
2.3.3	Kompetencje w zakresie zarządzania projektami	14
3	Wprowadzenie do metodologii PM²	17
3.1	Dom PM ²	17
3.2	Cykl życia PM ²	17
3.2.1	Faza inicjowania	18
3.2.2	Faza planowania	19
3.2.3	Faza realizacji	19
3.2.4	Faza zamknięcia	20
3.2.5	Monitorowanie i kontrola	21
3.2.6	Bramki przejściowe i zatwierdzenia	21
3.3	Osoby kierujące każdą fazą i kluczowe artefakty PM ²	22
3.4	Czym jest projekt PM ² ?	23
3.5	Sposoby myślenia PM ²	23
3.6	Dostosowanie i personalizacja	24
3.7	Metodologia PM ² a Agile	25
4	Organizacja projektu i role	27
4.1	Interesariusze projektu	27
4.2	Organizacja projektu: Warstwy i role	27
4.3	Odpowiedni organ zarządzający (AGB)	28
4.4	Komitet sterujący projektu (PSC)	28
4.5	Właściciel projektu (PO)	29
4.6	Dostawca rozwiązań (SP)	30
4.7	Kierownik biznesowy (BM)	30

4.8	Kierownik projektu (PM)	30
4.9	Biznesowa grupa wdrożeniowa (BIG)	31
4.10	Główny zespół projektowy(PCT)	31
4.11	Zespół wsparcia projektu (PST)	32
4.12	RAM (RASCI) — dokumentowanie przydziałów odpowiedzialności	33
5	Faza inicjowania	35
5.1	Spotkanie inicjujące	35
5.2	Wniosek o rozpoczęcie projektu	36
5.3	Analiza biznesowa	38
5.4	Karta projektu	40
5.5	Bramka fazy RfP (gotowy do planowania)	41
6	Faza planowania	43
6.1	Spotkanie rozpoczynające fazę planowania	44
6.2	Podręcznik projektu	46
6.2.1	Role i obowiązki w projekcie	47
6.2.2	Plany zarządzania projektami	47
6.2.3	Plany specyficzne dla projektu	47
6.2.4	Artefakty specyficzne dla domeny	48
6.2.5	Inne	48
6.3	Macierz interesariuszy projektu	48
6.4	Plan pracy projektu	50
6.4.1	Podział pracy	51
6.4.2	Prognoza nakładów pracy i kosztów	51
6.4.3	Harmonogram projektu	51
6.5	Plan outsourcingu	52
6.6	Plan akceptacji produktów	53
6.7	Plan transformacji	55
6.8	Biznesowy plan wdrożenia	56
6.9	Bramka przejściowa: RfE (gotowy do realizacji)	57
7	Faza realizacji	59
7.1	Spotkanie rozpoczynające fazę realizacji	60
7.2	Koordinacja projektu	61
7.3	Zapewnienie jakości	62
7.4	Raporty projektowe	63
7.5	Dystrybucja informacji	65
7.6	Bramka przejściowa: RfC (Gotowy do zamknięcia)	66
8	Faza zamknięcia	67
8.1	Spotkanie przeglądowe na koniec projektu	68
8.2	Wyciągnięte wnioski i zalecenia po zakończeniu projektu	69
8.3	Raport końcowy projektu	70
8.4	Zamknięcie administracyjne	71
9	Monitorowanie i kontrola	73
9.1	Monitorowanie wydajności projektu	74
9.2	Kontrola harmonogramu	75
9.3	Kontrola kosztów	76
9.4	Zarządzanie interesariuszami	77
9.5	Zarządzanie wymaganiami	78
9.6	Zarządzanie zmianami w projekcie	79
9.7	Zarządzanie ryzykiem	81
9.8	Zarządzanie problemami i decyzjami	82
9.9	Zarządzanie jakością	83

9.10	Zarządzanie akceptacją produktów	84
9.11	Zarządzanie transformacją	85
9.12	Zarządzanie wdrożeniem biznesowym	86
9.13	Zarządzanie outsourcingiem	87
Załącznik A: Wkład i podziękowania		89
Załącznik B: Plany zarządzania projektem i dzienniki		91
B.1	Plan zarządzania wymaganiami	91
B.2	Plan zarządzania zmianą w projekcie	92
B.3	Plan zarządzania ryzykiem	93
B.4	Plan zarządzania problemami	94
B.5	Plan zarządzania jakością	95
B.6	Plan zarządzania komunikacją	97
B.7	Dziennik zmian	99
B.8	Dziennik ryzyka	100
B.9	Dziennik problemów	101
B.10	Dziennik decyzji	102
Załącznik C: Narzędzia i techniki zarządzania projektami		103
C.1	Analiza PESTEL	103
C.2	Analiza produkcji lub zakupu (Make or Buy Analysis)	103
C.3	Macierz interesów/wpływów interesariuszy (SIIM)	103
C.4	Macierz prawdopodobieństwa i wpływu ryzyka	103
C.5	Struktura podziału pracy (WBS)	104
C.6	Struktura podziału produktów (DBS)	104
C.7	Szacunkowe nakłady pracy i koszty	104
C.8	Trzypunktowe szacunki	104
C.9	Drzewa decyzyjne	105
C.10	Harmonogram projektu	105
C.11	Poziomowanie zasobów	105
C.12	Wykresy Gantta	105
C.13	Metoda ścieżki krytycznej (CPM)	105
C.14	Metoda łańcucha krytycznego (CCM)	106
C.15	Zarządzanie wartością wypracowaną (EVM)	106
C.16	Analiza Pareto	106
C.17	Wyciągnięte wnioski	106
Załącznik D: Rozszerzenia metodologii i uwagi dotyczące PM²		107
D.1	Agile, zarządzanie programem i portfelem projektów	107
D.2	Rozważania w PM ² : Zrównoważony rozwój, ochrona danych, bezpieczeństwo IT, UX	112
Załącznik E: Materiały dodatkowe		115
E.1	Artefakty i działania PM ² Tabele podsumowujące i wykresy	115
E.2	Rozpoczęcie pracy z PM ² - Jak zacząć?	118
E.3	Przydatne zasoby online	119
Załącznik F: Etyka i sposób zachowania		120
F.1	Kodeks postępowania zawodowego PM ²	121
F.2	Cnoty osobiste i zawodowe	122
Załącznik G: Glosariusz		125

1 Wprowadzenie do przewodnika PM²

1.1 Cele

Niniejszy przewodnik stanowi wprowadzenie do metodologii zarządzania projektami PM². Został on maksymalnie uproszczony, a jednocześnie zawiera wystarczającą ilość informacji, aby umożliwić skuteczne zrozumienie metodologii PM², gdy praktycy zaczną z niej korzystać.

1.2 Docelowi odbiorcy

- Początkujący kierownicy projektów (PM) i zespoły projektowe, które chcą dowiedzieć się więcej o zarządzaniu projektami i metodologii PM².
- Doświadczeni kierownicy projektów (PM) i członkowie zespołów, którzy chcą dowiedzieć się więcej o metodologii PM².
- Zespoły projektowe, które chcą rozpocząć korzystanie z metodologii PM² w swoich projektach.

Niniejszy przewodnik zawiera:

- Ujednolicone słownictwo (glosariusz), które ułatwia zespołom projektowym komunikację i stosowanie koncepcji zarządzania projektami.
- Najlepsze praktyki - do kierowników projektów (PM) i zespołów projektowych należy wybór praktyk PM², które przyniosą największą wartość ich projektom.
- Linki do zasobów PM² (zasoby online, szablony artefaktów i przykłady).
- Wprowadzenie do innych modeli PM², takich jak PM²-Agile, PM²-PgM (do zarządzania programem) i PM²-PfM (do zarządzania portfelem projektów).

Niniejszy przewodnik można przeczytać od początku do końca, aby poznać metodologię lub można go wykorzystywać jako źródło informacji podczas pracy z projektami.

1.3 O metodologii PM²

PM² to metodologia zarządzania projektami opracowana przez Komisję Europejską. Jej celem jest umożliwienie kierownikom projektów (PM) dostarczania rozwiązań i korzyści swoim organizacjom poprzez efektywne zarządzanie całym cyklem życia projektu. PM² została stworzona z myślą o potrzebach instytucji i projektów Unii Europejskiej, jednak najlepsze praktyki, które opisane są w przewodniku PM² mają zastosowanie do projektów w każdej organizacji.

PM² to lekka i łatwa do wdrożenia metodologia, którą zespoły projektowe mogą dostosować do swoich konkretnych potrzeb. PM² jest w pełni wspierana przez kompleksowy program szkoleniowy (w tym warsztaty i sesje coachingowe), dokumentację online i aktywną społeczność praktyków (obecnie dostępną tylko w Komisji Europejskiej i innych stowarzyszonych instytucjach europejskich).

PM² zawiera elementy z szerokiego zakresu globalnie akceptowanych najlepszych praktyk zarządzania projektami, ujętych w standardach i metodologiach. Na jej rozwój wpłynęło również doświadczenie operacyjne w różnych projektach, zarówno w instytucjach Unii Europejskiej, jak i organach zewnętrznych.

Metodologia PM² zapewnia:

- strukturę zarządzania projektem,
- wytyczne dotyczące procesów,
- szablony artefaktów,
- wytyczne dotyczące korzystania z artefaktów,
- zestaw skutecznych sposobów myślenia.

PM² poprawia efektywność zarządzania projektami poprzez:

- poprawę komunikacji i rozpowszechniania informacji,
- wyjaśnienie oczekiwań na jak najwcześniejszym etapie cyklu życia projektu,
- definiowanie cyklu życia projektu (od fazy rozpoczęcia do zamknięcia),
- dostarczanie wytycznych dotyczących planowania projektu,
- wprowadzenie działań monitorujących i kontrolnych,
- proponowanie działań i wyników w zakresie zarządzania (plany, spotkania, decyzje),
- zapewniając powiązanie z praktykami agile "praktykami zwinnymi".

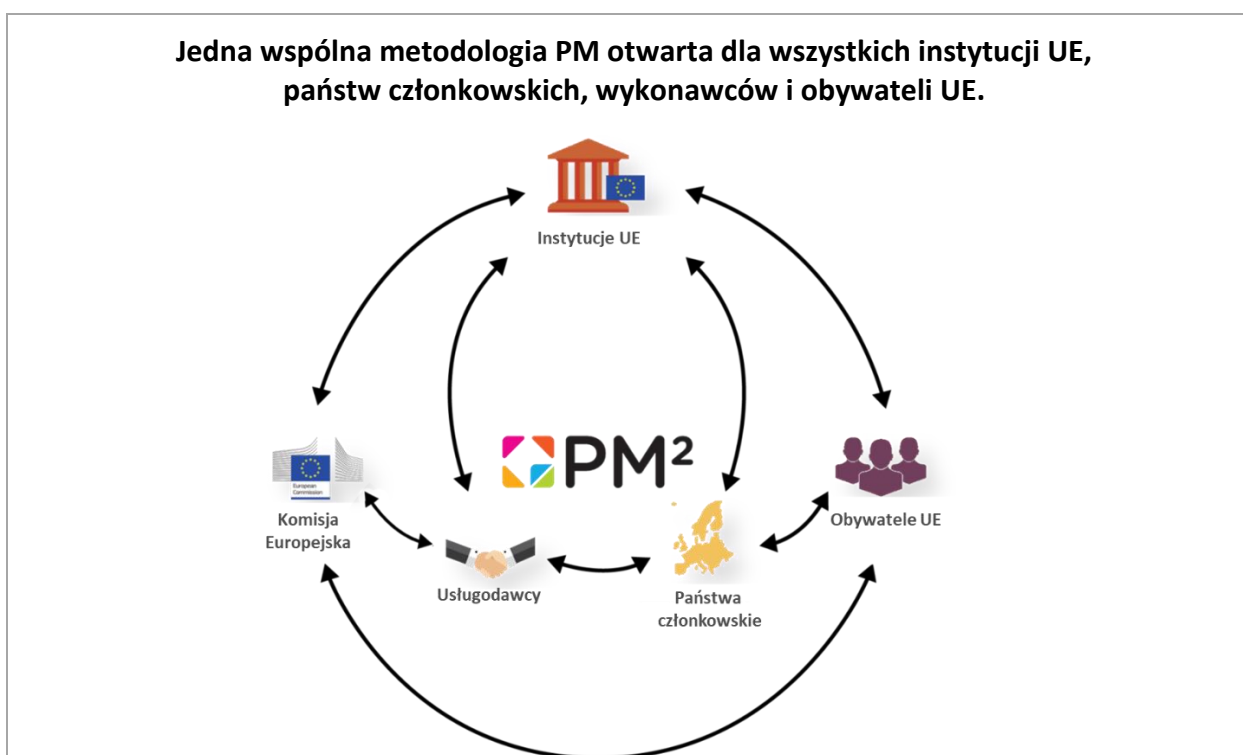
1.4 Centrum Doskonałości PM² (CoEPM²)

Celem Centrum Doskonałości PM² (CoEPM²) jest zapewnienie Komisji Europejskiej i instytucjom Unii Europejskiej wysokiej jakości infrastruktury zarządzania projektami, wsparcia i usług konsultingowych. CoEPM² wspiera wewnętrznie metodologię PM², koordynuje międzyinstytucjonalną sieć wsparcia projektów i promuje wdrażanie i wykorzystanie PM² poza instytucjami Unii Europejskiej poprzez inicjatywę Open PM² i program Cyfrowa Europa.

1.5 Inicjatywa Otwarte PM²

Otwarte PM² to inicjatywa Komisji Europejskiej, która przybliży metodologię PM² i płynące z niej korzyści itinerariuszom i społeczności użytkowników na szerszą skalę.

Inicjatywa Open PM² zapewnia instytucjom Unii Europejskiej, wykonawcom i administracjom publicznym, a także innym zainteresowanym stronom, otwarty dostęp do publikacji PM² i powiązanych zasobów. Jej celem jest umożliwienie zwiększenia efektywności zarządzania projektami, programami i portfelami, a tym samym służenie celom Unii Europejskiej oraz potrzebom państw członkowskich i obywateli.



Rys. 1.1 Synergie otwartego PM²

Inicjatywa ma również na celu naprawienie błędów z przeszłości, kiedy to wysiłki były powielane i sponsorowano rozbieżne podejścia do zarządzania projektami zamiast promować zbieżne podejścia oparte na podobieństwach i wspólnym interesie szerszej społeczności europejskiej.

Udostępnienie PM²ma na celu zwiększenie kompetencji w zakresie zarządzania projektami w Europie, co prowadzi do zwiększenia wydajności i sukcesu projektów.

Udostępnienie PM² spełnia powyższe założenia poprzez:

- racjonalizację podejścia do zarządzania projektami w instytucjach Unii Europejskiej i poza nią
- ustanowienie wspólnego języka i procesów, co przekłada się na efektywną komunikację projektową
- zapewnienie wspólnego zestawu produktywnych sposobów myślenia
- zapewnienie przejrzystości i widoczności dla międzyorganizacyjnej współpracy projektowej
- umożliwienie lepszego zarządzania projektami, co prowadzi do poprawy efektywności kosztów/wysiłku
- umożliwienie lepszego monitorowania i kontroli projektów i dotacji finansowanych przez Unię Europejską

- stosowanie decyzji Komisji Europejskiej z dnia 12 grudnia 2011 r. (2011/833/UE) w sprawie ponownego wykorzystywania dokumentów Komisji w celu promowania dostępności i ponownego wykorzystywania.

1.5.1 Publikacje PM²

Centrum Doskonałości PM² (CoEPM²) zapewnia centralną lokalizację online dla wszystkich informacji i zasobów PM².

- Strona internetowa PM²: <https://pm2.europa.eu>
- Kontakt: https://pm2.europa.eu/contact-us_en

Wszystkie przewodniki PM² można również pobrać bezpośrednio ze strony internetowej [Urzędu Publikacji Unii Europejskiej](#).

1.5.2 Sieć wsparcia projektów (PSN)

Sieć wsparcia projektów PM² jest siecią lokalnych biur wsparcia projektów (LPSO) obejmującą instytucje UE, koordynowaną i wspieraną przez Centrum Doskonałości PM² (CoEPM²). Sieć wsparcia projektów ma stać się zdecentralizowaną siecią wsparcia zarządzania projektami, która zapewniać będzie wskazówki i wsparcie dla użytkowników PM² zarówno w zakresie metodologii PM², jak i skutecznego wykorzystania narzędzi i technik zarządzania projektami w szerszym zakresie.

Sieć wsparcia projektów:

- promuje wymianę i dzielenie się wiedzą, doświadczeniami i najlepszymi praktykami
- umożliwia zbieranie informacji zwrotnych w celu ciągłego doskonalenia i rozwijania metodologii PM²
- umożliwia lokalnym biurom wsparcia projektów (LPSO) wspieranie się i budowanie społeczności
- zależy od wkładu mistrzów PM² (osób i organizacji).

Ta strona została celowo pozostawiona pusta

2 Metodologia zarządzania projektami

Ta sekcja wprowadza podstawowe koncepcje zarządzania projektami i zapewnia kontekst dla lepszego zrozumienia metodologii PM².

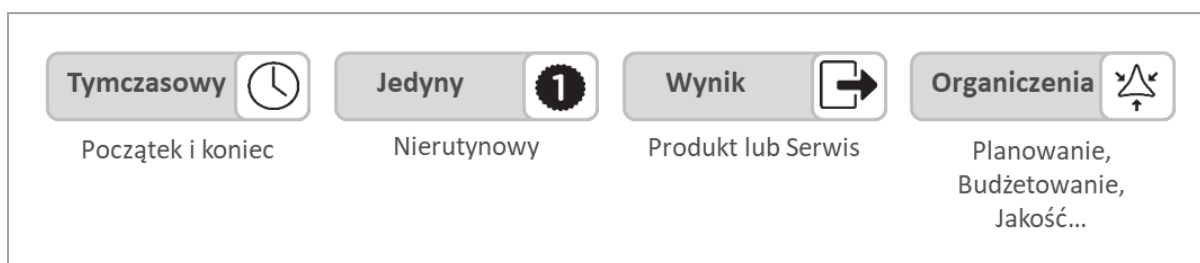
2.1 O projektach

2.1.1 Czym jest projekt?

Projekt to tymczasowa struktura organizacyjna utworzona w celu stworzenia unikalnego produktu lub usługi (produktu wyjściowego) w ramach określonych ograniczeń, takich jak czas, koszt i jakość.

- Tymczasowość oznacza, że projekt ma dobrze zdefiniowany początek i koniec.
- Unikalny produkt oznacza, że produkt lub usługa projektu nie zostały wcześniej stworzone. Może być podobny do innego produktu, ale zawsze będzie istniał pewien stopień wyjątkowości.
- Wynikiem projektu może być produkt (np. nowa aplikacja) lub usługa (np. usługa konsultingowa, konferencja lub program szkoleniowy).

Projekt jest definiowany, planowany i realizowany w ramach pewnych zewnętrznych (lub narzuconych przez siebie) ograniczeń. Mogą one odnosić się do harmonogramu, budżetowania, jakości, ale także do środowiska organizacyjnego projektu (np. nastawienie do ryzyka, możliwości, dostępna wydajność itp.)

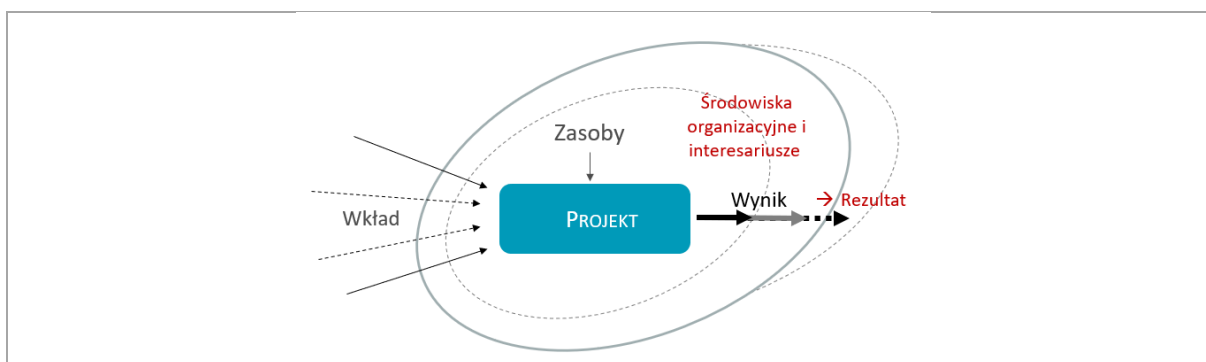


Rys. 2.1 Kluczowe cechy projektu

Udany projekt kończy się, gdy cel jego zakresu został osiągnięty, a wszystkie produkty zostały wyprodukowane i zaakceptowane przez organizację lub osobę, która zamówiła projekt (klienta). Rezultaty są następnie przekazywane klientowi, a zespół projektowy zostaje rozwiązany.

Projekty różnią się od normalnej codziennej pracy (operacji) i najlepiej zarządzać nimi za pomocą specjalnej tymczasowej struktury organizacyjnej w celu:

- określenie zakresu projektu i jego produktów (produktów lub usług)
- stworzenia uzasadnienia biznesowego dla inwestycji (poprzez zdefiniowanie wartości projektu dla organizacji, nakreślenie kontekstu biznesowego, wymienienie alternatywnych rozwiązań itp.)
- identyfikacji interesariuszy projektu i zdefiniowanie głównego zespołu projektowego
- stworzenia planów projektu, aby pomóc w kierowaniu projektem i zarządzaniu nim
- przydzielenia prac projektowych zespołom oraz ich koordynacji
- codziennego monitorowania i kontrolowania projektu (w zakresie postępów, zmian, ryzyka, problemów, jakości itp.)
- przekazania produktów i administracyjnego zamknięcia projektu.



Rys. 2.2 Projekt jako proces transformacji, który przekształca pomysły w rzeczywistość

2.1.2 Dlaczego realizujemy projekty?

Każdy projekt ma na celu wprowadzenie nowego produktu/usługi lub ulepszenie istniejących. Oczekujemy, że osiągnięcie celu przyniesie korzyści organizacji (np. nowy system zarządzania dokumentami w całej organizacji może zwiększyć produktywność poprzez wprowadzenie lepszego sposobu wyszukiwania, przeglądania i archiwizowania dokumentów). Projekt może być również postrzegany jako proces transformacji, który przekształca pomysły w rzeczywistość.

Projekty mogą być realizowane w celu utrzymania bieżących operacji biznesowych (np. utrzymania obecnego poziomu usług), przekształcenia operacji biznesowych lub poprawy sposobu pracy, aby organizacja mogła być bardziej wydajna w przyszłości.

Projekty rozpoczynają się z wielu różnych powodów:

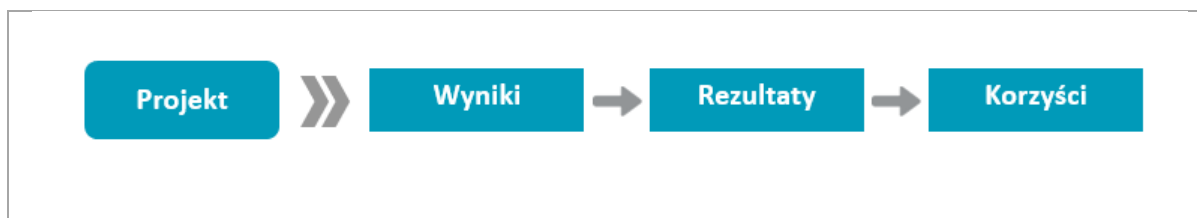
- w odpowiedzi na prośbę klienta o nowy produkt lub usługę
- w odpowiedzi na zapotrzebowanie rynku lub możliwość wprowadzenia nowego produktu lub usługi
- w odpowiedzi na zmianę przepisów lub potrzeb organizacyjnych
- w odpowiedzi na audyt, w którym określono ulepszenia, które należy wprowadzić w życie
- w odpowiedzi na nowy produkt lub usługę konkurencji
- chęć wykorzystania nowej technologii
- konieczność integracji procesów w wyniku połączenia dwóch lub więcej działów lub organizacji
- aby zaktualizować istniejący proces
- aby umożliwić przeprowadzkę do nowej siedziby
- aby zwiększyć świadomość na dany temat
- aby przedstawić dowód słuszności koncepcji
- aby przenieść informacje do nowego systemu zarządzania dokumentami
- aby ulepszyć istniejącą usługę.

2.1.3 Produkty projektu, rezultaty, korzyści

Chociaż zespoły projektowe koncentrują swoje wysiłki na dostarczaniu produktów i produktów częściowych, należy pamiętać, że są one jedynie środkiem do osiągnięcia celu. Prawdziwym celem projektu jest osiągnięcie określonych rezultatów, które przyniosą wymierne korzyści.

Dlatego ważne jest, aby wszyscy zaangażowani w zarządzanie i realizację projektu (menedżerowie i członkowie zespołu) rozumieli związek między produktami, rezultatami i korzyściami projektu oraz byli w stanie określić je dla swoich projektów. Bez tego zrozumienia uczestnicy projektu mogą stracić z oczu pierwotny cel projektu i dostarczyć wyniki, które mają niewielką (lub żadną) wartość dla organizacji. A zatem:

- Produkty projektu (produkty częściowe) to produkty/usługi, które wprowadzają coś nowego (zmianę).
- Zmiana skutkuje rezultatem.
- Korzyści to wymierne ulepszenia wynikające z tego produktu.



Rys. 2.3 Produkty, rezultaty i korzyści projektu

Należy pamiętać, że wyniki i korzyści projektu są często osiągane dopiero po jego zakończeniu. Poniższa tabela ilustruje to na prostym przykładzie:

Przykład produktów, rezultatów i korzyści.	
Produkt projektu	Przyjęcie metodologii PM ² w organizacji.
Rezultat projektu	- Wyższa jakość projektu. - Lepsza widoczność celów, statusu i prognoz projektu. - Zdolność do lepszej kontroli nad pracą i wynikami wykonawców.
Korzyści z projektu	- Przekroczenie kosztów projektu zmniejszyło się o 30%. - Wydajność wzrosła o 30%.

2.2 O zarządzaniu projektami

2.2.1 Czym jest zarządzanie projektami?

Zarządzanie projektami można opisać jako działania polegające na planowaniu, organizowaniu, zabezpieczaniu, monitorowaniu i zarządzaniu zasobami i pracą niezbędną do realizacji określonych celów projektu w skuteczny i wydajny sposób.

Stosowane podejście do zarządzania projektami powinno być zawsze dostosowane do potrzeb projektu. Korzystając z PM², Kierownik Projektu (PM) powinien używać tylko tych części, które przyczyniają się do skutecznego zarządzania projektem.

2.2.2 Dokumentacja projektu

Dokumentacja projektu jest kluczową czynnością w zarządzaniu projektem. Prowadzi ona od rozpoczęcia projektu do jego zakończenia. Dokumentacja projektu:

- wyostrza myślenie, zmuszając ludzi do ujęcia niejasnych myśli i planów w słowa
- krystalizuje planowanie
- definiuje zakres projektu do zatwierdzenia, zapewniając, że wszyscy interesariusze projektu i członkowie zespołu projektowego mają takie same oczekiwania co do tego, co ma zostać dostarczone i kiedy
- zapewnia wszystkim interesariuszom jasny obraz wymagań projektu
- ułatwia komunikację z grupami wewnętrznymi i zewnętrznymi
- zapewnia punkt odniesienia do monitorowania i kontrolowania postępów projektu
- zapewnia zapis ważnych decyzji
- dostarcza informacji wymaganych przez oficjalne audyty
- wspiera pamięć organizacyjną i działa jako odniesienie historyczne, które można wykorzystać do zwiększenia szans powodzenia przyszłych projektów.

Dokumentacja projektowa powinna oczywiście być zgodna ze standardami jakości organizacji i projektu w zakresie formatu, stylu itp. Przede wszystkim jednak powinna stanowić wartość dodaną, spełniając swój cel oraz być przejrzysta i łatwa do zrozumienia.

2.2.3 Biuro wsparcia projektu (BWP)

Biuro wsparcia projektów (BWP) to organ organizacyjny (lub podmiot), który świadczy usługi wspierające zarządzanie projektami. Mogą one obejmować zarówno proste funkcje wsparcia, jak i pomoc w powiązaniu projektów z celami strategicznymi. Nie wszystkie organizacje posiadają biuro wsparcia projektów (BWP). Głównie zadania Biura Wsparcia Projektów (WSP) to:

- oferowanie wsparcia administracyjnego, pomocy i szkoleń kierownikom projektów (PM) i innym pracownikom
- gromadzenie, analizowanie i raportowanie danych i informacji dotyczących postępów projektu
- pomoc w tworzeniu harmonogramów projektów, planowaniu zasobów, koordynacji i korzystaniu z systemu informacji o zarządzaniu projektami (PMIS)
- utrzymywanie centralnego repozytorium projektu (dokumentów projektowych, ryzyk, wyciągniętych wniosków)
- koordynowanie działań związanych z zarządzaniem konfiguracją i zapewnianiem jakości
- monitorowanie przestrzegania wytycznych metodologicznych i innych standardów organizacyjnych
- dostosowanie metodologii zarządzania projektami do obowiązujących najlepszych praktyk i pomoc zespołom projektowym we skutecznym wdrażaniu zaktualizowanej metodologii.

2.2.4 Zarządzanie programem

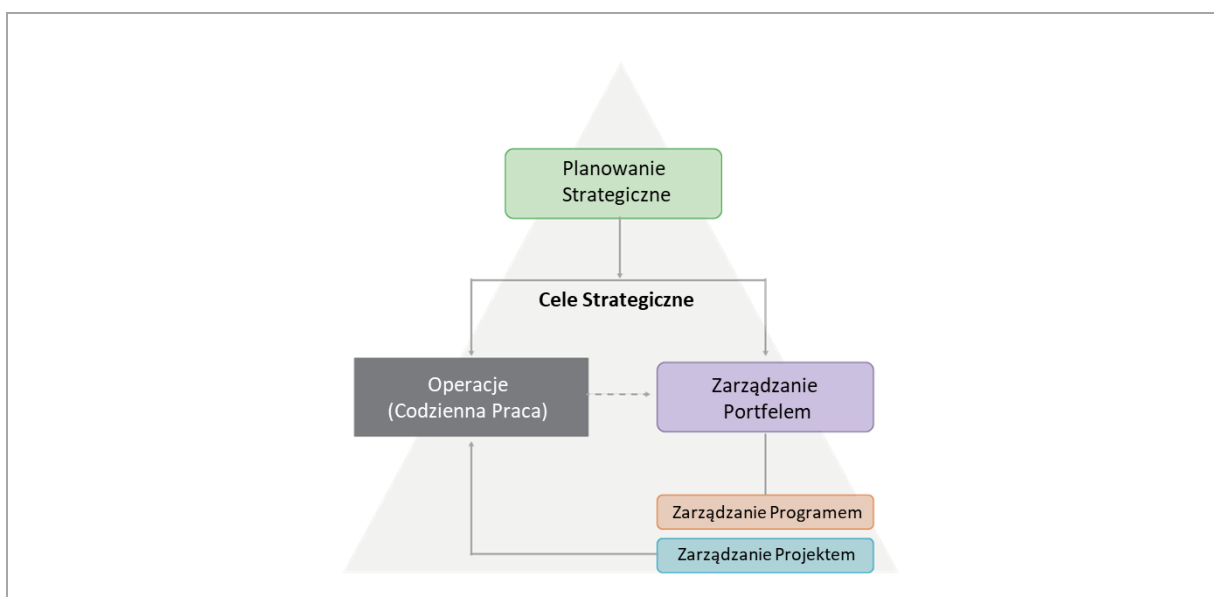
Program to zestaw powiązanych projektów i działań zarządzanych w skoordynowany sposób w celu osiągnięcia celów strategicznych i korzyści, których nie można by uzyskać, gdyby były zarządzane indywidualnie. Wszystkie projekty w ramach programu przyczyniają się do osiągnięcia wspólnych celów programu i są współzależne. Oprócz projektów, program często obejmuje elementy powiązanej pracy (działania na poziomie programu) poza zakresem jego projektów.

Zarządzanie programem różni się od zarządzania wieloma projektami (zarządzanie wieloma projektami równolegle). Tak więc kierownik programu (PgM) koordynuje co prawda wysiłki między projektami, nie zarządza jednak bezpośrednio poszczególnymi projektami.

2.2.5 Zarządzanie portfelem projektów

Portfel projektów to zbiór projektów, programów i innych działań, które są pogrupowane w celu umożliwienia lepszej kontroli nad ich zasobami finansowymi i innymi oraz ułatwienia skutecznego zarządzania nimi. pod względem realizacji celów strategicznych. Projekty lub programy wchodzące w skład portfela niekoniecznie są od siebie zależne lub powiązane ze sobą. Ze strategicznego punktu widzenia portfele są komponentami wyższego poziomu niż programy i projekty. To właśnie na poziomie portfela podejmowane są decyzje inwestycyjne, przydzielane zasoby i identyfikowane priorytety.

Bardzo ważne jest, aby osoby zaangażowane w definiowanie projektów i zarządzanie nimi rozumiały różnice między projektami, programami i portfelami oraz specyficzne wymagania dotyczące zarządzania nimi. Powinny one również być w stanie zdefiniować lub umiejscowić swoją pracę na właściwym poziomie (tj. wiedzieć, czy ich praca byłaby lepiej zarządzana jako program czy sieć projektów), jednocześnie zawsze mając świadomość zarządzania i kontekstu organizacyjnego ich pracy (patrz Załącznik D).



Rys. 2.4 Relacje między strategią, projektem, programem, portfelem i operacjami

2.2.6 Projekty a działalność operacyjna

Projekty są tymczasowe i dlatego powinny mieć określony początek i koniec. Projekt należy uznać za zakończony, gdy zostanie ustalone, że jego cele i zadania zostały osiągnięte. Gdy to nastąpi, zespół projektowy powinien zostać rozwiązany.

Z drugiej strony działalność operacyjna obejmuje bieżące, codzienne działania podejmowane przez stałą organizację w celu dostarczania usług lub produktów.

Jednak ludzie często angażują się w tak zwane projekty, które trwają od lat, pracując z ruchomymi celami lub stale rozszerzanym zakresem, obejmującym czasami obejmuje działania, które powinny być klasyfikowane jako utrzymanie lub operacje. Są to sytuacje, w których organizacja traci kontrolę nad projektami lub przenosi je w tryb operacyjny (utrzymania).

W przypadku większości projektów okres operacyjny rozpoczyna się po wyprodukowaniu głównych produktów projektu i zaakceptowania ich przez klienta.

Jak rozpoznać, że projekt przeszedł w tryb operacyjny?

- Główne produkty projektu zostały wyprodukowane, a klient je zaakceptował.
- produkt projektu (produkt częściowy) jest w użyciu.
- Użytkownicy otrzymują wsparcie.
- Podejmowane są działania konserwacyjne.
- Drobne aktualizacje (ulepszenia) są planowane i wdrażane w miarę upływu czasu.

2.3 Środowisko projektu

2.3.1 Organizacja projektu

Wygodnie byłoby założyć, że wszyscy kierownicy projektów PM² (PM) działają w swoich organizacjach w jednorodnym środowisku i ze spójnymi poziomami uprawnień i odpowiedzialności. Generalnie jednak tak nie jest.

Zazwyczaj istnieje kilka sposobów organizacji projektów w organizacji, które wykorzystują jedną z poniższych struktur lub ich kombinację.

Struktura funkcjonalna

W funkcjonalnej strukturze organizacyjnej praca projektowa jest zintegrowana z pracą wykonywaną przez stałą organizację. Członkowie projektu i inne zasoby są pożyczane z innych sekcji organizacji funkcjonalnej. Kierownik projektu (PM) ma zwykle ograniczone uprawnienia i musi angażować kierownictwo wyższego szczebla w zarządzanie ważnymi kwestiami związanymi z projektem. Praca projektowa jest często postrzegana jako mająca niższy priorytet niż codzienna praca.

Struktura projektowa

Na drugim końcu spektrum, w organizacji projektowej, istnieje tylko podstawowa stała (funkcjonalna) hierarchia, a cała praca jest organizowana i wykonywana w ramach tymczasowych organizacji projektowych. Zasoby projektowe są gromadzone specjalnie na potrzeby projektu i pracują mniej lub bardziej wyłącznie na jego rzecz. Po zakończeniu projektu zasoby są przenoszone do innego projektu lub zwracane do puli zasobów.

Struktura macierzowa

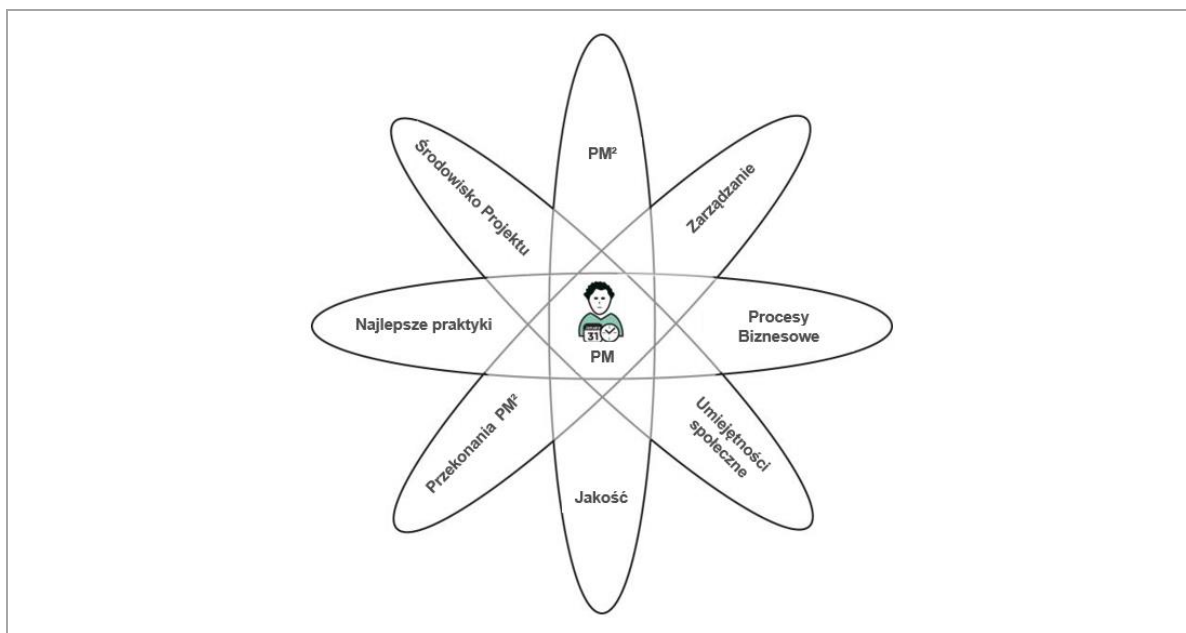
Organizacja macierzowa to mieszana struktura organizacyjna. W takiej organizacji, aby osiągnąć określone cele projektu, tworzy się tymczasowe organizacje projektowe. Rola Kierownika Projektu (PM) jest uznawana za kluczową dla powodzenia projektu, a Komitet Sterujący Projektu (PSC) zazwyczaj deleguje wystarczające uprawnienia i odpowiedzialność Kierownikowi Projektu (PM) i Kierownikowi Biznesowemu (BM), aby mogli oni zarządzać projektem i jego zasobami. Organizacje macierzowe można dalej podzielić na słabe, zrównoważone i silne, przy czym różnica polega na poziomie uprawnień i autonomii przyznanej organizacji projektowej.

2.3.2 Rozwijanie kompetencji w zakresie zarządzania projektami

Zarządzanie projektami obejmuje znacznie więcej niż tworzenie harmonogramów i budżetów, a kierownicy projektów (PM) muszą dysponować szerokim zakresem umiejętności technicznych i behawioralnych. Rozwijanie przez kierowników projektów (PM) kompetencji wymaganych do skutecznego zarządzania projektami obejmuje: Kierownicy projektów (PM) powinni:

- rozumieć, w jaki sposób projekty są obsługiwane w organizacji (rozmowa ze współpracownikami)
- znać wszystkie metodologie, standardy i ramy projektowe istniejące w organizacji
- przejść kurs zarządzania projektami (np. oferowany przez uznanego dostawcę szkoleń PM2)
- zastanowić się nad tym, w jaki sposób do tej pory zarządzali projektem - co wychodziło im dobrze, a co można poprawić?
- uczestniczyć jako aktywni członkowie w społeczności PM² - brać udział w dyskusjach na forum i korzystać z wiedzy poprzez słuchanie pytań zadawanych przez innych kierowników projektów (PM)
- rozmawiać z bardziej doświadczonymi kierownikami projektów (PM) o tym, jak prowadzą swoje projekty.

Do kierownika projektu (PM) należy nabycie tych umiejętności i inwestowanie w zestaw umiejętności zarządzania projektami. Wiedza na temat zarządzania projektami pochodzi z nauki i praktyki, z dyskusji, dzielenia się doświadczeniami i refleksji nad tym, co działa, a co można poprawić.



Rys. 2.5 Zakres wiedzy, jaką powinni posiadać kierownicy projektów (PM).

2.3.3 Kompetencje w zakresie zarządzania projektami

Kierownicy projektów (PM) powinni:

- poznać metodologię zarządzania projektami stosowaną w ich organizacji (np. PM²)
- posiadać kompetencje techniczne wymagane do skutecznego zarządzania inicjowaniem, planowaniem, realizacją, monitorowaniem, kontrolowaniem i zamykaniem projektu.

Ponadto stanowisko to wymaga umiejętności skutecznej pracy z ludźmi w szerszym kontekście organizacyjnym. Obejmują one umiejętności kontekstowe i behawioralne niezbędne do zarządzania złożonymi projektami z różnorodnymi zespołami i grupami interesariuszy, które mają pluralistyczne i sprzeczne priorytety.

Kierownicy projektów (PM) powinni również:

- wiedzieć, jak komunikować się, przewodzić, motywować, negocjować, rozwiązywać problemy i radzić sobie z nimi, prowadzić spotkania i warsztaty, raportować status projektu itp.
- rozumieć kontekst biznesowy i ogólne środowisko projektu (tj. społeczno-kulturowe, polityczne, fizyczne itp.)
- znać polityki i standardy organizacyjne (np. bezpieczeństwo, architektura organizacyjna, audyty itp.)
- wiedzieć, w jaki sposób produkt końcowy lub usługa będą utrzymywane po ich dostarczeniu.

W pracy kierownika projektów (PM) istotna jest również wiedza specjalistyczna (np. z zakresu IT czy wdrażania przepisów).

Większość, jeśli nie wszystkie, z wyżej wymienionych punktów jest również wymagana od Kierownika Biznesowego (BM).

W poniższej tabeli wymieniono główne kompetencje kierowników projektów (PM) i kierowników biznesowych (BM):

Kompetencje ludzkie	Kompetencje perspektywiczne
• Autorefleksja i zarządzanie sobą • Osobista uczciwość i niezawodność • Komunikacja osobista • Relacje i zaangażowanie • Przywództwo • Praca zespołowa • Zarządzanie konfliktami i kryzysami • Zaradność • Negocjacje • Orientacja na wyniki	• Strategia • Zarządzanie, struktury i procesy • Zgodność, standardy i regulacje • Władza i wpływy • Zmiana i transformacja • Kultura i wartości <i>Źródło: IPMA-ICB (dostosowane)</i>

Powyższe kompetencje niekoniecznie muszą być niezależne i każda z nich może mieć wpływ na inne. To wartości i etyka są filtrem określającym, co jest ważniejsze (np. interes własny czy wspólny, czas czy jakość, wyniki czy równowaga itp.). Dlatego priorytet mają tu kompetencje związane z przykładaniem wagi do wartości i etyki. Nasz zmysł etyczny ma wpływ na sposób zastosowania naszych kompetencji, określa, co uważamy za dobre lub złe, słuszne lub niesłuszne w danej sytuacji, decyzji i działaniu.

Należy pamiętać, że kierownicy projektów (PM) i kierownicy biznesowi (BM) powinni wykazać się tymi kompetencjami w sposób skuteczny, spójny i odpowiedni do danej sytuacji, pozostając w zgodzie z wartościami organizacyjnymi i zawodowymi oraz etyką. Celem jest osiągnięcie celów projektu poprzez podejmowanie właściwych decyzji i działań, we właściwym czasie, we właściwy sposób i właściwych powodów. Może to stanowić wyzwanie dla kierowników projektów (PM), którzy często stają w obliczu napięć między podejmowaniem decyzji w oparciu o cele i wartości, a zaspokajaniem potrzeb różnych interesariuszy.

Takie decyzje i napięcia stają się łatwiejsze do opanowania, gdy kierownicy projektów (PM) rozwiną etyczne usposobienie, które obejmuje równoważenie celów i umiejętności, osobistej uczciwości i cnót moralnych.

Chociaż wszystkie cnoty (logiczne i moralne) wpływają na wszystkie kompetencje, cnoty osądu, roztropności i wnikliwości są (stosunkowo) bardziej związane z wykazywaniem się kompetencjami perspektywicznymi, podczas gdy cnoty moralne uczciwości, sprawiedliwości, życzliwości, hojności, umiarkowania, odwagi, humoru oraz wielkoduszności i wspaniałomyślności są (stosunkowo) bardziej związane z wykazywaniem się kompetencjami ludzkimi (patrz Załącznik F).

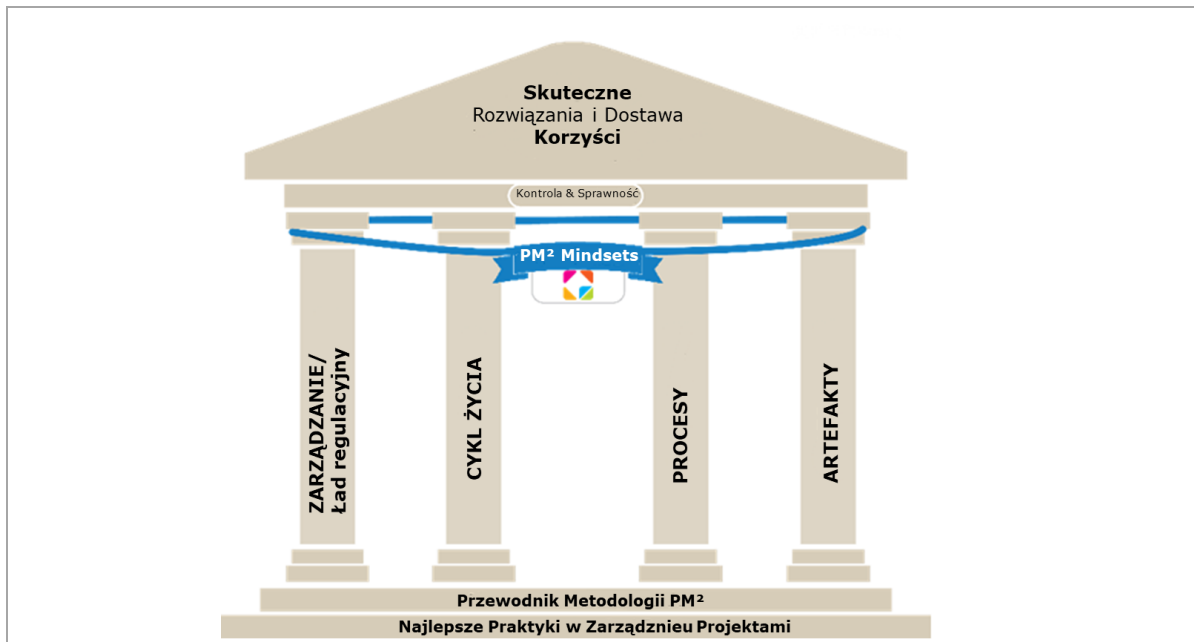
Ta strona została celowo pozostawiona pusta

3 Wprowadzenie do metodologii PM²

3.1 Dom PM²

Metodologia PM² opiera się na najlepszych praktykach zarządzania projektami i jest wspierana przez cztery filary:

1. Model zarządzania projektem (tj. role i obowiązki)
2. Cykl życia projektu (tj. fazy projektu)
3. Zestaw procesów (tj. działań związanych z zarządzaniem projektami)
4. Zestaw artefaktów projektu (tj. szablony dokumentacji i wytyczne)



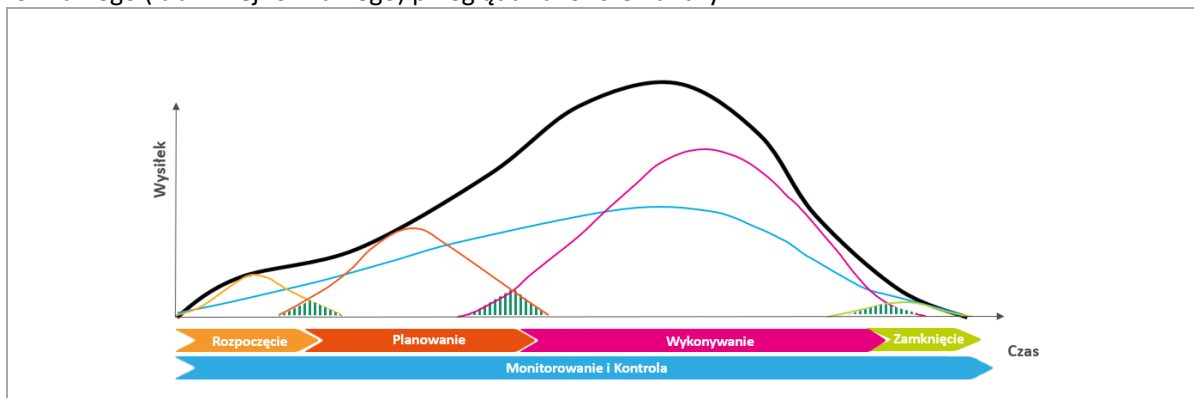
Rys. 3.1 Dom PM²

Duch metodologii PM² jest dalej definiowany przez Sposoby myślenia PM², które stanowią spoiwo łączące praktyki PM² i zapewniają wspólny zestaw przekonań i wartości dla zespołów projektowych PM².

3.2 Cykl życia PM²

Cykl życia projektu PM² składa się z czterech sekwencyjnych i nienakładających się na siebie faz. W każdej fazie dominuje inny rodzaj aktywności (tj. działania inicjujące są dominujące w fazie inicjowania itp.) To znaczy, że w danej fazie działania związane z nią wymagają najwięcej nakładów, jednak mogą być również wykonywane podczas sąsiedniej fazy (np. działania związane z planowaniem są również powtarzane w fazie wykonywania).

Projekt przechodzi do następnej fazy, gdy cele bieżącej fazy zostaną uznane za osiągnięte w wyniku formalnego (lub mniej formalnego) przeglądu zakończenia fazy.



Rys. 3.2 Cykl życia projektu PM²: orientacyjne nakładanie się działań fazowych i łączny nakład pracy

Na początku projektu koncentrujemy się na inicjowaniu i planowaniu działań, w jego środku - na wykonywaniu, monitorowaniu i kontrolowaniu, a na końcu na akceptacji, transformacji i zamknięciu działań.

Niedoświadczone zespoły projektowe czasami nie doceniają znaczenia pracy wykonanej w początkowych fazach projektu i rozpoczynają pracę nad produktami częściowymi, które są nieodpowiednio zdefiniowane lub zaplanowane. Skutkuje to dostarczaniem produktów, które są niskiej jakości i mają niewielką wartość dla użytkowników końcowych. Jest to powszechny i kosztowny błąd, który często jest przyczyną ogólnego niepowodzenia projektu i nieosiągnięcia zamierzonych korzyści. Dlatego ważne jest, aby zainwestować odpowiednią ilość czasu podczas fazy inicjowania, aby zdefiniować pożądane produkty poprzez zaangażowanie szerokiego spektrum interesariuszy.

Faza projektu	Opis
1. Inicjowanie	Zdefiniuj pożądane rezultaty. Przygotuj analizę biznesową. Określ zakres projektu. Dobrze przygotuj projekt do rozpoczęcia pracy.
2. Planowanie	Stwórz główny zespół projektowy (PCT). Opracuj zakresu projektu. Zaplanuj pracę.
3. Realizacja	Zarządzaj realizacją Wytwarzaj produkty.
4. Zamknięcie	Zarządzaj formalną akceptacją projektu. Przygotuj raport dotyczący osiągnięć projektu. Zbierz wnioski i zalecenia po zakończeniu projektu. Przeprowadź administracyjne zamknięcie projektu.
Monitorowanie i kontrola	Nadzoruj przeprowadzanie wszystkich prac projektowych i działań związanych z zarządzaniem w trakcie trwania projektu, takich jak: monitorowanie osiągnięć projektu, mierzenie postępów, zarządzanie zmianami, reagowanie na ryzyko i problemy, identyfikowanie działań naprawczych itp.

3.2.1 Faza inicjowania



Pierwszą fazą projektu PM² jest faza inicjowania. Podczas tej fazy zaangażowane osoby formułują cele projektu, zapewniają zgodność projektu z celami strategicznymi organizacji, podejmują wstępne planowanie, aby dobrze rozpocząć projekt i zebrać informacje wymagane do uzyskania zgody na przejście do fazy planowania. Głównym czynnikiem rozpoczynającym tę fazę jest prośba (klienta) zaspokojenie potrzeby, rozwiązanie problemu lub wykorzystanie możliwości.

Następujące działania są częścią fazy inicjowania:

- Utworzenie wniosku o rozpoczęcie projektu, który zawiera informacje o wnioskodawcy, potrzebach biznesowych i pożądanym wynikach projektu.
- Stworzenie analizy biznesowej (Business Case), która zawiera uzasadnienie biznesowe, definiuje wymagania budżetowe projektu i przedstawia kontekst biznesowy, opisy problemów i projektów, alternatywne rozwiązania oraz mapę drogową wysokiego poziomu.
- Stworzenie karty projektu, która zawiera więcej szczegółów na temat definicji projektu pod względem zakresu, kosztów, czasu i ryzyka. Określa również kamienie milowe, produkty częściowe, organizację projektu itp.



Rys. 3.3 Przegląd fazy inicjowania

Uzasadnienie biznesowe i karta projektu określają zakres i kierunek projektu. Kierownik projektu (PM) i Główny zespół projektowy (PCT) odnoszą się do nich i korzystają z nich przez cały czas trwania projektu.

Pod koniec fazy inicjowania Komitet sterujący projektem (PSC) lub inny odpowiedni organ zarządzający (AGB) dokonuje przeglądu powyższych dokumentów i decyduje, czy zezwolić na kontynuację projektu.

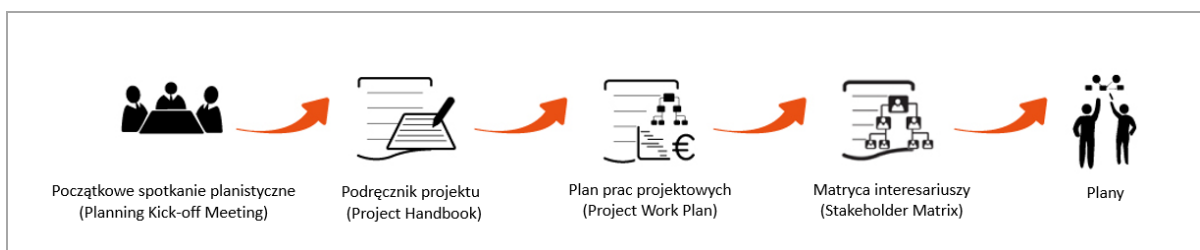
3.2.2 Faza planowania



Drugą fazą projektu PM² jest faza planowania. Podczas fazy planowania cel projektu zostaje przekształcony w konkretny i wykonalny plan gotowy do realizacji. Plan pracy projektu to dokument przedstawiający zakres projektu i odpowiednie podejście, harmonogram planowanych zadań, szacunki co do niezbędnych zasoby i szczegóły planów projektu. Plan pracy projektu może być kilkukrotnie aktualizowany podczas fazy planowania. Po uzgodnieniu i sfinalizowaniu zostaje on podpisany i jest uważany za bazę i odnośnik w kolejnych etapach pracy.

Następujące działania są częścią fazy planowania:

- Przeprowadzenie spotkania rozpoczynające planowanie w celu oficjalnego rozpoczęcia fazy planowania.
- Stworzenie podręcznika projektu, który definiuje podejście do zarządzania projektem.
- Opracowanie planu pracy projektu (podział pracy, nakład pracy i koszty, harmonogram).
- Aktualizacja macierzy interesariuszy projektu, która identyfikuje wszystkich interesariuszy projektu.
- Tworzenie innych ważnych planów, takich jak plan zarządzania komunikacją, plan transformacji i biznesowy plan wdrożenia.



Rys. 3.4 Przegląd fazy planowania

Kierownik projektu (PM) wykorzystuje wyniki fazy planowania w celu uzyskania zgody na przejście do fazy realizacji. Decyzja o przejściu do kolejnego etapu podejmowana jest przez komitet sterujący projektem (PSC).

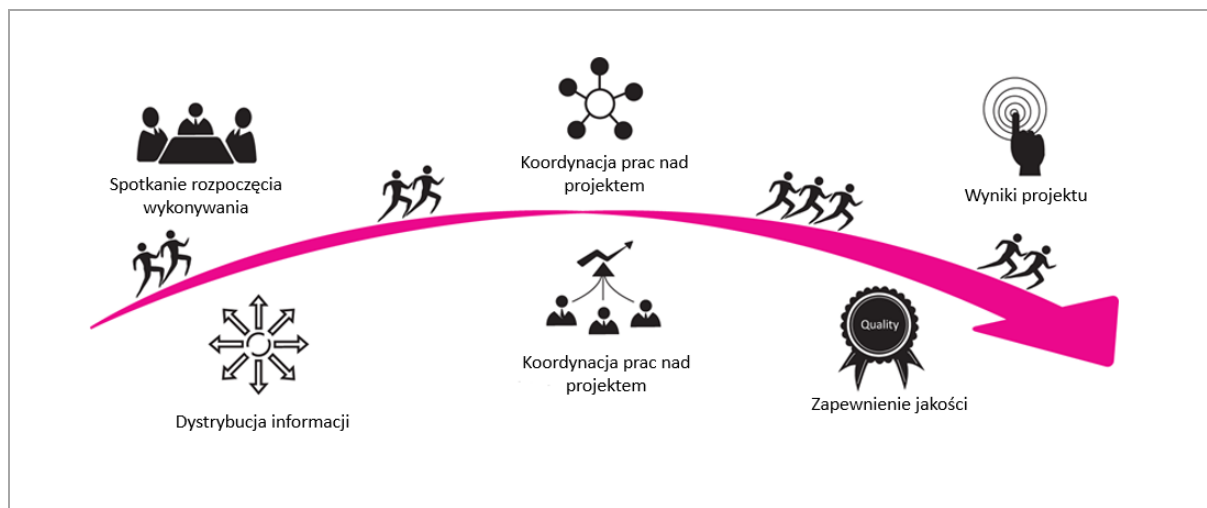
3.2.3 Faza realizacji



Trzecią fazą projektu PM² jest faza realizacji. Podczas fazy realizacji zespół projektowy wytwarza produkty projektu zgodnie z planem pracy projektu. Jest to zazwyczaj etap cyklu życia projektu, który angażuje najwięcej zasobów i wymaga najbardziej skrupulatnego monitorowania.

Następujące działania są częścią fazy wykonywania:

- Przeprowadzenie spotkania rozpoczynającego fazę realizacji.
- Dystrybucja informacji w oparciu o plan zarządzania komunikacją.
- Wykonywanie działań związanych z zapewnieniem jakości (QA) zgodnie z planem zarządzania jakością.
- Koordynowanie projektów, pracy ludzi i zasobów oraz rozwiązywanie konfliktów i problemów.
- Wytwarzanie produktów projektu zgodnie z planami projektu.
- Przekazanie produktów z planem akceptacji produktów.



Rys. 3.5 Przegląd fazy realizacji

Po zaakceptowaniu produktów projektu przez właściciela projektu (PO), kierownik projektu (PM) może poprosić o zgodę na przejście do fazy zamknięcia. Decyzja o przejściu do kolejnego etapu podejmowana jest przez komitet sterujący projektu (PSC).

3.2.4 Faza zamknięcia



Ostatnią fazą projektu PM² jest faza zamknięcia.

Podczas fazy zamknięcia projektu, ukończone produkty są oficjalnie przekazywane pod opiekę, pieczę i kontrolę właściciela projektu (PO), a projekt jest administracyjnie zamykany. Informacje na temat ogólnych wyników projektu i wyciągniętych wniosków są rejestrowane w raporcie końcowym projektu. Kierownik projektu (PM) upewnia się, że wytworzone produkty zostały zaakceptowane, wszystkie dokumenty projektowe zostały prawidłowo złożone i zarchiwizowane, a wszystkie zasoby wykorzystywane przez projekt zostały formalnie zwolnione z zadań związanych z projektem.

Faza zamknięcia obejmuje następujące działania:

- Zakończenie wszystkich działań w celu formalnego zamknięcia projektu.
- Omówienie z zespołem projektowym ogólnych doświadczeń związanych z projektem i wyciągniętych wniosków.
- Dokumentowanie wyciągniętych wniosków i najlepszych praktyk dla przyszłych projektów.
- Administracyjne zamknięcie projektu i archiwizacja wszystkich dokumentów projektowych.



Rys. 3.6 Przegląd fazy zamknięcia

3.2.5 Monitorowanie i kontrola



Działania związane z monitorowaniem i kontrolą prowadzone są przez cały cykl życia projektu. Podczas monitorowania i kontroli wszystkie prace są obserwowane z punktu widzenia kierownika projektu (PM). Monitorowanie polega na pomiarze bieżących działań i ocenie wydajności projektu w stosunku do planów projektu. Kontrola polega na identyfikowaniu i podejmowaniu działań naprawczych w celu wyeliminowania odchyleń od planów oraz rozwiązywania problemów i zagrożeń.



Rys. 3.7 Zadania związane z monitorowaniem i kontrolą

3.2.6 Bramki przejściowe i zatwierdzenia

Pod koniec każdej fazy projekt przechodzi przez bramkę przeglądu i zatwierdzenia. Dzięki temu projekt jest sprawdzany przez odpowiednie osoby (tj. kierownika projektu (PM), właściciela projektu (PO), komitet sterujący projektem (PSC) lub inną delegowaną rolę przed przejściem do następnej fazy. Te punkty kontrolne przyczyniają się do ogólnej jakości zarządzania projektem i umożliwiają jego kontynuację w bardziej kontrolowany sposób.

Trzy bramki przejściowe PM² to:

- RfP (Gotowy do planowania): na koniec fazy inicjowania
- RfE (Gotowy do realizacji): pod koniec fazy planowania
- RfC (Gotowy do zamknięcia): na koniec fazy realizacji

3.3 Osoby kierujące każdą fazą i kluczowe artefakty PM²

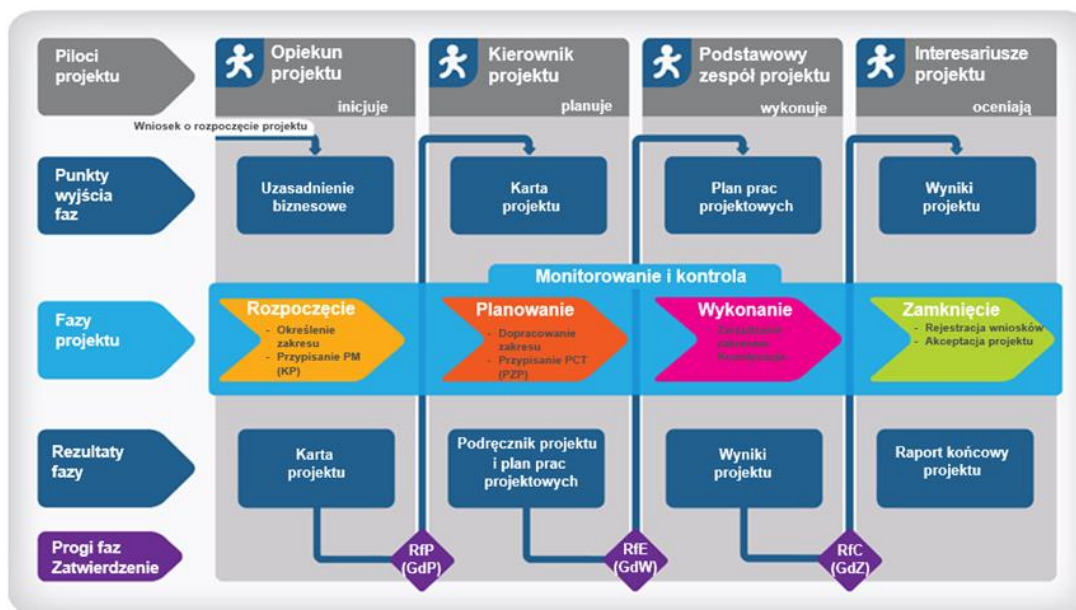
Projekty zależą od ludzi, którzy je definiują, planują i realizują. W każdej fazie projektu PM² inna osoba lub grupa osób stanowi jej główną siłę napędową.

Fazą inicjowania kieruje właściciel projektu (PO). To osoba pełniąca tę rolę inicjuje projekt i zatwierdza całą dokumentację.

W fazie planowania głównym motorem jest kierownik projektu (PM), który jest odpowiedzialny za koordynację realizacji wszystkich planów projektu.

Realizacją planu pracy projektu i wytwarzaniem produktów projektu w fazie realizacji kieruje główny zespół projektu (PCT).

Wreszcie, faza zamknięcia jest napędzana przez interesariuszy, którzy oceniają ogólną wydajność projektu.



Rys. 3.8 Mapa procesu w projekcie PM²

Główne dokumenty wejściowe i wyjściowe każdej fazy	Opis
Wniosek o rozpoczęcie projektu	Formalizuje zobowiązanie do dalszego zbadania problemu, potrzeby lub możliwości i uchwycenia kontekstu.
Analiza biznesowa	Ujmuje rozumowanie stojące za projektem, zapewnia uzasadnienie i ustanawia ograniczenia budżetowe.
Karta projektu	Opiera się na uzasadnieniu biznesowym i definiuje zakres projektu, ogólne wymagania i produkty.
Podręcznik projektu	Przedstawia cele zarządzania projektem i ogólne podejście do zarządzania. Dokumentuje role i obowiązki.
Plan pracy projektu	Obejmuje podział prac do wykonania, szacunkowe nakłady i koszty oraz harmonogram projektu.
Produkty projektu	Lista, która wyszczególnia kompletny zestaw produktów projektu zgodnie z definicją w karcie projektu i planie pracy projektu.
Raport końcowy projektu	Podsumowuje doświadczenia projektowe, wyniki projektu i wyciągnięte wnioski (udane praktyki projektowe i potencjalne pułapki).

3.4 Czym jest projekt PM²?

Wiele najlepszych praktyk PM² można zastosować do każdego rodzaju projektu lub działania. Jednak, aby móc zastosować całą metodologię PM², projekt musi mieć pewne cechy.

Projekt PM²:

- jest (przede wszystkim) projektem (tj. nie operacją, nie działaniem roboczym, nie programem itp.)
- trwa dłużej niż 4-5 tygodni i obejmuje więcej niż 2-3 osoby
- działa w ramach organizacji i może podlegać audytom wewnętrznym lub zewnętrznym
- wymaga jasno określonej struktury zarządzania oraz wyraźnie przypisanych ról i obowiązków
- wymaga zatwierdzenia budżetu i zakresu
- obejmuje więcej niż tylko działania związane z budową/dostawą
- obejmuje działania związane z transformacją i wdrożeniem biznesowym
- wymaga pewnego poziomu dokumentacji, przejrzystości i raportowania
- wymaga pewnego poziomu kontroli i identyfikowalności
- ma szeroką bazę wewnętrznych (i zewnętrznych) interesariuszy
- może wymagać współpracy kilku organizacji lub jednostek organizacyjnych
- przyczynia się do podniesienia dojrzałości organizacji w zakresie zarządzania projektami.

Na podstawie powyższych cech, charakterystycznych dla projektu, będzie można odpowiednio dopasować i spersonalizować metodologię PM²

3.5 Sposoby myślenia PM²

Procesy, artefakty, narzędzia i techniki wspierają zespół projektowy przy podejmowaniu decyzji dotyczących równoważenia wymagań w zakresie czasu, kosztów, zakresu oraz jakości.

Sposoby myślenia PM² to postawy i zachowania, które pomagają zespołom projektowym skupić się na tym, co jest kluczowe dla osiągnięcia celów projektu. Pomagają one zespołom projektowym poruszać się w złożonej materii zarządzania projektami w organizacjach i sprawiają, że metodologia PM² jest zarówno bardziej skuteczna, jak i kompletna.

Dlatego kierownicy projektów (PM) i zespoły projektowe, które praktykują PM²:

1. **Stosują najlepszych praktyki metodologii PM²** w zarządzaniu projektami.
2. **Pamiętają o tym**, że metodologia zarządzania projektami ma służyć projektom, a nie projektom metodologii.
3. We wszystkich projektach i zadaniach związanych z zarządzaniem projektami **skupiają się na planowanych rezultatach**.
4. Są **zaangażowani** w dostarczanie wyników projektów o **maksymalnej wartości**, a nie tylko w realizację planów.
5. Dbają o **wpieranie** kultury projektowej opartej na współpracy, jasnej **komunikacji** i **odpowiedzialności**.
6. Role w projekcie **przydzielają** najbardziej **odpowiednim** osobom, które będą przynosić korzyści dla projektu.
7. Starają się **równoważyć**, w możliwie najbardziej produktywny sposób, często sprzeczne ze sobą czynniki zarządzania projektem: produkt, cel, proces, plan, planeta, ludzie, przyjemność/ból, uczestnictwo, percepcja i polityka.
8. **Inwestują** w rozwój kompetencji technicznych i behawioralnych, aby stać jeszcze lepiej pracować na rzecz projektu.
9. **Angażują** interesariuszy projektu w zmiany organizacyjne niezbędne do zmaksymalizowania korzyści płynących z projektu.
10. **Dzielą się wiedzą**, aktywnie zarządzają wyciągniętymi wnioskami i przyczyniają się do poprawy zarządzania projektami w swoich organizacjach.
11. Czerpią **inspirację** z wytycznych PM² dotyczących etyki i cnót zawodowych (patrz Załącznik F).

Aby nie zapomnieć o sposobach myślenia PM² kierownicy projektów (PM) i zespoły projektowe, które praktykują PM², powinni zadawać sobie następujące ważne, a rzadko zadawane pytania:

- **Czy wiemy, co robimy?** Wskazówka: Opracuj wspólną, zrozumiałą wizję projektu. Zarządzaj projektem przy użyciu holistycznego podejścia i optymalizuj cały projekt, a nie tylko jego części. Postępuj zgodnie z procesem, ale zachowaj elastyczne podejście w duchu agile i staraj się regularnie przypominać sobie, dlaczego coś robisz.

- **Czy wiemy, dlaczego to robimy? Czy kogoś to naprawdę obchodzi?** Wskazówka: Upewnij się, że Twój projekt ma znaczenie. Zrozum jego cele, wartość i wpływ oraz to, w jaki sposób odnosi się do strategii organizacyjnej. Od razu zdefiniuj, czym jest sukces projektu. Upewnij się, że w projekcie dostarczasz maksymalną wartość i rzeczywiste korzyści, a nie tylko produkty.
- **Czy zaangażowani są właściwi ludzie?** Wskazówka: To ludzie sprawiają, że projekty działają. Podstawowym kryterium angażowania ludzi i przypisywania ról w projekcie powinno być służyenie potrzebom i celom projektu, a nie polityka, przyjaźń, hierarchia funkcjonalna, bliskość lub wygoda.
- **Czy wiemy, kto co robi?** Wskazówka: Znaj swoje zadania i upewnij się, że inni wiedzą, co powinni robić. Czy jest to jasne dla wszystkich? Jasno zdefiniuj i zrozum role, obowiązki i odpowiedzialność.
- **Czy powinniśmy dostarczać za wszelką cenę i podejmować każde ryzyko?** Wskazówka: Okazuj szacunek dla pracy ludzi i funduszy organizacyjnych oraz unikaj ryzykownych zachowań i taktyk. Zawsze pamiętaj, że nie chodzi tylko o wynik końcowy - liczy się również sposób, w jaki go osiągniesz. Zarządzaj projektami w oparciu o pozytywne wartości i zasady.
- **Czy to ważne?** Wskazówka: NIE wszystko jest równie ważne. Zidentyfikuj i uzgodnij kluczowe kryteria sukcesu (Critical Success Criteria, CSC), produkt o minimalnej koniecznej funkcjonalności (Minimum Viable Product, MVP) oraz kluczowe czynniki sukcesu (CSFs). Zadbaj o to, aby uwaga i nakład pracy rozłożone były odpowiednio taktycznie i strategicznie, biorąc pod uwagę zarówno cele projektowe jak i cele zarządzania projektem.
- **Czy jest to zadanie dla "nich" czy dla "nas"?** Wskazówka: Upewnij się, że grupy klientów i dostawców pracują jako jeden zespół, aby osiągnąć wspólny cel. Prawdziwa praca zespołowa naprawdę działa; więc wspieraj jasną, skuteczną i częstą komunikację.
- **Czy muszę się tu zaangażować?** Wskazówka: Angażuj się w projekt niezależnie od tego, jaką przypisano Ci rolę. Doceniaj umiejętności, wartości i pozytywne nastawienie, które wnosisz do projektu. Pomóż zaangażować się wszystkim, którzy tego potrzebują. Promuj i ułatwaj wkład wszystkich interesariuszy.
- **Czy się poprawiliśmy?** Wskazówka: Dbaj o ciągłe doskonalenie siebie i organizacji poprzez gromadzenie wiedzy i dzielenie się nią. Zespoły projektowe powinny zastanowić się, w jaki sposób mogą stać się bardziej skuteczne i odpowiednio dostosować swoje zachowanie.
- **Czy istnieje życie po zakończeniu projektu?** Wskazówka: Cykl życia produktu (lub usługi) dopiero się rozpoczyna! Upewnij się, że przyczyniasz się do jego sukcesu.

Sposoby myślenia PM² są spoiwem łączącym procesy i praktyki PM². Zapewniają one wspólny zestaw przekonań i wartości dla wszystkich praktyków PM².

Sposoby myślenia PM²:

- Pomagają zespołom projektowym poruszać się w złożonej rzeczywistości projektowej.
- Pomagają zespołom projektowym w (re)pozycjonowaniu celów zarządzania projektami w szerszym kontekście organizacyjnym.
- Przypominają zespołom projektowym, co jest ważne dla powodzenia projektu.
- Są przydatnymi wskazówkami co do skutecznych postaw i zachowań.

3.6 Dostosowanie i personalizacja

Aby zapewnić, że metodologia PM² skutecznie zaspokaja potrzeby organizacji i projektu może być wymagane dostosowanie i/lub personalizacja.

Dostosowanie odnosi się do zmiany określonych części metodologii, takich jak etapy procesu, zawartość artefaktów, podział obowiązków między różnymi rolami itp. Organizacje robią to, aby dostosować metodologię do konkretnych potrzeb swojej struktury i kultury oraz procesów organizacyjnych, polityk itp.

Dostosowanie ma większy sens na poziomie organizacji/działu, ale w pewnym stopniu może mieć również miejsce na poziomie projektu, na przykład w oparciu o złożoność, wielkość lub rodzaj projektu. Oprócz dostosowania, dalsza personalizacja może być również wymagana na poziomie projektu, aby odzwierciedlić specyficzne potrzeby zarządzania projektem. Przykłady takich dostosowań obejmują definicję progów decyzyjnych dla eskalacji, tolerancji ryzyka w oparciu o apetyt na ryzyko interesariuszy itp.

Wszystkie dostosowania i personalizacje powinny być udokumentowane w podręczniku projektu.

Podczas dostosowywania lub personalizacji metodologii PM² należy wziąć pod uwagę następujące wytyczne:

- Najpierw postaraj się zrozumieć cel i wartość danego elementu metodologii, a dopiero później dopasuj go do własnego środowiska projektowego.
- Unikaj upraszczania metodologii poprzez eliminowanie całych fragmentów (np. fazy, roli, działania lub artefaktu), ale raczej zmniejszaj (lub zwiększaj) zakres tego elementu.
- Staraj się zrównoważyć poziom kontroli, jakiego wymaga projekt, z dodatkowym wysiłkiem, jakiego taka kontrola wymaga.
- Skup się na wyeliminowaniu marnotrawstwa (podejście lean), ale zachowaj ducha metodologii PM² (cztery filary i sposoby myślenia).
- Pamiętaj, że metodologia została zaprojektowana jako całość, więc unikaj niepotrzebnych odchyleń.

3.7 Metodologia PM² a Agile

PM² uznaje złożony i niepewny charakter wielu rodzajów projektów oraz pozytywny wkład zwinnego sposobu myślenia w ich skuteczne zarządzanie.

Podejścia zwinne napotykać różne wyzwania, które często rosną wraz z wielkością organizacji, w których są stosowane. Wyzwania te mogą obejmować koordynację między zespołami Agile i nie-Agile, zgodność z różnymi wymogami ładu organizacyjnego i audytu oraz ograniczenia dotyczące architektury organizacyjnej i interoperacyjności.

Czym jest Agile?

Agile to podejście do zarządzania projektami oparte na określonym zestawie zasad i praktyk, które promują planowanie adaptacyjne, rozwój ewolucyjny, wczesne dostarczanie przyrostowe i ciągłe doskonalenie. Zachęca do szybkiego i elastycznego reagowania na zmiany.

Agile bierze pod uwagę nieodłączną niepewność środowiska projektowego i tworzy organizację, która jest wysoce adaptacyjna. Wykorzystuje krótkie cykle informacji zwrotnej, aby umożliwić szybkie reagowanie na zmiany w wymaganiach dotyczących produktu i ciągłe ulepszanie procesów.

Kluczowe cechy Agile to:

- skupienie się na dostarczaniu wartości często i na wczesnym etapie, w trakcie trwania projektu
- podejmowanie decyzji na podstawie danych
- ścisła współpraca między wszystkimi zaangażowanymi stronami
- ciągłe zaangażowanie interesariuszy na wszystkich poziomach
- angażowanie członków zespołu w planowanie
- rozwój przyrostowy z krótkimi cyklami
- zarządzanie zakresem poprzez ciągłą (re)priorytetyzację zadań
- przyjmowanie zmian, ciągłe uczenie się i doskonalenie
- wystarczająca dokumentacja i kontrola.

PM² zapewnia strukturę, która pomaga zespołom Agile osiągnąć pożądaną zwinność, jednocześnie spełniając rygorystyczne wymagania dotyczące zamówień i audytu, dobrą koordynację z poziomami programu i portfela oraz współpracę z innymi projektami, wykonawcami, innymi jednostkami organizacyjnymi i organizacjami zewnętrznymi (patrz Załącznik D).

Ta strona została celowo pozostawiona pusta

4 Organizacja projektu i role

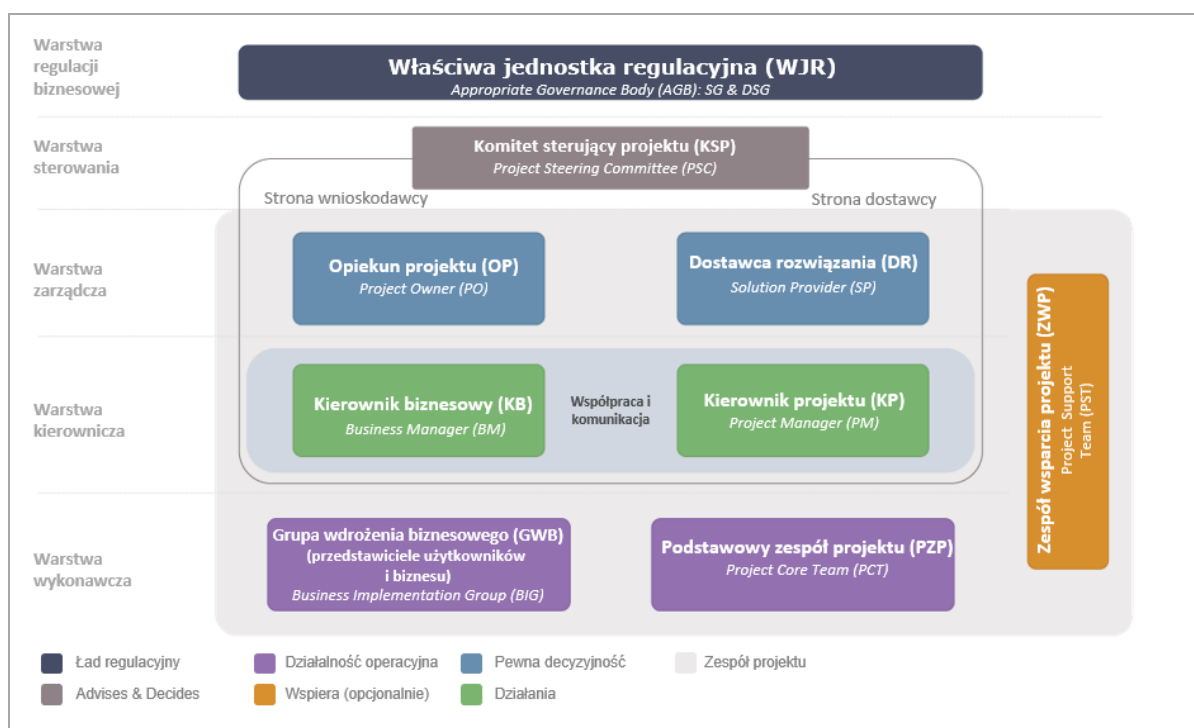
4.1 Interesariusze projektu

Interesariusze projektu to osoby (lub grupy), które mogą mieć wpływ na działania prowadzone w trakcie cyklu życia projektu i/lub na jego produkty i produkty, lub które uważają, że mają na nie wpływ. Interesariusze mogą być bezpośrednio zaangażowani w pracę nad projektem. Mogą również być członkami innych organizacji wewnętrznych lub zewnętrznych (np. wykonawców, dostawców, użytkowników lub ogółu społeczeństwa).

Liczba interesariuszy zależy od złożoności i zakresu projektu. Jednak na im więcej osób projekt wpływa, tym bardziej prawdopodobne jest, że wpłynie on na osoby, które mają pewną władzę lub wpływ na projekt. Biorąc pod uwagę, że interesariusze mogą projekt wspierać lub blokować, skuteczne zarządzanie i zaangażowanie ich ma kluczowe znaczenie dla jego powodzenia.

4.2 Organizacja projektu: Warstwy i role

Poniższy schemat przedstawia przegląd warstw i głównych ról w organizacji projektu z punktu widzenia zarządzania projektem.



Rys. 4.1 Organizacja projektu

Należy pamiętać, że istnieje tylko jeden zespół projektowy, który składa się z osób przyjmujących role zdefiniowane w warstwach wykonującej, zarządzającej i kierowniczej. Aby projekt zakończył się sukcesem, osoby te muszą współpracować jako zespół.

Warstwa zarządzająca biznesu

Warstwa zarządzająca biznesu określa wizję i strategię organizacji jako całości. Składa się z jednego lub kilku komitetów zarządzających działających na wysokim lub najwyższym poziomie zarządzania. To tutaj definiowane są priorytety, podejmowane są decyzje inwestycyjne i przydzielane są zasoby.

Warstwa sterująca

Warstwa sterująca zapewnia ogólny kierunek i wytyczne projektu. Pomaga projektowi w koncentracji na jego celach. Podlega ona odpowiedniemu organowi zarządzającemu (AGB). Warstwa sterująca składa się z ról zdefiniowanych w warstwach kierowniczej i zarządzania oraz innych opcjonalnych ról.

Warstwa kierownicza

Warstwa kierownicza wspiera realizację projektu i jest właścicielem jego uzasadnienia biznesowego. Mobilizuje niezbędne zasoby i monitoruje wydajność projektu w celu realizacji jego celów. Warstwa kierująca obejmuje role właściciela projektu (PO) i dostawcy rozwiązań (SP).

Warstwa zarządzająca

Warstwa zarządzająca koncentruje się na codziennym zarządzaniu projektami. Organizuje, monitoruje i kontroluje pracę w celu wytworzenia zamierzonych produktów i wdrożenia ich w organizacji biznesowej. Członkowie warstwy zarządzającej podlegają warstwie kierującej. Warstwa zarządzająca obejmuje role kierownika biznesowego (BM) i kierownika projektu (PM). Dla powodzenia projektu niezwykle ważna jest ścisła współpraca i dobra komunikacja między tymi dwiema rolami.

Warstwa wykonawcza

Warstwa wykonawcza realizuje prace projektowe. Wytwarza produkty i wdraża je w organizacji biznesowej. Członkowie warstwy wykonawczej podlegają warstwie zarządzającej. Warstwa wykonawcza obejmuje rolę biznesową grupą wdrożeniową (BIG) i główny zespół projektu (PCT).

4.3 Odpowiedni organ zarządzający (AGB)

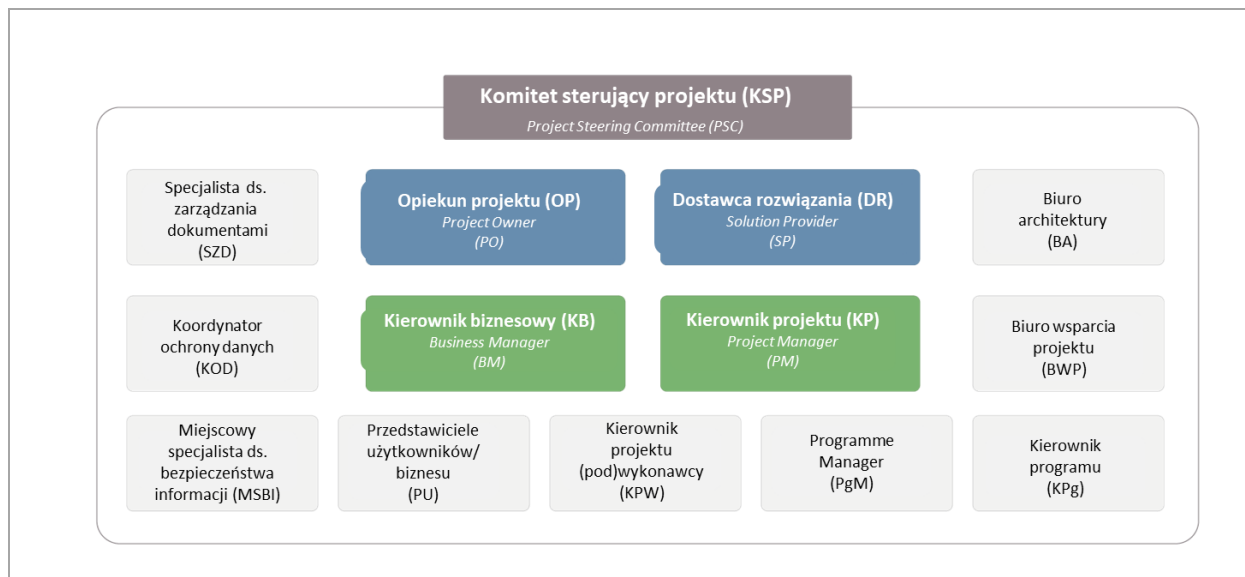
Odpowiedni organ zarządzający (AGB) jest podmiotem odpowiedzialnym za planowanie strategiczne i zarządzanie portfelem projektów. Jeśli chodzi o projekty, jest to organ uprawniony do zatwierdzania projektu, uzgadniania jego określonego celu i przekazanie finansowania wymaganego do jego wdrożenia. Jako kluczowy organ decyzyjny, rola ta obejmuje członków ze strony wnioskodawcy i dostawcy projektu.

Obowiązki:

- Definiuje strategię korporacyjną i biznesową.
- Uzgadnia i wdraża ramy zarządzania portfelem projektów w celu osiągnięcia celów strategicznych.
- Identyfikuje, ocenia i zatwierdza programy i projekty do wdrożenia.
- Monitoruje i kontroluje wydajność realizacji portfela.
- Optymalizuje i zarządza zasobami i korzyściami portfela.

4.4 Komitet sterujący projektem (PSC)

Komitet sterujący projektem (PSC) obejmuje co najmniej cztery role w warstwie zarządzającej i kierowniczej, zapewniając zrównoważone połączenie przedstawicieli po stronie wnioskodawcy i dostawcy. W zależności od potrzeb projektu, w jego pracę mogą być również zaangażowane inne role.



Rys. 4.2 Komitet sterujący projektem (PSC): Role stałe i proponowane role opcjonalne.

Komitetowi sterującemu projektem (PSC) przewodniczy właściciel projektu (PO). PSC jest kluczowym organem decyzyjnym i rozstrzygającym kwestie dotyczące projektu. Wszelkie istotne decyzje, które mogą mieć wpływ na projekt lub zdolność zespołu do realizacji celów, będą eskalowane do komitetu sterującego projektem (PSC). To PSC zatwierdza kluczowe dokumenty, rozwiązuje ważne kwestie projektowe oraz rozpatruje wnioski o zmiany w projekcie.

Obowiązki:

- Promuje projekt i podnosi świadomość o nim na wyższym szczeblu.
- Kieruje projektem i wspiera jego pomyślną realizację na poziomie strategicznym, dbając o to, aby projekt skupiony był na osiągnięciu celów.
- Zapewnia przestrzeganie polityk i zasad organizacji (np. ładu informatycznego, ochrony danych), bezpieczeństwo informacji, zarządzanie dokumentami itp.)
- Zapewnia monitorowanie i kontrolę projektu na poziomie ogólnym.
- Autoryzuje przejście między fazami, chyba że jest to wykonywane przez odpowiedni organ zarządzający (AGB).
- Autoryzuje odchylenia i zmiany zakresu o dużym wpływie na projekt i ma ostateczny głos w sprawie decyzji.
- Zajmuje się eskalowanymi problemami i konfliktami.
- Zatwierdza kluczowe artefakty projektu (np. karta projektu, plan pracy projektu).

Opcjonalni członkowie Komitetu Sterującego Projektu (PSC):

Osoby pełniące inne role również mogą uczestniczyć w komitecie sterującym projektu (PSC), jeśli jest to zgodne z potrzebami projektu. Niektóre proponowane role wymieniono w poniższej tabeli.

Role	Opis
Przedstawiciel użytkownika (UR)	Reprezentuje interesy użytkowników projektu, zapewniając, że produkty projektu są zgodne z oczekiwaniami.
Kierownik projektu wykonawcy (CPM)	Odpowiedzialny za zleczone części projektu.
Biuro architektury (AO)	Odgrywa rolę doradczą w zakresie architektonicznych aspektów projektów IT.
Biuro wsparcia projektu (PSO)	Administruje spotkaniami komitetu sterującego projektu (PSC) i dokumentacją projektu. Tworzy skonsolidowane raporty dla większych projektów.
Zapewnienie jakości projektu (PQA)	Ponosi odpowiedzialność za zapewnienie jakości i audyty.
Specjalista ds. zarządzania dokumentami (DMO)	Zapewnia spójne wdrożenie zasad Zarządzania dokumentacją.
Koordinator ds. ochrony danych (DPC)	Konsultuje i doradza w kwestiach ochrony danych.
Lokalny urzędnik ds. bezpieczeństwa informacji (LISO)	Konsultuje i doradza w kwestiach bezpieczeństwa.

4.5 Właściciel projektu (PO)

Właściciel projektu (PO) jest klientem projektu i jako taki określa cele biznesowe oraz zapewnia, że wyniki projektu są zgodne z celami i priorytetami biznesowymi. Jako kluczowa rola warstwy kierującej po stronie zlecającego, właściciel projektu (PO) zatwierdza ogólny sukces projektu, a następnie staje się właścicielem wyników projektu (produktu lub usługi).

Obowiązki:

- Działa jako promotor projektu, wspierając osiągnięcie przez niego sukcesu.
- Przewodniczy komitetowi sterującemu projektu (PSC).
- Zapewnia przywództwo i kierunek strategiczny dla managera biznesu (BM) i kierownika projektu (PM).
- Ustala cele biznesowe i akceptuje analizę biznesową projektu.
- Odpowiada za ryzyko biznesowe i zapewnia, że wyniki projektu są zgodne z celami i priorytetami biznesowymi.
- Mobilizuje zasoby niezbędne do realizacji projektu, zgodnie z uzgodnionym budżetem.
- Regularnie monitoruje postępy projektu.
- Koordynuje rozwiązywanie eskalowanych kwestii i konfliktów.
- Kieruje zmianami organizacyjnymi i monitoruje właściwą ewolucję i wdrażanie zmian.
- Zatwierdza kluczowe artefakty projektu (analiza biznesowa, karta projektu, podręcznik projektu, plan pracy, plan akceptacji produktów, plan transformacji, biznesowy plan wdrożenia).

4.6 Dostawca rozwiązań (SP)

Dostawca rozwiązań (SP) przyjmuje ogólną odpowiedzialność za wyniki projektu i reprezentuje interesy tych, którzy projektują, zarządzają i wdrażają produkty projektu lub zlecają te zadania podwykonawcom.

Jako kluczowa rola warstwy kierującej po stronie dostawcy, dostawca rozwiązań (SP) zwykle zajmuje stanowisko kierownicze w hierarchii funkcjonalnej organizacji podejmującej projekt, a zatem często współpracuje z właścicielem projektu (PO) w definiowaniu celów biznesowych projektu.

Obowiązki:

- Przyjmuje ogólną odpowiedzialność za produkty projektu i usługi wymagane przez właściciela projektu (PO).
- Mobilizuje wymagane zasoby po stronie dostawcy i wyznacza kierownika projektu (PM).
- Zatwierdza cele wszelkich zleconych podwykonawcom działań i produktów
- oraz ponosi za nie odpowiedzialność.

4.7 Kierownik biznesowy (BM)

Manager biznesu (BM) reprezentuje właściciela projektu (PO) na co dzień w ramach projektu i pomaga w definiowaniu celów biznesowych projektu poprzez wniosek o rozpoczęcie projektu, analizę biznesową biznesowy plan wdrożenia. Manager biznesu (BM) ściśle współpracuje z kierownikiem projektu (PM) i koordynuje działania i role po stronie klienta (np. przedstawicieli użytkowników i biznesu), zapewniając, że produkty projektu spełniają potrzeby biznesowe i użytkowników.

Obowiązki:

- Gwarantuje współpracę i sprawną komunikację z kierownikiem projektu (PM).
- Koordynuje działania biznesowej grupy wdrożeniowej (BIG) i działa jako łącznik między przedstawicielami użytkowników (UR) a organizacją dostawcy.
- Zapewnia, że produkty dostarczane w ramach projektu spełniają potrzeby użytkowników.
- Zarządza działaniami po stronie biznesowej projektu i zapewnia dostępność wymaganych zasobów biznesowych.
- W razie potrzeby decyduje o najlepszym sposobie wprowadzenia zmian biznesowych lub działań naprawczych.
- Zapewnia, że organizacja biznesowa jest gotowa na przyjęcie wyników projektu, gdy Zostaną one udostępnione przez dostawcę rozwiązań (SP).
- Kieruje wdrażaniem zmian biznesowych w społeczności użytkowników.
- Zarządza harmonogramem i realizacją wszelkich szkoleń dla użytkowników (oraz produkcją materiałów szkoleniowych).

4.8 Kierownik projektu (PM)

Kierownik projektu (PM) nadzoruje projekt na co dzień i jest odpowiedzialny za dostarczanie wysokiej jakości wyników w ramach określonych celów i ograniczeń, zapewniając efektywne wykorzystanie przydzielonych zasobów. W szerszym zakresie, odpowiedzialność kierownika projektu (PM) obejmuje również zarządzanie ryzykiem i problemami, komunikację projektową i zarządzanie interesariuszami.

Obowiązki:

- Realizuje plany projektu zatwierdzone przez komitet sterujący projektu (PSC).
- Koordynuje pracę głównego zespołu projektowego (PCT), zapewniając efektywne wykorzystanie przydzielonych zasobów.
- Zapewnia osiągnięcie celów projektu w ramach określonych ograniczeń, podejmując w razie potrzeby działania zapobiegawcze lub naprawcze.
- Zarządza oczekiwaniami interesariuszy.
- Nadzoruje tworzenie wszystkich artefaktów zarządzania (z wyjątkiem wniosku o rozpoczęcie projektu, uzasadnienia biznesowego i biznesowego planu wdrożenia) i zapewnia zatwierdzenie przez właściciela projektu (PO) lub komitet sterujący projektu (PSC).
- Zapewnia kontrolowaną ewolucję dostarczanych produktów poprzez odpowiednie zarządzanie zmianami.
- Wykonuje działania związane z zarządzaniem ryzykiem w projekcie.
- Monitoruje status projektu i raportuje komitetowi sterującemu projektu (PSC) postępy projektu w regularnych, wcześniej określonych odstępach czasu.

- Eskaluje nierozwiązywalne kwestie projektowe do komitetu sterującego projektem (PSC).
- Współpracuje z warstwami kierowniczą i wykonawczą projektu.

4.9 Biznesowa grupa wdrożeniowa (BIG)

Biznesowa grupa wdrożeniowa (BIG) znajduje się po stronie wnioskodawcy i składa się z przedstawicieli biznesu i grup użytkowników. Koordynowana przez kierownika biznesowego (BM), jest odpowiedzialna za planowanie i wdrażanie zmian biznesowych, które należy wprowadzić, aby organizacja mogła skutecznie połączyć produkty projektu z codzienną pracą.

Obowiązki:

- Analizuje wpływ wdrożenia projektu na bieżące operacje, istniejące procesy, personel i kulturę organizacyjną.
- Uczestniczy w projektowaniu i aktualizowaniu odpowiednich procesów biznesowych.
- Przygotowuje dany obszar biznesowy na nadchodzącą zmianę.
- Doradza kierownikowi biznesowemu (BM) w zakresie gotowości organizacji do zmian.
- Włącza wyniki projektu do operacji biznesowych i wdraża rozwiązania związane ze zmianami, które wchodzą w zakres projektu.

Przedstawiciele użytkowników (UR)

Przedstawiciele użytkowników (UR) reprezentują interesy użytkowników końcowych projektu i są częścią grupy wdrożeniowej (BIG). Ważne jest, aby wyznaczyć przedstawicieli użytkowników (UR) i zaangażować ich w cały projekt, informować ich na bieżąco o rozwoju sytuacji i zapewnić im poczucie odpowiedzialności. Przedstawiciele użytkowników (UR) pomagają definiować wymagania projektu i weryfikować je w regularnych odstępach czasu, zapewniając, że końcowe produkty są odpowiednie do celów biznesowych.

Obowiązki:

- Pomoc w definiowaniu potrzeb i wymagań biznesowych.
- Upewnienie się, że specyfikacje i produkty projektu spełniają potrzeby wszystkich użytkowników.
- Przegląd specyfikacji projektu i kryteriów akceptacji w imieniu użytkowników.
- Przekazywanie i priorytetowe traktowanie opinii użytkowników w Komitecie Sterującym projektem (PSC) oraz zapewnienie, że opinie te są brane pod uwagę przy podejmowaniu decyzji o wdrożeniu proponowanej zmiany.
- W razie potrzeby uczestniczenie w prezentacjach i fazach pilotażowych.
- Przeprowadzenie testów akceptacyjnych użytkownika.
- Podpisywanie dokumentów związanych z użytkownikami (dokument wymagań, testy akceptacyjne produktu itp.).
- Zagwarantowanie stabilności biznesowej podczas przejścia do nowego stanu operacyjnego.

4.10 Główny zespół projektowy (PCT)

Główny zespół projektu (PCT) obejmuje specjalistyczne role odpowiedzialne za tworzenie produktów projektu. Jego skład i struktura zależą od wielkości i rodzaju projektu (np. projekt IT, projekt rozwoju polityki itp.) i są definiowane przez kierownika projektu (PM) w oparciu o potrzeby projektu.

Obowiązki:

Koordynowany przez kierownika projektu (PM), główny zespół projektowy (PCT):

- Uczestniczy w opracowywaniu zakresu projektu i planowaniu działań projektowych.
- Realizuje działania projektowe w oparciu o plan pracy i harmonogram projektu.
- Wytwarza produkty projektu.
- Dostarcza kierownikowi projektu (PM) informacji na temat postępu działań.
- W razie potrzeby uczestniczy w spotkaniach projektowych i pomaga w rozwiązywaniu problemów.
- Uczestniczy w spotkaniu przeglądowym na zakończenie projektu podczas zbierania wniosków.

Oprócz specjalistycznych ról, które tworzą produkty projektu, w ramach głównego zespołu projektowego (PCT) wyróżnić należy dwie role, które zasługują na bardziej szczegółowe omówienie z punktu widzenia zarządzania projektem. Są to: kierownik projektu wykonawcy (CPM) i asystent kierownika projektu (PMA).

Kierownik projektu wykonawcy (CPM)

Kierownik projektu wykonawcy (CPM) kieruje personelem wykonawcy pracującym nad projektem, planując, kontrolując i raportując produkcję zleconych produktów. Ściśle współpracując z kierownikiem projektu (PM), kierownik projektu wykonawcy (CPM) zapewnia, że wszystkie prace są wykonywane na czas i zgodnie z uzgodnionymi standardami, gwarantując pomyślne zakończenie i realizację zleconych podwykonawcom działań.

Asystent ds. zarządzania projektami (PMA)

W przypadku dużych projektów kierownik projektu (PM) może uznać za przydatne delegowanie niektórych zadań zarządczych asystentowi. Asystent kierownika projektu (PMA) może pracować nad szeregiem zadań koordynacyjnych i pomocniczych przydzielonych przez kierownika projektu (PM) i działa jako wsparcie kierownika projektu (PM) na spotkaniach itp. Nadal jednak to kierownik projektu (PM) jest odpowiedzialny za wszystkie zadania związane z zarządzaniem projektem i jego produktami.

Asystent ds. zarządzania projektami (PMA) może być również częścią zespołu wsparcia projektu (PST) i zostać przypisany do projektu.

4.11 Zespół wsparcia projektu (PST)

Zespół wsparcia projektu (PST) to opcjonalna rola, która składa się z osób odpowiedzialnych za zapewnienie wsparcia dla projektu. Jego skład i struktura zależą od potrzeb projektu. Zespół Wsparcia Projektu (PST) często składa się z przedstawicieli różnych horyzontalnych usług lub jednostek.

Obowiązki:

- Zapewnia wsparcie administracyjne dla projektu.
- Określa wymagania dotyczące raportowania i komunikacji.
- Organizuje spotkania Komitetu Sterującego Projektu (PSC) i sporządza powiązane raporty.
- Wspiera kierownika projektu (PM) w planowaniu, monitorowaniu i kontrolowaniu projektu.
- Doradza w zakresie narzędzi zarządzania projektami i usług administracyjnych.
- Zarządza dokumentacją projektu (wersjonowanie, archiwizacja itp.).

Biuro wsparcia projektu (PSO)

Biuro wsparcia projektu (PSO), zwane również biurem zarządzania projektem lub biurem projektu, jest opcjonalną strukturą, która może świadczyć usługi zespołom projektowym, takie jak stosowanie metodologii i korzystanie z artefaktów, systemów informatycznych, zarządzania, logistyki i różnego rodzaju wsparcia.

Zapewnienie jakości projektu (PQA)

Wyznaczony przez komitet sterujący projektem (PSC) i pracujący niezależnie od kierownika projektu (PM), dział zapewniania jakości projektu (PQA) zapewnia wysoką jakość projektu i jego produktów poprzez przegląd procesów i artefaktów, identyfikację niezgodności z ustalonymi standardami jakości i zalecanie działań naprawczych. Jest to opcjonalna rola w organizacji, podlegająca bezpośrednio komitetowi sterującemu projektem (PSC) i może przybrać formę grupy lub indywidualnego pracownika.

Inne

W zależności od charakteru i cech projektu, zespół wsparcia projektu (PST) może zostać dodatkowo rozszerzony i obejmować przedstawicieli innych działów/jednostek, np. prawnych, zamówień, ochrony danych itp.

4.12 RAM (RASCI) — dokumentowanie przydziałów odpowiedzialności

Matryca przypisania odpowiedzialności (RAM) to sposób przedstawienia i definicji ról i obowiązków dla danego działania. RAM jest również znany jako tabela RASCI (wymawiane jako rasky), co oznacza:

RASCI		Opis
R	Odpowiedzialność (Responsible)	Wykonuje pracę. Inni mogą zostać poproszeni o pomoc w roli wspierającej. Jest tylko jedna osoba odpowiedzialna za dane zadanie.
A	Zatwierdzanie (Accountable)	Ostatecznie odpowiada za prawidłowe i dokładne wykonanie pracy. Tylko jedna osoba zatwierdza każde zadanie.
S	Wsparcie (Supports)	Jako część zespołu, role z funkcją wsparcia współpracują z osobą odpowiedzialną za dane zadanie. Rola wsparcia pomaga wykonać zadanie.
C	Konsultacja (Consulted)	Osoby, które należy zapytać o opinię i z którymi powinna istnieć komunikacja dwustronna. Rola konsultanta nie pomaga w wykonaniu zadania.
I	Informacja (Informed)	Osoby, które są informowane o postępach prac.

Interesariuszom należy przypominać o ich rolach i obowiązkach w trakcie projektu. Niniejszy przewodnik Open PM² zawiera tabelę RAM (RASCI) dla każdego artefaktu w fazach inicjowania, planowania i zamknięcia oraz dla każdego działania w fazie realizacji oraz monitorowania i kontroli (patrz Załącznik E).

Przykład: RAM dla standardowych ról PM² zaangażowanych w tworzenie dokumentu analizy biznesowej.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Analiza biznesowa	I	C	A	R	C	S	S	n.d.

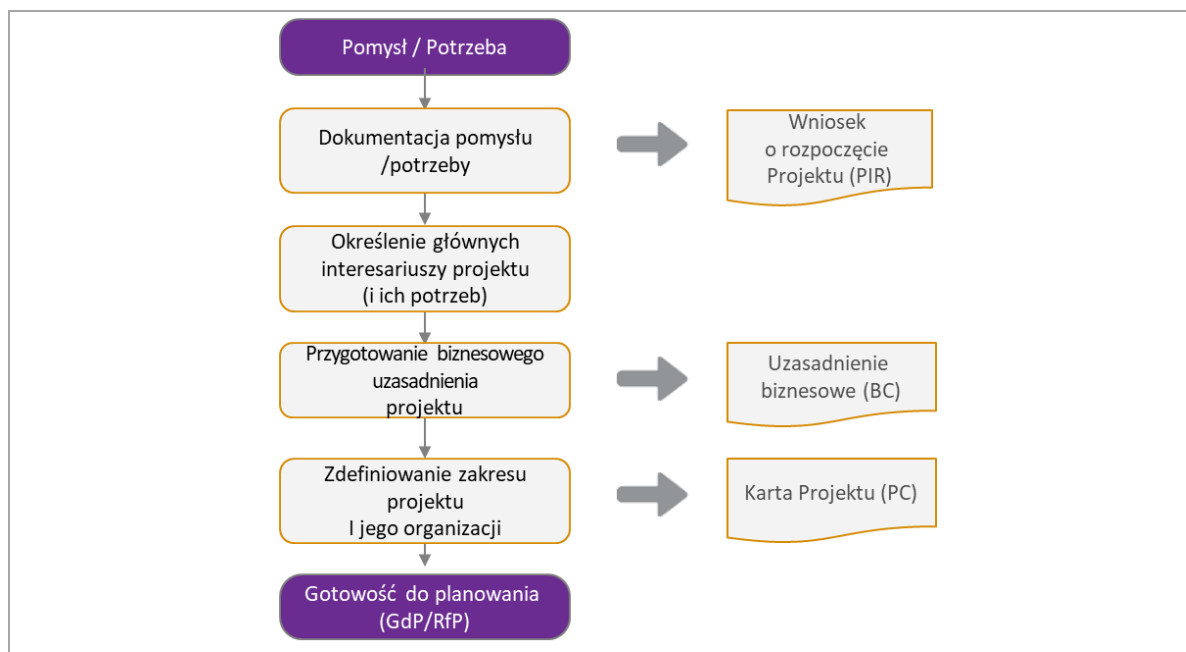
Uwagi:

- **Zatwierdzanie:** Właściciel projektu (PO) musi zatwierdzić wykonanie zadania (zapewnia odpowiednie zasoby).
- **Odpowiedzialność:** Kierownik biznesowy (BM) jest odpowiedzialny za stworzenie analizy biznesowej.
- **Wsparcie:** Dostawca rozwiązań (SP) i kierownik projektu (PM) współpracują z kierownikiem biznesowym (BM) w celu opracowania analizy biznesowej. Ostateczna odpowiedzialność spoczywa jednak na kierowniku biznesowym (BM).
- **Konsultacje:** Zadanie należy skonsultować z komitetem sterującym projektem (PSC) i przedstawicielami użytkowników (UR).
- **Informacja:** Odpowiedni organ zarządzający (AGB) zostanie poinformowany o wynikach lub statusie zadania (otrzyma informacje).

Ta strona została celowo pozostawiona pusta

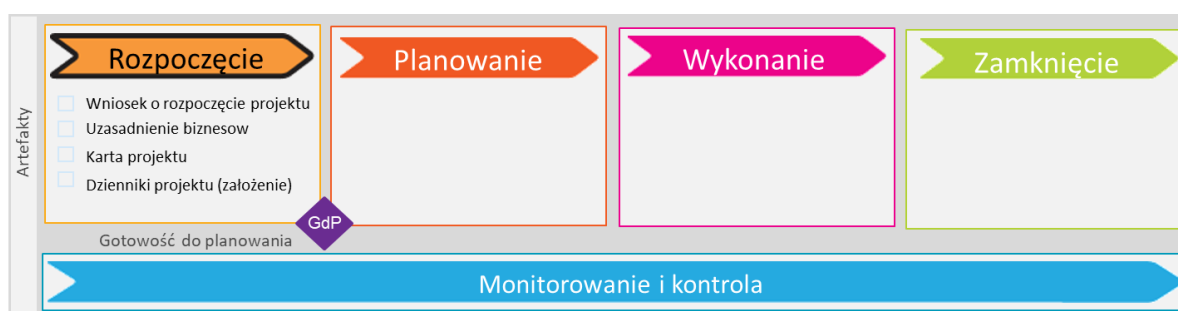
5 Faza inicjowania

Pierwszą fazą projektu PM² jest faza inicjowania. Rozpoczyna się ona od zidentyfikowania potrzeby, problemu lub możliwości, a kończy ustanowieniem planów i procesów niezbędnych do realizacji projektu. Prawidłowe rozpoczęcie projektu ma kluczowe znaczenie dla jego skutecznego planowania i realizacji. Obejmuje ona zdefiniowanie celów i ograniczeń projektu oraz uzyskanie formalnego wsparcia organizacyjnego dla projektu.



Rys. 5.1 Działania w fazie inicjowania i główne produkty

Podczas fazy inicjowania powstają trzy kluczowe artefakty projektu: wniosek o rozpoczęcie projektu, analiza biznesowa i karta projektu. W tej fazie ustanawia się również niektóre z dzienników projektu (tj. dziennik ryzyka, dziennik problemów, dziennik decyzji). Dziennik zmian otwiera się zwykle w fazie planowania.



Rys. 5.2 Artefakty fazy inicjowania

5.1 Spotkanie inicjujące

Jest to nieformalne spotkanie, zwykle pomiędzy inicjatorem projektu i właścicielem projektu (PO) oraz innymi osobami, które mogą potencjalnie pomóc w tworzeniu dokumentów fazy inicjowania. Celem tego spotkania jest przedstawienie wszelkich informacji przedprojektowych i omówienie kolejnych kroków.

Wynikiem tego spotkania jest lepsze zrozumienie kontekstu (przyszłego) projektu, a także decyzja o przejściu do tworzenia wniosku o rozpoczęcie projektu. Przydatne w przygotowaniu spotkania mogą być dokumenty i wnioski z poprzednich podobnych projektów.

5.2 Wniosek o rozpoczęcie projektu

Wniosek o rozpoczęcie projektu stanowi punkt wyjścia dla projektu i formalizuje jego rozpoczęcie. Tworząc wniosek o rozpoczęcie projektu, inicjator projektu zapewnia, że bieżący kontekst/sytuacja (tj. problem, potrzeba lub możliwość) oraz pożądane wyniki projektu zostały zdefiniowane i mogą być wykorzystane jako podstawa do dalszej eksploracji i opracowania.

Wniosek o rozpoczęcie projektu (Project Initiation Request) zawiera podstawowe informacje na temat szacowanego nakładu pracy i kosztów realizacji projektu, a także ram czasowych jego ukończenia i rodzaju produktu. W szczególności dokument opisuje wpływ, jaki ma przynieść projekt i podsumowuje kryteria sukcesu, na podstawie których zostanie on oceniony. Ponadto wniosek o rozpoczęcie projektu określa znaczenie projektu dla strategicznego kierunku organizacji i podkreśla kluczowe założenia, ograniczenia i ryzyko ocenione na tym etapie.

Kluczowi uczestnicy	Opis
Inicjator	Każdy może złożyć wniosek o rozpoczęcie projektu.
Właściciel projektu (PO)	Główny beneficjent projektu zazwyczaj wyznacza właściciela projektu (PO).
Dostawca rozwiązań (SP)	Jednostka organizacyjna, która będzie realizować prace projektowe wyznacza dostawcę rozwiązań (SP).
Zatwierdzający	W zależności od projektu, właściciel projektu (PO) lub odpowiedni organ zarządzający wyższego szczebla (AGB) może zaakceptować wniosek o rozpoczęcie projektu i autoryzować prace nad bardziej rozbudowaną analizą biznesową.

Dane wejściowe

- Problem, potrzeba lub możliwość wyrażona przez inicjatora.

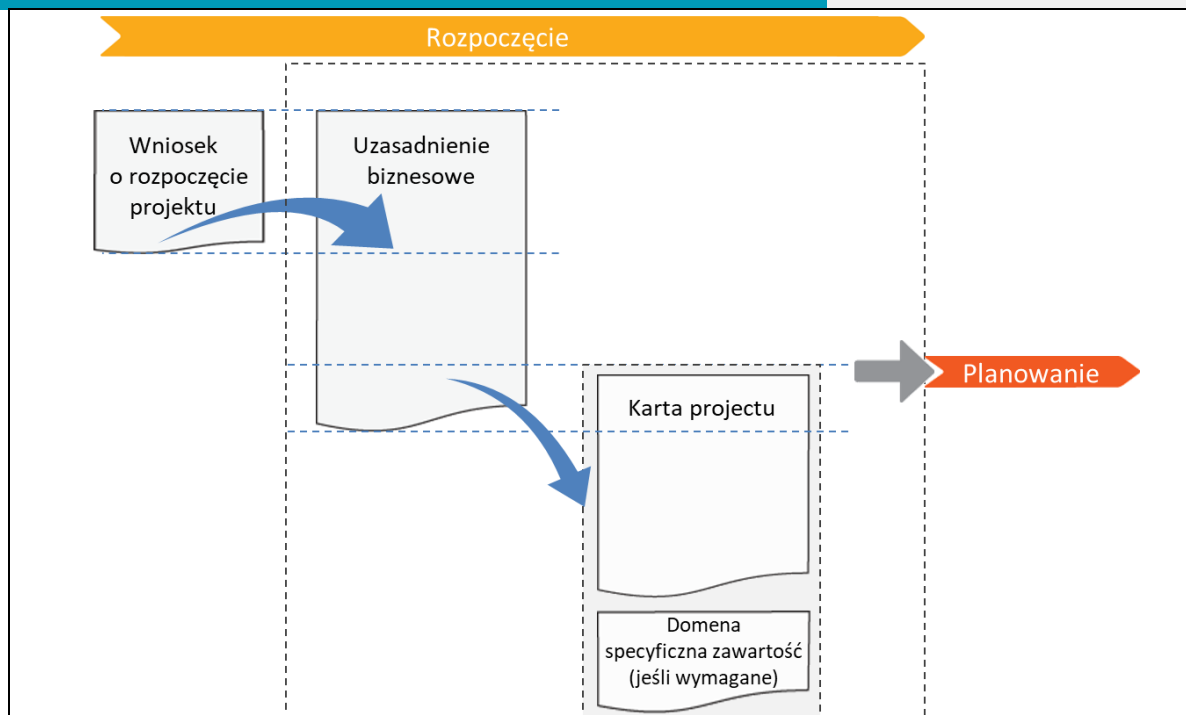
Wytyczne

- Należy pamiętać, że chociaż każdy może zainicjować wniosek o rozpoczęcie projektu, w wielu przypadkach właściciel projektu (PO) deleguje jego utworzenie kierownikowi biznesowemu (BM).
- Poznaj odbiorców: W zależności od wielkości projektu i procesu zatwierdzania w organizacji, zatwierdzenie może być nieformalne (tj. wniosek jest akceptowany przez właściciela projektu) lub formalne (tj. Wniosek jest analizowany i zatwierdzany przez odpowiedni organ zarządzający).
- Upewnij się, że wniosek uwzględni wszystkie istotne informacje, ale na tym etapie skup się na ogólnych danych - bardziej szczegółowe punkty zostaną dodane w formie analizy biznesowej i innych artefaktów projektu.

Kroki (inicjowanie projektu)

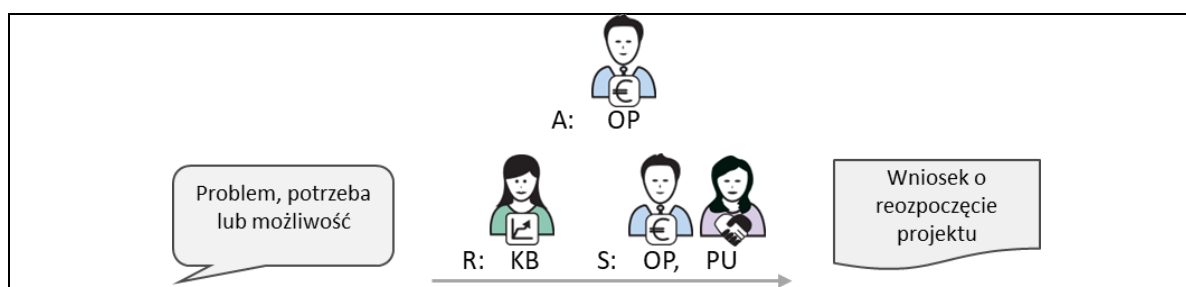
1. Przygotowywany jest wniosek o rozpoczęcie projektu.
2. Wniosek o rozpoczęcie projektu jest przedkładany do zatwierdzenia odpowiedniej roli na poziomie zarządzania lub kierowania.
3. Po zatwierdzeniu wniosku o rozpoczęcie projektu, projekt jest definiowany bardziej szczegółowo wraz ze wstępnym opisem zakresu w analizie biznesowej, rozwijanym dalej w karcie projektu.
4. Dostawca rozwiązań (SP) przypisuje kierownika projektu (PM) i główny zespół projektowy (PCT). Kierownik projektu (PM) jest zwykle przypisywany po zatwierdzeniu analizy biznesowej lub najpóźniej przed ukończeniem karty projektu, podczas gdy główny zespół projektowy (PCT) powstaje zwykle przed spotkaniem rozpoczynającym fazę planowania.

Cykl życia wniosku o rozpoczęcie projektu kończy się wraz z utworzeniem analizy biznesowej i karty projektu. Wszystkie informacje zawarte we wniosku o rozpoczęcie projektu są kopiowane, aktualizowane i dalej rozwijane w tych dwóch dokumentach, które pozostają „żywe” do końca projektu.



Rys. 5.3 Związek między artefaktami stworzonymi podczas fazy inicjującej

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Wniosek o rozpoczęcie projektu	I	n.d.	A/S	R	S/C	I	n.d.	n.d.



Rys. 5.4 Dane wejściowe wniosku o rozpoczęcie projektu i główne role

Produkty

- Wniosek o rozpoczęcie projektu

Szablon PM²?

5.3 Analiza biznesowa

Celem analizy biznesowej jest spisanie uzasadnienia projektu, opisanie zgodności projektu z celami strategicznymi organizacji, uzasadnienie inwestycji w czas i wysiłek oraz określenie potrzeb budżetowych. W przypadku większych projektów strategicznych analiza biznesowa może również obejmować ocenę wpływu i ryzyka wraz z bardziej szczegółową analizą kosztów i korzyści.

Analiza biznesowa dostarcza decydentom informacji potrzebnych do określenia czy projekt jest wart realizacji. Analiza biznesowa jest żywym dokumentem i dlatego powinna być ponownie analizowana na krytycznych etapach projektu, aby sprawdzić, czy oczekiwane korzyści są nadal osiągalne, koszty / harmonogram mieszczą się w budżecie / określonych terminach, a projekt jest nadal istotny dla organizacji i powinien być kontynuowany.

Kluczowi uczestnicy	Opis
Właściciel projektu (PO)	Zatwierdza analizę biznesową
Kierownik biznesowy (BM)	Tworzy analizę biznesową, wspierany przez dostawcę rozwiązania (SP) i kierownika projektu (PM) (jeśli jest znany).
Inni interesariusze projektu	Konsultacje w zakresie definiowania analizy biznesowej projektu
Zatwierdzający	Wstępny komitet sterujący projektem (PSC) lub odpowiedni organ zarządzający wyższego szczebla (AGB)

Dane wejściowe

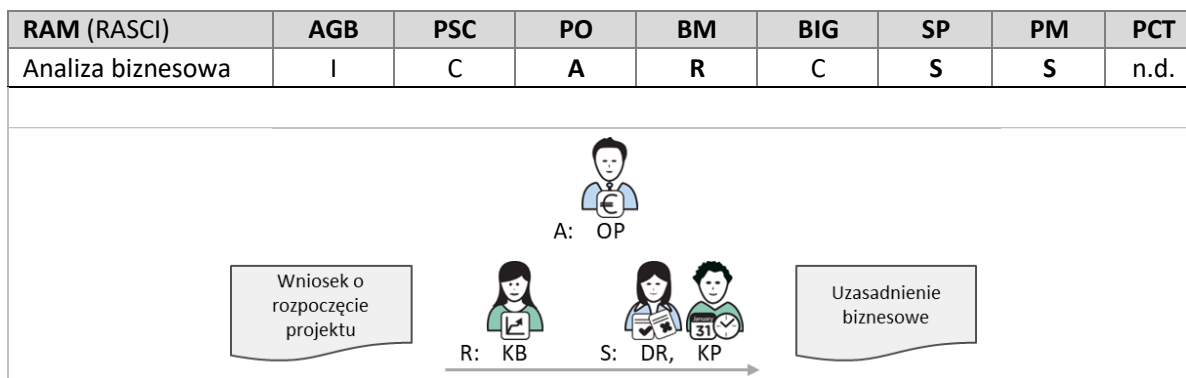
- Wniosek o rozpoczęcie projektu

Wytyczne

- Zwróć uwagę na to, że forma i dogłębność analizy wymaganej dla tego artefaktu zależy od poziomu inwestycji dla projektu.
- Rozważ kilka rozwiązań spełniających tę potrzebę biznesową i zarekomenduj jedno z nich.
- Opisz ogólne podejście do sposobu realizacji projektu (strategia projektu).
- Zdefiniuj mierzalne kryteria, które zostaną wykorzystane do określenia sukcesu projektu.
- W przypadku projektów realizowanych w ramach umowy (np. w wyniku rozstrzygnięcia przetargu), należy stworzyć analizę biznesową w oparciu o zapytanie ofertowe, odpowiedź na to zapytanie oraz samą umowę.

Kroki

1. Kierownik biznesowy (BM) opracowuje analizę biznesową na podstawie informacji zawartych we wniosku o rozpoczęcie projektu. Główne aspekty projektu, które należy przeanalizować i przedstawić to:
 - analiza i wpływ projektu na organizację
 - pozycjonowanie projektu w ogólnej strategii organizacyjnej
 - ocena mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń (analiza SWOT) kilku rozwiązań, z których jedno jest proponowane do wdrożenia
 - analiza kosztów i korzyści dla każdego zidentyfikowanego rozwiązania (szczegółowa na tyle, na ile jest to wymagane)
 - współzależności z innymi projektami i inicjatywami
 - ogólna mapa drogowa projektu, w tym główne kamienie milowe
2. Właściciel projektu (PO) ocenia analizę biznesową i decyduje o jej zatwierdzeniu lub odrzuceniu.
3. Właściciel projektu (PO) wysyła analizę biznesową do odpowiedniego organu zarządzającego (AGB), jeśli jest to konieczne do zatwierdzenia w strukturze organizacyjnej.



Rys. 5.5 Dane wejściowe analizy biznesowej i główne role

Powiązane artefakty	Inicjowanie	Planowanie	Realizacja	Monitorowanie i kontrola	Zamknięcie
Zarządzanie korzyściami	Analiza biznesowa	Biznesowy plan wdrożenia	Raporty projektowe	Lista kontrolna wdrożenia biznesowego	Raport końcowy projektu

Produkty Szablon PM²?

- Analiza biznesowa



5.4 Karta projektu

Karta Projektu stanowi podstawę dla bardziej szczegółowego planowania projektu. Określa ona cele projektu (tj. zakres, czas, koszt, jakość), wymagania wysokiego poziomu, ryzyko i ograniczenia, a także kamienie milowe i produkty projektu.

Karta jest kluczowym elementem procesu zatwierdzania projektu (wraz z analizą biznesową). Zawiera ona podstawowe informacje na temat tego, co, jak i kiedy będzie realizowane w ramach projektu oraz stanowi punkt odniesienia, względem którego można mierzyć postępy. Chociaż tworzenie karty projektu może rozpocząć kierownik biznesowy (BM), ostatecznie to kierownik projektu (PM) jest odpowiedzialny za jej wypełnienie i przedłożenie do zatwierdzenia.

Kluczowi uczestnicy	Opis
Kierownik projektu (PM)	Opracowuje kartę projektu. Powinien być wspomagany przez kierownika biznesowego (BM) i dostawcę rozwiązań (SP).
Właściciel projektu (PO)	Przegląda i zatwierdza kartę projektu.
Organ decyzyjny	Odpowiedni organ zarządzający (AGB) zatwierdza kartę projektu na poziomie korporacyjnym.

Dane wejściowe

- Wniosek o rozpoczęcie projektu
- Analiza biznesowa

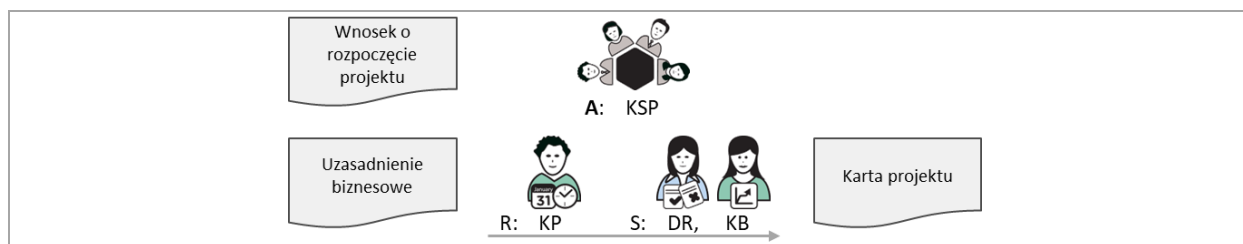
Wytyczne

- Karta projektu powinna być zwięzła, aby można ją było jak najszybciej wysłać do interesariuszy projektu i aby była dla nich łatwa do przeczytania i zrozumienia.
- Unikaj przedstawiania szczegółowych wymagań. Zamiast tego przedstaw ogólne potrzeby i funkcjonalności.
- Szczegółowe wymagania mogą zostać ujęte w innych artefaktach (np. w dokumencie wymagań) lub w załączniku do karty projektu, który zostanie opracowany w fazie planowania.
- Upewnij się, że bierzesz pod uwagę wkład wszystkich zainteresowanych stron.
- Upewnij się, że po utworzeniu karty projektu będzie ona aktualizowana i dystrybuowana zgodnie z wymaganiami.

Kroki

1. Kierownik biznesowy (BM) najpierw konsultuje się z głównymi interesariuszami projektu i bierze udział w opracowaniu karty projektu.
2. Kierownik projektu (PM) jest odpowiedzialny za ukończenie dokumentu.
3. Główni interesariusze projektu zapoznają się z kartą projektu, a komitet sterujący projektem (PSC) ją akceptuje.
4. Właściciel projektu (PO) wysyła analizę biznesową i kartę projektu do odpowiedniego organu decyzyjnego w celu uzyskania dodatkowego zatwierdzenia, jeśli jest to konieczne.
5. Odpowiedni organ decyzyjny ocenia i akceptuje lub odrzuca kartę projektu.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Karta projektu	I	A	C	S	C	S	R	C



Rys. 5.6 Dane wejściowe karty projektu i główne role

Powiązane artefakty	Inicjowanie	Planowanie	Realizacja	Monitorowanie i kontrola	Zamknięcie
Zarządzanie zakresem	Analiza biznesowa	Plan pracy projektu	Wnioski o zmianę Raporty projektu	Dzienniki projektu	Raport końcowy projektu

Produkty Szablon PM²?

- Karta projektu

**5.5 Bramka fazy RfP (gotowy do planowania)**

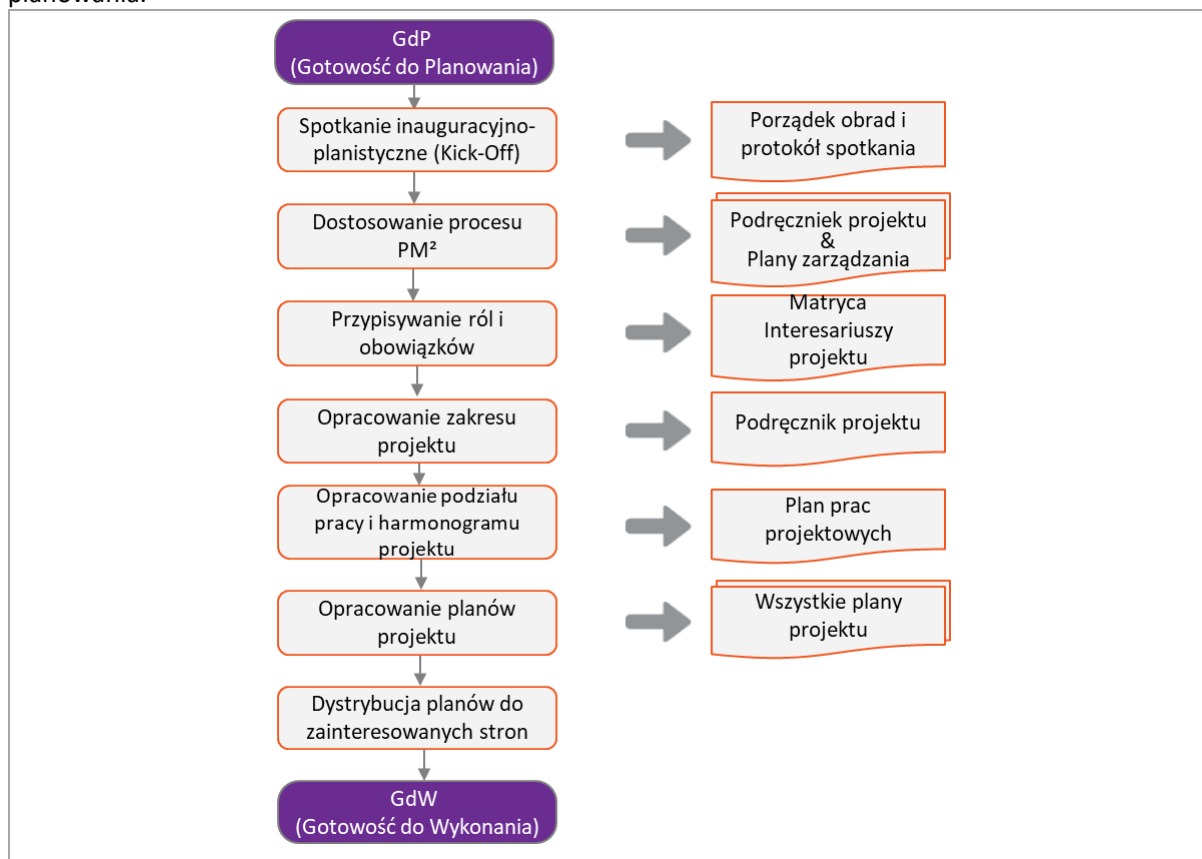
Jest to pierwsza bramka przejściowa między fazami. Zanim projekt będzie mógł formalnie przejść do następnej fazy, zalecane jest przeprowadzenie przeglądu i uzyskanie akceptacji działań z poprzedniej fazy. Kierownik projektu (PM) ocenia, czy projekt jest gotowy do rozpoczęcia fazy planowania i ubiega się o zatwierdzenie analizy biznesowej i karty projektu przez komitet sterujący projektu (PSC). Jeśli analiza biznesowa lub karta projektu nie zostaną zatwierdzone, projekt przechodzi bezpośrednio do fazy zamknięcia w celu wyciągnięcia wniosków i archiwizacji.

W metodologii PM² dostępny jest szablon listy kontrolnej przeglądu zakończenia fazy dla każdej fazy. Kierownik projektu (PM), może z niego skorzystać przy analizie, wraz z przeglądem konkretnych celów fazy.

Ta strona została celowo pozostawiona pusta

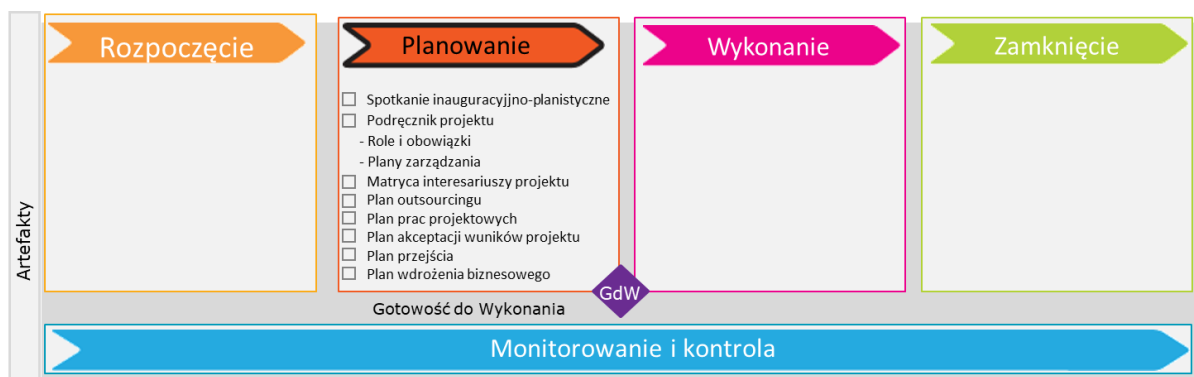
6 Faza planowania

Drugą fazą projektu PM² jest faza planowania. Rozpoczyna się ona spotkaniem rozpoczynającym fazę planowania, a kończy się po opracowaniu wszystkich planów projektu i ustaleniu odpowiedniego podejścia do zarządzania i wdrażania. Większość artefaktów projektu jest tworzona podczas fazy planowania.



Rys. 6.1 Działania w fazie planowania i główne produkty

Typ artefaktu	Opis
Plany zarządzania (standardowe)	Plany te definiują różne procesy, które należy stosować (np. do zarządzania ryzykiem). PM ² udostępnia szablony planów zarządzania wraz z wytycznymi, jak dostosować je do własnych potrzeb i kontekstu projektu.
Plany projektu (specyficzne dla projektu)	Plany te są specyficzne dla danego projektu (np. plan pracy projektu) i są tworzone zgodnie z potrzebami projektu oraz analizą i doświadczeniem zespołu. PM ² zapewnia szablony i wytyczne dla tych planów.
Inne (specyficzne dla domeny)	Te artefakty są specyficzne dla domeny projektu (np. modele systemowe dla projektów IT). PM ² nie zapewnia szablonów dla tych artefaktów.



Rys. 6.2 Artefakty fazy planowania

6.1 Spotkanie rozpoczynające fazę planowania

Faza planowania rozpoczyna się od oficjalnego spotkania, którego celem jest:

- zapewnienie, że wszyscy rozumieją zakres projektu
- wyjaśnienie oczekiwań wszystkich kluczowych interesariuszy projektu
- identyfikacja ryzyka związanego z projektem
- omówienie planów projektu.

Na tym etapie bardzo przydatne dla zespołu projektowego mogą być doświadczenia z poprzednich podobnych projektów, a szczególnie udokumentowane wnioski z tych projektów.

Spotkanie rozpoczynające fazę planowania powinno być zaplanowane i przeprowadzone efektywnie, ponieważ kluczowe jest, aby cele projektu były dobrze zrozumiane. PM² zapewnia szablony agendy spotkania i protokołu spotkania (MoM).

Kluczowi uczestnicy	Opis
Kierownik projektu (PM)	Organizuje spotkanie.
Główny zespół projektowy (PCT) Biznesowa grupa wdrożeniowa (BIG) Przedstawiciele użytkowników (UR) Dostawca rozwiązań (SP) Właściciel projektu (PO) Kierownik biznesowy (BM)	Wymagani uczestnicy.
Asystent kierownika projektu (PMA) Biuro wsparcia projektu (PSO)	Wymagane uczestnictwo (jeśli jest częścią projektu).
Inne role w projekcie lub interesariusze	Opcjonalne uczestnictwo (zgodnie z potrzebami projektu).

Dane wejściowe

- Analiza biznesowa
- Karta projektu

Kroki

Przed spotkaniem rozpoczynającym fazę planowania:

1. Zaplanuj spotkanie.
2. Przygotuj porządek obrad, wyraźnie wskazując punkty do omówienia.
3. Udostępnij uczestnikom porządek obrad z wyprzedzeniem.
4. Upewnij się, że uczestnicy, których obecność jest obowiązkowa, będą mogli wziąć udział w spotkaniu.
5. Zajmij się kwestiami logistyki i przygotuj dokumentację lub materiały informacyjne na spotkanie.

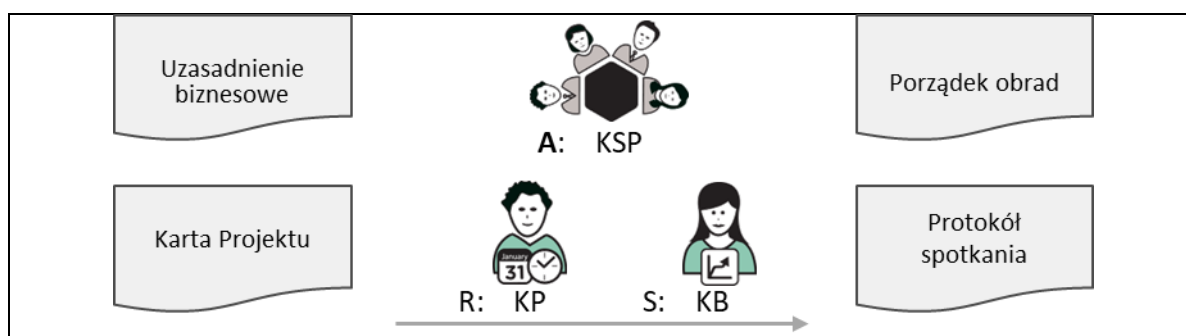
Podczas spotkania rozpoczynającego fazę planowania:

1. Przedstawi uczestników spotkania.
2. Upewnij się, że wyznaczono protokolanta, który będzie sporządzał notatki dotyczące konkretnych zadań. Zostaną one zebrane i wysłane do uczestników po spotkaniu.
3. Zaprezentuj uczestnikom kartę projektu, aby zrozumieli zakres projektu.
4. Zdefiniuj cele, oczekiwania i działania fazy planowania oraz omów harmonogram planowania.
5. Opisz i omów role i obowiązki w projekcie.
6. Omów harmonogram projektu.
7. Omów ogólne podejście do projektu. Dyskusja na ten temat może być przeprowadzona w formie burzy mózgów, w granicach określonych przez kartę projektu.
8. Omów wymagane plany projektu. Ostateczny zestaw wymaganych planów projektu zostanie udokumentowany w podręczniku projektu.
9. Omów ryzyka, ograniczenia i założenia.
10. Omów lub przedstaw wszystkie narzędzia wspierające projekt (z pomocą biura wsparcia projektu, PSO).
11. Zaplanuj czas na wszelkie inne sprawy (pytania i odpowiedzi).
12. Podsumuj dyskusję (decyzje, działania i ryzyka).
13. Poinformuj o kolejnych krokach.

Po spotkaniu rozpoczynającym fazę planowania:

1. Prześlij protokół ze spotkania (MoM) do odpowiednich interesariuszy (określonych w karcie projektu).
2. Protokół ze spotkania (MoM) powinien zawierać podsumowanie poruszonych kwestii, zidentyfikowanych zagrożeń, podjętych decyzji i proponowanych zmian. Należy pamiętać, że problemy, ryzyka, decyzje i zmiany w projekcie powinny być również rejestrowane w odpowiednich dziennikach.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Spotkanie rozpoczynające fazę planowania	I	A	C	S	C	C	R	C



Rys. 6.3 Dane wejściowe/produkty spotkania rozpoczynającego fazę planowania i główne role

Produkty

- Agenda spotkania rozpoczynającego
- Protokół spotkania (MoM)

Szablon PM²?

- ☒
- ☒

6.2 Podręcznik projektu

Podręcznik projektu podsumowuje cele projektu i dokumentuje wybrane podejście do osiągnięcia celów projektu. Dokumentuje krytyczne czynniki sukcesu (CSF), definiuje kluczowe procesy kontrolne, procedury rozwiązywania konfliktów i eskalacji, zasady i reguły oraz sposób myślenia o projekcie.

Podręcznik projektu dokumentuje również role zarządzania projektem i ich obowiązki oraz definiuje plany niezbędne do zarządzania projektem, a także wszelkie decyzje dotyczące dostosowania metodologii. Cele i zakres projektu (znajdujące się w dokumentach fazy inicjującej) są kluczowymi danymi wejściowymi do tego artefaktu.

Podręcznik projektu jest ważnym dokumentem referencyjnym dla wszystkich członków projektu i interesariuszy, a wraz z planem pracy stanowi podstawę zarządzania i realizacji projektu.

Kluczowi uczestnicy	Opis
Kierownik projektu (PM)	Przygotowuje podręcznik projektu.
Kierownik biznesowy (BM)	Bierze udział w definiowaniu kluczowych elementów dokumentu.
Inni interesariusze projektu	Zapoznają się z podręcznikiem projektu.
Główny zespół projektowy (PCT)	Udziela konsultacji przy opracowywaniu dokumentu.

Dane wejściowe

- Analiza biznesowa i karta projektu
- Protokół ze spotkania rozpoczynającego planowanie (MoM)

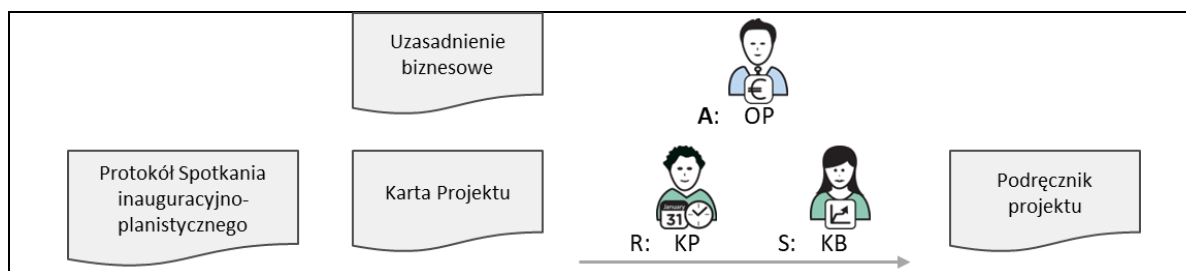
Wytyczne

- Wykorzystaj protokół ze spotkania rozpoczynającego fazę planowania jako podstawę do stworzenia podręcznika projektu.
- Podręcznik projektu powinien być aktualizowany przez cały okres trwania projektu.
- Wszystkie plany zarządzania projektem powinny być traktowane jako część podręcznika projektu.
- W fazie zamknięcia podręcznik projektu jest ważnym punktem odniesienia dla spotkania podsumowującego projekt i powinien być odpowiednio zarchiwizowany.

Kroki

1. Znajdź dokumentację z podobnych projektów i sprawdź, czy dostępne są komponenty wielokrotnego użytku - może to zmniejszyć nakład pracy, koszty i wymagany czas.
2. Podsumuj cele projektu, zależności, ograniczenia, założenia i wymień interesariuszy.
3. Zidentyfikuj krytyczne czynniki sukcesu (CSF) i zdefiniuj ważne cele zarządzania projektem.
4. Omów możliwe/niezbędne elementy metodologii PM² jakie należy spersonalizować lub dopasować do wymagań projektu i/lub organizacji.
5. Przedstaw wybrany model podejścia do realizacji i cyklu życia projektu (w tym do etapów specyficznych dla projektu).
6. Określ konkretne zasady zarządzania projektem, które będą miały zastosowanie do projektu (uzgodnienie zasad postępowania, które ułatwią lepsze zarządzanie i realizację projektu).
7. Określ procedury rozwiązywania konfliktów i eskalacji dla projektu.
8. Zaznacz główne procesy kontroli projektu, takie jak zarządzanie zmianą/ryzykiem/jakością.
9. Określ wybrane podejście do śledzenia postępów i raportowania.
10. Określ, które artefakty (tj. plany, raporty lub inne dokumenty) są niezbędne dla projektu.
11. Udokumentuj role zaangażowane w projekt wraz z ich odpowiednimi obowiązkami.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Podręcznik projektu	I	I	A	S	C	I	R	C



Rys. 6.4 Dane wejściowe i główne role w podręczniku projektu

Produkty

- Podręcznik projektu

Szablon PM²?**6.2.1 Role i obowiązki w projekcie**

Głównym celem sekcji Role i obowiązki w podręczniku projektu jest udokumentowanie ról i obowiązków w projekcie. Wszelkie odstępstwa od standardowych ról i obowiązków PM² powinny być uzasadnione i udokumentowane, a wszelkie nowe role zdefiniowane wraz z jasno opisanymi obowiązkami. Na tej podstawie można dostosować do projektu macierz interesariuszy, a wskazane osoby można przypisać do wszystkich ról projektowych (wstępne informacje pochodzą z Karty Projektu).

6.2.2 Plany zarządzania projektami

PM² proponuje kilka planów zarządzania projektami (artefaktów), które przedstawiają różne procesy zarządzania projektami. Plany te określają, w jaki sposób organizacja zarządza względnie standardowymi procesami. Metodologia zawiera następujące plany:

1. Plan zarządzania wymaganiami
2. Plan zarządzania zmianą w projekcie
3. Plan zarządzania ryzykiem
4. Plan zarządzania jakością
5. Plan zarządzania problemami
6. Plan zarządzania komunikacją

W zależności od organizacji i projektu należy przyjąć odpowiedni poziom szczegółowości dokumentacji. Jeśli wystarczy przedstawienie krótkiej definicji każdego procesu lub planu zarządzania, można zrobić to w podręczniku projektu. Jeżeli natomiast potrzebny jest bardziej obszerny i szczegółowy opis, można ustanowić oddzielne plany zarządzania w oparciu o dostarczone szablony i wytyczne PM².

6.2.3 Plany specyficzne dla projektu

PM² definiuje zestaw zalecanych planów projektu, które mogą być stosowane dla każdego rodzaju projektu i zapewnia szablony i wytyczne dla każdego z nich. Jednak w przeciwieństwie do standardowych planów zarządzania, które wymagają jedynie niewielkiej personalizacji i dostosowania, plany specyficzne dla projektu zwykle wymagają więcej wysiłku, ponieważ ich treść jest specyficzna dla projektu.

Optymalny poziom szczegółowości planów specyficznych dla projektu zależy od rodzaju, wielkości i złożoności projektu, kontekstu i środowiska zarządzania projektem oraz doświadczenia i kompetencji zespołu projektowego.

Wszystkie plany specyficzne dla projektu, które mają być wykorzystane w projekcie, powinny być wymienione w podręczniku projektu.

6.2.4 Artefakty specyficzne dla domeny

Plany te są specyficzne dla domeny projektu (tj. typu projektu) i bardzo często stanowią integralną część planowania projektu i ogólnej dokumentacji projektu. PM² nie udostępnia żadnych szablonów takich planów.

Artefakty powinny jednak zostać zidentyfikowane i wymienione w podręczniku projektu, ponieważ są należą one do produktów fazy planowania projektu. Przykłady artefaktów specyficznych dla domeny obejmują projekty systemów (w przypadku projektów IT), układy architektoniczne (w przypadku projektów renowacji/przeniesienia) oraz prawa/polityki (w przypadku projektów politycznych).

6.2.5 Inne

Procedura eskalacji: Procedurę eskalacji i tolerancje należy zdefiniować (i dopasować do specyfiki projektu) w podręczniku projektu. Powinny się do niej odnosić plany zarządzania, aby zapewnić stosowanie spójnego podejścia.

Celem procedury eskalacji jest zapewnienie uzgodnionego i skutecznego sposobu eskalacji problemów i decyzji, gdy jest to wymagane. Na przykład dokumentuje ona, w jaki sposób ważne problemy mogą być zgłaszane na wyższy poziom zarządzania w celu ich rozwiązania. Dzięki temu, jeśli dany problem nie może zostać rozwiązany na niższym poziomie w organizacji, w jego rozwiązanie zostaną zaangażowane osoby z odpowiedniej warstwy zarządzania - lub przynajmniej zostaną o problemie poinformowane.

Potrzeby w zakresie zasobów: Podręcznik projektu musi również określać, w jaki sposób zasoby (ludzie i sprzęt) przydzielone do projektu będą wykorzystywane w celu realizacji najlepszych interesów projektu.

W miarę klarują się konkretne zadania, w podręczniku projektu należy również opisać umiejętności potrzebne do ich wykonania. Jeśli personel musi zostać przeszkolony w zakresie brakujących umiejętności, do podręcznika projektu można również dołączyć plan szkoleń. Jeśli trzeba zatrudnić więcej osób z tymi umiejętnościami, proces zatrudniania musi być opisany w tej samej sekcji podręcznika. W tym samym miejscu należy również zdefiniować sposób, w jaki zasoby zostaną zwolnione z zadań związanych z projektem na jego koniec projektu (lub po zakończeniu ich pracy).

6.3 Macierz interesariuszy projektu

Macierz interesariuszy projektu zawiera listę wszystkich (kluczowych) interesariuszy projektu i ich dane kontaktowe oraz jasno określa ich rolę (role) w projekcie. Może również zawierać klasyfikację lub kategoryzację każdego interesariusza. Informacje zawarte w macierzy interesariuszy projektu powinny być dostosowane do potrzeb projektu.

Kluczowi uczestnicy	Opis
Kierownik projektu (PM)	Przygotowuje macierz interesariuszy projektu.
Kierownik biznesowy (BM)	Pomaga kierownikowi projektu (PM), w szczególności w identyfikacji interesariuszy po stronie klienta.
Inni interesariusze projektu	Konsultacje w sprawie identyfikacji interesariuszy.

Dane wejściowe

- Analiza biznesowa i karta projektu
- Protokół ze spotkania rozpoczynającego planowanie (MoM)

Wytyczne

PM² udostępnia szablon macierzy interesariuszy projektu. Szablon zawiera standardowe role projektowe podzielone na następujące grupy:

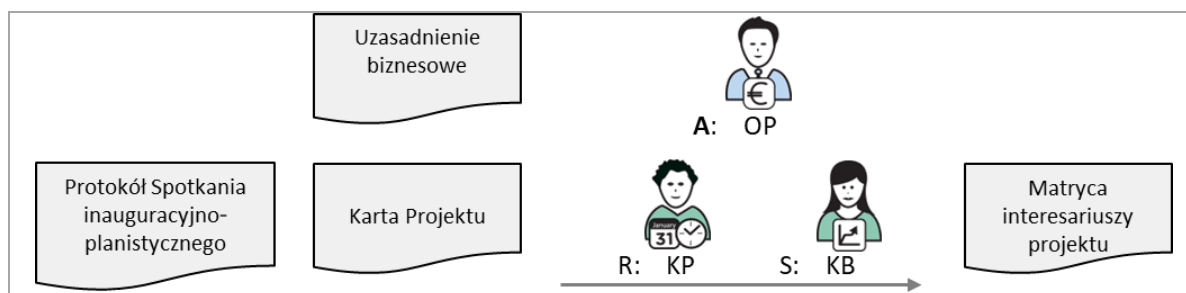
- Zespoły— np. komitet sterujący projektem (PSC).
- Role— właściciel projektu (PO), dostawca rozwiązań (SP), przedstawiciele użytkowników (UR).
- Wsparcie— biuro wsparcia projektu (PSO), asystent kierownika projektu (PMA).
- Role operacyjne— np. użytkownik, analityk biznesowy.
- Inne specyficzne dla domeny— np. architekt.

Uwagi: Podczas tworzenia i obsługi macierzy interesariuszy projektu należy zwrócić szczególną uwagę na przestrzeganie wszystkich obowiązujących przepisów dotyczących prywatności i praw do danych osobowych.

Kroki

1. Korzystając ze struktury organizacyjnej projektu, zidentyfikuj wszystkich, którzy będą odgrywać rolę w projekcie.
2. Przydziel każdej osobie określoną rolę na czas trwania projektu, w oparciu o listę standardowych ról i obowiązków PM².

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Matryca	I	I	A	S	C	I	R	C

**Rys. 6.5** Dane wejściowe i główne role w macierzy interesariuszy projektu

Powiązane artefakty	Inicjowanie	Planowanie	Realizacja	Monitorowanie i kontrola	Zamknięcie
Zarządzanie interesariuszami	Analiza biznesowa Karta projektu	Podręcznik projektu Plan outsourcingu Plan zarządzania komunikacją	Raporty projektowe	Dzienniki projektu Lista kontrolna interesariuszy	Raport końcowy projektu

Produkty Szablon PM²?

- Macierz interesariuszy projektu



6.4 Plan pracy projektu

Plan pracy projektu uszczegóławia kwestie związane z zakresem projektu oraz identyfikuje i organizuje prace projektowe i produkty potrzebne do osiągnięcia celów projektu. Stanowi on podstawę do oszacowania czasu trwania projektu, obliczenia wymaganych zasobów i zaplanowania prac. Po zaplanowaniu zadań, plan pracy projektu jest wykorzystywany jako podstawa do monitorowania postępów i kontrolowania projektu. Plan prac projektu powinien stanowić podstawę do kolejnych etapów pracy nad projektem. Jednocześnie, należy go aktualizować w trakcie trwania projektu. Musi on zawierać wszystkie prace związane z projektem zidentyfikowane w fazie planowania lub pojawiające się w fazie realizacji (np. ryzyka, kwestie, działania naprawcze itp.).

Kluczowi uczestnicy	Opis
Kierownik projektu (PM)	Koordynuje wszystkie działania związane z opracowaniem planu pracy projektu.
Główny zespół projektowy (PCT)	Wspomaga kierownika projektu (PM).
Biuro wsparcia projektu (PSO)	Może udzielać porad technicznych (np. w zakresie planowania).

Dane wejściowe

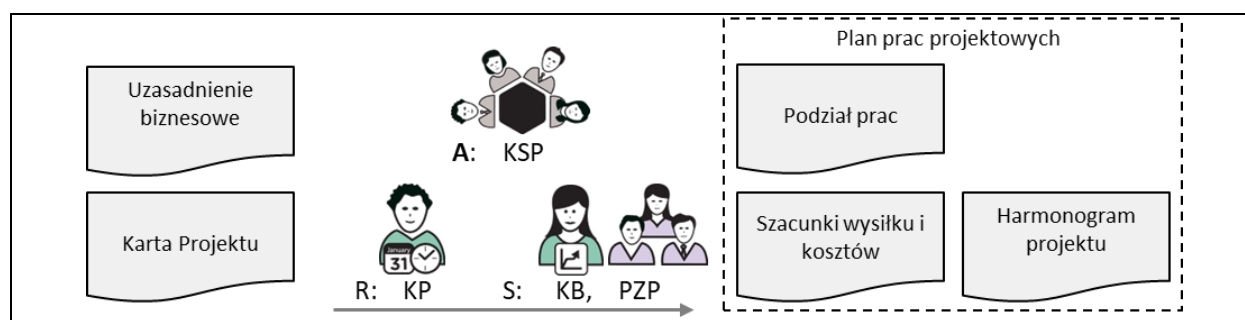
- Analiza biznesowa i karta projektu

Kroki

Przygotowanie planu pracy projektu składa się z trzech części:

1. Stwórz **podział pracy**. Jest to hierarchiczny podział wszystkich prac, które muszą zostać wykonane w celu zaspokojenia potrzeb klienta. Spisanie wszystkich zadań umożliwia oszacowanie nakładu pracy i kosztów.
2. Opracuj **prognozę kosztów i nakładu pracy**. Taka prognoza pozwala określić oczekiwania dotyczące potrzebnych zasobów i czasu potrzebnego do ukończenia każdego zadania projektu, w ramach ograniczeń dostępności zasobów i możliwości. Prognozy w zakresie nakładów pracy i czasu są wykorzystywane do tworzenia harmonogramu i budżetu projektu.
3. Stwórz **harmonogram projektu**. Harmonogram określa zależności między zadaniami, wskazując ich daty rozpoczęcia i zakończenia, co jest następnie wykorzystywane do ustalenia ogólnego czasu trwania projektu.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Plan pracy projektu	I	A	C	S/C	C	C	R	S/C



Rys. 6.6 Dane wejściowe planu pracy projektu i główne role

Powiązane artefakty	Inicjowanie	Planowanie	Realizacja	Monitorowanie i kontrola	Zamknięcie
Zarządzanie harmonogramem i kosztami	Analiza biznesowa i karta projektu	Plan pracy projektu. (Podział pracy, nakłady i koszty, harmonogram)	Raporty projektowe	Plan pracy projektu Dzienniki projektu	Raport końcowy projektu

Produkty Szablon PM²?

- Plan pracy projektu



6.4.1 Podział pracy

Celem tej części planu pracy projektu jest podzielenie projektu na mniejsze i łatwiejsze w zarządzaniu komponenty, takie jak produkty, pakiety robocze, działania i zadania. Podział ten ma wiele poziomów, z których każdy zawiera coraz bardziej szczegółowe produkty częściowe i zadania. Łącznie definiują one produkt lub produkty projektu i zadania związane z ich wytworzeniem (patrz Załącznik C).

Dane wejściowe

- Analiza biznesowa i karta projektu
- Wymagania dotyczące projektu

Produkty

- Podział pracy (część planu pracy projektu)

6.4.2 Prognoza nakładów pracy i kosztów

Celem tej sekcji planu pracy projektu jest oszacowanie wysiłku potrzebnego do wykonania każdego zadania projektu określonego w podziale pracy w oparciu o dostępność i możliwości zasobów. Po przypisaniu zadania do zasobu (lub profilu zasobu) możliwe staje się również obliczenie jego kosztu. Prognozy będą stanowić dane wejściowe do tworzenia harmonogramu (patrz Załącznik C).

Dane wejściowe

- Plan pracy projektu (podział pracy)

Produkty

- Prognoza nakładów pracy i kosztów (część planu pracy projektu)

6.4.3 Harmonogram projektu

Celem tej sekcji planu pracy projektu jest udokumentowanie zależności między zadaniami, określenie ich dat rozpoczęcia i zakończenia oraz opracowanie ogólnego czasu trwania projektu. Szczegółowy harmonogram może być sporządzony dla całego projektu z góry lub alternatywnie, opracowany (z odpowiednią szczegółowością) tylko dla niektórych wczesnych części fazy realizacji, a następnie stopniowo rozwijany z pełną szczegółowością. Kierownik Projektu (PM) wykorzystuje harmonogram do zatwierdzania, koordynowania i akceptowania prac projektowych oraz do monitorowania ogólnego postępu projektu (patrz Załącznik C).

Dane wejściowe

- Karta projektu
- Plan pracy projektu (podział pracy, prognoza nakładu pracy i kosztów)

Produkty

- Harmonogram projektu (część planu pracy projektu)

6.5 Plan outsourcingu

Plan outsourcingu definiuje zakres i sposób dostarczania dla wszelkich produktów lub usług zleconych podwykonawcom. Określa on zakres produktów i/lub usług, które mają zostać zakupione lub zakontraktowane, identyfikuje strategie outsourcingu oraz definiuje odpowiednie role dla pełnego cyklu życia outsourcingu. Należy pamiętać, że niniejszy plan powinien być zgodny z odpowiednimi zasadami i procedurami organizacyjnymi.

Uczestnicy	Opis
Kierownik projektu (PM)	Przygotowuje plan outsourcingu.
Dostawca rozwiązań (SP)	Dokonyuje przeglądu planu.

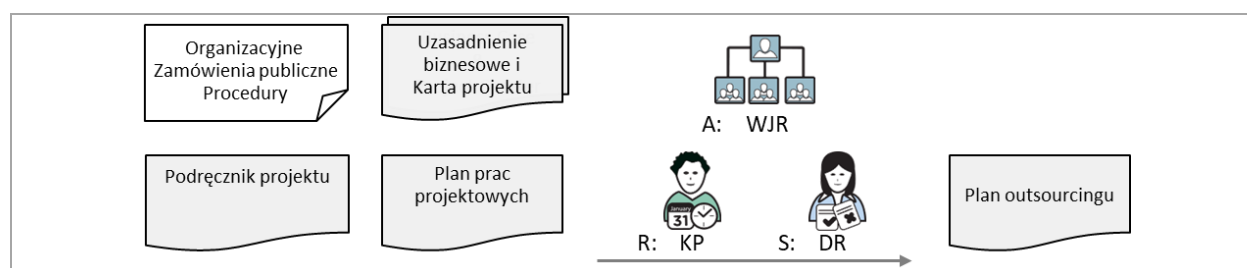
Dane wejściowe

- Analiza biznesowa i karta projektu
- Plan pracy projektu
- Podręcznik projektu
- Odpowiednie zasady organizacyjne i procedury dotyczące zamówień

Kroki

1. Zidentyfikuj produkty i działania, które należy zlecić na zewnątrz, wraz z ramami czasowymi, w których outsourcing powinien mieć miejsce.
2. Zdecyduj, kto może kontaktować się z wykonawcami i kto jest odpowiedzialny za podpisanie umowy. Pamiętaj, że mogą istnieć zasady dotyczące zawierania umów na poziomie organizacji, których należy przestrzegać.
3. Stwórz listę kryteriów oceny wykonawców. Zapewnia to, że wykonawca jest wybierany na podstawie wcześniej ustalonych kryteriów i że żadna pojedyncza osoba lub grupa nie ma wpływu na decyzję. Kryteria mogą obejmować: możliwości, wcześniejsze doświadczenie w podobnych projektach, wszelkie inne istotne kwestie.
4. Zidentyfikuj wszelkie ograniczenia, które mogą mieć wpływ na proces outsourcingu (wcześniejsze umowy organizacji lub preferowani dostawcy mogą wymagać od zespołu projektowego współpracy z określonymi dostawcami lub wykonawcami).
5. Określ metody, za pomocą których można uzyskać nowe produkty (tj. leasing/zakup, proces przetargowy). Czynniki takie jak ograniczenia czasowe/zdolności produkcyjne mogą również wpływać na wybór metody.
6. Sprawdź, kto w organizacji musi zatwierdzać zakupy.
7. Stwórz harmonogram dla wszystkich zakontraktowanych działań i produktów. Zapewni to, że wykonawca jest zobowiązany do posiadania dostępnych zasobów, aby dotrzymać wcześniej uzgodnionego harmonogramu.
8. Określ, jakiej dokumentacji będziesz oczekiwać od wykonawców (np. podręczniki itp.).

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Plan outsourcingu	A	C	C	C	I	S	R	I



Rys. 6.7 Dane wejściowe planu outsourcingu i główne role

Powiązane artefakty	Inicjowanie	Planowanie	Realizacja	Monitorowanie i kontrola	Zamknięcie
Zarządzanie outsourcingiem	Karta projektu	Podręcznik projektu Plan outsourcingu	Raporty projektowe	Dzienniki projektu	Raport końcowy projektu

Produkty Szablon PM²?

- Plan outsourcingu



6.6 Plan akceptacji produktów

Planowanie akceptacji produktów ma na celu zwiększenie prawdopodobieństwa, że produkty zostaną zaakceptowane przez klienta, a zasoby zaangażowane w akceptację zostaną wykorzystane w efektywny sposób.

Plan akceptacji produktów dokumentuje uzgodnione kryteria i podejście do akceptacji produktów. Opisuje również odpowiednie obowiązki, w tym wszystkie zadania i wymagany nakład pracy, a także wymagania dotyczące czasu i możliwości. Dzięki temu produkt(y) projektu mogą zostać formalnie zaakceptowane przez klienta w oparciu o obiektywne kryteria i wstępnie zdefiniowane ramy czasowe.

Kluczowi uczestnicy	Opis
Komitet sterujący projektem (PSC)	Zatwierdza plan akceptacji produktów.
Kierownik projektu (PM)	Przygotowuje plan akceptacji produktów. Może być wspierany przez inne role, takie jak dział zapewniania jakości projektu (PQA), biuro wsparcia projektu (PSO) i innych interesariuszy projektu.
Kierownik biznesowy (BM)	Weryfikuje i zatwierdza wymagania dotyczące akceptacji produktów, działania i powiązane wskaźniki.

Dane wejściowe

- Karta projektu i dokumenty dotyczące wymagań
- Podręcznik projektu
- Plan pracy projektu
- Plan zarządzania wymaganiami
- Plan zarządzania jakością

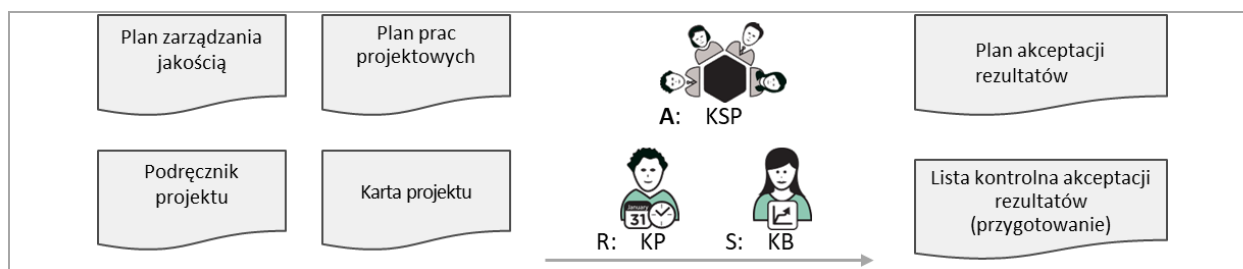
Wytyczne

- Upewnij się, że nie powielasz informacji zawartych w innych planach (plan zarządzania wymaganiami, plan zarządzania jakością itp.) Dostosuj proces akceptacji produktów do działań związanych z walidacją wymagań, a także do innych działań związanych z testowaniem i kontrolą jakości.
- Upewnij się, że plan obejmuje wszystkie produkty projektu, w tym wszelkie materiały pomocnicze (np. instrukcje obsługi).
- Pamiętaj, że działania związane z akceptacją produktów nie muszą odbywać się (tylko) na końcu fazy realizacji, ale mogą być zgodne z harmonogramem realizacji projektu.
- Uwzględnij zadania i zasoby związane z akceptacją produktów w planie pracy projektu.
- Wytyczne określone w szablonie planu akceptacji produktów mogą być wykorzystane do dostosowania procesu akceptacji produktów w każdym projekcie.

Kroki

1. Zdefiniuj ogólne podejście do akceptacji i harmonogramu, a także narzędzia, z których będziesz korzystać.
2. Określ kryteria akceptacji i tolerancji dla produktów projektu oraz zdefiniowanie działań niezbędnych do ich walidacji.
3. Zdefiniuj proces i harmonogram postępowania w przypadku braku akceptacji (lub częściowej akceptacji).
4. Określ poziom formalności procesu akceptacji (np. czy wymagana jest podpisana nota akceptacji produktów itp.)
5. Jasno zdefiniuj role i obowiązki związane z akceptacją każdego produktu:
 - kto jest odpowiedzialny za działania prowadzące do akceptacji produktu,
 - kto jest odpowiedzialny za zapewnienie niezbędnych zasobów,
 - kto spośród interesariuszy będzie zatwierdzać produkt oraz jakiej wiedzy i umiejętności osoby te będą potrzebować,
 - jakie osoby/grupy będą odpowiedzialne za ostateczną akceptację produktu.
6. Określ, jak powinna wyglądać lista kontrolna akceptacji produktów (na podstawie zdefiniowanych działań akceptacyjnych),
7. Jeśli część zadań jest zlecana podwykonawcom: w umowie należy zawrzeć proces akceptacji produktów,
8. Upewnij się, że plan akceptacji produktów zostanie udostępniony odpowiednim interesariuszom projektu.

RAM/RASCI	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Plan akceptacji produktów	I	A	C	S	I	C	R	C



Rys. 6.8: Dane wejściowe planu akceptacji produktów i główne role

Powiązane artefakty	Inicjowanie	Planowanie	Realizacja	Monitorowanie i kontrola	Zamknięcie
Zarządzanie akceptacją	Karta projektu	Plan akceptacji produktów	Nota akceptacji produktów	Lista kontrolna akceptacji produktów Dziennik decyzji	Raport końcowy projektu

Produkty Szablon PM²?

- Plan akceptacji produktów ☒
- Lista kontrolna akceptacji rezultatów (konfiguracja) ☒

6.7 Plan transformacji

Plan transformacji definiuje cele, warunki wstępne, działania i obowiązki związane z przejściem ze stanu starego (przedprojektowego) do nowego (poprojektowego). Ma on na celu zminimalizowanie wpływu wszelkich zakłóceń na działalność firmy w okresie przejściowym oraz płynne, terminowe wdrożenie produktów projektu. Dzięki temu można efektywnie je wykorzystać, bez poważnych problemów związanych z transformacją.

Pomyślna transformacja jest ważnym warunkiem wstępnym osiągnięcia planowanych korzyści z projektu. Wszystkie działania związane z transformacją stają się częścią planu pracy projektu i są zaplanowane i kontrolowane jako część całego projektu.

Kluczowi uczestnicy	Opis
Kierownik projektu (PM)	Przygotowuje plan transformacji.
Główny zespół projektowy (PCT)	Udziela konsultacji podczas przygotowywania planu.
Inni interesariusze projektu	Zapoznają się z planem transformacji i akceptują go.

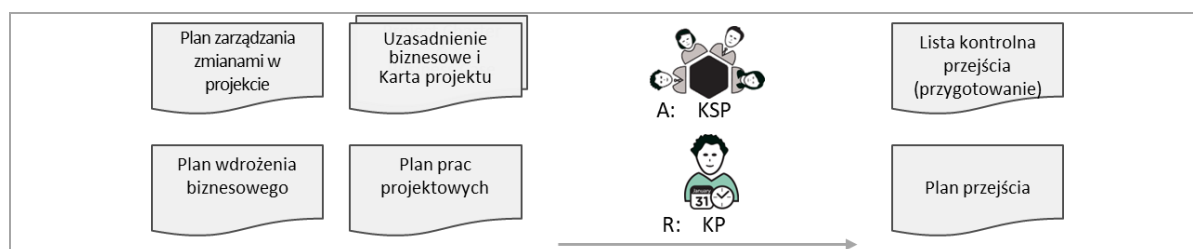
Dane wejściowe

- Analiza biznesowa i karta projektu
- Plan pracy projektu
- Plan zarządzania zmianą w projekcie
- Biznesowy plan wdrożenia

Kroki

1. Określ role i obowiązki związane ze wszystkimi aspektami procesu transformacji.
2. Udokumentuj, jakie zadania muszą zostać ukończone przed rozpoczęciem i zakończeniem procesu transformacji.
3. Określ, czy należy wprowadzić jakiejkolwiek zmiany w środowiskach fizycznych (lub wirtualnych), w których zostaną udostępnione rezultaty projektu.
4. Zidentyfikuj możliwe przerwy w działalności i upewnij się, że informacje o nich zostaną przekazane wszystkim zainteresowanym stronom w odpowiednim czasie.
5. Określ, w jaki sposób należy koordynować przejściem.
6. Określ potrzeby różnych interesariuszy (np. klientów, użytkowników itp.).
7. Opisz potrzeby w zakresie wsparcia operacyjnego i konserwacji.
8. Zdefiniuj proces przeniesienia odpowiedzialności za produkty projektu z dostawcy rozwiązań (SP) na właściciela projektu (PO).
9. Upewnij się, że zaplanowano formalne ogłoszenie rozpoczęcia i zakończenia okresu transformacji.
10. Uwzględnij wszystkie zadania związane z procesem transformacji w planie pracy projektu.
11. Zadbaj o przekazanie planu transformacji odpowiednim interesariuszom projektu.

RAM/RASCI	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Plan transformacji	I	A	C	C	C	C	R	C



Rys. 6.9 Dane wejściowe planu transformacji i główne role

Powiązane artefakty	Inicjowanie	Planowanie	Realizacja	Monitorowanie i kontrola	Zamknięcie
Zarządzanie wdrożeniami	Karta projektu	Biznesowy plan wdrożenia Plan transformacji Plan pracy projektu	Raporty projektowe	Lista kontrolna transformacji Lista kontrolna wdrożenia biznesowego	Raport końcowy projektu

Produkty Szablon PM²?

- Plan transformacji ☒
- Lista kontrolna transformacji (konfiguracja) ☒

6.8 Biznesowy plan wdrożenia

Biznesowy plan wdrożenia ma na celu zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia pożądaných rezultatów i korzyści projektu. Dokumentuje on ocenę wpływu projektu na procesy, kulturę i ludzi w organizacji oraz określa działania związane z zarządzaniem zmianą i komunikacją, które mają zapewnić skuteczną integrację rezultatów projektu w organizacji.

W zależności od organizacji, działania związane z wdrożeniem biznesowym mogą być wykonywane jako część tego samego projektu lub jako oddzielny projekt. Działania te stają się częścią planu pracy projektu i są zaplanowane i kontrolowane jako część całego projektu.

Kluczowi uczestnicy	Opis
Kierownik biznesowy (BM)	Przygotowuje biznesowy plan wdrożenia.
Kierownik projektu (PM)	Pomaga kierownikowi biznesowemu (BM). Aktualizuje plan pracy projektu, aby uwzględnić wszystkie działania związane z wdrożeniem biznesowym, które wchodzą w zakres i ramy czasowe projektu.
Biznesowa grupa wdrożeniowa (BIG) i inni interesariusze projektu	Konsultacje podczas analizy wpływu i zaangażowanie w działania związane z wdrożeniem biznesowym.
Właściciel projektu (PO)	Przegląda i zatwierdza biznesowy plan wdrożenia.

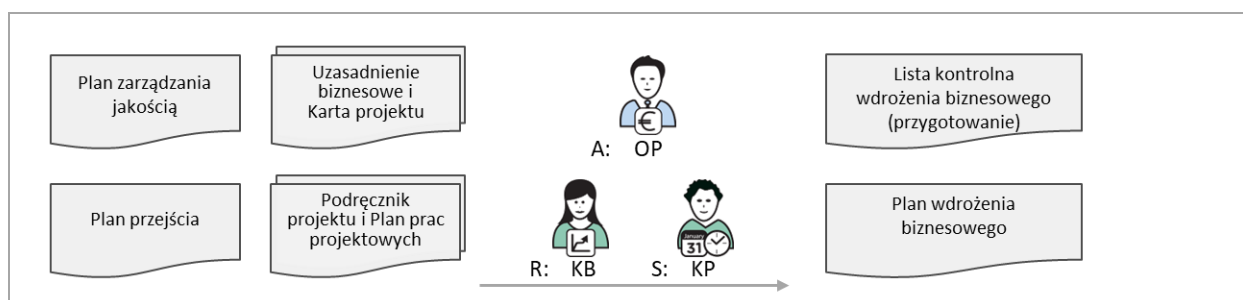
Dane wejściowe

- Analiza biznesowa i karta projektu
- Podręcznik projektu i plan pracy projektu
- Plan transformacji
- Plan zarządzania jakością

Kroki

1. Przeanalizuj stan przed i po projekcie oraz wpływ projektu na procesy, ludzi i kulturę w organizacji.
2. Zaplanuj przeprojektowanie lub aktualizację procesów biznesowych, na które wpływ ma projekt.
3. Stwórz strategię komunikacji i zdefiniuj niezbędne zadania związane z zarządzaniem zmianą.
4. Sprawdź, jakie mogą pojawić się źródła oporu wobec zmian, przeanalizuj postawę kluczowych interesariuszy i zaplanuj sposób ich zaangażowania w działania związane z zarządzaniem zmianą.
5. Określ potrzeby szkoleniowe pracowników organizacji.
6. Uwzględnij wszystkie działania związane z realizacją projektu w ogólnym planie pracy projektu.
7. Określ zadania związane z wdrażaniem i utrzymywaniem zmian, które mają być przeprowadzone przez organizację po zakończeniu projektu, ewentualnie jako przyszłe/kolejne projekty.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Biznesowy plan wdrożenia	I	I	A	R	C	I	S	I



Rys. 6.10 Dane wejściowe biznesowego planu wdrożenia i główne role

Powiązane artefakty	Inicjowanie	Planowanie	Realizacja	Monitorowanie i kontrola	Zamknięcie
Zarządzanie wdrożeniami	Karta projektu	Biznesowy plan wdrożenia Plan transformacji Plan pracy projektu	Raporty projektowe	Lista kontrolna transformacji Lista kontrolna wdrożenia biznesowego	Raport końcowy projektu (zalecenia po zakończeniu projektu)

Produkty Szablon PM²?

- Biznesowy plan wdrożenia ☒
- Lista kontrolna wdrożenia biznesowego (konfiguracja) ☒

6.9 Bramka przejściowa: RfE (gotowy do realizacji)

To jest bramka drugiej fazy. Zanim projekt będzie mógł formalnie przejść do następnej fazy, zalecane jest przeprowadzenie przeglądu i uzyskanie akceptacji działań z poprzedniej fazy. Kierownik projektu (PM) wykorzystuje wyniki fazy planowania do oceny czy cele tej fazy zostały osiągnięte, a następnie zwraca się do komitetu sterującego projektem (PSC) o zatwierdzenie przejścia do fazy realizacji.

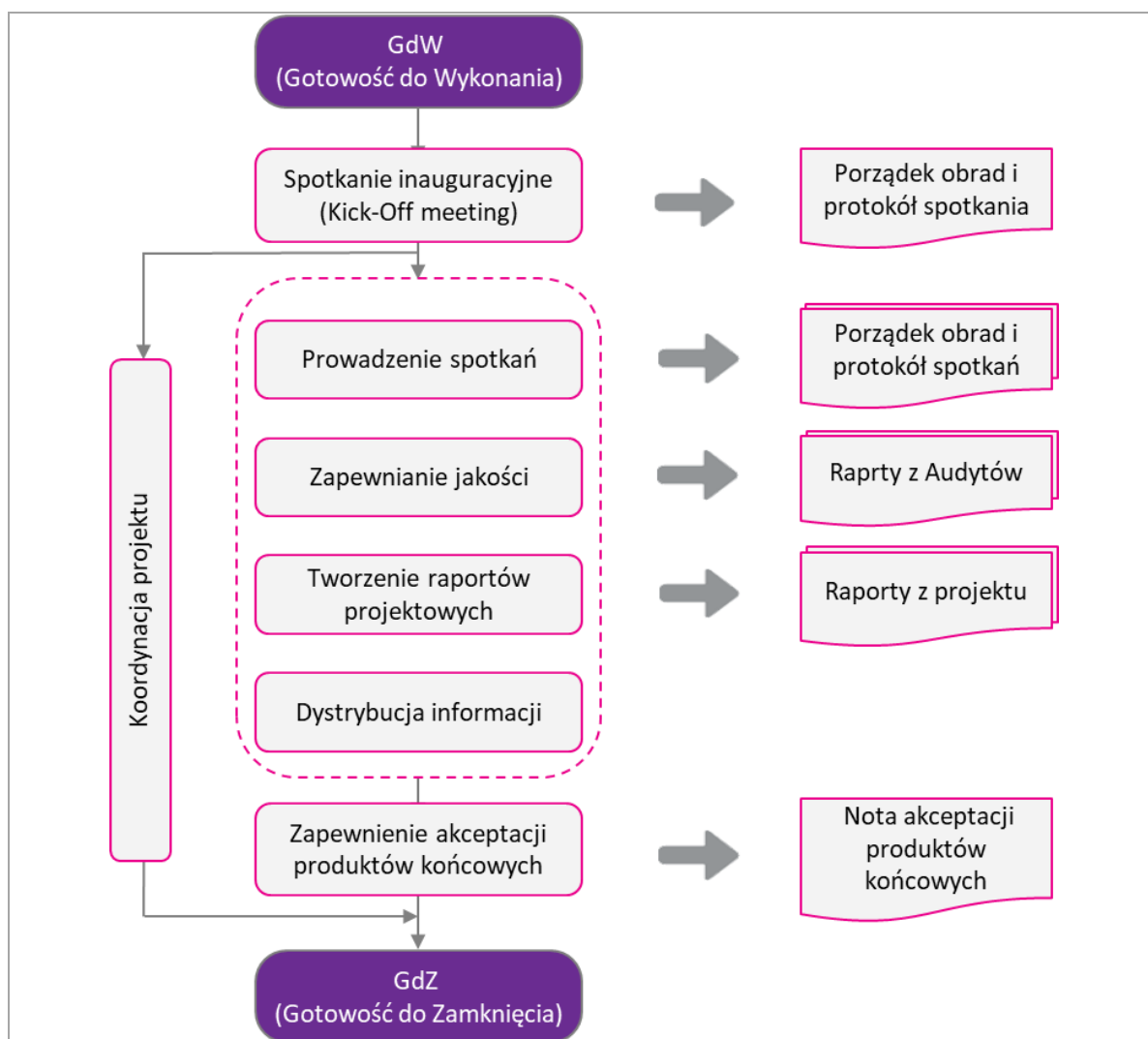
W przypadku zidentyfikowania poważnych odchyłeń od analizy biznesowej i/lub karty projektu, komitet sterujący projektem (PSC) musi otrzymać dodatkowe zatwierdzenie od właściwego organu zarządzającego (AGB), zanim projekt będzie mógł przejść do fazy realizacji.

W metodologii PM² dostępny jest szablon listy kontrolnej przeglądu zakończenia fazy dla każdej fazy. Kierownik projektu (PM), może z niego skorzystać przy analizie, wraz z przeglądem konkretnych celów fazy.

Ta strona została celowo pozostawiona pusta

7 Faza realizacji

Trzecią fazą projektu PM² jest faza realizacji. Podczas tej fazy wytwarzane są produkty projektu, a organizacja wnioskująca przygotowuje się do ich wprowadzenia. Faza realizacji rozpoczyna się spotkaniem inauguracyjnym, a kończy akceptacją (ostateczną lub tymczasową - zgodnie z planem akceptacji produktów) przez stronę wnioskującą.



Rys. 7.1 Działania w fazie realizacji i główne produkty



Rys. 7.2 Artefakty fazy realizacji

7.1 Spotkanie rozpoczynające fazy realizacji

Faza realizacji rozpoczyna się od spotkania inauguracyjnego. Celem tego spotkania jest zapewnienie, że cały zespół projektowy jest świadomy kluczowych elementów i zasad projektu.

Kluczowi uczestnicy	Opis
Kierownik projektu (PM)	Organizuje spotkanie.
Główny zespół projektowy (PCT)	Wymagani uczestnicy.
Asystent kierownika projektu (PMA) i biuro wsparcia projektu (PSO)	Wymagana obecność (jeśli są częścią projektu).
Inne role w projekcie lub interesariusze	Opcjonalne uczestnictwo (zgodnie z potrzebami projektu).

Dane wejściowe

- Analiza biznesowa i karta projektu
- Podręcznik projektu
- Plan pracy projektu
- Wszystkie plany i dzienniki projektu
- Wszelkie dokumenty dotyczące wymagań

Kroki

Przed spotkaniem rozpoczynającym fazę realizacji:

1. Zaplanuj spotkanie.
2. Przygotuj agendę spotkania, z jasnym zaznaczeniem głównych punktów do omówienia.
3. Udostępnij uczestnikom porządek obrad z wyprzedzeniem.
4. Upewnij się, że uczestnicy, których obecność jest obowiązkowa, będą mogli wziąć udział w spotkaniu.
5. Zajmij się kwestiami logistyki i przygotuj dokumentację lub materiały informacyjne na spotkanie.

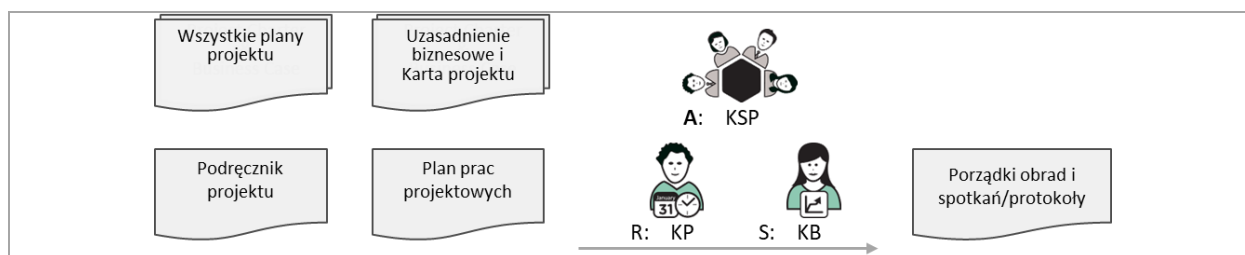
Podczas spotkania rozpoczynającego fazę realizacji:

1. Upewnij się, że ktoś został wyznaczony do sporządzania protokołu ze spotkania (MoM), obejmującego również zaplanowane zadania.
2. Zaprezentuj podręcznik projektu i plan pracy projektu - na tyle szczegółowo, jak będzie to konieczne.
3. Przedstaw plan zarządzania komunikacją.
4. Uzgodnij z zespołem proces rozwiązywania konfliktów i przedstaw procedurę eskalacji.
5. Przedstaw macierz interesariuszy projektu.
6. Omów procesy zarządzania ryzykiem, zarządzania problemami i zarządzania zmianami w projekcie, a także działania związane z zapewnieniem i kontrolą jakości.
7. Wyjaśnij, jakie są oczekiwania wobec głównego zespołu projektowego (PCT).
8. Uzgodnij z zespołem podstawowe zasady współpracy.

Po spotkaniu rozpoczynającym fazę realizacji:

1. Wyślij odpowiednim interesariuszom protokół spotkania (MoM). Protokół powinien zawierać podsumowanie poruszonych kwestii projektowych, zidentyfikowanych zagrożeń, podjętych decyzji i proponowanych zmian. Należy pamiętać, że kwestie, ryzyka, decyzje i zmiany w projekcie powinny być również rejestrowane w odpowiednich dziennikach.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Spotkanie rozpoczynające fazę realizacji	I	A	C	S/C	C	C	R	C



Rys. 7.3 Dane wejściowe/wyjściowe spotkania rozpoczynającego i główne role

Produkty

- Protokół spotkania (MoM)

Szablon PM²?



7.2 Koordynacja projektu

Celem koordynacji projektu jest ułatwienie postępu projektu poprzez ciągłe przekazywanie informacji do głównego zespołu projektowego (PCT) i wspieranie realizacji przydzielonych zadań.

Koordynacja projektu obejmuje przydzielanie zasobów projektu do zadań, przeprowadzanie regularnych kontroli jakości wyników, utrzymywanie stałej komunikacji ze wszystkimi członkami zespołu projektowego oraz utrzymywanie motywacji wszystkich osób zaangażowanych w projekt poprzez przywództwo, negocjacje, rozwiązywanie konfliktów i stosowanie odpowiednich technik zarządzania zasobami ludzkimi.

Kluczowi uczestnicy	Opis
Kierownik projektu (PM)	Koordynuje wszystkie działania związane z projektem.
Asystent kierownika projektu (PMA)	Wspomaga kierownika projektu (PM).
Kierownik biznesowy (BM)	Może wspierać koordynację projektu (lub przyczyniać się do niej) w zależności od kontekstu projektu.

Dane wejściowe

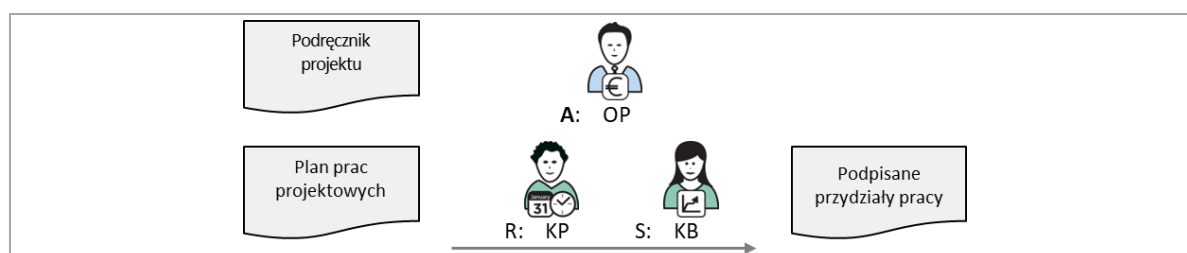
- Podręcznik projektu
- Plan pracy projektu

Uwagi: Koordynacja projektu rozpoczyna się oficjalnie wraz z jego rozpoczęciem, a kończy wraz z jego zamknięciem. Jednak intensywność zadań związanych z koordynacją projektu osiąga szczyt w fazie realizacji.

Kroki

1. Zarządzaj zadaniami i interesariuszami w projekcie.
2. Przydzielaj zadania głównemu zespołowi projektowemu (PCT) oraz monitoruj ich realizację zgodnie z planem pracy projektu.
3. Przekazuj informacje głównemu zespołowi projektowemu (PCT) zgodnie z wymaganiami dotyczącymi postępu projektu.
4. Sprawdzaj ukończenie zadań i akceptuj produkty pośrednie zgodnie z wcześniej zdefiniowanymi kryteriami akceptacji.
5. Zapewnij przywództwo i dbaj o motywację zespołu projektowego.
6. Zarządzaj dynamiką zespołu projektowego.
7. Stosuj techniki negocjacji, rozwiązywania konfliktów i zarządzania ludźmi w celu zapewnienia płynnej współpracy między członkami zespołu i efektywnego postępu prac projektowych.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Koordynacja projektu	I	I	A	S	I	I	R	I



Rys. 7.4 Dane wejściowe/wyjściowe koordynacji projektu i główne role

Produkty

- Podpisane zadania

Szablon PM²?

-

7.3 Zapewnienie jakości

Zapewnienie jakości to kategoria zadań polegających na gromadzeniu dowodów na potwierdzenie zgodności prac projektowych ze standardami jakości, metodologiami i najlepszymi praktykami. Dzięki temu możemy być pewni, że produkty projektu zostaną dostarczone w pełnym zakresie i że będą spełniać wymagania jakościowe w ramach ograniczeń projektu.

W ramach zapewniania jakości należy upewnić się, że istnieją odpowiednie kontrole projektu, że są one wdrażane oraz ocenić ich skuteczność.

Działania związane z zapewnieniem jakości są udokumentowane w planie zarządzania jakością. Mogą one być wykonywane przez kierownika projektu (PM), osobę wyznaczoną do roli zapewnienia jakości projektu (PQA) lub inne role projektowe, takie jak zespół główny projektu (PCT), menedżer biznesowy (BM) lub dostawca rozwiązań (SP). Można również zdefiniować audyty zewnętrzne podejmowane przez podmioty spoza projektu.

Kluczowi uczestnicy	Opis
Kierownik projektu (PM)	Zatwierdza realizację wszystkich działań związanych z zapewnieniem jakości.
Zapewnienie jakości projektu (PQA)	Ustanawia standardy zapewnienia jakości i dokonuje przeglądu wyników i produktów projektu.
Główny zespół projektowy (PCT)	Przestrzega standardów zapewniania jakości projektu.

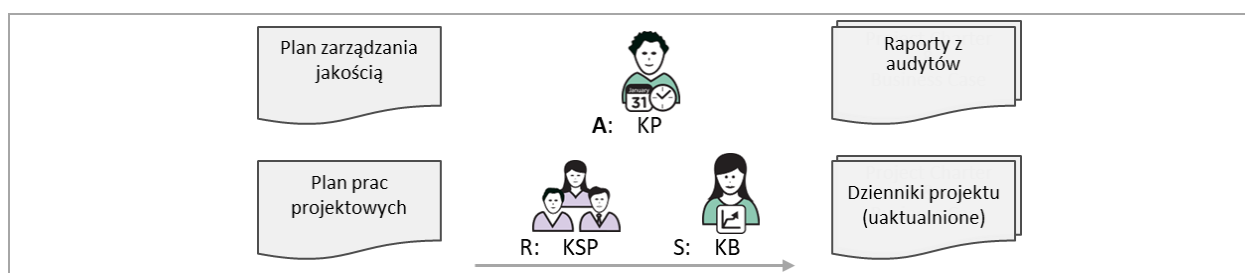
Dane wejściowe

- Plan zarządzania jakością
- Plan pracy projektu

Wytyczne

- Działania związane z zapewnieniem jakości muszą być częścią planu pracy projektu.
- Główny zespół projektowy (PCT) musi przedstawić dowody na przestrzeganie standardów i procedur zapewniania jakości.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Zapewnienie jakości	I	I	I	S	C	I	A	R



Rys. 7.5 Dane wejściowe/wyjściowe zapewnienia jakości i główne role

Powiązane artefakty	Inicjowanie	Planowanie	Realizacja	Monitorowanie i kontrola	Zamknięcie
Zarządzanie jakością	Karta projektu	Plan zarządzania jakością	Raporty z przeglądu jakości Raporty z audytu	Lista kontrolna przeglądu jakości Dzienniki projektu Lista kontrolna przeglądu zakończenia fazy	Raport końcowy projektu Nota akceptacji projektu

Produkty Szablon PM²?

- Raporty z audytu -
- Dzienniki projektu (zaktualizowane) ☒
- Raport z przeglądu jakości -

7.4 Raporty projektowe

Celem raportów projektowych jest przekazywanie skonsolidowanych informacji dotyczących wyników projektu odpowiednim interesariuszom. Raporty projektowe zazwyczaj dostarczają informacji na temat zakresu, harmonogramu, nakładów pracy/kosztów i jakości, a także informacji związanych ze statusem ryzyka, problemów, zmian w projekcie i outsourcingu. Informacje te powinny być przedstawiane różnym interesariuszom w odpowiedniej formie (np. tekst lub wykresy) i na odpowiednim poziomie szczegółowości, zgodnie z definicją zawartą w planie zarządzania komunikacją.

Raporty projektowe mogą również zawierać uzgodnione wskaźniki projektowe i metryki do oceny postępów. Raporty są formalnie prezentowane i omawiane podczas różnych spotkań projektowych oraz rozpowszechniane za pośrednictwem działań związanych z dystrybucją informacji opisanych w planie zarządzania komunikacją.

Kluczowi uczestnicy	Opis
Kierownik projektu (PM)	Odpowiedzialny za wszystkie raporty z projektów (z wyjątkiem raportów z audytów zewnętrznych).
Inni interesariusze projektu	Zapoznają się z raportami.

Dane wejściowe

- Podręcznik projektu
- Plan pracy projektu
- Plan zarządzania komunikacją
- Dzienniki projektu
- Listy kontrolne projektów
- Produkty zadań z kategorii monitorowanie wyników projektu

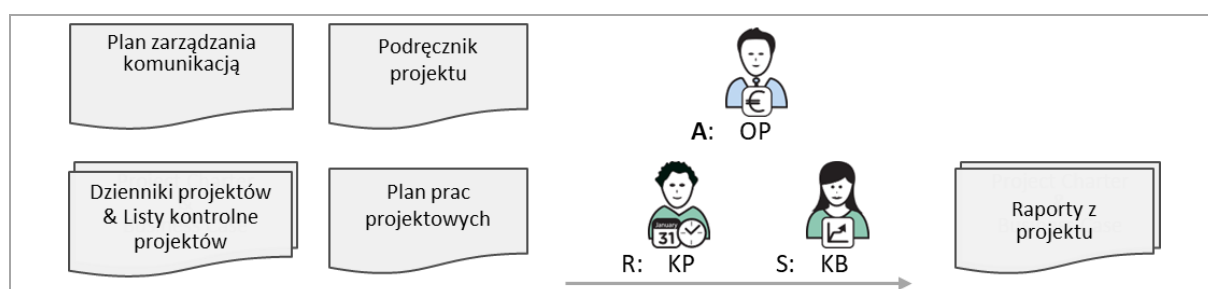
Wytyczne

- Raporty projektowe są wynikiem monitorowania projektu i są ważną częścią procesu kontroli projektu i podejmowania decyzji. Stanowią one również wkład do przeglądu końcowego projektu i są ważnym źródłem najważniejszych informacji o projekcie również po jego zakończeniu. Dlatego też powinny być odpowiednio archiwizowane podczas fazy zamknięcia.
- Raporty z projektów powinny być dostosowane do potrzeb projektu, biorąc pod uwagę, że istnieją one po to, aby Spełniać potrzeby informacyjne i komunikacyjne interesariuszy projektu.

Kroki

1. Wymień wszystkie raporty, które będą używane w projekcie w podręczniku projektu, a dokładniej w planie zarządzania komunikacją. PM² zapewnia szablony raportów o stanie i postępie prac.
2. Upewnij się, że używane szablony raportów są odpowiednie do celu.
3. Upewnij się, że treść, poziom szczegółowości i format raportów są dobrze przemyślane i odpowiednie dla zamierzonych odbiorców (interesariuszy).
4. W razie potrzeby możesz również tworzyć raporty ad hoc w celu zaspokojenia określonych potrzeb w zakresie raportowania (np. w przypadku kryzysu projektu).

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Raporty projektowe	I	I	A	S/C	I/C	I/C	R	C



Rys. 7.6 Dane wejściowe raportów projektowych i główne role.

Poniżej znajdują się przykłady raportów PM²:

- Raport o stanie projektu
- Raport z postępu projektu
- Raport z przeglądu jakości
- Raport o stanie wykonawcy
- Raporty niestandardowe lub ad hoc

Raport o stanie projektu

Raport o stanie projektu jest sporządzany przez kierownika projektu (PM) i jest regularnie przekazywany komitetowi sterującemu projektowi (PSC) i innym zainteresowanym stronom zgodnie z planem zarządzania komunikacją.

Powinien on zawierać podsumowanie wyników projektu (a nie szczegółowe informacje na poziomie zadań). Powinien zawierać informacje o kosztach, harmonogramie, zakresie/zmianach, ryzyku i problemach, raportować status ważnych kamieni milowych w bieżącym okresie sprawozdawczym i przedstawiać prognozy na przyszłe okresy sprawozdawcze.

Raport z postępu projektu

Raport z postępu projektu zawiera ogólny przegląd projektu i jego stanu. Obejmuje przegląd projektu (interesariusze projektu, kamienie milowe i produkty, plan projektu, budżet i koszty) oraz dodatkowe szczegóły projektu (zmiany zakresu, główne zagrożenia/problemy i podjęte działania, osiągnięcia).

Jeśli projekt jest projektem wieloletnim, a jego ogólna wizja/zakres nie uległy zmianie, raport z postępu projektu może zostać wykorzystany do uzyskania zatwierdzenia projektu na kolejny rok. Jeśli jednak wizja/zakres projektu uległy zmianie, należy przedłożyć zaktualizowaną kartę projektu.

Raport z przeglądu jakości

Kierownik projektu (PM) sporządza raport z przeglądu jakości po dokonaniu oceny wyników działań związanych z zapewnieniem jakości i skuteczności procesu zarządzania jakością projektu dla wszystkich aspektów projektu (zakres, czas, koszt, jakość, organizacja projektu, komunikacja, ryzyko, umowy, zadowolenie klienta itp.).

Raport z przeglądu jakości powinien zawierać przegląd statusu wszystkich działań związanych z zarządzaniem jakością projektu i przedstawiać główne wyniki zapewniania i kontroli jakości, niezgodności, możliwości poprawy, zalecenia i działania naprawcze/usprawniające, a także ich wpływ na projekt i status. Powinien również informować o statusie ważnych działań związanych z konfiguracją projektu (zapewnienie i kontrola). Głównym elementem raportu z przeglądu jakości jest lista kontrolna przeglądu jakości.

Raport o stanie wykonawcy

Raport o stanie wykonawcy jest wypełniany przez wykonawcę (jeśli taki istnieje) i powinien być przekazywany kierownikowi projektu (PM) zgodnie z ustalonym harmonogramem. Raport przedstawia status projektu w bieżącym okresie sprawozdawczym i zawiera prognozy na przyszłe okresy sprawozdawcze wraz z informacjami o wszelkich nowych ryzykach, sporach i problemach. Kierownik projektu (PM) powinien zawrzeć podsumowanie raportów o stanie wykonawcy w raporcie o stanie projektu.

Raporty niestandardowe lub ad hoc

Raporty powinny służyć potrzebom projektu. Jeśli zostanie podjęta decyzja, że potrzebny jest raport niestandardowy, należy go zdefiniować podczas fazy planowania i udokumentować w podręczniku projektu. Raporty niestandardowe mogą być specyficzne dla domeny (np. związane z IT) lub specyficzne dla projektu (tj. związane ze specyfiką organizacji projektu lub podejściem do zarządzania projektem).

Podobnie, jeśli w trakcie projektu pojawi się konkretna potrzeba komunikacji/raportowania, można sporządzić raport ad hoc, aby zaspokoić tę potrzebę.

Produkty

- Raport o stanie projektu
- Raport z postępu projektu
- Raport z przeglądu jakości
- Raport o stanie wykonawcy
- Raporty niestandardowe lub ad hoc

Szablon PM²?

- ☒
- ☒
-
-
-

7.5 Dystrybucja informacji

Dystrybucja informacji odnosi się do metod stosowanych w celu informowania interesariuszy projektu o istotnych szczegółach projektu poprzez regularną dystrybucję raportów projektowych, zgodnie z planem zarządzania komunikacją i potrzebami interesariuszy projektu.

Kluczowi uczestnicy	Opis
Biuro wsparcia projektu (PSO)	Zarządza komunikacją wewnętrzną i pomaga w działaniach takich jak kontrola zmian w dokumentach, ustalanie planów itp.
Kierownik projektu (PM)	Zapewnia, że główny zespół projektowy (PCT) posiada wszystkie niezbędne informacje do wykonywania swoich zadań.
Inni interesariusze projektu	Bieżące informowanie o projekcie, a także informowanie zespołu projektowego o czynnikach zewnętrznych, które mogą mieć wpływ na projekt.

Dane wejściowe

- Plan zarządzania komunikacją
- Plan pracy projektu
- Raporty i dzienniki projektu
- Protokoły spotkań (MoM)

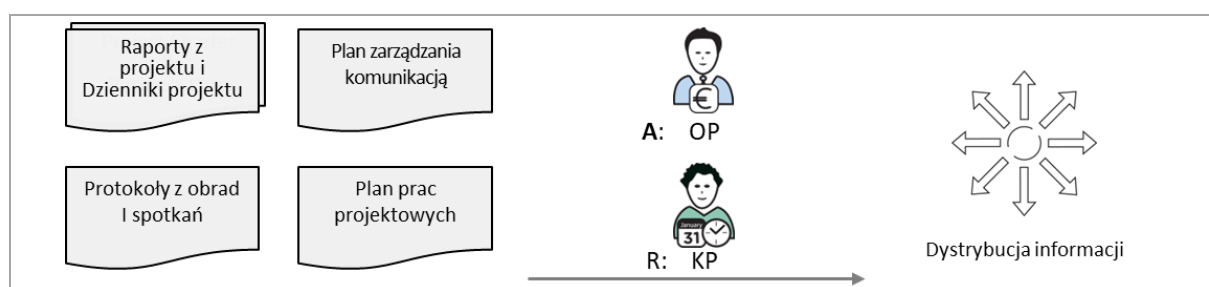
Wytyczne

- Istotne informacje wynikające z realizacji planów projektu powinny być przekazywane odpowiednim stronom we właściwym czasie i w odpowiednim formacie.
- Jeśli do rozpowszechniania informacji wykorzystywane są spotkania, upewnij się, że są one wystarczająco częste, aby zaspokoić potrzeby komunikacyjne interesariuszy projektu.
- Na bieżąco informuj interesariuszy, wysyłając im regularne raporty o stanie i postępach, które przedstawiają postępy projektu w stosunku do harmonogramu i budżetu.

Kroki

1. Wykonuj zadania wyszczególnione w planie zarządzania komunikacją.
2. Informuj interesariuszy o aktualizacjach planu prac projektu.
3. Przekazuj informacje o wszelkich zmianach/aktualizacjach kluczowych dokumentów i dzienników projektu.
4. Wysyłaj raporty projektowe zgodnie z planem zarządzania komunikacją.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Dystrybucja informacji	I	I	A	C	I	I	R	C



Rys. 7.7 Dane wejściowe dystrybucji informacji i główne role

7.6 Bramka przejściowa: RfC (Gotowy do zamknięcia)

Jest to trzecia i ostatnia bramka przejściowa. Zanim projekt będzie mógł przejść do następnej fazy, zalecane jest przeprowadzenie przeglądu i uzyskanie akceptacji działań z poprzedniej fazy. Kierownik projektu (PM) ocenia, czy wszystkie cele fazy realizacji zostały osiągnięte, weryfikuje, czy zostały przeprowadzone wszystkie zaplanowane działania, czy zostały spełnione wszystkie wymagania i czy produkty projektu zostały w pełni dostarczone. Kierownik Projektu (PM) jest również odpowiedzialny za zapewnienie, że właściciel projektu (PO) akceptuje wyniki (przynajmniej tymczasowo), finalizuje transformację i udostępnia wyniki użytkownikom końcowym.

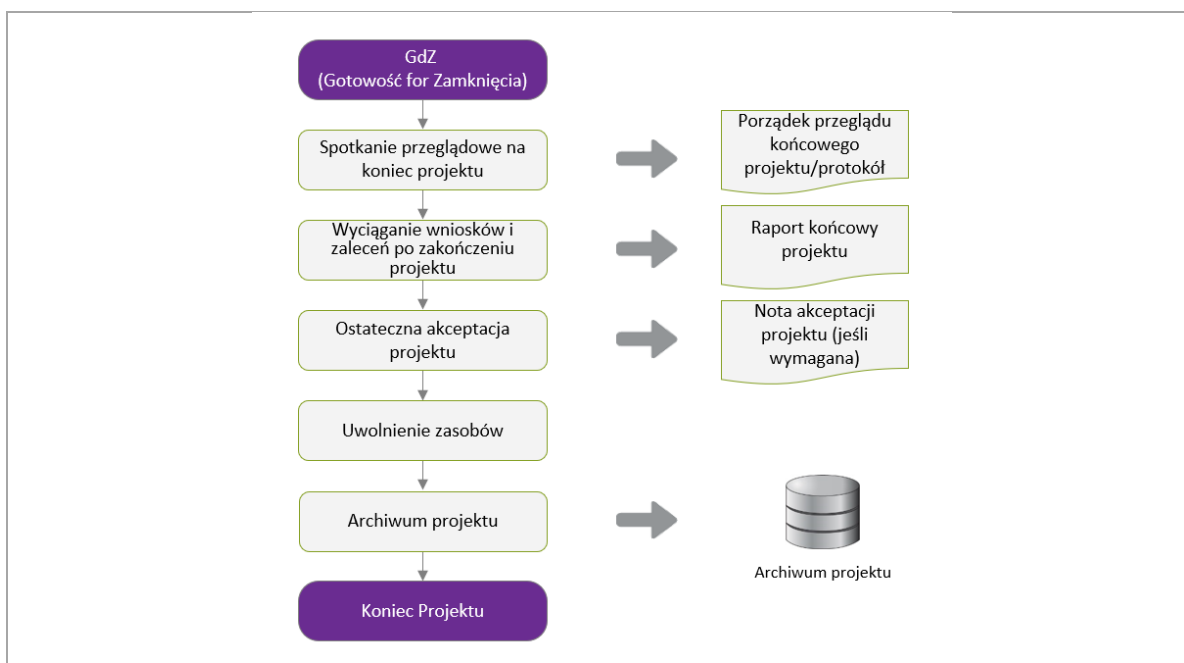
Po spełnieniu wszystkich powyższych warunków, komitet sterujący projektu (PSC) może upoważnić kierownika projektu (PM) do przejścia do fazy zamknięcia.

W metodologii PM² dostępny jest szablon listy kontrolnej przeglądu zakończenia fazy dla każdej fazy.

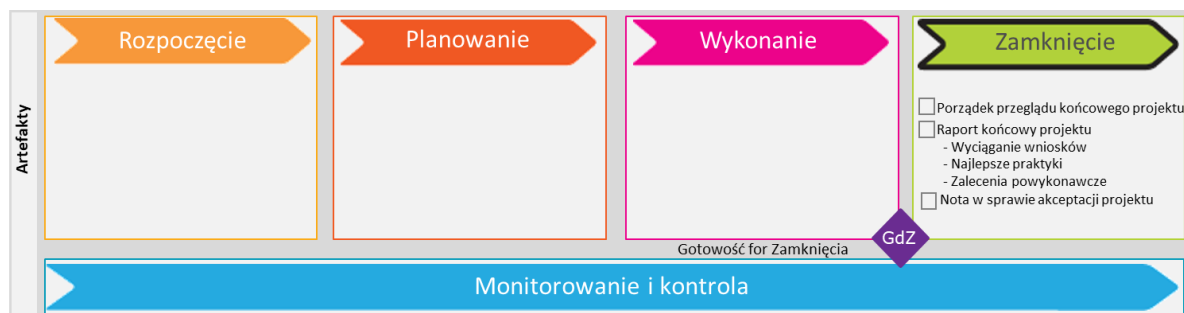
Kierownik projektu (PM), może z niego skorzystać przy analizie, wraz z przeglądem konkretnych celów fazy.

8 Faza zamknięcia

Ostatnią fazą projektu PM² jest faza zamknięcia. Faza zamknięcia rozpoczyna się od spotkania przeglądowego na koniec projektu i kończy się ostatecznym zatwierdzeniem przez właściciela projektu (PO), co oznacza administracyjne zamknięcie projektu. Podczas fazy zamknięcia, zadania w projekcie są już zakończone, stan końcowy projektu jest udokumentowany, a gotowe produkty są oficjalnie przekazywane właścicielowi projektu (PO).



Rys. 8.1 Działania i główne wyniki fazy zamknięcia



Rys. 9.2 Artefakty fazy zamykania

Spotkanie przeglądowe na koniec projektu

- Faza zamknięcia rozpoczyna się oficjalnym spotkaniem podsumowującym projekt.
- Na tym spotkaniu omawia się ogólne wyniki projektu, ocenia się produktywność wykonawczy oraz spisuje się wnioski.

Raport końcowy projektu

- Raport końcowy projektu tworzy się po spotkaniu przeglądowym na koniec projektu.
- Raport dokumentuje najlepsze praktyki, pułapki i rozwiązania napotkanych problemów do wykorzystania jako baza wiedzy dla przyszłych projektów.

Zamknięcie administracyjne

- Kierownik Projektu (PM) zapewnia, że projekt został zatwierdzony i zaakceptowany przez odpowiednich interesariuszy. Gotowe produkty są przekazywane pod opiekę, pieczę i kontrolę właściciela projektu (PO) oraz organizacji zamawiającej/klienta.
- Cała dokumentacja i zapisy są przeglądane, porządkowane i bezpiecznie archiwizowane z pomocą biura wsparcia projektu (PSO). Zasoby są zwalniane z zadań projektowych, a projekt zamykany.

8.1 Spotkanie przeglądowe na koniec projektu

Spotkanie przeglądowe na koniec projektu rozpoczyna fazę zamknięcia projektu po uznaniu fazy wykonawczej za zakończoną. Celem tego spotkania jest zapewnienie, że członkowie projektu omówią swoje doświadczenia związane z projektem, aby można było spisać wyciągnięte wnioski i najlepsze praktyki. Podczas tego spotkania oceniana jest również wydajność zespołu i wykonawcy, a także omawiane są pomysły i zalecenia dotyczące prac po zakończeniu projektu.

Kluczowi uczestnicy	Opis
Kierownik projektu (PM)	Organizuje spotkanie.
Główny zespół projektowy (PCT)	Wymagana jest obecność.
Właściciel projektu (PO)	Wymagana jest obecność.
Zapewnienie jakości projektu (PQA)	Powinni wziąć udział.
Kierownik biznesowy (BM)	Reprezentuje stronę biznesową i interesariuszy.
Pozostali interesariusze	Cenne mogą być również informacje od osób spełniających role wspierające lub opcjonalne.

Dane wejściowe

- Analiza biznesowa i karta projektu
- Podręcznik projektu i plan pracy projektu
- Wszystkie plany projektu (w szczególności plany transformacji i wdrożenia biznesowego)
- Odpowiednie raporty i dzienniki projektu

Kroki

Przed spotkaniem podsumowującym projekt:

1. Zaplanuj spotkanie i ustal agendę spotkania z punktami do omówienia.
2. Udostępnij uczestnikom porządek obrad z wyprzedzeniem.
3. Zajmij się kwestiami logistyki i przygotuj dokumentację lub materiały informacyjne na spotkanie.
4. Upewnij się, że uczestnicy będą obecni i w pełni przygotowani.

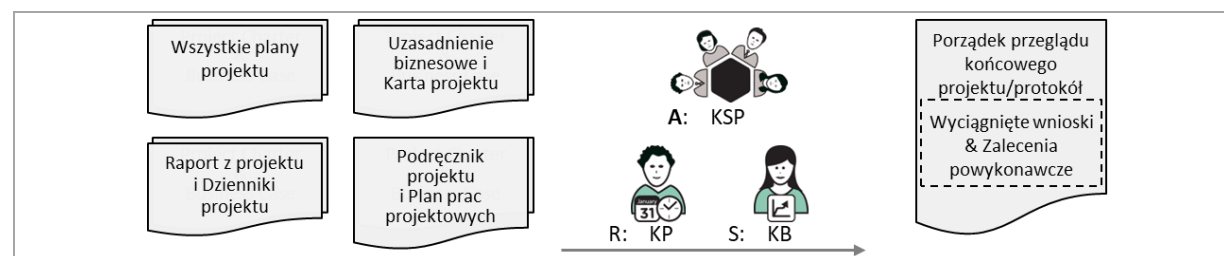
Podczas spotkania podsumowującego projekt:

1. Właściciel projektu (PO) zazwyczaj wyraża uznanie organizacji dla całego projektu, pracy zespołu i kluczowych interesariuszy projektu.
2. Upewnij się, że ktoś został wyznaczony do sporządzania protokołów ze spotkania (MoM).
3. Przedstaw statystyki projektu oraz dane dotyczące wydajności i osiągnięć.
4. Omów ogólne wrażenia z projektu.
5. Omów problemy i wyzwania napotkane podczas projektu oraz sposoby, w jaki zostały one rozwiązane.
6. Omów zdobyte doświadczenia i najlepsze praktyki, które mogą być przydatne w przyszłych projektach.

Po spotkaniu podsumowującym projekt:

1. Spisz zdobyte doświadczenia i zalecenia po zakończeniu projektu.
2. Sporządź raport końcowy projektu.
3. Przekaż wyniki spotkania odpowiednim interesariuszom.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Spotkanie przeglądowe na koniec projektu	I	A	C	S	C	C	R	C



Rys. 8.3 Dane wejściowe/produkty ze spotkania podsumowującego projekt i główne role Szablon PM²?

Produkty

- Protokół ze spotkania przeglądowego na koniec projektu



8.2 Wyciągnięte wnioski i zalecenia po zakończeniu projektu

Celem formalnych wniosków i zaleceń poprojektowych jest umożliwienie zespołom projektowym i całej organizacji korzystania z doświadczeń zdobytych podczas projektu. Ważne jest również, aby uchwycić pomysły i zalecenia dotyczące prac poprojektowych związane z działaniem dostarczonego produktu/usługi, takich jak rozszerzenia, konserwacja i pomysły na kolejne projekty.

Uwagi: W trakcie trwania projektu należy dokumentować zalecenia poprojektowe i możliwości poprawy. W przeciwnym razie, szczególnie w przypadku dłuższych projektów, do czasu, gdy projekt osiągnie fazę zamknięcia pomysły mogą zostać zapomniane.

Formalizacja wniosków i zaleceń poprojektowych przynosi wiele korzyści. Gdy członkowie zespołu projektowego dzielą się swoimi perspektywami i przekazują informacje zwrotne, zapewnia to przydatne spostrzeżenia, które strona zamawiająca/klient może wykorzystać do skuteczniejszego zarządzania działaniami po zakończeniu projektu.

Kluczowi uczestnicy	Opis
Kierownik projektu (PM)	Organizuje gromadzenie wyciągniętych wniosków.
Główny zespół projektowy (PCT)	Wnosi swoje doświadczenia i perspektywy.
Kierownik biznesowy (BM)	Reprezentuje punkt widzenia wnioskodawcy.
Inni interesariusze projektu	Zgodnie z wymaganiami.

Każdy projekt jest inny - dlatego nie da się uogólnić procesu dokumentacji wyciągniętych wniosków. Projekty mają jednak wspólne aspekty, które można omówić: definicja i planowanie projektu (zakres, produkty, zasoby itp.), komunikacja projektowa, dokumentacja projektowa, kontrola zmian, zarządzanie ryzykiem/problemami, podejmowanie decyzji, sukcesy, błędy i porażki, dynamika zespołu i ogólna wydajność projektu.

Wytyczne:

- Sesja dokumentacji wyciągniętych wniosków powinna być częścią spotkania przeglądowego na koniec projektu (choć można zorganizować oddzielne sesje na koniec faz projektu lub głównych kamieni milowych).
- Pomocne może się okazać zaangażowanie do prowadzenia sesji dokumentacji wyciągniętych wniosków osoby spoza zespołu projektowego. Dzięki temu kierownikowi projektu (PM) może wziąć udział w spotkaniu jako uczestnik.
- Dyskusja powinna być ustrukturyzowana (przy użyciu faz projektu, kategorii działań itp. jako zasady organizacyjnej), aby nie pominąć żadnego aspektu projektu.
- Wykorzystaj ustrukturyzowane podejście do zbierania wniosków od szerszej grupy interesariuszy za pomocą kwestionariuszy lub ustrukturyzowanych wywiadów.
- Pomysły na ulepszenia powinny być podzielone według kategorii, aby pomóc zespołowi lepiej zwizualizować odpowiednie kolejne kroki wymagane do ich wdrożenia.
- W niektórych przypadkach sensowne może być omówienie wyciągniętych wniosków w kilku sesjach, z których każda poświęcona jest innemu tematowi (kwestie techniczne, wdrożenie biznesowe itp.).
- Na sesję dokumentacji wyciągniętych wniosków należy również zaprosić członków komitetu sterującego projektem (PSC). Dzięki temu jego członkowie będą mogli wykorzystać wnioski w kolejnych projektach.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Wyciągnięte wnioski i zalecenia po zakończeniu projektu	I	A	C	S	C	C	R	C

Produkty Szablon PM²?

- Raport końcowy projektu



8.3 Raport końcowy projektu

Po spotkaniu podsumowującym projekt, ogólne doświadczenia z projektu są podsumowywane w raporcie, który dokumentuje najlepsze praktyki, wyciągnięte wnioski, pułapki i rozwiązania problemów. Raport powinien być wykorzystywany jako baza wiedzy dla przyszłych projektów.

Kluczowi uczestnicy	Opis
Kierownik projektu (PM)	Pisze raport.
Zapewnienie jakości projektu (PQA)	Zapewnia wkład i pomoc.
Główny zespół projektowy (PCT)	Zapewnia wkład i pomoc.

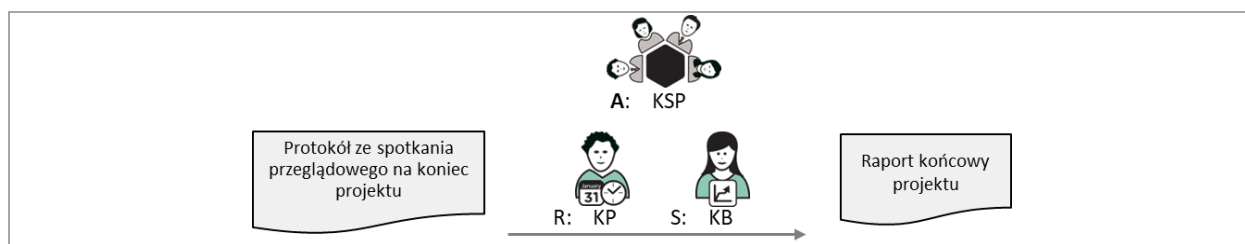
Dane wejściowe

- Protokół ze spotkania przeglądowego na koniec projektu (MoM)
- Inne przydatne informacje można znaleźć w:
 - Protokołach spotkań (MoM) z różnych spotkań projektowych
 - Raportach projektowych
 - Produktach zadań związanych z zapewnieniem jakości i wynikach kontroli jakości

Wytyczne

- Mimo, że raport przygotowuje kierownik projektu (PM), należy zwrócić się o pomoc do odpowiednich interesariuszy, aby stworzyć wszechstronną i kompleksową ocenę projektu.
- Raport powinien odnosić się do każdego z poniższych tematów:
 - skuteczność projektu,
 - zarządzanie kosztami, harmonogramem, zakresem i jakością,
 - zarządzanie ryzykiem,
 - zarządzanie problemami,
 - zarządzanie zmianą w projekcie,
 - zarządzanie komunikacją,
 - zasoby ludzkie i zarządzanie interesariuszami,
 - akceptacja produktów,
 - wdrożenie biznesowe i proces transformacji.
 - wydajność głównego zespołu projektowego (PCT) i organizacji,
 - najlepsze praktyki i wyciągnięte wnioski,
 - zalecenia po zakończeniu projektu.
- Dokument ten powinien być częścią centralnego repozytorium projektów lub bazy wiedzy opisującej doświadczenia projektowe, najlepsze praktyki i typowe pułapki.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Raport końcowy projektu	I	A	C	S	C	C	R	C



Rys. 8.4 Dane wejściowe raportu końcowego projektu i główne role

Powiązane artefakty	Inicjowanie	Planowanie	Realizacja	Monitorowanie i kontrola	Zamknięcie
Zarządzanie komunikacją		Plan komunikacji i zarządzania jakością	Raporty projektowe	Listy kontrolne projektu Dzienniki projektu	Raport końcowy projektu

Produkty Szablon PM²?

- Raport końcowy projektu



8.4 Zamknięcie administracyjne

Kierownik Projektu (PM) zapewnia, że wszystkie produkty projektu zostały zaakceptowane przez odpowiednich interesariuszy oraz, z pomocą biura wsparcia projektu (PSO), że cała dokumentacja i zapisy projektu są aktualne, sprawdzone, uporządkowane i bezpiecznie zarchiwizowane. Zespół projektowy zostaje oficjalnie rozwiązany, a wszystkie zasoby zwolnione z zadań projektowych.

Projekt zostaje oficjalnie zamknięty po zakończeniu wszystkich działań fazy zamknięcia i zatwierdzeniu projektu przez właściciela projektu (PO). Formalne zamknięcie projektu kończy tryb projektu i umożliwia rozpoczęcie trybu operacyjnego.

Kluczowi uczestnicy	Opis
Kierownik projektu (PM)	Nadzoruje wszystkie działania związane z zamknięciem i zwolnieniem zasobów z prac projektowych.
Inni interesariusze projektu	Zatwierdzenie i przyjęcie projektu.
Biuro wsparcia projektu (PSO)	Pomaga w przeglądaniu, organizowaniu i archiwizowaniu całej dokumentacji projektowej.
Właściciel projektu (PO)	Ostatecznie zatwierdza zakończenie projektu.

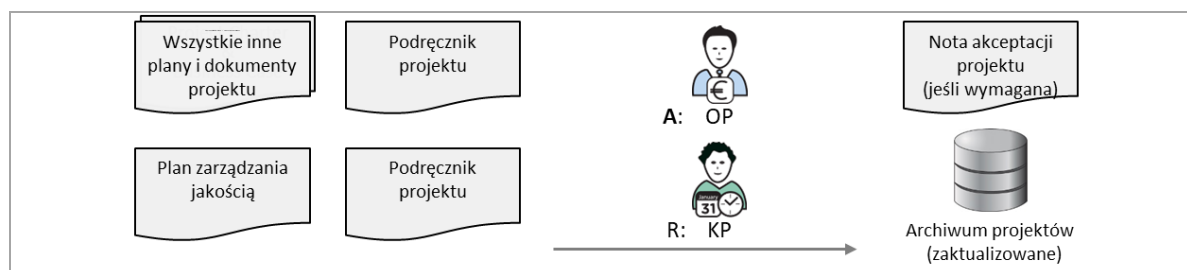
Dane wejściowe

- Podręcznik projektu
- Plan pracy projektu
- Plan zarządzania jakością
- Wszystkie inne plany i dokumenty projektu

Kroki

1. Upewnij się, że cała dokumentacja i wszystkie zapisy są sprawdzone, odpowiednio pogrupowane i zarchiwizowane.
2. Zwolnij wszystkie zasoby z zadań projektowych.
3. Upewnij się, że projekt został zatwierdzony i zaakceptowany przez interesariuszy projektu.
4. Upewnij się, że właściciel projektu (PO) zatwierdza ostateczną wersję projektu i zamyka projekt.
5. Sprawdź, czy spełnione zostały wszystkie zobowiązania umowne.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Zamknięcie administracyjne	I	C	A	C	I	C	R	I



Rys. 8.5 Dane wejściowe/produkty zamknięcia administracyjnego i główne role

Produkty

- Archiwum projektów (zaktualizowane)
- Nota akceptacji projektu (jeśli wymagana)

Ta strona została celowo pozostawiona pusta

9 Monitorowanie i kontrola

Działania monitorowania i kontroli trwają przez cały czas trwania projektu, ale największy nakład pracy w tym zakresie przypada na fazę realizacji. Wszystkie procesy zarządzania projektem są wykonywane w ramach grupy procesów monitorowania i kontroli.

Działania związane z monitorowaniem i kontrolą są przeprowadzane w oparciu o procesy opisane w planach zarządzania projektem opracowanych podczas fazy planowania. Za skuteczną realizację tych procesów odpowiada ostatecznie kierownik projektu (PM).

Zarządzanie

- Wykonywanie wszystkich procesów zarządzania zdefiniowanych w planach zarządzania projektem oraz zarządzanie outsourcingiem, transformacją, wdrożeniem biznesowym i działaniami związanymi z odbiorem produktów zgodnie z odpowiednimi planami specyficznymi dla projektu.

Monitorowanie

- Monitorowanie działań projektowych i ogólnej wydajności projektu.
- Śledzenie wyników projektu w stosunku do wartości bazowej w celu ułatwienia raportowania i kontroli.

Kontrola

- Opracowywanie, planowanie, proponowanie i wdrażanie działań naprawczych w celu uwzględnienia istniejących lub potencjalnych zagrożeń lub kwestii związanych z wydajnością, przy jednoczesnym aktualizowaniu odpowiednich planów i dzienników projektu.



Rys. 9.1 Działania w zakresie monitorowania i kontroli oraz główne artefakty

Artefakty monitorowania i kontroli obejmują plan pracy projektu, a także szereg dzienników projektu i list kontrolnych.

Dzienniki projektu są regularnie aktualizowane w miarę pojawiania się nowych informacji (np. Kiedy pojawiają się nowe problemy, informacje o nich dodawane są do dziennika problemów).

Istnieje kilka list kontrolnych, które mogą być wykorzystane, aby pomóc kierownikowi projektu (PM) lepiej kontrolować projekt.

PM² udostępnia następujące listy kontrolne:

- Lista kontrolna przeglądu zakończenia fazy
- Lista kontrolna przeglądu jakości
- Lista kontrolna akceptacji produktów
- Lista kontrolna transformacji
- Lista kontrolna interesariuszy
- Lista kontrolna wdrożenia biznesowego

9.1 Monitorowanie wydajności projektu

Celem monitorowania wydajności projektu jest gromadzenie informacji o stanie jego postępów i ogólnej kondycji. Kierownik projektu (PM) śledzi zakres projektu, harmonogram, koszty i jakość, monitoruje ryzyka, problemy i zmiany w projekcie oraz prognozuje ich ewolucję w celu raportowania ogólnego postępu projektu.

Informacje te są następnie przekazywane odpowiednim interesariuszom, zgodnie z planem zarządzania komunikacją.

Kluczowi uczestnicy	Opis
Kierownik projektu (PM)	Podejmuje wszystkie działania związane z monitorowaniem projektu.
Główny zespół projektowy (PCT)	Przekazuje informacje na temat postępów projektu.

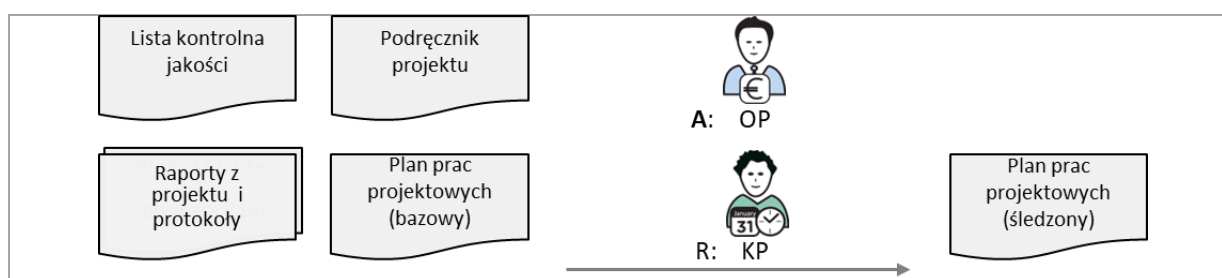
Dane wejściowe

- Podręcznik projektu
- Plan pracy projektu
- Dzienniki projektu (dziennik ryzyka, dziennik problemów, dziennik decyzji, dziennik zmian projektu)
- Lista kontrolna jakości
- Protokoły spotkań (MoM)
- Informacje przekazane przez kierownika projektu wykonawcy (CPM), jeśli dotyczy

Kroki

1. Wykorzystaj podstawowy plan pracy projektu jako punkt odniesienia do monitorowania wydajności projektu.
2. Regularnie wymieniaj się informacjami na temat bieżącego statusu projektu i kolejnych kroków z głównym zespołem projektowym (PCT) podczas formalnych i nieformalnych spotkań.
3. Zbieraj informacje i monitoruj postępy:
 - **zadań** - tj. status zadań krytycznych i następnych zadań ścieżki krytycznej,
 - **kluczowych produktów** - tj. status ukończonych i zweryfikowanych produktów oraz kamienie milowe osiągnięte zgodnie z planem,
 - **wykorzystania zasobów** - tj. czy są wykorzystane zgodnie z planem i koszty zgodne z budżetem,
 - **dzienników** - tj. status i ewolucja ryzyka i problemów, zmian i decyzji,
 - **ludzi** - tj. morale zespołu, zaangażowanie interesariuszy, ogólna dynamika projektu i produktywność.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Monitorowanie wydajności projektu	I	I	A	C	C	I	R	C



Rys. 9.2 Dane wejściowe/wyjściowe i główne role związane z monitorowaniem wyników projektu

Produkty

- Plan pracy projektu (ze zmianami)

Szablon PM²?



9.2 Kontrola harmonogramu

Celem kontroli harmonogramu jest zapewnienie, że zadania projektowe są wykonywane zgodnie z planem, a terminy realizacji projektu są dotrzymywane. Kierownik Projektu (PM) regularnie monitoruje harmonogram i śledzi różnicę między planowanymi, rzeczywistymi i prognozowanymi działaniami/terminami.

Zatwierdzone zmiany w projekcie (np. dodanie nowych zadań lub zmiany w wymaganym nakładzie pracy lub datach rozpoczęcia/zakończenia istniejących zadań), które mają wpływ na ogólny harmonogram projektu, są włączane do planu pracy projektu (zaktualizowany harmonogram). Jeśli harmonogram jest zagrożony lub przewidywane są znaczne opóźnienia (przekraczające wcześniej zdefiniowane marginesy błędów), należy poinformować komitet sterujący projektem (PSC) i opracować, uzgodnić i wdrożyć działania naprawcze. W takim przypadku należy również powiadomić interesariuszy.

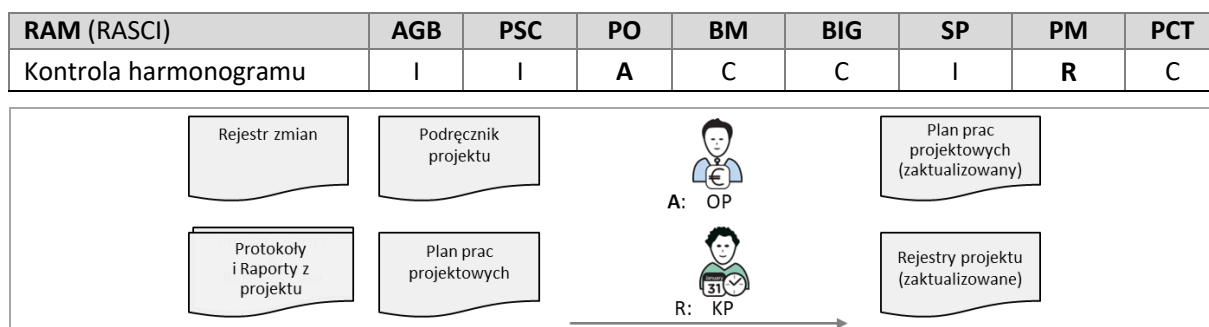
Kluczowi uczestnicy	Opis
Kierownik projektu (PM)	Monitoruje i kontroluje harmonogram pracy.
Główny zespół projektowy (PCT)	Pracuje zgodnie z ustalonym harmonogramem i standardami jakości. Raporty na temat statusu ich pracy, okresowo lub na żądanie.

Dane wejściowe

- Podręcznik projektu
- Plan pracy projektu
- Dziennik zmian (i inne odpowiednie dzienniki projektu)
- Protokoły ze spotkań i raporty z projektów z poprzednich okresów sprawozdawczych

Kroki

1. Śledź ewolucję zadań projektowych zgodnie z podejściem określonym w podręczniku projektu.
2. Zaktualizuj harmonogram projektu, aby odzwierciedlał rzeczywisty status zadania.
3. Regularnie sprawdzaj planu pracy projektu w celu zidentyfikowania potencjalnych źródeł opóźnień.
4. Śledź zmiany w projekcie, problemy i ryzyko oraz monitoruj ich wpływ na harmonogram projektu.
5. Jeśli status harmonogramu wykazuje znaczące (lub krytyczne) odchylenia od zaplanowanego harmonogramu, określaj, uzgadniaj i wdrażaj działania naprawcze.
6. Informuj wszystkich interesariuszy projektu o zmianach w harmonogramie projektu i/lub zadaniach.



Rys. 9.3 Kontrola harmonogramu: dane wejściowe/produkty i główne role

Powiązane artefakty	Inicjowanie	Planowanie	Realizacja	Monitorowanie i kontrola	Zamknięcie
Zarządzanie harmonogramem	Karta projektu	Podręcznik projektu Plan pracy projektu	Raporty projektowe	Plan pracy projektu	Raport końcowy projektu

Produkty Szablon PM²?

- Plan pracy projektu (zaktualizowany) ☒
- Dzienniki projektu (zaktualizowane) ☒

9.3 Kontrola kosztów

Celem kontroli kosztów jest zarządzanie kosztami projektu w taki sposób, aby były one zgodne z pierwotnie założonymi kosztami/nakładem pracy i ogólnymi ograniczeniami budżetu projektu. Kierownik projektu (PM) regularnie monitoruje budżet i śledzi różnicę między kosztami budżetowanymi, rzeczywistymi i oczekiwanymi.

Jeśli budżet projektu jest zagrożony, należy poinformować komitet sterujący projektem (PSC) i opracować, uzgodnić i wdrożyć działania naprawcze. Jeśli przewiduje się znaczne przekroczenie kosztów, należy je uzasadnić, zgłosić i zatwierdzić przez właściciela projektu (PO) lub odpowiedni organ zarządzający (AGB).

Uwagi: Budżet projektu musi zostać zatwierdzony przez właściciela projektu (PO) na początku projektu.

Kluczowi uczestnicy	Opis
Kierownik projektu (PM)	Monitoruje i kontroluje budżet.
Właściciel projektu (PO)	Jest właścicielem i zatwierdza budżetowane koszty.

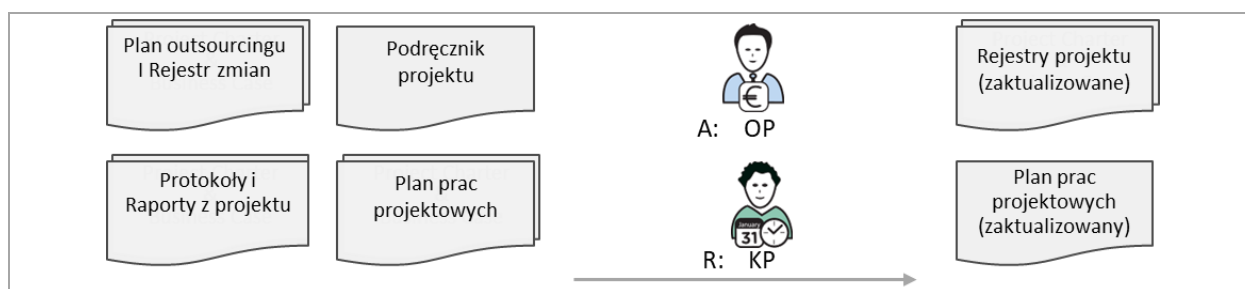
Dane wejściowe

- Podręcznik projektu
- Plan pracy projektu
- Plan outsourcingu (jeśli dotyczy)
- Dziennik zmian (i inne odpowiednie dzienniki projektu)
- Protokoły ze spotkań i raporty z projektów z poprzednich okresów sprawozdawczych

Kroki

1. Monitoruj nakłady pracy i wykorzystanie budżetu zgodnie z podejściem określonym w Podręczniku Projektu.
2. Regularnie sprawdzaj stan budżetu projektu z właścicielem projektu (PO).
3. Sprawdzaj, czy występują różnice między budżetowanymi a rzeczywistymi kosztami projektu, informuj o nich właściciela projektu (PO) i proś go o akceptację wszelkich znaczących różnic.
4. Opracuj i planuj wdrażanie działań naprawczych, które przywrócą budżet na właściwe tory.
5. Jeśli budżet projektu wymaga znacznej korekty, należy to uzasadnić i udokumentować (np. w raporcie z postępu projektu). Przed ustaleniem nowych punktów odniesienia w odpowiednich planach wymagane jest formalne zatwierdzenie przez odpowiedni organ zarządzający (AGB).
6. Jeśli zmiany będą mieć wpływ na harmonogram projektu, ryzyko lub jakość, musi to zostać zweryfikowane i zatwierdzone przez właściciela projektu (PO) i przekazane wszystkim in interesariuszom.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Kontrola kosztów	I	I	A	C	C	I	R	C



Rys. 9.4 Dane wejściowe/produkty kosztów kontroli i główne role

Powiązane artefakty	Inicjowanie	Planowanie	Realizacja	Monitorowanie i kontrola	Zamknięcie
Zarządzanie kosztami	Analiza biznesowa Karta projektu	Podręcznik projektu Plan pracy projektu	Raporty projektowe	Plan pracy projektu Dzienniki projektu	Raport końcowy projektu

Produkty

- Plan pracy projektu (zaktualizowany)
- Dzienniki projektu (zaktualizowane)

Szablon PM²?

- ☒
- ☒

9.4 Zarządzanie interesariuszami

Zarządzanie interesariuszami projektu jest kluczową częścią zarządzania projektem. Zadania związane z tym obszarem rozpoczynają się w fazie inicjowania, kiedy definiuje się oczekiwania i wymagania projektu, a kończą się w fazie zamykania, kiedy podsumowuje się ogólne doświadczenia i ocenę projektu.

Odpowiedzialność za ten obszar spoczywa co prawda na kierowniku projektu (PM), jednak zaangażowani w niego powinni być również wszyscy członkowie komitetu sterującego projektem (PSC), a w szczególności kierownik biznesowy (BM). To rolą kierownika biznesowego jest pomoc w zarządzaniu interesariuszami po stronie wnioskodawcy (np. użytkownikami).

Kluczowi uczestnicy	Opis
Kierownik projektu (PM)	Zarządza interesariuszami projektu.
Kierownik biznesowy (BM)	Pomaga kierownikowi projektu (PM) w tym działaniu.

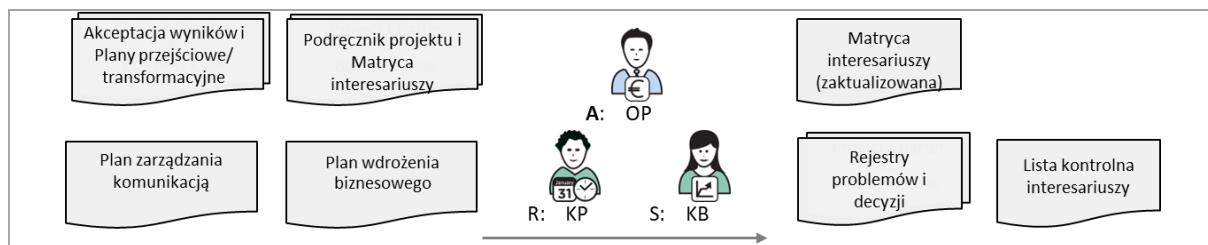
Dane wejściowe

- Podręcznik projektu
- Macierz interesariuszy projektu
- Plan zarządzania komunikacją
- Plan akceptacji produktów i plan transformacji
- Biznesowy plan wdrożenia

Kroki

1. Przeanalizuj oczekiwania, postawy, poziom zainteresowania i wpływ kluczowych interesariuszy projektu. Zwróć szczególną uwagę na interesariuszy, którzy są mniej niż entuzjastyczni lub przeciwni projektowi.
2. Opracuj strategie komunikacji i zarządzania, które zachęcą interesariuszy do zaangażowania się w projekt.
3. Stale monitoruj reakcje interesariuszy lub zmieniające się postawy i odpowiednio na nie reaguj. Szczególnie w przypadku projektów długoterminowych i/lub złożonych nie wystarczy jednorazowa analiza. Skorzystaj z listy kontrolnej interesariuszy, aby zidentyfikować konkretne działania, które należy podjąć w określonych momentach projektu.
4. Upewnij się, że wszelkie zaplanowane działania związane z zarządzaniem interesariuszami są określone w czasie. Należy pamiętać, że wkład/zaangażowanie różnych interesariuszy może być różne na każdym etapie projektu.
5. Dopasuj planu zarządzania komunikacją do potrzeb zarządzania interesariuszami, w szczególności w obszarach akceptacji projektu, transformacji i wdrożenia biznesowego.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Zarządzanie interesariuszami	I	I	A	S/C	I	C	R	I



Rys. 9.5 Zarządzanie interesariuszami - dane wejściowe/produkty i główne role

Powiązane artefakty	Inicjowanie	Planowanie	Realizacja	Monitorowanie i kontrola	Zamknięcie
Zarządzanie interesariuszami	Analiza biznesowa Karta projektu	Macierz interesariuszy projektu Plan zarządzania komunikacją	Raporty projektowe	Dziennik projektu Lista kontrolna interesariuszy	Raport końcowy projektu

Produkty Szablon PM²?

- Macierz interesariuszy projektu (zaktualizowana) ☒
- Dzienniki problemów i decyzji (zaktualizowane) ☒
- Lista kontrolna interesariuszy ☒

9.5 Zarządzanie wymaganiami

Zarządzanie wymaganiami to proces gromadzenia, dokumentowania i walidacji wymagań oraz zarządzania ich wdrażaniem i zmianami. Jest to proces, który trwa przez cały cykl życia projektu i odnosi się do innych procesów zarządzania projektem, takich jak zarządzanie jakością i zmianami.

Proces zarządzania wymaganiami może być dopasowany do potrzeb projektu. Może on być udokumentowany w planie zarządzania wymaganiami lub w podręczniku projektu. Oddzielne dokumenty dotyczące wymagań są wykorzystywane do określania, kategoryzowania i ustalania priorytetów wymagań. Mogą to być samodzielne dokumenty lub załączniki do karty projektu.

Kluczowi uczestnicy	Opis
Kierownik projektu (PM)	Bierze udział w procesie zarządzania wymaganiami.
Kierownik biznesowy (BM)	Dostarcza informacje wymagane do opracowania wymagań i zatwierdza je.
Przedstawiciele użytkowników (UR)	Uczestniczą w gromadzeniu i walidacji wymagań.
Analitik biznesowy (BA) (członek głównego zespołu projektowego, PCT)	Odpowiedzialny za wiele działań związanych z zarządzaniem wymaganiami (np. dokumentacja wymagań, specyfikacja itp.).

Dane wejściowe

- Wniosek o rozpoczęcie projektu, analiza biznesowa i karta projektu
- Plan zarządzania wymaganiami
- Macierz interesariuszy projektu

Wytyczne

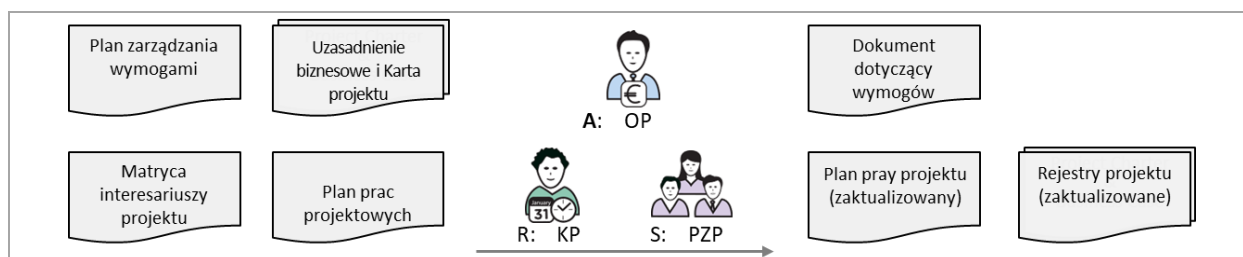
- Wymaganie to funkcjonalność, którą musi posiadać produkt lub usługa, aby zaspokoić potrzeby interesariuszy.
- Ogólne wymagania mogą być również określane jako wymagania biznesowe i są zwykle definiowane we wniosku o rozpoczęcie projektu, analizie biznesowej i karcie projektu.
- Dodając dalsze szczegóły do wymagań tworzymy wymagania niższego poziomu. Mogą one być opisane w różnych formatach (np. tekst, przypadki zastosowania lub historie użytkowników, modele, procesy biznesowe, szkice lub grafiki itp.) i są udokumentowane w różnych artefaktach wymagań.
- Uzgodnione i zatwierdzone przez wszystkich interesariuszy wymagania stanowią podstawowy zakres projektu.
- Wszelkie zmiany w podstawowych wymaganiach powinny być wprowadzane zgodnie z procesem zarządzania zmianami opisanym w planie zarządzania zmianami.
- Dla każdego zidentyfikowanego wymagania powinien istnieć odpowiedni test w celu walidacji jego akceptacji. Test powinien zostać udokumentowany w odpowiednim dokumencie (plan akceptacji produktów, lista kontrolna akceptacji produktów lub lista kontrolna jakości przeglądu jakości).
- Wymagania powinny opisywać potrzebę, a nie rozwiązanie - nie należy używać jednoznacznych terminów i należy unikać stwierdzeń zorientowanych na technologię lub rozwiązanie.
- Nawet jeśli wymagania zostały zebrane przed rozpoczęciem projektu, nadal obowiązkiem kierownika projektu (PM) jest zapewnienie właściwego zarządzania nimi.

Kroki

1. **Określ wymagania:** Wspólnie z interesariuszami projektu zbierz wymagania projektu i udokumentuj je w przejrzysty sposób w artefaktach wymagań. Ustrukturyzuj je, dodając odpowiednie metadane.
2. **Oceń wymagania:** Zespół projektowy ocenia wykonalność, spójność i kompletność wymagań oraz szacuje nakład pracy /koszty potrzebne do ich wdrożenia. Kierownik projektu (PM) równoważy listę wymagań z ograniczeniami projektu (budżet, czas itp.) i przedstawia propozycję interesariuszom projektu.
3. **Uzyskaj akceptację wymagań:** Kierownik projektu (PM) i kluczowi interesariusze - tacy jak właściciel projektu (PO) lub kierownik biznesowy (BM) - negocjują i uzgadniają wymagania dotyczące projektu.

4. **Monitoruj wdrażanie wymagań:** Kierownik projektu (PM) stale monitoruje wdrażanie wymagań przez zespół główny projektu (PCT), dodaje nowe wymagania i zmienia istniejące w razie potrzeby.
5. **Weryfikuj wdrożone wymagania:** Po wdrożeniu wymagań przedstawiciele użytkowników (UR) oceniają, czy rozwiązanie spełnia początkowe potrzeby biznesowe. Formalna akceptacja produktów projektu powinna być zgodna z procesem akceptacji produktów.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Zarządzanie wymaganiami	I	I	A	C	C	I	R	S



Rys. 9.6 Zarządzanie wymaganiami - dane wejściowe/produkty i główne role

Powiązane artefakty	Inicjowanie	Planowanie	Realizacja	Monitorowanie i kontrola	Zamknięcie
Zarządzanie wymaganiami	Wniosek o rozpoczęcie projektu Karta projektu	Plan zarządzania wymaganiami Plan akceptacji produktów Macierz interesariuszy projektu	Wnioski o zmianę	Dokument dotyczący wymagań Plan pracy projektu Dzienniki projektu	Raport końcowy projektu

Produkty Szablon PM²?

- Dokument dotyczący wymagań -
- Dziennik zmian (zaktualizowany) ☒
- Plan pracy projektu (zaktualizowany) ☒

9.6 Zarządzanie zmianami w projekcie

Zarządzanie zmianami w projekcie definiuje działania związane z identyfikacją, dokumentowaniem, oceną, ustalaniem priorytetów, zatwierdzaniem, planowaniem i kontrolowaniem zmian w projekcie, a także przekazywaniem informacji o nich wszystkim odpowiednim interesariuszom. O zmiany może wnioskować (identyfikować je i zgłaszać) każdy interesariusz, w całym cyklu życia projektu.

Proces zarządzania zmianami w projekcie może być dostosowany do potrzeb projektu i może być udokumentowany w planie zarządzania zmianami lub w podręczniku projektu. Dziennik zmian służy do dokumentowania, monitorowania i kontrolowania wszystkich zmian w projekcie (patrz Załącznik B). Ułatwia to śledzenie zmian i przekazywanie ich do zatwierdzenia właścicielowi projektu (PO) i/lub komitetowi sterującemu projektowi (PSC).

Kluczowi uczestnicy	Opis
Kierownik projektu (PM)	Monitoruje i kontroluje zmiany w projekcie.
Właściciel projektu (PO) i/lub komitet sterujący projektem (PSC)	Zatwierdza lub odrzuca zmiany w projekcie.
Główny zespół projektowy (PCT)	Zaangażowany w analizę żądanych zmian w projekcie (szacowanie wysiłku wymaganego do wdrożenia zmian).
Interesariusze	Otrzymują informacje o zatwierdzonych zmianach w projekcie. Mogą wprowadzać nowe zmiany w projekcie.

Dane wejściowe

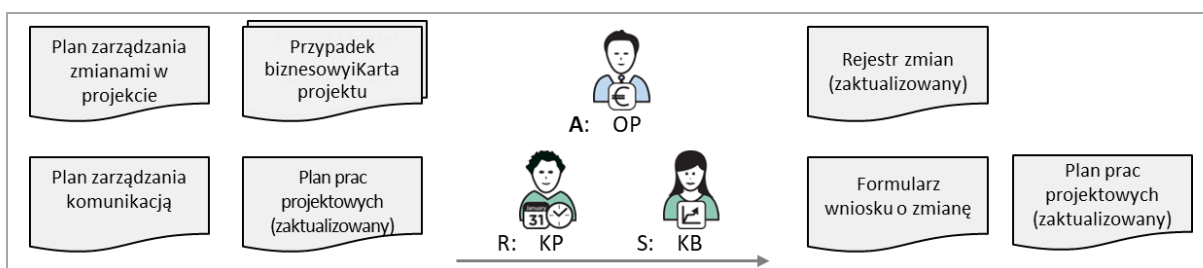
- Analiza biznesowa i karta projektu
- Proces zarządzania zmianą w projekcie
- Plan pracy projektu
- Plan zarządzania komunikacją
- Odpowiednie dzienniki (np. dziennik problemów do zarządzania zmianami związanymi z rozwiązywaniem problemów)

Kroki

1. **Rozpoznaj zmianę:** Celem tego kroku jest identyfikacja i udokumentowanie wniosków o zmianę. Kierownik projektu (PM) zapewnia, że wniosek o zmianę jest odpowiednio udokumentowany (tj. za pomocą formularza wniosku o zmianę i w dzienniku zmian).
2. **Ocen zmianę i zleć odpowiednie działania:** Celem tego kroku jest a) ocena czy wniosek ten jest rzeczywiście zmianą projektu, b) rozważenie wpływu niewdrożenia proponowanej zmiany, c) oszacowanie wielkości zidentyfikowanej zmiany w oparciu o jej wpływ na cele projektu, harmonogram, koszt i nakład pracy oraz d) ustalenie priorytetów wdrożenia wniosku o zmianę w stosunku do innych wniosków o zmianę.
3. **Uzyskaj zatwierdzenie zmiany:** Celem tego kroku jest podjęcie decyzji dotyczącej zatwierdzenia zmiany w oparciu o procedurę eskalacji projektu (tj. zmiana musi zostać zweryfikowana przez odpowiednie osoby decyzyjne w ramach warstw zarządzania / kierowania / warstwy sterującej, zgodnie z definicją modelu zarządzania projektem). Istnieją cztery możliwe decyzje: zatwierdzenie, odrzucenie, odroczenie lub scalenie wniosku o zmianę. Szczegóły decyzji są dokumentowane w dzienniku zmian i przekazywane wnioskodawcy.
4. **Zleć wdrożenie zmiany:** W przypadku zatwierdzonych lub scalonych zmian kierownik projektu (PM) powinien włączyć wszystkie powiązane działania do planu pracy projektu i zaktualizować powiązaną dokumentację i dzienniki (tj. dzienniki ryzyka, problemów, zmian i decyzji oraz inne plany).
5. **Kontroluj zmianę:** Celem tego kroku jest monitorowanie i kontrola zmian w projekcie, aby można je było łatwo przekazywać różnym warstwom projektu w celu zatwierdzenia lub aktualizacji statusu. Kierownik projektu (PM) zbiera informacje na temat wszelkich zmian w projekcie i powiązanych działań oraz kontroluje status każdego działania związanego z zarządzaniem zmianami.

Wszyscy interesariusze, których dotyczą zmiany w projekcie powinni zostać poinformowani, a dziennik zmian powinien być aktualizowany.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Zarządzanie zmianami w projekcie	I	C	A	S	I	I	R	C



Rys. 9.7 Dane wejściowe/produkty i główne role w zarządzaniu zmianą w projekcie

Powiązane artefakty	Inicjowanie	Planowanie	Realizacja	Monitorowanie i kontrola	Zamknięcie
Zarządzanie zmianą w projekcie	Karta projektu	Plan zarządzania zmianą w projekcie	Raporty projektu wniosku o zmianę	Dziennik zmian Plan pracy projektu	Raport końcowy projektu

Produkty Szablon PM²?

- Formularz wniosku o zmianę ☒
- Dziennik zmian (zaktualizowany) ☒
- Plan pracy projektu (zaktualizowany) ☒

9.7 Zarządzanie ryzykiem

Zarządzanie ryzykiem jest systematycznym, ciągłym procesem identyfikacji, oceny i zarządzania ryzykiem, tak aby było ono zgodne z przyjętym przez organizację podejściem do ryzyka. Zarządzanie ryzykiem zwiększa zaufanie zespołu projektowego poprzez proaktywne zarządzanie wszelkimi potencjalnymi zdarzeniami, które mogą mieć pozytywny lub negatywny wpływ na cele projektu.

Proces zarządzania ryzykiem może być dostosowany do potrzeb projektu i może być udokumentowany w planie zarządzania ryzykiem lub w podręczniku projektu. Dziennik ryzyka służy do dokumentowania i komunikowania ryzyka oraz odpowiednich działań i obowiązków związanych z reagowaniem na ryzyko (patrz Załącznik B).

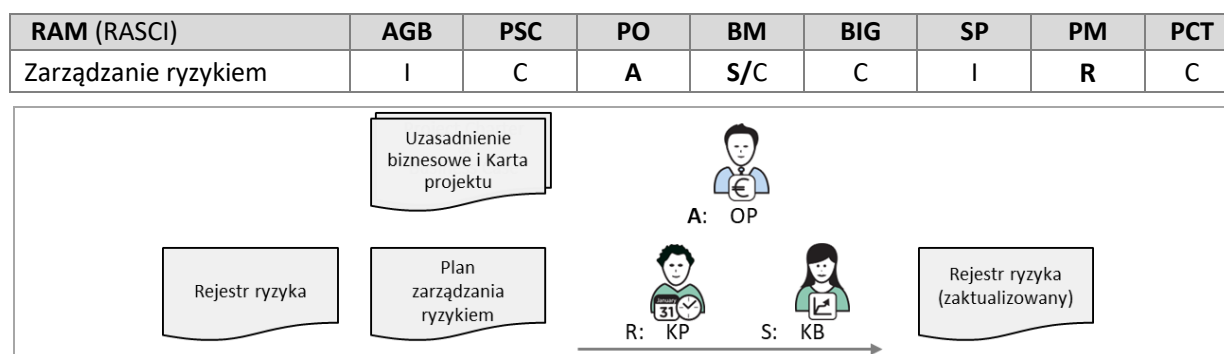
Kluczowi uczestnicy	Opis
Kierownik projektu (PM)	Monitoruje i kontroluje ryzyko.
Inni interesariusze projektu	Poinformowani o krytycznych zagrożeniach.
Główny zespół projektowy (PCT)	Zaangażowany w identyfikację ryzyka i reagowanie na nie.
Komitet sterujący projektem (PSC)	Monitoruje projekty o wysokim poziomie ryzyka.
Pozostali interesariusze	Identyfikowanie i informowanie o ryzyku w swoich obszarach specjalizacji.

Dane wejściowe

- Analiza biznesowa i karta projektu
- Proces zarządzania ryzykiem
- Dziennik ryzyka

Kroki

1. **Rozpoznaj ryzyko:** Celem tego kroku jest zidentyfikowanie i udokumentowanie ryzyk, które mogą mieć wpływ na cele projektu. Należy pamiętać, że nowe ryzyka mogą pojawić się w dowolnym momencie projektu i powinny zostać dodane do dziennika ryzyka w celu dalszej analizy/działania.
2. **Przeprowadź ocenę ryzyka:** Celem tego kroku jest ocena prawdopodobieństwa wystąpienia każdego ryzyka i wagi jego wpływu na cele projektu. Ocena ta jest niezbędna przed zaplanowaniem jakiegokolwiek reakcji na ryzyko. Ryzyka średniego i wysokiego poziomu są traktowane priorytetowo.
3. **Opracuj strategię reakcji na ryzyko:** Celem tego kroku jest wybór najlepszej możliwej strategii, aby sprostać zidentyfikowanemu ryzyku i zaplanować działania niezbędne do wdrożenia tej strategii.
4. **Kontroluj działania związane z reagowaniem na ryzyko:** Celem tego kroku jest monitorowanie i kontrolowanie wdrażania działań w zakresie reagowania na ryzyko oraz weryfikacja/aktualizacja dziennika ryzyka w oparciu o regularną ponowną ocenę.
5. **Udokumentuj:** Aktualizacja planu pracy projektu z wyraźnymi zadaniami reagowania na ryzyko, gdy tylko zostanie to uznane za konieczne.
6. **Raportuj:** Regularne informowanie komitetu sterującego projektem (PSC) o działaniach związanych z ryzykiem.



Rys. 9.8: Zarządzanie ryzykiem - dane wejściowe/produkty i główne role

Powiązane artefakty	Inicjowanie	Planowanie	Realizacja	Monitorowanie i kontrola	Zamknięcie
Zarządzanie ryzykiem	Karta projektu	Plan zarządzania ryzykiem	Raporty projektowe	Dzienniki projektu Plan pracy projektu	Raport końcowy projektu

Produkty Szablon PM²?

- Dziennik ryzyka (zaktualizowany)



9.8 Zarządzanie problemami i decyzjami

Kierownik Projektu (PM) zarządza problemami i decyzjami związanymi z projektem. Problemy są identyfikowane, oceniane i przydzielane do rozwiązania odpowiednim interesariuszom projektu zgodnie z procesem zarządzania problemami, który może być udokumentowany w planie zarządzania problemami lub w podręczniku projektu. Dziennik problemów służy do zarządzania problemami projektu, podczas gdy dziennik decyzji służy do dokumentowania wszystkich istotnych decyzji (patrz Załącznik B). Decyzje mogą być wdrażane przez kierownika projektu (PM) lub eskalowane do komitetu sterującego projektem (PSC), w zależności od ich znaczenia. Należy pamiętać, że problemy i decyzje są często powiązane z rozwiązywaniem innych elementów dziennika (np. ryzyka, zmiany).

Kluczowi uczestnicy	Opis
Kierownik projektu (PM)	Monitoruje problemy i decyduje, jak nimi zarządzać.
Główny zespół projektowy (PCT)	Przegląda proponowany plan działania, podejmuje działania w celu rozwiązania nierozstrzygniętych problemów.
Inni interesariusze projektu	Są informowani o ważnych problemach i podejmują kluczowe i ważne decyzje.

Dane wejściowe

- Proces zarządzania problemami
- Dzienniki projektu
- Protokoły spotkań (MoM)

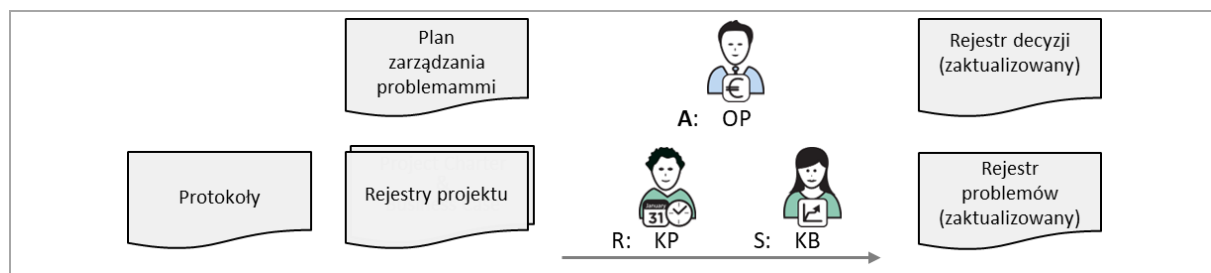
Kroki (zarządzanie problemami):

1. Upewnij się, że działania związane z zarządzaniem problemami są przeprowadzane zgodnie z procesem zarządzania problemami.
2. Zidentyfikuj problemy i dodaj je do dziennika problemów.
3. Eskaluj najważniejsze/mające największy wpływ na projekt problemy do komitetu sterującego projektem (PSC) lub postępuj zgodnie z określoną procedurą eskalacji i progami.
4. Jeśli rozmiar lub liczba problemów/działań jest znacząca, należy zaktualizować plan pracy projektu o główne działania związane z zarządzaniem problemami.
5. Monitoruj i kontroluj rozwiązywanie problemów.
6. Regularnie aktualizuj dziennik problemów o nowe problemy. Zamykaj rozwiązane problemy.
7. Regularnie informuj interesariuszy projektu o statusie problemu (zgodnie z planem komunikacji).

Kroki (zarządzanie decyzjami):

1. Udokumentuj decyzje podjęte w trakcie projektu (w szczególności w fazie realizacji).
2. Powiąż decyzje z rozwiązywaniem innych pozycji z innych dzienników (np. ryzyko, problemów i zmian).
3. Kierownik Projektu (PM) regularnie raportuje status decyzji interesariuszom projektu.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Zarządzanie problemami i decyzjami	I	I	A	S	C	I	R	C



Rys. 9.9 Dane wejściowe/produkty i główne role w zarządzaniu problemami i decyzjami

Powiązane artefakty	Inicjowanie	Planowanie	Realizacja	Monitorowanie i kontrola	Zamknięcie
Zarządzanie emisjami		Plan zarządzania problemami	Raporty projektowe	Dzienniki projektu Plan pracy projektu	Raport końcowy projektu

Produkty Szablon PM²?

- Dziennik problemów (zaktualizowany) ☒
- Dziennik decyzji (zaktualizowany) ☒

9.9 Zarządzanie jakością

Zarządzanie jakością projektu ma na celu zapewnienie, że projekt osiągnie oczekiwane wyniki w najbardziej efektywny sposób, a produkty zostaną zaakceptowane przez odpowiednich interesariuszy. Obejmuje ono nadzorowanie wszystkich działań niezbędnych do utrzymania pożądanego poziomu doskonałości, w tym planowanie jakości, zapewnienie jakości, kontrolę jakości i poprawę jakości w całym projekcie, aż do fazy zamknięcia i ostatecznej akceptacji projektu. Zarządzanie konfiguracją pomaga interesariuszom projektu skutecznie zarządzać artefaktami i produktami projektu, zapewniając jedno wiarygodne odniesienie do tych artefaktów i produktów, zapewniając w ten sposób, że prawidłowe wersje są dostarczane do wnioskodawcy / klienta projektu.

Kierownik Projektu (PM) musi zapewnić, że cele, podejście, wymagania, działania, wskaźniki i obowiązki procesu zarządzania jakością są jasno określone i udokumentowane w planie zarządzania jakością.

Kluczowi uczestnicy	Opis
Kierownik projektu (PM)	Zapewnia, że wszystkie kontrole jakości są przeprowadzane zgodnie z planem.
Zapewnienie jakości projektu (PQA)	Ocenia jakość projektu.
Główny zespół projektowy (PCT)	Pomaga w zakresie kontroli jakości.

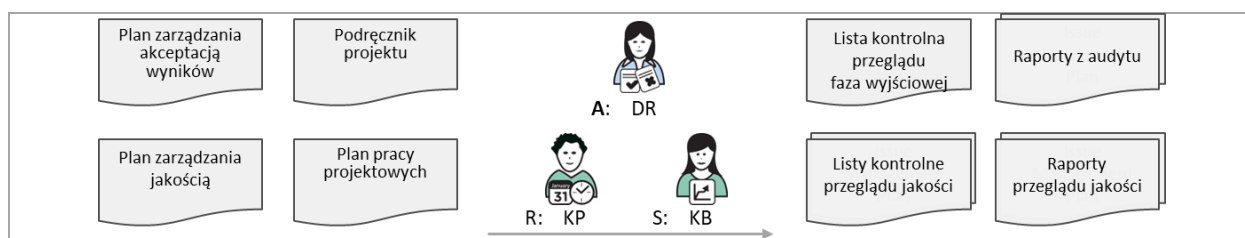
Dane wejściowe

- Podręcznik projektu
- Plan pracy projektu
- Plan zarządzania jakością
- Plan akceptacji produktów

Kroki

1. Określ podejście do jakości i uzyskaj zgodę na nie w zakresie cech jakościowych projektu, które uwzględniają potrzeby projektu, ograniczenia i koszty jakości oraz dane po przeprowadzeniu analizy kosztów i korzyści.
2. Planuj i wdrażaj działania związane z zapewnieniem i kontrolą jakości.
3. Upewnij się, że przestrzegana jest procedura zarządzania konfiguracją.
4. Aktywnie angażuj w ten proces cały zespół projektowy i odpowiednich interesariuszy.
5. Identyfikuj wszelkie niezgodności, analizuj ich pierwotne przyczyny i wdrażaj działania naprawcze.
6. Sprawdzaj, jakie są możliwości poprawy jakości zarówno procesu, jak i wyników.
7. Zapewnij akceptację produktów przez odpowiednich interesariuszy zgodnie z wcześniej zdefiniowanymi i udokumentowanymi kryteriami akceptacji rezultatów oraz uzgodnionym procesem akceptacji.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Zarządzanie jakością	I	I	I	S/C	C	A	R	C



Rys. 9.10 Zarządzanie jakością - dane wejściowe/produkty i główne role

Powiązane artefakty	Inicjowanie	Planowanie	Realizacja	Monitorowanie i kontrola	Zamknięcie
Zarządzanie jakością	Karta projektu	Plan zarządzania jakością	Raporty z przeglądu jakości Raporty z audytu	Lista kontrolna przeglądu jakości Lista kontrolna przeglądu zakończenia etapu Dzienniki projektu	Raport końcowy projektu Nota akceptacji projektu

Produkty Szablon PM²?

- Lista kontrolna przeglądu jakości ☒
- Lista kontrolna przeglądu zakończenia fazy ☒
- Raport z przeglądu jakości -
- Raporty z audytu -

9.10 Zarządzanie akceptacją produktów

Projekt może przynieść jeden lub więcej produktów. Każdy z tych produktów musi zostać formalnie zaakceptowany. Zarządzanie akceptacją produktów zapewnia, że produkty te spełniają wcześniej zdefiniowane cele i kryteria określone w planie akceptacji produktów, dzięki czemu wnioskodawca projektu może je formalnie zaakceptować.

Należy pamiętać, że ostateczna akceptacja projektu ma miejsce w fazie zamknięcia.

Kluczowi uczestnicy	Opis
Kierownik projektu (PM)	Podejmuje się zarządzania odbiorem produktów.
Zapewnienie jakości projektu (PQA)	Pomaga kierownikowi projektu (PM) i przeprowadza większość kontroli jakości.
Komitet sterujący projektem (PSC)	Zapewnia ogólną strategię akceptacji projektu.
Właściciel projektu (PO)	Zapewnia ostateczną akceptację produktów projektu.

Dane wejściowe

- Plan akceptacji produktów
- Plan pracy projektu
- Plan zarządzania jakością
- Plan outsourcingu (jeśli dotyczy)

Kroki

1. Kierownik Projektu (PM) zapewnia, że stosowane są procedury i wytyczne dotyczące odbioru oraz że zapewni one są niezbędne środowisko (przestrzeń, infrastruktura, narzędzia itp.), materiały i informacje.
2. Komitet Sterujący Projektem (PSC) zatwierdza zastosowanie udokumentowanej strategii akceptacji i harmonogramu akceptacji.
3. Produkty projektu są akceptowane, jeśli działania akceptacyjne (opisane w planie akceptacji produktów) są przeprowadzane w ramach wcześniej określonego zakresu tolerancji. Należy pamiętać, że produkty projektu mogą zostać warunkowo zaakceptowane, nawet z zestawem znanych wad lub problemów, jeśli są one udokumentowane i jeśli istnieje plan ich rozwiązania.
4. Kierownik biznesowy (BM) zapewnia (wykwalifikowane) zasoby w celu wsparcia akceptacji przez użytkowników.
5. Kierownik Projektu (PM) zapewnia, że oprócz głównych produktów dostarczane są dodatkowe produkty (takie jak dokumentacja). Biorąc za przykład system informatyczny, takie produkty mogą obejmować materiały pomocnicze dla użytkowników końcowych, podręcznik użytkownika, podręcznik operacyjny, materiały szkoleniowe, informacje o wydaniu itp.
6. Właściciel projektu (PO) formalnie akceptuje rezultaty projektu.

Uwagi: Gdy do akceptacji dostarczana jest dokumentacja specyficzna dla danej domeny (np. Techniczna), musi zostać sprawdzona przez eksperta/przedstawiciela danej dziedziny.

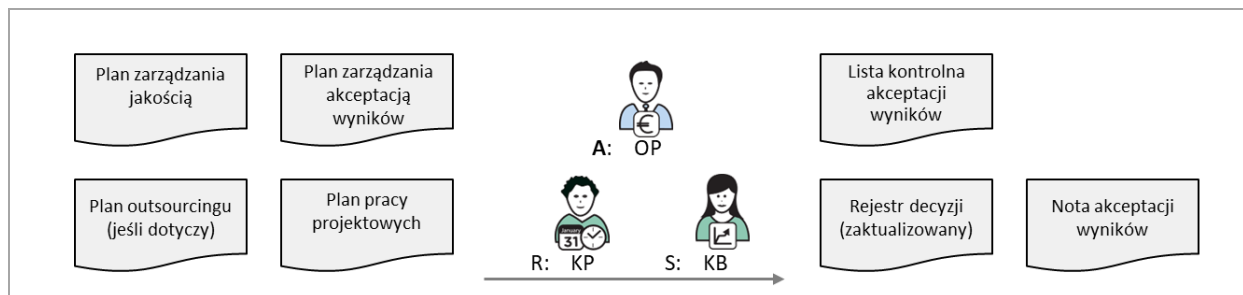
Na przykład:

- Interesariusz posiadający wiedzę biznesową reprezentujący organizację biznesową - np. przedstawiciel użytkownika (UR) - powinien sprawdzić podręcznik użytkownika.
- Interesariusz z organizacji wsparcia i obsługi technicznej powinien sprawdzić podręcznik

operacyjny.

- Interesariusz z organizacji odpowiedzialnej za szkolenie powinien sprawdzić materiały szkoleniowe.
- Interesariusz z organizacji zajmującej się operacjami serwisowymi powinien przejrzeć uwagi do wydania.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Zarządzanie akceptacją produktów	I	I	A	S	C	C	R	C



Rys. 9.11 Dane wejściowe/produkty zarządzania akceptacją produktów i główne role

Powiązane artefakty	Inicjowanie	Planowanie	Realizacja	Monitorowanie i kontrola	Zamknięcie
Zarządzanie akceptacją	Karta projektu	Plan akceptacji produktów	Nota akceptacji produktów	Lista kontrolna akceptacji produktów Dziennik decyzji	Raport końcowy projektu

Produkty Szablon PM²?

- Lista kontrolna akceptacji produktów ☒
- Dziennik decyzji ☒
- Nota akceptacji produktów ☐

9.11 Zarządzanie transformacją

Zarządzanie transformacją zapewnia kontrolowane i płynne przejście ze starego stanu do nowego stanu, w którym wdrażany jest nowy produkt lub usługa opracowane w ramach projektu. Obejmuje ono zarządzanie wszelkimi odpowiednimi działaniami komunikacyjnymi i wymaga ścisłej współpracy między kierownikiem projektu (PM) a kierownikiem biznesowym (BM) w celu zapewnienia prawidłowego transferu wyników projektu do organizacji klienta.

Kluczowi uczestnicy	Opis
Kierownik projektu (PM)	Monitoruje i kontroluje transformację.
Zapewnienie jakości (PQA)	Może być również zaangażowany w razie potrzeby.
Inni interesariusze projektu	Informowani o postępach oraz przekazują odpowiednie informacje.
Właściciel projektu (PO)	Tymczasowo akceptuje produkt przed zakończeniem transformacji.

Dane wejściowe

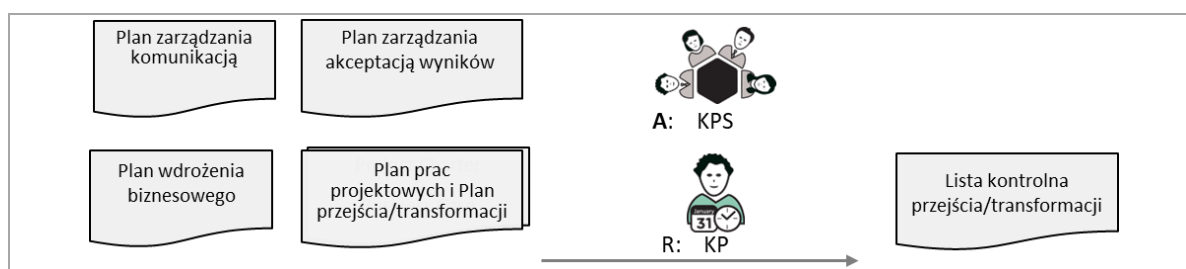
- Plan transformacji
- Plan pracy projektu
- Plan zarządzania komunikacją
- Plan akceptacji produktów
- Biznesowy plan wdrożenia

Kroki

1. Upewnij się, że kryteria akceptacji projektu są spełnione (a tym samym, że wszystkie wymagania są spełnione, a produkty są w pełni operacyjne).
2. Zapewnij skuteczną realizację planu transformacji. Jeśli nie ma oddzielnego planu transformacji, kierownik projektu (PM) musi:
 - Zdefiniować role i interesariuszy odpowiedzialnych za proces transformacji.
 - Określić zadania, które muszą być wykonane, zanim transformację będzie można uznać za zakończone.
 - Jeśli ma to zastosowanie, upewnić się, że przygotowano kopie zapasowe danych i scenariusze przywracania.

- Zapewnić realizację działań związanych z wdrożeniem biznesowym i szkolenia użytkowników.
 - Zapewnić koordynację, komunikację i akceptację produktów projektu.
 - Upewnić się, że wszystkie działania konserwacyjne i pomocnicze rozpoczynają się zgodnie z planem (jeśli dotyczy).
 - Upewnić się, że cała odpowiednia dokumentacja i inne materiały zostały przekazane.
3. Upewnij się, że właściciel projektu (PO) wstępnie zaakceptował produkty przed zakończeniem procesu transformacji.
 4. Upewnij się, że odpowiedzialność za produkty projektu została przekazana właścicielowi projektu (PO).
 5. Upewnij się, że wypełniono odpowiednie dokumenty akceptacyjne.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Zarządzanie transformacją	I	A	C	C	C	C	R	C



Rys. 9.12 Dane wejściowe i produkty zarządzania transformacją

Powiązane artefakty	Inicjowanie	Planowanie	Realizacja	Monitorowanie i kontrola	Zamknięcie
Zarządzanie wdrożeniami	Karta projektu	Plan transformacji	Raporty projektowe	Lista kontrolna transformacji Dokumenty zatwierdzające	Raport końcowy projektu

Produkty Szablon PM²?

- Lista kontrolna transformacji ☒
- Wszelkie inne zapisy/raporty zaplanowane dla tego działania -
- Wszelkie dokumenty odbioru (z zastrzeżeniem ustaleń umownych) -

9.12 Zarządzanie wdrożeniem biznesowym

Skuteczne wykonanie wszystkich działań związanych z wdrożeniem biznesowym ma kluczowe znaczenie dla sprawnego działania, nawet po dostarczeniu produktów projektu do społeczności interesariuszy/użytkowników. Działania związane z wdrożeniem biznesowym są zatem uzupełnieniem działań związanych z transformacją.

Należy pamiętać, że działania związane z wdrożeniem biznesowym będą prawie zawsze wymagane długo po zakończeniu projektu, więc dobrą praktyką jest również zdefiniowanie działań związanych ze zmianą po zakończeniu projektu. Wdrożenie tych działań jest obowiązkiem stałej organizacji i są one zwykle przeprowadzane w ramach bieżących operacji lub przyszłych projektów.

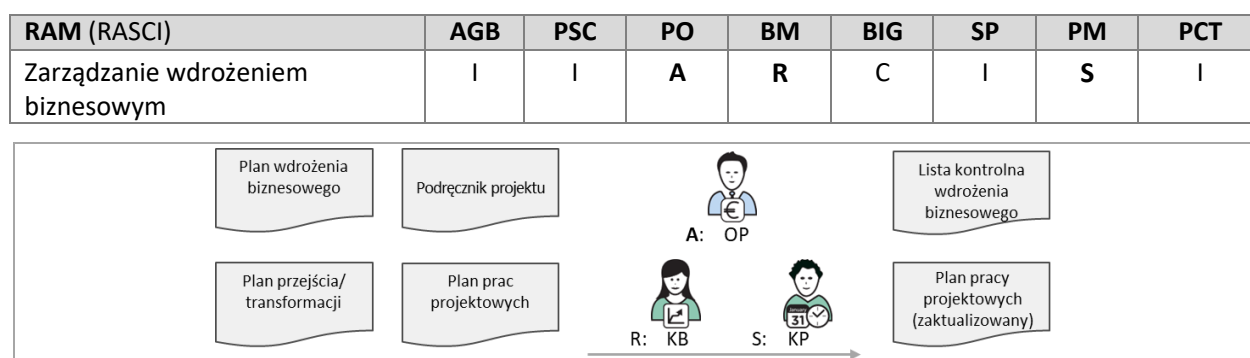
Kluczowi uczestnicy	Opis
Kierownik biznesowy (BM)	Zarządza działaniami związanymi z wdrożeniem biznesowym.
Kierownik projektu (PM)	Wspomaga kierownika biznesowego (BM) w tym działaniu. Aktualizuje plan pracy projektu o wszelkie zmiany w działaniach lub informacje o postępach.

Dane wejściowe

- Biznesowy plan wdrożenia
- Podręcznik projektu
- Plan pracy projektu
- Plan transformacji

Kroki

1. Upewnij się, że biznesowy plan wdrożenia jest kompletny i realistyczny.
2. Upewnij się, że wszystkie działania związane z wdrożeniem biznesowym w ramach projektu są uwzględnione w planie pracy projektu (tj. są zdefiniowane i zaplanowane, wraz z szacunkowymi zasobami, których wymagają).
3. Skoncentruj się na działaniach związanych z realizacją projektu, czyli tych, które będą wdrożone w czasie trwania projektu i wyraźnie objęte budżetem i kontrolą projektu.
4. Zarządzaj realizacją wszystkich (projektowych) działań związanych z wdrożeniem biznesowym, takimi jak:
 - Przeprojektowanie, dostosowanie lub aktualizacja wszelkich procesów biznesowych, których to dotyczy.
 - Wdrożenie działań komunikacyjnych określonych w biznesowym planie wdrożenia.
 - Wdrożenie zaplanowanych działań w zakresie zarządzania zmianą organizacyjną.
 - Zapewnienie ukończenia wszystkich działań szkoleniowych.
 - Zarządzanie planami ciągłości działania dla krytycznych systemów biznesowych.
5. Raportuj o stanie działań związanych z wdrożeniem biznesowym, w tym wszelkich zmian.

**Rys. 9.13** Dane wejściowe/produkty i główne role zarządzania wdrożeniem biznesowym

Powiązane artefakty	Inicjowanie	Planowanie	Realizacja	Monitorowanie i kontrola	Zamknięcie
Zarządzanie wdrożeniami		Biznesowy plan wdrożenia Plan transformacji	Raporty projektowe	Plan pracy projektu Lista kontrolna wdrożenia biznesowego	Raport końcowy projektu (zalecenia po zakończeniu projektu)

Produkty Szablon PM²?

- Lista kontrolna wdrożenia biznesowego ☒
- Plan pracy projektu (zaktualizowany) ☒

9.13 Zarządzanie outsourcingiem

Kierownik Projektu (PM) zarządza dostawą wszystkich produktów i/lub usług, które zostały zlecone na zewnątrz. Praca ta jest podejmowana w połączeniu z odpowiednimi grupami zamówień i kierownikiem projektu wykonawcy (CPM) w celu zapewnienia, że wykonawca skutecznie zarządza zleconymi pracami i dostarcza je zgodnie z oczekiwaniami dotyczącymi czasu, kosztów i jakości określonymi w planie outsourcingu.

Kluczowi uczestnicy	Opis
Kierownik projektu (PM)	Zarządza wykonawcami.
Kierownik projektu wykonawcy (CPM)	Zapewnia akceptowalną jakość usług zgodnie z definicją/żądaniem.
Zapewnienie jakości projektu (PQA)	Przeprowadza większość kontroli jakości.

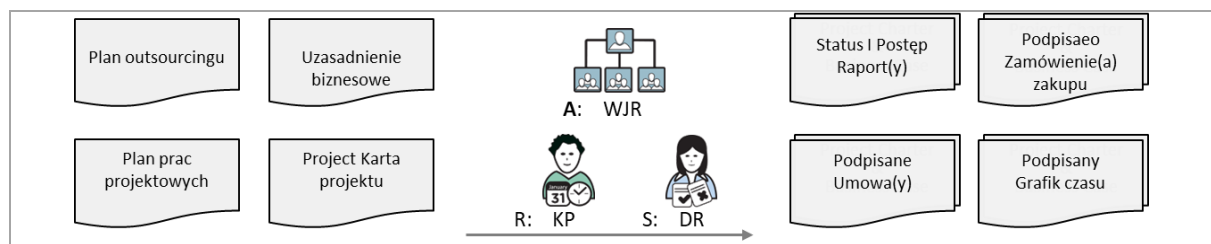
Dane wejściowe

- Plan outsourcingu
- Analiza biznesowa i karta projektu
- Plan pracy projektu

Kroki

1. Komitet sterujący projektu (PSC) zapewnia, że wykonawca zostanie wybrany zgodnie z procesami i standardami obowiązującymi w organizacji i kryteriami zdefiniowanymi w projekcie.
2. Komitet sterujący projektu (PSC) zapewnia, że wszystkie umowy jasno określają oczekiwania obu stron.
3. Kierownik projektu (PM) zapewnia, że metody pracy wyszczególnione w planie outsourcingu są stosowane.
4. Kierownik projektu (PM) monitoruje koszty i harmonogramy.
5. Kierownik projektu wykonawcy (CPM) raportuje status i postępy projektu do kierownika projektu (PM) oraz, w razie potrzeby, komitetu sterującego projektu (PSC).
6. Kierownik projektu (PM) zarządza zmianami w zakresie zleconej pracy.
7. Kierownik projektu (PM) i/lub komitet sterujący projektu (PSC) zatwierdzają tymczasowe i końcowe produkty i/lub kamienie milowe w oparciu o uzgodnione kryteria i zgodnie z definicją w planie outsourcingu.
8. Kierownik projektu (PM) zapewnia, że wymagane formalne zatwierdzenie jest otrzymywane na czas i zgodnie ze standardami organizacyjnymi.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Zarządzanie outsourcingiem	A	C	C	C	I	S	R	I

**Rys. 9.14** Dane wejściowe/produkty zarządzania outsourcingiem

Powiązane artefakty	Inicjowanie	Planowanie	Realizacja	Monitorowanie i kontrola	Zamknięcie
Zarządzanie outsourcingiem		Podręcznik projektu Plan outsourcingu Plan akceptacji produktów	Raporty projektowe	Artefakty zarządzania outsourcingiem	Raport końcowy projektu

Produkty Szablon PM²?

- Raport(y) o stanie i postępach ☒
- Podpisane umowy -
- Podpisane zamówienia zakupu -
- Podpisane karty czasu pracy -

Załącznik A: Wkład i podziękowania

Komisja Europejska jest wdzięczna wszystkim, którzy przyczynili się do rozwoju metodologii zarządzania projektami PM² i pragnie wyrazić uznanie dla ich wkładu i wsparcia. W kolejności alfabetycznej:

1. Osoby, które wspierają inicjatywy PM² i Open PM²:

BERLAIRE Philippe
BOVALIS Konstantinos
CABRERO MORENO Daniel
DEASY Declan
GARCIA-MORAN Francisco
GEORGIANNAKIS Giorgos
INGESTAD Gertrud
IGLESIAS Jeremias
KOUROUNAKIS Nicos

MARASLIS Athanasios
MEULEMAN Stijn
QUEST Stephen
SCHILDERS Dirk
SILVA MENDES Pedro
VASSILIADIS Theodoros
VEKEMANS Tom
VLEMINCKX Philippe

2. Autorzy przewodnika i metodologii PM²: KOUROUNAKIS Nicos i MARASLIS Athanasios

3. Ponadto, następujące osoby były członkami zespołu projektowego i przyczyniły się do rozwoju metodologii PM², dostarczyły tekst, koncepcje i wiedzę ekspercką, przeprowadziły korektę i pomogły w opracowaniu metodologii i przewodnika PM²:

ATIENZA FERNANDEZ Roberto
BORRELLY Christopher
BERGHMANS Marc
CALAMITA Valter
CRESPO GAMBADE Pablo
DAMAS Pierre André
DEL CASTILLO SANCHEZ Manuel
D' ELIA Sandro
DZHUMALIEVA Stefka
GKOLFI Argyro
GIOVANNELLI Rosaria
OH Gavin
OLEKSY Henri
KATSAGOUNOS Ilias
KIPS Bert
KOENS Maarten
KUMMER Laurent
LECOMTE Marie-Véronique

LECLERCQ Pierre
MARTA Ana MARTINEZ
RODRIGUEZ Eva
MARTINI Marco
MERGUERIAN George
MOIRA Anastasia
PADRAO Ana
PAPIER David
PECA Viorel
RUSTANOWICZ Michał
SEQUEIRA Luis
SUTHERLAND-SHERRIFF Sarah
TURLEY Frank
VAROTTO Anita
VOICU Denisa
WILLIAMS Kory
ZAININGER Renate

CZŁONKOWIE GRUPY ROBOCZEJ OPEN PM²:

BACELLI Novella
CHLAPANI Angeliki
DAQUINO Giuseppe Giovanni
DYBA Wojciech
GALLOIS Laurent
GIMENO Francisco
HELBIN Tomek
LORANT Benoit
LICU Oana
MARTIN FERNANDEZ Jesus

MATTU Francesco
PARONI Panagiota
PARZANESE Pierpaolo
MARTO DE OLIVEIRA Teresa
MET DEN ANCXT Roland
MICHELIOUDAKIS Elias
SCHEINER Robert
SYMEONIDIS George
TORRECILLA SALINAS Carlos
TOURE Amadou
VIDALIS Antonios

Tłumaczenie

BYSTRZYCKA Monika Anna
 DEKA LUFFIN Agnieszka
 KAMIŃSKI Tomasz
 KOPYCZOK Justyna
 PAJOR Andrzej

Niniejsza wersja Przewodnika PM² została opracowana przez:

Komisja Europejska

DIGIT.A2.001, Rozwiązania do zarządzania zamówieniami i programami. Metodologie i narzędzia do zarządzania portfolio

CHLAPANI Angeliki	Kierowniczka działu
KAMIŃSKI Tomasz	Zastępca kierowniczki działu
MUSAT Bogdan	Szef sektora

Centrum Doskonałości PM² (CoEPM²):

SEMERDZHIEVA Svetla	Liderka zespołu
KOUROUNAKIS Nicos	Ekspert ds. metodyki
WHYE Gregory	Starszy konsultant
SUFARU Maria-Cristina	Starsza konsultantka
BOCHAROVA Ksenia	Starsza konsultantka
LEFTER Diana-Mihaela	Starsza konsultantka
YOVKOVA Anina	Konsultantka ds. komunikacji
PAOURIS Konstantinos	Konsultant ds. doświadczenia użytkowników

Byli członkowie CoEPM², którzy niedawno przeszli na inne stanowiska:

BERGHMANS Marc	MICHELIOUDAKIS Elias
MICHOTTE Alexandra	VAN GAEVER Alain
COOPER GUMIEL Veronica	

Załącznik B: Plany zarządzania projektem i dzienniki

B.1 Plan zarządzania wymaganiami

Plan zarządzania wymaganiami definiuje i dokumentuje podejście do zarządzania wymaganiami, etapy procesu i obowiązki, a także narzędzia, techniki i artefakty, które zostaną wykorzystane. Należy pamiętać, że same wymagania są dokumentowane i zarządzane w oddzielnych artefaktach (np. macierz wymagań).

Skuteczne zarządzanie wymaganiami jest kluczowym czynnikiem sukcesu projektów, ponieważ wymagania są punktem wyjścia dla wszystkich prac projektowych i zasadniczo wpływają na ryzyko, czas trwania i budżet projektu.

Wymagania są tradycyjnie szczegółowo definiowane na wczesnym etapie cyklu życia projektu. Jednak w zależności od rodzaju, zakresu i wybranej strategii projektu, proces zarządzania wymaganiami może wymagać bardziej zwinnego definiowania i opracowywania wymagań, umożliwiając tym samym częste i mniej formalne cykle zarządzania wymaganiami.

Plan zarządzania wymaganiami może być dostosowany do potrzeb projektu. W przypadku braku bardziej wyspecjalizowanej roli to kierownik projektu (PM) jest odpowiedzialny za realizację procesu od momentu rozpoczęcia projektu do momentu wdrożenia i walidacji wszystkich wymagań.

Kluczowi uczestnicy	Opis
Kierownik projektu (PM)	Przygotowuje ten artefakt.
Kierownik biznesowy (BM)	Konsultacje w zakresie opracowania i dostosowania tego artefaktu.

Dane wejściowe

- Karta projektu
- Podręcznik projektu
- Macierz interesariuszy projektu

Kroki

1. Sprawdź, czy na poziomie organizacyjnym istnieje już proces zarządzania wymaganiami.
2. Dostosuj plan zarządzania wymaganiami do potrzeb projektu. Stwórz samodzielny dokument lub opisz proces w odpowiedniej sekcji w podręczniku projektu.
3. Zdefiniuj, czym jest wymaganie i jakie są możliwe stany jego cyklu życia.
4. Upewnij się, że proces zarządzania wymaganiami jest dostosowany do procesu zarządzania zmianami, a zmiany wymagań są powiązane z rezultatami i zadaniami w projekcie.
5. Określ role i obowiązki dla każdego etapu procesu. Jasno określ, kto jest odpowiedzialny za zatwierdzanie i walidację wdrażania nowych wymagań.
6. Zdefiniuj narzędzia i techniki, które będą wykorzystywane do identyfikacji, oceny, ustalania priorytetów i zarządzania wymaganiami (np. burze mózgów, prototypowanie, MoSCoW itp.).
7. Określ możliwe formaty przedstawienia wymagań dla projektu (np. tekst, przypadki użycia, diagramy, historie użytkowników itp.).
8. Zdefiniuj artefakty i repozytoria wykorzystywane do dokumentowania i zarządzania wymaganiami (np. dokument specyfikacji lub macierz identyfikowalności wymagań).
9. Zdefiniuj proces walidacji wymagań i upewnij się, że jest on dostosowany do ogólnego procesu akceptacji rezultatów.
10. Upewnij się, że interesariusze projektu są odpowiednio informowani o procesie zarządzania wymaganiami.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Plan zarządzania wymaganiami	I	I	A	C	C	I	R	S

Powiązane artefakty	Inicjowanie	Planowanie	Realizacja	Monitorowanie i kontrola	Zamknięcie
Zarządzanie wymaganiami	Karta projektu	Podręcznik projektu Plan zarządzania wymaganiami Plan akceptacji produktów	Wnioski o zmianę	Dokumenty dotyczące wymagań Plan pracy projektu Dzienniki projektu	Raport końcowy projektu

Artefakt

- Plan zarządzania wymaganiami

Szablon PM²?**B.2 Plan zarządzania zmianą w projekcie**

Plan zarządzania zmianą w projekcie definiuje i dokumentuje proces zmiany w projekcie. Określa działania, role i obowiązki związane z identyfikacją, dokumentowaniem, oceną, zatwierdzaniem, ustalaniem priorytetów, wdrażaniem, kontrolowaniem i komunikowaniem wymaganych zmian w projekcie.

Zarządzanie zmianami w projekcie zapewnia przejrzystość, odpowiedzialność i identyfikowalność wszystkich zmian w projekcie wdrożonych po ustaleniu zakresu projektu i planów projektu. Procedura eskalacji zapewnia, że zmiany mające znaczący wpływ na wydajność projektu są właściwie oceniane i zatwierdzane przez odpowiedni poziom zarządzania. Dziennik zmian projektu służy do dokumentowania żądanych zmian i śledzenia wszystkich powiązanych decyzji i planowanych działań.

Kluczowi uczestnicy	Opis
Kierownik projektu (PM)	Przygotowuje plan zarządzania zmianami w projekcie.
Właściciel projektu (PO)	Zatwierdza plan zarządzania zmianami w projekcie.
Kierownik biznesowy (BM)	Konsultacje w zakresie opracowania tego artefaktu.

Dane wejściowe

- Analiza biznesowa i karta projektu
- Podręcznik projektu
- Plan pracy projektu

Kroki

- Sprawdź, czy na poziomie organizacyjnym istnieje już proces zarządzania zmianami w projekcie.
- Dostosuj plan zarządzania zmianą do potrzeb projektu (np. zdefiniuj różne kroki w zależności od rodzaju zmiany, jej pilności lub wpływu). Plan może być osobnym dokumentem lub można go umieścić w odpowiedniej sekcji w podręczniku projektu.
- Upewnij się, że informacje zawarte w innych planach zarządzania lub podręczniku projektu (np. procedura eskalacji) nie powielają się.
- Zdefiniuj, co jest uważane za zmianę w projekcie, a także możliwe rodzaje zmian.
- Zdefiniuj artefakty oraz narzędzia i techniki, które będą wykorzystywane do identyfikacji i oceny zmian (np. formularz wniosku o zmianę lub dziennik zmian projektu).
- Określ, kto jest odpowiedzialny za zatwierdzanie zmian na różnych poziomach wpływu i w jaki sposób ta decyzja jest przekazywana reszcie zespołu.
- Dostosuj dziennik zmian (w razie potrzeby), aby odzwierciedlał wszelkie personalizacje planu zarządzania zmianami w projekcie (np. skale pilności, wpływ zmian i priorytet).
- Opisz działania w zakresie monitorowania i kontroli zmian, ich częstotliwość oraz narzędzia i techniki wspierające, np. przegląd zmian z określoną częstotliwością w oparciu o dziennik zmian.
- Upewnij się, że interesariusze projektu oraz zespół projektowy są odpowiednio poinformowani o procesie zarządzania zmianą.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Plan zarządzania zmianą w projekcie	I	I	A	C	I	I	R	I

Powiązane artefakty	Inicjowanie	Planowanie	Realizacja	Monitorowanie i kontrola	Zamknięcie
Zarządzanie zmianą w projekcie	Karta projektu	Podręcznik projektu Plan zarządzania zmianą w projekcie	Raporty projektu Wnioski o zmianę	Dziennik zmian Dzienniki projektu Plan pracy projektu	Raport końcowy projektu

Artefakt Szablon PM²?

- Plan zarządzania zmianą w projekcie
- Dziennik zmian (konfiguracja)



B.3 Plan zarządzania ryzykiem

Plan zarządzania ryzykiem definiuje i dokumentuje proces zarządzania ryzykiem dla projektu. Opisuje on, w jaki sposób ryzyka będą identyfikowane i oceniane, jakie narzędzia i techniki mogą być wykorzystywane, jakie są skale oceny i tolerancje, odpowiednie role i obowiązki, jak często ryzyka muszą być ponownie analizowane itp. Plan zarządzania ryzykiem definiuje również proces monitorowania i eskalacji ryzyka, a także strukturę dziennika ryzyka, który służy do dokumentowania i przekazywania informacji o ryzyku i działaniach w odpowiedzi na nie.

Zarządzanie ryzykiem zapewnia widoczność ryzyk i odpowiedzialność za sposób ich obsługi, a także gwarantuje, że ryzyka projektowe są proaktywnie rozwiązywane oraz regularnie monitorowane i kontrolowane.

Kluczowi uczestnicy	Opis
Kierownik projektu (PM)	Przygotowuje plan zarządzania ryzykiem.
Kierownik biznesowy (BM)	Konsultacje w zakresie opracowania tego artefaktu.
Właściciel projektu (PO)	Zatwierdza plan zarządzania ryzykiem.

Dane wejściowe

- Analiza biznesowa i karta projektu
- Podręcznik projektu
- Plan pracy projektu

Kroki

1. Sprawdź, czy na poziomie organizacyjnym istnieje wcześniej już proces zarządzania ryzykiem.
2. Dopasuj plan zarządzania ryzykiem do potrzeb projektu (np. usunięcie/dodanie kroków lub działań, rozszerzenie lub zmiana opisu działań lub powiązanych obowiązków itp.) Plan może być osobnym dokumentem lub można go umieścić w odpowiedniej sekcji w podręczniku projektu.
3. Upewnij się, że informacje zawarte w innych planach zarządzania lub podręczniku projektu (np. procedura eskalacji) nie powielają się.
4. Określ narzędzia i techniki, które będą wykorzystywane do identyfikacji, oceny i monitorowania ryzyka (np. burza mózgów, baza danych ryzyka, struktura podziału ryzyka, macierz prawdopodobieństwa i wpływu, analiza drzewa decyzyjnego, dziennik ryzyka itp.)
5. Dostosuj skale używane do oceny ryzyka (tj. prawdopodobieństwo, wpływ i ogólny poziom ryzyka).
6. Określ (przy zaangażowaniu kluczowych interesariuszy) apetytu na ryzyko projektu poziom ryzyka, który interesariusze są gotowi zaakceptować).
7. Zdecyduj, jak często dziennik ryzyka powinien być poddawany ponownej ocenie, biorąc pod uwagę zarówno warunki projektowe, jak i organizacyjne oraz zasady.
8. Zdefiniuj procedury eskalacji i komunikacji dla ryzyk, które wymagają szczególnej uwagi (tj. którzy interesariusze projektu muszą zostać poinformowani o wystąpieniu krytycznych ryzyk).
9. Określ odpowiednie strategie reagowania na ryzyko zarówno dla zidentyfikowanych zagrożeń, jak i możliwości (tj. odpowiednio unikanie, przenoszenie/dzielenie się, ograniczanie, akceptowanie lub wykorzystywanie, wzmacnianie, dzielenie się i akceptowanie).
10. Określ poziom szczegółowości, z jakim działania w odpowiedzi na ryzyko powinny być opisane w dzienniku ryzyka (np. opis działania, właściciel działania, planowany wysiłek itp.) Należy pamiętać, że działania wymagające znacznego nakładu pracy powinny zostać uwzględnione w planie pracy projektu.
11. Upewnij się, że interesariusze projektu i zespół projektowy posiadają odpowiednie informacje na temat procesu zarządzania ryzykiem.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Plan zarządzania ryzykiem	I	C	A	C	I	I	R	I

Powiązane artefakty	Inicjowanie	Planowanie	Realizacja	Monitorowanie i kontrola	Zamknięcie
Zarządzanie ryzykiem	Karta projektu	Podręcznik projektu Plan zarządzania ryzykiem	Raporty projektowe	Dziennik ryzyka Dzienniki projektu	Raport końcowy projektu

Artefakt Szablon PM²?

- Plany zarządzania ryzykiem ☒
- Dziennik ryzyka ☒

B.4 Plan zarządzania problemami

Plan zarządzania problemami definiuje i dokumentuje działania, role i obowiązki związane z identyfikacją, oceną, przypisywaniem, rozwiązywaniem i kontrolowaniem problemów projektowych. Problemy to nieplanowane zdarzenia związane z projektem, które wymagają podjęcia działań związanych z zarządzaniem projektem.

Proces zarządzania problemami pomaga kierownikowi projektu (PM) w ocenie i podejmowaniu działań w kwestiach, które mają potencjalny wpływ na zakres projektu, czas, koszty, jakość, ryzyko lub zadowolenie interesariuszy. Powiązane decyzje mogą być rejestrowane w dzienniku decyzji, co zapewnia ich widoczność i odpowiedzialność za to, w jaki sposób i przez kogo zostały podjęte oraz komu powinny zostać przekazane.

Dziennik problemów służy do dokumentowania identyfikacji, oceny i przypisywania problemów oraz do śledzenia wszystkich kluczowych decyzji i planowanych działań. Pomaga również śledzić, kto jest odpowiedzialny za rozwiązanie konkretnych problemów w określonym terminie. Zapewnia widoczność i odpowiedzialność za sposób działania w odniesieniu do problemów oraz gwarantuje, że są one odpowiednio zarządzane i rozwiązywane.

Kluczowi uczestnicy	Opis
Kierownik projektu (PM)	Przygotowuje plan zarządzania problemami.
Kierownik biznesowy (BM)	Konsultacje w zakresie opracowania tego artefaktu.

Dane wejściowe

- Karta projektu
- Podręcznik projektu
- Plan pracy projektu

Kroki

1. Sprawdź, czy na poziomie organizacyjnym istnieje wcześniejszy proces zarządzania problemami.
2. Dostosuj plan zarządzania zagadnieniami do potrzeb projektu. Plan może być osobnym dokumentem
3. lub można go umieścić w odpowiedniej sekcji w podręczniku projektu.
4. Upewnij się, że informacje zawarte w innych planach zarządzania lub podręczniku projektu (np. procedura eskalacji) nie powielają się.
5. Zdefiniuj, co będzie uważane za problem dla projektu i dostosuj możliwe kategorie problemów istotne dla projektu.
6. Zdefiniuj wszystkie artefakty, narzędzia i techniki, które będą wykorzystywane do identyfikacji, oceny, przypisywania, rozwiązywania i monitorowania problemów (np. dziennik problemów, analiza przyczyn źródłowych itp.).
7. Określ, w jaki sposób można identyfikować nowe problemy i informować o ich statusie oraz kiedy można omawiać nowe i otwarte problemy (i oczekujące decyzje) (np. podczas spotkań dotyczących statusu projektu).
8. Dostosuj dziennik problemów, aby odzwierciedlał wszelkie zmiany w skali pilności, wpływu i priorytetu.
9. Określ, które problemy (w zależności od ich kategorii, pilności i wpływu) mogą być obsługiwane na poziomie zarządzania (projektem), a które wymagają eskalacji.

10. Opisz działania związane z kontrolą problemów, ich częstotliwość oraz narzędzia i techniki wspierające (np. przegląd zgłoszeń na spotkaniach dotyczących statusu projektu w oparciu o dziennik problemów lub raporty dotyczące statusu projektu).
11. Określ, w jaki sposób problemy będą powiązane z ich źródłem, z powiązanymi decyzjami, działaniami, ryzykiem i zmianami.
12. Określ procedurę aktualizacji listy wniosków po rozwiązaniu problemu.
13. Upewnij się, że interesariusze projektu i zespół projektowy posiadają odpowiednie informacje na temat procesu zarządzania problemami.

RAM/RASCI	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Plan zarządzania problemami	I	I	A	C	C	I	R	C

Powiązane artefakty	Inicjowanie	Planowanie	Realizacja	Monitorowanie i kontrola	Zamknięcie
Zarządzanie emisjami	Karta projektu	Podręcznik projektu Plan zarządzania problemami	Raporty projektowe	Dziennik spraw Dziennik decyzji	Raport końcowy projektu

Artefakt Szablon PM²?

- Plan zarządzanie problemami ☒
- Dziennik problemów ☒
- Dziennik decyzji ☒

B.5 Plan zarządzania jakością

Plan zarządzania jakością definiuje i dokumentuje wymagania jakościowe projektu, podejście do zarządzania jakością, proces i obowiązki. Określa on również działania związane z zapewnieniem i kontrolą jakości podejmowane w trakcie trwania projektu.

Planowanie i wykonywanie działań związanych z zapewnieniem i kontrolą jakości może być postrzegane jako znacząca inwestycja czasu i wysiłku, a zatem należy ocenić, jak zachować równowagę między planowaną jakością, kosztami, czasem i ryzykiem. Należy zdefiniować odpowiednie wskaźniki jakości, a następnie wykorzystać je do oceny jakości zarządzania projektem. Wszystkie działania związane z jakością powinny być dobrze zaprojektowane i zaplanowane.

Procedura zarządzania konfiguracją również powinna być udokumentowana w planie zarządzania jakością. Zarządzanie konfiguracją pomaga zespołom projektowym efektywnie obsługiwać artefakty i produkty projektu (tj. zapewnić, że dostarczane są prawidłowe wersje, zapobiegać nieautoryzowanym zmianom i zapewniać identyfikowalność artefaktów).

Kluczowi uczestnicy	Opis
Kierownik projektu (PM)	Przygotowuje plan zarządzania jakością. Może być wspierany przez inne role, takie jak dział zapewniania jakości projektu (PQA), biuro wsparcia projektu (PSO) i innych interesariuszy projektu.
Kierownik biznesowy (BM)	Weryfikuje i zatwierdza wymagania jakościowe, działania związane z zapewnieniem i kontrolą jakości oraz powiązane wskaźniki.

Dane wejściowe

- Karta projektu
- Podręcznik projektu
- Plan pracy projektu

Kroki

1. Sprawdź, czy na poziomie organizacyjnym istnieje już proces zarządzania jakością.
2. Dostosuj plan zarządzania jakością do potrzeb projektu. Plan może być osobnym dokumentem
3. lub można go umieścić w odpowiedniej sekcji w podręczniku projektu.
4. Określ cele i cechy zarządzania jakością poprzez przegląd rezultatów projektu, kryteriów sukcesu, podejścia i innych specyficznych wymagań (np. wymagań bezpieczeństwa) opisanych w karcie projektu i podręczniku projektu.
5. Upewnij się, że informacje zawarte w innych planach zarządzania lub podręczniku projektu (np.

- procedura eskalacji) nie powielają się.
6. Zdefiniuj kryteria zatwierdzania dla przeglądów zakończenia fazy lub innych kluczowych etapów zarządzania projektem.
 7. Określ wszystkie artefakty oraz narzędzia i techniki, które będą wykorzystywane do planowania jakości oraz zapewniania i kontroli jakości (np. lista kontrolna przeglądu jakości).
 8. Zdefiniuj działania związane z zapewnieniem i kontrolą jakości oraz określ ich częstotliwość i harmonogram. Dodatkowo, zdefiniuj wskaźniki i tolerancje akceptacji dla oceny tych działań.
 9. Ustal, czy do przeprowadzenia działań związanych z zapewnieniem jakości wymagana jest rola zapewniania jakości projektu (PQA) (lub innego niezależnego podmiotu).
 10. Określ role i obowiązki związane z procesem jakości oraz upewnij się, że role te zostały uzgodnione i przekazane wszystkim zaangażowanym stronom.
 11. Przeanalizuj charakterystykę jakości z odpowiednimi interesariuszami. Poproś ich o zasugerowanie działań związanych z zapewnieniem i kontrolą jakości specjalnie dla projektu.
 12. Zdefiniuj procedury i zapisy dotyczące jakości i konfiguracji, które wykażą, że działania związane z zarządzaniem jakością i konfiguracją zostały przeprowadzone zgodnie z planem.
 13. Dopasuj listę kontrolną przeglądu jakości w oparciu o działania kontroli jakości zdefiniowane dla projektu.
 14. Upewnij się, że zadania związane z zapewnieniem i kontrolą jakości są powiązane z konkretnymi działaniami w ramach planu pracy projektu.
 15. Upewnij się, że wyznaczono recenzentów i osoby odpowiedzialne za zatwierdzenie dokumentu,
 16. Przedstaw planowane działania i harmonogram komitetowi sterującemu projektu (PSC) do zatwierdzenia.
 17. Przekaż zatwierdzony plan zespołowi projektowemu i odpowiednim interesariuszom.

Wytyczne (specyficzne dla zarządzania konfiguracją)

- Sprawdź proces zarządzania konfiguracją określony w planie zarządzania jakością i dostosuj go do potrzeb projektu (np. usuń lub dodaj kroki lub działania, rozszerz lub zmień opis działań, powiązane obowiązki itp.)
- Zdefiniuj, co będzie uważane za element konfiguracji w oparciu o rezultaty projektu i artefakty oraz zidentyfikuj atrybuty takich elementów.
- Określ, kto jest odpowiedzialny za zmiany w elementach konfiguracji oraz za utrzymanie i kontrolowanie ich wersji i wydań.
- Zdefiniuj artefakty oraz narzędzia i techniki, które będą wykorzystywane do zarządzania elementami konfiguracji.
- W zależności od stopnia złożoności projektu, do kontrolowania zmian w elementach konfiguracji można wykorzystać również dziennik zarządzania konfiguracją.
- Opisz konwencje nazewnictwa stosowane w dokumentacji projektu, folderach i wiadomościach e-mail.
- Określ strukturę folderów projektu oraz procedur i praw związanych z przeglądaniem, zmianą lub aktualizacją wszelkich artefaktów projektu. Zapewnij prawidłowe wdrażanie zasad ograniczonego dostępu i poufności.
- Zdefiniuj wszelkie procedury związane z tworzeniem kopii danych projektu, okresami przechowywania, urządzeniami do przechowywania i sanityzacją/usuwaniem danych (jeśli jest to wymagane).
- Upewnij się, że procedura zarządzania konfiguracją została przekazana zespołowi projektowemu.
- Kluczowe informacje na temat zarządzania konfiguracją można również podsumować w podręczniku projektu.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Plan zarządzania jakością	I	A	C	C	C	C	R	C

Powiązane artefakty	Inicjowanie	Planowanie	Realizacja	Monitorowanie i kontrola	Zamknięcie
Zarządzanie jakością	Karta projektu	Podręcznik projektu Plan zarządzania jakością	Raporty z przeglądu jakości Raporty z audytu	Lista kontrolna przeglądu jakości Dzienniki projektu Lista kontrolna przeglądu zakończenia fazy	Raport końcowy projektu Nota akceptacji projektu

Artefakt Szablon PM²?

- Plan zarządzania jakością ☒
- Lista kontrolna przeglądu jakości ☒
- Lista kontrolna przeglądu zakończenia fazy ☒

B.6 Plan zarządzania komunikacją

Plan zarządzania komunikacją pomaga zapewnić, że wszyscy interesariusze projektu mają dostęp do informacji, których potrzebują do pełnienia swoich ról w całym projekcie. Planowanie i realizacja działań komunikacyjnych w ramach projektu ma zasadnicze znaczenie dla jego powodzenia.

Plan zarządzania komunikacją definiuje i dokumentuje działania komunikacyjne, ich cele, treść, format, częstotliwość i odbiorców. Określa również sposób informowania o statusie projektu i przydzielania działań różnym interesariuszom oraz zawiera strategię komunikacji dla każdego kluczowego interesariusza, opartą na jego zainteresowaniach, oczekiwaniach i wpływie na projekt.

Kluczowi uczestnicy	Opis
Kierownik projektu (PM)	Przygotowuje plan zarządzania komunikacją.
Kierownik biznesowy (BM)	Podaje informacje i pomaga w jego tworzeniu.

Dane wejściowe

- Karta projektu
- Podręcznik projektu
- Macierz interesariuszy projektu
- Plan pracy projektu

Kroki

1. Zapoznaj się z wytycznymi określonymi w szablonie planu zarządzania komunikacją, aby lepiej zrozumieć, jak go dostosować i spersonalizować.
2. Upewnij się, że działania komunikacyjne opisane w innych planach zarządzania, takich jak plan zarządzania jakością, plan zarządzania ryzykiem itp. nie powielają się.
3. Jeśli pewne procesy są już opisane w podręczniku projektu (np. proces eskalacji), odnieś się do nich, aby uniknąć powielania i po prostu udokumentuj wszelkie zmiany.
4. Określ grup interesariuszy projektu w oparciu o macierz interesariuszy projektu.
5. Określając strategię dla każdego działania komunikacyjnego, należy wziąć pod uwagę interesy i wpływ zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych organizacji na projekt.
6. Dla każdej grupy docelowej określ, jakie informacje należy przekazać i jaki jest cel komunikacji.
7. Zdefiniuj wszystkie artefakty (np. raporty projektowe) i innych środki służące do gromadzenia, analizowania i rozpowszechniania informacji o projekcie oraz zarządzania oczekiwaniami interesariuszy.
8. Określ częstotliwość działań komunikacyjnych, ich formatu i mediów, które będą wykorzystywane do komunikacji (np. raporty, prezentacje, spotkania, wiadomości e-mail, rozmowy telefoniczne).
9. Określ, kto będzie odpowiedzialny za poszczególne działania komunikacyjne i opisz oczekiwane rezultaty.
10. Upewnij się, że plan zarządzania komunikacją został przekazany interesariuszom projektu.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Plan zarządzania komunikacją	I	I	A	S	C	I	R	C

Powiązane artefakty	Inicjowanie	Planowanie	Realizacja	Monitorowanie i kontrola	Zamknięcie
Zarządzanie komunikacją	Karta projektu	Macierz interesariuszy projektu Plan zarządzania komunikacją	Raporty projektowe	Dzienniki projektu	Raport końcowy projektu

Artefakt Szablon PM²?

- Plan zarządzania komunikacją



B.7 Dziennik zmian

Identyfikacja i opis zmian	
ID	Identyfikator zmiany.
Kategoria	Kategoryzuje zmianę.
Tytuł	Krótką nazwa żądanej zmiany.
Opis	Bardziej szczegółowy opis wnioskowanej zmiany i wpływu niewdrożenia zmiany.
Status	Status zmiany może być dowolny z poniższych: Przekazano: Jest to status początkowy. Należy go użyć, gdy żądana zmiana jest nadal definiowana. Ocena: Użyj tego statusu, aby zainicjować ocenę. Oczekuje na akceptację: Użyj tego statusu, aby zapoczątkować proces akceptacji. Przed zastosowaniem tego statusu upewnij się, że analiza została zakończona, a przedstawione szacunki są prawidłowe. Zatwierdzono: Ten status jest ustawiany, gdy zmiana zostanie zatwierdzona, zgodnie z propozycją lub zmodyfikowana. Odrzucono: Ten status jest ustawiany, jeśli zmiana została odrzucona. Odroczono: Ten status jest ustawiany, jeśli zmiana jest odroczone na czas nieokreślony. Scalono: Ten status wskazuje, że zmiana została scalona z inną zmianą, więc nie jest już aktywnie obsługiwana. Scalanie jest powszechne, gdy istnieje wiele zmian. Wdrożono: Ten status wskazuje, że zadania mające na celu wdrożenie danej zmiany zostały włączone do planu pracy projektu.
Na wniosek	Imię i nazwisko osoby wnioskującej o zmianę.
Określona data (lub data złożenia)	Początkowa data przesłania wniosku o zmianę.
Ocena zmian i opis działań	
Szczegóły działania (nakład pracy i odpowiedzialność)	Opis zalecanego działania, w tym etapy, produkty, ramy czasowe, zaangażowane zasoby i nakład pracy.
Rozmiar	Nakład pracy wymagany do wdrożenia zmiany. Możliwe wartości to: 5=Bardzo wysoki, 4=Wysoki, 3=Średni, 2=Niski, 1=Bardzo niski
Priorytet	Wartość liczbową oznaczającą uzgodniony priorytet zmiany. Możliwe wartości to: 5=Bardzo wysoki, 4=Wysoki, 3=Średni, 2=Niski, 1=Bardzo niski
Docelowa data dostawy	Docelowa data wprowadzenia zmiany.
Zatwierdzenie zmiany	
Eskalacja	Konieczna jest eskalacja do warstwy kierującej lub sterującej? (Tak lub Nie).
Decyzja	Podjęta decyzja.
Postanowione przez	Osoba lub komitet, który odrzucił lub zatwierdził zmianę.
Data decyzji	Data podjęcia decyzji.
Wdrażanie zmian	
Rzeczywista data dostawy	Data faktycznego dostarczenia zmiany.
Identyfikowalność i komentarze	Identyfikatory zadań (w planie pracy projektu), które wdrażają zmianę i/lub identyfikatory powiązanych kwestii, ryzyk lub decyzji. Należy również uwzględnić dodatkowe informacje/komentarze związane ze zmianą.

B.8 Dziennik ryzyka

Identyfikacja i opis ryzyka	
ID	Identyfikator ryzyka.
Kategoria	Kategoria ryzyka związana z obszarem, którego dotyczy ryzyko (np. biznes, IT, ludzie i organizacja, zewnętrzne lub prawne).
Tytuł	Krótką nazwa ryzyka.
Opis	Ustrukturyzowane sformułowanie szansy lub zagrożenia w formie (sekwencji) przyczyna - ryzyko - skutek, wraz z potencjalnymi współzależnościami ryzyka.
Status	Status ryzyka może być jednym z poniższych: Zgłoszono: Jest to status początkowy. Należy go używać, gdy ryzyko jest nadal definiowane. Ocena: Użyj tego statusu, aby zainicjować ocenę. Oczekuje na akceptację: Użyj tego statusu, aby zapoczątkować proces akceptacji. Przed zastosowaniem tego statusu upewnij się, że ocena jest kompletna, a szacunki wiarygodne. Zatwierdzono: Ten status jest ustawiany po zaakceptowaniu możliwości wystąpienia ryzyka. Odrzucono: Ten status jest ustawiany, jeśli ryzyko zostało odrzucone jako nieistotne. Zamknięcie: Ten status jest ustawiany po zakończeniu zarządzania ryzykiem (np. łagodzeniu skutków).
Zidentyfikowane przez	Osoba, która zidentyfikowała ryzyko.
Data identyfikacji	Data zidentyfikowania ryzyka.
Ocena ryzyka	
Prawdopodobieństwo (P)	Wartość liczbowa oznaczająca szacunkowe prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka. Możliwe wartości to: 5=Bardzo wysokie, 4=Wysokie, 3=Średnie, 2=Niskie, 1=Bardzo niskie
Wpływ (W)	Wartość liczbowa oznaczająca dotkliwość wpływu ryzyka (w przypadku jego wystąpienia). Możliwe wartości to: 5=Bardzo wysoki, 4=Wysoki, 3=Średni, 2=Niski, 1=Bardzo niski
Poziom ryzyka (PR)	Poziom ryzyka jest iloczynem prawdopodobieństwa i wpływu ($PR=P*W$).
Właściciel ryzyka	Zatwierdza zadania związane z zarządzaniem i monitorowaniem ryzyka.
Eskalacja	Czy ryzyko ma być eskalowane do warstwy kierującej lub sterującej (Tak lub Nie).
Reakcja na ryzyko	
Strategia reagowania na ryzyko	Strategie reagowania na ryzyko (zagrożenia): unikanie, redukcja, akceptacja, przeniesienie/dzielenie Strategie dla pozytywnych ryzyk (szans): -eksploracja, zwiększanie, akceptacja, dzielenie
Szczegóły działania (nakład pracy i odpowiedzialność)	Opis działań, które mają zostać podjęte, w tym ich cel, zakres, produkty oraz osoba odpowiedzialna i szacowany wymagany nakład pracy.
Data docelowa	Data, w której działanie ma zostać wdrożone.
Identyfikowalność/Komentarze	Identyfikatory zadań (w planie pracy projektu), które wdrażają działania w odpowiedzi na ryzyko i/lub identyfikatory powiązanych zmian, kwestii lub decyzji (wpisy do dziennika). Należy również dołączyć wszelkie dodatkowe informacje/komentarze związane z ryzykiem.

B.9 Dziennik problemów

Identyfikacja i opis problemu	
ID	Identyfikator problemu.
Kategoria	Kategoria problemu związana z obszarem, którego dotyczy problem (np. biznes, IT, ludzie i organizacja, zewnętrzne lub prawne).
Tytuł	Krótką nazwa problemu.
Opis	Opis problemu i jego wpływu.
Status	Status problemu może być dowolny z poniższych: Otwarto: Problem został zidentyfikowany i wymaga uwagi oraz, jeśli to możliwe, rozwiązania. Odroczono: Ten status jest ustawiany, jeśli rozwiązanie problemu zostało odłożone ze względu na inne priorytety. Rozwiązano: Ten status wskazuje, że wszystkie niezbędne działania zostały zakończone, a problem został rozwiązany. Zamknięto: Ten status wskazuje, że wszystkie prace zostały zakończone i zweryfikowane. Problem można oznaczyć jako zamknięty.
Zidentyfikowany przez	Imię i nazwisko osoby, która zidentyfikowała problem.
Data identyfikacji	Data zgłoszenia problemu.
Ocena problemu i opis działań	
Szczegóły działania (nakład pracy i odpowiedzialność)	Opis zalecanych działań, które należy podjąć, oraz etapów, produktów, harmonogramu, zasobów i nakładu pracy.
Stopień pilności	Wartość liczbową określającą, jak pilny jest dany problem. Możliwe wartości to: 5=Bardzo wysoki, 4=Wysoki, 3=Średni, 2=Niski, 1=Bardzo niski
Wpływ	Wartość liczbową oznaczającą wpływ problemu. Możliwe wartości to: 5=Bardzo wysoki, 4=Wysoki, 3=Średni, 2=Niski, 1=Bardzo niski
Rozmiar	Rozmiar problemu reprezentuje nakład pracy potrzebny do rozwiązania problemu. Możliwe wartości to: 5=Bardzo wysoki, 4=Wysoki, 3=Średni, 2=Niski, 1=Bardzo niski
Data docelowa	Data spodziewanego rozwiązania problemu.
Właściciel problemu	Osoba zatwierdzająca zadania związane z rozwiązywaniem problemu.
Eskalacja	Czy problem ma być eskalowany do warstwy kierującej lub sterującej (Tak lub Nie).
Identyfikowalność/Komentarze	Identyfikator(y) zadań (w planie pracy projektu), które wdrażają działania związane z problemem i/lub identyfikatory powiązanych zmian, ryzyk lub decyzji (wpisy w dzienniku). Należy również dołączyć wszelkie dodatkowe informacje/komentarze związane z problemem.

B.10 Dziennik decyzji

Identyfikacja i opis decyzji	
ID	Identyfikator decyzji.
Kategoria	Kategoria decyzji związana z obszarem, którego dotyczy decyzja (np. biznes, IT, ludzie i organizacja, zewnętrzne lub prawne).
Tytuł	Skrócona nazwa decyzji.
Opis	Opis szczegółów i skutków decyzji, jeśli dotyczy.
Zidentyfikowana przez	Imię i nazwisko osoby, która zidentyfikowała potrzebę podjęcia decyzji.
Obecne osoby	Zanotować nazwiska osób obecnych podczas podejmowania decyzji. W razie potrzeby można odnieść się do odpowiedniego protokołu spotkania (MoM).
Komentarze	Identyfikatory powiązanych wpisów w dzienniku zmian, ryzyk lub spraw oraz wszelkie dodatkowe informacje związane z decyzją.
Własność	
Właściciel decyzji	Osoba zatwierdzająca zadania związane z podejmowaniem decyzji.
Data decyzji	Data podjęcia decyzji.
Eskalacja	Czy decyzja ma być eskalowana do warstwy kierującej lub sterującej (Tak lub Nie).
Wdrożenie decyzji	
Data złożenia wniosku	Data, od której decyzja ma zastosowanie.
Decyzja przekazana do wiadomości:	Grupa, zespoły i inni odbiorcy, którym należy przekazać decyzję.

Załącznik C: Narzędzia i techniki zarządzania projektami

Niniejsza sekcja przedstawia szereg powszechnie stosowanych narzędzi i technik zarządzania projektami, przydatnych w radzeniu sobie z różnymi wyzwaniami związanymi z zarządzaniem projektami. Każde narzędzie i technika są opisane w kilku zdaniach - jest to jedynie krótkie, ogólne omówienie.

Należy pamiętać, że przedstawiony zestaw narzędzi nie jest wyczerpującą listą dostępnych narzędzi i technik zarządzania projektami. Na końcu sekcji podajemy odpowiednie źródła do dalszej lektury i eksploracji.

C.1 Analiza PESTEL

Analiza PESTEL służy do zrozumienia, w jaki sposób środowisko może wpływać na projekt lub cel. PESTEL to skrót od angielskich słów Political (Polityczny), Economic (Ekonomiczny), Social (Społeczny), Technological (Technologiczny), Environmental (Środowiskowy) i Legal (Prawny). Analiza PESTEL pomaga zidentyfikować czynniki zewnętrzne, które wpływają na organizację, a zatem mogą mieć wpływ na cele, planowanie lub realizację projektów.

Ten rodzaj analizy jest szczególnie ważny w kontekście analizy biznesowej i zarządzania ryzykiem. Jest źródłem informacji dla procesu projektowania planu, który będzie wystarczająco kompleksowy do identyfikacji i radzenia sobie z potencjalnymi scenariuszami ryzyka (zagrożeniami / szansami) wynikającymi spoza organizacji lub projektu.

C.2 Analiza produkcji lub zakupu (Make or Buy Analysis)

Analiza produkcji lub zakupu pomaga organizacji podjąć świadomą decyzję o tym, jakie zadania zlecać na zewnątrz (outsourcing), a jakie nie. Menedżerowie portfela i sponsorzy projektów często stają przed dylematem, dany produkt lub usługę wytwarzać wewnątrz organizacji, czy je zakupić. Biorą przy tym pod uwagę dostępność i umiejętności dostępnych zasobów.

Różne czynniki, które należy wziąć pod uwagę przy analizie produkcji lub zakupu, obejmują porównanie kosztów, technologię i procesy biznesowe, informacje związane z dostawcą i systemy wsparcia.

Potencjalne powody podjęcia decyzji o zakupie obejmują efektywność kosztową, kwestie własności intelektualnej, kwestie kontroli jakości lub kwestie niezetelności dostawcy. Potencjalne powody decyzji o zakupie obejmują względy kosztowe, brak wiedzy technicznej, doświadczenie techniczne dostawców i/lub niewystarczające zasoby wewnętrzne.

C.3 Macierz interesów/wpływu interesariuszy (SIIM)

Technika ta służy do ułatwienia i udokumentowania analizy zainteresowania i wpływu każdego interesariusza na projekt. Niezwykle ważne jest poznanie interesariuszy i ich znaczenia dla projektu w celu zidentyfikowania osób wspierających projekt i potencjalnych przeciwników. Ponieważ dokument odnosi się do osób w organizacji, należy zachować poufność informacji.

Zainteresowanie wskazuje poziom zainteresowania interesariuszy projektem. Zainteresowanie jest mierzone jako stopień entuzjazmu wykazywanego przez interesariusza w celu wsparcia projektu. Interesariusze mogą być pozytywnie, neutralnie lub negatywnie nastawieni do projektu.

Wpływ wskazuje na władzę, jaką interesariusz ma nad planowaniem i wdrażaniem działań. Im większa władza decyzyjna interesariusza, tym większy jego wpływ. Najczęściej osoby, które mogą podejmować decyzje dotyczące finansowania projektu i/lub zasobów, mają duży wpływ.

C.4 Macierz prawdopodobieństwa i wpływu ryzyka

Macierz prawdopodobieństwa i wpływu ryzyka (czasami nazywana macierzą prawdopodobieństwa/wpływu lub macierzą ryzyka) jest wykorzystywana do jakościowej oceny ryzyka po zidentyfikowaniu ryzyk projektowych. Matryca została zaprojektowana jako narzędzie uzupełniające dziennik ryzyka lub rejestr ryzyka.

Macierz prawdopodobieństwa/skutków ryzyka opiera się na dwóch kryteriach: prawdopodobieństwie wystąpienia ryzyka i potencjalnym wpływie spowodowanym przez zdarzenie ryzyka. Najczęściej używa się następujących pięciu poziomów każdego z wymiarów macierzy: 1=Bardzo wysoki, 2=Wysoki, 3=Średni, 4=Niski, 5=Bardzo niski

Mnożąc oba czynniki (prawdopodobieństwo i wpływ) otrzymujemy poziom ryzyka. Mierzony w skali względnej od 1 do 25, poziom ryzyka uruchamia różne strategie reagowania na ryzyko.

Komórki macierzy są oznaczone różnymi kolorami, aby wskazać krytyczność ryzyka. Zazwyczaj zielonym kolorem oznacza się ryzyko niskiego poziomu (poziom ryzyka ≤ 2), żółtym ryzyko średniego poziomu (poziom ryzyka od 3 do 16) i czerwonym ryzyko wysokiego poziomu (poziom ryzyka ≥ 20).

W oparciu o apetyt na ryzyko organizacji można opracować odpowiednie strategie reagowania na ryzyko dla każdego zidentyfikowanego ryzyka.

C.5 Struktura podziału pracy (WBS)

Struktura podziału pracy (WBS) to hierarchiczny podział projektu na mniejsze elementy pracy, które mogą być wykorzystane do przypisania zadań lub oszacowania nakładów pracy i kosztów. Dobrze wykonana struktura podziału pracy (WBS) powinna być łatwa do zrozumienia, kompletna i powinna ułatwiać monitorowanie postępów w trakcie realizacji. Powszechnie stosowane techniki obejmują podział projektu na fazy lub etapy, produkty lub produkty, pakiety robocze lub w oparciu o organizację, jej działy i jednostki biznesowe.

Struktura podziału pracy (WBS) stanowi dobrą podstawę dla kierownika projektu (PM) w przypisywaniu różnych obowiązków członkom zespołu. Każde zadanie w strukturze można dodatkowo opisać: może oszacować nakład pracy, określić ryzyko i zależności oraz zmobilizować zasoby.

C.6 Struktura podziału produktów (DBS)

Struktura podziału produktów (DBS) jest istotną częścią planowania opartego na produktach. Może być wykorzystywana do identyfikacji i dokumentowania produktów projektu (zarówno produktów projektu, jak i produktów zarządzania projektem) oraz ich współzależności. Rezultatem jest hierarchiczne drzewo elementów dostarczanych i elementów podrzędnych (fizycznych, funkcjonalnych lub koncepcyjnych), które składają się na cały projekt, co pomaga zespołowi projektowemu zidentyfikować pełny zestaw elementów składających się na projekt.

Struktura podziału produktów (DBS) jest podobna do struktury podziału pracy (WBS), ale jest używana na innym etapie procesu planowania. Pierwsza z nich może poprzedzać drugą i identyfikuje pożądane produkty, które są następnie wykorzystywane do tworzenia struktury podziału pracy (WBS) - identyfikacji zadań i działań wymaganych do dostarczenia tych wyników.

Można powiedzieć, że struktura podziału produktów (DBS) definiuje to, co projekt wyprodukuje (jako całość i jako części), a struktura podziału pracy (WBS) definiuje nakład pracy potrzebny do ich wyprodukowania.

C.7 Szacunkowe nakłady pracy i koszty

Technika szacowania nakładu pracy i kosztów wywodzi się ze struktury podziału pracy (WBS): dla każdego elementu pracy (zadania) szacuje się nakład pracy i koszty. Nakład pracy jest zwykle mierzony w osobodniach lub osobomiesiącach. Praca ta jest wykonywana w ścisłej współpracy z właścicielami zadań lub innymi ekspertami w ramach głównego zespołu projektowego (PCT), aby zapewnić bardziej precyzyjne szacunki i poparcie członków zespołu odpowiedzialnych za wykonanie pracy.

Im wyższa jakość struktury podziału pracy (WBS), tym dokładniejsze będą szacunki.

C.8 Trzypunktowe szacunki

Szacunek trzypunktowy jest powszechnie stosowany w połączeniu z diagramami sieciowymi, aby zapewnić średnią ważoną czasu trwania działania lub kosztu. Jest to przede wszystkim ilościowa technika oceny ryzyka, która wykorzystuje podejście stochastyczne, a nie deterministyczne (np. szacunki jednopunktowe). Oczekiwany czas trwania/koszt i odchylenie standardowe czasu trwania lub kosztu projektu są obliczane na podstawie trzech punktów danych, a mianowicie optymistycznego oszacowania czasu trwania lub kosztu, najbardziej prawdopodobnego oszacowania i pesymistycznego oszacowania. Szacunki te są następnie ważone, aby zapewnić średnią ważoną wysiłku, kosztu lub czasu trwania.

Ponadto szacunki te można wykorzystać do obliczenia odchylenia standardowego, oszacowania poziomów ufności średniej ważonej na działanie oraz do zbudowania prostych modeli statystycznych czasu i kosztu zadania. Metoda ta może być stosowana do prognozowania i ograniczania ryzyka oraz do przypisywania buforów / rezerw do zadań. Obecnie wiele programów do zarządzania projektami umożliwia automatyczne obliczanie powyższych parametrów poprzez modelowanie i symulację (np. przy użyciu rozkładu Beta-PERT).

Zaangażowanie ekspertów zwiększa dokładność trzypunktowych szacunków i zmniejsza stopień niepewności projektu.

C.9 Drzewa decyzyjne

Drzewo decyzyjne to wizualne narzędzie wspomagające podejmowanie decyzji, składające się z węzłów i gałęzi, które pomagają nam opisać możliwe alternatywy (ścieżki) poprzez reprezentowanie wyborów i zdarzeń o różnym prawdopodobieństwie wystąpienia. Drzewa decyzyjne wykorzystują trzy rodzaje węzłów: (a) węzły decyzyjne (reprezentowane przez kwadraty) (b) węzły szansy (reprezentowane przez okręgi) i (c) węzły końcowe (reprezentowane przez trójkąty).

W analizie drzewa decyzyjnego (wykonywanej głównie podczas zarządzania ryzykiem projektu), drzewo decyzyjne jest używane głównie w połączeniu z oczekiwaną wartością pieniężną (EMV), gdzie obliczamy EMV dla każdej alternatywy (gałęzi), a tym samym wybieramy najkorzystniejszą z nich. Analizę drzewa decyzyjnego można również przeprowadzić, tworząc stochastycznie określoną strukturę, a następnie symulując wyniki (np. za pomocą symulacji Monte Carlo), aby uzyskać decyzje oparte na prawdopodobieństwie.

C.10 Harmonogram projektu

Tworzenie harmonogramu projektu ma na celu identyfikację zależności między zadaniami, przypisanie zasobów do każdego zadania, określenie dat rozpoczęcia i zakończenia zadania oraz opracowanie ogólnego czasu trwania projektu.

Harmonogramowanie można przeprowadzić dla całego projektu z góry lub dla jego części, takich jak poszczególne etapy lub iteracje. Można stosować różne metody planowania i reprezentacje: listę dat/terminów, plan kamieni milowych, wykresy słupkowe, diagramy sieciowe i połączone wykresy słupkowe (wykresy Gantta), z których wszystkie mogą być wzajemnie się uzupełniać.

Po zatwierdzeniu, harmonogram projektu staje się punktem odniesienia, a wszelkie dalsze zmiany w harmonogramie muszą być wprowadzane zgodnie z procesem zarządzania zmianą i odpowiednimi ustaleniami dotyczącymi zarządzania.

C.11 Poziomowanie zasobów

Poziomowanie zasobów to technika wykorzystywana do analizy niezrównoważonego wykorzystania zasobów projektu i rozwiązywania konfliktów związanych z alokacją zasobów (tj. zasobów ludzkich, materiałów lub sprzętu).

Poziomowanie zasobów koncentruje się na efektywnej/optymalnej alokacji zasobów w celu ukończenia projektu w określonym czasie. Kierownicy projektów (PM) analizują zależności między projektami lub działaniami, aby zapewnić, że działania mogą być wykonywane w odpowiednim czasie. Poziomowanie zasobów można przeprowadzić biorąc pod uwagę zidentyfikowane ograniczenia projektu. Poziomowanie zasobów może na przykład wymagać opóźnienia określonych zadań do czasu udostępnienia zasobów poprzez ich realokację.

C.12 Wykresy Gantta

Wykres Gantta jest popularnym narzędziem do zarządzania projektami, używanym do przedstawiania harmonogramu, faz i działań projektu w pojedynczej formie wizualnej (zazwyczaj jest to rodzaj poziomego wykresu słupkowego). Koncentruje się na sekwencji projektu, czasie trwania, zależnościach i statusie w sposób łatwy do zrozumienia.

Wykres Gantta przedstawia kolejność, w jakiej należy wykonywać zadania i zapewnia przegląd postępów, które zostały osiągnięte w dowolnym momencie. Wykres Gantta jest wykorzystywany, aby zaprezentować harmonogram projektu w sposób wizualny. Wykorzystuje się go również do pokazywania poczynionych postępów i aktualnego stanu harmonogramu poprzez dodanie cieniowania procentowego i pionowej linii „dzisiaj”. Główną zaletą tej techniki jest możliwość łatwego przedstawienia każdego działania tak, aby ich status był widoczny na pierwszy rzut oka.

C.13 Metoda ścieżki krytycznej (CPM)

Metoda ścieżki krytycznej (CPM) to technika modelowania, która wykorzystuje matematyczny algorytm do obliczania całkowitego czasu trwania projektu. Oblicza najdłuższą niezbędną ścieżkę (tj. najdłuższy nieunikniony czas trwania) planowanych działań od początku do końca projektu, zwaną inaczej ścieżką krytyczną projektu. Technika ta pomaga zrozumieć, które działania mają krytyczny wpływ na całkowity czas trwania projektu.

Ponieważ ścieżka krytyczna reprezentuje najdłuższą niezbędną ścieżkę działań, reprezentuje ona również najkrótszy możliwy czas trwania projektu do jego ukończenia. Na podstawie tych informacji można ustalić priorytety działań w celu skrócenia czasu trwania ścieżki krytycznej poprzez przycięcie działań na ścieżce krytycznej, wykonanie większej liczby działań równolegle lub dodanie większej liczby zasobów.

C.14 Metoda łańcucha krytycznego (CCM)

Metoda łańcucha krytycznego (CCM) to technika modelowania wykorzystywana do planowania i harmonogramowania zestawu działań lub projektów. Jest ona podobna do metody ścieżki krytycznej (CPM), ale uwzględnia zasoby i ich poziomowanie, a także zachowanie kierownika projektu (PM) podczas szacowania czasu trwania działań projektowych.

Technika ta opiera się na spostrzeżeniu, że szacunki czasu działań w projektach są blisko dwukrotnie wyższe niż czas wymagany do ich ukończenia. Powody, które prowadzą do opóźnień, mogą obejmować niewykorzystanie wczesnego zakończenia działania, tempo członków zespołu w celu wypełnienia czasu dostępnego na wykonanie zadania, czekanie do ostatniej chwili, aby naprawdę skupić się na zadaniu itp.

Metoda łańcucha krytycznego (CCM) zakłada, że szacunki czasu trwania działań kierownika projektu (PM) są zawyżone i natychmiast przystępuje do ich redukcji. Następnie dodawane są dodatkowe bufony (bufor projektu, bufor zasilania, bufor zasobów) w celu uwzględnienia redukcji szacunków projektu.

C.15 Zarządzanie wartością wypracowaną (EVM)

Earned Value Management (EVM) to technika wykorzystywana do monitorowania i kontrolowania wydajności projektów, zapewniająca obiektywny obraz wydajności w oparciu o dane finansowe projektu. Zarówno koszt, jak i wartość są mierzone w jednostkach kosztów (np. osobodni lub euro). Zarządzanie wartością wypracowaną (Earned Value Management - EVM) zapewnia względnie obiektywne metryki - lub kluczowe wskaźniki wydajności (KPI) - w celu proaktywnego zarządzania wydajnością projektu. Niektóre wskaźniki odzwierciedlają dotychczasowe postępy lub odchylenia od planu z punktu widzenia kosztów lub wartości pracy, podczas gdy inne wskaźniki koncentrują się na prognozowaniu całkowitego odchylenia budżetu lub na poziomach produktywności wymaganych do ukończenia projektu zgodnie z harmonogramem.

Głównymi stosowanymi wskaźnikami są wartość planowana (PV), znana również jako budżetowany koszt zaplanowanej pracy (BCWS), koszt rzeczywisty (AC), znany również jako rzeczywisty koszt wykonanej pracy (AVWP) oraz wartość wypracowana, znana również jako budżetowany koszt wykonanej pracy (BCWP). Dzięki połączeniu powyższych wskaźników możemy uzyskać różne KPI, np. odchylenie harmonogramu (SV) i wskaźnik wydajności harmonogramu (SPI), odchylenie kosztu (CV) i wskaźnik wydajności kosztu (CPI), a nawet bardziej zaawansowane wskaźniki do prognozowania przyszłych wyników projektu, takie jak szacunek ukończenia (EAC), szacunek ukończenia (ETC) i wskaźnik wydajności ukończenia (TCPI).

C.16 Analiza Pareto

Analiza Pareto jest formalną techniką identyfikacji tych kwestii, które powodują większość problemów w projekcie. Zasada Pareto mówi, że 80% skutków pochodzi z 20% przyczyn (np. 80% kosztów można przypisać 20% działań lub 80% skutków ryzyka może wynikać z zaledwie 20% zidentyfikowanych zagrożeń).

Skupiając się na tych najważniejszych kwestiach (20%), analiza Pareto może być przydatna w zarządzaniu ryzykiem lub jakością, ponieważ pomaga skupić się na tych zagrożeniach lub kwestiach jakościowych, które mają największy wpływ na projekt, ułatwiając w ten sposób ustalenie priorytetów niezbędnych działań łagodzących lub awaryjnych.

C.17 Wyciągnięte wnioski

Dokumentacja wyciągniętych wniosków to sposób na identyfikację obszarów rozwoju/ulepszeń w ramach projektu. Dzięki temu można unikać podobnych problemów w przyszłych projektach. Przykładowe informacje, jakie warto udokumentować to: wnioski wyciągnięte z zarządzania ryzykiem, kwestie jakości, kwestie outsourcingu lub wykonawcy, wnioski o zmianę itp.

Zespół projektowy może przedstawiać pomysły poprzez sesje burzy mózgów, przeglądanie raportów i dzienników projektu, wysyłanie kwestionariuszy projektu itp. w trakcie cyklu życia projektu. Kierownik projektu (PM) tworzy kategorie wniosków i ustala priorytety w celu zrozumienia kluczowych potencjalnych obszarów ulepszeń.

Aby uniknąć popełniania tych samych błędów w przyszłości, należy udostępnić dokument z wnioskami innym kierownikom projektów. W niektórych przypadkach wnioski mogą pomóc w ulepszeniu procesów, list kontrolnych i szablonów lub szkoleń.

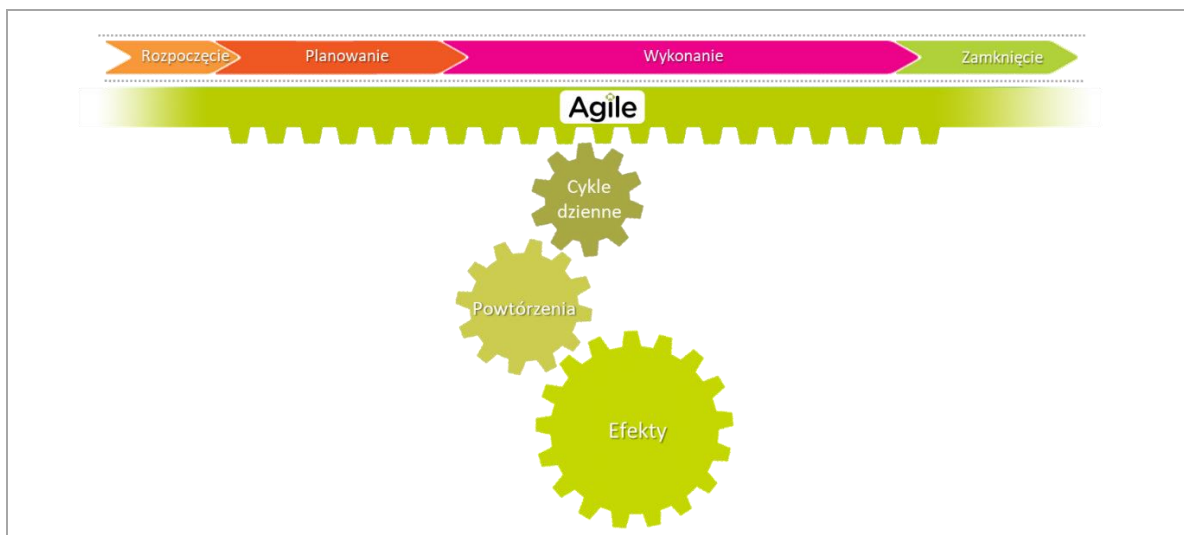
Załącznik D: Rozszerzenia metodologii i uwagi dotyczące PM²

D.1 Agile, zarządzanie programem i portfelem projektów

D.1.1 Metodologia PM² a Agile

PM² uznaje złożony i niepewny charakter wielu rodzajów projektów oraz pozytywny wkład zwinnego sposobu myślenia w ich skuteczne zarządzanie.

Podejścia Agile stoją przed różnymi wyzwaniami, które rosną wraz z wielkością organizacji, w których są stosowane. W przypadku wielu organizacji wyzwania te obejmują koordynację między zespołami pracującymi zgodnie z podejściem Agile i nie-Agile, zgodność z różnymi wymogami dotyczącymi ładu organizacyjnego i audytu oraz ograniczenia dotyczące architektury organizacyjnej i interoperacyjności.

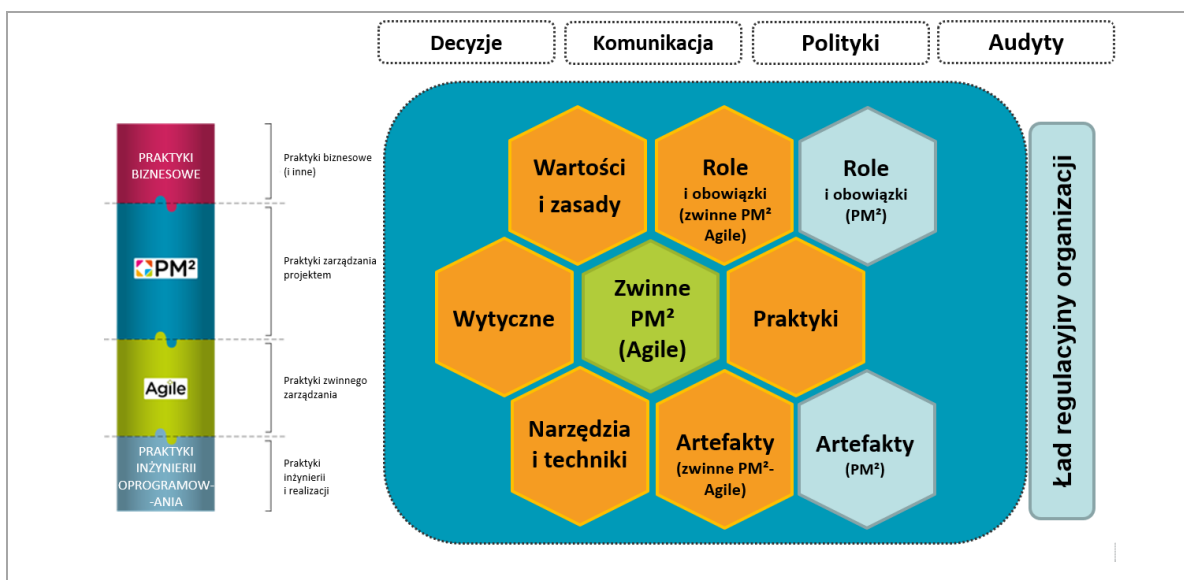


Rys. D.1 Od faz projektu do cykli dziennych

Rozszerzenie Agile do PM² włącza Agile do ogólnych ram PM² i tworzy podstawy do przejścia w kierunku lepszego zarządzania projektami i zwinności organizacyjnej. Pomaga zespołom projektowym osiągnąć pożądany poziom zwinności przy jednoczesnym spełnieniu rygorystycznych wymogów dotyczących zamówień i audytów, koordynacji z poziomem programu i portfela oraz współpracy z innymi projektami, wykonawcami, innymi jednostkami organizacyjnymi, a nawet organizacjami zewnętrznymi.

Rozszerzenie Agile do PM² zapewnia (dla projektów IT):

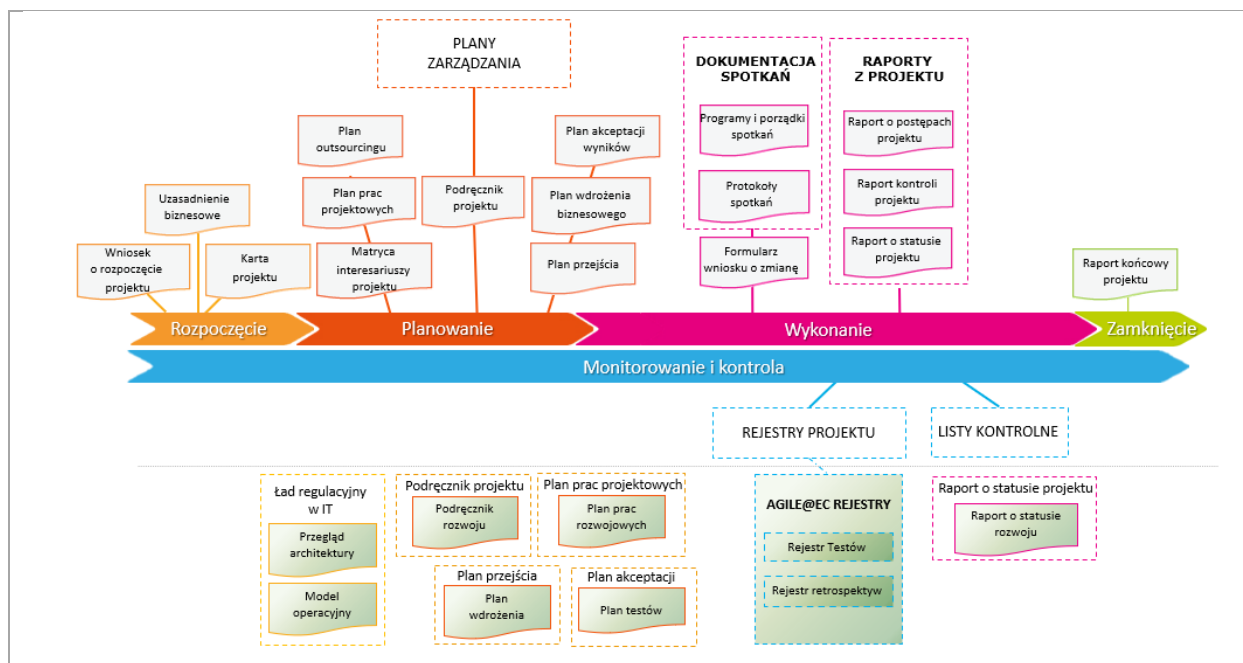
- zdefiniowane role i obowiązki Agile (jako rozszerzenie ładu PM²),
- integrację z całym cyklem życia projektu PM²,
- zestaw sugerowanych artefaktów Agile PM² (jako rozszerzenie artefaktów PM²).



Rys. D.2 Pozycjonowanie Agile PM² w organizacji

Dokumentowanie pracy zaplanowanej i wykonanej przez zespoły Agile ma kluczowe znaczenie dla zwiększenia przejrzystości i koordynacji między różnymi warstwami organizacji projektu PM² (tj. między warstwami zarządzającą, kierowniczą i wykonawczą).

Zestaw artefaktów wspiera korzystanie z Agile PM². Artefakty te dokumentują informacje związane z podejściem do zarządzania, konkretnymi działaniami (zadaniami wdrożeniowymi), kamieniami milowymi, zagadnieniami i raportowaniem postępów. Artefakty podzielone są na trzy grupy: Artefakty specyficzne dla podejścia Agile, artefakty koordynacji i raportowania oraz artefakty ładu projektowego.



Rys. D.3 Krajobraz artefaktów Agile PM²

D.1.2 Zarządzanie programem PM² (PM²-PgM)

Program to zbiór projektów ukierunkowanych na wspólny cel, które są zarządzane w skoordynowany sposób w celu uzyskania korzyści i kontroli, których nie można byłoby uzyskać, zarządzając nimi indywidualnie.

Programy mogą również obejmować prace wykraczające poza zakres poszczególnych projektów w ramach programu. **Zarządzanie programem** to proces stosowania wiedzy, umiejętności i działań w programie w celu osiągnięcia jego celów i korzyści.

Warstwa zarządzania programem współdziała z warstwą zarządzania projektami, ponieważ inicjuje i koordynuje projekty w ramach programu. Sam program jest inicjowany z warstwy zarządzania portfelem w organizacji.



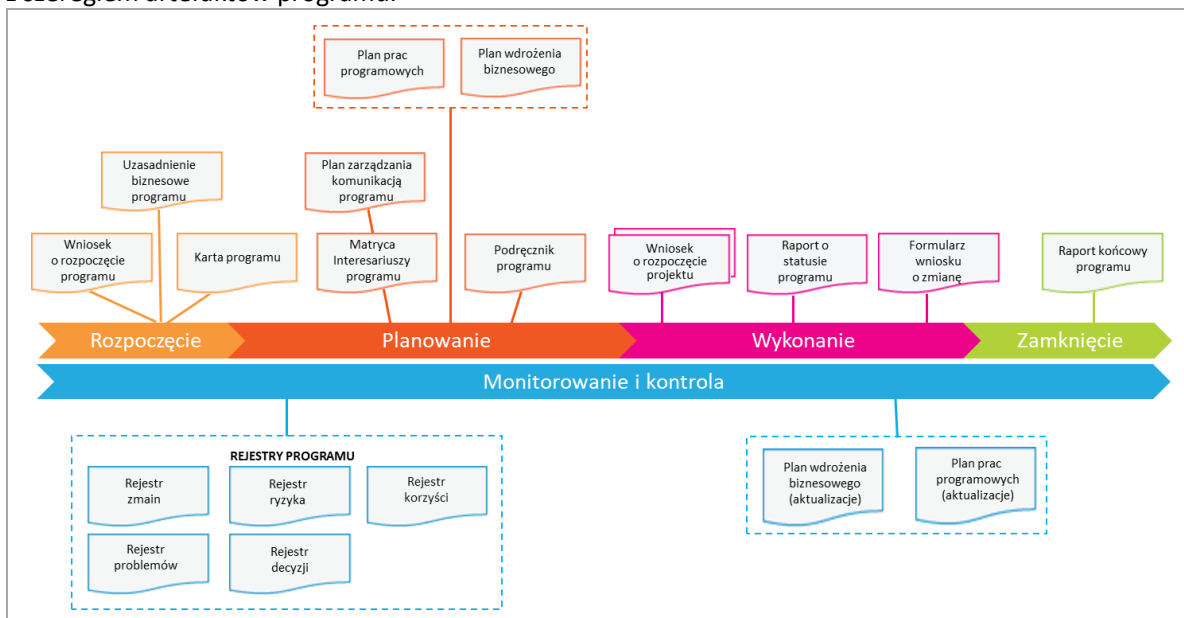
Rys. D.4 Relacje między strategią, projektem, programem, portfelem i operacjami

Cykl życia programu

Program ma określony początek i koniec, podczas którego wykonywane są wszystkie działania programowe i realizowane są projekty. Cykl życia programu PM² ma cztery fazy, które są podobne do faz projektowych, ale stanowią odrębną całość: faza inicjowania, faza planowania, faza realizacji, faza zamknięcia. Przez cały czas trwania programu wykonywane są czynności monitorowania i kontroli.

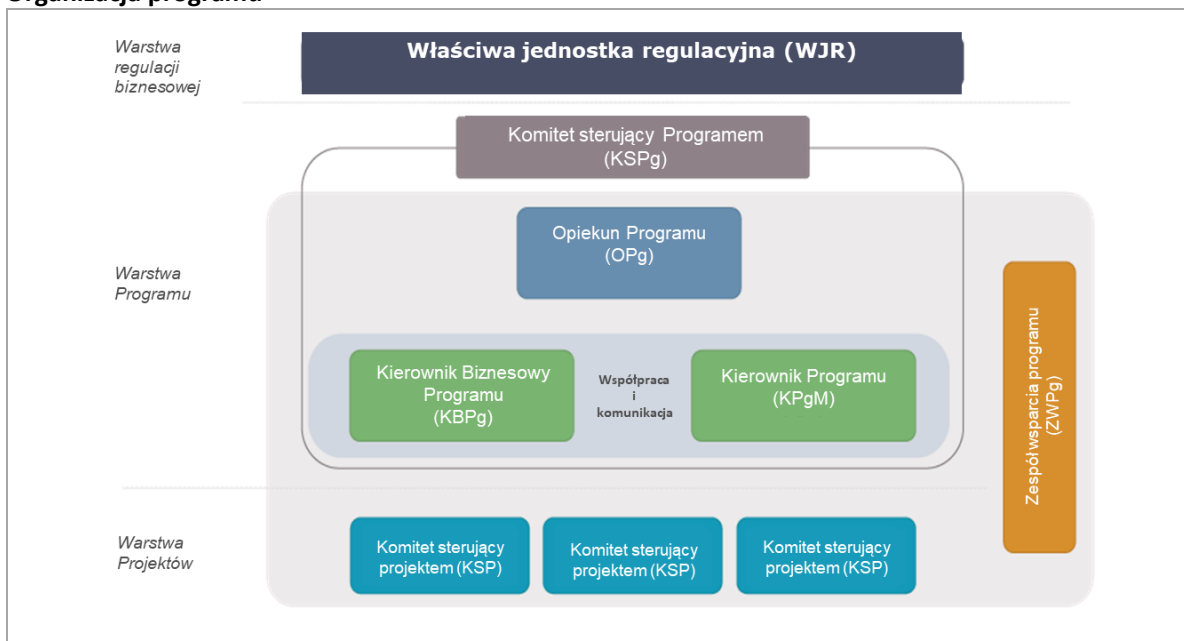
Faza realizacji może również obejmować kilka etapów, z których każdy jest powiązany z głównym osiągnięciem w zakresie tworzenia produktów programu, co umożliwia realizację korzyści.

Typowe działania związane z zarządzaniem programem wykonywane na każdym etapie idą w parze z szeregiem artefaktów programu.



Rys. D.5 Cykl życia programu PM² i krajobraz artefaktów

Organizacja programu



Rys. D.6 Organizacja programu PM²

Właściciel programu (PgO) zatwierdza zadania związane z zapewnianiem sukcesu programu, podczas gdy codzienne zarządzanie programem jest delegowane do kierownika programu (PgM). Kierownik programu skupia się na rezultatach programu.

Kierownik biznesowy programu (PgBM) na co dzień reprezentuje właściciela programu (PgO) w ramach programu i ściśle współpracuje z kierownikiem programu (PgM). Rola ta koncentruje się na osiągnięciu korzyści wynikających z wyników programu.

W skład komitetu sterującego programem (PgSC) wchodzi właściciel programu (PgO), kierownik biznesowy programu (PgBM) i kierownik programu (PgM). W razie potrzeby mogą w nim uczestniczyć inni eksperci. Komitet sterujący programem (PgSC) jest odpowiedzialny za realizację celów i korzyści programu.

Program może również mieć tymczasowy zespół wsparcia programu (PgST), który zapewnia pomoc administracyjną dla programu i jego projektów składowych.

D.1.3 PM² i zarządzanie portfelem

Portfel projektów to zbiór projektów, programów i innych działań, które są pogrupowane w celu ułatwienia lepszej kontroli nad ich zasobami finansowymi i wspierania ich skutecznego zarządzania pod względem realizacji celów strategicznych. Projekty lub programy w portfelu niekoniecznie są ze sobą powiązane lub współzależne. Ze strategicznego punktu widzenia portfele są strukturami wyższego poziomu niż programy i projekty. To na poziomie portfela podejmowane są decyzje inwestycyjne, identyfikowane są priorytety i alokowane są zasoby.

Bardzo ważne jest, aby osoby zaangażowane w definiowanie projektów i zarządzanie nimi rozumiały różnice między projektami, programami i portfelami oraz specyficzne wymagania dotyczące zarządzania nimi. Powinny one również być w stanie zdefiniować lub umiejscowić swoją pracę na właściwym poziomie (tj. wiedzieć, czy ich praca byłaby lepiej zarządzana jako program czy sieć projektów), jednocześnie zawsze mając świadomość zarządzania i kontekstu organizacyjnego ich pracy.

Proces zarządzania portfelem PM² obejmuje szereg działań, które są podzielone na cztery grupy.

1. Definicja struktury portfela

Określa sposób, w jaki organizacja zajmie się zarządzaniem portfelem, wyznaczając strukturę portfela, organy zarządzające i ich obowiązki, wraz z niezbędnymi procesami.

2. Tworzenie portfela

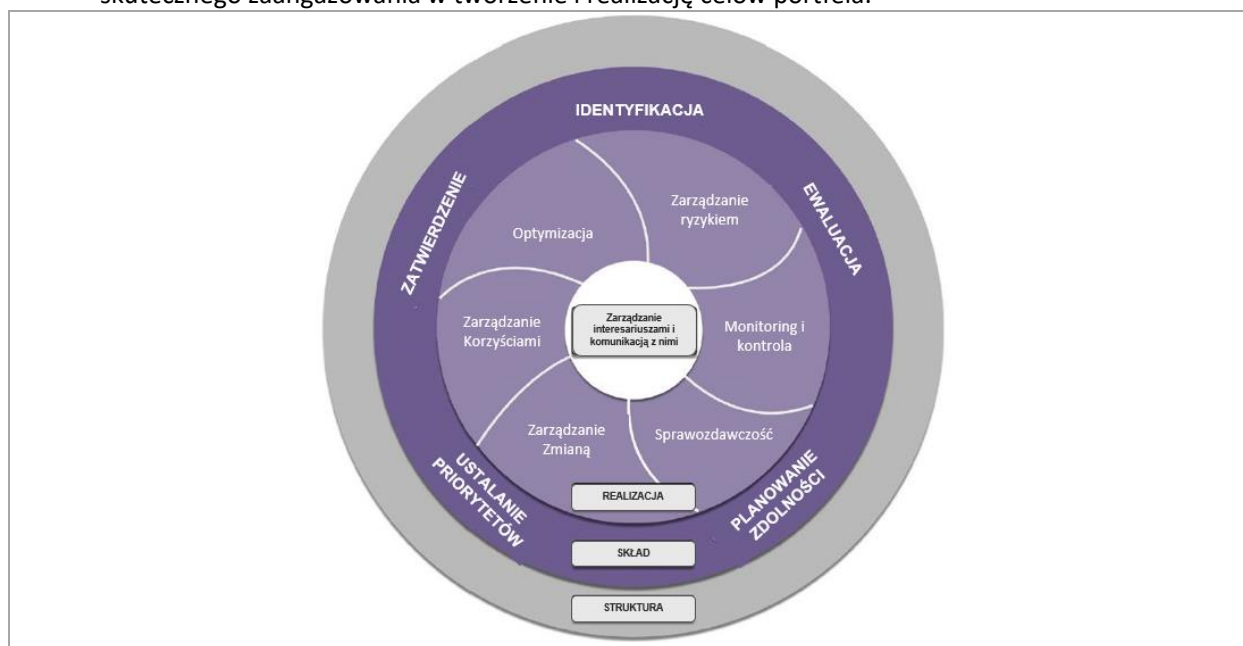
Jest to proces obejmujący działania mające na celu ocenę kandydatów do portfela, podejmowanie decyzji inwestycyjnych i alokację zasobów. Są to działania, które są regularnie wykonywane w zależności od potrzeb organizacji.

3. Realizacja portfela

Jest to ciągły proces, w którym zatwierdzone programy i projekty są zarządzane w kierunku realizacji ich celów. Chociaż programy i projekty są przedsięwzięciami tymczasowymi, działania w ramach portfela są wykonywane w sposób ciągły aż do jego zamknięcia.

4. Zarządzanie interesariuszami i komunikacja

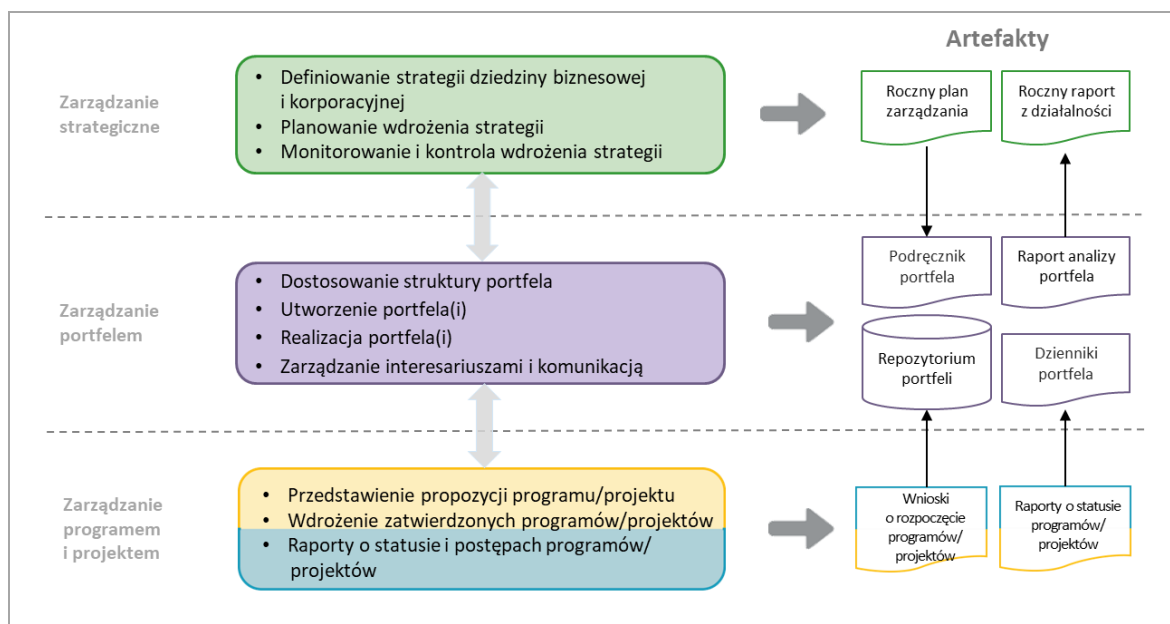
Jest to ciągły proces analizy i interakcji z różnymi interesariuszami w celu zapewnienia ich skutecznego zaangażowania w tworzenie i realizację celów portfela.



Rys. D.7 Model procesu zarządzania portfelem PM²

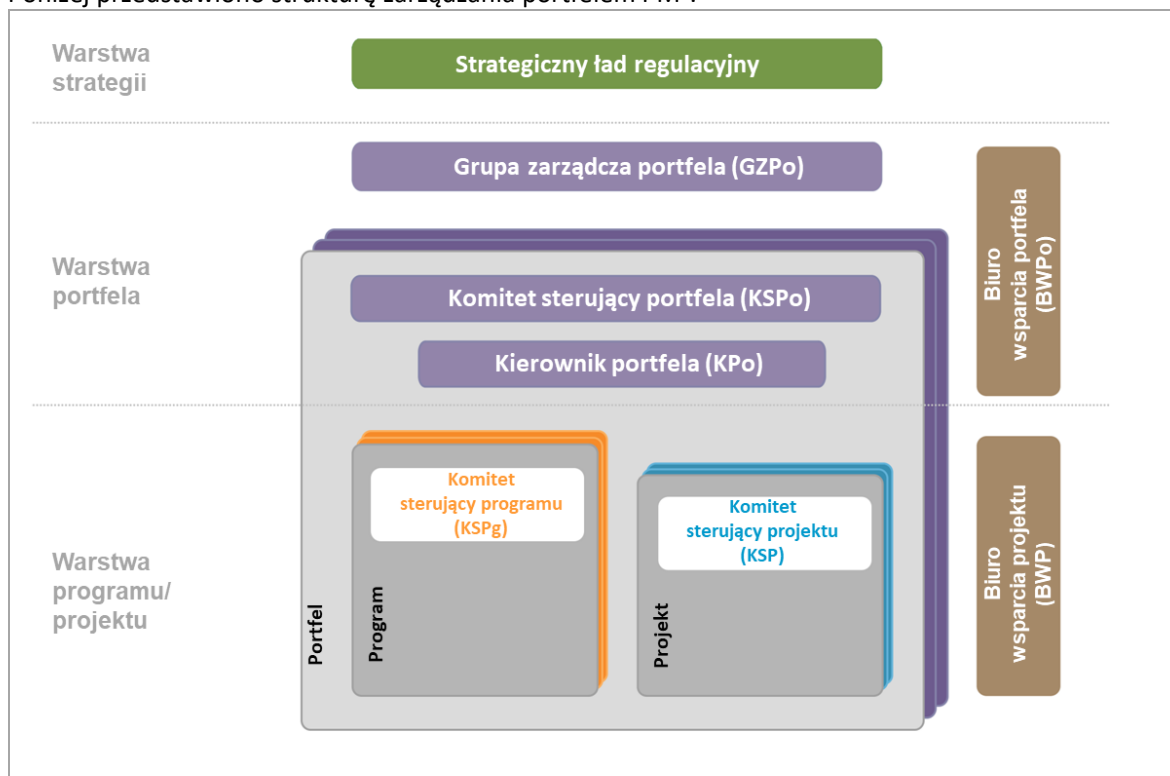
Proces komponowania portfela zasila ciągłe procesy realizacji portfela nowymi komponentami portfela (tj. programami lub projektami), których postępy i wyniki są komunikowane poprzez wykonanie procesu komunikacji portfela i zarządzania interesariuszami. Charakterystyka i zarządzanie portfelem, a także działania procesów zarządzania portfelem i wytwarzane artefakty są zdefiniowane przez strukturę portfolio.

Nadrzędny widok organizacyjnego zarządzania portfelami, programami i projektami został zilustrowany na poniższym schemacie.



Rys. D.8 Ogólne przedstawienie warstwy zarządzania, działań i artefaktów

Poniżej przedstawiono strukturę zarządzania portfelem PM².



Rys. D.9 Zarządzanie portfelem PM²

D.2 Rozważania w PM²: Zrównoważony rozwój, ochrona danych, bezpieczeństwo IT, UX

Poniższe sekcje przedstawiają kwestie związane z zarządzaniem projektami, które są bardziej istotne dla określonych dziedzin. Na przykład kwestie ochrony danych, bezpieczeństwa IT i UX są ważniejsze w kontekście projektów IT dostarczających rozwiązania cyfrowe, podczas gdy kwestie zrównoważonego rozwoju są znacznie bardziej istotne dla projektów inżynierskich lub budowlanych. Mimo to wszystkie te aspekty pozostają istotne w różnych domenach projektów.

D.2.1 Zrównoważony rozwój w zarządzaniu projektami

Koncepcja zrównoważonego rozwoju ewoluowała od szlachetnej aspiracji do imperatywu dla organizacji i projektów. Uznając jej głębokie globalne znaczenie, Komisja Europejska jest liderem inicjatyw mających na celu wspieranie zrównoważonej gospodarki. **Europejski Zielony Ład** podkreśla potrzebę tworzenia systemu gospodarczego, który wspiera wzrost gospodarczy, jednocześnie chroniąc naszą planetę i poprawiając jakość życia obywateli i przyszłych pokoleń.

Zrównoważony rozwój obejmuje coś więcej niż tylko zarządzanie środowiskiem; obejmuje on skomplikowaną interakcję między dobrobytem gospodarczym, środowiskowym i społecznym. Wymaga holistycznego podejścia, które wykracza poza łagodzenie szkód i zamiast tego koncentruje się na tworzeniu trwałego pozytywnego wpływu na świat, który zamieszkujemy.

W miarę jak organizacje i projekty starają się włączyć zrównoważony rozwój do swojego rdzenia, kwestie zrównoważonego rozwoju stają się głównym czynnikiem w sposobie, w jaki organizacje publiczne i prywatne definiują, zatwierdzają, planują i zarządzają projektami oraz ich wynikami.

W rezultacie praktyki zarządzania projektami powinny inspirować i wzmacniać organizacje, kierowników projektów i zespoły projektowe, aby zrozumieć, czym jest zrównoważony rozwój w kontekście projektów, ale także wyposażyć ich w praktyczne i możliwe do zastosowania wytyczne i narzędzia, które pozwolą im płynnie zintegrować zrównoważony rozwój z zarządzaniem projektami, wspierając bardziej zrównoważoną, dostępną przyszłość dla wszystkich.

D.2.2 Ochrona danych w zarządzaniu projektami

Ogólne rozporządzenie Unii Europejskiej o ochronie danych (RODO) stanowi istotne ramy dla ochrony danych osobowych i prawa do prywatności osób fizycznych. Ustanawia ono zasady ochrony danych, kładąc nacisk na uczciwość, przejrzystość i odpowiedzialność w przetwarzaniu danych.

Aby osiągnąć ochronę danych w fazie projektowania i domyślnie, organizacje i zespoły projektowe muszą priorytetowo traktować przestrzeganie **podstawowych zasad ochrony danych**. Obejmują one kluczowe aspekty **zgodności z prawem, uczciwości i przejrzystości, dokładności, ograniczenia celu, minimalizacji danych, ograniczenia przechowywania oraz bezpieczeństwa danych**, w tym **integralności i poufności**.

Zasadniczo zasady te nakazują, aby wszystkie dane osobowe były przetwarzane w sposób zarówno zgodny z prawem, jak i sprawiedliwy, z zachowaniem przejrzystości wobec osoby, której dane dotyczą. Wiąże się to z uzyskaniem wyraźnej zgody, starannym informowaniem osób, których dane dotyczą, o działaniach związanych z przetwarzaniem danych oraz zapewnieniem uczciwości w całym procesie przetwarzania danych. Gromadzenie danych osobowych jest ograniczone do precyzyjnych, zgodnych z prawem celów, uniemożliwiając jakiegokolwiek wykorzystanie wykraczające poza pierwotny zakres gromadzenia danych. Podobnie, gromadzenie i przetwarzanie danych są ograniczone do minimum niezbędnego do zamierzonych celów, zapobiegając nieuzasadnionemu gromadzeniu danych i zachowując ich przydatność. Ponadto dane osobowe muszą być przechowywane z zachowaniem dokładności i aktualizowane w razie potrzeby, co zapobiega wykorzystywaniu nieaktualnych lub błędnych danych. Przechowywanie danych osobowych nie powinno przekraczać okresu wymaganego do ich pierwotnego celu, zapobiegając nieokreślonemu przechowywaniu danych i ułatwiając terminowe usuwanie danych, gdy nie są już potrzebne. Wreszcie, niezbędne są rygorystyczne środki bezpieczeństwa danych, obejmujące ochronę przed nieuprawnionym dostępem, ujawnieniem, zmianą lub zniszczeniem, chroniące zarówno integralność, jak i poufność danych.

Ponieważ zespoły projektowe zmagają się z zawiłościami przepisów dotyczących ochrony danych i prywatności, potrzebują praktycznych wytycznych i narzędzi, aby zapewnić, że ochrona danych stanie się nieodłącznym elementem projektów, zgodnym z wymogami prawnymi i standardami etycznymi dotyczącymi postępowania z danymi osobowymi.

D.2.3 Bezpieczeństwo IT w zarządzaniu projektami

Polityka bezpieczeństwa IT Komisji Europejskiej, w połączeniu z metodologią zarządzania ryzykiem bezpieczeństwa IT (ITSRM²), tworzy solidne ramy, które mogą pomóc organizacjom w ochronie zasobów cyfrowych i zachowaniu ich integralności.

Zarządzanie bezpieczeństwem IT obejmuje zestaw praktyk i środków skoncentrowanych na zapewnieniu trzech podstawowych wymiarów: poufności, która polega na udostępnianiu danych tylko upoważnionym użytkownikom; integralności, zapewniającej, że dane nie zostaną zmienione bez autoryzacji; oraz dostępności, gwarantującej, że dane pozostaną dostępne i funkcjonalne w razie potrzeby. Zajmuje się szeregiem potencjalnych zagrożeń, takich jak wypadki, błędy, celowe ataki i zdarzenia naturalne, z których wszystkie są uważane za ryzyko. Podstawowym celem jest zmniejszenie prawdopodobieństwa i wpływu tych zagrożeń, utrzymanie ich na akceptowalnym poziomie przy jednoczesnym zapewnieniu, że koszty zarządzania nimi nie przewyższają korzyści.

Środki bezpieczeństwa IT powinny być dostosowane do konkretnych zagrożeń związanych z rozwiązaniami cyfrowymi i być zgodne z politykami i przepisami organizacyjnymi, zazwyczaj opisującymi trójpoziomowy model, obejmujący zarządzanie ryzykiem, przeglądy zgodności i wewnętrzne audyty bezpieczeństwa.

Podejście do zarządzania ryzykiem zorientowane na bezpieczeństwo rozpoczyna się w fazie konceptualizacji rozwiązań cyfrowych, a następnie w fazie inicjowania odpowiednich projektów i trwa aż do ich zamknięcia, ale także przez cały cykl życia opracowanych rozwiązań cyfrowych. W związku z tym kwestie bezpieczeństwa IT powinny być od samego początku włączone do priorytetów projektu i planu pracy.

Jednak większość organizacji, kierowników projektów i zespołów projektowych boryka się ze złożonością zarządzania bezpieczeństwem IT. Konieczna jest więc odpowiednia edukacja w zakresie procesów, narzędzi i artefaktów, które pomogą płynnie zintegrować zarządzanie bezpieczeństwem IT z inicjowaniem, planowaniem i realizacją projektu, wspierając budowanie odpornego, bezpiecznego środowiska cyfrowego.

D.2.4 Rozważania dotyczące UX w zarządzaniu projektami

Obecnie coraz bardziej docenia się rolę doświadczenia użytkownika - UX - w zwiększaniu wartości rozwiązań cyfrowych. UX koncentruje się na interakcjach użytkowników z produktami, usługami i procesami. Odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu doświadczeń użytkowników, które rezonują z ich wymaganiami i pragnieniami.

UX to nie tylko projektowanie interfejsów, ale także optymalizacja pełnego doświadczenia użytkownika w ramach rozwiązań cyfrowych, usług i procesów. Podejście to koncentruje się na centralnej roli użytkowników, zmniejszając niepewność, zwiększając wzajemne zrozumienie i wspierając empatyczne partnerstwo.

Uwzględnienie kwestii UX (np. myślenia projektowego) dla rozwiązania cyfrowego w priorytetach projektu i planie pracy sprawia, że produkty projektu lepiej odpowiadają na potrzeby użytkownika. Umożliwia to zespołom projektowym wypełnienie luki między założeniami a eksperymentami.

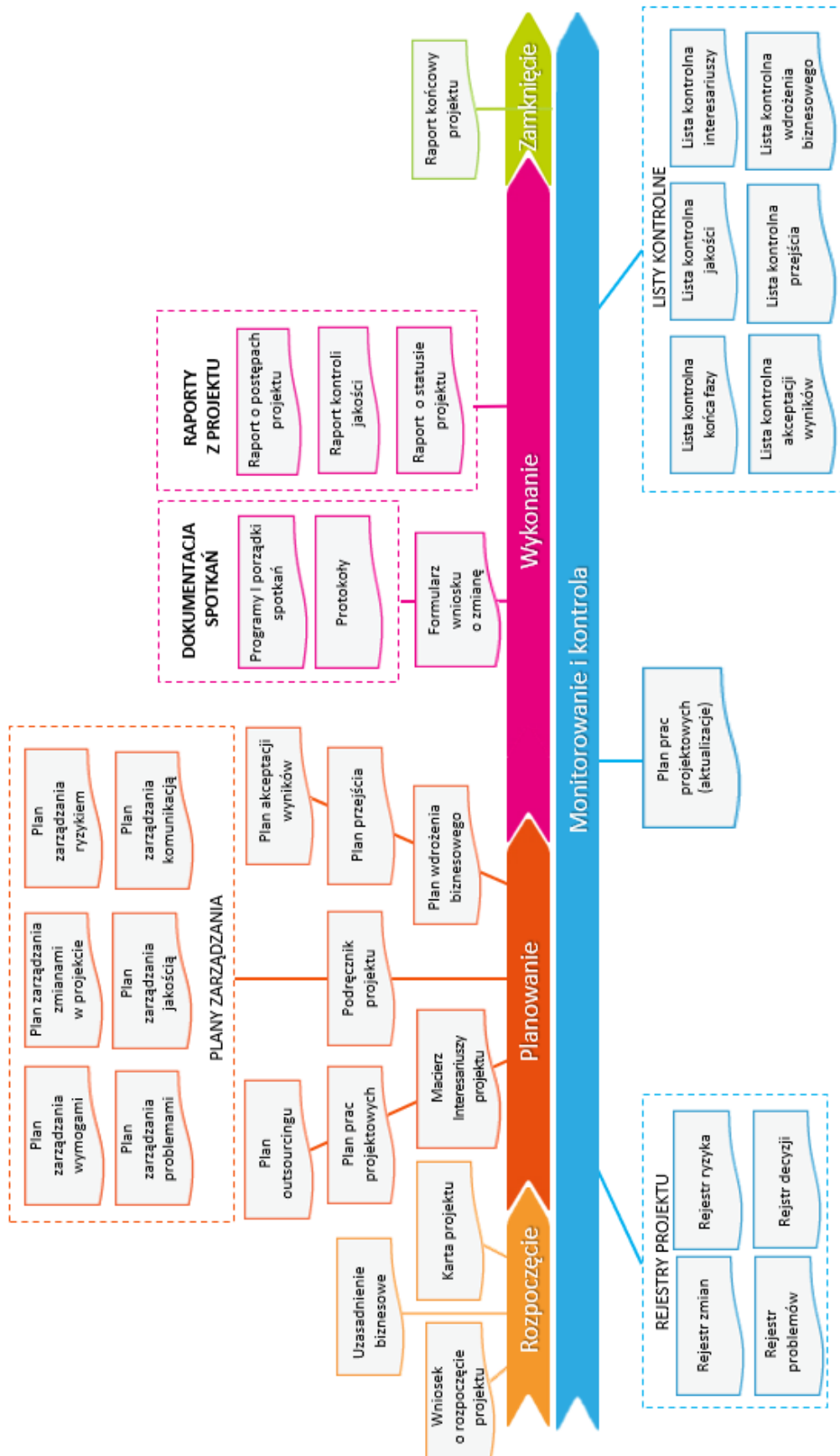
Ta strona została celowo pozostawiona pusta

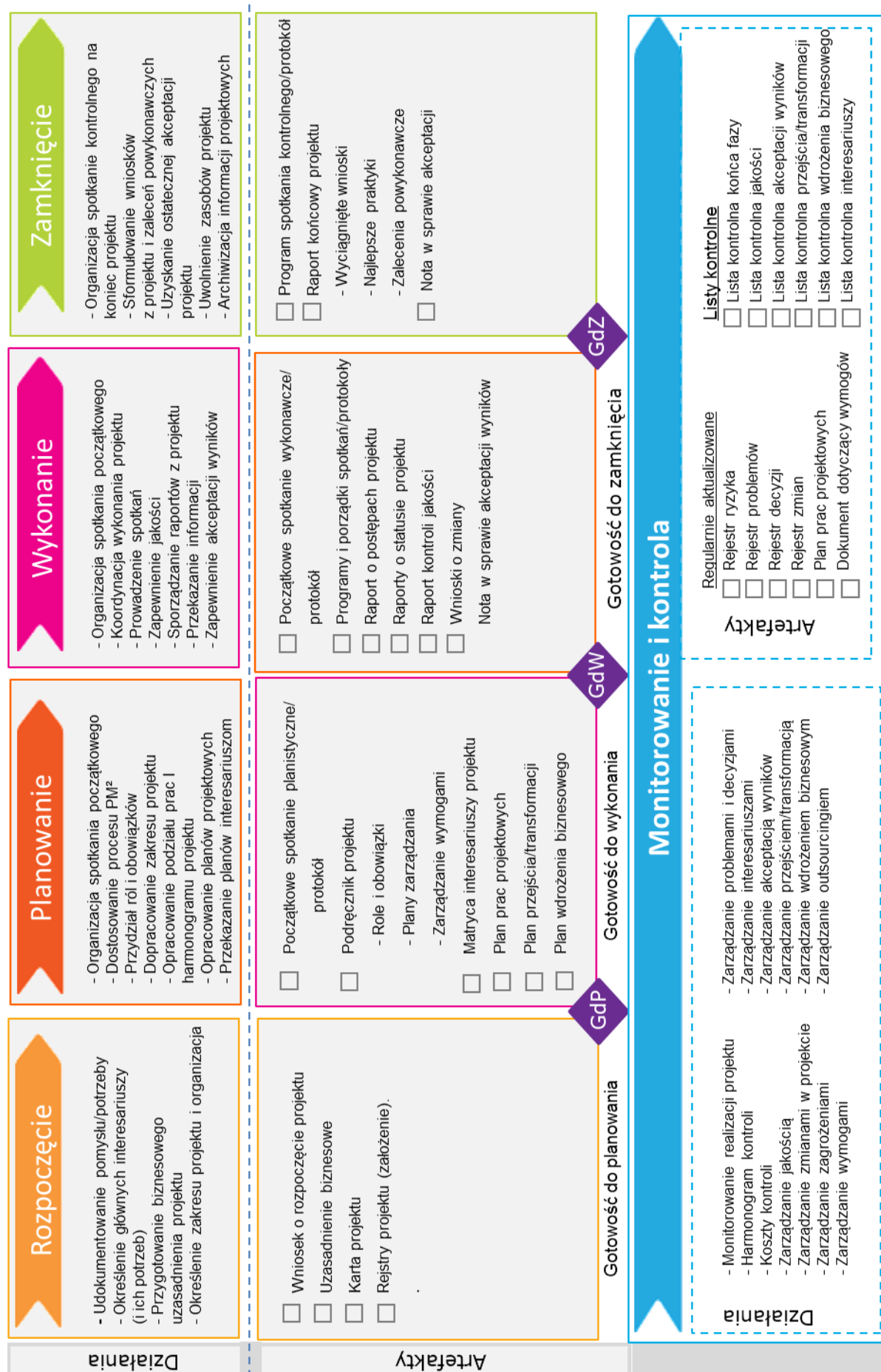
Załącznik E: Materiały dodatkowe

E.1 Artefakty i działania PM² Tabele podsumowujące i wykresy

RAM (RASCI) - Odpowiedzialność (Responsible), Zatwierdzenie (Accountable), Wsparcie (Supports), Konsultacja (Consulted), Informacja (Informed)

Inicjowanie	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Wniosek o rozpoczęcie projektu	I	n.d.	A/S	R	S/C	I	n.d.	n.d.
Analiza biznesowa	I	C	A	R	C	S	S	n.d.
Karta projektu	I	A	C	S	C	S	R	C
Planowanie	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Spotkanie rozpoczynające fazę planowania	I	A	C	S	C	C	R	C
Podręcznik projektu	I	I	A	S	C	I	R	C
Macierz interesariuszy projektu	I	I	A	S	C	I	R	C
Plan pracy projektu	I	A	C	S/C	C	C	R	S/C
Plan outsourcingu	A	C	C	C	I	S	R	I
Plan akceptacji produktów	I	A	C	S	I	C	R	C
Plan przejścia	I	A	C	C	C	C	R	C
Biznesowy plan wdrożenia	I	I	A	R	C	I	S	I
Plany zarządzania								
Plan zarządzania wymaganiami	I	I	A	C	C	I	R	S
Plan zarządzania zmianą w projekcie	I	I	A	C	I	I	R	I
Plan zarządzania ryzykiem	I	C	A	C	I	I	R	I
Plan zarządzania problemami	I	I	A	C	C	I	R	C
Plan zarządzania jakością	I	A	C	C	C	C	R	C
Plan zarządzania komunikacją	I	I	A	S	C	I	R	C
Realizacja	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Spotkanie rozpoczynające fazy realizacji	I	A	C	S/C	C	C	R	C
Koordinacja projektu	I	I	A	S	I	I	R	I
Zapewnienie jakości	I	I	I	S	C	I	A	R
Raporty projektowe	I	I	A	S/C	I/C	I/C	R	C
Dystrybucja informacji	I	I	A	C	I	I	R	C
Monitorowanie i kontrola	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Monitorowanie wydajności projektu	I	I	A	C	C	I	R	C
Kontrola harmonogramu	I	I	A	C	C	I	R	C
Kontrola kosztów	I	I	A	C	C	I	R	C
Zarządzanie interesariuszami	I	I	A	S/C	I	C	R	I
Zarządzanie wymaganiami	I	I	A	C	C	I	R	S
Zarządzanie zmianami w projekcie	I	C	A	S	I	I	R	C
Zarządzanie ryzykiem	I	C	A	S/C	C	I	R	C
Zarządzanie problemami i decyzjami	I	I	A	S	C	I	R	C
Zarządzanie jakością	I	I	I	S/C	C	A	R	C
Zarządzanie akceptacją produktów	I	I	A	S	C	C	R	C
Zarządzanie wdrożeniami biznesowymi	I	I	A	R	C	I	S	I
Zarządzanie transformacją	I	A	C	C	C	C	R	C
Zarządzanie outsourcingiem	A	C	C	C	I	S	R	I
Zamknięcie	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Spotkanie przeglądowe na koniec projektu	I	A	C	S	C	C	R	C
Raport końcowy projektu	I	A	C	S	C	C	R	C
Zamknięcie administracyjne	I	C	A	C	I	C	R	I

Krajobraz artefaktów PM²

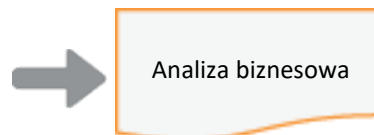
Przegląd działań i artefaktów PM²

E.2 Rozpoczęcie pracy z PM² - Jak zacząć?

Ten skrócony przewodnik ma pomóc w rozpoczęciu stosowania PM². Oczywiście na początku warto dowiedzieć się więcej o metodologii PM² i zapoznać się z dostępnymi materiałami na jej temat. Pamiętaj jednak, że nie musisz być ekspertem, zanim zaczniesz stosować podstawy PM² w swoich projektach. Wszystko, czego potrzebujesz, to krótkie wprowadzenie do metodologii PM². Kiedy je poznasz, możesz od razu działać dalej. Oto sześć prostych kroków do rozpoczęcia pracy z PM²:

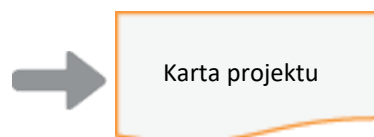
1. Stwórz formułę zarządzania projektem i analizę biznesową

- Powołaj komitet sterujący projektem (PSC)
- Przedstaw uzasadnienie projektu, udokumentuj wymagania biznesowe i ustal ograniczenia budżetowe.



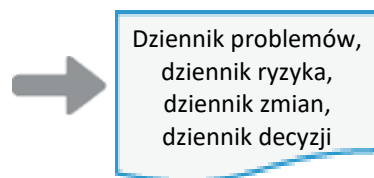
2. Poznaj swoich interesariuszy i stwórz kartę projektu

- Określ zakres projektu.
- Sprawdź, kto powinien mieć wkład w tworzenie karty projektu.
- Udokumentuj ogólne wymagania, założenia i ograniczenia.
- Zdecyduj, jakie ma być podejście do projektu, oszacuj, jakich zasobów, jakiego budżetu i ile czasu będziesz potrzebować.



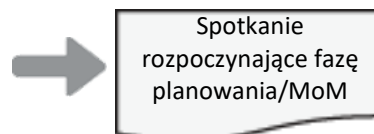
3. Przygotuj dzienniki projektu

- Przygotuj dziennik ryzyka, dziennik problemów, dziennik decyzji i dziennik zmian. Będą one wykorzystywane do dokumentowania zarządzania ryzykiem, problemami i zmianami zakresu projektu.



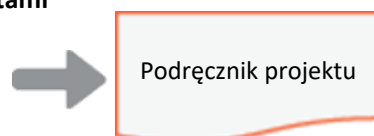
4. Rozpoczęcie planowania projektu spotkaniem

- Zaproś wszystkie osoby, które powinny wziąć udział w spotkaniu.
- Zaprezentuj kartę projektu i upewnij się, że wszyscy ją rozumieją.
- Poinformuj o kolejnych krokach w zakresie planowania.



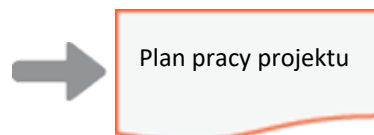
5. Wprowadź odpowiednie zmiany w podejściu do zarządzania projektami

- Zdecyduj, jakich dokumentów chcesz użyć do planowania projektu i dopasuj je do swoich potrzeb.
- Określ zasady, przydziel obowiązki zespołowi i zdefiniuj proces rozwiązywania konfliktów.
- Określ, kto będzie potrzebował dostępu do informacji podczas trwania projektu.



6. Stwórz plan pracy projektu

- Podziel pracę, którą należy wykonać, na mniejsze i łatwiejsze do zarządzania części (utwórz podział pracy).
- Oszacuj nakład pracy i koszt dla każdego elementu zadania.
- Ustal szczegółowe wymagania w zakresie zasobów i budżetu.
- Stwórz harmonogramu prac (zidentyfikuj zależności, przypisz zasoby do zadań i określ terminy).



E.3 Przydatne zasoby online

Centrum Doskonałości PM² (CoEPM²) to główne źródło informacji o PM², publikacjach, tłumaczeniach itp. Jeśli chcesz lepiej poznać metodologię PM², możesz pobrać bezpłatny przewodnik po metodologii PM² i szablony artefaktów oraz zapoznać się z zasobami online.

- Strona internetowa PM² https://pm2.europa.eu/downloads_en
- Biblioteka UE: <https://op.europa.eu/en>
- PM² na EU Academy: <https://ec.europa.eu/newsroom/login?univers=informatics>

Śledź moduły e-learningowe na stronie:

- Podstawy PM²: <https://academy.europa.eu/courses/pm-c1-pm-essentials-project-management-methodology>
- PM²-Agile: <https://academy.europa.eu/courses/pm-a1-pm-agile-essentials>

Dołącz do społeczności Open PM² na Join-up:

<https://joinup.ec.europa.eu/collection/open-pm2-project-management-methodology>

Zapisz się do naszego **newslettera**: <https://ec.europa.eu/newsroom/login?univers=informatics>

Ta strona została celowo pozostawiona pusta

Załącznik F: Etyka i sposób zachowania

F.1 Kodeks postępowania zawodowego PM²

Wiele organizacji posiada kodeks etyki i postępowania, którego ich pracownicy są zobowiązani przestrzegać. Jego celem jest pomoc w poruszaniu się po złożonej rzeczywistości zawodowej i przypomnienie, które postawy i zachowania są zgodne z powszechnie akceptowanym zestawem wartości zawodowych.

Odpowiednie postępowanie oznacza zachowanie oparte na zasadach moralnych. Profesjonalizm to umiejętności, dobry osąd i uprzejme zachowanie, których oczekuje się od osoby przeszkolonej do dobrego wykonywania swojej pracy. Ta sekcja zawiera przydatne przypomnienie kluczowych zasad, których praktycy PM² (i członkowie zespołu projektowego) powinni być świadomi i których powinni przestrzegać.

- **NIEZALEŻNOŚĆ:** postępowanie pracowników i podejmowanie decyzji powinno być zdeterminowane potrzebą służenia dobru wspólnemu i interesowi publicznemu, a nigdy jakimkolwiek innym interesom, czy to prywatnym, czy wynikającym na przykład z nacisków politycznych.
- **BEZSTRONNOŚĆ:** pracownicy powinni być bezstronni w podejmowaniu decyzji.
- **CEL:** wszelkie wnioski wyciągnięte przez personel w ramach prac projektowych powinny być wyważone i oparte na dogłębnej analizie faktów i podstaw prawnych.
- **LOJALNOŚĆ:** lojalność wobec organizacji jest niezbędna do utrzymania jej niezależności i osiągnięcia jej celów. Jest również niezbędna do funkcjonowania każdej usługi.

Zastosowanie tych zasad w praktyce wymaga:

- **PRZEZORNOŚĆ:** polega na zatrzymaniu się i zastanowieniu nad możliwymi konsekwencjami i implikacjami potencjalnych działań, wykazując pewien stopień umiaru oraz poczucie proporcji i przyzwoitości.
- **ODPOWIEDZIALNOŚĆ:** która polega na wykonywaniu powierzonych zadań tak sumiennie, jak to możliwe i szukaniu rozwiązań w przypadku napotkania trudności. Ważne jest również, aby przestrzegać zobowiązań prawnych oraz obowiązujących zasad i procedur administracyjnych.

Kluczowe zasady można podsumować jako **UCZCIWOŚĆ**, co oznacza konsekwentne przestrzeganie zasad etycznych i podejmowanie na ich podstawie rozsądnych decyzji.

Oprócz wyżej wymienionego kodeksu etycznego, każdy praktyk metodologii zarządzania projektami PM² powinien działać w oparciu o następujące wartości:

- **ZGODNOŚĆ Z PRAWEM I ODPOWIEDZIALNOŚĆ:** działaj zgodnie z prawem i ponos odpowiedzialność za swoje decyzje i działania.
- **UCZCIWOŚĆ:** uczciwość to nasz obowiązek podejmowania decyzji w sposób bezstronny i obiektywny, wolny od interesu własnego, uprzedzeń i faworyzowania.
- **BRAK DYSKRYMINACJI I RÓWNE TRAKTOWANIE:** przestrzeganie zasady niedyskryminacji, a w szczególności zagwarantowanie równego traktowania członków społeczeństwa bez względu na narodowość, płeć, rasę lub pochodzenie etniczne, religię lub przekonania, niepełnosprawność, wiek lub orientację seksualną.
- **PROPORCJONALNOŚĆ i KONSEKWENCJA:** podejmowanie środków proporcjonalnie do zamierzonego celu i konsekwencja w postępowaniu.
- **SZACUNEK i PRZYWÓDZTWO:** odpowiedzialne korzystanie z uprawnień wynikających z zajmowanego stanowiska oraz promowanie zasad etycznych i profesjonalnego postępowania poprzez przywództwo i dawanie przykładu.
- **UCZCIWOŚĆ i OTWARTOŚĆ:** deklarowanie wszelkich prywatnych interesów i otwarte przedstawianie powodów każdej decyzji.
- **PRACA ZESPOŁOWA i ROZWIĄZYWANIE KONFLIKTÓW:** współpraca w celu osiągnięcia wspólnych celów poprzez znajdowanie rozwiązań dzięki lepszemu wzajemnemu zrozumieniu.
- **UPRZEJMOŚĆ i JASNA KOMUNIKACJA:** angażowanie współpracowników poprzez okazywanie im szacunku i zachęcanie do efektywnego działania dzięki jasnym instrukcjom.

F.2 Cnoty osobiste i zawodowe

Cnoty to mocne strony osoby, która je posiada i odnoszą się do idealnego zarządzania naszą postawą, zachowaniem i działaniami, które z kolei napędzają osobiste i zawodowe wyniki. Cechy te są wyrażane w konkretnym kontekście jako zdrowa średnia między nadmiarem i niedoborem, która jednak nie jest uniwersalna, ale subiektywna i jako taka będzie się różnić w zależności od osoby i jej okoliczności. Ta zdrowa średnia powinna być określona przez dobry i rozsądny osąd.

Cnoty rozwija się poprzez praktykę. Ich stosowanie pomaga nam odkryć właściwe zasady postępowania, aby wiedzieć, co powinniśmy zrobić w danej sytuacji. Działanie w cnotliwy sposób pozwala nam podnieść skuteczność i wydajność naszych działań jako środka służącego naszym osobistym, zawodowym, a także wyższym i bardziej integracyjnym celom.

Cnota **roztropności (praktycznej mądrości)** odnosi się do naszej zdolności do starannego rozważenia, w jaki sposób możemy osiągnąć nasz cel. Roztropność to dyspozycja wykonawcza, ponieważ jej wynikiem jest coś, co należy wykonać. Można ją badać na dwóch poziomach: na poziomie celu (nasza zdolność do wyznaczania wartościowych celów) i na poziomie rozważania (nasza zdolność do starannego rozważenia kierunku i środków naszych działań, aby osiągnąć pożądane cele).

Osąd odnosi się do naszej zdolności do oceny tego, co jest prawdą, a co nie. Osąd kształtuje nasze postrzeganie rzeczy wokół nas. Dlatego też silnie wpływa na naszą rozagę, która z kolei determinuje nasze działania. Gdy nasz osąd jest wadliwy (np. z powodu czynników emocjonalnych lub doświadczeń z przeszłości), możemy uznać za prawdziwe coś, co nie jest prawdą i odwrotnie (np. uznać czyn za sprawiedliwy, gdy jest niesprawiedliwy).

To dzięki intuicyjnemu wglądowi umysł pojmuję zasady postępowania, które mogą wskazywać drogę do sukcesu i szczęścia. Cnota **wnikliwości** odnosi się do naszej zdolności prawidłowego postrzegania rzeczy, dokładnego badania okoliczności, rozumienia relacji między rzeczami, analizowania i syntetyzowania. Określa ona naszą zdolność do uczenia się i rozróżnienia tego, co właściwe od tego, co niewłaściwe oraz do przenoszenia tej wiedzy na różne konteksty w celu przyczynienia się do naszego dobrobytu.

Cnota **odwagi** odnosi się do zarządzania podejmowaniem ryzyka i jest opisywana jako produktywny środek pomiędzy tchórzostwem (niedobór) a zuchwałością (nadmiar). Odważna osoba dąży (niekoniecznie bez strachu) do właściwych celów, z właściwych powodów, we właściwy sposób, we właściwym czasie i przez właściwy czas. Dlatego osoba, która jest odważna, działa i znosi wszystko, co jest logicznie wymagane do osiągnięcia wartościowego celu. Odwaga (która zawsze wiąże się z ryzykiem) jest niezbędnym środkiem do dalszego rozwoju własnych możliwości.

Cnota **honoru** odnosi się do naszej skłonności do szukania zaszczytów i nagród od innych. Cnota ta jest definiowana jako średnia pomiędzy brakiem ambicji (dążeniem do mniejszej ilości zaszczytów i nagród niż na to zasługujemy lub brakiem pragnienia zaszczytów) a nadmierną ambicją (nadmiernym pragnieniem zaszczytów lub dążeniem do większej ilości zaszczytów i nagród niż na to zasługujemy).

Uczciwość odnosi się do naszej zdolności do mówienia prawdy o sobie i pokazywania innym, kim naprawdę jesteśmy, bez zaprzeczania lub wyolbrzymiania naszych cech. Cnota ta jest środkiem pomiędzy samo-deprecjacją (niedoborem) a chętnością (nadmiarem).

Cnota **uczciwości** (lub sprawiedliwości) w ogólności jest osiągnięta poprzez stosowanie wszystkich innych cnót. Istnieje jednak **szczególny** rodzaj **uczciwości**, który odnosi się do naszej skłonności do sprawiedliwego rozdzielania korzyści i szkód tym, którzy na nie zasługują, zarówno między innymi, jak i między sobą. Sprawiedliwość jest matką wszystkich cnót i aby być prawdziwie sprawiedliwym, wszystkie cnoty muszą być w pełni rozwinięte („*Sprawiedliwość przewyższa wszystkie cnoty i jest doskonała*” - *Arystoteles*).

Cnota **hojności** odnosi się do zarządzania rzeczami, które mają wartość (np. czas, pieniądze, wiedza, informacje i inne aktywa). Definiuje się ją jako produktywny środek pomiędzy skąpstwem (niedoborem) a rozrzutnością (nadmiarem). Hojność zapewnia, że cenne aktywa, które posiadamy, takie jak nasza wiedza, są dzielone z właściwą osobą, we właściwym czasie, we właściwej ilości i we właściwy sposób, tak aby były produktywnie wykorzystywane. Hojność jest określana nie tylko przez naszą chęć i zdolność do dawania (np. do wykorzystywania i dzielenia się naszą wiedzą), ale także przez to, czy nasze dawanie jest w harmonii z długoterminowymi interesami zaangażowanych osób i zgodnie z innymi cnotami moralnymi. Należy podążać za wskazówkami rozumu, ponieważ hojność jest czymś, co musi być wykonywane z mądrością, jeśli ma promować własne dobro i dobro innych.

Cnota **życzliwości** odnosi się do zarządzania naszą ugodowością w interakcjach z innymi. Definiuje się ją jako średnią pomiędzy nieuprzejmością (niedoborem) a służalczością (nadmiarem). Nieuprzejma osoba lubi konflikty, nie zważając na to, czy są one nieprzyjemne lub zawstydzające dla innych, podczas gdy osoba służalcza demonstruje służalczość i jest głównie zainteresowana byciem lubianą przez innych, unikając konfliktów nawet dużym kosztem osobistym.

Cnota **humoru** jest opisywana jako średnia między chamstwem (niedoborem) a bufonadą (nadmiarem). Osoba chamska nie lubi humoru, może nawet być nim nadmiernie zdenerwowana lub zirytowana. Z drugiej strony, bufon to ktoś, kto cieszy się humorem w nadmiarze, wyraża go w nieproduktywny sposób, w nieodpowiednim czasie lub z nieodpowiednią częstotliwością, prawdopodobnie powodując irytację innych.

Cnota **spokoju** odnosi się do zarządzania gniewem. Jest to środek pomiędzy bezdusznnością (niedoborem) a drażliwością (nadmiarem). Bezduśność odnosi się do braku gniewu, podczas gdy drażliwość odnosi się do nadmiaru gniewu w jego czasie trwania, intensywności i częstotliwości. Spokojna osoba pragnie zachować spokój i nie dać się ponieść pasji lub gniewowi, ale zawsze działać w rozsądnych granicach.

Cnota **umiarkowania** odnosi się do zarządzania naszymi pragnieniami i jest środkiem pomiędzy niewrażliwością (niedoborem) a nieumiarkowaniem (nadmiarem). Osoba umiarkowana to taka, która pragnie umiarkowanie i rozsądnie wszystkich tych przyjemności, które promują zdrowie i dobre samopoczucie.

Cnota **wspaniałości** jest podobna do hojności, ale odnosi się do zarządzania dużymi aktywami. Definiuje się ją jako średnią pomiędzy skąpstwem (niedoborem) a wulgarnością (nadmiarem). Skąpstwo dominuje, gdy ktoś przyczynia się do ważnej sprawy ze skąpym usposobieniem. Wręcz przeciwnie, wulgarność pojawia się, gdy ktoś wnosi nadmierny wkład, znacznie więcej niż jest to wymagane lub oczekiwane.

Cnota **wielkoduszości** jest podobna do honoru, ale odnosi się do zarządzania wysokimi honorami i nagrodami. Definiuje się ją jako średnią między łagodnością (niedoborem) a próżnością (nadmiarem). Osoba łagodna uważa, że nie zasługuje na wielkie zaszczyty, gdy w rzeczywistości na nie zasługuje, podczas gdy osoba próżna uważa, że zasługuje na wielkie zaszczyty, gdy w rzeczywistości na nie nie zasługuje. Osoby wielkoduszne uważają, że zasługują na największe dobra (bogactwo, wpływy, prestiż, wyróżnienia itp.), gdy rzeczywiście na nie zasługują.

Wszystkie cnoty są wymagane do stosowania kompetencji zawodowych, jednak cnoty intelektualne, takie jak osąd, roztropność i wnikliwość, muszą być stosowane przekrojowo w celu ich rozwoju. Poniższa tabela pokazuje najsilniejsze związki cnót moralnych z kluczowymi kompetencjami zawodowymi.

Kompetencje	Kluczowe cnoty
Przywództwo	Wszystkie
Relacje i zaangażowanie	Uczciwość, życzliwość, hojność, szczerość, humor, umiarkowanie
Autorefleksja i zarządzanie sobą	Spokój, odwaga, życzliwość, uczciwość, honor, wstrzeźliwość
Zmiana i transformacja	Spokój, odwaga, życzliwość, hojność
Komunikacja osobista	Spokój, życzliwość, hojność, humor
Zaradność	Uczciwość, życzliwość, hojność, szczerość, honor
Orientacja na wyniki	Honor, hojność, wielkoduszość, wspaniałość
Praca zespołowa	Spokój, odwaga, uczciwość, życzliwość, hojność, honor, wspaniałość
Negocjacje	Odwaga, sprawiedliwość, życzliwość, szczodrość, uczciwość, honor
Zarządzanie konfliktami i kryzysami	Spokój, uczciwość, życzliwość, hojność
Osobista uczciwość i niezawodność	Spokój, odwaga, uczciwość, życzliwość, honor, umiarkowanie
Zarządzanie kulturą i wartościami	Wszystkie cnoty

Ta strona została celowo pozostawiona pusta

Załącznik G: Glosariusz

A	
Akceptacja	Akceptacja jest aktem zatwierdzenia (podpisania) produktów, jeśli spełniają one określone kryteria akceptacji. To właściciel projektu (PO) akceptuje produkty, podczas lub na końcu fazy realizacji (akceptacja produktów) i podczas fazy zamknięcia (końcowa akceptacja projektu).
Akceptacja (strategia reagowania na ryzyko)	Akceptacja to strategia reagowania na ryzyko, która ma zastosowanie zarówno w przypadku ryzyka negatywnego (zagrożeń), jak i pozytywnego (szans). W przypadku zagrożeń możliwe są dwie reakcje, tj. bierna akceptacja (nie planuje się żadnych specjalnych działań, a jedynie dalsze monitorowanie ryzyka) lub aktywna akceptacja, która oznacza opracowanie planu awaryjnego. W przypadku szans nie podejmuje się żadnych konkretnych działań w celu ich realizacji. Po prostu korzystamy z wystąpienia szansy.
Analiza biznesowa	Analiza biznesowa to dokument, który dostarcza decydentom informacji na temat kosztów i korzyści projektu, sposobu, w jaki projekt wpisuje się w strategię organizacji i/lub problemów biznesowych, które projekt ma rozwiązać. Zawiera odpowiedź na to, dlaczego warto rozpocząć projekt, przedstawia kilka alternatywnych rozwiązań, dostarcza uzasadnienie inwestycji, czasu i nakładów pracy, a także określa potrzeby budżetowe.
Analiza SWOT	Analiza SWOT to metoda stosowana do oceny mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń związanych z projektem. Zazwyczaj rozpoczyna się od określenia celu projektu, a następnie identyfikuje czynniki wewnętrzne (mocne i słabe strony) oraz zewnętrzne (szanse i zagrożenia), które są korzystne lub niekorzystne dla osiągnięcia celu.
Apetyt na ryzyko	Apetyt na ryzyko opisuje poziom ryzyka, który organizacja jest gotowa zaakceptować w ramach realizacji swoich celów.
Artefakty	Artefakty są namacalnymi produktami zadań związanych z zarządzaniem projektem. Są to między innymi: plany zarządzania projektem, plan pracy projektu, protokoły spotkań, dzienniki, listy kontrolne, raporty, analiza biznesowa i karta projektu.
Artefakty specyficzne dla domeny	Artefakty specyficzne dla domeny są specyficzne dla domeny projektu i stanowią integralną część planowania i ogólnej dokumentacji. PM ² nie zapewnia szablonów tego rodzaju artefaktów, jednak powinny one być również wymienione w podręczniku projektu jako część produktów (fazy) planowania. Przykłady obejmują projekty systemowe (projekty IT), układy architektoniczne (projekty renowacji/przeprowadzki), przepisy/polityki (projekty polityczne) itp.
Asystent kierownika projektu (PMA)	Asystent kierownika projektu (PMA) to opcjonalna rola PM ² , która pomaga kierownikowi projektu (PM) w zarządzaniu projektem/działaniach administracyjnych.
Audyt	Audyt to niezależna ocena przeprowadzana w celu zapewnienia odpowiedniego poziomu pewności co do zgodności z określonymi standardami.

B	
Biuro architektury (AO)	Biuro architektury (AO) doradza zespołom projektowym w zakresie aspektów architektonicznych (np. architektury aplikacji i systemów IT) oraz opracowuje standardy architektoniczne dla projektów.
Biuro wsparcia projektu (PSO)	Biuro wsparcia projektu (PSO) to organ organizacyjny (lub podmiot) świadczący usługi zarządzania projektami, które mogą być powiązane z konkretnym projektem lub świadczone jako usługa horyzontalna przez organizację. Obowiązki biura wsparcia projektów (PSO) mogą obejmować zarówno zapewnienie prostych funkcji wsparcia zarządzania projektami, jak i ułatwianie powiązania projektów z celami strategicznymi/korzyściami korporacyjnymi poprzez udostępnianie zasobów, metodologii, narzędzi i technik. Nie. każda organizacja ma dostęp do takiego organu.

Biznesowa grupa wdrożeniowa (BIG)	Biznesowa grupa wdrożeniowa składa się z przedstawicieli biznesu (klienta) i grup użytkowników. Jest ona odpowiedzialna za reprezentowanie organizacji zamawiającej na różnych etapach projektu, w szczególności podczas wdrażania biznesowego rozwiązania i działań związanych z akceptacją użytkownika.
Biznesowy plan wdrożenia	Biznesowy plan wdrożenia określa wpływ projektu i jego produktów na organizację, wraz z wymaganymi zadaniami związanymi z zarządzaniem zmianą. Organizacja musi zapewnić, że projekt nie zakłóci normalnych operacji, a wyniki projektu zostaną skutecznie zintegrowane z organizacją. Aby zaplanować te działania oraz zwiększyć szanse na osiągnięcie pożądaných wyników, tworzy się plan zarządzania zmianą.
Bottom-up (technika)	Bottom-up opisuje podejście do identyfikacji elementów roboczych projektu i szacowania ich nakładów pracy/kosztów w oparciu o szczegółowe działania robocze. Szacunki te są następnie konsolidowane w celu uzyskania całkowitego kosztu/wysiłku projektu.
Bramki przejściowe	Bramki przejściowe to bramki zatwierdzające podczas cyklu życia projektu (gotowy do planowania, gotowy do wykonania, gotowy do zamknięcia). Zapewniają dobre zarządzanie, upewniając się, że zespoły projektowe ubiegają się o zatwierdzenie przed przejściem do następnej fazy.
Budżet	Budżet to zatwierdzony roczny przydział zasobów finansowych organizacji na rzecz konkretnego projektu/celu.

C

Całkowity koszt posiadania	Całkowity koszt posiadania definiuje szacunkowy koszt (zarówno bezpośredni, jak i pośredni) rozwoju i eksploatacji produktów i/lub usług stworzonych projekt. Najlepszą praktyką jest obliczanie go na okres 5-10 lat.
Cel	Cel to produkt lub osiągnięcie, na które ukierunkowany jest wysiłek. Cele to szerokie deklaracje osiągalnych wyników, zgodne z misją programu lub organizacji.
Cel (2)	Zamierzenie - Zamerzenie to wartość docelowa lub wskaźnik, które dana osoba lub organizacja chce osiągnąć. Może to być pożądaný wynik zmiany/projektu i jest zwykle definiowany pod względem zakresu, czasu, kosztów i jakości. O ile to możliwe, cele powinny być konkretne, mierzalne, osiągalne, istotne/realistyczne i określone w czasie (z języka angielskiego: SMART - Specific, Measurable, Attainable/Achievable, Relevant/Realistic and Time-bound).
Cele biznesowe	Cele biznesowe mogą odnosić się do procesu biznesowego lub firmy jako całości - przekładają cele organizacyjne na pożądané wyniki biznesowe i łączą cele organizacyjne z celami projektu.
Charakterystyka jakościowa	Charakterystyka jakości obejmuje wymagania dotyczące projektu, które opierają się na jego celach, podejściu, produktach, oczekiwanych korzyściach i dostępnych zasobach. Cechy jakościowe są przekładane na kryteria, które będą wykorzystywane do oceny dostosowania produktów i artefaktów do oczekiwanych wyników.
Cykl życia projektu	Cykl życia projektu to czas od rozpoczęcia do zamknięcia projektu i obejmuje fazy inicjowania, planowania, realizacji i zamknięcia. Cykl życia projektu rozpoczyna się od wniosku o rozpoczęcie projektu i kończy się po zakończeniu działań fazy zamknięcia. Ostatecznej akceptacji dokonuje właściciel projektu (PO). Formalne zamknięcie projektu kończy tryb projektu i umożliwia rozpoczęcie trybu operacyjnego (jeśli taki istnieje).
Czynniki sukcesu projektu	Czynniki sukcesu projektu obejmują elementy w strukturze i kontekście projektu, które są niezbędne do osiągnięcia jego sukcesu. Ich obecność nie gwarantuje sukcesu, ale ich brak znacznie zwiększy prawdopodobieństwo niepowodzenia.

D

Dane wejściowe fazy	Dane wejściowe fazy to dowolny konkretny artefakt, element, produkt, decyzja lub nawet informacja, która zostanie wykorzystana w zadaniach związanych z daną fazą. Dane wejściowe danej fazy są zazwyczaj produktami poprzedniej fazy.
Deklaracja zakresu	Deklaracja zakresu to krótki opis tego, co należy osiągnąć w projekcie. Przedstawia, w jednym lub dwóch zdaniach, cele, produkty i uzasadnienie. Zakres projektu jest najpierw definiowany w analizie biznesowej, a następnie uszczegółowiony w karcie

	projektu. Ostateczną formę osiąga w planie pracy projektu.
Diagram przyczynowo-skutkowy	Diagram przyczynowo-skutkowy (znany również jako diagram rybiej ości lub diagram Ishikawy) pokazuje przyczyny określonego zdarzenia i jest bardzo przydatny podczas badania problemów i ryzyka. Pomaga on opisać problem/problem/ryzyko oraz zidentyfikować potencjalne przyczyny i podzielić je na kategorie.
Domena	Domena to obszar tematyczny ze wspólnymi wymaganiami, terminologią i metadanymi. W organizacji jest to najwyższy poziom grupowania działań organizacji.
Dostawca rozwiązań (SP)	Dostawca rozwiązań (SP) przyjmuje ogólną odpowiedzialność za produkty i usługi wymagane przez właściciela projektu (PO). Dostawca rozwiązań (SP) zazwyczaj zajmuje stanowisko kierownicze w organizacji dostawcy. Kierownik projektu (PM) podlega dostawcy rozwiązań (SP).
Dopasowanie	Dostosowanie metodologii PM ² odnosi się do dostosowania metodologii do środowiska i potrzeb organizacji. Zwykle wiąże się to z dostosowaniem jednego lub więcej z czterech filarów metodologii (np. zmiana zarządzania projektem, dodawanie lub usuwanie kroków w zdefiniowanych procesach PM ² , dodawanie lub usuwanie sekcji w artefaktach PM ² , dodawanie etapów do fazy itp.). Wyniki dostosowania metodologii powinny zostać odzwierciedlone i udokumentowane w planach Zarządzania PM ² oraz w podręczniku projektu. Należy unikać znaczących odstępstw od metodologii PM ² .
Działania naprawcze	Działania naprawcze są planowane (i wdrażane) w ramach kontroli projektu w celu przywrócenia projektu na właściwe tory, gdy zidentyfikowano znaczące odchylenia od wartości bazowych projektu.
Działanie	Działanie to zestaw zadań/prac należących do procesu/pakietu prac w projekcie, o mierzalnych wynikach i ograniczonym czasie trwania.
Dzielenie	Dzielenie to strategia reagowania na ryzyko, która może być stosowana zarówno w przypadku ryzyka negatywnego (zagrożeń), jak i pozytywnego (szans). Zwykle opiera się na formule „ból/zysk”, w której obie strony dzielą się stratą, w przypadku zagrożenia lub zyskiem w przypadku możliwości (np. poprzez partnerstwo).
Dziennik	Dziennik jest rejestrem zdarzeń projektowych i działań związanych z ryzykiem projektowym, zmianami, problemami i decyzjami. Dzienniki są wykorzystywane przez kierownika projektu (PM) w trakcie trwania projektu (np. dziennik problemów, dziennik ryzyka, dziennik zmian i dziennik decyzji).
Dziennik decyzji	Dziennik decyzji zawiera podsumowanie podjętych decyzji projektowych. Zapewnia widoczność decyzji i śledzi odpowiedzialność za to, w jaki sposób i przez kogo są one podejmowane, kiedy decyzje są wdrażane, a także komu należy je przekazać.
Dziennik problemów	Dziennik problemów jest rejestrem (plikiem dziennika) używanym do przechwytywania i utrzymywania informacji na temat wszystkich problemów, które są formalnie zarządzane. Kierownik projektu (PM) regularnie monitoruje dziennik problemów. Struktura dziennika problemów jest określona w planie zarządzania problemami.
Dziennik ryzyka	Dziennik ryzyka to centralne repozytorium wszystkich ryzyk zidentyfikowanych przez projekt lub organizację. Zawiera on informacje o każdym ryzyku, takie jak jego prawdopodobieństwo, wpływ, poziom, strategię reagowania na ryzyko i właściciela ryzyka. Dziennik ryzyka może być również nazywany rejestrem ryzyka lub listą ryzyka.
Dziennik zmian	Dziennik zmian to rejestr zmian w projekcie wykorzystywany do rejestrowania, oceny, monitorowania, kontrolowania i śledzenia wniosków o zmianę i odpowiednich decyzji. Służy również jako sposób komunikowania zmian właścicielowi projektu (PO) i/lub komitetowi sterującemu projektowi (PSC).
Dystrybucja informacji	Dystrybucja informacji opisuje czynność wykonywaną podczas fazy realizacji, która ma na celu regularne przekazywanie informacji o projekcie interesariuszom projektu, w oparciu o plan zarządzania komunikacją.

E	
Eksploracja (strategia reagowania na ryzyko)	Eksploracja to strategia reagowania na ryzyko, która polega na zmianie warunków projektu, planów, działań, a nawet zakresu, aby zapewnić, że pozytywne ryzyko (szansa) wystąpi (prawdopodobieństwo = 100%).
Ekwiwalent pełnego czasu pracy	Jeden ekwiwalent pełnego czasu pracy jest równy pracy jednej pełnoetatowej osoby w projekcie (w tygodniach, miesiącach lub latach pracy). Połowa ekwiwalentu pełnego czasu pracy odpowiada pracy osoby zatrudnionej na pół etatu itd.
Element konfiguracji	Element konfiguracji to dowolny zasób projektu (produkt, artefakt, wymaganie, usługa, sprzęt, dane, narzędzie itp.), którym należy zarządzać w celu dostarczenia wyników projektu.
Eskalacja	Eskalacja odnosi się do działania, które wymaga dodatkowych zasobów, aby osiągnąć produkt/wynik. Istnieją dwa rodzaje eskalacji: funkcjonalna (jeśli potrzebne są większe kompetencje / wyższy poziom wiedzy specjalistycznej) lub hierarchiczna (gdy potrzebne jest zaangażowanie osób z wyższego poziomu organizacyjnego).
Etap	Etap jest punktem, okresem lub krokiem w ramach fazy (głównie fazy realizacji) i jest powiązany z głównym osiągnięciem w zakresie wyników projektu. Jest on stosowany głównie w zwinnym zarządzaniu projektami.

F	
Faza inicjowania	Faza inicjowania jest pierwszą fazą projektu PM ² . Jej celem jest (1) sformułowanie celu projektu, (2) przeprowadzenie wstępnego planowania, aby dobrze rozpocząć projekt oraz (3) dostarczenie i przedstawienie niezbędnych informacji w celu uzyskania zgody na projekt.
Faza planowania	Faza planowania to druga faza projektu PM ² , w której przedmiot projektu jest weryfikowany i rozwijany w realny plan wdrożenia. W tej fazie tworzone są różne standardowe i szczegółowe plany dla projektu.
Faza projektu	Metodologia PM ² wyróżnia cztery fazy: faza inicjowania, faza planowania, faza realizacji i faza zamknięcia. Podczas wszystkich czterech faz projektu wykonuje się również zadania z zakresu monitorowania i kontroli.
Faza realizacji	Faza realizacji jest trzecią fazą projektu PM ² , po fazie inicjowania i planowania. Jest to faza, w której działania projektowe są przeprowadzane zgodnie z planami projektu i wytwarzane są produkty projektu.
Faza zamknięcia	Faza zamknięcia jest ostatnią fazą projektu. Podczas tej fazy działania projektowe są zakończone są omawiane i dokumentowane, a gotowe produkty są przekazywane pod opiekę, pieczę i kontrolę właściciela projektu (PO), a projekt zostaje administracyjnie zamknięty.
Funkcja	Funkcja jest zewnętrznie obserwowalną cechą lub zestawem cech dostarczanych przez rozwiązanie, które częściowo lub całkowicie zaspokaja potrzeby interesariuszy i jest wykorzystywane do wykonywania zestawu zadań/funkcji użytkownika.
Funkcjonalność	Funkcjonalność to zestaw możliwości związanych z produktem lub usługą. W kontekście IT jest to zdolność programu lub systemu aplikacji do zapewnienia wykonywania zestawu zadań użytkownika. Funkcjonalność to konkretne zastosowanie lub zestaw zastosowań, dla których coś zostało zaprojektowane.

G	
Główne ryzyko	Poważne ryzyko to takie, które może zagrozić realizacji celów projektu lub głównych kamieni milowych i którego poziom ryzyka (połączenie jego wpływu i prawdopodobieństwa) jest zwykle niedopuszczalny, a zatem wymaga ograniczenia ryzyka, przeniesienia lub uniknięcia.
Główny zespół projektowy (PCT)	Główny zespół projektowy (PCT) to grupa po stronie dostawcy projektu, która wykonuje codzienne działania projektowe pod koordynacją kierownika projektu (PM). Odgrywa on kluczową rolę w pomyślnym zakończeniu projektu.

Gotowy do planowania (RfP)	Gotowy do planowania (RfP) to pierwsza bramka zatwierdzenia na koniec fazy inicjowania. Obejmuje on zatwierdzenie analizy biznesowej i karty projektu przez komitet sterujący projektem (PSC).
Gotowy do realizacji (RfE)	Gotowy do realizacji (RfE) to druga bramka zatwierdzenia na końcu fazy planowania, w której artefakty planowania są zatwierdzane przez właściciela projektu (PO) i podejmowana jest decyzja o przeniesieniu projektu do fazy realizacji.
Gotowy do zamknięcia (RfC)	Gotowy do zamknięcia (RfC) to trzecia i ostatnia bramka zatwierdzenia na koniec fazy realizacji, w której komitet sterujący projektem (PSC) weryfikuje, czy wszystkie zaplanowane działania zostały przeprowadzone, wszystkie wymagania zostały spełnione, a produkty projektu zostały w pełni dostarczone i zaakceptowane przez kierownika biznesowego (BM) i przedstawicieli użytkowników (UR).

I

Identyfikowalność	Identyfikowalność to możliwość zweryfikowania historii, lokalizacji lub zastosowania przedmiotu poprzez środki udokumentowanej, zarejestrowanej identyfikacji.
Informacja (rola w tabeli RASCI)	Rola, której w tabeli RASCI przypisano opcję informacja, to osoba/grupa/podmiot, który jest regularnie informowany o statusie lub wynikach działań. Rola ta obejmuje tylko komunikację jednokierunkową.
Inspektor ochrony danych (DPO)	Organizacje mogą mieć jednego lub więcej inspektorów ochrony danych (IOD) w celu zapewnienia stosowania zasad ochrony danych osobowych w instytucji. Każdy z nich prowadzi rejestr wszystkich operacji przetwarzania danych osobowych w swojej instytucji. Udzielają porad i wydają zalecenia dotyczące praw i obowiązków. Powiadają organ nadzorczy o ryzykownym przetwarzaniu danych osobowych i odpowiadają na wnioski. W sytuacjach krytycznych mogą badać sprawy i incydenty (z własnej inicjatywy).
Interesariusz	Interesariuszem jest każda osoba fizyczna, grupa lub organizacja, która może mieć wpływ na projekt, na którą projekt będzie wpływać (pozytywnie lub negatywnie) lub której wydaje się, że projekt będzie na nią wpływać. Interesariusz może również wywierać wpływ na projekt i jego produkty.
IPMA-ICB	International Project Management Association-International Competence Baseline (IPMA-ICB) to ramy, które dokumentują podejście do zarządzania projektami w podziale na 46 elementów kompetencji, obejmujących kompetencje techniczne, behawioralne i kontekstowe.

H

Harmonogram	Harmonogram jest częścią planu pracy projektu PM ² . Składa się z opartego na czasie planu kamieni milowych projektu, działań, zadań i produktów, z datami rozpoczęcia i zakończenia, powiązanych zależnościami. Harmonogram jest często przedstawiany na wykresie Gantta. (Zobacz także wykres Gantta).
-------------	---

J

Jakość	Całość cech i właściwości produktu lub usługi, które wpływają na jego zdolność do zaspokajania określonych lub domniemych potrzeb.
--------	--

K

Kamienie milowe	Kamień milowy odnosi się do istotnego punktu lub zdarzenia w projekcie, któremu poświęca się szczególną uwagę. W PM ² istnieją artefakty służące do zarządzania kamieniami milowymi, które są szczególnie interesujące dla komitetu sterującego
-----------------	--

	projektu (PSC). Kamienie milowe mogą być również wykorzystywane do oznaczania kluczowych produktów, punktów kontrolnych, akceptacji końcowych wyników i zamknięcia projektu.
Karta projektu	Karta projektu to dokument, który oddaje istotę przewidywanego rozwiązania w postaci potrzeb i ogólnych funkcjonalności, które dają czytelnikowi przegląd ostatecznych produktów projektu. Zawiera informacje dotyczące zakresu projektu, kosztów, czasu i ryzyka, a także informacje takie jak kamienie milowe, produkty oraz organizacja i podejście do projektu. Jest to dokument zainicjowany przez sponsora biznesowego, który formalnie autoryzuje istnienie projektu i zespołu projektowego oraz zapewnia kierownikowi projektu (PM) uprawnienia do korzystania z zasobów organizacyjnych w celu realizacji działań projektowych. Ostateczna odpowiedzialność za jakość karty projektu spoczywa na kierowniku projektu (PM).
Kategorie procesów	Procesy organizacji można podzielić na różne kategorie/domeny procesów. Przykłady obejmują zarządzanie aktywami, audyt, komunikację wewnętrzną, komunikację zewnętrzną, zarządzanie dokumentami, zarządzanie finansami, zarządzanie dotacjami, zasoby ludzkie, IT, cykl życia prawodawstwa, zarządzanie statystykami, zarządzanie sprawami, zarządzanie kryzysowe (systemy alarmowe), zamówienia, zarządzanie programami i planowanie strategiczne.
Kierownik biznesowy (BM)	Kierownik biznesowy (BM) jest delegatem właściciela projektu (PO) i działa w jego imieniu na co dzień. Kierownik biznesowy (BM) pomaga również właścicielowi projektu (PO) w zakresie specyfikacji projektu i głównych celów biznesowych oraz ściśle współpracuje z kierownikiem projektu (PM).
Kierownik projektu (PM)	Kierownik Projektu (PM) to rola w projekcie, która jest wyznaczana przez komitet sterujący projektu (PSC) w celu zarządzania codziennym postępem projektu, tak aby dostarczyć produkty w ramach uzgodnionych ograniczeń. Kierownik Projektu (PM) również zapewnia bieżące zarządzanie głównym zespołem projektowym (PCT).
Kierownik projektu wykonawcy (CPM)	Kierownik projektu wykonawcy (CPM) to rola pełniona przez pracownika po stronie wykonawcy. Rola ta jest odpowiedzialna za zarządzanie codziennym postępem działań zleczanych na zewnątrz w celu zapewnienia akceptowalnej jakości usług i/lub produktów określonych w umowie. Kierownik projektu wykonawcy (CPM) współpracuje z kierownikiem projektu (PM) i regularnie raportuje status i postępy.
Kierownik testów	Kierownik testów jest osobą odpowiedzialną za zbieranie i raportowanie testów, a także kierowanie zespołem testerów. Jeśli nie wyznaczono kierownika testów, zadania tej roli przejmuje asystent kierownika projektu (PMA).
Klient	Patrz <i>strona wnioskodawcy</i> .
Kluczowy wskaźnik wydajności (KPI)	Kluczowy wskaźnik wydajności (KPI) to wymierna wartość wykorzystywana do oceny wydajności w osiąganiu celu projektu, usługi, produktu, procesu lub działania.
Komisja kontroli zmian (CCB)	Komisja kontroli zmian (CCB) lub komisja doradcza ds. zmian (CAB) to wyznaczona grupa interesariuszy, która jest odpowiedzialna za przeglądanie, ocenę, zatwierdzanie lub odrzucanie wniosków o zmianę w projekcie. W organizacji rolę tę może pełnić komitet sterujący projektu (PSC).
Komitet sterujący projektu (PSC)	Komitet sterujący projektu (PSC) jest odpowiedzialny za monitorowanie prawidłowej realizacji projektu. Grupa ta określa główne kierunki projektu i koordynuje jego główne zadania. Zatwierdza zasoby ludzkie i finansowe przydzielone do projektu, a także główne produkty projektu. W Komitecie sterującym projektu (PSC) powinny być reprezentowane wszystkie grupy interesariuszy.
Kompetencje	Kompetencje opisują umiejętności i zdolności wymagane do ukończenia działań (projektowych). Jeśli członkowie zespołu projektowego nie posiadają wymaganych kompetencji, wykonanie działania/projektu może być zagrożone. Gdy takie niedopasowanie zostanie zidentyfikowane, należy rozważyć podjęcie wysiłków w celu jego rozwiązania. Mogą one obejmować szkolenia, coaching, zatrudnienie konsultantów, dostosowanie harmonogramu projektu, a nawet zmianę jego zakresu.
Kompleksowy model dojrzałości organizacyjnej (CMMI)	Kompleksowy model dojrzałości organizacyjnej (CMMI) odnosi się do metody pomiaru dojrzałości zdolności niektórych procesów biznesowych. Dzięki niemu organizacje mogą sprawdzić swój obecny poziom dojrzałości w stosunku do pożądanego poziomu dojrzałości.

Kontekst	Kontekst to ogólny zestaw czynników organizacyjnych (wewnętrznych) i zewnętrznych, które wpływają lub określają potrzebę projektu i jego pilność.
Kontrola jakości	Kontrola jakości to działanie polegające na monitorowaniu i konsolidacji wyników zapewniania jakości (QA) w celu oceny zgodności i wydajności, zalecania niezbędnych zmian oraz planowania nowych lub udoskonalania istniejących działań w zakresie zapewniania jakości.
Kontrola zmian	Kontrola zmian to czynność w procesie zarządzania zmianami PM ² , która ma na celu ocenę, akceptację lub odrzucenie zmian w projekcie przy użyciu dziennika zmian.
Koordinacja projektu	Koordinacja projektu opisuje proces zarządzania i kierowania działaniami projektowymi i interesariuszami. Obejmuje przydzielanie zasobów projektu do działań, ciągłe kontrole jakości tymczasowych wyników pracy, ciągłą komunikację ze wszystkimi członkami projektu oraz motywowanie wszystkich zaangażowanych w projekt poprzez przywództwo, negocjacje, rozwiązywanie konfliktów i stosowanie odpowiednich technik zarządzania ludźmi.
Koordinator ds. ochrony danych (DPC)	Wyznaczony przez kierownictwo wyższego szczebla lub na poziomie korporacyjnym koordinator ds. ochrony danych zapewnia spójne wdrożenie i zgodność z określonymi przepisami dotyczącymi ochrony danych. Koordinator ds. ochrony danych (DPC) udziela porad i pomocy wszystkim osobom odpowiedzialnym za ochronę danych, a w szczególności pomaga administratorom danych w organizacji w przekazywaniu powiadomień inspektorowi ochrony danych (DPO). Koordinatorzy ochrony danych (DPC) tworzą spis wniosków o przetwarzanie danych osobowych w organizacji oraz współpracują z inspektorem ochrony danych (DPO). Reprezentują oni również organizację w sieci koordinatorów.
Kopia zapasowa	Kopia zapasowa to proces kopiowania danych na oddzielne urządzenie pamięci masowej w celu ochrony oryginału przed niedostępnością lub uszkodzeniem.
Korzyść	Korzyść to pozytywny efekt wynikający z projektu (tj. postrzegany jako pozytywny przez jednego lub więcej interesariuszy). Korzyści powinny być mierzalne. Termin „wpływ” opisuje również korzyści w projektach finansowanych przez UE.
Koszty infrastruktury	Koszty infrastruktury to koszty związane na przykład ze sprzętem, materiałami, obiektami i urządzeniami wymaganymi do dostarczenia, wsparcia, obsługi i utrzymania dostarczonego rozwiązania.
Koszty szkolenia	Koszty szkoleń obejmują koszty zasobów ludzkich wymaganych do zapewnienia szkoleń dla strony wnioskującej (użytkowników końcowych itp.) lub zespołów, które będą wspierać i utrzymywać wdrożone rozwiązanie.
Koszty wsparcia	Koszty wsparcia to te, które są wymagane do wspierania wykorzystania produktów projektu po jego zakończeniu.
Koszt rzeczywisty	Koszt rzeczywisty to kwota kosztu (w jednostkach pieniężnych) faktycznie poniesiona do danego momentu (np. w ramach wcześniej określonego okresu rozliczeniowego). Znany również jako rzeczywisty koszt wykonanej pracy.
Koszty opracowania rozwiązania	Koszty opracowania rozwiązania obejmują koszty zasobów wymaganych do opracowania produktów projektu.
Koszty utrzymania rozwiązania	Koszty utrzymania rozwiązania obejmują koszty zasobów wymaganych do utrzymania produktów projektu (w tym wprowadzania zmian w produktach projektu).
Kryteria akceptacji	Kryteria akceptacji obejmują uszeregowaną pod względem ważności listę wymagań, które końcowe produkty muszą spełnić, zanim właściciel projektu (PO) będzie mógł je zaakceptować. Kryteria akceptacji są udokumentowane w planie zarządzania akceptacją produktów.
Kryteria sukcesu	Kryteria sukcesu obejmują standardy, według których oceniany jest projekt. Kryteria sukcesu to miary ustalone w celu określenia czy projekt spełnił swoje cele i wymagania. Kryteria sukcesu mogą być jakościowe lub ilościowe, a najlepiej, jeśli ujęte są w modelu SMART: konkretne, mierzalne, osiągalne, istotne/realistyczne i określone w czasie (z języka angielskiego: SMART - Specific, Measurable, Attainable/Achievable, Relevant/Realistic and Time-bound). Nie należy mylić kryteriów sukcesu z korzyściami: Podczas gdy kryteria sukcesu mogą być mierzone w momencie zamknięcia projektu, korzyści są często osiągane długo po zamknięciu

	projektu.
Kwestia problematyczna	Kwestia problematyczna to istniejący stan, który może potencjalnie wpłynąć na cele organizacji.

L

Łagodzenie	Łagodzenie odnosi się do działań przeprowadzanych w celu: (1) obniżenia prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka oraz (2) zmniejszenia wpływu ryzyka na projekt poprzez zminimalizowanie jego skutków. (Patrz także <i>Redukcja, strategia reagowania na ryzyko</i>).
Linia bazowa	Linia bazowa to pożądana wartość wymiaru projektu (zakresu, budżetu, harmonogramu itp.) lub planu, która została uzgodniona i będzie służyć jako punkt odniesienia podczas realizacji projektu. W trakcie trwania projektu można zdefiniować nowe wartości bazowe zgodnie z odpowiednim procesem zarządzania zmianami.
Linie budżetowe	Linie budżetowe odnoszą się do zasobów finansowych specyficznych dla organizacji lub jednostki. Mogą być powiązane z programem, działaniem/decyzją, dyrektywą, projektem lub zadaniem. Termin ten jest często używany jako synonim źródeł finansowania.
Lista kontrolna interesariuszy	Lista kontrolna interesariuszy to dokument stworzony, aby pomóc w zarządzaniu interesariuszami podczas cyklu życia projektu.
Lista kontrolna przeglądu jakości	Lista kontrolna przeglądu jakości jest narzędziem wykorzystywanym w całym projekcie (podczas przeprowadzania kontroli jakości) w celu sprawdzenia czy działania związane z zarządzaniem jakością zostały wykonane zgodnie z planem zarządzania jakością.
Listy kontrolne przeglądu zakończenia fazy	Listy kontrolne przeglądu zakończenia fazy to oparte na arkuszu kalkulacyjnym dokumenty wykorzystywane przez kierownika projektu (PM) w celu zapewnienia, że wszystkie niezbędne elementy są na swoim miejscu, zanim projekt przejdzie do następnej fazy lub zostanie zamknięty. Dotyczą one sprawdzania kluczowych informacji w każdej fazie i gromadzenia zdobytych doświadczeń.
Lokalny urzędnik ds. bezpieczeństwa informacji (LISO)	Lokalny urzędnik ds. bezpieczeństwa informacji (LISO) konsultuje, doradza i pomaga w aspektach bezpieczeństwa związanych z projektem. Osoba pełniąca tę rolę ta może wchodzić w skład komitetu sterującego projektem (PSC) i może współpracować z koordynatorem ochrony danych (DPC).

M

Macierz interesariuszy projektu	Macierz interesariuszy projektu zawiera listę wszystkich osób, grup lub organizacji zaangażowanych w projekt i wyjaśnia ich rolę.
Macierz oceny ryzyka (prawdopodobieństwo /skutki)	Matryca oceny ryzyka pokazuje różne kombinacje prawdopodobieństwa i wpływu ryzyka projektu oraz definiuje zakresy poziomu ryzyka, które sugerują strategie reagowania na ryzyko.
Makroproces	Makroproces odnosi się do zestawu procesów związanych z subdomeną. Odpowiada on grupowaniu działań opartych na wspólnej logice biznesowej. Czasami proces konsolidacji odpowiada sekwencyjnej realizacji wielu procesów.
Matryca przydziału odpowiedzialności (RAM)	Matryca przydziału odpowiedzialności (RAM) to sposób na wyjaśnienie ról i obowiązków związanych z zadaniem oraz zapewnienie, że każdy element pracy jest przypisany do osoby lub zespołu. (Patrz także <i>RASCI</i>).
Menedżer zasobów informacyjnych (IRM)	Menedżer zasobów informacyjnych (IRM) jest horyzontalną funkcją w organizacji. Nie posiada bezpośredniej odpowiedzialności w cyklu życia zarządzania projektem. W projekcie z komponentem IT rolę tę może pełnić dostawca rozwiązań (SP), przyjmując jednocześnie odpowiedzialność za zarządzanie

	kierownikiem projektu (PM).
Metodologia	Metodologia odnosi się do pisemnych wytycznych, które można wykorzystać do wyprodukowania czegoś. Obejmuje ona określone elementy, takie jak fazy, zadania, metody, techniki i narzędzia. PM ² to metodologia zarządzania projektami.
Metodologia zarządzania projektami PM ²	PM ² to oficjalna metodologia zarządzania projektami Komisji Europejskiej, opracowana początkowo dla instytucji europejskich, której celem jest umożliwienie kierownikom projektów (PM) dostarczania rozwiązań i korzyści organizacjom poprzez efektywne zarządzanie pracami projektowymi. Jest to metodologia stworzona przez Komisję Europejską.
Monitorowanie i kontrola	Monitorowanie i kontrola to grupa ciągłych działań, które obejmują cały okres trwania projektu. Działania te koncentrują się na pomiarze prawidłowej realizacji projektu w stosunku do uzgodnionych wartości bazowych przy użyciu kluczowych wskaźników, takich jak koszty, czas i wskaźniki jakości, oraz podejmowaniu działań naprawczych, jeśli realizacja zbytnio odbiega od planu.

N

Najlepsze praktyki	Najlepsza praktyka opisuje metodę lub technikę ustaloną na podstawie doświadczenia i badań, która konsekwentnie wykazuje wyniki lepsze od tych osiągniętych za pomocą innych środków.
Niezgodność	Niezgodność odnosi się do nieprzestrzegania wymogów projektu lub wymogów regulacyjnych nałożonych przez władze publiczne lub organy regulacyjne.
Niezgodności	Niezgodności odnoszą się do niespełnienia wymagań projektu (tj. wymagań, które nie zostały spełnione).

O

Ocena ryzyka	Ocena ryzyka to ewaluacja przeprowadzana poprzez analizę prawdopodobieństwa wystąpienia zidentyfikowanego zdarzenia oraz wpływu na cele projektu w przypadku wystąpienia tego zdarzenia, wraz z apetytem na ryzyko i istniejącymi słabościami projektu/organizacji. Poziomy ryzyka są obliczane dla każdego zdarzenia, a ryzyka są następnie uszeregowane pod względem ważności.
Odpowiedni organ zarządzający (AGB)	Odpowiedni organ zarządzający (AGB) to podmiot odpowiedzialny za planowanie strategiczne i zarządzanie portfelem projektów na poziomie instytucji. Może być ustanowiony dla określonej domeny i pojawiać się na różnych etapach procesu zarządzania.
Odpowiedzialność (tabela RASCI)	Odpowiedzialność w tabeli RASCI to kategoria przypisana osobie/grupie/podmiotowi, który musi wykonać zadania lub zapewnić ich wykonanie. Inni mogą wspierać osobę przypisaną do tej roli (lub wykonywać część pracy) lub udzielać informacji (przeglądać lub zatwierdzać pracę), ale jest tylko jedna odpowiedzialna osoba/grupa/podmiot.
Ograniczenie	Ograniczenie to wewnętrzne lub zewnętrzne ograniczenie (fakt) projektu, które ma bezpośredni wpływ na jego wydajność.
Okres po zakończeniu projektu	Okres po zakończeniu projektu Obejmuje zestaw działań mających na celu utrzymanie, ulepszanie, rozszerzanie i wspieranie produktów projektu po ich dostarczeniu do interesariuszy/użytkowników. Działania po zakończeniu projektu są obowiązkiem stałej organizacji i są realizowane w ramach bieżących operacji lub przyszłych projektów. Działania te są zazwyczaj zdefiniowane w biznesowym planie wdrożenia lub zalecane w raporcie końcowym projektu.
Okres przed rozpoczęciem projektu	Okres przed rozpoczęciem projektu to czas przed zatwierdzeniem analizy biznesowej. Obejmuje on działania i gromadzenie informacji związanych z pomysłem/potrzebą projektu.
Operacje	Operacje odnoszą się do codziennych czynności wykonywanych przez stałą organizację w celu dostarczania usług lub produktów.

Organizacyjne procedury zamówień	Organizacyjne procedury zamówień określają, w jaki sposób organizacja może uzyskać towary lub usługi. Są one dostarczane na poziomie organizacyjnym i są również dostępne dla projektów. Uzupełniają one lub zastępują plan outsourcingu.
Osiągnięcia	Osiągnięcia to pomyślne osiągnięcie produktów projektu w wyniku realizacji działań projektowych.
Osoby kierujące projektem	Osoby kierujące projektem kierują kluczowymi działaniami w każdej fazie projektu PM ² . W każdej fazie osoby pełniące różne role kierują zadaniami danej fazy.
Osoba zatwierdzająca zadania (tabela RASCI)	Rola zatwierdzająca zadania w tabeli RASCI odnosi się do osoby/grupy/podmiotu, który jest ostatecznie odpowiedzialny za prawidłowe i pełne ukończenie produktu lub zadania (zatwierdza jego zakończenie). Ten podmiot deleguje pracę i zatwierdza kluczowe kamienie milowe i produkty. Tylko jedna osoba/grupa/podmiot zatwierdza każde zadanie.
Ostateczna akceptacja	Ostateczna akceptacja produktów projektu jest przeprowadzana podczas fazy zamknięcia przez właściciela projektu (PO), po konsultacji z komitetem sterującym projektem (PSC), poprzez formalne podpisanie ostatecznej akceptacji projektu.

P	
Pakiet roboczy	Pakiet roboczy jest składnikiem podziału pracy w projekcie. Reprezentuje on grupę prac projektowych opisanych w działaniach i zadaniach.
Pareto (wykres, diagram, analiza)	Celem wykresu Pareto jest skategoryzowanie (wyróżnienie) skumulowanego procentowego udziału przyczyn (problemów, kosztów itp.) zgodnie z częstotliwością ich występowania. Zasada Pareto mówi, że 80% efektów skutków powodowanych jest przez 20% przyczyn. Korzystanie z wykresu Pareto umożliwia skupienie się na przyczynach, które występują z dużą częstotliwością i podjęcie próby znalezienia dla nich rozwiązania w pierwszej kolejności. Technika ta znana jest jako analiza Pareto.
Personalizacja	Personalizacja metodologii PM ² odnosi się do definiowania określonych parametrów zarządzania projektem w celu uwzględnienia specyfiki i potrzeb projektu. Zwykle obejmuje definiowanie progów, skal i innych parametrów w procesach zdefiniowanych w PM ² (np. definiowanie ryzyka jako poważnego, gdy jego wpływ jest uznawany za średni lub wyższy), a także wszelkie drobne zmiany w artefaktach (np. zmiana nazwy sekcji itp.). Należy pamiętać, że zmiany w zakresie stosowanej metodologii to nie personalizacja, a dopasowanie. (Zobacz także <i>dopasowanie</i>).
Pilność	Pilność jest miarą czasu, jaki upłynie, zanim dany problem wpłynie na cele lub zadania projektu.
Produkty	Zobacz <i>produkty (cząstkowe)</i> .
Plan	Plan to pisemna projekcja działań projektowych i zasobów potrzebnych do realizacji procesu, np. zarządzania ryzykiem, zarządzania zmianą lub transformacji. Plan powinien odpowiadać na cztery podstawowe pytania: co, kiedy, jak i przez kogo.
Plan awaryjny	Plan awaryjny określa działania, które należy podjąć w celu zminimalizowania wpływu ryzyka po jego wystąpieniu (tj. proaktywnej akceptacji konsekwencji).
Plan outsourcingu	Plan outsourcingu opisuje strategię zawierania umów, które zostaną wykorzystane do outsourcingu usług lub produktów poza organizację w celu zaspokojenia potrzeb projektu. Określa on zakres produktów i/lub usług, które mają zostać zakontraktowane i identyfikuje obowiązki dla pełnego cyklu życia umowy. Obejmuje również kryteria oceny usług i rezultatów wykonawców.
Plan pracy projektu	Plan pracy projektu definiuje i organizuje prace projektowe, przekładając je na produkty, pakiety robocze, działania i zadania potrzebne do osiągnięcia celów projektu. Stanowi on podstawę do oszacowania czasu trwania projektu, określenia wymaganych zasobów i harmonogramu prac.

Plan zarządzania akceptacją produktów	Plan zarządzania akceptacją produktów jest artefaktem zarządzania jakością. Definiuje i dokumentuje podejście do akceptacji produktów, działania, obowiązki i kryteria akceptacji wraz z poziomami tolerancji akceptacji.
Plan zarządzania jakością	Plan zarządzania jakością definiuje i dokumentuje wymagania jakościowe projektu, w tym podejście do zarządzania jakością, proces i obowiązki, a także określa działania związane z zapewnieniem i kontrolą jakości, przeprowadzane w całym cyklu życia projektu. Obejmuje również proces zarządzania konfiguracją.
Plan zarządzania komunikacją	Plan zarządzania komunikacją opisuje potrzeby i oczekiwania komunikacyjne dla projektu. Określa i dokumentuje treść, format, częstotliwość, odbiorców i oczekiwane wyniki działań komunikacyjnych. Określa sposób przekazywania informacji o przypisanych działaniach i statusie projektu. Plan określa strategię komunikacji dla każdego interesariusza, w oparciu o ich zainteresowania, oczekiwania i wpływ na projekt.
Plan zarządzania problemami	Plan zarządzania problemami definiuje i dokumentuje zadania, role i obowiązki związane z identyfikacją, oceną, przydzielaniem, rozwiązywaniem i kontrolowaniem problemów projektowych.
Plan zarządzania zmianą w projekcie	Plan zarządzania zmianą w projekcie definiuje i dokumentuje proces zmiany w projekcie. Określa działania, role i obowiązki związane z identyfikacją, dokumentowaniem, oceną, zatwierdzaniem, ustalaniem priorytetów, wdrażaniem, kontrolowaniem i komunikowaniem zmian w projekcie.
Planowanie ciągłości działania	Planowanie ciągłości działania to proces, który identyfikuje wszystkie krytyczne funkcje, usługi i zadania, które muszą zostać zrealizowane, aby umożliwić organizacji lub obszarowi funkcjonalnemu kontynuowanie funkcji biznesowych w czasie katastrofy lub poważnych zakłóceń (np. przerwy w dostawie prądu, klęski żywiołowe, wypadki, akty sabotażu lub inne incydenty). Ogólny zakres zarządzania ciągłością działania obejmuje plany odzyskiwania po awarii, które są przeznaczone do odzyskiwania systemów i działań w przypadku poważnych zakłóceń.
Plany specyficzne dla projektu	Plany specyficzne dla projektu są wykorzystywane do dokumentowania i wyszczególniania działań i zasobów projektu w oparciu o potrzeby projektu (np. plan pracy projektu, plan wdrożenia biznesowego, plan transformacji i plan outsourcingu).
Plan transformacji	Plan transformacji definiuje warunki wstępne wdrożenia nowego rozwiązania. Jest przydatny do zapewnienia płynnego przejścia z trybu projektu do trybu operacyjnego.
Plany zarządzania projektami	Plany zarządzania projektami służą do definiowania procesów zarządzania projektami, które mają być stosowane w projekcie, takich jak plan zarządzania zmianami w projekcie, plan zarządzania ryzykiem, plan zarządzania jakością, plan zarządzania problemami, plan zarządzania komunikacją i plan zarządzania wymaganiami. Te plany są częścią podręcznika projektu lub odwołują się do niego.
Plan zarządzania ryzykiem	Plan zarządzania ryzykiem definiuje i dokumentuje proces zarządzania ryzykiem dla projektu. Opisuje on, w jaki sposób ryzyka będą identyfikowane i oceniane, jakie narzędzia i techniki mogą być wykorzystywane, jakie są skale oceny i tolerancje, odpowiednie role i obowiązki, jak często ryzyka muszą być ponownie analizowane itp. Plan zarządzania ryzykiem definiuje również proces monitorowania i eskalacji ryzyka, a także strukturę dziennika ryzyka, który służy do dokumentowania i przekazywania informacji o ryzyku i działaniach w odpowiedzi na nie.
PMBOK (Project Management Body of Knowledge)	The Project Management Body of Knowledge (The PMBOK(R) Guide) to przewodnik opisujący zestaw standardowej terminologii, praktyk i wytycznych dotyczących zarządzania projektami. Został on opublikowany przez Project Management Institute (PMI).

Podręcznik projektu	Podręcznik projektu określa ogólne podejście do realizacji celów projektu. Jest to jeden z pierwszych artefaktów utworzonych w fazie planowania i identyfikuje standardy projektu, role i obowiązki, podejście i artefakty, które mają być używane.
Podział na etapy	Podział na etapy opisuje technikę używaną do reprezentowania i organizowania pracy nad projektem w sekwencyjnych fazach lub etapach/iteracjach.
Podział na zadania	Podział na zadania to technika wykorzystywana do reprezentowania i organizowania pracy projektowej poprzez grupowanie pracy (np. pakietów roboczych), która jest dalej dzielona na mniejsze części pracy (tj. zadania).
Podział oparty na produktach	Technika podziału oparta na produktach jest wykorzystywana do reprezentowania i organizowania pracy projektowej w oparciu o produkty. Praca potrzebna do ich wytworzenia jest następnie definiowana i organizowana według produktów.
Podział organizacyjny	Podział organizacyjny jest techniką stosowaną do reprezentowania i organizowania pracy projektowej przez jednostki organizacyjne (np. jednostki biznesowe). Produkty i prace projektowe są definiowane i grupowane na niższych poziomach.
Podział pracy	Podział pracy jest częścią planu pracy projektu. Składa się on z hierarchicznego opisu wszystkich prac, które muszą zostać wykonane przez zespół projektowy w celu zaspokojenia potrzeb zamawiającego. Podział pracy to hierarchiczny podział projektu na mniejsze i łatwiejsze w zarządzaniu komponenty, takie jak produkty, pakiety robocze, działania i zadania. Każdy niższy poziom oferuje dokładniejszy poziom szczegółowości produktów i pracy, które razem definiują wyniki projektu i pracę związaną z ich wytworzeniem.
Portfel (projektów)	Portfel to zbiór projektów, programów i innych działań pogrupowanych w celu zapewnienia lepszej kontroli finansowej i kontroli zasobów oraz ułatwienia skutecznego zarządzania nimi pod kątem realizacji celów strategicznych.
Potrzeba interesariuszy	Potrzeby interesariuszy opisują pożądane lub obowiązkowe możliwości wymagane przez osobę lub grupę osób, które zostaną wykorzystane jako podstawowy wkład do zdefiniowania ogólnych funkcjonalności rozwiązania.
Poziom ryzyka (PR)	Poziom ryzyka (PR) jest iloczynem prawdopodobieństwa (P) wystąpienia ryzyka i jego wpływu (W) w przypadku jego wystąpienia. ($PR=P*W$).
Prawdopodobieństwo ryzyka	Prawdopodobieństwo ryzyka wyraża prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka. Zazwyczaj jest ono wyrażane w skali od 1 do 5 (może być również wyrażone w kategoriach rzeczywistego prawdopodobieństwa, np. 10%-30%-50%-70%-90%).
Priorytet	Priorytet odnosi się do wartości liczbowej nadanej elementowi projektu (wymaganiu, ryzyku, zadaniu itp.) w celu sklasyfikowania jego względnego znaczenia w porównaniu z innymi elementami.
PRINCE2	PRINCE2 to metoda zarządzania projektami oparta na procesach, która wspiera wybrane aspekty zarządzania projektami. Skrót ten oznacza „projekty w kontrolowanym środowisku”. PRINCE2 obejmuje planowanie, organizację, zarządzanie i kontrolę projektów.
Problem	Problem to każde nieplanowane zdarzenie związane z projektem, które już się wydarzyło i wymaga interwencji kierownika projektu (PM) lub kierownictwa wyższego szczebla. Wszystkie problemy, które wymagają formalnej obsługi, powinny być rejestrowane w dzienniku problemów, analizowane i rozwiązywane. Każdy może zgłosić problem. Aby upewnić się, że problem nie wystąpi ponownie Najlepiej jest rozwiązać jego przyczynę źródłową.
Procedura	Procedura to zestaw ustalonych kroków i instrukcji, które określają sposób wykonywania określonej czynności w ramach procesu.
Proces	Procesy reprezentują zorganizowaną sekwencję działań lub kroków, które razem prowadzą do osiągnięcia określonego celu. Proces może być podzielony na podprocesy i może pokazywać działanie funkcji, systemu lub usługi. Może być

	również używany do łączenia lub budowania organizacji, funkcji, usług i innych procesów.
Proces biznesowy	Proces biznesowy to zestaw zdefiniowanych ad hoc lub sekwencyjnych działań wykonywanych w powtarzalny sposób przez organizację w celu zaspokojenia potrzeb biznesowych; procesy mogą być uruchamiane przez zdarzenia i mogą mieć wiele możliwych wyników; pomyślny wynik procesu zapewni wartość jednemu lub większej liczbie klientów procesu.
Produkt	Produkt to namacalny produkt projektu realizowanego przy użyciu metodologii PM ² . W organizacji produkt może być dobrem przeznaczonym do sprzedaży klientom.
Produkt fazy	Produkt fazy to dowolny konkretny artefakt, element, produkt, decyzja lub nawet informacja, które powstają podczas danej fazy.
Produkty (częstkowe)	Produkty to uzgodnione, weryfikowalne wyniki projektu, które przyniosą rezultaty stronie otrzymującej.
Program	Program to zbiór projektów ukierunkowanych na wspólny cel - tj. grupa powiązanych projektów zarządzanych w skoordynowany sposób w celu uzyskania korzyści, których nie można by osiągnąć w wyniku ich indywidualnego zarządzania. Programy mogą również obejmować elementy powiązanej pracy poza zakresem swoich projektów.
Program certyfikacji PM ²	Program certyfikacji zarządzania projektami oparty na wiedzy i doświadczeniu dla pracowników instytucji europejskich zaangażowanych w prace związane z projektami. Oferuje dwa poziomy certyfikacji: PM ² Certified (oparty na wiedzy) i PM ² Practitioner (oparty na doświadczeniu).
Program szkoleniowy PM ²	Usługi szkoleniowe Komisji Europejskiej oferują kompletny program w zakresie zarządzania projektami. Pracownicy UE mogą wybierać spośród kursów zarządzania projektami zorganizowanych w czterech grupach i na dwóch poziomach.
Projekt	Projekt to tymczasowa struktura organizacyjna utworzona w celu stworzenia unikalnego produktu lub usługi (produktu) w ramach określonych ograniczeń. Tymczasowość oznacza, że każdy projekt ma określony początek i koniec. Unikalność oznacza, że produkt lub usługa różni się w pewien sposób od istniejących produktów i usług. Projekty są prowadzone przez ludzi, ograniczone ograniczonymi zasobami, planowane, realizowane i kontrolowane. Projekty są często krytycznymi elementami strategii biznesowej organizacji.
Protokół spotkania (MoM)	Protokół ze spotkania (MoM) zawiera podsumowanie tego, co zostało omówione na spotkaniu, w tym kwestie projektowe, podjęte decyzje i zidentyfikowane ryzyko. Dokument ten może być wykorzystany jako źródło informacji podczas przygotowania kolejnego spotkania.
Próg	Próg to wartość lub przedział wartości, przy których uruchamiana jest określona akcja.
Próg ryzyka	Próg ryzyka to poziom wpływu, po przekroczeniu którego organizacja nie będzie już tolerować ryzyka. Próg ryzyka to wynegocjowany limit ilościowy.
Przedstawiciele użytkowników (UR)	Przedstawiciele użytkowników (UR) to rola, która reprezentuje interesy użytkowników w projekcie i zapewnia, że specyfikacje i produkty projektu spełniają potrzeby wszystkich użytkowników. Mogą oni przeprowadzać testy akceptacyjne użytkowników (UAT) i są uważani za opcjonalnych uczestników komitetu sterującego projektem (PSC).

Przeniesienie (strategia reagowania na ryzyko)	Przeniesienie to strategia reagowania na ryzyko, która polega na przeniesieniu ryzyka na stronę trzecią (np. poprzez ubezpieczenie lub outsourcing). Strategia ta nie uwalnia organizacji od ryzyka, ale może zmniejszyć prawdopodobieństwo jego wystąpienia (np. poprzez outsourcing działań do wyspecjalizowanego podmiotu) i/lub wpływ w przypadku jego wystąpienia. Zawsze istnieje pewien poziom ryzyka wtórnego i/lub rezydualnego, ponieważ ostateczna odpowiedzialność za projekt spoczywa na po stronie organizacji.
Przyczyna źródłowa	Przyczyna źródłowa opisuje pierwotną/podstawową przyczynę problemu lub ryzyka.
Pulpit nawigacyjny	Pulpit nawigacyjny zapewnia przegląd kluczowych wskaźników wydajności (KPI) istotnych dla danego celu. Pulpit nawigacyjny projektu zapewnia jednoekranowy przegląd projektu, pokazuje stan zmiennych projektu, takich jak budżet, harmonogram, jakość, zakres, ryzyko itp. i w razie potrzeby wskazuje użytkownikom, gdzie mogą znaleźć więcej informacji.

R	
Raport końcowy projektu	Raport końcowy projektu podsumowuje doświadczenia projektowe, wyniki, wyciągnięte wnioski, udane praktyki projektowe i pułapki. Powstaje w fazie zamknięcia projektu PM ² , a przygotowuje go kierownik projektu (PM).
Raport o stanie projektu	Raport o stanie projektu to częsty raport (np. co 1-2 miesiące), który jest wysyłany do komitetu sterującego projektem (PSC) i zawiera tylko jednostronicowe podsumowanie stanu projektu. Częstotliwość i format tego raportu są określone w dokumencie plan zarządzania komunikacją. (Zobacz także <i>Raport z postępu projektu</i>).
Raport z postępu projektu	Raport z postępu projektu jest artefaktem tworzonym przez kierownika projektu (PM) w celu informowania komitetu sterującego projektem (PSC) o postępach projektu w porównaniu z wartościami bazowymi i kartą projektu. Obejmuje on status produktów, wysiłek, ryzyko, główne kwestie, działania, osiągnięcia i zmiany zakresu. Różnica między raportem z postępu projektu a raportem o stanie projektu polega na tym, że raport o stanie projektu jest wysyłany znacznie częściej (np. co jeden lub dwa miesiące) i zawiera tylko jednostronicowe podsumowanie stanu projektu. (Zobacz także <i>Raport o stanie projektu</i>).
Raporty projektowe	Przygotowywanie raportów projektowych to zbiór zadań wykonywanych przez kierownika projektu (PM) w celu udokumentowania i podsumowania statusu różnych wymiarów postępu projektu oraz przekazania informacji odpowiednim interesariuszom. Raporty projektowe zazwyczaj dostarczają informacji na temat zakresu, harmonogramu, kosztów i jakości, a także istotnych informacji na temat ryzyka, problemów, zmian w projekcie i kwestii związanych z zarządzaniem umowami.
RASCI	Skrót RASCI to, z języka angielskiego: Odpowiedzialność (Responsible), Zatwierdzanie (Accountable), Wsparcie (Supports), Konsultacja (Consulted), Informacja (Informed) Jest on również znany pod nazwą matryca przydziału odpowiedzialności (Responsibility Assignment Matrix, RAM). (Zobacz także <i>matryca przydziału odpowiedzialności</i>).
Recenzent	Recenzent to osoba, która formalnie ocenia i zatwierdza artefakt lub produkt.
Redukcja (strategia reagowania na ryzyko)	Redukcja to strategia reagowania na ryzyko mająca na celu złagodzenie wpływu i/lub prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka poprzez proaktywne wdrażanie działań redukujących ryzyko (np. kontroli) do poziomu, przy którym ryzyko rezydualne może zostać zaakceptowane.
Rejestr jakości	Rejestr jakości jest wynikiem działania związanego z zarządzaniem jakością i służy jako dowód, że działanie to zostało wykonane.
Rezerwa na ryzyko	Rezerwa na ryzyko odnosi się do kwoty budżetu lub czasu oszacowanego i przydzielonego na wdrożenie strategii reagowania na ryzyko projektu.

Rezultaty	Rezultaty obejmują bezpośrednie wyniki wykorzystania (wdrożenia) produktów projektu przez klienta. Wyniki pozwalają organizacji osiągnąć zamierzone korzyści z projektu.
Rola konsultanta (RASCI)	Rola konsultanta w tabeli RASCI odnosi się do osoby/grupy/podmiotu wspierających dane działanie jako współautor, ekspert, recenzent itp.
Rola wsparcia (tabela RASCI)	Rola wsparcia w tabeli RASCI odnosi się do osoby/grupy/podmiotu, który współpracuje z osobą odpowiedzialną i wykonuje część działania. W przeciwieństwie do roli konsultanta, rola wspierająca pomaga ukończyć działanie.
Rozwiązanie	Rozwiązanie odnosi się do zestawu produktów i/lub usług, które pozwalają stronie wnioskującej rozwiązać problem biznesowy, zaspokoić potrzebę biznesową lub skorzystać z okazji.
Ryzyko	Ryzyko to niepewne zdarzenie lub zestaw zdarzeń (pozytywnych lub negatywnych), które, jeśli wystąpią, będą miały wpływ na osiągnięcie celów projektu. Ryzyko jest zazwyczaj mierzone na podstawie kombinacji prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka i skali wpływu na projekt.
Ryzyko rezydualne	Ryzyko rezydualne to akceptowalne ryzyko, które pozostaje po wdrożeniu reakcji na ryzyko lub po uwzględnieniu istniejących kontroli.
Ryzyko wtórne	Ryzyko wtórne to ryzyko, które powstaje po wdrożeniu reakcji na ryzyko. Nowe ryzyko jest następnie oceniane i w razie potrzeby można zdefiniować nową strategię reagowania.

S

Ścieżka krytyczna	Ścieżka krytyczna to najdłuższa ścieżka (sekwencja działań) niezbędna do dostarczenia wyników projektu.
Specjalista ds. zarządzania dokumentami (DMO)	Specjalista ds. zarządzania dokumentami (DMO) to rola, która zapewnia spójne wdrożenie zarządzania dokumentami w organizacji.
Specyfikacja	Specyfikacja to kompletny, testowalny i udokumentowany zestaw wymagań, które mają być spełnione przez określone rozwiązanie. Specyfikacje mogą być opisane w przypadkach użycia, regułach biznesowych, schematach fabularnych itp.
Społeczność praktyków (CoP)	Społeczność praktyków (Community of Practice - CoP) można opisać jako grupę osób, które mają wspólne zainteresowania i/lub zawód i które spotykają się jako grupa w celu wymiany informacji i doświadczeń. CoP może być wewnętrzna dla organizacji lub obejmować profesjonalistów z różnych organizacji.
Sposoby myślenia PM ²	Sposoby myślenia PM ² prezentują postawy i zachowania, które pomagają zespołom projektowym skupić się na tym, co jest naprawdę ważne w osiągnięciu celów projektu.
Spotkanie przeglądowe na koniec projektu	Spotkanie przeglądowe na koniec projektu odbywa się w fazie zamknięcia projektu. Jego celem jest zapewnienie, że członkowie projektu omówią swoje doświadczenia, aby wyciągnąć wnioski i udokumentować najlepsze praktyki. Ponadto należy również omówić pomysły i zalecenia dotyczące prac po zakończeniu projektu. Wynik spotkania jest dokumentowany w protokole spotkania (MoM) i raporcie końcowym projektu.
Spotkanie rozpoczynające	Metodologia PM ² wyróżnia dwa spotkania rozpoczynające: 1) na początku fazy planowania (zazwyczaj jest to pierwsze spotkanie z zespołem projektowym i zlecniodawcą projektu) oraz 2) na początku fazy realizacji.
Strategia reagowania na ryzyko	Strategia reakcji na ryzyko opisuje sposób zarządzania ryzykiem. Strategie reagowania na ryzyko są tworzone w celu przeciwdziałania zarówno pozytywnym (szanse), jak i negatywnym (zagrożenia) ryzykom i są pogrupowane w następujący sposób: Zagrożenia: unikanie, redukcja, akceptacja, przeniesienie/dzielenie; Szanse: eksploracja, zwiększanie, akceptacja, dzielenie.
Strona dostawcy	Strona dostawcy obejmuje zasoby projektu, które opracowują i wdrażają rozwiązanie, tj. dostawcę rozwiązania (SP), kierownika projektu (PM) i główny zespół projektu (PCT). W PM ² dostawca jest wewnętrzny dla organizacji i różni się od zewnętrznych wykonawców.

Strona wnioskująca	Zwana również <i>stroną klienta</i> . Strona wnioskująca obejmuje zasoby należące do organizacji, która złożyła wniosek o projekt i gdzie rozwiązanie zostanie dostarczone. Zasoby te obejmują właściciela projektu (PO), kierownika biznesowego (BM) i biznesową grupę wdrożeniową (BIG).
Status problemu	Status problemu odnosi się do etapu, na jakim znajduje się problem w procesie zarządzania. Może przyjąć następujące wartości: Otwarto (tj. nierozwiązany); odroczone (tj. rozwiązanie zostało odłożone na później) lub rozwiązano (tj. podjęto wymagane działania).
Status ryzyka	Status ryzyka jest rejestrowany w dzienniku ryzyka. Może on przyjmować następujące wartości: zgłoszone, ocena, oczekuje na akceptację, zatwierdzono, odrzucono, zamknięcie.
Status zmiany	Status wniosku o zmianę jest rejestrowany w dzienniku zmian. Może przyjąć następujące wartości: Przekazano, Analiza, Oczekuje na akceptację, Zatwierdzono, Odrzucono, Odroczone, Scalono, Wdrożono.
System informacyjny (IS)	System informacyjny (IS), zautomatyzowany lub ręczny, obejmuje ludzi, maszyny i/lub metody zorganizowane w celu gromadzenia, przetwarzania, przesyłania i rozpowszechniania danych reprezentujących informacje o użytkowniku.
System informacyjny zarządzania projektami (PMIS)	System informatyczny zarządzania projektami (PMIS) to system aplikacji wykorzystywany do wspierania metodologii PM ² i zarządzania projektami w organizacji. Jego celem jest wspieranie projektów na wszystkich etapach PM ² (dostarczanie szablonów i instrukcji) oraz umożliwienie konsolidacji informacji do celów raportowania i monitorowania.
Sytuacja	Sytuacja odnosi się do zestawu problemów, potrzeb i możliwości, które wpływają na istniejący stan.
Szansa	Szansa to korzystny warunek, który można wykorzystać, aby spowodować pozytywną zmianę lub poprawę w środowisku projektu.
Szablon	Szablon to wstępnie opracowany dokument lub plik o wstępnie ustawionym formacie, używany jako punkt wyjścia do strukturyzacji i prezentacji informacji, tak aby format nie musiał być odtwarzany za każdym razem, gdy trzeba utworzyć nowy dokument.

T

Test akceptacyjny użytkownika (UAT)	Test akceptacyjny użytkownika (UAT) zapewnia, że produkt spełnia oczekiwania użytkownika. Testy te są zazwyczaj opisane w planie testów.
Tolerancja	Tolerancja opisuje dopuszczalne odchylenie powyżej lub poniżej wartości docelowej dla czasu, kosztu lub innych zmiennych projektu, takich jak jakość, zakres i ryzyko. Jeśli odchylenie przekroczy lub spadnie poniżej uzgodnionego progu, bieżący poziom zarządzania eskaluje kwestię na wyższy poziom. Bez tolerancji, każdy problem byłby natychmiast eskalowany, a komitet sterujący projektem (PSC) musiałby przejąć zarządzanie projektem.
Tolerancja ryzyka	Wrażliwość organizacji lub interesariuszy projektu na ryzyko, ich gotowość do zaakceptowania lub uniknięcia ryzyka. Tolerancja na ryzyko może być zmienna i płynna w zależności od osoby.
Top-down (technika)	Top-down odnosi się do podejścia do szacowania prac projektowych, które rozpoczyna się na poziomie celu i dzieli pracę na najdrobniejsze poziomy definicji, aż do momentu, gdy uczestnicy są przekonani, że projekt został zdefiniowany wystarczająco szczegółowo.
Tryb projektu	Tryb projektu odnosi się do pracy organizacji projektowej podczas trwania projektu. Po zakończeniu (zamknięciu) projektu przechodzi on do trybu operacyjnego.
Tryb serwisowy	Tryb serwisowy to tymczasowa organizacja/struktura zarządzania stworzona w celu utrzymania, ulepszania, rozszerzania i wspierania systemów informatycznych po ich dostarczeniu do interesariuszy/społeczności użytkowników i do końca cyklu życia systemu informatycznego. Tryb serwisowy jest również znany jako tryb konserwacji operacyjnej i naprawczej.

U

Umowa o gwarantowanym poziomie świadczenia usług (SLA)	Umowa dotycząca poziomu usług (SLA) jest częścią kontraktu uzgodnionego przez dwie strony, w którym zdefiniowane są kluczowe wskaźniki wydajności (KPI) i uzgodniony poziom usług.
Unikanie (strategia reagowania na ryzyko)	Unikanie to strategia reagowania na ryzyko, która polega na zmianie warunków projektu, planów, działań, a nawet zakresu, aby uczynić ryzyko nieistotnym dla projektu (tj. Wpływ=0 i/lub Prawdopodobieństwo=0%).
Usługi	Usługi odnoszą się do niematerialnych wyników projektu, które umożliwiają wnioskodawcy osiągnięcie pożądaných rezultatów.
Ustalenia	Ustalenia obejmują wyniki oceny procesu lub kryteriów, oparte na odpowiednich dowodach, które porównują obecny stan z określonymi kryteriami (celami oceny) wraz z profesjonalnym osądem.

W

Warstwa kierownicza	Warstwa kierownicza wspiera realizację projektu i jest właścicielem analizy biznesowej. Mobilizuje niezbędne zasoby i monitoruje wydajność projektu w celu realizacji jego celów. Warstwa kierująca obejmuje rolę właściciela projektu (PO) i dostawcy rozwiązań (SP).
Warstwa sterująca	Warstwa sterująca zapewnia ogólny kierunek projektu i wytyczne, aby projekt był skoncentrowany na swoich celach. Podlega odpowiedniemu organowi zarządzającemu (AGB), który działa na bardziej strategicznym poziomie. Warstwa sterująca składa się z osób sprawujących rolę w Komitecie Sterującym projektu (PSC).
Warstwa wspierająca	Warstwa wspierająca składa się z osób odpowiedzialnych za zapewnienie wsparcia dla projektu. Skład i struktura tej warstwy zależą od wielkości projektu i jest definiowana przez kierownika projektu (PM). Rola wsparcia mogą być pełnione przez określone zespoły lub członków zespołów lub mogą być świadczone jako usługi horyzontalne przez organizację.
Warstwa wykonawcza	Warstwa wykonawcza to warstwa operacyjna, w której wykonywana jest większość działań projektowych. Składa się z biznesowej grupy wdrożeniowej (BIG) i głównego zespołu projektowego (PCT).
Warstwa zarządzająca	Warstwa zarządzająca koncentruje się na codziennej realizacji projektu poprzez planowanie, organizowanie, monitorowanie i kontrolowanie prac projektowych w celu wytworzenia zamierzonych produktów i wdrożenia ich w organizacji biznesowej. Członkowie warstwy zarządzającej podlegają warstwie kierującej. Warstwa zarządzająca składa się z kierownika biznesowego (BM) i kierownika projektu (PM).
Warstwa zarządzająca biznesu	Warstwa zarządzająca biznesu składa się z organów decyzyjnych organizacji z kilku domen biznesowych odpowiedzialnych za zarządzanie projektem. (Zobacz także <i>odpowiedni organ zarządzający, AGB</i>).
Wartość planowana	Wartość planowana odnosi się do kwoty kosztów (jednostek pieniężnych) planowanych do wykorzystania do określonego momentu (np. w okresie sprawozdawczym). Innymi słowy, jest to zatwierdzony szacunek kosztów zaplanowanych zasobów w skumulowanej linii bazowej rozłożonej w czasie. Inna nazwa to budżetowany koszt zaplanowanej pracy (BCWS).
Wartość wypracowana (EV)	Wartość wypracowana (EV) to sposób reprezentowania postępu projektu. Jest to wartość wykonanej pracy, ale wyrażona w kategoriach budżetowych (procent zatwierdzonego budżetu, który został zarobiony przez faktycznie wykonaną pracę). Termin ten występuje również jako budżetowany koszt wykonanej pracy.
Władza	Władza to prawo do wydawania poleceń, podejmowania i egzekwowania decyzji, stosowania zasobów projektu i podpisywania zatwierdzeń.
Właściciel	Właściciel to osoba/podmiot, który jest ostatecznie odpowiedzialny za kwestie takie jak projekt, produkt, proces, działanie, ryzyko, problem lub decyzja.

Właściciel projektu (PO)	Właściciel projektu (PO) jest sponsorem projektu i zazwyczaj zajmuje stanowisko kierownicze w organizacji wnioskującej. Ustala on cele biznesowe i zapewnia przywództwo oraz kierunek strategiczny. Właściciel projektu (PO) zatwierdza wyniki i zapewnia, że projekt spełnia swoje cele.
Właściciel ryzyka	Właściciel ryzyka to osoba zatwierdzająca zadania związane z zarządzaniem i monitorowaniem określonego ryzyka.
Wniosek o rozpoczęcie projektu	Wniosek o rozpoczęcie projektu jest punktem wyjścia do udokumentowania propozycji projektu. Przedstawia on ogólny przegląd obecnej sytuacji (potrzeby, problemy i możliwości), pożądane wyniki oraz szacowany wysiłek, wpływ, ryzyko, ograniczenia i założenia związane z wdrożeniem rozwiązania.
Wniosek o zmianę	Wniosek o zmianę rejestruje odwołanie do zmiany aspektu uzgodnionej linii bazowej projektu (tj. zakresu, wymagań, produktów, zasobów, kosztów, ram czasowych lub cech jakościowych). Wniosek o zmianę może zostać formalnie złożony za pośrednictwem formularza wniosku o zmianę lub może zostać zidentyfikowany i zgłoszony podczas spotkań w wyniku decyzji, kwestii lub ryzyka i powinien zostać udokumentowany w dzienniku zmian.
Wpływ (projektu)	Wpływ mierzy (stały lub tymczasowy) wpływ projektu na procesy, politykę, technologię, kulturę i ludzi organizacji lub na środowisko zewnętrzne.
Wpływ ryzyka	Wpływ ryzyka opisuje potencjalne konsekwencje, jakie ryzyko będzie miało na cele projektu. Wpływ może mieć charakter zarówno ilościowy, jak i jakościowy. Jest on zwykle wyrażany w skali od 1 do 5.
Wpływ (ryzyko, problem lub zmiana)	Wpływ jest miarą wpływu ryzyka, kwestii lub zmiany na cele i działania projektu.
Wskaźnik	Wskaźnik to wymierna wartość, która umożliwia pomiar osiągnięcia celu projektu/usługi/dostawy/procesu/działania. Wskaźniki powinny być konkretne, mierzalne, wykonalne, istotne i rejestrowane we właściwym czasie. Dostarczają one ważnych informacji dla zarządzania projektem (np. ryzyko, budżet, harmonogram, problemy, motywacja i jakość).
Wyciągnięte wnioski	Wyciągnięte wnioski stanowią repozytorium spostrzeżeń zdobytych podczas projektu, które można z pożytkiem zastosować w przyszłych projektach. Pomaga to uniknąć ewentualnych błędów i powtórzyć pozytywne działania w przyszłych projektach. Wyciągnięte wnioski są omawiane co najmniej na spotkaniu przeglądowym na zakończenie projektu (i opcjonalnie na koniec faz projektu lub głównych kamieni milowych) i są zgłaszane w raporcie końcowym projektu.
Wydajność budżetowa	Wydajność budżetowa lub wskaźnik wydajności kosztowej (CPI) przedstawia efektywność kosztową dotychczas wykonanych prac projektowych. Jest wyrażana w procentach jako stosunek uzyskanej wartości (postępu) i rzeczywistego wysiłku ($\text{Stosunek} = (\text{Postęp} / \text{Aktualny wysiłek}) * 100$). Jeśli wskaźnik ten jest niższy niż 100%, oznacza to, że projekt przekracza budżet; jeśli jest wyższy niż 100%, oznacza to, że projekt jest poniżej budżetu.
Wydajność projektu	Wydajność projektu to stan zmiennych projektu (tj. kosztów, harmonogramu, zakresu i jakości) w całym projekcie, w porównaniu z podstawowym planem pracy projektu. Ewolucja tych zmiennych jest śledzona za pomocą uzgodnionych wskaźników.
Wykres Gantta	Wykres Gantta to rodzaj wykresu słupkowego przedstawiającego harmonogram projektu. Może on przedstawiać takie informacje jak działania, daty rozpoczęcia i zakończenia, czas trwania, nakład pracy i relacje między działaniami.
Wzajemna weryfikacja	Wzajemna weryfikacja to bezstronny przegląd/ocena produktu projektu lub artefaktu przeprowadzona przez eksperta lub grupę ekspertów pracujących w danej dziedzinie.
Wymaganie	Wymaganie to zdolność, jaką musi posiadać produkt lub usługa, którą projekt ma dostarczyć, aby zaspokoić potrzeby interesariuszy. Stanowi ono umowę między klientem (klientami) a zespołem projektowym dotyczącą tego, co należy wyprodukować. Jest to test, który produkt końcowy projektu musi przejść, aby spełnić wymagania klienta.

Z	
Zalecenia po zakończeniu projektu	Zalecenia po zakończeniu projektu obejmują sugerowane kierunki działań w celu poprawy wyników projektu po jego zakończeniu. Są one związane z działaniem produktu/usługi i obejmują rozszerzenia, aktualizacje, konserwację, pomysły na kolejne projekty itp. Powinny być częścią raportu końcowego projektu.
Zalecenie	Zalecenie to sugerowany sposób działania w celu usprawnienia procesu/kontroli/wyniku. Jest powiązane z wynikiem przeglądu/audytu.
Zależności	Zależności odnoszą się do relacji między zdarzeniami (decyzjami, problemami, działaniami, procesami, projektami itp.), które wpływają na wydajność i wyniki projektu i powinny być brane pod uwagę przy planowaniu działań projektowych.
Założenie	Założenie to hipoteza lub niepotwierdzona informacja, która jest uważana za prawdziwą i jest wykorzystywana w celu kontynuowania działania (np. planowania projektu). Opracowanie różnych scenariuszy, które pasują do różnych wyników założenia, jest uważane za kluczowe w zarządzaniu ryzykiem.
Zamknięcie administracyjne	Zamknięcie administracyjne ma miejsce podczas fazy zamknięcia projektu. Jest to proces, w którym kierownik projektu (PM) zapewnia, że projekt został w pełni i formalnie zaakceptowany przez właściciela projektu (PO), że cała dokumentacja i zapisy zostały przejrane, uporządkowane i bezpiecznie zarchiwizowane, a wszystkie zasoby zostały formalnie zwolnione z zadań projektowych.
Zapewnienie jakości (QA)	Zapewnienie jakości (QA) to czynność polegająca na dostarczeniu dowodów potrzebnych do ustalenia jakości pracy, a tym samym zapewnienia wystarczającej pewności, że projekt spełni pożądany zakres i wymagania jakościowe w ramach swoich ograniczeń.
Zapewnienie jakości projektu (PQA)	Zapewnienie jakości projektu (PQA) to rola odpowiedzialna za zapewnienie jakości i aspekty audytu. Osoba pełniące tę rolę jest opcjonalnym członkiem komitetu sterującego Projektem (PSC) i pomaga kierownikowi projektu (PM) w tworzeniu planu zarządzania jakością.
Zarządzania projektami	Zarządzanie projektami odnosi się do zastosowania wiedzy, umiejętności i technik w celu skutecznego zarządzania pracą i zasobami, aby osiągnąć cele projektu i cele organizacyjne.
Zarządzanie	Zarządzanie odnosi się do aktu rządzenia, a zatem dotyczy sposobu podejmowania decyzji. Zarządzanie jest procesem rozwijania bardziej strategicznego podejścia do projektów/programów w celu bardziej efektywnego wykorzystania zasobów i inwestycji oraz zapewnienia, że potrzeby biznesowe są wspierane przez skuteczne narzędzia. Proces ten jest wykonywany przez organy zarządzające organizacją (patrz odpowiedni organ zarządzający, AGB). PM ² opisuje zarządzanie na poziomie projektu i obejmuje model zarządzania projektem, cykl życia projektu oraz powiązane procesy i artefakty.
Zarządzanie akceptacją produktów	Zarządzanie akceptacją produktów obejmuje planowanie, wykonywanie i kontrolowanie działań prowadzących do akceptacji produktów, w tym definiowanie kryteriów akceptacji, planowanie i wykonywanie działań akceptacyjnych (np. testów akceptacyjnych) oraz formalne zatwierdzanie produktów projektu.
Zarządzanie jakością	Zarządzanie jakością obejmuje planowanie jakości, zapewnienie jakości, kontrolę jakości i poprawę jakości aż do ostatecznej akceptacji projektu (faza zamknięcia). Zarządzanie jakością ma na celu zapewnienie, że projekt spełni oczekiwane wyniki w najbardziej efektywny sposób, jest zgodny ze wszystkimi odpowiednimi standardami rządowymi i branżowymi oraz że produkty zostaną zaakceptowane przez interesariuszy.
Zarządzanie konfiguracją	Zarządzanie konfiguracją to obszar działania, który zapewnia kontrolę nad zasobami wykorzystywanymi w projekcie (np. artefaktami, produktami, sprzętem itp.).
Zarządzanie outsourcingiem	Zarządzanie outsourcingiem polega na zdefiniowaniu usług/produktów, które mają zostać zlecone na zewnątrz, ich wymagań i strategii zamówień, wyborze wykonawcy, monitorowaniu jakości usług oraz ocenie/akceptacji tymczasowych i końcowych produktów i/lub kamieni milowych w oparciu o uzgodnione kryteria.

Zarządzanie problemami	Zarządzanie problemami obejmuje wszystkie działania związane z identyfikacją, dokumentowaniem, oceną, ustalaniem priorytetów, przypisywaniem, rozwiązywaniem i kontrolowaniem problemów.
Zarządzanie programem	Zarządzanie programem to proces zarządzania kilkoma współzależnymi projektami, aby lepiej osiągnąć strategiczne cele i korzyści programu.
Zarządzanie ryzykiem	Zarządzanie ryzykiem opisuje ciągły, proaktywny i systematyczny proces identyfikacji, oceny i zarządzania ryzykiem zgodnie z przyjętymi poziomami ryzyka, prowadzony przez cały czas trwania projektu w celu zapewnienia wystarczającej pewności co do osiągnięcia celów projektu.
Zarządzanie transformacją	Zarządzanie transformacją opisuje proces zarządzania i kontrolowania działań, które prowadzą do zmiany ze starego stanu na nowy stan, gdy produkty są kompletne (tj. Rozwiązanie jest dostarczone wnioskodawcy).
Zarządzanie wdrożeniami biznesowymi	Zarządzanie wdrożeniami biznesowymi polega na planowaniu, wykonywaniu i kontrolowaniu działań, które wspierają zmiany organizacyjne potrzebne do skutecznego zintegrowania wyników (projektu) z codzienną pracą i osiągnięcia korzyści.
Zasoby	Zasoby to aktywa lub przedmioty potrzebne do osiągnięcia celów projektu (np. ludzie, budżet, oprogramowanie, sprzęt, obiekty, wyposażenie i materiały).
Zatwierdzenie	Zatwierdzenie to formalna akceptacja (tj. pozytywna decyzja w sprawie) elementów takich jak produkt, artefakt, zmiana projektu lub strategia reagowania na ryzyko.
Zdolność	Zdolność opisuje istniejącą lub potrzebną zdolność ludzi (pojedynczo lub w połączeniu), systemów informatycznych lub urzędów, które mogą wspierać działanie, proces lub funkcję.
Zespół programistów (DT)	Zespół programistów (DT) to rola mająca zastosowanie do projektów z komponentem IT. Składa się z członków posiadających wymagane umiejętności programistyczne (programiści, analitycy, testerzy itp.) oraz wiedzę na temat aplikacji dla danego projektu. Jest on częścią głównego zespołu projektu (PCT). Zespół programistów (DT) może być wewnętrznym zespołem IT lub należeć do zewnętrznego wykonawcy.
Zespół wsparcia projektu (PST)	Zespół wsparcia projektu (PST) składa się z biura wsparcia projektu (PSO), zapewnienia jakości projektu (PQA) i biura architektury (AO). Role zespołu wsparcia projektu (PST) mogą być specyficzne dla projektu lub świadczone jako usługi horyzontalne przez organizację. Zespół ten oferuje wsparcie administracyjne dla organizacji projektu i definiuje wymagania dla projektów (np. związane z raportowaniem, metodologią, jakością, architekturą itp.).
Zgodność	Bycie w zgodzie oznacza zgodność z obowiązującymi standardami, metodologiami i wymaganiami projektu (np. wymaganiami jakościowymi), przepisami prawa, zasadami biznesowymi itp.
Zmiana	Zmiana odnosi się do czynności, procesu lub wyniku transformacji z istniejącego stanu do nowego.
Zmiana w projekcie	Zmiana w projekcie to modyfikacja środowiska projektu (zakresu, harmonogramu, zasobów, kosztów, ryzyka, jakości, artefaktów itp.) Możliwe przyczyny zmiany to np. nowy wymóg, odkryty problem, działanie w celu zmniejszenia poziomu ryzyka, podjęta decyzja, która ma wpływ na linię bazową projektu itp.
Zmienne projektu	Zmienne projektu to cztery podstawowe wskaźniki monitorowane w procesach monitorowania i kontroli: koszt, harmonogram, zakres i jakość.
Zwiększenie (strategia reagowania na ryzyko)	Zwiększenie to strategia reagowania na ryzyko, której celem jest zwiększenie prawdopodobieństwa i/lub wpływu pozytywnego ryzyka (szansy). Zasadniczo różni się od strategii eksploracji, ponieważ nie zapewnia realizacji szansy.
Zwinne zarządzanie projektami (Agile)	Agile to podejście do zarządzania projektami z określonym zestawem zasad i praktyk roboczych. Promuje iteracyjne dostarczanie, współpracę samoorganizujących się zespołów i zdolność adaptacji procesów.



Metodologia zarządzania projektami PM²

Przewodnik 3.1



Centrum Doskonałości
PM² (CoEPM²)



Urząd Publikacji
Unii Europejskiej

ISBN 978-92-68-20355-2

