

Kluczowe pojęcia zarządzania projektami – szczegółowe omówienie z przykładami z piekarni /cukierni



Głównym motorem zmian w przedsiębiorstwach są inicjatywy rozwojowe. Realizowane są one przez projekty. Projekt to określona inicjatywa, która służy osiągnięciu jakiegoś celu. Celem może być zmniejszenie ilości zwrotów piekarni, wypromowanie nowego produktu, nowego kanału dystrybucji albo może być stworzenie warunków służących do zwiększenia lojalności klientów.

Każdy projekt związany jest z jakimś określonym wysiłkiem. To raczej długotrwała inicjatywa, która musi być w jakiś sposób zaplanowana, przemyślana. Muszą być wyasygnowane środki do realizacji projektu. To nie może być spontaniczna inicjatywa, a starannie zaplanowana i sumiennie wykonana praca, zgodnie z wcześniejszymi założeniami przy uwzględnieniu czasu, zasobów i potrzeb. W trakcie projektu budżet, zasoby lub cele mogą się zmienić. Projekt wymaga organizacji, dyscypliny i zrozumienia.

Historia powstania metodologii zarządzania projektami

Wygląda to tak: kiedyś, jeszcze w czasach wielkich tam i zapór, Henry Gantt narysował swoje słupki¹ i inżynierowie wreszcie mogli zobaczyć, czy mieszczą się w terminie, zamiast liczyć wszystko w głowie. Kilka dekad później amerykańska marynarka dorzuciła PERT i CPM, czyli całą matematykę ścieżek krytycznych – idealne pod atomowe rakiety Polaris, bo trzeba było dokładnie wiedzieć, co opóźnia start. W 1969 formalizuje się PMI; pojawia się PMBOK i cały pomysł, że „project manager” to zawód z podręcznikiem, egzaminem i certyfikatem na ścianie.

Proces tworzenia oprogramowania potocznie zwany „software” jednak żył swoim rytmem: biurokracja, sztywne regulaminy i procedury z toną dokumentacji dusiły zespoły, więc w 2001 w górach Utah siedemnastu programistów spisało Manifest Agile – mniej procedur, więcej rozmowy i częste dostarczanie czegośkolwiek działającego. Stąd już krótka droga do DevOpsów z 2009: kod i infrastrukturę traktujesz jak jedno, masz pipeline’y,

¹ Henry Gantt (amerykański inżynier) potrzebował prostego narzędzia, żeby wizualnie ogarnąć produkcję i narysował paski na osi czasu. Pomysł okazał się na tyle praktyczny, że trafił później do megaprojektów typu Zapora Hoovera i już tam został jako standard.

testy, deployment na klik (albo bez klika), a awarie rozwiązujesz bez szukania winnych.

Duże korporacje poczuły, że też chcą być „zwinne”, powstało SAFe; najnowsza duża wersja to 6.0 z 2023 – łączy Lean, Agile i DevOps, rozrzuca to na poziom portfela, programów, zespołów.

Cała filozofia na 2025 sprowadza się do „małe paczki pracy + automatyzuj + mierz w czasie rzeczywistym + buduj kulturę feedbacku”. Koniec projektu nie jest celem; celem jest moment, w którym użytkownik faktycznie korzysta z tego, co wypuściliśmy – im szybciej, tym lepiej.

Tak właśnie dzisiaj wygląda praca przy projektach. Koniec udawania pracy i zaangażowania. Koniec chowania się za szafą lub stawania się niewidzialnymi. Wszyscy muszą być zaangażowani. W projektach zarabia się nie złe pieniądze, ale trzeba być zaangażowanym. To esencja obecnego podejścia do realizacji projektów.

Kluczowe pojęcia zarządzania projektami

Teraz chciałbym zaprezentować dziesięć fundamentalnych terminów projektowych z przykładami z działalności niewielkiej piekarni-cukierni. Dzięki temu właściciel piekarni łatwo przełoży teorię na praktykę prowadzonego biznesu.

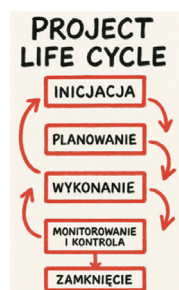
1. Projekt



Definicja (PMBOK Guide): tymczasowe przedsięwzięcie mające jasno określony początek oraz zakończenie, realizowane po to, aby dostarczyć unikatowy produkt, usługę lub rezultat. Projekt różni się od pracy operacyjnej powtarzalnością i ograniczonym horyzontem czasowym.

Przykład w piekarni:

Wdrożenie nowej linii chałek orkiszowych z certyfikatem BIO. Data startu: 1 września; data zakończenia: 30 listopada, gdy produkt ma być dostępny na stałe w stałej ofercie. Operacyjne, codzienne wypiekanie istniejących bułek nie jest projektem – to działalność rutynowa.



2. Cykl życia projektu (Project Life Cycle)

Definicja: sekwencja faz, które przechodzi każdy projekt – niezależnie od wybranej metodyki (waterfall, agile, hybryda). Klasyczny schemat PMI obejmuje: inicjowanie, planowanie, wykonywanie, monitorowanie i kontrolę oraz zamykanie.

Przykład w piekarni:

Faza	Główne czynności przy wdrażaniu chałki BIO
Inicjowanie	Analiza trendu pieczywa ekologicznego, wstępne studium opłacalności, powołanie kierownika projektu.
Planowanie	Opracowanie wstępnej receptury, kalkulacja kosztu jednostkowego, harmonogram z Ganttem, identyfikacja ryzyk (np. dostępność ekologicznej mąki).
Wykonywanie	Zakup składników, testowe wypieki, certyfikacja BIO, szkolenie zespołu sprzedaży.
Monitorowanie & kontrola	Cotygodniowe pomiary jakości (wilgotność, smak), kontrola kosztów vs budżet, aktualizacja harmonogramu.
Zamykanie	Odbiór końcowy receptury, archiwizacja dokumentacji certyfikacyjnej, <i>lessons learned</i> na temat rynku produktów ekologicznych.

3. Kick-off Meeting



Definicja: pierwsze formalne spotkanie całego zespołu projektowego oraz kluczowych interesariuszy, zorganizowane po zakończeniu głównych prac planistycznych, tuż przed uruchomieniem realizacji. Celem jest uzgodnienie wspólnego rozumienia zakresu, roli oraz sposobu współpracy.

Przykład w piekarni:

Na tydzień przed rozpoczęciem testowych wypieków kierownik projektu zwołuje właścicieli, technologów, przedstawiciela handlowego i księgowość. Agenda zawiera omówienie karty projektu, przegląd

harmonogramu, potwierdzenie budżetu oraz ustalenie częstotliwości raportowania postępów.

4. Potrójne ograniczenie (Triple Constraint)

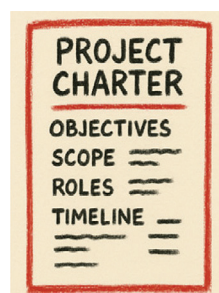


Definicja: wzajemnie zależny układ trzech głównych parametrów projektu: zakresu (*scope*), czasu (*schedule*) oraz kosztu (*budget*). Zmiana jednego z nich bezpośrednio wpływa na pozostałe.

Przykład w piekarni:

Jeśli zarząd decyduje, aby oprócz chałki BIO wprowadzić równolegle wersję pełnoziarnistą (rozszerzenie zakresu projektu), konieczne będzie wydłużenie terminu lub zwiększenie budżetu na dodatkowe testy i surowce.

5. Project Charter (Karta Projektu)



Definicja: dokument zatwierdzany przez sponsora, formalnie nadający uprawnienia kierownikowi projektu i definiujący: cele, miary sukcesu, główne produkty (*deliverables*), wysokopoziomowy zakres-i-poza-zakresem, budżet, kamienie milowe, kluczowe ryzyka i strukturę zespołu.

Przykład w piekarni:

Karta projektu „BIO Chałka 2025” zawiera m.in.: cel – zwiększenie udziału sprzedaży pieczywa BIO do 15% portfela; budżet 22 tys. zł (badania receptury, certyfikacja, marketing); kryterium sukcesu – pozytywna ocena degustacyjna powyżej 8/10 w panelu klientów.

6. Scope Creep



Definicja: nieautoryzowane, stopniowe rozszerzanie zakresu projektu po jego zatwierdzeniu, bez odpowiadających zmian w budżecie i harmonogramie. Najczęściej wywołane naciskiem interesariuszy lub nieprecyzyjnymi zapisami w karcie projektu.

Przykład w piekarni:

Podczas realizacji projektu lokalny dystrybutor sugeruje, by chałka była krojona i pakowana próżniowo. Jeżeli kierownik projektu zaakceptuje pomysł bez negocjacji czasu i kosztów, ryzykuje opóźnieniem premiery i przekroczeniem budżetu – to klasyczny *scope creep*. Kiedyś nazywało się to *change request*.

7. Work Breakdown Structure (WBS)



Definicja: hierarchiczny podział całego zakresu projektu na coraz mniejsze, możliwe do zaplanowania i odpowiedzialności zadania. WBS stanowi pomost między definicją zakresu a tworzeniem harmonogramu i budżetu.

Przykład w piekarni (fragment WBS):

Markdown

Copy

Edit

1. Projekt Chałka BIO

1.1 Receptura

1.1.1 Dobór surowców

1.1.2 Testy wypiekowe

1.1.3 Walidacja sensoryczna

1.2 Certyfikacja BIO

1.2.1 Audyt dokumentacji

1.2.2 Wizytacja zakładu

1.3 Produkcja pilotażowa

1.3.1 Rewizja ustawień pieca

1.3.2 Szkolenie piekarzy

1.4 Marketing wprowadzający

1.4.1 Projekt etykiet

1.4.2 Kampania w mediach społecznościowych

Każdy poziom schodzi o krok głębiej, aż zadania można przypisać konkretnym osobom i ułożyć w harmonogramie.

8. Baseline



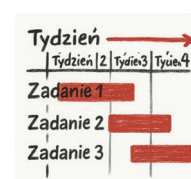
Definicja: zatwierdzony, „zamrożony” punkt odniesienia dla kluczowych planów projektu (zakresu, harmonogramu, budżetu), względem którego mierzy się wszelkie odchylenia.

Przykład w piekarni:

Budżet bazowy projektu „BIO Chałka 2025” ustalono na 22 tys. zł. W raporcie okresowym koszt surowców BIO okazuje się wyższy o 12%. Kierownik projektu prezentuje

tę różnicę jako „Cost Variance vs Baseline” i proponuje działania korygujące (dostawca alternatywny lub modyfikacja receptury).

9. Wykres Gantta



Definicja: graficzne zobrazowanie harmonogramu w postaci pasków przedstawiających zadania na osi czasu, z wyszczególnieniem dat rozpoczęcia, zakończenia, trwania i zależności między zadaniami.

Przykład w piekarni:

Pasek „Testy wypiekowe” rozpoczyna się 15 września i trwa pięć dni; „Walidacja sensoryczna” zależy od ich zakończenia i startuje 22 września. Strzałka zależności pokazuje kolejność, co pozwala szybko ocenić wpływ potencjalnego poślizgu na kolejne kamienie milowe.

10. Deliverable



Definicja: namacalny lub mierzalny rezultat prac projektowych, przekazywany odbiorcy. Może to być produkt, usługa, raport bądź dokumentacja.

Przykład w piekarni:

- Główny *deliverable* – zatwierdzona technologicznie chałka orkiszowa BIO dostępna w stałej sprzedaży.
- *Deliverable* wspierające – komplet certyfikatów ekologicznych, procedura wypiekowa w systemie HACCP, etykieta produktowa zgodna z wymogami UE.

Podsumowanie

Zrozumienie powyższych dziesięciu pojęć pozwala uporządkować nawet niewielkie inicjatywy – od piekarni po zaawansowane przedsięwzięcia IT. Dobrze zdefiniowany projekt z kartą, rozbity na przejrzysty WBS, kontrolowany poprzez *baseline* i Gantta, chroniony przed *scope creep* – znacząco zwiększa szanse na to, że finalny *deliverable* spełni oczekiwania interesariuszy, zostanie dostarczony na czas i w ramach zakładanego budżetu.

Wojciech Moszczyński

Wojciech Moszczyński – absolwent Katedry Ekonometrii i Statystyki Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, specjalista z zakresu ekonometrii, finansów, *data science* oraz rachunkowości zarządczej. Specjalizuje się w optymalizacji procesów produkcyjnych i logistycznych. Prowadzi badania w obszarze rozwoju i zastosowania sztucznej inteligencji. Od lat zaangażowany w popularyzację *machine learning* oraz *data science* w środowiskach biznesowych.