

## » Idź do

- Spis treści
- Przykładowy rozdział

## » Katalog książek

- Katalog online
- Zamów drukowany katalog

## » Twój koszyk

- Dodaj do koszyka

## » Cennik i informacje

- Zamów informacje o nowościach
- Zamów cennik

## » Czytelnia

- Fragmenty książek online

## » Kontakt

Helion SA  
ul. Kościuszki 1c  
44-100 Gliwice  
tel. 032 230 98 63  
e-mail: [helion@helion.pl](mailto:helion@helion.pl)  
© Helion 1991-2008

## Microsoft Project 2007 PL. Nieoficjalny podręcznik

Autor: Bonnie Biafore

Tłumaczenie: Rafał P. Kowalski, Marcin Rogóż

ISBN: 978-83-246-1435-6

Tytuł oryginału: [Microsoft Project 2007:](#)

[The Missing Manual](#)

Format: 168x237, stron: 736



- Jak określić budżet projektu?
- Jak stworzyć harmonogram projektu?
- Jak monitorować jego wykonanie?

Czy zdążysz przeczytać tę książkę do końca przyszłego tygodnia? Czy zdążysz w tym czasie rozwiązać naglący problem? Czy projekt, który realizujesz, nie przekroczy budżetu? Czy aby na pewno twoi współpracownicy kończą swoje zadania zgodnie z harmonogramem? Na te i wiele innych pytań ciężko jest odpowiedzieć bez czasochłonnych analiz. A i tak każda odpowiedź z pewnością będzie obciążona jakimś błędem. Istnieje jednak rozwiązanie, które pozwoli Ci zapanować nad skomplikowanymi projektami w sensowny i niekłopotliwy sposób. To rozwiązanie ma postać narzędzia Microsoft Project 2007.

„Microsoft Project 2007 PL. Nieoficjalny podręcznik” to rewelacyjna propozycja, oszczędzająca Twój czas, odkryje przed Tobą wszystkie swoje tajemnice i da Ci do ręki użyteczne funkcje. Nauczysz się planować projekt, a także określać zadania oraz czas pracy. Po przeczytaniu tej książki będziesz wiedział, jak przygotować plan projektu, który będzie przejrzysty, czytelny i – co najważniejsze – łatwy w utrzymaniu, aktualizowaniu i codziennej analizie. Autor pokazuje, w jaki sposób zidentyfikować zasoby oraz przypisać je do zadań oraz jak określić budżet projektu. Podczas lektury zdobędziesz także wiedzę na temat sposobów monitorowania projektu, pracy z wieloma projektami czy też wykorzystywania danych z Microsoft Project w innych programach. Z pewnością zainteresuje Cię rozdział poświęcony szablonom i makrom, które pozwolą Ci zautomatyzować i przyspieszyć często wykonywane zadania.

- Zarządzanie projektami
- Planowanie projektu
- Identyfikowanie zadań
- Przygotowanie harmonogramu projektu
- Tworzenie elastycznego, łatwego do zarządzania harmonogramu
- Organizowanie zespołu, identyfikacja koniecznych zasobów
- Wiązanie zasobów z zadaniami
- Śledzenie wykonania harmonogramu
- Zarządzanie zmianami w projekcie
- Raportowanie
- Praca z wieloma projektami
- Wykorzystanie makr
- Zastosowanie szablonów

**Zarządzanie projektem może być sprawne i przyjemne!**

# Spis treści

Nieoficjalna czołówka .....	13
Wstęp .....	15
<b>Część I Zarządzanie projektami. Nieoficjalny podręcznik .....</b>	<b>31</b>
<b>Rozdział 1. Projekty: od czego zacząć .....</b>	<b>33</b>
Co takiego wyróżnia projekty? .....	33
Czym jest zarządzanie projektami? .....	34
Dlaczego należy zarządzać projektami? .....	37
Wybieranie właściwych projektów .....	38
Istotne cele przedsiębiorstwa .....	39
Wspólne kryteria wyboru projektów .....	40
Pozyskiwanie wsparcia dla projektu .....	46
Określenie, kto ma interes związany z projektem .....	46
Dokumentowanie interesariuszy projektu .....	49
Upowszechnienie wiedzy o projekcie i jego menedżerze .....	50
<b>Rozdział 2. Planowanie projektu .....</b>	<b>53</b>
Planowanie projektów w skrócie .....	53
Definiowanie projektu .....	57
Na czym polega problem? .....	57
Nadanie projektowi znaczenia .....	58
Jak rozwiązać problem? .....	59
Definiowanie celów projektu .....	61
Identyfikowanie rezultatów projektu .....	62
Ocena sukcesu .....	63
Definiowanie granic projektu .....	64
Dokumentowanie założeń projektowych .....	64
Dokumentacja prowadzenia projektu .....	65

Planowanie procesów projektu .....	66
Komunikacja .....	66
Zarządzanie zmianami .....	67
Zarządzanie jakością .....	67
Zarządzanie ryzykiem .....	68
<b>Rozdział 3. Zapoznanie się z programem MS Project 2007 .....</b>	<b>73</b>
Tworzenie harmonogramu projektu .....	73
Co trzeba zrobić? .....	74
Jakie rezultaty ma dać projekt i w jakim czasie? .....	77
Jak każde z zadań zależy od innych? .....	79
Kto ma wykonać pracę? .....	81
Jak długo będzie to wszystko trwało? .....	83
Zachowywanie projektu .....	85
<b>Rozdział 4. Podział pracy na zadania .....</b>	<b>87</b>
Identyfikacja pracy do wykonania .....	88
Podział pracy .....	89
Kiedy dość oznacza dość? .....	92
Opracowanie WBS w MS Project 2007 .....	94
Tworzenie WBS w MS Project 2007 metodą zstępującą .....	94
Tworzenie i modyfikowanie WBS na bieżąco .....	97
Ustanawianie własnych kodów hierarchii WBS .....	99
Dokumentowanie WBS w innym programie .....	102
Importowanie WBS do MS Project 2007 .....	104
Szczegółowe dokumentowanie zestawów prac .....	107
Tworzenie dokumentacji zestawów prac w Wordzie .....	108
Dowiązanie dokumentacji zestawu prac do harmonogramu .....	110
<b>Rozdział 5. Szacowanie czasu pracy .....</b>	<b>111</b>
Czym jest praca i czas trwania? .....	111
Opracowanie dobrych oszacowań .....	112
Jaka dokładność jest wymagana? .....	113
Sposoby szacowania pracy .....	114
Pozyskiwanie oszacowań od właściwych ludzi .....	115
Nie należy prosić o pojedyncze liczby .....	115
Nie zabezpieczać oszacowań .....	116
Sprzeżenie zwrotne przy szacowaniu .....	118
Wprowadzanie oszacowań do programu MS Project 2007 .....	118
Eksport zestawów zadań do Excela .....	119
Importowanie oszacowań do programu MS Project 2007 .....	123
<b>Rozdział 6. Opracowywanie harmonogramu projektu .....</b>	<b>127</b>
Tworzenie nowego projektu .....	127
Tworzenie pustego projektu .....	128
Tworzenie projektu na podstawie szablonu .....	128
Szybki dostęp do szablonów użytkownika .....	130

Zapisywanie nowego projektu .....	133
Zapisywanie projektu w plikach innego typu .....	134
Ochrona plików projektów .....	137
Ustawianie opcji projektu .....	138
Ustawianie daty rozpoczęcia projektu .....	138
Określenie standardowych dni pracy .....	140
Dodawanie zadań do projektu .....	144
Dodawanie zadań .....	145
Tworzenie kamieni milowych .....	146
Tworzenie zadań cyklicznych .....	148
Wstawianie, przemieszczanie i usuwanie zadań .....	149
Wstawianie zadań .....	150
Przemieszczanie zadań .....	151
Kopiowanie zadań .....	152
Usuwanie zadań .....	153
Zmiana poziomu zarysu zadania .....	154
<b>Rozdział 7. Tworzenie harmonogramu łatwego w utrzymaniu .....</b>	<b>157</b>
Jak zadania wzajemnie na siebie oddziałują? .....	158
Tworzenie zależności zadań .....	160
Tworzenie zależności Zakończenie-rozpoczęcie .....	160
Tworzenie i modyfikacja wszelkich typów zależności zadań .....	162
Opóźnianie i nakładanie zadań .....	165
Określanie czasu realizacji zadania za pomocą kalendarzy .....	166
Utrzymywanie elastycznego harmonogramu .....	168
Typy ograniczeń .....	168
Ustanawianie i zmiana ograniczeń .....	169
Zapobieganie niepożądanym ograniczeniom .....	170
Ustawianie przypomnień o terminach ostatecznych .....	171
<b>Część II Planowanie projektu.</b>	
<b>Więcej niż tylko opracowanie harmonogramu .....</b>	<b>175</b>
<b>Rozdział 8. Budowanie zespołu projektu .....</b>	<b>177</b>
Określanie zasobów projektu .....	178
Kto odpowiada za co? .....	178
Kto raportuje komu? .....	182
Jak rozumieć typy zasobów w MS Project 2007? .....	183
Dodawanie zasobów w MS Project 2007 .....	185
Ręczne dodawanie zasobów .....	186
Importowanie zasobów z innych programów .....	188
Usuwanie zasobów .....	191
Dostarczanie szczegółowych informacji o zasobach .....	192
Uzupełnianie informacji ogólnych .....	192
Określanie, kiedy zasoby pracują .....	195
Definiowanie kosztu dla zasobów roboczych i materiałowych .....	199
Tworzenie zasobów kosztowych .....	202

<b>Rozdział 9. Łączenie zasobów z zadaniami .....</b>	<b>203</b>
Przydzielanie zasobów roboczych do zadań .....	204
Przypisywanie zasobów przy użyciu okienka dialogowego .....	204
Przypisywanie zasobów w formularzu zadania .....	208
Przypisywanie zasobów w tabeli wprowadzania widoku Wykres Gantta ....	210
Znalezienie właściwych zasobów .....	211
Wyszukiwanie zasobów według określonych kryteriów .....	212
Przypisywanie zasobów materiałowych do zadań .....	216
Zrozumieć czas trwania, pracę i jednostki .....	219
Modyfikacja przydziałów zasobów .....	221
Dodawanie i usuwanie zasobów z zadań .....	222
Kiedy nakład pracy określa harmonogram .....	223
Kontrolowanie zmian przydziałów za pomocą pola Typ zadania .....	225
<b>Rozdział 10. Czy harmonogram działa? .....</b>	<b>229</b>
Sprawdzenie ustawienia zadań .....	230
Przeglądanie zależności między zadaniami .....	230
Uwalnianie zadań spod ograniczeń .....	232
Definiowanie harmonogramów pracy za pomocą kalendarzy .....	235
Tworzenie nowych kalendarzy .....	235
Modyfikowanie kalendarzy .....	237
Stosowanie kalendarzy .....	246
Urzeczywistnianie przypisań .....	248
Przydzielanie pracowników dostępnych w niepełnym wymiarze godzin ....	248
Modelowanie produktywności w programie MS Project 2007 .....	249
Dopasowywanie zadań do możliwości zasobu .....	251
Równoważenie obciążenia pracą .....	251
Wyszukiwanie nadmiernych i zbyt małych alokacji .....	252
Korygowanie przydziałów w celu poprawy alokacji .....	258
Bilansowanie przydziałów .....	267
Podstawy bilansowania zasobów .....	268
Konfigurowanie opcji bilansowania .....	269
Ustalanie priorytetów projektów i zadań .....	273
<b>Rozdział 11. Ustanawianie budżetu projektu .....</b>	<b>277</b>
Umieszczanie metki z ceną na projekcie .....	278
Wprowadzanie kosztów zasobów .....	280
Przygotowania do obliczeń kosztów .....	280
Przydzielanie zasobów kosztowych do zadań .....	281
Wprowadzanie osobliwych kosztów dla zadań .....	285
Przeglądanie informacji o kosztach .....	288
Przeglądanie całkowitych kosztów projektu .....	288
Przeglądanie kosztów zadań, zasobów i przydziałów .....	291
Dodawanie niestandardowych informacji o budżecie .....	291

Porównywanie kosztów z budżetem .....	294
Etap 1. Tworzenie i wyznaczanie zasobów budżetowych .....	295
Etap 2. Przydzielanie zasobów budżetowych do zadań sumarycznych projektu .....	296
Etap 3. Wpisywanie nakładów kosztów i pracy dla zasobów budżetowych .....	298
Etap 4. Tworzenie powiązań między zasobami i ich typami budżetu ....	301
Etap 5. Porównywanie wartości zasobu budżetowego .....	304
Redukowanie kosztów projektu .....	306
Wyszukiwanie błędnych kosztów .....	306
Korygowanie harmonogramu .....	308
Korygowanie przydziałów .....	309
Ponowne przemyślenie budżetu projektu .....	309
Konfigurowanie roku finansowego projektu .....	310
Przypisywanie kodów księgowych .....	311
Wpisywanie kodów księgowych do pola niestandardowego .....	312
Tworzenie wielopoziomowych kodów księgowych .....	313
Stosowanie kodów księgowych w projekcie .....	316
<b>Rozdział 12. Dopracowywanie harmonogramu projektu .....</b>	<b>317</b>
Ocena harmonogramu projektu .....	318
Porównywanie dat zakończenia z terminami ostatecznymi .....	318
Wyszukiwanie zadań najlepiej nadających się do skrócenia .....	319
Sprawdzanie kosztów projektu .....	324
Nowe narzędzia wspomagające dokonywanie zmian w programie MS Project 2007 .....	327
Zobaczyć, dlaczego zadania rozpoczynają się w danym momencie .....	329
Zobaczyć wyniki zmian .....	330
Gra w „co jeśli” .....	331
Korygowanie przydziałów zasobów .....	332
Zwiększanie liczby jednostek w celu skrócenia czasu trwania .....	333
Przydzielanie innego zasobu .....	335
Dodawanie zasobów .....	336
Wykorzystanie zapasu czasu do skrócenia harmonogramu .....	336
Dzielenie zadań na mniejsze fragmenty .....	338
Nakładanie zadań .....	339
Wyszukiwanie zadań do przekazania na szybką ścieżkę .....	339
Modyfikowanie zależności między zadaniami w celu nałożenia zadań ....	340
Płacenie więcej za szybszą dostawę .....	342
Czas kontra pieniądze .....	342
Zastosowanie arkusza kalkulacyjnego do wyboru zadań do skrócenia ....	343
<b>Rozdział 13. Zapisywanie planu projektu .....</b>	<b>347</b>
Uzyskiwanie akceptacji planu .....	348
Przechowywanie dokumentów projektu .....	348
Zachowywanie pierwotnego planu w programie MS Project 2007 .....	350
Ustawianie planu bazowego .....	352
Ustawianie dodatkowych planów bazowych .....	354

Dodawanie nowych zadań do planu bazowego .....	355
Zapisywanie zestawów dat rozpoczęcia i zakończenia .....	357
Czyszczenie planu bazowego .....	359
Przeglądanie planów bazowych .....	359

## **Część III Realizacja projektów ..... 365**

### **Rozdział 14. Śledzenie postępu ..... 367**

Wybór najlepszego sposobu śledzenia postępu .....	367
Uzyskiwanie danych o postępie i kosztach .....	369
Zbieranie informacji o postępie prac nad zadaniami od członków zespołu .....	369
Zbieranie danych postępu o innych zasobach .....	372
Wprowadzanie rzeczywistego postępu w programie MS Project 2007 .....	374
Aktualizacja postępu zadania .....	375
Aktualizacja projektu z użyciem postępu przydziału zasobów .....	379
Globalna aktualizacja projektu .....	385
Aktualizacja kosztów projektu .....	388

### **Rozdział 15. Ocena wydajności projektu ..... 391**

Wartości planowe, bazowe i rzeczywiste .....	392
Czy projekt jest wykonywany punktualnie? .....	393
Sprawdzanie stanu na poziomie projektu .....	394
Przeglądanie ścieżki krytycznej .....	395
Wyszukiwanie opóźnionych zadań .....	399
Wyszukiwanie zadań mogących napotkać problemy .....	400
Sprawdzanie pracy .....	402
Wyszukiwanie nadmiernych alokacji .....	403
Wyszukiwanie pracy przekraczającej budżet .....	403
Czy projekt mieści się w budżecie? .....	404
Porównywanie kosztów za pomocą widoków i filtrów .....	405
Ocena kosztów z użyciem raportów .....	406
Porównywanie kosztów projektu z budżetem .....	406
Analiza wartości wypracowanej .....	407
Ocena wydajności za pomocą mierników wartości wypracowanej .....	408
Analiza wykresu wartości wypracowanej .....	408
Inne mierniki wartości wypracowanej .....	410
Przeglądanie wartości wypracowanej .....	412
Sterowanie sposobem obliczania wartości wypracowanej przez MS Project 2007 .....	414
Powrót do planu .....	415
Przegląd technik korygujących .....	416
Przydzielanie nadgodzin .....	417

### **Rozdział 16. Zarządzanie zmianą ..... 421**

Tworzenie systemu zarządzania zmianą .....	422
Zarządzanie żądaniami zmian .....	423
Rada oceniająca zmiany: decydowanie o zmianach .....	424
Śledzenie żądań zmian .....	425

Zarządzanie zmianami w programie MS Project 2007 .....	426
Określanie efektów proponowanych zmian .....	426
Wprowadzanie zatwierdzonych zmian do projektu .....	429
Oznaczenie żądań zmian w programie MS Project 2007 .....	431
<b>Rozdział 17. Raportowanie na temat projektów .....</b>	<b>435</b>
Przegląd raportów dostępnych w programie MS Project 2007 .....	436
Stan ogólny .....	436
Wydajność finansowa .....	439
Zarządzanie zadaniami .....	440
Zarządzanie zasobami .....	441
Raporty tekstowe .....	443
Generowanie raportów tekstowych .....	444
Dostosowywanie raportów tekstowych .....	446
Praca z raportami wizualnymi .....	451
Generowanie raportu wizualnego .....	453
Zmienianie i formatowanie raportu wizualnego tworzonoego w Excelu ....	454
Zmienianie i formatowanie raportu wizualnego tworzonoego w Visio ....	460
Dopasowywanie szablonów raportów wizualnych .....	462
Zapisywanie danych raportu .....	464
<b>Rozdział 18. Kończenie projektu .....</b>	<b>467</b>
Uzyskiwanie akceptacji projektu .....	467
Zapinanie na ostatni guzik .....	469
Tworzenie raportów zamykających projekt .....	469
Podsumowywanie projektu .....	469
Raportowanie wydajności .....	471
Dokumentowanie wyciągniętych wniosków .....	472
Co zrobić z informacjami o projekcie? .....	476
<b>Część IV Możliwości programu MS Project 2007 .....</b>	<b>477</b>
<b>Rozdział 19. Praca nad wieloma projektami .....</b>	<b>479</b>
Zarządzanie wieloma projektami .....	480
Tworzenie projektu głównego .....	481
Usuwanie projektu z projektu głównego .....	485
Łączenie zadań z różnych projektów .....	485
Współużytkowanie zasobów .....	487
Tworzenie puli zasobów .....	488
Łączenie projektu z pulą zasobów .....	489
Otwieranie i zapisywanie projektów współużytkujących .....	490
Odłączanie projektu współużytkującego od puli zasobów .....	491
Edytowanie informacji w puli zasobów .....	492





<b>Rozdział 20. Wymiana danych między programami .....</b>	<b>493</b>
Kopiowanie informacji .....	495
Kopiowanie danych projektu do innych programów .....	495
Kopiowanie danych z innych programów do programu MS Project 2007 ....	497
Tworzenie obrazów informacji o projekcie .....	498
Importowanie i eksportowanie danych .....	504
Importowanie danych do programu MS Project 2007 .....	505
Eksportowanie danych z programu MS Project 2007 .....	509
Korzystanie z istniejącej mapy .....	511
Wymiana danych z Excelem .....	512
Praca z programami MS Project 2007 i Visio .....	519
<b>Rozdział 21. Łączenie i osadzanie .....</b>	<b>527</b>
Łączenie i osadzanie danych programu MS Project 2007 w innych programach .....	529
Łączenie i osadzanie danych w programie MS Project 2007 .....	533
Praca z połączonymi i osadzonymi obiektami .....	538
<b>Rozdział 22. MS Project 2007 w internecie .....</b>	<b>543</b>
Tworzenie hiperłączy do informacji .....	543
Tworzenie hiperłącza do pliku lub strony WWW .....	544
Modyfikowanie hiperłączy .....	545
Tworzenie hiperłącza do lokalizacji w pliku programu MS Project 2007 ....	546
Integrowanie programów MS Project 2007 i Outlook .....	548
Dodawanie zadań programu MS Project 2007 do Outlooka .....	548
Importowanie zadań z Outlooka .....	549
Budowanie listy zasobów na podstawie książki adresowej Outlooka .....	550
Przesyłanie informacji o projekcie do innych osób .....	550
<b>Część V Dostosowywanie programu MS Project 2007 do własnych potrzeb .....</b>	<b>555</b>
<b>Rozdział 23. Dostosowywanie widoków .....</b>	<b>557</b>
Tworzenie własnego widoku .....	558
Modyfikowanie podstawowej zawartości widoku .....	559
Tworzenie nowego widoku .....	564
Zmienianie wyglądu widoku Wykres Gantta .....	565
Dopasowywanie skali czasu .....	576
Zmienianie wyglądu widoku obciążeń .....	578
Dopasowywanie wykresu zasobów .....	580
Modyfikowanie diagramu sieciowego .....	583
Dopasowywanie widoku Kalendarz .....	587
Zmienianie tabel .....	589
Przełączanie tabeli w widoku .....	589
Zmienianie zawartości tabeli .....	590
Modyfikowanie definicji tabeli .....	591
Tworzenie nowej tabeli .....	593

Zmienianie wyglądu tekstu .....	594
Zmienianie kategorii tekstu .....	594
Zmienianie wybranego tekstu .....	596
Filtrowanie informacji .....	597
Tworzenie i edytowanie filtrów .....	598
Definiowanie filtrów .....	599
Szybkie i niedokładne filtrowanie za pomocą Autofiltru .....	606
Grupowanie elementów projektu .....	608
Praca z grupami .....	608
Tworzenie grupy .....	609
Zmienianie interwału grupy .....	612
<b>Rozdział 24. Definiowanie własnych pól i formularzy .....</b>	<b>615</b>
Definiowanie własnych pól .....	615
Dostosowywanie pola .....	617
Kodowanie zadań i zasobów .....	627
Tworzenie własnych formularzy .....	631
Tworzenie formularza .....	632
<b>Rozdział 25. Dostosowywanie pasków narzędzi i menu .....</b>	<b>637</b>
Dopasowywanie menu i pasków narzędzi .....	639
Przed dostosowaniem menu lub paska narzędzi .....	640
Dodawanie poleceń do menu lub paska narzędzi .....	640
Dodawanie menu do innego menu lub paska narzędzi .....	642
Modyfikowanie elementu menu lub paska narzędzi .....	643
Tworzenie nowych pasków narzędzi i menu .....	646
Tworzenie nowego paska narzędzi .....	647
Kopiowanie paska narzędzi w celu utworzenia nowego .....	647
Edytowanie pasków narzędzi i menu .....	649
Zmienianie nazw pasków zadań i menu .....	649
Usuwanie pasków narzędzi i menu .....	649
Tworzenie skrótów klawiszowych .....	650
<b>Rozdział 26. Projekty wielokrotnego użytku: szablony .....</b>	<b>653</b>
Udostępnianie niestandardowych elementów .....	653
Przechowywanie ustawień i elementów programu MS Project 2007 .....	655
Kopiowanie elementów między plikami .....	656
Usuwanie niestandardowych elementów z plików .....	660
Zmienianie nazw elementów niestandardowych .....	660
Budowanie szablonów projektów .....	661
Tworzenie szablonu projektu .....	662
Ułatwianie odnalezienia szablonów .....	663
Edytowanie szablonu .....	664
Tworzenie pliku projektu na podstawie szablonu .....	665

<b>Rozdział 27. Oszczędzanie czasu z użyciem makr .....</b>	<b>667</b>
Co można zrobić za pomocą makr? .....	667
Nagrywanie makr .....	668
Uruchamianie makr .....	671
Uruchamianie makr za pomocą okna dialogowego Makra .....	672
Uruchamianie makr za pomocą paska narzędzi lub menu .....	673
Użycie skrótów klawiszowych do uruchamiania makr .....	674
Przeglądanie i edytowanie kodu makra .....	674
Nauka programowania w programie MS Project 2007 .....	676
<b>Dodatki .....</b>	<b>677</b>
<b>Dodatek A Instalowanie programu MS Project 2007 .....</b>	<b>679</b>
<b>Dodatek B Uzyskiwanie pomocy .....</b>	<b>689</b>
<b>Dodatek C Skróty klawiszowe .....</b>	<b>701</b>
<b>Skorowidz .....</b>	<b>709</b>

# Projekty: od czego zacząć

**M**S Project 2007 ma mnóstwo przydatnych funkcji, które ułatwiają zarządzanie dowolnym typem projektu. Aby móc ich użyć, trzeba jednak wiedzieć co nieco o zarządzaniu projektami. Ten rozdział jest adresowany do tych, którzy polecenie zarządzania projektem kwitują pytaniem, czym właściwie jest **projekt** i co znaczy **zarządzać** nim.

Wyjaśniono tu, co różni projekt od codziennej pracy, a także jak wygląda zarządzanie projektami na wysokim poziomie abstrakcji i dlaczego jest ono warte zachodu. Zarządzanie projektami ułatwia osiągnięcie zamierzonych rezultatów na czas, w ramach budżetu i z pominięciem sytuacji kryzysowych. Gdy realizacja projektu szwankuje, techniki zarządzania pozwalają sprowadzić go z powrotem na właściwą drogę.

Jednak jeszcze przed rozpoczęciem realizacji projekt musi pomyślnie przejść proces selekcji. Trzeba nauczyć się, co charakteryzuje dobry projekt, tak jak baseballista musi wiedzieć, czy rzut jest dość dobry, by warto było starać się uderzyć w piłkę. (Nawet jeśli selekcja projektów leży w gestii kierownictwa, warto nauczyć się zasad selekcji projektów i określania ich priorytetów, gdyż ułatwia to ewentualne przyszłe dyskusje na ten temat).

Rozdział kończy się omówieniem jedynej umiejętności, bez której menedżer projektów absolutnie nie może się obejść: pozyskania i utrzymania poparcia **interesariuszy projektu** — ludzi zainteresowanych tym, by realizacja projektu zakończyła się sukcesem. Rozdział uczy także, jak identyfikować interesariuszy projektu i ich oczekiwania oraz jak włączyć ich w projekt, by mogli udzielić pomocy, gdy stanie się to potrzebne.

## Co takiego wyróżnia projekty?

Projekty mają rozmaite postaci i rozmiary, począwszy od ustawienia właściwego czasu na zegarku elektronicznym, aż po zaprojektowanie czasomierza tak wyrefinowanego, że do jego obsługi potrzebny jest doktorat. Jaki element jest wspólny

dla wszystkich projektów i jednocześnie odróżnia je od wszelkich innych typów pracy? Oto jedna z definicji projektu:

**Projekt jest unikatowym przedsięwzięciem o jasno zdefiniowanych celach oraz momentach rozpoczęcia i zakończenia, a także zazwyczaj o określonym budżecie.**

- **Unikatowy** to najważniejsze określenie w powyższej definicji, ponieważ każdy projekt jest w jakiś sposób inny od pozostałych. Montaż zbrojeń do budowy różnych budynków, zbudowanych według odmiennych założeń oraz przy innej pogodzie, stanowi różne projekty. Projekt budynku, warunki lokalne i pogoda powodują, że każda budowa będzie przebiegała odmiennie, nawet jeśli budynki są dokładnie takie same. Z drugiej strony zespół przygotowujący i spawający pręty zbrojeniowe każdego dnia wykonuje taką samą pracę, typowo nazywaną **działaniami**, nawet jeśli wymiary i kształty zbrojenia są różne.
- **Jasno zdefiniowane cele** są niezbędne do tego, aby istniała jakakolwiek nadzieja zakończenia realizacji projektu, zamknięcia się w przyznanym budżecie i zadowolenia odbiorców projektu. Bez względu na to, czy definiujemy cele jako konkretne, mierzalne bądź jednoznaczne, określają one, do czego projekt zmierza, by każdy wiedział, kiedy się zakończy jego realizacja. „Trzymanie kota z dala od blatu kuchennego” to praca, która nie ma końca. Dla odmiany „Zrzuć kota z indyka przygotowywanego na Święto Dziękczynienia” to cel, który da się osiągnąć, aczkolwiek nie bez ryzyka dla zdrowia.
- Mimo że niektóre projekty sprawiają wrażenie, iż przeciągają się w nieskończoność, każdy projekt kiedyś się **zaczyna** i **kończy**, gdy osiągnie założone cele. Kiedy brygada budowlana spawa ostatni pręt zbrojeniowy w zaprojektowanym miejscu i praca zostaje odebrana przez majstra, robotnicy mogą przyjąć kolejne zlecenie. Jednakże gdy zakończenie prac stale przesuwa się, a praca ciągnie się bez końca, zazwyczaj oznacza to, że cele zostały błędnie określone. Rozdział 2. pokazuje, jak poprawnie definiować cele.
- **Budżet** gra w większości projektów istotną rolę, ponieważ mało kto uznaje pieniądze za nieistotne. Należy zatem zwrócić uwagę nie tylko na osiągnięcie celów w określonym czasie, ale i na to, by cena była rozsądnej wysokości.

---

**Uwaga:** Dr Joseph M. Juran, najlepiej znany ze swoich prac na temat zarządzania jakością i wpływu na metodologię Six Sigma, określił projekt jako **problem do rozwiązania według harmonogramu**. Obowiązuje tutaj ta sama zasada, co we wcześniejszej definicji: zdefiniowanie problemu do rozwiązania określa cele projektu, a ustalenie harmonogramu jego rozwiązania określa daty początku i końca realizacji projektu.

---

## Czym jest zarządzanie projektami?

**Zarządzanie projektami** to sztuka zrównoważenia celów projektu względem ograniczeń czasowych i finansowych. Oczywiście osiągnięcie równowagi wymaga umiejętności, doświadczenia i całego zestawu technik. Poniższa sekcja prezentuje przebieg projektu od narodzin aż do zakończenia.

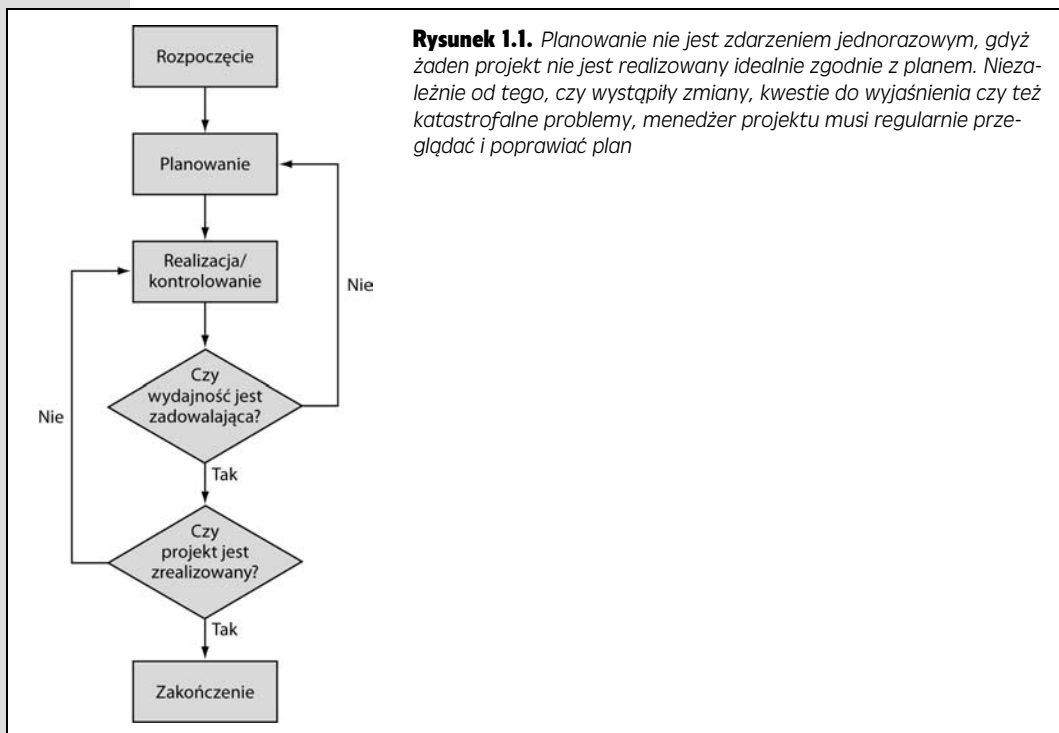
Nowicjusze często postrzegają zarządzanie projektami jako budowanie sekwencji zadań, ale świadomi rzeczy wiedzą, że proces ten zaczyna się, jeszcze **zanim** projekt się oficjalnie rozpocznie, a kończy się w jakiś czas po osiągnięciu zaplanowanych celów. Nie ma jedynej słusznej metody zarządzania projektami, ale większość istniejących metodologii zawiera następujące pięć faz (pokazuje to rysunek 1.1):

- **Rozpoczęcie**, często nazywane **inicjalizacją**, stanowi pierwszy ważny choć krótki etap zarządzania projektami. Jest to jedyna okazja, by przygotować projekt do udanej realizacji. Na tym etapie należy odpowiedzieć na pytania, dlaczego akurat ten projekt ma zostać zrealizowany oraz czy warto go w ogóle realizować w tym czasie. Wstępne próby opisanego przeznaczenia projektu mogą doprowadzić do ogólnych stwierdzeń typu: „Uruchomienie witryny internetowej w celu poprawy obsługi klientów”. Ale w trakcie identyfikowania interesariuszy projektu (strona 46) okazuje się, o co dokładnie chodzi w projekcie i co chcą oni osiągnąć. Im dokładniej opisane zostaną cele projektu, tym większa będzie szansa na jego udaną realizację.

Zaniebdanie zabiegów mających na celu zgromadzenie poparcia dla projektu (strona 46) jest bardzo powszechnym i istotnym błędem. Projekt potrzebuje poparcia interesariuszy, by poradzić sobie między innymi z problemami sprzecznych celów, niedoborów zasobów czy braków finansowych. Co więcej, menedżer projektu także potrzebuje oficjalnego wsparcia, by można było określić zakres jego prerogatyw.

- **Planowanie**. Planowanie, omówione szczegółowo w rozdziale 2., to etap opracowania szczegółowej specyfikacji projektu: celów do osiągnięcia, prac do zrealizowania, wykonawców prac, czasu wykonania prac i całkowitego kosztu realizacji projektu. Co więcej, to na tym etapie ustala się zasady współpracy, włącznie ze sposobem komunikacji pomiędzy członkami zespołu, zasadami zatwierdzania prac i postanowień czy sposobami zarządzania ryzykiem i zmianami.
- **Realizacja projektu** nazywana też **wykonaniem** to najdłuższy etap zarządzania projektem, lecz sprowadza się on do urzeczywistniania planu. Zadaniem menedżera projektu jest upewnienie się, że członkowie zespołu pracują we właściwym czasie nad realizacją odpowiednich elementów planu.
- **Sprawowanie kontroli nad realizacją projektu**. W doskonałym świecie wystarczyłoby zrealizować plan, bo realizacja projektu zawsze przebiegałaby zgodnie z planem. Ponieważ świat nie jest doskonały, menedżerowie muszą jednak kontrolować postępy wykonania planu, by móc określić, czy realizacja przebiega zgodnie z harmonogramem, mieści się w wyznaczonym budżecie i prowadzi do osiągnięcia zaplanowanych celów. Zazwyczaj coś spowoduje rozbieżności między planem a realizacją i nie jest ważne, czy będzie to choroba kogoś z personelu, potrzeba zmiany projektu czy też inwazja szarańczy. Na etapie **sprawowania kontroli** menedżer ma za zadanie obserwować postępy realizacji projektu i porównywać je z zaplanowanymi, decydować, jak postąpić, gdy projekt zbacza z kursu, dokonać niezbędnych korekt i ponownie obserwować postępy. Rozdziały 14. i 15. opisują, jak wykorzystać MS Project 2007 do kontrolowania sytuacji.

- **Zakończenie.** Jak relacje międzyludzkie, tak i projekty potrzebują zakończenia. Zanim projekt zostanie uznany za kompletny i zakończony, trzeba zadbać o ostatnie szczegóły, jak rozwiązanie umów, przekazanie zasobów do nowych zadań i zgromadzenie dokumentacji wydajności projektu (strona 471). **Faza zakończenia** następuje wtedy, gdy menedżer przedkłada kompletny projekt do zatwierdzenia jako zrealizowany. Jest to znak, że praca nad nim dobiegła końca. W rozdziale 18. podano, jakie informacje należy wówczas pozyskać i zebrać.



## NARZĘDZIA BRANŻOWE

### Księga Zarządzania Projektami

Institut Zarządzania Projektami (ang. *Project Management Institute* — PMI) jest niekomercyjną organizacją zajmującą się wszelkimi aspektami zarządzania projektami. Oferuje z tego zakresu szkolenia i certyfikaty potwierdzające, że menedżerowie projektów wiedzą, co robią. PMI wspiera również badania nad nowymi metodami zarządzania projektami.

PMI wydaje *Project Management Body of Knowledge* zwany „Przewodnikiem PMBOK”. Jest to dokument

prezentujący zebraną wiedzę całej masy doświadczonych menedżerów projektów w formie przeglądu etapów zarządzania projektem, powodów ich realizacji i przyniesionych przez nie rezultatów. Uwaga! PMBOK jest napisany suchym, formalnym językiem i nie zawiera informacji, jak dokładnie realizować zadania związane z zarządzaniem projektami. Jest to wspaniała publikacja encyklopedyczna, lecz (w odróżnieniu od tej książki) bezużyteczna jako podręcznik.

## Dlaczego należy zarządzać projektami?

Pięć etapów **niezarządzanego** projektu można opisać jako dziki entuzjazm, ponura utrata złudzeń, szukanie winnych, karanie niewinnych i nagradzanie niezaangażowanych. Niezarządzany projekt przypomina czarną dziurę wciągającą personel, urządzenia i pieniądze, a i tak nie dostarcza rezultatów, które powinien. Mimo nieprzyjemnej alternatywy wiele organizacji obawia się, że zarządzanie projektami wymaga sztywnych, biurokratycznych procedur, które mogą spowodować nawet większe opóźnienia w realizacji projektu niż całkowity brak zarządzania. W rzeczywistości jest dokładnie na odwrót i planowanie projektów oraz zarządzanie nimi oferuje wiele korzyści, a w tym:

- **Zadowolenie klientów.** Czy projekt jest realizowany dla klientów firmy, czy też dla grupy wewnątrz przedsiębiorstwa, odbiorcy lubią otrzymywać to, **czego** chcą i **kiedy** chcą. Istnieje większa szansa, że faktycznie dostaną to, czego oczekują, gdyż pierwszy krok zarządzania projektem to określenie, do czego projekt zmierza. Z kolei utrzymywanie kontroli nad projektem zwiększa szansę osiągnięcia celów w zaplanowanym terminie i utrzymania kosztów w rozsądnych granicach.
- **Osiągnięcie celów.** Ludzie pracujący przy projektach pozbawionych planu mają tendencję do zapominania, jaki jest cel ich wysiłków. Plan projektu wiąże projekt z konkretnymi celami do osiągnięcia, co powoduje, że wszyscy się na nich skupiają. Udokumentowane cele pozwalają także ograniczyć rozrastanie się projektów w nieskończoność.
- **Terminowe zakończenie.** Zakończenie realizacji projektu na czas jest istotne z wielu powodów. Wydłużenie czasu realizacji zwiększa koszty projektu i powoduje przekroczenie budżetu. Dodatkowo może spowodować utratę potrzebnych zasobów lub opóźnić rozpoczęcie realizacji innych projektów. Często czas bywa najistotniejszym czynnikiem, na przykład wtedy, gdy trzeba zdążyć z wprowadzeniem produktu na rynek przed konkurencją.
- **Elastyczność.** Dokładnie przeciwnie do tego, co wiele osób sądzi, projekty zarządzane są **bardziej** elastyczne od niezarządzanych. Zarządzanie projektami nie zapobiega wszelkim problemom, lecz jeśli już zaistnieją, ułatwia ich rozwiązanie. Gdy coś idzie nie tak, jak powinno, można szybko przejrzeć plan i znaleźć rozwiązanie alternatywne. To jest dopiero elastyczność. Co więcej, śledzenie postępów oznacza, że problemy są zauważane, gdy jest jeszcze czas na reakcję.
- **Lepsza wydajność finansowa.** Większość kadry kierowniczej ma obsesję na punkcie wydajności finansowej. Bardzo wiele projektów ma wytyczone finansowe cele, jak na przykład zwiększenie sprzedaży, obniżenie kosztów albo ograniczenie ilości kosztownych zwrotów. Zarządzanie projektami pomaga zadowolić kierownictwo, gdyż dostarcza bardziej zadowalających wyników finansowych.
- **Bardziej zadowoleni i produktywni pracownicy.** Wykwalifikowani pracownicy są trudni do pozyskania i zazwyczaj nie są tani. Ludzie mogą zrobić więcej, jeśli są w stanie pracować, unikając stresu, dramatycznych sytuacji i straszliwie długich godzin pracy. Co więcej, nie starają się odejść, co ogranicza koszty rekrutacji i szkolenia nowych pracowników.



## Wybór metodologii zarządzania projektami

Firmy realizujące projekty seryjnie zazwyczaj wybierają jedną metodologię zarządzania projektami, jak Six Sigma czy Agile Development, i trzymają się jej. Dzięki temu wszystkie realizowane przez nich projekty korzystają z tego samego procesu zarządzania. Zespoły dowiadują się, co działa, a co nie działa, i wszyscy wiedzą, czego mogą się spodziewać.

Wybór właściwego podejścia bardzo silnie zależy od środowiska pracy. Złożone środowiska wielkich projektów, silnie rozproszonych zespołów czy też wielu dostawców potrzebują solidnej metodologii zarządzania projektami o sformalizowanych i dobrze zdefiniowanych procedurach oraz zestandaryzowanych formularzach i dokumentach, a także oprogramowania takiego jak serwer Project Server do śledzenia wszystkich szczegółów. Prostsze i mniejsze projekty zadławiłyby się narzutem pracy, ale bez trudu dają się realizować przy zastosowaniu mniej formalnego podejścia.

Ta książka wprowadza podstawowe kroki, które można traktować jako punkt wyjścia. Jeśli ktoś potrzebuje gotowej metodologii, może ją znaleźć w następujących miejscach:

- ◆ *Zarządzanie projektami* Nancy Mingus to wydana przez Onepress pozycja przedstawiająca najlepsze sposoby wykonania zadania — od zaplanowania jego budżetu po rozwiązywanie problemów.
- ◆ *Efektywne zarządzanie projektami. Wydanie III* Roberta K. Wysockiego i Rudda McGary'ego to kolejna wydana przez Onepress pozycja, w której autorzy przedstawiają nowoczesne metody zarządzania projektami, wypracowane w ciągu ostatnich lat i uwzględniające zmiany, jakie dokonały się w gospodarce.
- ◆ Firma TenStep, Inc. oferuje na swojej stronie <http://www.tenstep.pl> metodę podejścia do zarządzania projektami, która zgodnie z nazwą wymaga dziesięciu kroków od początku do końca. Podejście to może być dopasowane do potrzeb prowadzenia zarówno dużych, jak i małych projektów. Po darmowym zarejestrowaniu się w tej witrynie można grzebać w kopalni mądrości zarządzania projektami.

## Wybieranie właściwych projektów

Projektów nigdy nie brakuje, ale zazwyczaj nie ma dość czasu, pieniędzy i ludzi, by dało się zrealizować wszystkie. Przed rozpoczęciem zarządzania projektem trzeba się upewnić, że jego miejsce wśród projektów przeznaczonych do zrealizowania jest uzasadnione. Gra w rzutki ani wróżenie z płatków stokrotek nie są wystarczającym mechanizmem selekcyjnym. Lepiej jest, jeśli wiadomo, co liczy się dla przedsiębiorstwa, a projekty selekcjonuje się pod kątem wspierania celów firmy.

Kryteria doboru projektów są również przydatne, kiedy projekt wejdzie już w fazę realizacji, ponieważ nie zawsze otrzymywane rezultaty są zgodne z oczekiwaniami. Jeśli projekt nie spełnia pokładanych w nim nadziei, należy podjąć decyzję, czy poświęcić czas, by wyprowadzić go z powrotem na prostą, czy też po prostu go porzucić. Podobna sytuacja ma miejsce, kiedy pojawia się nowy kuszący projekt. Można go wtedy porównać z projektami w toku, by określić, czy warto zrealizować go zamiast projektu, który został już częściowo wykonany.

---

**Uwaga:** Kryteria doboru mogą zaoszczędzić sporo czasu i wysiłku nawet jeszcze przed rozpoczęciem procesu selekcji projektów. Ludzie myślący o zaproponowaniu projektu do realizacji mogą ocenić potencjalne rezultaty jeszcze przed spotkaniem z komisją wyboru. Jeśli rezultaty nie są zadowalające, prezentowanie tego projektu kierownictwu po prostu nie ma sensu.

---

Niezależnie od tego, czy jest to małe przedsiębiorstwo decydujące o sposobie wykorzystania swoich ograniczonych zasobów, czy też komisja wyboru opracowująca portfel projektów do realizacji, w każdym przypadku, by podjąć właściwą decyzję, potrzeba spójnego procesu selekcyjnego. Można wybrać projekty o najbardziej obiecujących prognozach, opierając się na ocenie propozycji. Jeśli okaże się, że pieniądze i zasoby skończyły się, pozostałe zakwalifikowane projekty mogą poczekać na moment rozpoczęcia swojej realizacji.

## Istotne cele przedsiębiorstwa

Niektóre projekty są bezsensowne, szczególnie te, których celem jest spełnienie wymagań przepisów prawa. Na przykład przedsiębiorstwa, które chcą prowadzić legalne interesy, muszą przestrzegać przepisów ustawy o rachunkowości. Z drugiej strony można przetrzebić projekty, wybierając tylko te, które są zgodne z misją i celami firmy. Jeśli firma zajmuje się produkcją użytkową, to celem może być wprowadzenie nowych produktów na rynek, zanim zrobi to konkurencja. Z kolei w opiece zdrowotnej bezpieczeństwo przeważa nad szybkością działania, gdyż próba wycofania z rynku urządzeń wszczepionych już ludziom może zaszkodzić zarówno pacjentom, jak i finansom przedsiębiorstwa. Jeśli opis projektu zaczyna się od słów „Byłoby miło...”, to można już na tym etapie zakończyć pracę nad nim, chyba że uda się go powiązać z przeliczalnymi na korzyść celami organizacji.

### ABY ZAOSZCZĘDZIĆ CZAS

#### Wybieranie komisyjne

Zarządzanie za pomocą kompromisu cieszy się złą sławą, lecz **komisja wyboru projektów** to dobry sposób zapewnienia, by organizacja wybierała do realizacji tylko właściwe projekty. W skład skutecznej komisji wchodzi decydenci z każdego obszaru działalności firmy dysponujący różnicowanym wachlarzem umiejętności. Komisja taka stosuje kryteria doboru, by proces decyzyjny był jak najbardziej obiektywny. Pozbawieni bezstronnego arbitrażu sponsorzy i menedżerowie projektów mogą wybierać do realizacji projekty ze znacznie mniej przekonujących powodów: ponieważ projekt wydaje się intrygujący, ryzyko jest niewielkie lub sami po prostu czują się związani z proponowanymi przez siebie projektami.

Komisja nie skazuje nikogo na zbiurokratyzowany proces wyboru. Jeśli kryteria są udokumentowane, to i etapy procesu są dość proste:

1. **Ktoś zgłasza propozycję projektu.** Zazwyczaj sponsorzy albo menedżerowie przygotowują prezentację projektu, która ma przekonać do jego realizacji komisję i która opisuje, dlaczego projekt jest warty zachodu, jakich korzyści należy się po nim spodziewać i jak pasuje do kryteriów doboru.
2. **Komisja wyboru ocenia propozycje.** Komisja spotyka się regularnie, zgodnie z harmonogramem, by oceniać propozycje projektów. Zespoły proponujące projekty mają okazję wygłoszenia swoich racji, zazwyczaj odpowiadając na pytania członków komisji, co pozwala wyjaśnić wszystkie niejednoznaczności. Po zakończeniu wszystkich prezentacji komisja dyskutuje zalety proponowanych projektów, ich zgodność z celami firmy oraz konflikty i problemy, które zostały ujawnione.
3. **Komisja zatwierdza lub odrzuca projekt.** Komisja decyduje, które projekty powinny zostać zrealizowane, oraz informuje zespoły je proponujące o swoich decyzjach, najlepiej z uzasadnieniem.

Oto niektóre popularne cele biznesowe stanowiące przesłanki do uruchomienia projektu:

- zwiększenie dochodów,
- poprawa opłacalności,
- zwiększenie udziału w rynku,
- obniżenie ceny w celu utrzymania konkurencyjności,
- redukcja kosztów,
- redukcja czasu dostarczenia produktu na rynek,
- wzrost zadowolenia klientów,
- poprawa jakości lub bezpieczeństwa produktu,
- zmniejszenie ilości odpadów,
- zaspokojenie standardów nadzoru,
- zwiększenie produktywności.

## KONTAKT Z RZECZYWISTOŚCIĄ

### Jak przetrwać bez kryteriów doboru

Po co przejmować się kryteriami doboru, jeśli ktoś dowiaduje się o projektach tylko wtedy, gdy ma nimi zarządzać? Co robić, jeśli nie ma procesu doboru, a pozyskanie wsparcia dla projektu i zasobów do jego realizacji jest zawsze ciężką batalią? Jeśli ktoś ma pojęcie, jakie warunki ma spełniać dobry projekt (a także ma trochę czasu i cierpliwości), może te udręki i zgryzoty obrócić na swoją korzyść.

Jeśli kierownictwo zdaje się chcieć wszystkiego naraz z niezmienną desperacją, należy dowiedzieć się, co jest naprawdę ważne. Wystarczy poprosić kierowników, co według nich się liczy, i dowiedzieć się, o co

dyrektor zawsze pyta. Dobrze jest słuchać, co mówią dyrektorzy na zebraniach załogi.

Po zidentyfikowaniu kluczowych celów firmy należy zarządzać projektami tak, by dostarczać jak najwięcej liczących się wyników. Im więcej się ich dostarczy, tym łatwiej będzie pozyskać zasoby i wsparcie do realizacji kolejnych projektów. Nie sposób dać każdemu wszystko, czego pragnie, więc należy skoncentrować się na najważniejszych celach.

Zrobiwszy dobre wrażenie przy realizacji kilku istotnych projektów, można zaproponować kadrze kierowniczej proces doboru projektów do realizacji.

## Wspólne kryteria wyboru projektów

Choć niektóre projekty muszą być zaakceptowane ze względu na uregulowania prawne lub decyzję dyrektora, większość musi przejść zwycięsko proces selekcji. Potrzebny jest wspólny wskaźnik, który określi opłacalność projektów. Ze względu na różnorodność celów przedsiębiorstw często takim wskaźnikiem są pieniądze. Ta sekcja przedstawia większość stosowanych przez kierowników metod, które służą do oceny opłacalności projektów, oraz omawia mocne i słabe strony tych strategii.

Nieważne, czy chodzi o zwiększenie dochodu, redukcję kosztów, czy też poprawę jakości produktu, zazwyczaj zamierzone korzyści daje się przeliczyć na pieniądze. Zwycięża projekt, który zarabia najwięcej w porównaniu ze swoim kosztem

realizacji. Oczywiście, by policzyć wyniki finansowe, trzeba znać wartości liczbowe, a żeby poznać wartości liczbowe, trzeba przeprowadzić wstępne prace i ocenę (strona 114). Nie potrzeba pełnego planu projektu (strona 53), by zaproponować go do realizacji, lecz trzeba znać w przybliżeniu wielkość kosztów i potencjalnych zysków. Dlatego wiele firm zaczyna od **studium wykonalności** — niewielkich prac mających na celu określenie, czy warto sobie w ogóle dalej zwracać głowę projektem.

---

**Uwaga:** Jeśli jakieś cele biznesowe są znacząco ważniejsze od pozostałych, być może warto najpierw ocenić projekty je wspierające, a dopiero w dalszej kolejności, pod warunkiem że wystarczy zasobów i pieniędzy, zwrócić uwagę na projekty z innych obszarów działalności.

Kolejnym czynnikiem wartym uwzględnienia przy wybieraniu projektów jest ryzyko. Wyobraźmy sobie, że projekt ma bardzo kuszące wyniki finansowe i ryzyko zapierające dech w piersiach. Propozycja projektu powinna zawierać ogólną analizę ryzyka (strona 68), by komisja mogła podjąć decyzję na podstawie wystarczającego zasobu informacji.

---

## Okres zwrotu

**Okres zwrotu** jest to czas, jakiego potrzeba, aby projekt zarobił z powrotem to, co trzeba było na niego wydać. Jeśli założy się, że projekt ma ograniczyć naprawy gwarancyjne o 10 000 zł miesięcznie, a jego realizacja kosztuje 200 000 zł, wówczas okresem zwrotu będzie koszt realizacji podzielony przez miesięczny zysk z tytułu tej realizacji

$$\text{Okres zwrotu} = 200\,000 \text{ zł} / 10\,000 \text{ zł miesięcznie} = 20 \text{ miesięcy}$$

Zaletą okresu zwrotu jest jego prostota. Potrzebne dane są dość łatwe do zgromadzenia, a matematyka jest wystarczająco prosta, by każdy ją zrozumiał. Niemniej jednak metoda ta ma wady, jeśli ktoś jest wybredny:

- **Zakłada, że projekt zarobi dość, by spłacić swoje koszty.** Jeśli firma zaprzestanie sprzedaży produktu objętego przykładowym programem gwarancyjnym, comiesięczne oszczędności znikną przed końcem okresu zwrotu, co spowoduje straty finansowe.
- **Ignoruje wpływy po zakończeniu okresu spłacania kosztów projektu.** Powoduje to, że projekt przynoszący duże korzyści na wstępie pokona projekt przynoszący mniejsze korzyści, ale za to przez dłuższy czas. Rozpatrując dwa projekty po 10 000 zł każdy — z których jeden daje przez 5 miesięcy po 20 000 zł oszczędności miesięcznie, a drugi tylko 10 000 zł, ale za to przez 24 miesiące — okres zwrotu pierwszego wynosi 5 miesięcy, podczas gdy drugiego 10 miesięcy. Niemniej jednak drugi projekt oszczędza 240 000 zł w porównaniu ze 100 000 zł oszczędności z pierwszego.
- **Ignoruje wartość pieniądza w czasie.** Zawsze trzeba zapłacić za wykorzystywanie pieniędzy w jakimś okresie, tak jak trzeba spłacić odsetki z kredytem hipotecznym na dom. Metoda okresu zwrotu nie bierze tego pod uwagę, gdyż koszt projektu jest w niej rozpatrywany jako jednorazowa kwota, niezależnie od czasu realizacji projektu i terminów zapłaty. Metody pomiarowe z następnej sekcji dają dokładniejszy obraz opłacalności, jeśli projekt ma zarabiać i wydawać pieniądze w dłuższych okresach.

## Wartość bieżąca netto

**Wartość bieżąca netto** (ang. *Net Present Value* — NPV) bierze pod uwagę wartość pieniądza w czasie, więc daje dokładniejszy obraz opłacalności finansowej projektu niż okres zwrotu. Wartość pieniądza w czasie to po prostu metoda stwierdzenia, że te same kwoty nie zawsze są tyle samo warte — pieniądze, które może da się zarobić w przyszłości, nie są warte tyle, co pieniądze zarabiane teraz. Na przykład wartość wypłaty spada ze wzrostem inflacji, bo za te same pieniądze można kupić coraz mniej. Odwrotnie jest z ceną wykorzystania pieniędzy w przyszłości, która rośnie jak odsetki kredytu hipotecznego.

NPV zaczyna się od zestawienia przychodów (zarobku lub oszczędności) i wydatków projektu w przepływy pieniężne. Jeśli ktoś zarabia w miesiącu 4000 zł i wydaje na życie 3000 zł, to jego przepływ gotówki netto wynosi 1000 zł. Następnie NPV wykorzystuje stopę zwrotu do przeliczenia przepływów pieniężnych na pojedynczą wartość według bieżącego kursu złotówki. Jeśli NPV jest dodatnia, to oznacza, że projekt zarabia więcej, niż wynosi stopa zwrotu. Jeśli jest ujemna, to zarabia mniej. Skąd wziąć stopę zwrotu? Zazwyczaj przyjmuje się wartość, którą firma określa dla swoich inwestycji. Dla przykładu, jeśli firma wymaga 10% stopy zwrotu, by wyrazić zgodę na inwestycję w projekt, to przyjmuje się 10% w obliczeniach NPV. Jeśli NPV jest dodatnia, wówczas projekt przejdzie test opłacalności.

NPV ma dwa minusy. Po pierwsze nie odpowiada na pytanie, jaki jest zwrot z projektu. Można porównać kilka projektów i wybrać ten, który ma najwyższą stopę zwrotu, ale kierownictwo lubi widzieć wartość rocznego zwrotu. Drugi minus to fakt, że NPV jest trudna do wyjaśnienia nieekonomistom. (Na szczęście zazwyczaj ludzie dokonujący wyboru projektu wiedzą co nieco o kwestiach finansowych).

Na rysunku 1.2 pokazano, jak działa NPV na prostym przykładzie zakupu maszyny. Zakup maszyny wymaga wydania 100 000 zł i oszczędza miesięcznie 10 000 zł. Po roku eksploatacji maszyna jest przestarzała i jej wartość jako sztywnej kotwicy do łodzi wynosi 5000 zł.

Celem uniknięcia gorączkowego treningu palców przy obliczaniu NPV za pomocą kalkulatora można wykorzystać funkcję XNPV z Excela. Wystarczy podać wymaganą stopę zwrotu, przepływy pieniężne związane z realizacją projektu oraz daty, kiedy te przepływy występują (należy pamiętać, że wartość pieniędzy jest zmienna w czasie). Funkcja XNPV robi całą resztę.

---

**Uwaga:** Jeśli przepływy finansowe występują w regularnych odstępach czasu (na przykład co miesiąc), wystarczy zastosować funkcję NPV, która nie wymaga dat. Funkcja NPV zakłada regularność i wystarczy pomiędzy przepływami podać wymaganą stopę zwrotu. Jeżeli firma wymaga stopy zwrotu nie mniejszej niż 10% rocznie, a przepływy finansowe występują co miesiąc, to podaje się 10% podzielone na 12, czyli 0,833%. Największą wadą funkcji NPV jest jej ograniczenie ilości danych do 29, co nie wystarcza do przeliczania comiesięcznych przepływów finansowych na okres kilku lat.

---

	A	B	C	D
1	Wymagana stopa zwrotu (rocznie)		10%	
2				
3	Początkowa inwestycja	2007.10.01	-100 000,00 zł	
4	Miesiąc 1	2007.11.01	10 000,00 zł	
5	Miesiąc 2	2007.12.01	10 000,00 zł	
6	Miesiąc 3	2008.01.01	10 000,00 zł	
7	Miesiąc 4	2008.02.01	10 000,00 zł	
8	Miesiąc 5	2008.03.01	10 000,00 zł	
9	Miesiąc 6	2008.04.01	10 000,00 zł	
10	Miesiąc 7	2008.05.01	10 000,00 zł	
11	Miesiąc 8	2008.06.01	10 000,00 zł	
12	Miesiąc 9	2008.07.01	10 000,00 zł	
13	Miesiąc 10	2008.08.01	10 000,00 zł	
14	Miesiąc 11	2008.09.01	10 000,00 zł	
15	Miesiąc 12	2008.10.01	10 000,00 zł	
16	Wartość złomowania	2008.11.01	5 000,00 zł	
17				
18	Bieżąca wartość netto	18 494,00 zł	=xnpv(	
19			XNPV(stopa; wartości; daty)	
20				

Funkcja XNPV przyjmuje trzy typy parametrów wywołania

**Rysunek 1.2.** Funkcja XNPV interpretuje ujemne wartości jako wydatki, na przykład 100 000 zł wydane na zakup maszyny do pakowania. Wartości dodatnie reprezentują wpływy (wynikłe z zastosowania lepszego sprzętu). Jeśli w tym samym dniu pieniądze zarówno wpłynęły, jak i wypłynęły, należy wpisać wartość netto (wpływ minus wydatek). Z faktu, że NPV jest w tym przykładzie dodatnia, wynika, że maszyna zapewni większą stopę zwrotu niż wymagane 10%

Aby zastosować funkcję XNPV, należy:

1. W arkuszu Excela wpisać w jedną z komórek wartość wymaganego tempa zwrotu, a następnie w dwie kolumny arkusza wpisać daty i przepływy finansowe, tak jak pokazuje to rysunek 1.2.

Daty i przepływy finansowe nie muszą znajdować się obok siebie, choć wówczas łatwiej czyta się arkusz.

2. W MS Excel 2007 wybrać komórkę, do której ma zostać wstawiona funkcja, i kliknąć zakładkę *Formuły*. Po lewej stronie wstęgi kliknąć *Wstaw funkcję*.

W MS Excel 2003 wybrać z menu *Wstaw/Funkcję*. W obu wersjach okno dialogowe wstawiania funkcji otwiera się z wybranym polem *Wyszukaj funkcję*.

3. W polu *Wyszukaj funkcję* wpisać XNPV.

Na liście *Wybierz funkcję* Excel pokazuje i podświetla funkcję XNPV. Pokazuje także inne powiązane z nią funkcje finansowe.

**Wskazówka:** Funkcję XNPV i jej podobne można również odnaleźć poprzez wybranie w polu *Lub wybierz kategorię:* kategorii *Finansowe*. Potem można wybrać potrzebną funkcję finansową.

#### 4. Kliknąć *OK*, by wstawić funkcję do komórki, a następnie wypełnić pola argumentów.

Przy wstawianiu funkcji do komórki Excel otwiera okno dialogowe *Argumenty funkcji*, pokazane na rysunku 1.3, które prezentuje trzy argumenty przyjmowane przez funkcję wraz z podpowiedziami i wynikiem.

**Rysunek 1.3.** Aby uzupełnić argumenty funkcji, należy kliknąć pole wprowadzania, na przykład *Stopa*. Następnie należy w arkuszu wybrać komórkę (lub komórki) zawierającą dane. Na przykład dla *Wartości* można zaznaczyć cały blok komórek zawierających wartości i przeciągnąć myszką

#### 5. Kliknąć *OK* celem zakończenia wpisywania funkcji i zamknięcia okna dialogowego.

**Wskazówka:** Jeśli ktoś ma doświadczenie z funkcjami Excela, może po prostu wpisać całą funkcję do komórki. Dla przykładu, po wybraniu komórki można wpisać `=XNPV(`. Excel pokaże wtedy, jakich argumentów wymaga. Można wybrać komórkę zawierającą pierwszy argument, wpisać przecinek, a następnie wybrać komórki zawierające dane kolejnego argumentu.

### Wewnętrzna stopa zwrotu

Przypuszczalnie ulubiona metoda ekonomistów, **wewnętrzna stopa zwrotu** (ang. *Internal Rate of Return* — IRR) podaje **roczny** zwrot, jaki osiągnie projekt, uwzględniając wartość pieniądza w czasie. IRR przypomina trochę roczny zysk procentowy (ang. *Annual Percentage Yield* — APY), osiągany na koncie oszczęd-

nościowym i uwzględniający odsetki składane zarabiane w ciągu roku. Jeśli projekt osiąga IRR większą niż stopa zwrotu wymagana przez firmę, to szansa na jego realizację jest duża.

Tak jak w przypadku NPV istotne jest, kiedy pieniądze przychodzą i wypływają. Na przykład pieniądze wydane zaraz na starcie obniżają IRR znacznie wyraźniej niż pieniądze wydawane później. I odwrotnie: jeśli projekt przynosi zyski wcześniej, IRR jest wyższa, niż gdyby miał je przynieść później.

Jak widać na rysunku 1.4, funkcja XIRR w Excelu liczy IRR na podstawie kwot i dat przepływów finansowych. Dla zainteresowanych matematyką: IRR liczy się ręcznie poprzez liczenie NPV dla różnych stóp zwrotu aż do osiągnięcia wyniku 0. Nie ma wzoru obliczania IRR. IRR to stopa zwrotu z obliczeń NPV zakończonych wynikiem 0. XIRR wstawia się do arkusza w Excelu analogicznie do XNPV.

	A	B	C	D	E
1	Wymagana stopa zwrotu (rocznie)		10%		
2					
3	Początkowa inwestycja	2007.10.01	-100 000,00 zł		
4	Miesiąc 1	2007.11.01	10 000,00 zł		
5	Miesiąc 2	2007.12.01	10 000,00 zł		
6	Miesiąc 3	2008.01.01	10 000,00 zł		
7	Miesiąc 4	2008.02.01	10 000,00 zł		
8	Miesiąc 5	2008.03.01	10 000,00 zł		
9	Miesiąc 6	2008.04.01	10 000,00 zł		
10	Miesiąc 7	2008.05.01	10 000,00 zł		
11	Miesiąc 8	2008.06.01	10 000,00 zł		
12	Miesiąc 9	2008.07.01	10 000,00 zł		
13	Miesiąc 10	2008.08.01	10 000,00 zł		
14	Miesiąc 11	2008.09.01	10 000,00 zł		
15	Miesiąc 12	2008.10.01	10 000,00 zł		
16	Wartość złomowania	2008.11.01	5 000,00 zł		
17					
18	Bieżąca wartość netto	18 494,00 zł	=xirr(		
19			xirr(wartości; daty; [przypuszczenie])		
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					

**Rysunek 1.4.** XIRR przyjmuje trzeci — opcjonalny argument przypuszczenie, który jest początkową stopą zwrotu wykorzystywaną w poszukiwaniach IRR. Jeśli argument ten zostaje pominięty, Excel zaczyna od 10%. W kolejnych krokach używa odpowiednio wyższej lub niższej wartości stopy zwrotu w zależności od tego, czy wynik NPV był dodatni, czy ujemny, aż do momentu osiągnięcia zerowej wartości NPV

**Uwaga:** Jeśli funkcja XIRR nie znajdzie wyniku po 100 przebiegach, jako wynik pokaże błąd #NUM. Taki sam efekt zachodzi, gdy w serii przepływów finansowych nie występuje przynajmniej jedna dodatnia i przynajmniej jedna ujemna wartość.



## Pozyskiwanie wsparcia dla projektu

Sponsorowanie jest istotne na etapie wybierania projektu, ale wsparcie staje się kluczową sprawą, kiedy dojdzie do rozpoczęcia realizacji projektu. Projekty rzadko kończą się bez napotkania po drodze jakichś problemów i często potrzebna jest pomoc w ich rozwiązaniu. Niestety, wiele osób jest skłonnych pomóc jedynie wtedy, gdy widzą w tym jakąś korzyść, co sprawia, że bardzo istotne jest wyszukanie ludzi, którym zależy na sukcesie projektu (jego **interesariuszy**).

Interesariusze odgrywają ważną rolę na każdym etapie realizacji projektu: od złożenia jego propozycji aż do zamknięcia. W trakcie planowania pomagają oni zdefiniować projekt i opracować plan jego realizacji. Kilku szczęśliwców spośród interesariuszy dostarcza pieniądze na realizację projektu. Podczas realizacji pomagają rozwiązywać problemy, podejmować decyzje o zmianach, przyjmować strategię zarządzania ryzykiem i ewentualnie dostarczają więcej funduszy, jeśli staje się to niezbędne. Na zakończenie niektórzy spośród interesariuszy orzekają o zakończeniu projektu, co pozwala innym ruszyć do kolejnych zadań.

### Określenie, kto ma interes związany z projektem

Zaangażowanie w projekt może wystąpić na dowolnym szczeblu organizacyjnym, od sponsora projektu na poziomie kierownictwa aż do pracowników realizujących projekt. Interesariusze projektu nazywają się tak, gdyż są nim zainteresowani. Albo coś dają projektowi (jak zasoby niezbędne do jego realizacji), albo chcą coś z niego uzyskać (na przykład klienta instalującego oprogramowanie wytworzone w ramach projektu).

Identyfikacja interesariuszy może być trudna. Niektórzy nie zdają sobie sprawy z tego, że są interesariuszami, na przykład zespół badawczo-rozwojowy, który dowiaduje się o projekcie z otrzymanej od działu sprzedaży listy niemożliwych do zrealizowania wymagań. Inni z kolei udają, że są interesariuszami, kiedy w rzeczywistości tak nie jest. Na przykład dział produkcji postępuje przyjaźnie, bo postrzega projekt jako tanią metodę pozyskania nowej bazy danych. Jeśli menedżer nie jest ostrożny, jego projekt szybko nabierze nadmiarowych wymagań, lecz, co oczywiste, bez zwiększenia budżetu.

Oto podstawowe grupy interesariuszy, metody ich identyfikacji i podpowiedzi, jak utrzymywać zadowolenie interesariuszy z projektu:

- **Klienci projektu** są łatwi do znalezienia, bo to oni finansują projekt. Utrzymanie ich zadowolenia z realizacji projektu jest ściśle związane z dostarczeniem spodziewanych wyników finansowych (strona 40). Trzeba w tym celu kontrolować wydajność finansową (strona 404), by móc wyjaśnić niedobory finansowe i plan wyprowadzenia realizacji projektu z powrotem na prostą. Ludzie kontrolujący budżet mogą być potężnymi sojusznikami przeciw zakusom poszerzenia zakresu projektu.

Ponieważ klienci płacą rachunki, zazwyczaj mają najwięcej do powiedzenia na temat celów, wymagań i rezultatów projektów. Oczywiście osoba podpisująca czek nie zawsze jest tą samą osobą, która definiuje wymagania, ale obie reprezentują interes klienta. Na przykład jeśli projekt polega na szukaniu szkoły, dziecko może wybrać konkretną placówkę, nawet jeśli to rodzice pokrywają czesne. Klienci zatwierdzają także dokumenty, pośrednie wyniki i rezultat końcowy. Jeśli na etapie planowania ściśle współpracuje się z klientami przy definiowaniu celów i kryteriów sukcesu, aprobata może być znacznie łatwiejsza do uzyskania.

---

**Uwaga:** Jeśli projekt wytwarza produkt na sprzedaż, to nie zachodzi interakcja z **końcowym** klientem — tym, który kupuje produkt. Współpracuje się za to z pośrednikami, takimi jak dział sprzedaży czy marketingu, i innymi zainteresowanymi.

---

- **Sponsorzy projektu** to ludzie, którzy są zainteresowani tym, by projekt odniósł sukces, i mają moc sprawczą, na przykład wiceprezes do spraw produkcji, który wspiera projekt modernizacji linii montażowej. Jeżeli menedżer projektu nie ma wystarczającej władzy, może liczyć na sponsorów projektu, że udzielią mu części swych uprawnień. Rolą sponsora projektu jest wspieranie menedżera i zespołu projektowego, tak aby projekt skończył się sukcesem. Sponsor wspomaga przeprowadzenie projektu przez proces selekcji, a następnie podpisuje i rozprowadza statut (strona 50) przedstawiający nowy projekt oraz uprawnienia jego menedżera.

Sponsor projektu pomaga określić priorytety, definiuje decydujące wskaźniki wydajności i prowadzi projekt przez wiry i poroży polityki firmowej. Może też zaproponować metody budowania zaangażowania ludzi i usuwania problemów. Czasami zdarza się, że sponsorzy projektu są też jego klientami wewnętrznymi lub pośredniczącymi w dostarczeniu wyników do klientów końcowych.

Jeśli menedżer nie ma dość władzy lub projekt natrafi na poważne przeszkody, sponsor projektu może wkroczyć do akcji. Choć sponsorzy są zainteresowani sukcesem projektu, oczekują równocześnie od menedżera, że będzie ten projekt prowadził. O ile przychodzenie do nich z błahostkami nie nastawi pozytywnie sponsorów do menedżera, to ukrywanie przed nimi problemów do momentu, kiedy jest już za późno na ich rozwiązanie, jest jeszcze gorsze. Menedżer nie może się wahać, jeśli faktycznie potrzebuje pomocy sponsora.

- **Dyrektorzy odpowiedzialni** kierują pionami takimi jak produkcja, marketing czy informatyka. Oprócz zarządzania swoimi działami pilnują oni także normy pracy i wydajności. Zasoby do realizacji projektów zazwyczaj pochodzą od nich, więc menedżer musi nauczyć się wydajnie współpracować z dyrektorami.

Najłatwiej przekonać do projektu dyrektorów odpowiedzialnych, pozwalając im wykonywać ich zadania. Nie warto mówić, kogo potrzeba (chyba że pozostaje się z tym kimś w doskonałym układzie współpracy). Zamiast tego lepiej określić niezbędne umiejętności i kompetencje, a także jasno zdefiniować ograniczenia, takie jak koszty, dostępność i doświadczenie. A gdy dyrektorzy odpowiedzialni przydzielą już pracowników, postarać się za wszelką cenę dotrzymać umówionych terminów. Jeśli dochodzi do opóźnienia w realizacji harmonogramu, należy jak najszybciej powiadomić dyrektorów odpowiedzialnych, aby możliwe było wypracowanie alternatywnego rozwiązania.

## KONTAKT Z RZECZYWISTOŚCIĄ

### Kiedy interesariusze nie są pomocni

Niektóre projekty są korzystne dla organizacji jako całości, lecz sprawiają problemy niektórym interesariuszom. Dla przykładu, projekt poprawy wybranego procesu może zaoszczędzić mnóstwo pieniędzy firmie, lecz spowodować zwolnienia z pracy w konkretnej grupie pracowników. Interesariusze, którzy nie chcą wspierać projektu, mogą go podkopywać, opóźniając udzielenie niezbędnych do jego realizacji zasobów lub zgłaszając co chwila problemy i wątpliwości.

Sun Tzu, chiński generał z IV wieku p.n.e., udzielał następującej rady odnośnie interesariuszy: „Poznaj siebie i poznaj wroga, dopiero wtedy twoje zwycięstwo nie będzie zagrożone”<sup>1</sup>. Trzeba odkryć, jakie wśród interesariuszy

występują problemy, a może to pozwolić na ich załagodzenie.

Czasami sponsor projektu lub inni interesariusze mogą pomóc w przekonaniu opornych. Lecz polityka i układy, które trwają dłużej niż czas realizacji projektu, często pozostawiają menedżera samemu sobie. Jeśli przekonanie ludzi jest niemożliwe, konieczne staje się określenie ryzyka, jakie stanowią. Pozwala to zapoznać wszystkich interesariuszy z tymi problemami i ich potencjalnymi rozwiązaniami, po czym zdecydować, co dalej robić. Tak czy inaczej wynik nie zawsze jest zadowolający, a konflikty mogą trwale zagrozić realizacji projektu.

---

**Wskazówka:** Dyrektorzy odpowiedzialni tracą dużo czasu, wysłuchując, że ludzie są przepracowani, przytłoczeni lub znudzeni. Jeśli przedstawi się im powód, dla którego pracownicy są potrzebni w określonym czasie, oraz udowodni się, że harmonogram da się zrealizować, to szansa na zapewnienie sobie ich współpracy wzrasta.

---

- **Członkowie zespołu**, którzy realizują projekt, też są interesariuszami, ponieważ to oni wykonują zadania, z których składa się projekt. Inni interesariusze okresowo stają się członkami zespołu, na przykład klient, który definiuje wymagania.

Utrzymywanie zadowolenia wśród członków zespołu opiera się na rozsądnym przydziale pracy, przekonaniu, że praca ma sens, i przyjemnym środowisku pracy. Komunikacja z członkami zespołu jest równie istotna jak w przypadku dowolnej innej grupy interesariuszy. Chcą oni wiedzieć, jak ich praca wpływa na całość projektu, co dają wykonywane przez nich zadania i kiedy należy je zrealizować.

- Oczywiście **menedżerowie projektu** też są interesariuszami, bo ich reputacja i utrzymanie zależy od sukcesu prowadzonych przez nich projektów. Menedżer projektu łatwo zidentyfikuje samego siebie i nie powinien mieć problemów z określeniem, jak zapewnić sobie zadowolenie z projektu.

Budowanie planu projektu (strona 36) pomaga zidentyfikować wielu interesariuszy. Dla przykładu, wskazanie celu projektu i osoby, która odnosi korzyści z osiągnięcia sukcesu, pomaga wskazać sponsora i klientów. Cele pomagają określić, jakie grupy muszą przy ich osiągnięciu współpracować. Tabela podziału odpowiedzialności (strona 179) definiuje grupy zaangażowane w realizację projektu i poziom ich zaangażowania, a zatem może służyć jako lista kontrolna grup interesariuszy. Oczywiście trzeba jeszcze określić precyzyjnie, z kim współpracować w każdej z tych grup. Kiedy zaczyna się zbieranie zespołu projektowego, z pomocą przychodzi lista członków zespołu i dyrektorów odpowiedzialnych.

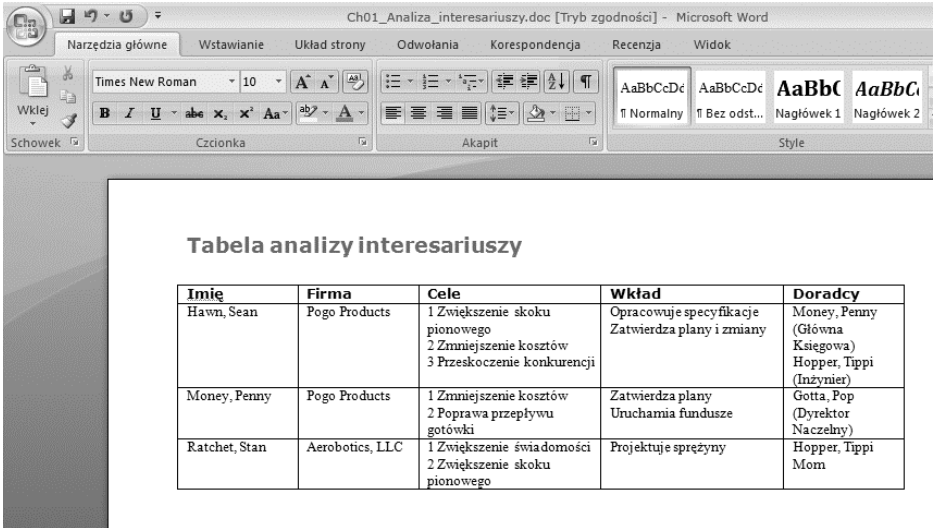
---

<sup>1</sup> Sun Tzu, *Sztuka Wojny*, Przedświt, Warszawa 1994, s. 116 — przyp. tłum.

## Dokumentowanie interesariuszy projektu

Kiedy projekt zaczyna nabierać tempa, menedżer zaczyna szybko tracić zdolność zapamiętywania wszystkich szczegółów. Nie można pozwolić sobie na zapomnienie, kim są interesariusze, ze względu na ich ważność. Dlatego w czasie identyfikowania interesariuszy projektu warto utworzyć sobie tabelę analizy interesariuszy. Nie wystarczy umieścić w niej tylko nazwiska i grupy. Należy także uwzględnić informacje o rolach, jakie poszczególne interesariusze mają odegrać w realizacji projektu, celach, które są dla nich najważniejsze, oraz to, z czym zdaniem się liczą.

Rysunek 1.5 pokazuje przykładową tabelę analizy interesariuszy.



**Tabela analizy interesariuszy**

Imię	Firma	Cele	Wkład	Doradcy
Hawn, Sean	Pogo Products	1 Zwiększenie skoku pionowego 2 Zmniejszenie kosztów 3 Przeskoczenie konkurencji	Opracowuje specyfikacje Zatwierdza plany i zmiany	Money, Penny (Główna Księgowia) Hopper, Tippi (Inżynier)
Money, Penny	Pogo Products	1 Zmniejszenie kosztów 2 Poprawa przepływu gotówki	Zatwierdza plany Uuchamia fundusze	Gotta, Pop (Dyrektor Naczelny)
Ratchet, Stan	Aerobotics, LLC	1 Zwiększenie świadomości 2 Zwiększenie skoku pionowego	Projektuje sprzężyny	Hopper, Tippi Mom

**Rysunek 1.5.** Kiedy w dokumencie Worda stosuje się tabelę, można dodać do niej kolejny wiersz, wciskając klawisz Tab, kiedy skończy się pisać w ostatniej komórce ostatniego wiersza tabeli. Aby dodać do komórki tabeli kolejny cel lub wkład, wystarczy ustawić kursor na końcu tekstu w tej komórce i wcisnąć klawisz Enter

Poniżej opisano najbardziej przydatne informacje na temat interesariuszy:

- **Firma lub dział.** Wiedza o miejscu i stanowisku zatrudnienia pomaga śledzić istotne dla interesariuszy cele projektu oraz określać, w których działaniach powinni brać udział. Na przykład jeśli zebrania ustalające strategię mają być poufne, to nie należy zapraszać na nie interesariuszy spoza firmy.
- **Cele.** Lista celów istotnych dla interesariusza uporządkowana od najistotniejszego do najmniej ważnego. Jeśli trzeba nakłonić interesariuszy, by skupili wsparcie na konkretnym celu, ta informacja pomaga znaleźć wśród nich sojuszników.
- **Wkłady.** Wykaz, co i który interesariusz oferuje w realizacji projektu. Wkłady w tabeli analizy interesariuszy to co innego niż zakresy odpowiedzialności w tabeli podziału odpowiedzialności (strona 179). W tabeli interesariuszy wykazuje się, co konkretnie każdy z interesariuszy oferuje w ramach wypełniania swojej roli w realizacji projektu.
- **Doradcy.** Najlepszym źródłem odpowiedzi, jak prezentować informacje oraz kogo bardziej zainteresuje która opcja, są ci, których interesariusze słuchają.

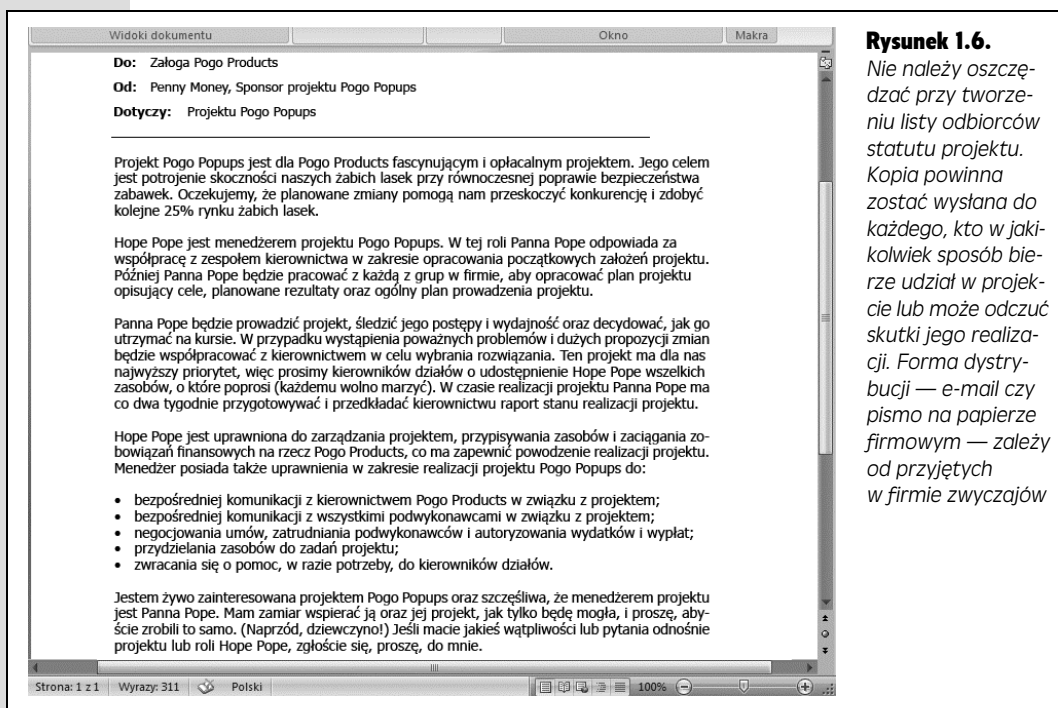
## Upowszechnienie wiedzy o projekcie i jego menedżerze

Projekt, który otrzymał zgodę na realizację, potrzebuje nagłośnienia, tak samo jak wchodzący na ekrany film. Chodzi o to, by ludzie wiedzieli, że projekt rusza oraz dlaczego jest istotny. Co ważniejsze, pomaga to wzbudzić entuzjazm w członkach zespołu z powodu nowych zadań. Menedżer projektu także potrzebuje reklamy, ponieważ jego władza płynie z projektu i od sponsora projektu, a nie pozycji w firmie. Dlatego ludzie muszą wiedzieć, jak daleko sięga władza menedżera. **Statut projektu** jest czymś w rodzaju oświadczenia w prasie na temat projektu — ogłasza jego rozpoczęcie oraz określa władzę i odpowiedzialność jego menedżera.

Statut projektu nie robi wrażenia na nikim, jeśli nie został podpisany przez kogoś wystarczająco ważnego, by udzielić menedżerowi władzy, na przykład sponsora lub klienta projektu. Z drugiej strony nie ma sensu wciągać w statut najwyższej władzy, chyba że ma pojęcie o projekcie. Autorytet się przydaje, ale wiarygodność też jest istotna.

Można grzecznie zasugerować klientowi lub sponsorowi projektu, by opracował i rozprowadził statut projektu. Zazwyczaj prędzej jest przygotować go samemu i przedstawić go do podpisania i upowszechnienia.

Statut projektu jest całkiem prosty, jak widać na rysunku 1.6.



**Rysunek 1.6.**

*Nie należy oszczędzać przy tworzeniu listy odbiorców statutu projektu. Kopia powinna zostać wysłana do każdego, kto w jakikolwiek sposób bierze udział w projekcie lub może odczuć skutki jego realizacji. Forma dystrybucji — e-mail czy pismo na papierze firmowym — zależy od przyjętych w firmie zwyczajów*

Oto typowe elementy statutu projektu:

- **Nazwa projektu.** Łatwo wpadający w ucho kryptonim, który wszyscy natychmiast powtarzają, to świetny pomysł, ale wystarczy krótka nazwa określająca, co projekt ma zrealizować.
- **Cel.** Określenie misji jest bardzo dobre jako cel, gdyż prezentuje przyczyny realizacji projektu na wysokim poziomie abstrakcji. Jeśli misja projektu nie została jeszcze sformułowana, wystarczy podsumowanie celów do osiągnięcia.
- **Menedżer projektu.** Ogłoszenie, kto będzie menedżerem danego projektu. Jeśli nawet menedżer przygotowuje statut do podpisania przez sponsora, nie powinien być zbyt skromny. Interesariusze muszą wiedzieć, kim jest menedżer i dlaczego właśnie on został wybrany, by zapewnić powodzenie projektu.
- **Obowiązki menedżera projektu.** Krótkie i zwięzłe podsumowanie obowiązków menedżera. Ten zarys ma za zadanie uprzedzić innych, czego menedżer może od nich oczekiwać, oraz poinformować ich, co właściwie robi menedżer.
- **Władza menedżera projektu.** W tym miejscu sponsor lub klient projektu określa zakres władzy menedżera oraz popiera go swoim autorytetem i wpływami. Ten fragment statutu, tak jak pełnomocnictwo w działaniach prawnych, informuje wszystkich, do podjęcia jakich działań w jego imieniu sponsor lub klient projektu upoważnia menedżera, na przykład wynajęcie podwykonawców czy uruchomienie funduszu awaryjnego projektu.
- **Oficjalne poparcie dla projektu.** Niewielka informacja, że sponsor lub klient wspiera projekt i jego menedżera.

Teraz, gdy wszystko jest już przedstawione, nadchodzi czas planowania projektu. Następny rozdział przedstawia całość planu projektu — wszystkie jego elementy oraz ich znaczenie. Od tego momentu zaczyna się wyższy poziom wykorzystania programu MS Project 2007 i innych programów do tworzenia i zarządzania harmonogramami projektów.