

## REALIZACJA PROJEKTU

Jak już wcześniej wspomniano, opisany w niniejszym podręczniku model zarządzania projektem jest podejściem tradycyjnym, przez niektórych nazywanym kaskadowym. Jego podstawą jest plan, który następnie podczas realizacji poddawany jest weryfikacji z rzeczywistością. Tak więc opisane w tym rozdziale techniki (może z wyjątkiem zarządzania ryzykiem) nie mają sensu jeśli nie ma planu lub jest on wykonany w sposób nieprzemysłany, z założenia odbiegający od tego co może się wydarzyć w projekcie.

W fazie realizacji projektu rola project managera sprowadza się to ciągłego monitorowania wszystkiego co się w projekcie się dzieje, jak również, odpowiedniego reagowania na napotkane problemy lub odchylenia od wcześniej zaakceptowanego planu. W projekcie jest to bardzo dynamiczny okres, tak więc wykonywanie obowiązków przez kierownika projektu i jego zespół nacechowane jest dużą liczbą spotkań, uzgodnień oraz stresującym dla wszystkich stron wprowadzaniem zmian. Sprawne sterowanie projektem wymaga zbierania szeregu informacji o charakterze operacyjnym w sposób ciągły oraz informacji istotnych dla porównania wykonania z planem w sposób okresowy. Częstotliwość zbierania i analizowania tych danych okresowych wymaga zastanowienia już w fazie przygotowawczej. Powinna być skorelowana z długością trwania projektu, rodzajem zadań wykonywanych w danym okresie, poziomem ogólnego ryzyka projektu czy jego ważnością dla organizacji. Celem okresowego monitorowania projektu jest nie tylko ustalenie jego aktualnego stanu ale również zbadanie przyczyn ewentualnych odchyień i umożliwienie odpowiedniej reakcji w przypadku rozwijania się projektu w niepożądanym kierunku. Z tego względu częstotliwość monitorowania ważna jest nie tylko dla kierownika projektu lecz również dla tych interesariuszy, dla których jest on realizowany. Przyjmuje się, że projekt powinien być co najmniej 8-10 razy monitorowany w swoim cyklu życia licząc od zainicjowania (koniec fazy przygotowawczej) do zakończenia fazy realizacji, co pozwoli na zareagowanie na ewentualne odchylenia na tyle wcześnie, żeby możliwe było ich skorygowanie i osiągnięcie zakładanych celów mimo występujących problemów.

W celu okresowego monitorowania zbierane są informacje o projekcie w trzech różnych kategoriach:

- w zakresie postępu prac, dającej w wyniku informację, jak wiele pracy, tego co zaplanowano, zostało już zrealizowane,
- w zakresie postępu harmonogramu, dającej informację jak wiele czasu poświęcono na zrealizowanie tego co zostało wykonane i, a może przede wszystkim, jaki jest przewidywalny termin jego zakończenia,
- w zakresie postępu kosztów, dającej informację o tym jakie koszty zostały już poniesione na to co wykonano i, a może przede wszystkim, jaki jest przewidywany budżet końcowy projektu.

Zebranie danych i ich przeanalizowanie **we wszystkich** z wymienionych trzech kategorii, pozwala na odpowiedzialne pokazanie aktualnego stanu projektu, przewidywanych terminów ukończenia, jak i ostatecznych kosztów.

Monitorowanie projektu również podlega planowaniu, co oznacza że kierownik projektu powinien już w fazie planowania opracować metody jakimi będzie go monitorował. W tym między innymi powinien określić: kto, kiedy i w jaki sposób będzie przekazywał jemu dane dotyczące realizowanych zadań projektowych, jak również jakimi metodami dane te będą analizowane i przekładane na informacje użyteczne dla sterowania projektem<sup>49</sup>. Na ich podstawie komitet sterujący będzie podejmował decyzje kluczowe dla projektu.

Obok monitorowania przebiegu, do zadań zespołu zarządzającego projektem należy sprawne monitorowanie ryzyka i odpowiednie na nie reagowanie. Faza realizacji z tego punktu widzenia jest o tyle trudna, że ujawniają się ryzyka, które wcześniej nie były zidentyfikowane lub nie zostały one odpowiednio zabezpieczone. Jednak odmiennie jak w fazie planowania, podczas realizacji projektu czas i możliwości techniczno-organizacyjne na podejmowanie reakcji jest bardzo krótki. Z drugiej strony jednak, w miarę oddawania coraz to kolejnych produktów cząstkowych projektu, ogólny poziom ryzyka maleje. Jednocześnie pojawiają się kolejne ryzyka powoduje zmiany w projekcie. Ze zmianą projekt manager ma do czynienia wtedy, gdy niezbędne jest wykonanie korekt (specyfikacji, zakresu, kosztów, terminów czy innych istotnych składowych projektu) w stosunku do zatwierdzonego planu. Samo wprowadzenie zmiany, nie dość że jest konsekwencją ryzyka, to samo niesie za sobą duże ryzyko, ponieważ prawie zawsze zmiana wprowadzana jest pod presją czasu, a więc narażona na błędy analizy konsekwencji czy planowania, co z kolei rodzi kolejne ryzyka.

---

<sup>49</sup> Por. Grzeszczyk, Tadeusz A. *Mixed Intelligent Systems: Developing Models for Project Management and Evaluation*. Palgrave Macmillan/ Springer International Publishing AG, 2018, s. 18