

IDŹ DO

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK

DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE

ZAMÓW INFORMACJE
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

Zarządzanie projektami

Tłumaczenie: Magda Witkowska

ISBN: 978-83-246-1535-3

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

Format: 115x170, stron: 112



Nie sposób zrealizować projektu zgodnie z planem? Zmień to!

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

Realizacja planu: instrukcja w kieszeni

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

Zadania do wykonania

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

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

Spis treści

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

2 Zarządzanie czasem

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

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

Krok pierwszy: zrozumieć naturę czasu

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

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

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

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

WAŻNA WSKAZÓWKA

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

Krok drugi: nie marnować czasu

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

Aby zidentyfikować takie czarne dziury, wystarczy wykonać proste ćwiczenie:

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

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

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

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

WAŻNA WSKAZÓWKA

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

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

Krok trzeci: przejąć kontrolę

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

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

Cel ten można osiągnąć, stosując cztery różne narzędzia:

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

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

Krok czwarty: jak nadawać priorytety?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

WAŻNA WSKAZÓWKA

Nadając czynnościom odpowiednie priorytety, warto pamiętać o zasadzie Pareto¹, zgodnie z którą przez 20 procent czasu najwydajniejszej pracy osiąga się 80 procent wyników. Oznacza to, że przez pozostałe 80 procent naszego czasu przyczyniamy się do osiągnięcia zaledwie 20 procent wyników. Wniosek z tego taki, że należy się postarać, aby jak najwięcej naszego czasu było czasem produktywnym. Ważne jest zatem, by umieć identyfikować zadania przynoszące najlepsze rezultaty — nie chcemy przecież należeć do tej grupy ludzi, która stara się wypełnić 80 procent swojego czasu czymkolwiek, co tylko sprawi, że będziemy zajęci.

Krok piąty: odpowiednio planować

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

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

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

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

Zatem na początku każdego tygodnia należy:

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

WAŻNA WSKAZÓWKA

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

Lista rzeczy do zrobienia — pułapki

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

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

Wskazówki przydatne przy planowaniu kalendarza

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

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

WAŻNA WSKAZÓWKA

Pamiętajmy o prawie Parkinsona²: praca rozszerza się wprost proporcjonalnie do czasu zaplanowanego na jej wykonanie. Chodzi o to, że jeśli na posprzątanie domu wyznaczmy sobie jeden dzień, zajmie nam to co najmniej ten jeden dzień, jeśli nie nieco więcej. A jeśli na sprzątanie mamy tylko godzinę, bo potem przychodzą goście, najprawdopodobniej uda nam się zmieścić w tym czasie. Wniosek jest taki, że każdemu zadaniu należy przypisywać realny, ale niezbyt długi czas realizacji — każde zadanie zajmie nam dokładnie tyle czasu, ile sobie na nie wyznaczmy.

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

Krok szósty: nie rozpraszać się

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

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

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

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

WAŻNA WSKAZÓWKA

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

Najczęstsze błędy

X Nie delegujemy zadań

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

X Nie umiemy odmawiać

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

X Pracujemy w bałaganie

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

KROKI DO SUKCESU

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

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

Przydatne linki³

4PM:

www.4pm.pl

Mind Tools:

http://szybkanauka.net/mt_index

Stowarzyszenie Project Management Polska:

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

3 Wśród witryn anglojęzycznych można polecić stronę Project Smart: www.projectsmart.co.uk — *przyp. tłum.*