

IDŹ DO

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

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

## Zarządzanie projektami

Tłumaczenie: Magda Witkowska

ISBN: 978-83-246-1535-3

Tytuł oryginału: [Manage Projects Successfully](#)  
(Steps to Success)

Format: 115x170, stron: 112



### Nie sposób zrealizować projektu zgodnie z planem? Zmień to!

- Stwórz priorytety i trzymaj się ich
- Przygotuj dobry plan awaryjny
- Zawsze miej wszystko pod kontrolą

### Realizacja planu: instrukcja w kieszeni

Przytłacza Cię ogrom zadań i natłok obowiązków? Nie daj się pokonać piętzącym się problemom! Twoim zadaniem jest zrealizować projekt w założonym czasie i zgodnie z budżetem. Przejmij pełną kontrolę i zarządzaj projektem zgodnie z własnym planem. Zbuduj efektywny zespół projektowy. Poznaj wszelkie tajniki skutecznej komunikacji ze wszystkimi osobami zaangażowanymi w to zadanie. Rozpracuj zagadnienie od podszewki i nigdy nie daj się zaskoczyć.

Zadania do wykonania

- Dowiedz się, na czym polega zarządzanie czasem.
- Uświadom sobie, jakimi umiejętnościami musi dysponować kierownik projektu.
- Naucz się współpracować ze sponsorem i pozostałymi interesariuszami.
- Poznaj arkana planowania i układania harmonogramu oraz budżetu.
- Planuj, kontroluj zmiany i przygotuj się na nieoczekiwane sytuacje.

Książki z serii **Kariera w kieszeni** powstały z myślą o zapracowanych ludziach na każdym szczeblu kariery. Pomogą Ci rozwinąć te umiejętności, dzięki którym Twoje życie zawodowe nabierze prawdziwego rozmachu. Zostań czempionem w zarządzaniu projektami, korzystając z cennych i praktycznych wskazówek specjalistów

# Spis treści

|          |  |     |
|----------|--|-----|
|          | Czy jesteś dobrym menedżerem?  | 4   |
| <b>1</b> | Podstawowe informacje<br>o zarządzaniu projektami                    | 7   |
| <b>2</b> | Zarządzanie czasem   | 23  |
| <b>3</b> | Budowanie zespołu projektowego                                       | 39  |
| <b>4</b> | Współpraca ze sponsorem projektu<br>i z pozostałymi interesariuszami | 57  |
| <b>5</b> | Planowanie oraz układanie<br>harmonogramu i budżetu                  | 73  |
| <b>6</b> | Jak sobie radzić z nieoczekiwanymi sytuacjami                        | 91  |
|          | Literatura uzupełniająca   | 106 |

# 2 Zarządzanie czasem

---

**Czas jest zasobem, którego menedżerowi projektu zawsze brakuje. Ma on tyle obowiązków — związanych między innymi z planowaniem, rozdzielaniem zadań, monitorowaniem postępów, motywowaniem zespołu, uszczęśliwianiem wszystkich zainteresowanych i wykonywaniem zadań niezbędnych do uruchomienia projektu — że czas staje się dla niego niezwykle cenny.**

**Bardzo niewielu ludzi potrafi naprawdę dobrze zarządzać swoim czasem. Zadziwiające jest to, jak dzięki planowaniu oraz samodyscyplinie można w ograniczonym czasie zrobić wszystko, co jest do zrobienia. W niniejszym rozdziale omówione zostały techniki, które mogą pomóc menedżerowi projektu nauczyć się pracować wydajnie i spokojnie — dzięki ich zastosowaniu menedżer przestanie być zabieganą osobą łapiącą zbyt wiele srok za ogon.**

---

# Krok pierwszy: zrozumieć naturę czasu

Najważniejsza rzecz do zapamiętania to to, że czas jest zasobem ograniczonym. Tymczasem zwykło się myśleć, że czas da się naciągnąć: „Jest mnóstwo czasu”, „Zrobię to później”, „Pewnie że może być za pięć minut” — jakże często używamy takich sformułowań. Nie zdajemy sobie sprawy, że marnotrawimy w ten sposób cenny i nieodnawialny zasób.

O czasie najlepiej myśleć jak o rachunku bankowym, na którym mamy określoną ilość środków. Za każdym razem gdy wydajemy trochę pieniędzy, saldo rachunku się zmniejsza. Oczywiście czasu nie da się w żaden sposób „oszczędzać” — możemy go jedynie „wydawać” lub „kupować”, reinwestując go w inne czynności. Takie spojrzenie pomoże nam bardziej świadomie dysponować czasem. Zaczniemy myśleć o takich rzeczach, jak:

- **Rozdawanie czasu.** Niektórzy ludzie mają problem z uświadomieniem sobie, jak wiele czasu po prostu oddają za darmo. Rzadko wręczamy komuś pieniądze, gdy o nie poprosi (szczególnie jeśli wiemy, że nigdy ich nie odzyskamy), kiedy jednak ktoś poprosi o trochę czasu, z chęcią mu go dajemy... i jeszcze grzecznie pytamy, czy tyle mu na pewno wystarczy.
- **Bycie ofiarą kradzieży.** Czasami inni ludzie po prostu *kradną* nasz czas. Jakże często zdarza nam się siedzieć i czekać na tych, którzy spóźniają się na spotkanie, lub cierpliwie godzić się na powolną obsługę w restauracji.

Gdyby taka kradzież kolejnych minut i godzin dotyczyła naszych pieniędzy, z pewnością wezwalibyśmy policję.

---

### **WAŻNA WSKAZÓWKA**

**Warto nauczyć się produktywnie wykorzystywać czas, który tracimy ze względu na okoliczności zewnętrzne. Spróbujmy popracować w pociągu i samolocie, a godziny spędzane w samochodzie przeznaczymy na przykład na słuchanie taśm do nauki języka. W takich okolicznościach spędzamy bardzo wiele czasu, który — odpowiednio wykorzystany — może nam przynieść ogromne korzyści.**

---

## Krok drugi: nie marnować czasu

„Kiedy zleciał cały ten czas?” — takie pytania zadajemy sobie pod koniec każdego kolejnego dnia. Cóż, co stało się z tym czasem? Jeśli zaczniemy zwracać baczniejszą uwagę na swój rozkład zajęć każdego kolejnego dnia tygodnia, stwierdzimy najprawdopodobniej, że codziennie marnujemy czas w dokładnie taki sam sposób. Kiedy już zidentyfikujemy głównych „pożeraczy” czasu, łatwiej nam się będzie z nimi rozprawić — kiedy tego dokonamy, staniemy się bardziej wydajni.

Aby zidentyfikować takie czarne dziury, wystarczy wykonać proste ćwiczenie:

- ✓ Bierzemy kartkę formatu A4 i dzielimy ją na kolumny: po jednej dla każdej z naszych codziennych czynności
-

(uwzględniamy również najbardziej prozaiczne zajęcia, jak kserowanie czy odbieranie telefonów).

- ✓ Każdą kolumnę dzielimy na piętnastominutowe kratki od początku aż do końca dnia pracy (na przykład od 9:00 do 17:00).
- ✓ Następnie za pomocą krzyżyków wpisywanych w kolejne kratki zaznaczamy, ile czasu każdego dnia zabierają nam poszczególne czynności. Jeśli na zebraniach spędzamy godzinę dziennie, odpowiednia kolumna będzie obejmować cztery krzyżyki.
- ✓ Na koniec dnia powinniśmy podsumować czas spędzony na wykonywaniu poszczególnych czynności. To samo robimy na koniec tygodnia.

Prawdopodobnie przerazi nas, ile czasu spędzamy, gawędząc przy automacie do kawy — zwłaszcza jeśli porównamy te dane z ilością czasu poświęcanego na pisanie ważnych raportów.

---

### **WAŻNA WSKAZÓWKA**

**Po zidentyfikowaniu czynności, które pochłaniają nasz czas, musisz zadać sobie cztery istotne pytania:**

- 1. Jakich czynności powinienem zaprzestać?**
  - 2. Na co powinienem bardziej uważać?**
  - 3. Na co poświęcam zbyt dużo czasu?**
  - 4. Na co powinienem poświęcać więcej czasu?**
-

## Krok trzeci: przejąć kontrolę

Powszechny problem z zarządzaniem czasem polega na tym, że ludzie zbyt często przyjmują postawę *reaktywną*. Dzieje się coś niespodziewanego — reagujemy, pojawia się pilne zadanie do wykonania — reagujemy, ktoś nam przeszkadza — reagujemy. Cały czas staramy się nadążyć za wydarzeniami zewnętrznymi, nad którymi nie mamy żadnej kontroli.

Tymczasem powinniśmy się uczyć przyjmowania postawy wręcz przeciwnej — *proaktywnej*. W takim przypadku to **my** decydujemy, co i kiedy należy zrobić, **my** decydujemy, ile czasu poświęcimy na poszczególne czynności, i to **my** decydujemy, kiedy należy przejmować się innymi ludźmi oraz nieprzewidzianymi wydarzeniami. Chodzi zatem o to, aby przejąć inicjatywę, a tym samym również kontrolę nad własnym życiem, by dzięki temu skuteczniej organizować własny czas i pomagać zespołowi w wydajniejszym wykorzystywaniu jego czasu.

Cel ten można osiągnąć, stosując cztery różne narzędzia:

1. Nadawanie zadaniom priorytetów.
2. Planowanie tego, co i kiedy zostanie zrobione.
3. Uświadamianie sobie, czego *nie* należy robić.
4. Eliminowanie lub marginalizowanie roli pożeraczy czasu oraz wszelkich czynników zewnętrznych rozprasających naszą uwagę.

W dalszej części niniejszego rozdziału zajmiemy się szczegółowym omówieniem tych czterech narzędzi.

# Krok czwarty: jak nadawać priorytety?

Zacznijmy od rzeczy najważniejszych — aby poszczególnym czynnościom nadać odpowiedni priorytet, musimy nauczyć się odróżniać sprawy ważne od spraw pilnych. Z tego punktu widzenia szczególnie istotne jest dokładne zrozumienie obydwu tych określeń.

|              |                |                           |                             |
|--------------|----------------|---------------------------|-----------------------------|
|              | <i>Bardzo</i>  |                           |                             |
| <b>PILNE</b> |                | Bardzo pilne, mało ważne  | Bardzo pilne, bardzo ważne  |
|              |                | Niezbyt pilne, mało ważne | Niezbyt pilne, bardzo ważne |
|              | <i>Niezbyt</i> |                           | <i>Bardzo</i>               |
|              |                | <b>WAŻNE</b>              |                             |

- Przymiotnikiem **ważne** określa się sprawy o znaczeniu strategicznym, które w dłuższej perspektywie zadecydują o tym, czy dany projekt zakończy się powodzeniem.
- Sprawy **pilne** wymagają z kolei natychmiastowego działania, choć nie zawsze mają krytyczne znaczenie



dla realizacji projektu jako takiego. Na przykład nasz samochód może blokować przejazd na parkingu przed biurem. Pilne? Owszem. Ważne z punktu widzenia wykonywanej akurat pracy? Nie.

Najprostszym sposobem nadawania właściwych priorytetów jest przypisanie każdej czynności do jednej z czterech kategorii przedstawionych na powyższym diagramie. Następnie należy podejmować działania w następujący sposób:

1. **Niezbyt pilne, mało ważne** — umieszczamy daną czynność na liście rzeczy do zrobienia (więcej informacji na ten temat poniżej).
2. **Niezbyt pilne, bardzo ważne** — umieszczamy daną czynność w kalendarzu, ale z zamiarem szybkiego jej podjęcia. Zadania z tej kategorii przynoszą w dłuższym okresie największe korzyści.
3. **Bardzo pilne, mało ważne** — zlecamy komuś innemu.
4. **Bardzo pilne, bardzo ważne** — zabieramy się za to sami i to od razu!

Co do zasady powinno się zaczynać od zadań najważniejszych i po kolei je realizować — pracujemy nad jednym zadaniem naraz, a zatem bierzemy się za nową czynność dopiero po ukończeniu poprzedniej. Nie warto zaczynać od rzeczy najprostszych — jeżeli tak zrobimy, na koniec dnia będziemy się zastanawiać, co robiliśmy przez cały dzień, skoro najważniejsze rzeczy wciąż oczekują na swoją kolej.

Ktoś może jednak zapytać: „A co, jeśli w związku z tym nigdy nie uda mi się dojść do czynności rutynowych?”.

Właśnie z tego względu należy sobie raz w tygodniu zarezerwować czas na wykonanie zadań niezbyt pilnych, ale bardzo ważnych.

---

### WAŻNA WSKAZÓWKA

**Nadając czynnościom odpowiednie priorytety, warto pamiętać o zasadzie Pareto<sup>1</sup>, zgodnie z którą przez 20 procent czasu najwydajniejszej pracy osiąga się 80 procent wyników. Oznacza to, że przez pozostałe 80 procent naszego czasu przyczyniamy się do osiągnięcia zaledwie 20 procent wyników. Wniosek z tego taki, że należy się postarać, aby jak najwięcej naszego czasu było czasem produktywnym. Ważne jest zatem, by umieć identyfikować zadania przynoszące najlepsze rezultaty — nie chcemy przecież należeć do tej grupy ludzi, która stara się wypełnić 80 procent swojego czasu czymkolwiek, co tylko sprawi, że będziemy zajęci.**

---

## Krok piąty: odpowiednio planować

Po ustaleniu priorytetów możemy przejść do organizowania czasu. W *rozdziale 5.* zajmiemy się planowaniem realizacji projektu. Należy jednak pamiętać, że planowanie wykorzystania własnego czasu jest równie istotne.

---

1 Vilfredo Federigo Damasio Pareto (1848 – 1923) — włoski ekonomista i socjolog, współtwórca lozańskiej szkoły ekonomii. Zastąpił odkryciem, że 80 procent całkowitego majątku danego kraju znajduje się w posiadaniu 20 procent społeczeństwa. Dziś zasada ta jest analogicznie przekładana na wiele innych obszarów życia społecznego i gospodarczego — *przypp. tłum.*

---

Doskonałymi metodami planowania własnego czasu są: tworzenie listy rzeczy do zrobienia oraz prowadzenie kalendarza.

- **Lista rzeczy do zrobienia** to spis wszystkich zadań, jakie menedżer i jego zespół mają do wykonania. Cały czas dopisuje się do niej wszystkie nowe rzeczy, które trzeba zrobić.
- W **kalendarzu** odnotowuje się wszystkie zadania o znaczeniu strategicznym. Aby mieć pewność, że wszystkie zostaną wykonane, należy każdemu z zadań przypisać odpowiedni czas realizacji.

Zatem na początku każdego tygodnia należy:

- ✓ poświęcić 10 minut na identyfikację wszystkich zadań, które nasz zespół musi zrealizować,
- ✓ wszystkie zadania zamieścić na liście rzeczy do zrobienia,
- ✓ nadać im odpowiednie priorytety,
- ✓ najważniejsze zadania zamieścić w kalendarzu i przypisać im odpowiedni czas na ich wykonanie.

---

### **WAŻNA WSKAZÓWKA**

**Oto złota reguła: najważniejsze zadania umieszczamy w kalendarzu, a te mniej ważne na liście rzeczy do zrobienia. W ten sposób zawsze będziemy mieli czas na najważniejsze czynności i nie będziemy się martwić, jeśli nie uda nam się wykonać wszystkich zadań z listy rzeczy do zrobienia.**

---

### Lista rzeczy do zrobienia — pułapki

*Nie wolno* korzystać tylko i wyłącznie z listy rzeczy do zrobienia — w takim przypadku istnieje ryzyko, że wpadniemy w pułapkę czasową. Samo tylko zapisanie na liście wszystkich zadań nie jest powodem do tego, by czuć się dobrze zorganizowanym i zadowolonym z siebie. Może się bowiem zdarzyć, że tak naprawdę nie wprowadziliśmy na listę żadnego porządku ani nie nadaliśmy zadaniom odpowiednich priorytetów — w takim przypadku istnieje ryzyko, że będziemy się zajmować rzeczami najłatwiejszymi i mniej istotnymi.

Pod koniec dnia lub tygodnia lista może być wypełniona „haczykami” — często jednak odhaczanie kolejnych drobnych zadań odbywa się kosztem zadań skomplikowanych, które w ostatecznym rozrachunku są o wiele ważniejsze dla realizacji projektu.

### Wskazówki przydatne przy planowaniu kalendarza

- ✓ Spotkania nie powinny być planowane jako pierwsze czynności wykonywane danego dnia. Większość ludzi właśnie rano jest najbardziej produktywna, zatem warto poświęcić ten czas na realizację najważniejszych zadań.
- ✓ Jeśli to możliwe, pierwsze dwie godziny każdego dnia powinniśmy zarezerwować dla siebie. W ten sposób możemy zrealizować najważniejsze zadania, zanim rozpocznie się nieuniknione codzienne zamieszanie.

- ✓ Zawsze powinniśmy uwzględnić nieco czasu na rozwiązywanie różnych nieprzewidzianych problemów, które przecież mogą się pojawić w każdym momencie.
- ✓ Jeśli mamy coś ważnego do zrobienia, powinniśmy zarezerwować sobie w kalendarzu czas na spotkanie z samym sobą. Następnie mówimy wszystkim, czym się zajmujemy, zamykamy drzwi, wyłączamy telefon i bierzemy się do pracy.

---

### WAŻNA WSKAZÓWKA

**Pamiętajmy o prawie Parkinsona<sup>2</sup>: praca rozszerza się wprost proporcjonalnie do czasu zaplanowanego na jej wykonanie. Chodzi o to, że jeśli na posprzątanie domu wyznaczymy sobie jeden dzień, zajmie nam to co najmniej ten jeden dzień, jeśli nie nieco więcej. A jeśli na sprzątanie mamy tylko godzinę, bo potem przychodzą goście, najprawdopodobniej uda nam się zmieścić w tym czasie. Wniosek jest taki, że każdemu zadaniu należy przypisywać realny, ale niezbyt długi czas realizacji — każde zadanie zajmie nam dokładnie tyle czasu, ile sobie na nie wyznaczymy.**

---

---

2 Cyril Northcote Parkinson (1909 – 1993) — brytyjski pisarz i historyk, najbardziej znany ze swoich koncepcji dotyczących samoistnego rozrostu biurokracji — *przyp. tłum.*

---

# Krok szósty: nie rozpraszać się

Zawsze najtrudniej jest zacząć. Zatem kiedy już się zmotywujemy do rozpoczęcia pracy, musimy za wszelką cenę unikać wszystkich czynników, które mogłyby nas rozpraszać. W ramach kroku drugiego mówiliśmy o sposobach marnowania czasu oraz o metodach identyfikacji jego pożeraczy. Dokładnie taką samą dyscyplinę należy zachować w odniesieniu do okoliczności zewnętrznych, które przeszkadzają nam w pracy.

Oto kilka pomysłów na to, jak unikać czynników, które spowalniają naszą pracę:

- ✓ Na spotkania z ludźmi lub rozmowy telefoniczne warto wybierać nietypowe pory. Jeśli ktoś prosi o pięciominutową rozmowę, poprośmy go, by przyszedł punktualnie o 10:32. Jeśli sprawa jest *naprawdę* ważna, nasz rozmówca na pewno się pojawi. Jeśli sprawa jest jednak mało ważna, taki człowiek albo nie przyjdzie w ogóle, albo się spóźni — w obydwu przypadkach można wyznaczyć mu kolejny termin spotkania, wyjaśniając, że w danej chwili robimy już coś innego.
- ✓ Warto zamykać drzwi do swojego biura — część ludzi dwa razy się zastanowi, zanim do nas wejdzie.
- ✓ Menedżer, który ma asystenta, powinien przekierowywać na jego telefon wszystkie rozmowy przychodzące w określonych godzinach. Do interesantów można potem oddzwonić hurtowo.
- ✓ Zachęcajmy innych do samodzielnego działania. Czasami ludzie zapominają o tym, że w pewnych

sprawach mogą przejąć inicjatywę i nie przerywać nam tego, co akurat robimy. Menedżer powinien pytać swoich współpracowników, jaka jest, ich zdaniem, prawidłowa odpowiedź na zadane pytanie — jeśli trzeba, możemy naprowadzić naszego rozmówcę na poprawną odpowiedź. Jeśli samodzielnie udzieli on właściwej odpowiedzi, tym lepiej dla wszystkich.

---

### **WAŻNA WSKAZÓWKA**

**Odkładanie na później wszystkich rzeczy, które nam przeszkadzają, to świetny sprawdzian ich pilności. Okazuje się, że większość z nich jest po prostu pilna (a nie pilna i ważna) i że można poradzić sobie z nimi w inny sposób.**

---

## Najczęstsze błędy

### **X Nie delegujemy zadań**

Rutynowe zadania wolimy raczej wykonywać sami, zamiast zlecać je komuś innemu. Całkiem miło jest przecież siedzieć sobie w biurze i wykonywać trywialne zadania w poczuciu, że jest się zajęтым, odhaczając kolejne punkty na naszej liście rzeczy do zrobienia. Tymczasem prawie na pewno można by spędzać czas z o wiele większym pożytkiem, gdyby zając się ważniejszymi zadaniami związanymi z realizacją projektu. Delegowanie zadań zawsze warto jest wysiłku — konsekwentne delegowanie pozwala uniknąć sytuacji, w której nagle okaże się, że powinniśmy być w kilkunastu miejscach naraz.

### **X Nie umiemy odmawiać**

Nadmierna przezorność i przyjmowanie na siebie zbyt wielu obowiązków mogą spowolnić każdego menedżera projektu. Pierwsza linia obrony to odwaga, by powiedzieć „nie”. Ważny jest oczywiście sposób odmawiania — trzeba to zrobić zdecydowanie, unikając jednocześnie bezsensownej agresji. Dużo więcej osiągniemy, zachowując się konsekwentnie, a przy tym uprzejmie, pozytywnie i optymistycznie.

### **X Pracujemy w bałaganie**

Ład i porządek to bardzo ważne czynniki z punktu widzenia wydajności pracy. Badania wykazały, że ludzie tracą całe godziny na poszukiwanie rzeczy, które nie zostały odłożone na swoje miejsce — numerów telefonów, rachunków, dokumentów, danych o klientach, zszywaczy, papieru do kserokopiarki oraz wielu innych przedmiotów. Uporządkowane (a przynajmniej dobrze zorganizowane) miejsce pracy to podstawa — bałagan jest źródłem zamieszania i frustracji, a także przyczyną marnotrawienia czasu.

---

## KROKI DO SUKCESU

- ✓ Zrozumienie, że czas jest cennym i skończonym zasobem, który inwestujemy, marnujemy i tracimy na skutek kradzieży dokładnie tak samo, jak pieniądze.



- ✓ Identyfikacja czynności, które codziennie zabierają nam czas, oraz najważniejszych pożeraczy czasu.
- ✓ Przyjmowanie postawy proaktywnej zamiast reaktywnej — to my powinniśmy mieć kontrolę nad wydarzeniami, a nie na odwrót.
- ✓ Umiejętność odróżniania spraw pilnych od ważnych, nadawanie zadaniom odpowiednich priorytetów na tej podstawie.
- ✓ Skuteczne planowanie z wykorzystaniem listy rzeczy do zrobienia i kalendarza — korzystanie z narzędzi, dzięki którym sprawy ważne nie zostaną pominięte lub odłożone na później.
- ✓ Konsekwentne podejście do zewnętrznych okoliczności odrywających nas od pracy.
- ✓ Właściwe delegowanie zadań, czyli precyzyjne określanie istoty zadania, osoby odpowiedzialnej oraz terminu realizacji.
- ✓ Kształtowanie postawy asertywnej, umiejętności odmawiania oraz wystrzeganie się nadmiaru obowiązków.
- ✓ Odpowiednia organizacja środowiska pracy pozwalająca zabezpieczyć się przed zgubnymi skutkami bałaganu.

### Przydatne linki<sup>3</sup>

4PM:

**[www.4pm.pl](http://www.4pm.pl)**

Mind Tools:

**[http://szybkanauka.net/mt\\_index](http://szybkanauka.net/mt_index)**

Stowarzyszenie Project Management Polska:

**<http://www.spmp.org.pl/>**

---

3 Wśród witryn anglojęzycznych można polecić stronę Project Smart: [www.projectsmart.co.uk](http://www.projectsmart.co.uk) — *przyp. tłum.*