

Cykl życia projektu

Pomimo, że wielu autorów oraz różne metodyki podają własne podziały projektu na fazy, obserwując rozwój różnych projektów, czytając literaturę, czy analizując własne doświadczenia, można wyróżnić cztery jego główne fazy: **przygotowania projektu**, która kończy się decyzją o tym, że będzie on (lub nie) realizowany, **planowania projektu**, która kończy się zaakceptowaniem przez organizację planu projektu, na tyle szczegółowego, na ile da się nad nim w konkretnych warunkach panować, **realizacji projektu**, w której te produkty projektu (efekty) i zadania, które zostały zaplanowane, są wykonywane oraz **zamykania projektu**. Ta ostatnia faza bardzo ważna dla zachowania efektywności całego projektu a jednocześnie najbardziej „zaniedbana” przez managerów projektu (jak i ich przełożonych).

Pierwsza z nich rozpoczyna się w chwili, w której przyszły klient przyszłego projektu uświadamia sobie potrzebę, którą chce zaspokoić. Uchwycenie tego momentu, jak również opisanie metodycznego sposobu zarządzania wszystkim co w organizacji „się dzieje” wokół tego tematu jest niezwykle trudne. Różne są bowiem potrzeby, ich wyartykułowanie (zwykle przez osoby zajmujące się operacyjnym zarządzaniem), procesy i procedury w organizacjach ewidencjonujące je i „przepychające” przez kolejne szczeble decyzyjne. Niemniej jednak daje się wyróżnić kilka obszarów, które muszą zostać przeanalizowane, zanim organizacja podejmie decyzję o tym, czy projekt będzie realizowany lub czy w ogóle nie nastąpi jego uruchomienie. Do tych obszarów z pewnością należą: opracowanie koncepcji projektu w tym zdefiniowanie produktu (lub produktów) końcowego projektu oraz ogólnego harmonogramu jego realizacji (najczęściej w formie kamieni milowych), biznesowa ocena korzyści z realizacji projektu, w tym ocena zgodności ze strategią organizacji oraz ocena jego opłacalności, wstępna ocena ryzyka w czasie realizacji projektu oraz ocena ryzyka operacyjnego po jego zakończeniu. Pierwsza faza projektu kończy się zwykle stworzeniem dokumentu dającego podstawę do wydatkowania środków na jego realizację.

Druga faza projektu, rozpoczyna się po podjęciu ww. decyzji i prowadzi do precyzyjnego określenia:

- z jakich produktów cząstkowych składa się produkt finalny,
- jakie prace należy wykonać aby dostarczyć te produkty (zadania),
- kto te prace ma wykonywać i przy pomocy jakich materiałów i narzędzi (zasoby),
- kiedy te prace mają być wykonywane, ich czas i kolejność (harmonogram),
- jakie nakłady finansowe są niezbędne do realizacji tych zadań (budżet),
- w jaki sposób zadania te będą monitorowane (plan sterowania).

Warto w tym miejscu podkreślić, że słowo precyzyjne nie musi oznaczać „bardzo szczegółowe”. Przygotowywany plan powinien być na tyle szczegółowy, na ile daje się z jego pomocą komunikować³ pomiędzy stronami zaangażowanymi w projekt (np. klient – wykonawca, wykonawca – podwykonawca). Na tyle szczegółowy, że uwzględniono w nim wszystkie te produkty, które składają się na produkt finalny projektu.

Bardzo często, faza planowania nie obejmuje swoim „zasięgiem” całego projektu, a tylko jego najbliższy etap (techniczny, funkcjonalny, budżetowy). Dzieje się tak w szczególności w projektach charakteryzujących się dużą zmiennością (np. IT), niedającym się precyzyjnie określić na początku projektu jego efektem końcowym (np. R&D), innowacyjnych lub

³ Słowo „komunikować” należy rozumieć bardzo szeroko, np. uzgadnianie budżetu, prezentowanie efektów, zlecenie wykonania zadań, monitorowanie ich postępu, uwalnianie płatności itp.

złożonych technologicznie, remontowych itp. W tych przypadkach faza planowania występuje naprzemiennie z opisaną niżej fazą realizacji. Częstotliwość tych iteracji planowanie-realizacja, jest zależna od charakteru projektu i może wynosić od kilku dni do kilku miesięcy.

Trzecia faza projektu – realizacja, jest tą, w której dokonuje się fizyczny postęp projektu. często po miesiącach przygotowań i planowania wreszcie „coś” powstaje. W tej fazie, co jest oczywiste, projekt pochłania najwięcej zasobów, a co za tym idzie wydatkowane jest najwięcej środków pieniężnych. W konsekwencji nasila się kontrola nad projektem ze strony managementu (zarządu, sponsora itp.). Pośrednio wpływa to na zachowania ludzi zaangażowanych w projekt. Skoro kontrolowanie projektu jest większe w fazie realizacji, to oznaczać to może, że ta faza jest najważniejsza, a więc ich zaangażowanie w projekt jest większe w tej fazie niż w innych. Prowadzi to w konsekwencji do zaniedbywania szczególnie fazy planowania (w której wykonawcy pośrednio lub bezpośrednio również uczestniczą).

W tej fazie rola kierownika projektu (ale również kierowników zadań, team leaderów itd.) sprowadza się do koordynacji, monitorowania przebiegu i reagowania na pojawiające się odchylenia i zmiany. Obok twardych narzędzi technicznych, organizacyjnych czy prawnych, niezwykle ważne stają się kompetencje behawioralne. Nie oznacza to, że w innych fazach są one nieistotne. Tutaj szybkość pracy, jej wielowątkowość, częstotliwość zmian i ich konsekwencje powodują wzrost poziomu stresu, prowadząc do licznych nieporozumień i konfliktów.

Faza realizacji kończy się z chwilą odebrania przez klienta, któremu jest dedykowany projekt, wszystkich produktów. Prawnie, kończy ją podpisanie protokołu przekazania produktu projektu do klienta (zewnętrznego lub wewnętrznego, w tym wypadku to „podpisanie” jak i sam protokół, nie zawsze są takie precyzyjne, niemniej jednak produkt przechodzi do eksploatacji, a projekt do fazy zamykania.

Czwarta faza to czysto administracyjna część projektu. Produkt (produkty) projektu jest już w użyciu, a w projekcie jest to czas na podsumowania:

- czy cele projektowe zostały osiągnięte,
- jakie były odchylenia i dlaczego,
- jakie wnioski z danego projektu można przenieść i w jaki sposób na inne projekty czy procesy.

Od strony formalnej to w tej fazie następuje rozwiązanie zespołu projektowego i podsumowanie jego pracy oraz trwają okresy gwarancyjne.