

Marcin Żmigrodzki

# ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI DLA POCZĄTKUJĄCYCH

Jak zmienić wyzwanie  
w proste zadanie



Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Magdalena Dragon-Philipczyk  
Projekt okładki: Tomasz Dubiel

Materiały graficzne na okładce oraz na stronach rozdziałowych książki zostały wykorzystane za zgodą Shutterstock.

Wydawnictwo HELION  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE  
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/zaprpo>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-2256-1

Copyright © Marcin Żmigrodzki 2016

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

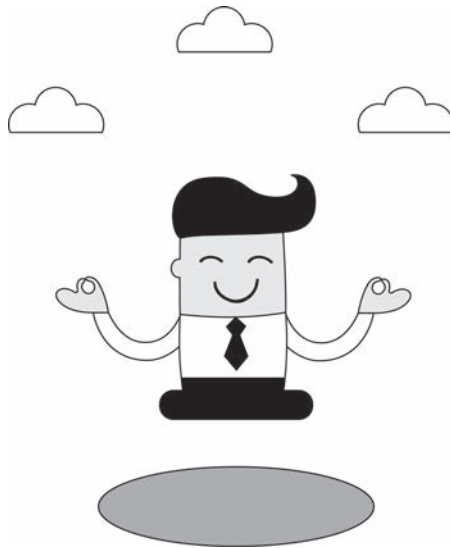
- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

# Spis treści

Słowo wstępne	5
O autorze	7
Wstęp, czyli co zrobić, aby realizacja projektów w końcu stała się nudna?	9
Prowadzenie projektu jest jak smażenie naleśników	17
Rozdział 1. Uzasadnienie projektu	25
ROI	29
NPV	34
IRR	37
Czas zwrotu inwestycji — Payback Period	38
Jak ocenić atrakcyjność projektu?	38
Rozdział 2. Sponsor i otoczenie	41
Jestem kierownikiem projektu, czyli kim?	46
Gra w relacje	49
Zarządzanie nieprojektami (uwaga, spoiler!)	50
Rozdział 3. Zgromadź wiedzę	55
Musi boleć trochę na początku albo bardzo na końcu, czyli o uruchamianiu projektu z głową	59
Rozdział 4. Zaplanuj zakres	65
Krok 1. Ustal koncepcję	69
Krok 2. Ustal strukturę prac	69
Krok 3. Ustal listę produktów	71
Krok 4. Podziel produkty na pakiety robocze	72
Podsumowanie WBS	74
Gdy nie wiemy, czego chcemy, czyli o product backlogu	76

Rozdział 5. Wybierz zespół	83
Firma to nie wioska smurfów, jak zatem założyć czerwoną czapkę Papy Smerfa?	87
Rozdział 6. Zaplanuj harmonogram	99
Jak skrócić czas realizacji projektu?	104
Dlaczego projekty się spóźniają?	110
Dwa słowa o ścieżce krytycznej dla tych, którzy chcieliby zdobyć jakiś certyfikat	119
Rozdział 7. Zaplanuj budżet	129
Rozdział 8. Przygotuj się na niespodzianki	137
Jak nie wpadać na te same drzewa przy drodze, czyli o uczeniu się na błędach	141
Rozdział 9. Kontroluj i komunikuj	157
15-minutowe spotkania	161
Wizualizacja zadań zespołu	164
Kontrola najwyższą formą zaufania, czyli „daleko jeszcze, Papo Smerfie?”	166
Techniki monitorowania projektu	172
Jak uratować projekt zmierzający ku klęsce?	177
Rozdział 10. Gromadź wiedzę	183
Dzielenie się wiedzą na co dzień	188
Zamieniaj niespodzianki na czynniki środowiska	191
Parę słów o certyfikatach w zarządzaniu projektami	201
Rodzaje certyfikacji	204
Droga dojścia do certyfikatu	207
Podsumowanie	211
Literatura	214

# Wstęp, czyli co zrobić, aby realizacja projektów w końcu stała się nudna?



Chińskie przysłowie „Obyś żył w ciekawych czasach” sparafrazowałbym na „Obyś prowadził projekt”. Nie trzeba dodawać „ciekawych”, bo projekty niestety nie bywają nudne. Nudne, czyli przewidywalne, pewne, niezaskakujące niespodziewanymi sytuacjami. Każda organizacja dąży do tego, aby środowisko, w którym prowadzone są projekty, było nudne,

bo dzięki temu prognozy kosztów i terminów są dotrzymywane, plany sprzedażowe są realizowane dokładnie w stu procentach, jakość jest na poziomie precyzyjnie sformułowanym przez klienta, no i cały zespół jest zadowolony. Na drugim końcu osi mamy często coś, co można nazwać syndromem herosa, o czym za chwilę. Książka, którą trzymasz w rękach, proponuje prosty sposób radzenia sobie z projektami. Sposób, który składa się z dziesięciu kroków — ośmiu do zastosowania w trakcie planowania i dwóch w trakcie realizacji. Metoda ta jest odpowiednia raczej dla małych i średnich projektów. Została opracowana z myślą o początkujących kierownikach projektów, więc jej największą zaletą jest prostota. Kolejne rozdziały książki objaśniają, jak stosować każdy z tych kroków. Na rysunku W.1 możesz zobaczyć listę tych dziesięciu kroków.



Rysunek W.1. Mapa kroków w projekcie

Ale wróćmy do syndromu herosa. I cofnijmy się o kilka tysięcy lat wstecz, aby zilustrować to zjawisko.

„Oficjalnie Herakles był synem Alkmeny i Amfitriona, króla Tirynsu. Jednak w rzeczywistości jego ojcem był Zeus, który spłodził Heraklesa, przybierając postać męża Alkmeny”. [źródło: Wikipedia] Herakles wstawił się nadludzkimi osiągnięciami. Od dzieciństwa obdarzony nadnaturalną siłą i sprawnością, był przeznaczony do osiągnięcia sławy, i tę przepowiednię sukcesywnie spełniał, choć nie zawsze tak, jak zamierzał.

Czasem można spotkać kierownika projektu, który nadludzkim wysiłkiem, wbrew scyllom i charybdom, dociera szczęśliwie do celu. Cały zespół spocony jest z wysiłku, klient ma pogryzione paznokcie, sponsor wyłysiał. Jednak kierownik projektu (niekiedy razem z zespołem) po czaszkach wrogów wspina się ku chwale na Olimp, gdzie może spotkać innych bohaterów i razem z nimi przy ambrozji snuć opowieści o walecznych czynach.

„Dzięki przychylności bogów Augiasz miał najbogatsze na świecie trzody i stada koni. Z jego stajni, obór i owczarni nie wynoszono jednak od wielu lat nieczystości i były one źródłem przykrego zapachu. Również pastwiska zalegała gruba warstwa nawozu. Oczyszczenie ich w ciągu jednego dnia było piątą z dwunastu prac, które Herakles musiał wykonać dla króla Eurysteusza. (...) Heraklesowi udało się tego dokonać w ciągu jednego dnia. W tym celu wyburzył mur w dwóch miejscach i skierował wody rzeki Alfejos lub Penejos, a według niektórych wersji mitu obu, aby ich wody popłynęły przez stajnie i pastwiska w dolinach. Przed zmierzchem płynące wody oczyściły stajnie”. [źródło: Wikipedia]

W jednym z projektów kierownik, usłyszawszy o nowym wyzwaniu, rzucił wszystko i zaczął dowiadywać się więcej na ten temat. Dotyczył on nowej technologii, która — podobnie jak 300 megabajtów niegrzecznych zdjęć — przyciągała uwagę inżynierów. W tym atrakcyjnym aspekcie projektu kryło się również jego główne zagrożenie. Nikt nie znał się na merytoryce, jednak jakież to ma znaczenie dla napalonych technologów! Zamiast spokojnie rozpisać cały zakres projektu, dookreślić wymagania, zlecić na zewnątrz studium wykonalności, ewentualnie zlecić co trudniejsze prace, skupiono się na eksperymentowaniu z nową zabawką. Im trudniejsze, tym było bardziej interesujące. Nie trzeba dodawać, że klientowi nie chodziło o dostarczenie nowego placu zabaw, a o zaspokojenie swoich potrzeb. A już na pewno nie chodziło o to, by duzi chłopcy biegali z zapawkami i sprawdzali, co jeszcze jest „niepalne”. Projekt od początku schodził z kursu, jedyne, co nie gasło, to entuzjazm zespołu wdrażającego kolejne nowinki techniczne. Wszyscy byli coraz bardziej dumni, że uczestniczą w tak nowatorskim przedsięwzięciu.

W pewnym momencie pojawił się zirytowany prezes i oznajmił, że właśnie spotkał się z klientem, który nie jest zadowolony z postępu prac. Żalił się, że kierownik projektu mami go kolejnymi gadżetami, a on nadal nie może uruchomić podstawowej działalności. Prezes dowiedział się też mimochodem, że to sam kierownik projektu podpowiada klientowi, co by tu jeszcze zmienić i podrasować. Zanim prezes zacznie jatkę, chciałby się upewnić, że poprawnie zrozumiał klienta, iż zespołem projektowym dowodzi sabotażysta. Reakcja kierownika mogła być tylko jedna: To potwarz! Zarówno on, jak i cały zespół od początku chcą jak



najlepiej dla klienta. A skoro firma żyje z klientów, to i dla firmy jak najlepiej. Produkt musi być dobrze wykonany, poza tym klient wybrał ryzykowną technologię i musimy się jej nauczyć.

Rozsądny prezes przeprowadzi w tej sytuacji długą i trudną rozmowę z kierownikiem projektu, narzuci kontrolę zakresu, kosztów i czasu, bo wszyscy wiedzą, że projekt musi przynieść zysk.

Jednak w tym momencie jest już zwykle za późno. Zespół zużył cały zapas, zwany buforem, czasu i pieniędzy. I tu pojawia się heros. To on wcześniej zachęcił zespół i klienta, aby podnosić jakość i zakres projektu, a teraz ten projekt uratuje nadludzkim wysiłkiem. To nic, że została 1/3 czasu na wykonanie większości prac. Zespół jeszcze wierzy w sukces i na fali entuzjazmu zaczyna coraz intensywniej pracować. Kierownik jest herosem, więc swoim przykładem pociąga za sobą coraz bardziej zmęczonych ludzi i wskazuje im coraz wyższe szczyty do zdobycia, ale ile tygodni można pracować nocami, żywiąc się pizzą i colą... Od tego rosną brzuchy i odchodzą kobiety. Zespół zaczyna się buntować, jednak kierownik projektu, który własnym honorem broni projektu, dalej walczy. W końcu poziom emocji wzrasta do „Nie mogę na ciebie patrzeć!”, minąwszy po drodze znaki z napisami „Daj mi spokój, jestem zajęty”, „Czego on znowu chce!”, „Mam gdzieś cały ten projekt!” i w końcu następuje rotacja w zespole. Trzeba zmienić konie w trakcie przeprawy przez rwący nurt, co tylko pogłębia kryzys. A kierownik projektu dalej walczy. Po kolejnych nieprzespanych miesiącach dobiega do celu. Wokół, co prawda, jest pusto. Mało kto poda mu rękę (chyba że w porę udało się przekierować gniew ludzi na złego prezesa lub klienta). Klient jest wściekły

z powodu opóźnień, prezes liczy przekroczenia budżetu, ale szef projektu jest dumny. Wszak tak trudne przedsięwzięcie doprowadził do końca. Nikt inny by tego nie zrobił.

Herakles faktycznie dokonał chwalebnych dwunastu prac, jednak mało kto wie, dlaczego był zmuszony to zrobić. „Pewnego dnia Hera zażądała, aby udał się na służbę do Eurysteusza. Gdy Herakles odmówił, zesłała na niego szaleństwo. W obłądnie Herakles zamordował kilkoro ze swoich dzieci. (...) Swego rodzaju pokutą miała być służba u Eurysteusza. Na jego polecenie miał wykonać dwanaście prac. Eurysteusz starał się wymyślić dla herosa tak trudne zadania, aby ten podczas ich wykonywania zginął”. [źródło: Wikipedia]

**W zarządzaniu projektami, tak jak w dziejach mitologicznych bohaterów, korzystny jest umiar.** Ktoś powiedział, że jeżeli będziesz płacił za gaszenie pożarów, wkrótce zobaczysz strażaków biegających z zapalkami. Celem kierownika projektu nie jest za wszelką cenę walka z zagrożeniami. Narażanie firmy na ryzyka i spalanie zespołu w ogniu swojej chwały. Na to może sobie pozwolić Achilles, ale nie rozsądny kierownik projektu. Celem jest nie dopuszczać do zagrożeń i powodować, aby prowadzenie projektów było (pozornie) dla wszystkich proste. To tak jak wejście na Kilimandżaro — jeżeli ktoś dzień wcześniej zawiózł nasze bagaże na szczyt i zapewnił nam bezpieczeństwo, to może być miły spacer. O ile pogoda się nie załamie, ale wówczas ktoś rozsądny zabroni nam wychodzić ze schroniska. W idealnej firmie, w której wszelkie czynniki środowiska byłyby przewidywalne

i dobrze poznane, prowadzenie projektów byłoby nudne, bo każdy wiedziałby, co ma robić i czego się spodziewać. W idealnej firmie...

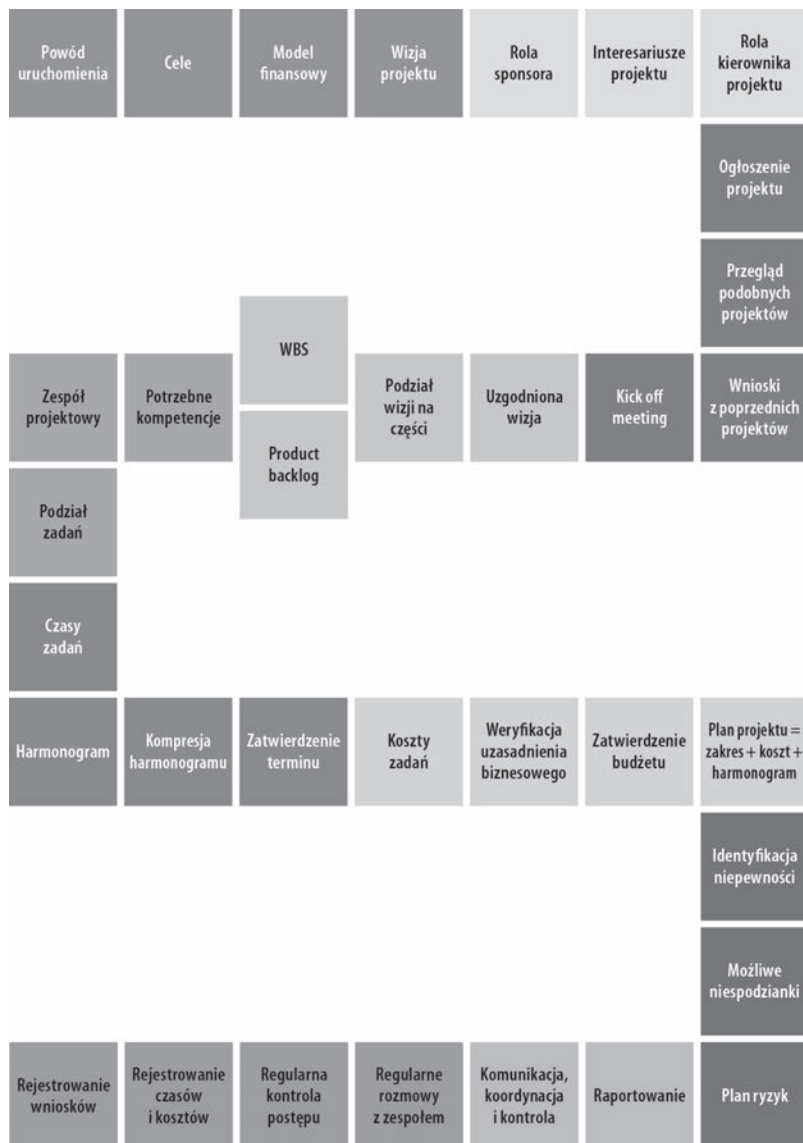
Książka, którą trzymasz w ręku, jest o tym, jak zamieniać heroiczny wysiłek w nudny spacerek na najwyższą górę świata. O tym, jak stosować zdrowy rozsądek na co dzień, mimo wielu niespodzianek, jakie zwykle przydarzają się w projektach. I o tym, jak zdobywać wiedzę o otoczeniu, aby tych niespodzianek było coraz mniej. O tym w końcu, że idealne firmy nie istnieją, zatem prowadzenie projektów nie bywa nudne.

I obiecuję, że słowo „metodyka” nie padnie w niej ani razu więcej.

W trakcie lektury towarzyszyć Ci będzie pewien schemat postępowania z projektem. Na ogólnym poziomie składa się z dziesięciu kroków, które możesz zobaczyć na początku tego rozdziału. Jednak każdy z tych kroków należy rozbić na mniejsze krociki, aby lepiej uświadomić, co się w ich trakcie dzieje. Dlatego zaproponowałem algorytm planowania projektu w formie planszy do gry. Na początku każdego rozdziału znajdziesz kolejny jej fragment. Na rysunku W.2 możesz zobaczyć, jak prezentuje się całość.

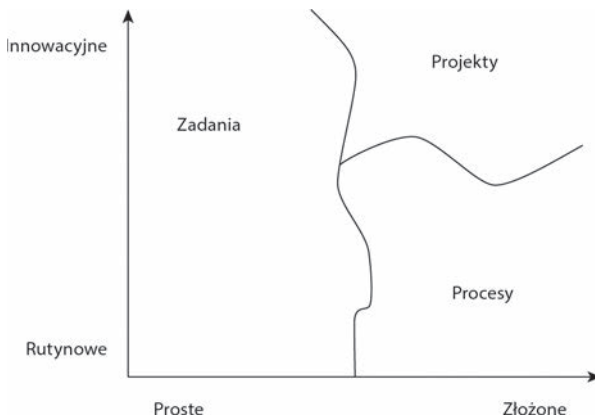
I ostatnia uwaga: zarządzanie projektem nie stanowi remedium na wszelkie problemy. Jeżeli wyzwanie jest proste i oczywiste, jak sprzątanie mieszkania albo koszenie trawy, to nie ma sensu planować i realizować go w trybie projektowym. Wystarczy zlecenie zadania. Jeżeli zaś wyzwanie nie jest proste, bo składa się z wielu zadań, i okazuje się, że te zadania musi wykonywać wielu ludzi, to warto zorganizować prace w trybie procesowym lub projektowym. Procesowy tryb

## ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI DLA POCZĄTKUJĄCYCH



Rysunek W.2. Szczegółowa mapa kroków w pracy z projektem

zakłada, że podobny zestaw zadań już wcześniej wykonywaliśmy. Dzięki temu, że mamy wiedzę, możemy z większą pewnością zaplanować całą sekwencję działań i nie napotkamy tak dużej liczby niespodzianek. A jeżeli złożony zestaw zadań jest dla nas nowością, najważniejszy będzie tryb projektowy, bowiem to właśnie złożoność i innowacyjność generuje nieprzewidziane trudności. Symbolicznie różnorodność stylów zarządzania prezentuje rysunek W.3.



Rysunek W.3. Różne style zarządzania a złożoność i innowacyjność zadań

## Prowadzenie projektu jest jak smażenie naleśników

Każdy to wie — pierwszy naleśnik nigdy się nie udaje. To znaczy zjadam go, ale nie nadaje się do podania, bo jest w kawałkach, albo niedosmażony, albo polepiony. I w ogóle nie da się go sprawnie odwrócić na drugą stronę, nawet z użyciem trzech (tak, trzech!) talerzy.

Kolejne natomiast udają się świetnie, jak z taśmy produkcyjnej. Równe, przysmażone z obu stron. Można usmażyć setki identycznych. Dzieje się tak zawsze, więc nikt nie jest zaskoczony.

Podobnie jest z projektami, z tą różnicą, że każdy projekt to pierwszy naleśnik.

Mam dla Ciebie proste zadanie. Taki eksperyment prowadzony przez całą książkę. Wykonaj prostą prognozę. Zapisz datę zakończenia czytania tej książki w tabelce na końcu tego rozdziału. Zapisz też datę dzisiejszą, abyś wiedział, kiedy postawiłeś tę prognozę (odpowiednią tabelkę znajdziesz na końcu tego rozdziału), np.:

Data prognozy	Przewidywana data końca lektury
2015.08.04	2015.10.31
2015.08.20	2015.11.15

Gromadzenie i stosowanie dobrych praktyk to próba spowodowania, abyśmy na bazie doświadczeń z pierwszego robili tylko drugie, trzecie i następne naleśniki.

W przypadku naleśników nie ma problemu, pierwszego po prostu zjada kucharz. Znamy przepis na naleśnik, wiemy, jakich składników użyć, w jakiej kolejności wykonać czynności, aby obiad się udał. Przedsięwzięcie jest przewidywalne, bo całkowicie znane. Możemy precyzyjnie ustawić temperaturę, mamy przetestowaną patelnię, opanowane ruchy odwracania placka. Za wyjątkiem magicznego pierwszego naleśnika, wszystko jest pod kontrolą.

Pamiętajmy, że drugi projekt jednak nie zawsze się udaje. Co się może stać, gdy pewność siebie przesłania realia, dobrze ilustruje historia porucznika Straina.

W 1850 roku brytyjski lekarz Edward Cullen obwieścił odkrycie drogi przez Przesmyk Panamski, którą miał pokonać kilkakrotnie bez wielkiego wysiłku. Drogi poszukiwano od dziesiątek lat, więc wiadomość okazała się sensacją. Zorganizowano zatem wielką wspólną wyprawę Anglii, Francji, Kolumbii i USA. Jednak gdy amerykański statek Cyane dotarł przed innymi do Zatoki Kaledońskiej, jego dowódca Isaac Strain wraz z 27 mężczyznami postanowili nie czekać na nikogo, tylko ruszyć w dżunglę. Pośpiech i pewność siebie tak ich zaślepiły, że zabrali jedzenia tylko na kilka dni, wierząc, że odnajdą szlak Cullena.

W przypadku projektów jest podobnie. Rozpisujemy zadania, znamy ludzi z zespołu, narzędzia, technologię, szacujemy czasy i koszty realizacji zadań, zastanawiamy się, co niespodziewanego może się wydarzyć — wydaje się, że wszystko mamy pod kontrolą. Do momentu rozpoczęcia prac. Bo potem zaczyna się szaleństwo ze zmianami i ryzykami. Pracownicy nie dotrzymują terminów, technologia nie działa tak jak należy, wymagania się zmieniają, koszty zaskakują i w ogóle jest tak jak zawsze.

Z czego to wynika? Po prostu jesteśmy na etapie pierwszego naleśnika. Uczymy się, jak dostarczyć zakres projektu, więc popełniamy błędy. Nie mamy pełnej wiedzy o otoczeniu. To, że Iksiński nie wykona zadania na czas, wiemy dopiero, gdy po dwóch tygodniach okazuje się, że ów pan nie ma błędnego

pojęcia o merytorycznej stronie projektu. Fakt, że technologia nie udźwignie otrzymanych wymagań jest jasne, gdy rozwiązanie nie jest w stanie przejść testów. Kończymy projekt w bólach. Rozliczamy go. Co wówczas się dzieje? Sponsor powierza nam kolejny.

I zabawa rozpoczyna się od nowa. Zbieramy wymagania, zespół, wybieramy rozwiązania, szacujemy czas i budżet. I ponownie wszystko zaczyna się rozjeżdżać. Znowu ten sam Iksiński nie zdąży z zadaniem, znowu klient regularnie zmienia zdanie. Projekt spóźnia się i przekracza budżet. Znowu smażymy pierwszy naleśnik.

Ciąg dalszy historii porucznika Straina.

Nie było ich 49 dni. A kłopoty zaczęły się, gdy tylko stanęli na lądzie. Indianie ulegli perswazji karabinów i zgodzili się przepuścić ekspedycję przez swoje tereny, ale odmówili służenia za przewodników. Szlaku Cullena nie udało się znaleźć. W ciągu kilku dni wyprawa pogubiła się, zjadła cały prowiant, strzelby zardzewiały, stając się bezużyteczne. Strain odnalazł rzekę, która, jak sądził, miała zaprowadzić go do Pacyfiku. Jednak ta złośliwie płynęła w przeciwną stronę. Kiedy napotkana grupa Indian ostrzegła go, że nie idzie w dobrym kierunku, uznał, że celowo wprowadzają go w błąd.

Skrajnie wyczerpani jedli wszystko, co napotkali: ropuchy na surowo, orzechy, które zniszczyły im szkliwo zębów. Duszący upał, deszcz, nieprzebyta dżungla doprowadziły do śmierci siedmiu z nich. To, że ktokolwiek przetrwał, można zawdzięczać dyscyplinie i sile woli samego Straina.



Gdy dotarli do Pacyfiku, lekarz, który badał ocalałych, stwierdził, że są to najbardziej wynędzniałe istoty, jakie widział — ludzkie szkielety pokryte wrzodami. Strain nigdy nie wrócił do zdrowia, zmarł w wieku 36 lat.

Niepewność (lub jak kto woli ryzykowność) projektu jest silnie skorelowana z wiedzą o nim. Gdy wiemy wszystko, nie ma ryzyk, bo wszystkie z wyprzedzeniem uwzględniamy w planach. Drzewo, na które wpadliśmy ostatnim razem, nie jest już zaskoczeniem, ponieważ wiemy, że przed ostrym zakrętem trzeba zdjąć nogę z gazu.

Wróćmy do tytułowego pytania. Jakiś czas temu ludzie zajmujący się ryzykownymi przedsięwzięciami dostrzegli, że przed pewnymi zagrożeniami można się zabezpieczyć. Ryzykownymi, bo innowacyjnymi, trwającymi zamknięty okres czasu, często pod dużą presją terminów, i destabilizującymi rutynową pracę. Zauważono, że pewne metody działają lepiej niż inne. Na przykład okazało się, że jeżeli zakres projektu podzielimy na małe kawałki, to szacunki kosztów takich małych części są zwykle bliższe prawdzie. Jeżeli jeszcze przypisać do każdej części człowieka odpowiedzialnego za jej wykonanie, to łatwiej zorganizować pracę. Tak powstał tzw. WBS (ang. *work breakdown structure*, struktura podziału prac — więcej informacji o tym systemie w osobnym rozdziale o planowaniu zakresu projektu). Potem w niektórych firmach odkryto, że warto uzgodnić, na jak małe kawałki dzielimy zakres projektów, bo to zmniejsza ryzyko nieporozumień. W ten sposób w tych przedsiębiorstwach mogła zostać zdefiniowana zasada, w myśl której „każdy

projekt przed uruchomieniem ma zakres opisany WBS. Na najniższym jego poziomie mogą być zadania o wielkości nieprzekraczającej pięciu osobodni”.

Koniec historii porucznika Straina.

Cullen, który wypłynął do Panamy na jednym z brytyjskich statków, uciekł do Colon, a potem do Nowego Jorku w momencie, gdy okazało się, że coś nie gra. Jakiś czas później pojawił się jako lekarz armii brytyjskiej w wojnie krymskiej. Nadal twierdził, że wszystko, co powiedział, jest prawdą i szlak przez Panamę istnieje. A jego zdaniem problemem było fatalne kierowanie ekspedycją przez Straina. Porucznik nie powinien był wyruszać bez Cullena i jego mapy. Późniejsze wyprawy wykazały jednak, że Cullen kłamał. Jaki z tego morał? Czasem mamy wrażenie, że ktoś już realizował podobny projekt. A tak naprawdę to nasz jest właśnie tym pierwszym i możemy srodze za to zapłacić. Czy Strain był herosem? Pewnie tak, w końcu większość ludzi wróciła z wyprawy. Czy dobrze zrobił, że wyruszył pierwszy w ciemno? Raczej nie.

Wolne tłumaczenie za D. McCullough, *The Path Between The Seas...*, s. 22 i 23.

Być może równolegle prezes jakiejś firmy, widząc, że dużo projektów robionych jest bez jego wiedzy i zgody, stwierdził, że chce zatwierdzać każdą inwestycję powyżej 10 000 zł. Ktoś żartobliwie przy ekspresie do kawy nazwał go sponsorem. A trzy miesiące później została spisana procedura, wedle której każde większe zadanie musi być opatrzone numerem

i mieć zatwierdzony opis na jedną stronę, przez niektórych nazywany kartą projektu. W ten sposób może powstać zbiór dobrych praktyk, których staramy się przestrzegać z nadzieją, że dzięki nim projekty będą bardziej przewidywalne. WBS mógł zostać wstępnie wprowadzony w jednym projekcie (pierwszy naleśnik), w drugim i trzecim przetestowany i zweryfikowany w praktyce, by od czwartego stać się już rutynowym standardem. Dobre praktyki mają służyć temu, aby wszystkie naleśniki się udawały. Może za wyjątkiem pierwszego, przy którym uczymy się smażyć.

Zbiór dobrych praktyk został zebrany z setek projektów na świecie w postaci standardu PMBOK Guide oraz wytycznych kompetencyjnych IPMA. PMBOK Guide (*Project Management Body of Knowledge*) ma aż 600 stron, ale opisuje setki takich dobrych praktyk.

### Ważne zagadnienia do zapamiętania:

- Projekt to przedsięwzięcie, w którym mamy relatywnie niewielką wiedzę o zakresie prac i środowisku, w którym jest realizowane.
- Im mniej wiemy, tym więcej niespodzianek może się wydarzyć.
- Możemy jednak się uczyć i z projektu na projekt realizować coraz bardziej przewidywalne przedsięwzięcia.
- Nasza wiedza o projekcie rośnie wraz z jego realizacją.
- To oznacza, że warto regularnie odświeżać prognozy (czasu, kosztu, ryzyk etc.). Im bliżej końca, tym będą wiarygodniejsze.

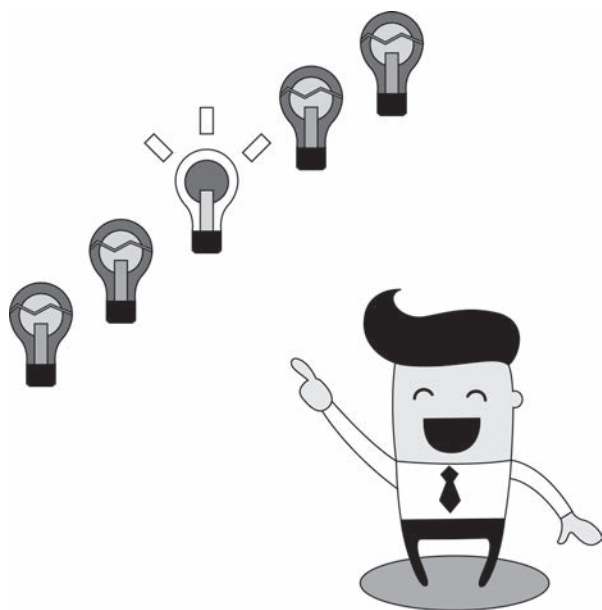
- Pewne działania, techniki pomagają realizować projekty. To są tak zwane dobre praktyki, np. struktura podziału prac WBS.
- Pierwszy naleśnik nigdy się nie udaje.

**Tabelka do zapisywania prognoz zakończenia lektury tej książki:**

Data prognozy	Przewidywana data końca lektury

# Rozdział 1.

## Uzasadnienie projektu



*Czy ten projekt się opłaca, czyli dlaczego ROI wprowadza w błąd?*

Jednym z pierwszych pytań, które pojawia się zaraz po hasle „A może byśmy zrobili projekt?!”, jest „Po co nam to?”. Na to niesłychanie trudne pytanie odpowiadają wskaźniki finansowe. Projekt zawsze będzie nas kosztował. Projekt zawsze zabierze czas. Zgodnie ze spostrzeżeniem z rozdziału o naleśnikach, realizując projekt, zawsze się czegoś nauczymy. Natomiast to, czy zapewni nam on jakąkolwiek wartość, nie jest już takie pewne. W tym celu dokonuje się szacunków korzyści z projektów. Najczęściej szacowanym parametrem jest zysk finansowy. Należy jednak pamiętać, że nie w każdym projekcie wyliczanie zysku finansowego ma sens. Można przytoczyć szereg przykładów, w których wskaźniki finansowe są bezużyteczne:

- Gdy celem projektu jest wydanie ustalonego budżetu, np. z funduszy unijnych, sukces projektu mierzony jest zużyciem środków zgodnym z dokumentacją.
- Gdy celem projektu jest zdobycie wiedzy o nowej technologii, rynku (np. projekty badawczo-rozwojowe, naukowe), sukces projektu mierzony jest postępem know-how organizacji oraz potencjalnymi korzyściami w przyszłości.
- Gdy celem projektu jest zwiększenie satysfakcji pracowników, projekt jest sukcesem, kiedy nastawienie ludzi się zmienia. Trudno przełożyć to na parametry finansowe.

Jednak wskaźniki finansowe to najchętniej stosowane miary uzasadnienia projektu — zapewne z tego względu, że projekty sporo kosztują i jakoś trzeba wykazać, że warto w nie zainwestować.

W sytuacji, gdy prognozujemy zysk z projektu i jednocześnie znamy jego koszty, możemy zastosować wskaźniki finansowe, takie jak ROI, NPV, IRR, czas zwrotu. Projekty analizuje się z perspektywy ich rentowności po to, aby móc wybrać te, które zapewnią większy dochód. W dalszej części rozdziału omówimy typowe wskaźniki finansowe i sposób ich zastosowania.

Najpierw należy stworzyć tabelkę. Tabelki w finansach są ważne. Tabela 1.1 pokazuje pewien projekt, w którym od stycznia do kwietnia generowane były koszty, a od kwietnia do czerwca przychody.

Miesiąc	Styczeń	Luty	Marzec	Kwiecień	Maj	Czerwiec
Przychód	0	0	0	10	500	1200
Koszt	50	100	150	20	0	0
Zysk/strata	-50	-100	-150	-10	500	1200

*Tabela 1.1. Przykładowy przepływ kosztów i przychodów w projekcie*

Taka tabelka ilustruje, jak zmieniają się koszty i zyski w projekcie na przestrzeni czasu. Teraz należy wybrać właściwy okres analiz. Powinien obejmować cały czas trwania projektu plus pewien okres generowania zysków. Jeżeli projekt polega na wytworzeniu czegoś na zlecenie klienta i odebraniu wynagrodzenia, to wystarczy ująć jeden miesiąc po zakończeniu prac. Jeśli zaś w projekcie przygotowujemy produkt, który następnie wypuścimy na rynek i będziemy na nim zarabiać, to okres przychodowy powinien być dłuższy, w niektórych przypadkach powinien obejmować nawet kilka lat.



*Źródło: Wikipedia.org, autor: Kiwitz*

Ryungyong Hotel miał stać w Korei Północnej w 1989 roku z okazji Światowego Festiwalu Młodzieży. Ponad 100 pięter, 330 metrów wysokości czyniły z niego najwyższy hotel na świecie. Miał otworzyć państwo na zachodnie inwestycje i przynieść 230 mln dolarów inwestycji. Miał być najbardziej okazałym budynkiem w tej części świata i potwierdzeniem potęgi kraju. Przed ukończeniem budowy pojawił się na mapach, znaczkach i pocztówkach.

Jednak źle zaplanowano inwestycję i budowa została na kilkanaście lat wstrzymana. Budżet projektu sięgnął 2% PKB całego kraju, co powiększyło klęskę głodu. Zapotrzebowanie budowy na energię elektryczną powodowało regularne wyłączenia prądu w stolicy. A na koniec okazało się, że w kraju nie ma pomp, które potrafiłyby dostarczyć wodę na 105 piętro. Po przerwaniu prac budynek zniknął z map, zdjęć panoramy Pjongjangu i widokówek.



Zdjęcie hotelu zostało zrobione w okresie zamrożenia inwestycji. Konstrukcja widoczna na szczycie to dźwig, który przez kilkanaście lat bezużytecznie rdzewiał. Aktualnie hotel jest oddany do użytku, ba, ma już nawet okna! ;)

## ROI

Najprostszy wskaźnik finansowy to ROI (*return on investment*). Jest dobry, bo prosty w zrozumieniu. Wystarczy podzielić dochód przez koszty i otrzymujemy procent zysku. Przykładowo, gdy projekt kosztuje 500 zł, a może dać przychodu 800 zł, to  $ROI = (800 - 500) : 500 = 60\%$ .

Wskaźnik przedstawia w procentach relację między ilością pieniędzy zarobionych na projekcie a ilością pieniędzy wydanych na jego przeprowadzenie.

Obarczony jest jednak szeregiem słabości:

- Nie pozwala na porównanie projektów dużych z małymi.
- Nie pozwala na porównanie projektów długotrwałych z krótkimi.
- Nie uwzględnia struktury finansowania w czasie.
- Nie uwzględnia ryzyka.
- Nie uwzględnia prawdopodobieństwa osiągnięcia określonego wyniku.
- Nie uwzględnia elastyczności decyzyjnej.
- Nie uwzględnia wartości niefinansowej projektu.

Pewna firma produkcyjna realizowała projekty z sektora budowlanego. Od siedmiu lat projekty były wyceniane na podstawie kosztorysu materiałów i prac przygotowywanego przez kierownika projektu. Właściciel firmy nakazał, aby projekty były realizowane z marżą 30% (ROI = 30%). Jednak szybka analiza rachunku zysków i strat z ostatniego roku pokazała, że przychody z projektów podzielone przez koszty bezpośrednie (materiały i wynagrodzenia) dają 10% marży, czyli znacznie niższą stopę zwrotu. Gdzieś umykało dwie trzecie marży.

Po rozmowach z zespołem okazało się, że główne przyczyny są dwie:

- niedoszacowana praca ludzi,
- koszty obsługi reklamacji.

Od wielu lat kierownicy projektów nie pytali pracowników, ile dni potrzebują na realizację wyznaczonych zadań, tylko wpisywali własne szacunki. Magia wskaźnika ROI skutkowałą życzeniowym założeniem, że skoro projekt jest skończony, to i marża wynosi zakładane 30%. Prawda była jednak brutalna: niektóre zespoły zgłosiły, że zużywają pięciokrotnie więcej dni niż zapisano w planie. Z kolei reklamacje znajdowały się poza budżetem projektu i były realizowane „przy okazji” innych prac, więc ich koszty nie widniały bezpośrednio w budżecie.

# PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



- 1. ZAREJESTRUJ SIĘ**
- 2. PREZENTUJ KSIĄŻKI**
- 3. ZBIERAJ PROWIZJĘ**

Zmień swoją stronę WWW  
w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA

 **Helion SA**

## Zarządzanie projektami w 10 prostych krokach

Projekt to czasem wyzwanie, a czasem przekleństwo rzucone w twarz kolegi. Kierownik projektu bywa jak snajper, który z perspektywy wielu miesięcy, a nawet lat, dziesiątek, a nawet setek zadań, tysięcy, a nawet milionów złotych musi trafić w cel. Teoretycznie w projektach wszystko jest z góry określone: czas, budżet, zakres i jakość. Ma być nudno i przewidywalnie. Wszyscy wiemy jednak, że w praktyce rzecz wygląda zupełnie inaczej. Wyznaczone ramy projektu zostają przekroczone i gdzieś w połowie terminu już wiadomo, że cały zespół pędzi ku tablicy z napisem „Uwaga! Wąwóz!”.

Czy prowadzenie projektu zawsze musi zakładać heroiczne zmagania z przeciwnościami? Wcale nie! Książka, którą trzymasz w ręku, traktuje o tym, jak zamienić nadludzki wysiłek w nudny spacer do upragnionego celu. Autor, który ma za sobą ponad pół tysiąca projektów, napisał ją przede wszystkim dla osób prowadzących mniejsze i średniej wielkości projekty. Jego prosty sposób na sukces składa się z 10 kroków — 8 do zastosowania w trakcie planowania i 2 w trakcie realizacji. Każdy z nich autor dzieli na mniejsze kroki, aby lepiej uświadomić Ci, co się dzieje w trakcie wykonywania działań, i szczegółowo je objaśnia. Robi to za pomocą wielu przykładów wziętych z życia. Całość wieńczy algorytm planowania projektu w formie planszy do gry, dzięki któremu zrozumienie całego procesu będzie nie tylko łatwe, ale i przyjemne.

**Marcin Żmigrodzki** — prowadzi projekty od kilkunastu lat. Realizował je w firmach informatycznej, telekomunikacyjnej, produkcyjnej, szkoleniowej. Brał udział w przetargach na projekty informatyczne dla wojska. Obecnie prowadzi własną firmę szkoleniową Octigo ([www.octigo.pl](http://www.octigo.pl)). Project Management Institute już kilkakrotnie przyznał szkoleniom Octigo miano najlepszych na świecie. Autor jest też kierownikiem merytorycznym studiów podyplomowych na Akademii Leona Koźmińskiego oraz w Wyższej Szkole Bankowej we Wrocławiu, Warszawie, Poznaniu i Chorzowie. W wolnych chwilach projektuje gry szkoleniowe i rozrywkowe. Posiada doktorat z zarządzania i certyfikaty PgMP, PMP i PMI-ACP.

książki **klasy**business

Nr katalogowy: 39122



Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**



**0 601 339900**

**one**  
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:

• <http://onepress.pl/promocje>

Książki najchętniej czytane:

• <http://onepress.pl/bestsellery>

Zamów informacje o nowościach:

• <http://onepress.pl/nowosci>

Heilon SA

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel.: 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

<http://onepress.pl>

Cena 37,00 zł

ISBN 978-83-283-2256-1



9 788328 322561