

Wolfgang Lessel

Zarządzanie projektem

**JAK PRECYZYJNIE ZAPLANOWAĆ
I WDROŻYĆ PROJEKT**

Wolfgang Lessel

Zarządzanie projektem

**JAK PRECYZYJNIE ZAPLANOWAĆ
I WDROŻYĆ PROJEKT**

Wydano na licencji Cornelsen Verlag GmbH & Co. OHG, Berlin.

Przy opracowywaniu edycji polskiej wykorzystano tekst, układ graficzny oraz ilustracje z niemieckiego oryginału.

Tytuł oryginału: *Projektmanagement*

Przekład: Grzegorz Bluszcz

Redakcja: Aleksandra Wielgus

Skład: Paweł Niemirow

Wszelkie prawa zastrzeżone. Zabrania się wykorzystywania niniejszej książki i jej części do innych niż prawnie ujętych celów, bez uprzedniej pisemnej zgody wydawcy. Zgodnie z prawem autorskim, bez uprzedniej zgody wydawcy zabrania się powielania, zapisywania, oraz zamieszczania dzieła lub jego części w sieci komputerowej, a także w wewnętrznej sieci szkół i innych placówek oświatowych.

© Cornelsen Verlag GmbH & Co. OHG, Berlin 2005

© BC Edukacja Sp. z o.o., Warszawa 2008

Wydanie I

Druk i oprawa: Wrocławska Drukarnia Naukowa PAN

ISBN: 978-83-61059-25-7

Spis treści

Wprowadzenie.	9
1. Podstawowe pojęcia	13
1.1 Kiedy mówimy o projekcie?	13
1.2 Co to jest zarządzanie projektem?	14
1.3 Sposoby spojrzenia na projekt	16
2. Faza przygotowawcza	18
2.1 Koncepcja projektu	18
Lista kontrolna koncepcji projektu	20
2.2 Decyzja o realizacji	20
2.3 Cel jest drogą	22
Lista kontrolna celu projektu	29
Jak uniknąć typowych błędów na początku projektu?	30
2.4 Fazy projektu.	30
2.5 Wniosek projektowy i zlecenie opracowania projektu.	33
Lista kontrolna wniosku projektowego	34
2.6 Faza <i>kick-off</i>	35
Lista kontrolna do formularza na zebranie	35

Z bliższej perspektywy	
Pierwsze zebrania w sprawie projektu	38
2.7 Karta projektu	40
Lista kontrolna do karty projektu.	40
2.8 Pierwszy plan strukturalny projektu (PSP).	42
2.9 Kamienie milowe i pakiety robocze	42
Lista kontrolna pakietów roboczych.	46
2.10 Oszacowanie czasu i nakładów	46
2.11 Planowanie przebiegu	48
Z bliższej perspektywy	
Technika planów sieciowych	54
Wykres Gantt'a	56
2.12 Szanse, ryzyko i tendencje rozwojowe związane z narzędziami do zarządzania projektem.	58
Podsumowanie	62
 3. Planowanie szczegółowe	 63
3.1 Układanie harmonogramu.	63
3.2 Planowanie zasobów	68
3.3 Planowanie kosztów.	72
Lista kontrolna strukturyzacji szczegółowej PSP	73
3.4 Analiza ryzyka oraz zarządzanie ryzykiem/szansami	73
Lista kontrolna szans i ryzyka	78
3.5 Zarządzanie jakością	78

Z bliższej perspektywy	
Zarządzanie jakością	80
Lista kontrolna zarządzania jakością	82
Podsumowanie	83

4. Człowiek w projekcie 84

4.1 Role kierownicze i wymagania wobec kierownictwa	84
4.2 Rozwój zespołu projektowego	88

Z bliższej perspektywy	
Fazy rozwoju zespołu projektowego . . .	90

4.3 Zaangażowanie konfliktów	92
Lista kontrolna	93

5. Prowadzenie zebrań dotyczących projektu 94

5.1 Dobrze przygotowanie pierwszym krokiem do sukcesu.	94
5.2 Prowadzący decyduje o sukcesie.	95
5.3 Wyniki zebrania miarą jego powodzenia . . .	96

6. Ogólny nadzór nad projektem. . . 97

Podsumowanie	99
-------------------------------	-----------

7. Controlling 100

7.1	Które informacje są niezbędne?	102
7.2	Przedstawienie trendów kamieni milowych . .	106
7.3	Tabelaryczne śledzenie postępu (winien-ma)	108
7.4	Śledzenie postępu (winien-ma) na wykresie Gantt'a	109
7.5	Środki podejmowane w celu usuwania rozbieżności w planie	111
7.6	Ryzyko w controllingu projektu	114
	Lista kontrolna controllingu	116

8. Zakończenie i ocena projektu . . 116

	Lista kontrolna zakończenia projektu.	118
	O autorze	120
	Przypisy	120

Wprowadzenie

Skoro sięgnąłeś po tę książkę, jesteś prawdopodobnie członkiem zespołu projektowego lub jego kierownikiem i chcesz zwiększyć skuteczność swojej pracy, a może chcesz po prostu zapoznać się z zagadnieniami dotyczącymi zarządzania projektem lub pogłębić swoją wiedzę na ten temat.

Projekty mogą przybierać różne rozmiary. Do stworzenia nowej strategii przedsiębiorstwa powołuje się zespoły mniejsze od tych, których zadaniem jest opracowanie projektu konstrukcji pojazdu lub budowy lotniska. W kolejnym rozdziale sformułujemy definicję projektu. Na razie spróbujmy uchwycić jego istotę poprzez odniesienie do życia codziennego.

Planowanie urlopu, zakup samochodu, przeprowadzka, budowa domu – w każdym z tych przypadków mamy do czynienia z elementami zarządzania projektem, do których należą:

- ◆ wyznaczanie celów,
- ◆ zarządzanie zasobami,
- ◆ administrowanie budżetem,
- ◆ komunikowanie się z innymi uczestnikami,
- ◆ sprawdzanie możliwości dostaw,
- ◆ analiza szans i ryzyka,
- ◆ w niektórych z tych przypadków – sporządzanie harmonogramu,
- ◆ ocena końcowa.

Okazuje się, że nawet w życiu codziennym występujemy w roli menedżerów projektu, jednak w tej sferze zarządzanie może się odbywać mniej lub bardziej intuicyjny. Gdy pojawiają się ograniczenia natury fachowej lub w grę wchodzi duże pieniądze, korzystamy z pomocy profesjonalistów – do budowy domu niemal zawsze zatrudnimy architekta.

W życiu prywatnym posługiwanie się intuicją w zakresie ogólnego planowania, zarządzania czasem, czy kierowania

zespołem jest jak najbardziej wskazane. Inaczej w życiu zawodowym – tutaj wiedza na ten temat powinna zostać usystematyzowana i wykorzystywana w sposób świadomy. A to dlatego, że w tej sferze projekty osiągnąć mogą taki stopień skomplikowania, że ich realizacja nie będzie możliwa bez zastosowania odpowiedniego systemu narzędzi. Nikt nie zacznie przecież kopać basenu gołymi rękami tylko dlatego, że potrafił kiedyś stawiać babki z piasku. Użyje do tego celu koparki, czyli większego narzędzia. Gdyby chciał tę pracę wykonać samemu, musiałby nauczyć się obsługi koparki.

Gwarancję sukcesu w zarządzaniu projektami daje zatem użycie odpowiednich narzędzi. Zadaniem niniejszej książki jest przede wszystkim pomoc w ustrukturalizowaniu działań w tej dziedzinie oraz przedstawienie modelu skutecznego zarządzania, czy też efektywnego współdziałania w ramach projektów profesjonalnych. Pokażemy również, w jaki sposób przejść od właściwej życiu prywatnemu intuicji do wymaganego w sferze biznesu metodyzmu w zakresie zarządzania projektem, a także zapoznamy z najważniejszymi narzędziami.

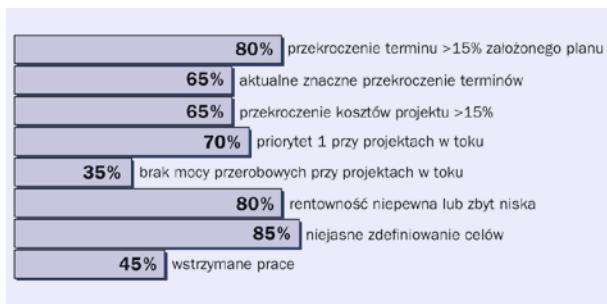
Jak wygląda codzienna rzeczywistość projektów?

Czytelnicy mający doświadczenie w realizacji projektów wiedzą, że nie przebiega ona gładko. Trudności mogą pojawić się zaraz na początku, ponieważ decyzje o projektach – zwłaszcza w dużych firmach i instytucjach – podejmowane są większością głosów. A kiedy projekt jest już realizowany, podlega różnorodnym wpływom i w każdej chwili może wymknąć się spod kontroli, co ilustrują poniższe wyniki badania projektów o budżetach.

Okazuje się, że na sposób wykonania projektu wpływ mają nie tylko czynniki merytoryczne czy organizacyjne, ale także czynnik ludzki. Zadaniem niniejszej książki

nie jest podręcznikowe przedstawienie zagadnienia zarządzania projektem. Jest to przewodnik stworzony

przez praktyka, doskonale obeznanego z typowymi realiami w dziedzinie projektów.



Wyniki badania 380 projektów o budżetach ok. 120 tys. euro¹

To, że należy nauczyć się metod, lecz nie wolno ich stosować w sposób bezmyślny (a już na pewno nie powinno się ich używać do osiągnięcia nierealistycznych celów), pokazuje pewna piękna anegdota. Pojawiła się ona niedawno w Internecie i bardzo szybko została skopiowana na setkach stron, co świadczy o tym, że wiele osób odnajduje w niej ziarno prawdy. Anegdota ta odwołuje się do mądrości Indian Dakota: „Kiedy stwierdzisz, że dosiadasz martwego konia, szybko z niego zsiądź. W życiu zawodowym często próbujemy jednak w podobnej sytuacji innych strategii...”. Jeśli jesteś ciekaw dalszego ciągu, zajrzyj na koniec tej książki, ale wpierw się zastanów, jak ty byś postąpił w przypadku projektu, którego nie udaje się skutecznie doprowadzić do końca.

Co oferuje ta książka?

Książka ta traktuje oczywiście o tym, co możesz zrobić, aby twój projekt został zakończony sukcesem. Adresujemy ją zarówno do laików w tej dziedzinie, jak i do osób odpowiedzialnych już za projekty, chcących swoją pracę bardziej

sprofesjonalizować. Czytelnik odnajdzie tu przegląd metod, z których – w zależności od stopnia złożoności danego projektu – będzie w mniejszym lub większym stopniu korzystać.

- ◆ Przy każdym, nawet najmniejszym projekcie, należy stosować się do przedstawianej systematyki.
- ◆ Wybór narzędzi i praktyczne ich zastosowanie zależy od konkretnego projektu. W małych przedsięwzięciach nie ma sensu posługiwać się narzędziami dostosowanymi do dużych projektów. Z drugiej strony, praca przy poważniejszych projektach bez zastosowania techniki planu sieciowego czy specjalnych programów komputerowych, nie będzie efektywna.

Książka ta porusza zatem wszystkie istotne zagadnienia związane z zarządzaniem projektem – nie tylko planowanie i organizację, ale również kwestię obecności człowieka i zespołu w projekcie.