

» 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
© 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
Część I Zarządzanie projektami. Nieoficjalny podręcznik	31
Rozdział 1. Projekty: od czego zacząć	33
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
Rozdział 2. Planowanie projektu	53
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
Rozdział 3. Zapoznanie się z programem MS Project 2007	73
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
Rozdział 4. Podział pracy na zadania	87
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
Rozdział 5. Szacowanie czasu pracy	111
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
Sprzężenie 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
Rozdział 6. Opracowywanie harmonogramu projektu	127
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
Rozdział 7. Tworzenie harmonogramu łatwego w utrzymaniu	157
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
Część II Planowanie projektu.	
Więcej niż tylko opracowanie harmonogramu	175
Rozdział 8. Budowanie zespołu projektu	177
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

Rozdział 9. Łączenie zasobów z zadaniami	203
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
Rozdział 10. Czy harmonogram działa?	229
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
Rozdział 11. Ustanawianie budżetu projektu	277
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
Rozdział 12. Dopracowywanie harmonogramu projektu	317
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
Rozdział 13. Zapisywanie planu projektu	347
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
Rozdział 17. Raportowanie na temat projektów	435
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
Rozdział 18. Kończenie projektu	467
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
Część IV Możliwości programu MS Project 2007	477
Rozdział 19. Praca nad wieloma projektami	479
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

Rozdział 20. Wymiana danych między programami	493
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
Rozdział 21. Łączenie i osadzanie	527
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
Rozdział 22. MS Project 2007 w internecie	543
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
Część V Dostosowywanie programu MS Project 2007 do własnych potrzeb	555
Rozdział 23. Dostosowywanie widoków	557
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
Rozdział 24. Definiowanie własnych pól i formularzy	615
Definiowanie własnych pól	615
Dostosowywanie pola	617
Kodowanie zadań i zasobów	627
Tworzenie własnych formularzy	631
Tworzenie formularza	632
Rozdział 25. Dostosowywanie pasków narzędzi i menu	637
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
Rozdział 26. Projekty wielokrotnego użytku: szablony	653
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

Rozdział 27. Oszczędzanie czasu z użyciem makr	667
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
Dodatki	677
Dodatek A Instalowanie programu MS Project 2007	679
Dodatek B Uzyskiwanie pomocy	689
Dodatek C Skróty klawiszowe	701
Skorowidz	709

Projekty: od czego zacząć

MS 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.

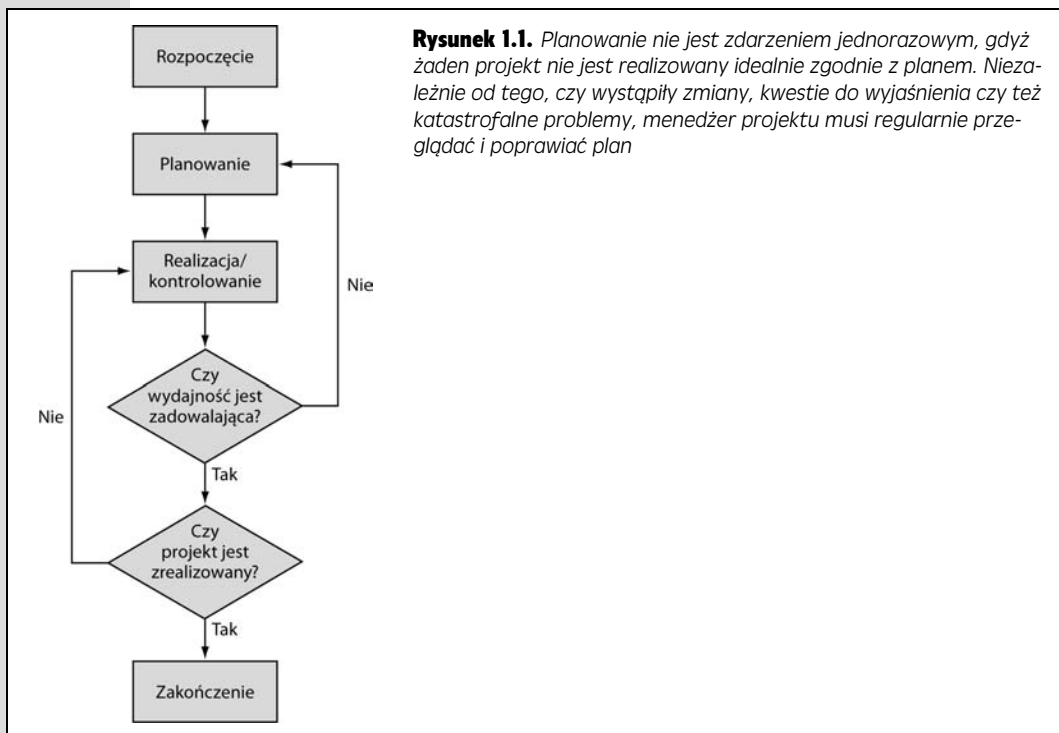
Nowicjusze często postrzegają zarządzanie projektami jako budowanie sekwencji zadań, ale świadomi rzeczy wiedzą, że proces ten zaczyna się, jeszcze **zanim** projekt się oficjalnie rozpocznie, a kończy się w jakiś czas po osiągnięciu zaplanowanych celów. Nie ma jedynej słusznej metody zarządzania projektami, 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.

Zaniechanie 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.



Rysunek 1.1. Planowanie nie jest zdarzeniem jednorazowym, gdyż żaden projekt nie jest realizowany idealnie zgodnie z planem. Niezależnie od tego, czy wystąpiły zmiany, kwestie do wyjaśnienia czy też katastrofalne problemy, menedżer projektu musi regularnie przeglądać i poprawiać plan

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 zróżnicowanym 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				

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 udzieli 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”¹. 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.

¹ 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.

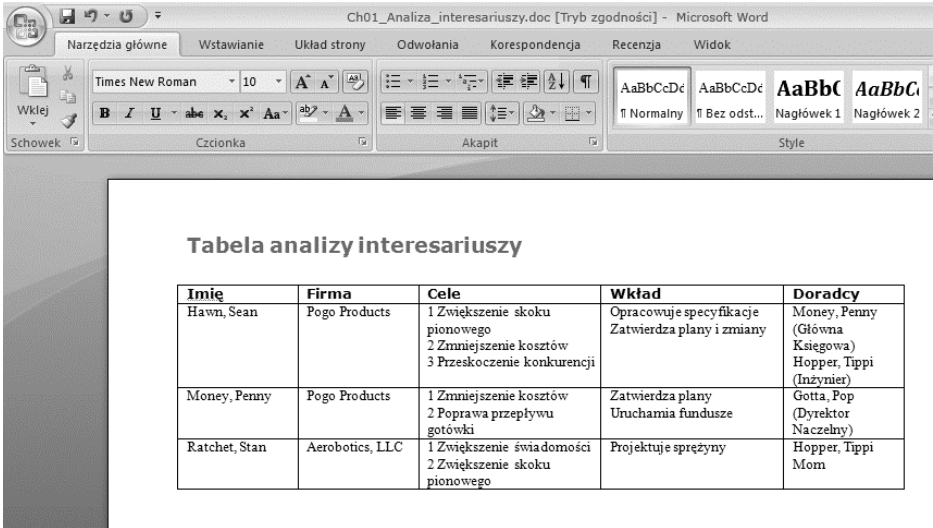


Tabela analizy interesariuszy

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.

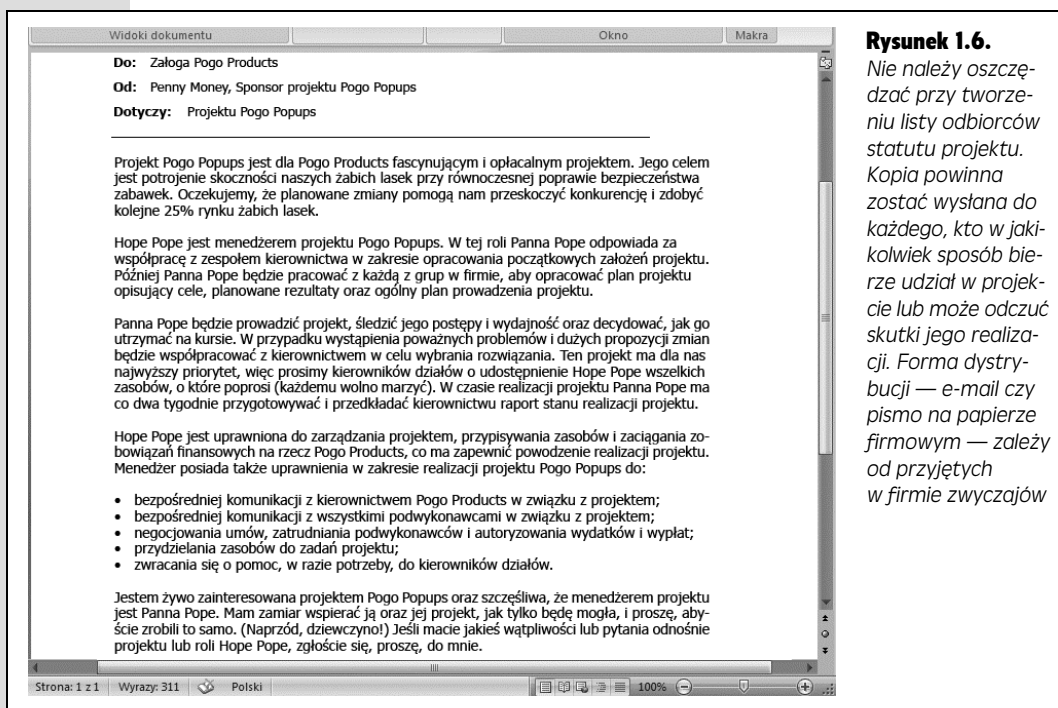
Upowszechnienie wiedzy o projekcie i jego menedżerze

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.