

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

## Advanced Project Management. Edycja polska

Autorzy: Harold Kerzner, Ph. D.

Tłumaczenie: Tomasz Rzychoń

ISBN: 83-7361-730-2

Tytuł oryginału: [Advanced Project Management](#)

Format: B5, stron: 1088



Na współczesnym rynku firmy konkurują ze sobą na polu jakości, cen i czasu realizacji zadań. Rozwój i przetrwanie przedsiębiorstwa są warunkowane efektywnością jego działania. Tradycyjna, hierarchiczna struktura zarządzania nie zawsze zdaje egzamin w realiach nowej gospodarki. Należy zastępować ją taką organizacją, w której zadania firmy realizowane są w formie projektów, w których biorą udział wszyscy pracownicy firmy, bez względu na ich pozycję w strukturze przedsiębiorstwa. Taką organizację zapewniają nowoczesne metody zarządzania, dzięki którym firmy liczące się na rynkach odnoszą sukcesy.

„Advanced Project Management. Edycja polska” to dokładne omówienie technik zarządzania projektami, wdrożonych i realizowanych w przedsiębiorstwach posiadających wiodącą pozycję na rynku. Czytając tę książkę poznasz metody działania i kierunki rozwoju najlepszych firm i dowiesz się, w jaki sposób osiągnęły one sukces rynkowy. Przeczytasz o różnych metodologiach zarządzania projektami, planowaniu strategicznym i wykorzystywaniu wsparcia ze strony kierownictwa i sponsorów projektu. Znajdziesz tu także omówienia rzeczywistych przypadków wdrażania metod zarządzania projektami.

- Etapy rozwoju przedsiębiorstwa
- Metodologie zarządzania projektami
- Znaczenie planowania strategicznego w zarządzaniu projektami
- Metody zarządzania portfelem projektów
- Organizacja biura zarządzania projektami
- Zarządzanie ryzykiem, zmianami i jakością
- Tworzenie kultury korporacyjnej
- Szkolenie personelu
- Wpływ fuzji i przejęć na zarządzanie projektami

Tylko nowoczesne zarządzanie projektami może wprowadzić Twoją firmę na szczyt. Wykorzystaj doświadczenia najlepszych i ucz się od nich.

O autorze:

**Harold Kerzner** jest profesorem w dziedzinie zarządzania systemami w Baldwin-Wallace College w Ohio, a także prezesem firmy konsultingowo-szkoleniowej Project Management Associates prowadzącej seminaria dla międzynarodowych korporacji będących liderami w swoich branżach.

# Spis treści

---

<b>WSTĘP .....</b>	<b>15</b>
<b>1. ROZWÓJ ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI .....</b>	<b>17</b>
1.0. Wprowadzenie .....	17
1.1. Zrozumieć zarządzanie projektami .....	17
1.2. Opór względem zmian .....	20
1.3. Strategiczne przesłanki dla zarządzania projektami .....	27
1.4. Cykl życia zarządzania projektami .....	31
1.5. Doskonałość w zarządzaniu projektami .....	34
1.6. Dobór firm do przykładów .....	36
Test wielokrotnego wyboru .....	41
Pytania do dyskusji .....	46
<b>2. SUKCES, DOJRZAŁOŚĆ I DOSKONAŁOŚĆ: DEFINICJE .....</b>	<b>47</b>
2.0. Wprowadzenie .....	47
2.1. Pierwsze definicje sukcesu .....	47
2.2. Współczesne definicje sukcesu .....	49
2.3. Dojrzałość zarządzania projektami .....	53
2.4. Kluczowe czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami .....	62
2.5. Definicja doskonałości .....	62
2.6. Najlepsze rozwiązania w zarządzaniu projektami .....	67
2.7. Uporządkowana metodyka .....	67
2.8. Mity .....	81
Test wielokrotnego wyboru .....	82
Pytania do dyskusji .....	86

<b>3.</b>	<b>CZYNNIKI PROWADZĄCE DO DOJRZAŁOŚCI .....</b>	<b>87</b>
	3.0. Wstęp .....	87
	3.1. Projekty inwestycyjne .....	88
	3.2. Oczekiwania klientów .....	90
	3.3. Konkurencyjność .....	98
	3.4. Zaangażowanie wyższego kierownictwa .....	101
	3.5. Rozwój nowych produktów .....	105
	3.6. Wydajność i skuteczność .....	108
	3.7. Przetrawianie .....	111
	3.8. Inne czynniki .....	116
	Test wielokrotnego wyboru .....	116
	Pytania do dyskusji .....	121
<b>4.</b>	<b>METODYKI ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI .....</b>	<b>123</b>
	4.0. Wstęp .....	123
	4.1. Przykłady tworzenia metodyki .....	124
	4.2. Pokonywanie barier w rozwoju i wdrażaniu .....	135
	4.3. Składniki krytyczne .....	146
	4.4. Zalety standardowej metodyki .....	158
	4.5. Wdrażanie metodyki .....	167
	4.6. Narzędzia zarządzania projektami .....	179
	Test wielokrotnego wyboru .....	186
	Pytania do dyskusji .....	190
<b>5.</b>	<b>PLANOWANIE STRATEGICZNE ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI .....</b>	<b>191</b>
	5.0. Wstęp .....	191
	5.1. Wpływ warunków gospodarczych .....	191
	5.2. Czym jest ogólne planowanie strategiczne? .....	195
	5.3. Czym jest planowanie strategiczne zarządzania projektami? .....	196
	5.4. Kluczowe czynniki sukcesu w planowaniu strategicznym .....	201
	5.5. Określenie zasobów strategicznych .....	213
	5.6. Strategiczna selekcja projektów .....	218
	5.7. Księgowość pozioma .....	221
	5.8. Ciągłe doskonalenie .....	223
	5.9. Dlaczego planowanie strategiczne zarządzania projektami zawodzi .....	230
	5.10. Planowanie strategiczne w praktyce .....	232
	5.11. Reorganizacja .....	236
	5.12. Planowanie ścieżki kariery .....	238
	5.13. Model dojrzałości w zarządzaniu projektami .....	238
	5.14. Jak ocenić dojrzałość w zarządzaniu projektami .....	242
	Test wielokrotnego wyboru .....	257
	Pytania do dyskusji .....	261

<b>6.</b>	<b>DOJRZAŁOŚĆ WSPÓŁCZESNEGO ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI .....</b>	<b>263</b>
6.0.	Wstęp .....	263
6.1.	Klasyfikacja zmian .....	263
6.2.	Klasyfikacja firm .....	265
6.3.	Efekty recesji .....	267
6.4.	Naciski globalne .....	268
6.5.	Projektowanie współbieżne .....	271
6.6.	Cele projektu .....	272
6.7.	Definicja sukcesu .....	273
6.8.	Tempo zmian .....	274
6.9.	Styl zarządzania .....	276
6.10.	Uprawnienia i opisy stanowisk .....	277
6.11.	Ocena członków zespołu .....	278
6.12.	Odpowiedzialność .....	279
6.13.	Umiejętności w dziedzinie zarządzania projektami .....	280
6.14.	Planowanie czasu i kosztów .....	283
6.15.	Edukacja i wyszkolenie .....	284
6.16.	Sponsorowanie projektu .....	285
6.17.	Nieudane projekty .....	286
6.18.	Dojrzałość i jej brak .....	287
	Test wielokrotnego wyboru .....	288
	Pytania do dyskusji .....	292
<b>7.</b>	<b>ZARZĄDZANIE PORTFELEM PROJEKTÓW .....</b>	<b>295</b>
7.0.	Wprowadzenie .....	295
7.1.	Udział zarządzających i interesariuszy .....	296
7.2.	Przeszkody w wyborze projektów .....	299
7.3.	Identyfikacja projektów .....	300
7.4.	Wstępna ocena .....	304
7.5.	Strategiczny wybór projektów .....	306
7.6.	Określenie terminów realizacji .....	310
7.7.	Analiza portfela .....	311
7.8.	Jak spełnić oczekiwania .....	312
	Test wielokrotnego wyboru .....	316
	Pytania do dyskusji .....	319
<b>8.</b>	<b>BIURO ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI .....</b>	<b>321</b>
8.0.	Wprowadzenie .....	321
8.1.	Biura zarządzania projektami w latach 1950 – 1990 .....	321
8.2.	Biura zarządzania projektami w latach 1990 – 2000 .....	322
8.3.	Biura zarządzania projektami od roku 2000 do dziś .....	325
8.4.	Rodzaje biur zarządzania projektami .....	332
8.5.	Systemy informacyjne zarządzania projektami .....	356
8.6.	Dystrybucja informacji .....	365

8.7. Doradztwo .....	366
8.8. Rozwijanie standardów i szablonów .....	367
8.9. Analiza porównawcza zarządzania projektami .....	368
8.10. Opracowanie oceny ekonomicznej i finansowej propozycji projektu .....	369
8.11. Zindywidualizowane szkolenia (w dziedzinie zarządzania projektami) .....	371
8.12. Zarządzanie interesariuszami .....	375
8.13. Ciągłe doskonalenie .....	376
8.14. Planowanie wykorzystania potencjału .....	378
8.15. Ryzyko wykorzystywania biura zarządzania projektami .....	379
8.16. Doskonałe biuro zarządzania projektami: Johnson Controls, Inc. ..	381
8.17. Pozycja w hierarchii i struktura .....	385
Test wielokrotnego wyboru .....	386
Pytania do dyskusji .....	388
<b>9. INTEGRACJA PROCESÓW .....</b>	<b>391</b>
9.0. Wstęp .....	391
9.1. Zrozumienie integracji procesów zarządzania .....	392
9.2. Ewolucja procesów uzupełniających zarządzanie projektami .....	393
9.3. Kompleksowe zarządzanie jakością (TQM) .....	397
9.4. Projektowanie współbieżne .....	399
9.5. Zarządzanie ryzykiem .....	400
9.6. Zarządzanie zmianami .....	418
9.7. Inne procesy zarządzania .....	420
9.8. Stosowanie procesów zintegrowanych .....	421
Test wielokrotnego wyboru .....	430
Pytania do dyskusji .....	434
<b>10. KULTURA ORGANIZACJI .....</b>	<b>435</b>
10.0. Wprowadzenie .....	435
10.1. Tworzenie kultury korporacyjnej .....	436
10.2. Wartości korporacyjne .....	447
10.3. Rodzaje kultur .....	453
10.4. Podział odpowiedzialności i podleganie kilku przełożonym .....	455
10.5. Wspólne wynagrodzenia .....	456
10.6. Nadawanie priorytetów pracom .....	457
10.7. Kultura korporacyjna w praktyce .....	458
Test wielokrotnego wyboru .....	474
Pytania do dyskusji .....	478
<b>11. WSPARCIE KIEROWNICTWA .....</b>	<b>481</b>
11.0. Wprowadzenie .....	481
11.1. Widoczne wsparcie kierownictwa .....	481

11.2. Sponsorowanie projektu .....	482
11.3. Doskonałość w sponsorowaniu projektów .....	487
11.4. Upewnocznianie kierowników projektu .....	488
11.5. Wsparcie kierownictwa w praktyce .....	490
Test wielokrotnego wyboru .....	493
Pytania do dyskusji .....	497
<b>12. SZKOLENIE I EDUKACJA .....</b>	<b>499</b>
12.0. Wprowadzenie .....	499
12.1. Szkolenie we współczesnym zarządzaniu projektami .....	500
12.2. Określanie potrzeb szkoleniowych .....	508
12.3. Dobór uczestników szkoleń .....	509
12.4. Podstawy edukacji z zarządzania projektami .....	509
12.5. Projektowanie kursów i prowadzenie szkoleń .....	511
12.6. Badanie stopy zwrotu z nakładów na szkolenie .....	517
12.7. Modele kompetencyjne .....	518
12.8. Szkolenia i edukacja w praktyce .....	540
Test wielokrotnego wyboru .....	548
Pytania do dyskusji .....	552
<b>13. NIEFORMALNE ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI .....</b>	<b>555</b>
13.0. Wprowadzenie .....	555
13.1. Formalne i nieformalne zarządzanie projektami .....	555
13.2. Zaufanie .....	559
13.3. Komunikacja .....	559
13.4. Współpraca .....	564
13.5. Praca zespołowa .....	564
13.6. Raporty z wykonania projektu: system kolorowych kodów .....	565
13.7. Nieformalne zarządzanie projektami w praktyce .....	567
Test wielokrotnego wyboru .....	569
Pytania do dyskusji .....	573
<b>14. DOSKONALENIE ZACHOWAŃ .....</b>	<b>575</b>
14.0. Wprowadzenie .....	575
14.1. Przywództwo sytuacyjne .....	575
14.2. Rozwiązywanie konfliktów .....	578
14.3. Dobór ludzi drogą do doskonałości .....	581
14.4. Zintegrowane zespoły produktu i projektu .....	584
14.5. Wirtualne zespoły projektu .....	594
14.6. Wynagradzanie zespołów projektu .....	596
14.7. Jak doskonalić zachowania .....	600
Test wielokrotnego wyboru .....	605
Pytania do dyskusji .....	609

<b>15.</b>	<b>WPŁYW FUZZJI I PRZEJĘĆ NA ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI .....</b>	<b>611</b>
	15.0. Wprowadzenie .....	611
	15.1. Planowanie wzrostu .....	611
	15.2. Łańcuch wartości dodanej zarządzania projektami .....	612
	15.3. Proces decyzyjny poprzedzający przejęcie .....	616
	15.4. Właściciele i lokatorzy .....	623
	15.5. Najlepsze rozwiązania: przykład Johnson Controls .....	624
	15.6. Wyniki integracji .....	629
	15.7. Strategie łańcucha wartości .....	632
	15.8. Porażki i restrukturyzacja .....	633
	Test wielokrotnego wyboru .....	635
	Pytania do dyskusji .....	637
<b>16.</b>	<b>WSCHODZĄCE GWIAZDY I PRZYSZŁE KIERUNKI ROZWOJU .....</b>	<b>639</b>
	16.0. Wprowadzenie .....	639
	16.1. Computer Associates .....	639
	16.2. Lear .....	656
	16.3. Texas Instruments .....	664
	16.4. Sun Microsystems .....	671
	16.5. Motorola System Solution Group .....	685
	16.6. Nortel Networks .....	688
	16.7. Battelle Memorial Institute .....	689
	16.8. Johnson Controls .....	691
	16.9. Metzeler Automotive Profile System .....	695
	16.10. EDS .....	700
	16.11. USAA .....	702
	16.12. Czasy się zmieniają .....	704

## DODATKI

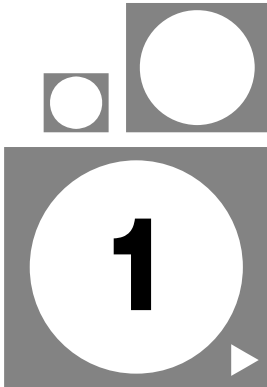
A Nagrody za jakość w Johnson Controls Automotive Systems Group ..	709
B Kwestionariusz dojrzałości w zarządzaniu projektami .....	715
C Kwestionariusz doskonałości zarządzania projektami .....	719
D Metodyka tworzenia oprogramowania w Computer Associates .....	731
E Rozwój biblioteki najlepszych rozwiązań w Computer Associates .....	743
F Proces oceny powykonawczej projektów w Computer Associates .....	757

## STUDIUM PRZYPADKÓW

1. Clark Faucet Company .....	763
2. Photolite Corporation (A) .....	767
3. Photolite Corporation (B) .....	771
4. Photolite Corporation (C) .....	775
5. Photolite Corporation (D) .....	783
6. Continental Computer Corporation .....	791

7. Goshe Corporation .....	797
8. Hyten Corporation .....	803
9. Acorn Industries .....	819
10. Mohawk National Bank .....	827
11. First Security Bank of Cleveland .....	831
12. Como Tool and Die (A) .....	835
13. Como Tool and Die (B) .....	841
14. Apache Metals, Inc. ....	845
15. Cordova Research Group .....	847
16. Cortez Plastics .....	849
17. Haller Specialty Manufacturing .....	851
18. Macon, Inc. ....	853
19. Jones and Shephard Accountants .....	857
20. Projekt Trofeum .....	861
21. Projekt Blue Spider .....	865
22. Corwin Corporation .....	883
23. Międzynarodowy Port Lotniczy w Denver .....	897
24. Zarządzanie projektem informatycznym w First National Bank ...	951
25. Concrete Masonry Corporation .....	965
26. Budowa laboratorium gazowego w Iranie .....	975
27. Katastrofa Challengeera .....	985
28. Philip Condit i Boeing 777 — od projektu i rozwoju do produkcji i sprzedaży .....	1037
<b>SKOROWIDZ .....</b>	<b>1063</b>





# Rzówj zarządzania projektami

## 1.0. Wprowadzenie

---

Uczestniczymy w seminariach z zarządzania projektami, uczęszczamy na zajęcia uniwersyteckie omawiające podstawy tej dziedziny, poznajemy treść *PMBOK® Guide* wydanego przez PMI (*Project Management Institute* — Instytut Zarządzania Projektami)<sup>1</sup>, zdajemy odpowiednie egzaminy. Nadchodzi czas, kiedy poznane podstawy teoretyczne chcemy zastosować w praktyce — czas na zaawansowane zarządzanie projektami.

Podstawy zarządzania projektami uczą teorii i reguł. Zaawansowane zarządzanie projektami to przekucie teorii w praktykę, czyli wdrożenie technik zarządzania projektami. Tylko w ten sposób można osiągnąć mistrzostwo w tej dziedzinie.

## 1.1. Zrozumieć zarządzanie projektami

---

Zacznijmy od definicji projektu. Projekt to przedsięwzięcie zmierzające do realizacji wyznaczonego celu, wymagające wykorzystania zasobów i ujęte w ramy ograniczeń czasowych, kosztowych i jakościowych. Poza tym projekty mają zwykle charakter przedsięwzięć unikalnych. Każda firma może wykonywać powtarzalne działania, opierając się na dotychczasowych schematach postępowania. Prawdziwym wyzwaniem jest realizacja zadań, których nie podejmowano nigdy dotąd i które mogą okazać się jednorazowe. Wydaje się, że współczesne projekty stają się coraz większe i coraz bardziej złożone. Można się spotkać z opinią, że projekt trzeba również definiować jako działanie wielopłaszczyznowe, ponieważ rola kierownika projektu w mniejszym stopniu polega dziś na specjalizacji technicznej, a w większym na integracji rozmaitych

---

<sup>1</sup> Wydanie polskie: *Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami*, MT&DC, Warszawa 2003.

działań. Zarządzanie projektami można zdefiniować jako planowanie, harmonogramowanie i kontrolę ciągu powiązanych ze sobą działań, pozwalające realizować cele projektu skutecznie i w sposób możliwie najbardziej zgodny z oczekiwaniami jego interesariuszy<sup>2</sup>. Świat biznesu docenił już wagę zarządzania projektami — dziś i w przyszłości. Jak pisze Thomas A. Stewart<sup>3</sup>:

W projekty wkłada się wiedzę, którą dzięki projektom się sprzedaje. Niezależnie od tego, czy formalna struktura organizacji ma charakter funkcyjny, macierzowy, czy też opiera się na kształtującym się właśnie modelu procesowym [poziomym], w którym kierunki komunikacji oraz kompetencji wyznacza się zgodnie z bezpośrednimi procesami gospodarczymi... Do prac rutynowych nie potrzeba kierowników. Nawet jeśli nie da się ich zautomatyzować, pracownicy sami dadzą sobie radę. Źródłem nowej wartości jest tylko niekończąca się księga projektów — tych, które mają prowadzić do wewnętrznych usprawnień i tych, które mają służyć klientom. To one kumulują informacje i przetwarzają je — porządkują, zestawiają i wykorzystują do tworzenia dóbr o wyższej wartości.

Dlatego środowiska, w których dotąd rządziły dinozaury, jakimi byli dawni kierownicy średniego szczebla, będą opanowane przez nowe gatunki ssaków — kierowników projektu. Podobnie jak ich zwierzęcy odpowiednicy, są oni bardziej mobilni i przystosowują się łatwiej aniżeli bestie, które wypierają. Potrafią wykazać się sprytem i rozumem, a nie tylko bezmyślnie się szarogęścić.

Ludzie prowadzący najlepsze projekty lub uczestniczący w nich będą mieli największe szanse na następną ciekawą pracę. Najlepsi kierownicy projektu będą wyszukiwać najbardziej utalentowanych ludzi, a ci — mając możliwość wyboru — wybiorą najlepszych kierowników. Hierarchia stanie się mniej ważna niż „to, co ci się ostatnio udało zwojować”.

Nie każdy może, ani nie każdy powinien być kierownikiem projektu, ale ci, którzy się do tego nadają, znajdują się na topie. W organizacjach, które zrzucają gorset funkcyjnych działów i stają się portfelem projektów oraz procesów, łatwiej jest domagać się uznania za osiągnięte sukcesy — wyniki mówią same za siebie. Trudniej też winić „ich” za niepowodzenie, ponieważ „oni” są również członkami naszego wielofunkcyjnego zespołu.

Skuteczne zarządzanie projektami wymaga rozbudowanego planowania i dobrej współpracy. Dlatego organizacja pracy oraz koordynacja projektu wymagają zarządzania poziomego, zamiast modelu pionowego, charakterystycznego dla tradycyjnych modeli zarządzania i polegającego na zorganizowaniu pracowników według odgórnego łańcucha zależności służbowych, co znacznie ogranicza możliwość wykonywania przez nich pracy poza swoim pionem organizacyjnym. W modelu zarządzania poziomego prace dzieli się pomiędzy współpracujące ze sobą zespoły funkcyjne. Dzięki temu poprawia się współpraca i komunikacja między pracownikami a kierownictwem.

<sup>2</sup> Interesariusze projektu (*project stakeholders*) to osoby lub organizacje aktywnie zaangażowane w realizację projektu lub podmioty, których interesy podlegają korzystnym bądź niekorzystnym wpływom wynikającym z realizacji lub zakończenia projektu. Mogą starać się oddziaływać na projekt lub jego realizację — *przyp. red.* — na podstawie *Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami. PMBOK® Guide*.


<sup>3</sup> Cytat z: Thomas A. Stewart: *Intellectual Capital*, Copyright © 1997 by Thomas A. Stewart. Cytat za zgodą Doubleday, oddziału Random House, Inc.

Pozioma organizacja pracy zwiększa wydajność, skuteczność działania i efektywność wykorzystania zasobów. Przedsiębiorstwa rozwijające ten model osiągają na ogół wyższą rentowność aniżeli firmy trzymające się ściśle organizacji hierarchicznej.

Kierownik projektu, który musi organizować pracę jednocześnie poziomo i pionowo, zaczyna rozumieć działanie innych jednostek organizacyjnych i sposobów, w jaki ze sobą współpracują. Kiedy w przyszłości osoba o takim doświadczeniu awansuje na wyższe szczeble, rozumie całokształt działalności swojego przedsiębiorstwa lepiej niż osoby awansujące w tradycyjnej, pionowej hierarchii. Zarządzanie projektami stało się dobrą szkołą dla przyszłej kadry kierowniczej zdolnej podejmować decyzje związane z zarządzaniem całą firmą.

Każda firma zarządza projektami w odmienny sposób. Metodyka wdrożenia zarządzania projektami powinna opierać się na kulturze danej organizacji. Niektóre firmy starają się przyspieszyć osiągnięcie mistrzostwa w tej dziedzinie tworząc centra doskonałości, które nieustannie porównują własne rozwiązania do najlepszych wzorców stosowanych w uznanych firmach o podobnym profilu.

Świat w końcu docenił znaczenie zarządzania projektami i jego wpływ na rentowność przedsiębiorstwa. Zmiany potrzebne do udanego wdrożenia metodyki zarządzania projektami zostały dobrze opisane w literaturze przedmiotu. Linda D. Anthony, kierownik projektu w General Motors, tak ocenia obecne postrzeganie zarządzania projektami przez organizacje:

 Firmy, które już wdrożyły dojrzałe filozofie zarządzania projektami i sprawdzone rozwiązania w tym zakresie, mają większe szanse, by zdobyć rynek szybciej aniżeli organizacje, które tego nie zrobiły. Dyscyplina zarządzania projektami wymusza przywiązywanie wagi do szczegółów potrzebnych dla skutecznej realizacji projektu. Nie da się już zarządzać przedsięwzięciami tylko za pomocą teorii, wykresów i intuicji. Trzeba na wstępie precyzyjnie określić misję, zakres, cel i produkt każdego podejmowanego projektu.

Organizacje muszą zdać sobie sprawę, że samo doświadczenie w zarządzaniu nie wystarczy, by zostać dobrym kierownikiem projektu. Kierownikom projektu potrzeba wiedzy i doświadczenia dotyczącego podstawowych zasad zarządzania projektami. Zaliczenie jednego czy dwóch egzaminów na studiach przed 15 laty nie jest tożsame z posiadaniem takiej wiedzy i doświadczenia.

Odpowiedzią na wzrost zainteresowania wiedzą i umiejętnościami w dziedzinie zarządzania projektami są najróżniejsze programy edukacyjne i szkoleniowe. Firmy, które poważnie traktują tę rywalizację, włączają takie szkolenia w swój program kształcenia obecnych i przyszłych kierowników projektu.

Równie istotne jest stworzenie przez organizację biura zarządzania projektami. Jego zadania polegają na: opracowaniu bieżącej i przyszłej wizji zarządzania projektami w firmie, wdrażaniu zasad zarządzania projektami oraz dbałości o powszechne i jednolite stosowanie tych zasad w całej organizacji. Nie sposób skutecznie zrealizować tego zdania siłami osób, którym brakuje specjalistycznej wiedzy, albo stosując reguły „wolnej amerykanki”. Warunkiem sukcesu w tym obszarze prowadzonej działalności jest zaangażowanie i wytrwałość w ciągłym aktualizowaniu przyjętej metodyki i techniki.

Dzisiejsza złożoność i konkurencyjność otoczenia gospodarczego skłania nas do przewartościowania sposobu, w jaki postrzegamy zarządzanie projektami.

Osiągnięcie wybitnych efektów w tej dziedzinie wymaga uznania jej za szczególnie istotną oraz podejmowania bardziej roztropnych decyzji inwestycyjnych w jej zakresie.

Jak twierdzi Linda Kretz, starszy konsultant w International Institute for Learning (Międzynarodowy Instytut Nauczania), istotnie zmienia się sposób postrzegania zarządzania projektami jako profesji. Wiele firm obejmuje pojęciem *zarządzanie projektami* również funkcje, które należałoby raczej określić jako techniki usprawniające, bądź zarządzanie poleceniami lub kontrolą. Rzeczywiste zarządzanie projektami różni się od tych technik czasem przydzielania zadań i prac oraz uprawnieniami kierownika projektu.

Obecnie większość kadry zarządzającej określanej mianem *kierowników projektu* otrzymuje to stanowisko po zakończeniu etapu planowania projektu. Ludzie ci stają się odpowiedzialni za nadzór nad realizacją projektu, nie mając wpływu na jego budżetowanie i niewiele wiedząc o ograniczeniach wynikających z umów, na podstawie których realizuje się projekt. Przydziela się im projekt, nie informując o związanych z nim analizach rynkowych czy prognozach rentowności. Nie wiedzą oni, w jakim stopniu — a nawet, czy w ogóle — projekt wpisuje się w ogólną strategię ich przedsiębiorstwa. Zagadnień tych nie podejmuje się wcale, albo pozostawia w gestii dyrektorów wykonawczych i traktuje jako poufne. Jak na ironię, wielu kierowników projektu odpowiada za wyniki finansowe, mimo że nie mają oni dostępu do najważniejszych danych. Wydaje się zatem zrozumiałe, że chcielibyśmy wiedzieć, w jakim stopniu można rozliczać kierownika projektu za realizację cudzego planu oraz jak mogą oni odpowiadać za przestrzeganie budżetu i harmonogramu, jeśli nie mają nad tym budżetem praktycznie żadnej kontroli.

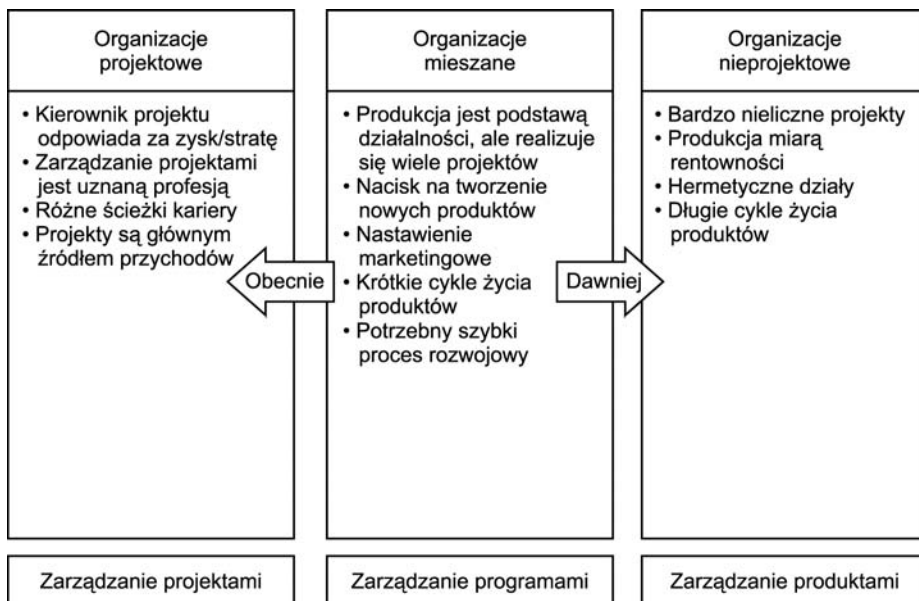
W przyszłości kierowników projektu będzie się oceniać przez pryzmat wkładu w wyniki finansowe firmy. Nie trzeba już będzie strzelać do posłańców, bo przekazywane przez nich wiadomości będą zgodne z oczekiwaniami wszystkich. Kierownicy projektu nie będą się już dowiadywali o wielkości zysku finansowego przedsiębiorstwa dopiero na koniec roku obrotowego, wraz ze wszystkimi innymi pracownikami. Zakres udzielonych im uprawnień pozwoli zapobiegać problemom poprzez czynne zarządzanie projektami, zamiast reagować na urzeczywistniające się czynniki ryzyka.

Przyszli kierownicy projektu będą uppełnomocnieni do stymulowania zmian i doskonalenia jakości w przedsiębiorstwie. Będą odgrywali główne role związane z realizacją celów finansowych firmy. Cała organizacja będzie polegać na ich ocenie finansowej opłacalności projektów, angażując ich w opracowywanie studiów wykonalności i szacowanie budżetów.

## 1.2. Opór względem zmian

---

Dlaczego firmom tak trudno było przyjąć i wdrożyć zarządzanie projektami? Odpowiedź widać na rysunku 1.1. W przeszłości zarządzanie projektami istniało tylko w branżach, w których projekty stanowiły podstawową formę



**Rysunek 1.1.** Klasyfikacja branż według stopnia wykorzystania zarządzania projektami

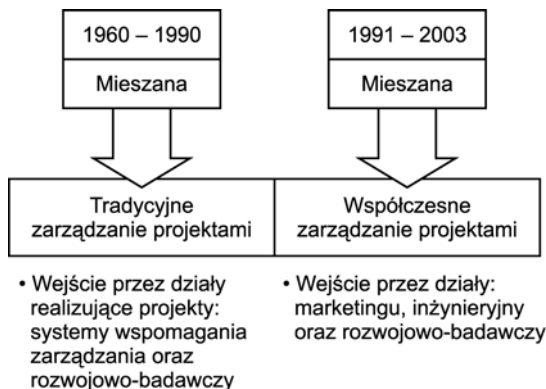
działalności, a kierowników projektu rozliczano za zyski i straty ich firm. Obciążenie takim zakresem odpowiedzialności w istocie zmusiło firmy do traktowania zarządzania projektami jako profesji.

W pozostałych branżach większe znaczenie dla przetrwania firmy miały produkty i usługi, nie zaś ciągłość realizacji projektów. Miarami rentowności były marketing i sprzedaż, rzadko natomiast określano wielkość zysku czy straty w poszczególnych projektach. W związku z tym zarządzania projektami nigdy nie traktowano w tego rodzaju firmach jako profesji.

W rzeczywistości większość firm, które uważają, że ich działalność nie polega na realizowaniu projektów, okazuje się mieć charakter mieszany. Prawie cała organizacja tego typu funkcjonuje w sposób tradycyjny, z wyjątkiem jednego czy dwóch działów, które nastawiają się na realizację projektów. W przeszłości firmy te opierały się na strukturze hierarchicznej (rysunek 1.1), jednak obecnie funkcjonują w ramach struktur projektowych. Dlaczego doszło do takiej zmiany? Kierownictwo uznało, że można skutecznie zarządzać przedsiębiorstwem, stosując zasadę „zarządzania poprzez projekty” i wykorzystując w ten sposób zalety zarówno organizacji projektowej, jak i funkcyjnej. W ostatnim dziesięcioleciu nastąpił gwałtowny rozwój i akceptacja zarządzania projektami w branżach „nieprojektowych” i mieszanych, dzięki czemu dziś wykorzystuje się je nie tylko w działach tradycyjnie realizujących projekty, ale również w marketingu, działach inżynieryjnych i produkcji (rysunek 1.2).

Drugim czynnikiem, który przyczynił się do wzrostu aprobaty dla zarządzania projektami, było otoczenie gospodarcze, a zwłaszcza okresy recesji w latach 1979 – 1983 i 1989 – 1993 (tabela 1.1). Firmy przekonały się o zaletach

**Rysunek 1.2.**  
Od struktur mieszanych do zarządzania projektami



**Tabela 1.1.** Skutki recesji

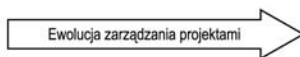
Recesja	Charakterystyka				Skutki recesji
	Zwolnienia	Badania i rozwój	Szkolenia	Poszukiwane rozwiązania	
1979 – 1983	Pracownicy fizyczni	Zawieszono	Zawieszono	Krótkoterminowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Powrót do stanu poprzedniego</li> <li>• Brak wsparcia dla zarządzania projektami</li> <li>• Brak sprzymierzeńców zarządzania projektami</li> </ul>
1989 – 1993	Pracownicy umysłowi	Zawężono	Zawężono	Długoterminowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zmiana sposobu prowadzenia działalności</li> <li>• Zarządzanie ryzykiem</li> <li>• Wykorzystanie zgromadzonego doświadczenia</li> </ul>

zarządzania projektami jeszcze zanim kryzys lat 1979 – 1983 dobiegł końca. Wówczas zwyciężyła jednak niechęć do wdrożenia zarządzania projektami, a firmy powróciły do tradycyjnych metod zarządzania. Zabrakło sprzymierzeńców — alternatywnych technik zarządzania, które zachęcałyby do stosowania zarządzania projektami.

Kryzys z lat 1989 – 1993 spowodował w końcu wzrost znaczenia zarządzania projektami w branżach nieprojektowych. Cechą charakterystyczną tego okresu recesji były zwolnienia wśród pracowników administracji i kadry kierowniczej. Pojawiało się coraz więcej sprzymierzeńców zarządzania projektami, a coraz większy nacisk kładziono na długoterminowe rozwiązywanie problemów. Tym razem nie zamierzano zapomnieć o zarządzaniu projektami wraz z końcem recesji.

Sprzymierzeńcy zarządzania projektami zaczęli pojawiać się w 1985 roku i przybywało ich przez całą recesję w latach 1989 – 1993 (rysunek 1.3).

1960 – 1985	1985	1990	1991 – 1992	1993	1994	1995	1996	1997 – 1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Brak sprzymierzeńców	Kompleksowe zarządzanie jakością	Projektowanie współbieżne	Upełnomocnianie i samodzielne zespoły	Redefinicja procesów funkcjonowania organizacji	Analiza kosztów cyklu życia	Kontrola zmian zakresu	Zarządzanie ryzykiem	Biura zarządzania projektami i centra doskonałości	Kolokacja zespołów	Zespoły ponadnarodowe	Modele dojrzałości	Strategiczne planowanie zarządzania projektami	Sprawozdawczość intranetowa	Modele planowania wydajności



**Rysunek 1.3.** Nowe procesy wspierające zarządzanie projektami

- **1985:** Przedsiębiorstwa zdają sobie sprawę, że konkurować trzeba nie tylko w dziedzinie kosztów, ale także jakości. Zaczyna się doceniać kompleksowe zarządzanie jakością (*Total Quality Management* — TQM), wdrażane za pomocą zasad zarządzania projektami. Pierwszym sprzymierzeńcem zarządzania projektami jest jego mariaż z kompleksowym zarządzaniem jakością.
- **1990:** W czasie recesji lat 1989 – 1993 firmy doceniają znaczenie skracania harmonogramu i związanego z tym szybszego udostępniania produktów na rynku. Zwolennicy projektowania współbieżnego<sup>4</sup> zaczynają zachęcać do stosowania zarządzania projektami jako źródła lepszych technik harmonogramowania. Pojawia się kolejny sprzymierzeniec zarządzania projektami.
- **1991 – 1992:** Kadra zarządzająca uświadamia sobie, że zarządzanie projektami sprawdza się najlepiej, kiedy zdecentralizuje się proces decyzyjny i uprawnienia. Okazuje się przy tym, że zarządzający nie tracą kontroli funkcjonując jako sponsorzy projektów.
- **1993:** Pod koniec recesji z lat 1989 – 1993 firmy rozpoczynają redefinicję procesów funkcjonowania organizacji sprowadzającą się w znacznej mierze do odrzucenia zbędnego balastu administracyjnego, czyli „odchudzenia” firm. Celem jest wykonanie większej pracy w krótszym czasie i przy pomocy mniejszej liczby ludzi. Kierownictwo dostrzega, że możliwość osiągnięcia tego celu jest jednym z atutów zarządzania projektami.
- **1994:** Firmy przekonują się, że dobry system kontroli kosztów projektu (czyli rachunkowość pozioma) pozwala zwiększyć precyzję szacowania oraz trafność oceny rzeczywistych kosztów wykonywania prac oraz tworzenia produktów.

<sup>4</sup> Projektowanie współbieżne (*concurrent engineering* — CE), zwane również inżynierią współbieżną, polega na jednoczesnym lub prawie jednoczesnym wykonywaniu działań, które wcześniej były sekwencyjne. Wykorzystanie tej metody do realizacji skomplikowanych projektów, w których biorą udział wieloosobowe zespoły, wymaga na ogół odpowiedniego oprogramowania zapewniającego symultaniczny dostęp do informacji osobom współpracującym przy realizacji projektu — *przyp. tłum.*

- 1995: Firmy dostrzegają, że tylko w bardzo nielicznych projektach udaje się uniknąć zmian zakresu wykraczających poza pierwotnie określone cele. Powstają metodyki skutecznego zarządzania zmianami.
- 1996: Firmy zdają sobie sprawę, że zarządzanie ryzykiem to coś więcej niż zawyżanie szacunków kosztu lub czasu trwania. Plany zarządzania ryzykiem stają się częścią planów projektu.
- 1997 – 1998: Uznanie zarządzania projektami za samodzielną ścieżkę kariery zawodowej uzasadnia ujednolicanie wiedzy o zarządzaniu projektami i tworzenie scentralizowanych jednostek organizacyjnych zajmujących się tą dziedziną. Analiza porównawcza przyjmująca za punkt odniesienia najlepsze rozwiązania wymusza pojawianie się centrów doskonałości w zarządzaniu projektami.
- 1999: Firmy doceniające znaczenie projektowania współbieżnego i szybkiego rozwoju produktów stwierdzają, że najkorzystniej jest udostępniać zasoby tylko na czas trwania projektu. Koszty dodatkowych nakładów na zarządzanie projektami wydają się nieistotne w porównaniu ze skutkami ryzyka niedoinwestowania w tym zakresie. Można oczekiwać, że coraz więcej organizacji będzie powoływało zespoły zadaniowe złożone ze ściśle współpracujących ze sobą osób przenoszonych w jedno miejsce z różnych pionów organizacyjnych.
- 2000: W rezultacie fuzji i przejęć powstaje coraz więcej korporacji ponadnarodowych. Przez następne dziesięciolecie największym wyzwaniem staje się zarządzanie projektami międzynarodowymi.
- 2001: Firmy znajdują się pod coraz silniejszą presją związaną z możliwie najszybszym osiągnięciem stanu dojrzałości organizacyjnej. W drodze do tego celu pomagają modele dojrzałości organizacyjnej w zarządzaniu projektami.
- 2002: Modele dojrzałości organizacyjnej w zarządzaniu projektami stają się w firmach punktem wyjścia strategicznego planowania zarządzania projektami. Dziedzina ta zaczyna być postrzegana jako strategiczny obszar kompetencji przedsiębiorstwa.
- 2003: Dojrzewa intranetowy system sprawozdawczości postępu realizacji prac. Jest to szczególnie ważne dla organizacji ponadnarodowych, w których konieczna jest szybka wymiana informacji.
- 2004: Sprawozdawczość intranetowa staje się dla firm źródłem informacji o zaangażowaniu i wykorzystaniu zasobów. Przedsiębiorstwa tworzą modele planowania wydajności (*capacity planning models*) pozwalające określić zakres dodatkowych prac, jakie jest zdolna wykonać dana organizacja.


W miarę rozwoju i dojrzewania metod zarządzania projektami pojawiać się będą kolejni jego sprzymierzeńcy. W XXI wieku zalety i znaczenie zarządzania



projektami doceniają kraje mniej rozwinięte gospodarczo. Pojawiają się w końcu ogólnoświatowe standardy w tej dziedzinie.

Początkowy opór względem zarządzania projektami wynikał z tego, że pomimo istnienia wspomnianych sprzymierzeńców, do jego stosowania skłaniali nas klienci, a nie potrzeby wewnętrzne. Techniki zarządzania projektami wdrażano (choćby częściowo) po prostu dlatego, że tego żądali klienci. Jednakże od roku 1995 zarządzanie projektami stało się potrzebą wewnętrzną i warunkiem przetrwania firm. Powszechna stała się analiza porównawcza zarządzania projektami, a firmy zdały sobie sprawę, jak ważne jest doskonalenie tego obszaru wiedzy.


Firmy, które chcą dążyć do doskonałości w tej dziedzinie, muszą przeprowadzić udany proces wdrożenia. O tym, jak szybko można cieszyć się pełnią korzyści oferowanych przez zarządzanie projektami, decyduje tempo tego procesu, co ilustruje przykład 1.1.

 **Przykład 1.1.** Dział lotniczy pewnej firmy z listy 500 największych firm amerykańskich, publikowanej przez magazyn *Fortune*, stosował zarządzanie projektami od ponad 30 lat. Wszyscy pracownicy uczestniczyli w szkoleniach z zarządzania projektami. W latach 1985 – 1994 przeprowadzono coroczną analizę porównawczą działu z innymi firmami lotniczymi i obronnymi. Zwieńczeniem każdego z badań była wszechobecna radość wynikająca z przekonania, że sposób, w jaki stosowano metody zarządzania projektami, był taki, jakiego można było oczekiwać.

Sytuacja zmieniła się w 1995 roku. Firma postanowiła porównać swoje wyniki z firmami spoza branży. Nagle okazało się, że wiele przedsiębiorstw stosujących zarządzanie projektami nie dłużej niż pięć czy sześć lat znacznie przewyższa umiejętnościami wdrożeniowymi firmy lotnicze korzystające z tych technik od lat trzydziestu. Stwierdzenie, jak szybki postęp w dziedzinie zarządzania projektami poczyniły firmy, dla których projekty nie stanowią podstawowej formy działalności, było doprawdy przykrym przebudzeniem.

Innym czynnikiem, który istotnie zwiększył opór względem zmian, było przywiązanie kierownictwa wyższego szczebla do istniejącego stanu. Wynikało ono na ogół z troski o własne interesy, a nie o potrzeby całej organizacji, co wywoływało uczucie rozczarowania tych członków kadry zarządzającej średniego i niższego szczebla, którzy starali się wdrażać zarządzanie projektami dla dobra firmy.

Równie często zdarzało się, że uczestnicy kursów podstaw zarządzania projektami uświadamiali sobie, że ich organizacje nie pozwolą na jego pełne wdrożenie. Problem ten omawia przykład 1.2:

 **Przykład 1.2.** Największy dział pewnej firmy z listy Fortune 500 uznał za celowe wdrożenie zarządzania projektami. W ciągu trzech lat przeszkolono w zakresie podstawowym 200 osób, a 18 ludzi zdało specjalistyczny egzamin z zarządzania projektami. Firma stworzyła odrębny

dział i wypracowała własną metodykę zarządzania projektami. Kiedy jednak te zaczęły się rozwijać, kierownicy projektu szybko uświadomili sobie, że organizacja nie dopuści do spełnienia ich „snów o potędze”. Dyrektor zarządzający nie pozostawił wątpliwości, że kontrola budżetu nie zostanie przekazana działowi zarządzania projektami, ale zostanie w gestii poszczególnych działów funkcyjnych. Kierownicy projektów *nie będą* upoważnieni do podejmowania kluczowych decyzji. Krótko mówiąc, mieli oni usprawniać i koordynować pracę, a nie faktycznie prowadzić projekty. Przekucie teorii w praktykę wymagało pokonania przeszkód, ale o tym już nie uczono na kursach z podstaw zarządzania projektami.

Wprawdzie zarządzanie projektami istnieje od ponad 40 lat, ale nadal istnieją różne sposoby postrzegania i nieporozumienia dotyczące jego istoty. W podręcznikach z dziedziny badań operacyjnych i nauki o zarządzaniu ciągle można znaleźć rozdziały zatytułowane „Zarządzanie projektami”, które ograniczają się do omówienia technik harmonogramowania PERT<sup>5</sup>. W podręcznikach z dziedziny projektowania organizacyjnego zarządzanie projektami traktuje się po prostu jako jedną z możliwych struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa. Nawet wykładowcy różnią się w swych poglądach na ten temat.

Prędzej czy później wszystkie firmy poznają podstawy zarządzania projektami. Jednakże organizacje osiągające biegłość w tej materii musiały skutecznie wdrożyć i zrealizować odpowiednie procesy i metodyki. Ze względu na tę zależność, w tej książce będziemy odwoływać się do firm, które osiągnęły pewien stopień doskonałości w zarządzaniu projektami dzięki właściwemu zrozumieniu zaawansowanych zagadnień z tej dziedziny.

Spadek cen akcji firmy, a nawet jej niewypłacalność, wcale nie świadczą o słabym zarządzaniu projektami. W istocie może się ono nawet poprawiać. W okresach dobrej koniunktury firma może pozwolić sobie na akceptację 50-milionowej straty w projekcie. W czasach kryzysu projekty dobiera się znacznie ostrożniej. Znacząco poprawiają się techniki zarządzania ryzykiem, wdraża się techniki monitorowania kosztów i pomiaru wartości wypracowanej; wzrasta precyzja szacowania i na ogół rośnie produktywność. Wiele wskazuje na to, że istotnie mamy do czynienia ze sporą liczbą tych zmian, choć nie występują one we wszystkich firmach.

---

<sup>5</sup> PERT — *Program Evaluation and Review Technique* — technika harmonogramowania projektów opracowana w 1958 roku dla Lockheed Corporation w celu koordynacji prac trzech tysięcy podwykonawców w programie Polaris. Jej zastosowaniu przypisuje się skrócenie czasu trwania tego programu o dwa lata. Technika PERT pozwala przedstawić w postaci diagramu cały projekt, analizować relacje i zależności między działaniami i stwierdzić, które z nich można opóźnić bez opóźniania całego projektu. Jedną z najważniejszych cech tej metody jest obliczanie oczekiwanego czasu trwania działań na podstawie trzech szacunków wyjściowych: optymistycznego, najbardziej prawdopodobnego i pesymistycznego, dzięki czemu metoda ta jest szczególnie przydatna w projektach, w których trudno jest precyzyjnie określić dokładny czas trwania działań — *przyp. red.*

### 1.3. Strategiczne przesłanki dla zarządzania projektami \_\_\_\_\_

Spróbujmy wymienić choćby jedną firmę, która wycofała się ze stosowania metod zarządzania projektami już po ich wdrożeniu. Prawdopodobnie nie znajdziemy takiego przykładu, każda bowiem firma, która przyjęła zasady zarządzania projektami, nadal je stosuje, po prostu dlatego, że okazują się skuteczne. Z chwilą, kiedy firma decyduje się na wdrożenie systemu zarządzania projektami, jedyną wątpliwość budzi to, kiedy można będzie w pełni wykorzystać jego zalety.

Strategiczne przesłanki skłaniające do doskonalenia zarządzania projektami pochodzą z dwóch źródeł: wewnętrznych i zewnętrznych. Przykładem z pierwszej grupy może być odkrycie zalet zarządzania projektami przez wyższe kierownictwo monitorujące ogólne trendy gospodarcze w branży lub porównujące wyniki swojej firmy z konkurencją. Organizacyjni specjaliści w dziedzinie zarządzania projektami wskazują metody poprawiania wydajności i skuteczności. Mogą również zdać sobie sprawę z tego, że zarządzanie projektami pozwala wykształcić kadrę kierowniczą rozumiejącą sposób funkcjonowania praktycznie każdej jednostki organizacyjnej w firmie.

Czynniki zewnętrzne mogą skłonić firmę do uznania potrzeby zmian w sposobie prowadzenia działalności, na przykład:

- *Konkurencja*. Klienci oczekują niższych kosztów oraz zastosowania zarządzania projektami w ich projektach.
- *Normy jakościowe*. Klienci oczekują wysokiej jakości, mniejszej liczby usterek i mniejszej liczby reklamacji.
- *Wyniki finansowe*. Klienci oczekują, że wykonawcy zadowolą się niższymi prowizjami.
- *Uwarunkowania prawne*. Klienci oczekują stosowania ujednoczonych systemów zarządzania projektami zgodnych z ograniczeniami wyznaczonymi przez prawo i instytucje nadzorcze (takie jak *Environmental Protection Agency* — Agencja Ochrony Środowiska<sup>6</sup>).
- *Czynniki techniczne*. Klienci oczekują najnowocześniejszych rozwiązań technologicznych za rozsądne ceny.
- *Czynniki społeczne*. Pracownicy oczekują systemu pozwalającego wykonać więcej pracy w krótszym czasie, ograniczając w ten sposób konieczne nadgodziny.
- *Czynniki polityczne*. Firmy konkurują w warunkach gospodarki globalnej, wymagającej ujednoczonych procesów zarządzania projektami.

---

<sup>6</sup> Za polski odpowiednik tej instytucji można uznać Główny Inspektorat Ochrony Środowiska i jego oddziały wojewódzkie — *przyp. red.*

- *Naciski ekonomiczne.* Firmy powinny wykonywać więcej pracy w krótszym czasie i przy niższych kosztach, aby obniżyć skutki różnic kursowych oraz koszt obsługi kredytów.
- *Oczekiwania akcjonariuszy.* Akcjonariusze chcą rozwoju wewnętrznego i ekspansji zewnętrznej firmy poprzez fuzje i przejęcia, które powinno się przeprowadzać sprawnie i bez ponoszenia nadmiernych kosztów.

Korzyści wynikające ze stosowania zarządzania projektami można zaobserwować w wielu przedsiębiorstwach. Na przykład:

- Firma Hewlett-Packard zwiększyła sprzedaż oraz poziom zadowolenia klientów. Dzięki zintegrowanym zespołom zadaniowym zdołała obniżyć koszty projektów, skrócić czas rozwoju nowych produktów oraz poprawić integrację systemów i projektowanie produktów.
- W latach 90. firma Radian International zdołała pozyskać większą liczbę lojalnych i bardziej zadowolonych klientów; udało jej się także ograniczyć przekroczenia budżetu i liczbę wadliwych produktów.
- Battelle (PNNL) zwiększyła liczbę produktów dostarczanych zgodnie z planowanym terminem i budżetem.
- W 3M skrócono czas rozwoju nowych produktów. Wykorzystanie zintegrowanych zespołów zadaniowych pozwoliło przekroczyć zakładane cele kosztowe i zwiększyć wydajność.
- DaimlerChrysler obniżył koszt produktów, skrócił czas rozwoju nowych produktów i poprawił rozwiązania techniczne stosowane w produkowanych pojazdach.
- Departament Obrony USA, wykorzystując zintegrowane zespoły zadaniowe, obniżył koszt produktów poniżej oczekiwanego poziomu i realizował dostawy przed planowanymi terminami, wykazując przy tym wzrost wydajności.

Kolejna strategiczna zaleta zarządzania projektami wynika z możliwości połączenia go z innymi systemami zarządzania. Najważniejsze cztery z tych systemów to: projektowanie współbieżne (rysunek 1.4), kompleksowe zarządzanie jakością, zarządzanie ryzykiem i zarządzanie zmianami. Ich połączenie pozwala uzyskać efekt synergii, co przedstawia rysunek 1.5.

Połączenie zarządzania projektami z projektowaniem współbieżnym pozwala osiągnąć następujące korzyści:

- Skrócenie czasu rozwoju nowych produktów.
- Przedłużenie przeciętnego cyklu życia produktu.
- Zwiększenie sprzedaży.

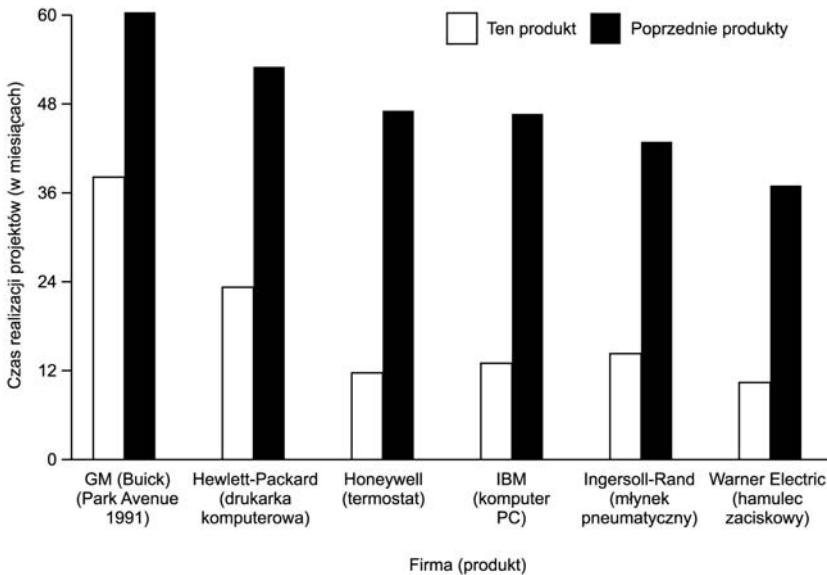
**Rysunek 1.4.**  
Połączenie zarządzania projektami z projektowaniem współbieżnym



\*DFA = Design For Assembly, projekt na potrzeby montażu

\*\*VMEA = Variant Mode and Effects Analysis, analiza przyczyn i skutków odmiann

Źródło: H. Kerzner: *In Search of Excellence in Project Management*, Wiley, New York 1998, s. 8. Opracowano na podstawie: I.W. Eversheim: „Trends and Experience in Using Simultaneous Engineering”, *Proceedings of the 1st International Conference on Simultaneous Engineering*, London, grudzień 1990, s. 18.



**Rysunek 1.5.** Wpływ połączenia zarządzania projektami z innymi systemami zarządzania na skrócenie czasu rozwoju nowych produktów w sześciu dużych przedsiębiorstwach

Źródło: P.G. Smith, D.G. Reinertsen: *Developing Products in Half the Time*, wydanie 2., Wiley, New York 1997.

- Zwiększenie przychodów.
- Zwiększenie liczby klientów.

Departament Obrony szacuje, że połączenie projektowania współbieżnego z zarządzaniem projektami pozwala osiągnąć następujące dodatkowe korzyści:

- Ograniczenie zmian w dokumentacjach technicznych co najmniej o połowę.
- Skrócenie czasu wprowadzania produktu na rynek co najmniej o połowę.
- Ograniczenie odrzutów i nakładu pracy potrzebnego na poprawki o 50 – 75%.

W latach 80. ubiegłego wieku firma Digital Equipment Corporation zdecydowanie popierała zarówno zarządzanie projektami, jak i projektowanie współbieżne. Według Johna Hartleya firma w ciągu trzech lat osiągnęła następujące korzyści<sup>7</sup>:

- Skrócenie czasu wprowadzania nowych produktów na rynek z 30 do 15 miesięcy.
- Ograniczenie kosztów produktów o 50%.
- Wzrost sprzedaży o 100%.
- Skrócenie okresu potrzebnego na osiągnięcie progu rentowności średnio o 6 miesięcy.
- 9-, 10-krotny wzrost rentowności w ciągu pięciu lat.

Połączenie zarządzania projektami z kompleksowym zarządzaniem jakością pozwala osiągnąć:

- Wyższą jakość produktów.
- Wyższy wskaźnik zadowolenia klientów.
- Mniejszą liczbę niepowodzeń wewnętrznych i zewnętrznych.
- Zmniejszoną liczbę odrzutów w produkcji.
- Mniejszą liczbę reklamacji i napraw gwarancyjnych.

Korzyści wynikające z połączenia zarządzania ryzykiem i zarządzania projektami to między innymi:

---

<sup>7</sup> Cytat z: John Hartley: *Concurrent Engineering: Shortening Lead Times, Raising Quality, and Lowering Costs*. Copyright © 1992 by Productivity Press, PO Box 13390, Portland, OR 97213-0390. (800) 394-6868. Cytat za zgodą właścicieli praw autorskich.

- Lepsze procedury identyfikacji ryzyk.
- Lepsze procedury oceny ilościowej ryzyk.
- Skuteczniejsze procesy reakcji na ryzyka.
- Skuteczniejsze procesy podejmowania decyzji.
- Zwiększenie poziomu tolerancji dla akceptacji ryzyk.
- Bardziej jednoznaczne określanie w zawieranych umowach stron odpowiedzialnych za zarządzanie poszczególnymi ryzykami.

Połączenie zarządzania projektami z zarządzaniem zmianami może przynieść następujące korzyści:

- Zdolność szybkiego reagowania na żądania zmian zgłaszane przez klienta.
- Zmniejszenie wpływu zmian na budżet i harmonogram.
- Więcej własnych działań prowadzących do zwiększenia wartości oferowanej klientom.
- Dobre relacje z klientami.
- Bardziej zadowoleni klienci.

## 1.4. Cykl życia zarządzania projektami

---

Osiągnięcie doskonałości w zarządzaniu projektami wymaga czasem kilku lat, a czasem kilku dziesięcioleci. Nie sposób obejść się bez zmian — kluczowe znaczenie ma ich tempo. Zarządzanie projektami przypomina kompleksowe zarządzanie jakością: w obu wypadkach potrzeba gruntownej wiedzy teoretycznej i znacznych umiejętności praktycznych. Proces nauczania trzeba rozpocząć od kadry zarządzającej najwyższego szczebla. Trudno oczekiwać, by pracownicy opowiadali się za zmianami, których nie popierają ich przełożeni.

Kierownictwo wyższego szczebla może przekonać się do zmian pod wpływem takich czynników jak: kryzys gospodarczy, kurczący się udział w rynku, konkurencja, niska rentowność i kiepskie morale pracowników. O pomyślnym wdrożeniu metodyki zarządzania projektami decyduje przekonanie do niej kierownictwa, które musi dostrzec korzyści, jakie firma może dzięki niej uzyskać. Kadra kierownicza musi zdać sobie sprawę, że korzyści te obejmą wszystkich interesariuszy firmy.

Od początku lat 90. ubiegłego wieku dążenie do doskonałości w zarządzaniu projektami nabierało coraz większej wagi. Zarówno klienci, jak i wykonawcy nie mają dziś wątpliwości co do zalet zarządzania projektami. Wysoki poziom zarządzania projektami stał się w istocie orężem w walce z konkurencją, otwierającym nowe rynki i pozwalającym utrzymać dotychczasowych klientów.

W ciągu ostatnich 30 lat liczba członków Project Management Institute wzrosła z trzech tysięcy do ponad stu tysięcy. Najbardziej dynamiczny wzrost zanotowano pod koniec lat 80., prawdopodobnie dzięki wprowadzeniu procesu certyfikacji osób uczestniczących w projektach, tworzącego ścieżkę rozwoju zawodowego w dziedzinie zarządzania projektami. Klienci żądają nawet od wykonawców, by ich projekty prowadziły osoby posiadające ów certyfikat. Również członkowie kadry zarządzającej dużych firm przystępują do tego egzaminu, chcąc lepiej odgrywać rolę sponsorów projektu i utwierdzać klientów w przekonaniu, że zarządzanie projektami cieszy się pełnym poparciem kierownictwa firmy.

Cykl życia, przez który przechodzi praktycznie każda firma tworząca podstawy dla osiągnięcia doskonałości w zarządzaniu projektami, omówimy szczegółowo w rozdziałach drugim i trzecim (etapy tego cyklu życia przedstawiamy w tabeli 2.1).

Najszybszą metodą wypracowania podstaw do osiągnięcia doskonałości w zarządzaniu projektami jest wdrożenie programów szkoleniowych i edukacyjnych. Tabela 1.2 zestawia niektóre rodzaje branż oraz okres stosowania zarządzania projektami przez firmy z poszczególnych branż i intensywność prowadzonych kursów szkoleniowych. W branżach projektowych większość przychodów pochodzi z poszczególnych projektów. W branżach nieprojektowych większość przychodów generują wyroby i usługi. Innymi słowy, projekty podejmowane w branżach nieprojektowych mają wspierać wyroby i usługi oferowane przez organizację, zaś w branżach projektowych organizacje istnieją po to, by wspierać projekty. W pewnych branżach przeważają organizacje, które wprawdzie nie mają charakteru czysto projektowego, ale taki charakter mają niektóre z ich działań. Organizacje te nazywamy mieszanymi.

Poniżej podsumowujemy cechy charakterystyczne tych trzech typów branż:

- Przemysł lotniczy i zbrojeniowy oraz budownictwo przemysłowe to gwiazdy zarządzania projektami wśród branż, które należały i należą do typowo projektowych. Na rozwój narzędzi ilościowych wspierających zarządzanie projektami w tych branżach wydano już setki milionów dolarów. Firmy z tej grupy wolą tworzyć własne narzędzia, zamiast korzystać z gotowych pakietów oprogramowania. Niektóre z tych firm zawierają między sobą umowy licencyjne dotyczące użycia oprogramowania wspomagającego zarządzanie projektami, które do tej pory wykorzystywano wewnątrz. Systemy zarządzania projektami w tych branżach są wprawdzie doskonałe, ale ich wydajność ograniczają znaczne sformalizowanie i obecność wielu sztywnych procedur wynikające ze specyfiki klientów tych branż, którymi często są instytucje rządowe.
- Producenci podzespołów samochodowych, komputerów i sprzętu elektronicznego na firmamencie zarządzania projektami zajął dopiero w przyszłości. Już teraz jednak niektóre firmy z tej grupy osiągnęły doskonałość w zarządzaniu projektami. Nasilająca się presja ze strony klientów na poprawę jakości i krótszy czas rozwoju powinna łatwo



**Tabela 1.2.** Poziom intensywności oferowanych szkoleń z zarządzania projektami według branż

Poziom intensywności szkoleń z zarządzania projektami	Mieszane	Projektowe	Nieprojektowe
Wysoki	Przemysł motoryzacyjny Opieka zdrowotna Przemysł maszynowy Przemysł wydobywczy	Podwykonawcy przemysłu motoryzacyjnego Komputery Elektronika	Przemysł lotniczy Przemysł zbrojeniowy Budownictwo przemysłowe
	<b>Mieszane</b>	<b>Mieszane</b>	<b>Projektowe</b>
Średni	Produkcja napojów Przemysł chemiczny Przemysł papierniczy	Bankowość Przemysł farmaceutyczny Przemysł naftowy Telekomunikacja	Rekreacja i wypoczynek Przemysł rozrywkowy Energetyka nuklearna
	<b>Mieszane</b>	<b>Mieszane</b>	<b>Nieprojektowe</b>
Niski	Ubezpieczenia Wydawnictwa Handel detaliczny Transport	Przemysł spożywczy Koleje Przemysł tytoniowy	Przetwórstwo surowców Metalurgia
	<b>1 – 5</b>	<b>5 – 10</b>	<b>15 i więcej</b>
Lata doświadczenia w zarządzaniu projektami			

Źródło: H. Kerzner, *In Search of Excellence in Project Management*, Wiley, New York 1998, s. 11.

doprowadzić do osiągnięcia większej biegłości w zarządzaniu projektami niż w wypadku przedsiębiorstw z poprzedniej grupy. Firmy motoryzacyjne, komputerowe i elektroniczne zatrudniają na ogół młodych kierowników projektów i członków kadry zarządzającej, którzy skłonni są podejmować ryzyko i ograniczać biurokrację związaną z zarządzaniem projektami.

- Niektóre firmy projektowe specjalizujące się w usługach związanych z rekreacją i wypoczynkiem oraz rozrywką, a także firmy z branży energetyki nuklearnej, powoli, ale wytrwale osiągają kolejne poziomy doskonałości w zarządzaniu projektami. Powszechne wypracowanie wysokich standardów w tej dziedzinie możliwe będzie wtedy, gdy firmy w tych branżach uświadomią sobie, że nie będą w stanie przetrwać bez pełnego wdrożenia zarządzania projektami.
- Przemysł motoryzacyjny, opieka zdrowotna, przemysł maszynowy i górnictwo to przodownicy zarządzania projektami wśród branż mieszanych — teraz i w przeszłości. Wprawdzie w latach 80. firmy z tych branż wdrażały zarządzanie projektami dość powoli, ale ostatnio tempo znacznie wzrosło, a wiele z nich już osiągnęło dobre wyniki. Doskonałość

stanie się dostępna dla wszystkich wtedy, gdy zdołają dostrzec skutki zmian legislacyjnych oraz nowych wymagań konsumentów. Obecnie usprawnia się metody postępowania i procedury. Nastąpiła również znaczna poprawa metod zarządzania podwykonawstwem, sprzyjająca budowaniu zaufania pomiędzy podmiotami na różnych poziomach łańcucha podwykonawców. Coraz bardziej ceni się także certyfikaty w dziedzinie zarządzania projektami.

- Prawdopodobnie najszybsze zmiany w dziedzinie zarządzania projektami zachodzą w bankowości, produkcji farmaceutyków, wydobywaniu i przetwórstwie ropy i gazu oraz telekomunikacji. Firmy z tych branż już dziś należą do najlepszych wśród przedsiębiorstw mieszanych i ta sytuacja powinna się utrzymać w przyszłości. W ciągu ostatnich kilku lat osiągnięto tu więcej niż w innych branżach przez lat dziesięć. Potrzeba dążenia do doskonałości w zarządzaniu projektami wynika tu z fuzji, przejęć i zmian legislacyjnych. Wszystko wskazuje na to, że firmy z tej grupy staną się mistrzami w wykorzystaniu zarządzania projektami do oceny ryzyka.
- W innych branżach charakteryzujących się połączeniem projektów i nieprojektowych wyrobów oraz usług zarządzanie projektami wdraża się powoli i brak jest świadomości takiej potrzeby. Do tej grupy zaliczyć trzeba producentów napojów, przemysł chemiczny i papierniczy, ubezpieczenia, działalność wydawniczą, sprzedaż detaliczną, transport, koleje, przemysł spożywczy i tytoniowy. W firmach tych dominujące znaczenie mają czynniki polityczne, a w projektach najważniejsze są kwestie związane z terminami realizacji i jakością. Kierownicy projektów po ich ukończeniu nie mają na ogół pojęcia, jakie były faktycznie poniesione koszty.
- W branżach wytwórczej i metalurgicznej dominują firmy nieprojektowe, w których do rzadkości należą projekty oddzielone od głównych zadań produkcyjnych. Pełne wdrożenie zasad zarządzania projektami w tych przedsiębiorstwach może wymagać jeszcze wielu lat.

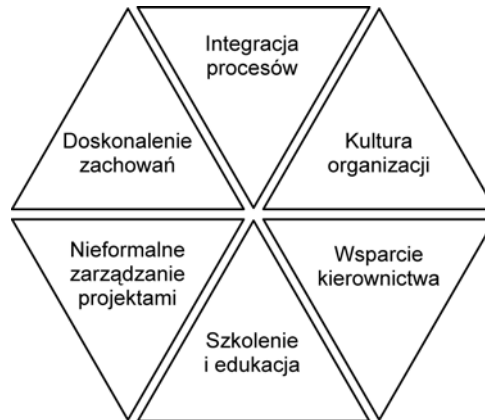
## 1.5. Doskonałość w zarządzaniu projektami

---

Różnica między firmą przeciętną a taką, która osiągnęła doskonałość w zarządzaniu projektami, polega na sposobie realizacji etapów wzrostu i dojrzałości cyklu życia zarządzania projektami. Właśnie wtedy ujawnia się największy wpływ zaawansowanych metod zarządzania projektami na biegłość w tej dziedzinie. Rysunek 1.6 przedstawia sześć obszarów, w których uwidacznia się doskonałość w zarządzaniu projektami. Omówimy je w rozdziałach od dziewiątego do piętnastego.

**Rysunek 1.6.**

*Sześć składników  
doskonałości  
w zarządzaniu  
projektami*



Źródło: H. Kerzner, *In Search of Excellence in Project Management*, Wiley, New York 1998, s. 14.

Firmy, które postanowiły wdrożyć metodykę zarządzania projektami, szybko zorientowały się, że potencjalne korzyści znacznie przewyższają wstępne prognozy. Potwierdza to tabela 1.3. W miarę wydłużania się listy potencjalnych korzyści wzrastała chęć doskonalenia, a firmy zmieniały filozofię działania.

Pełnego potencjału zarządzania projektami nie udaje się osiągnąć w niektórych firmach przede wszystkim dlatego, że brakuje wsparcia ze strony kierownictwa. Dostrzeżenie konieczności zmian nie oznacza wcale ich wystąpienia. Kadra kierownicza powinna zdać sobie sprawę, że sukces i doskonałość w zarządzaniu projektami wymagają decentralizacji oraz przekazania części kluczowych informacji oraz pewnej kontroli nad wydatkami kierownikom projektu. Oba te obszary są źródłem władzy kierownictwa, dlatego jego członkowie niechętnie zrzekają się całej tej władzy i niechętnie angażują się w pełni w zarządzanie projektami.

Niechęć kadry zarządzającej do wsparcia zarządzania projektami wynika również z innych przyczyn. Niektóre firmy rezygnują z pełnego wdrożenia, uważając, że jest ono niepotrzebne. Wszak jeśli pracownicy prawidłowo wypełniają swoje obowiązki, po co im zarządzanie projektami? Rezygnuje się zeń niesłusznie, uznając za „kontrolowanie kontrolujących”, a czasem wrzuca do jednego worka z audytem wewnętrznym.

Zawodowi kierownicy projektu nie obawiają się ujawniać całej prawdy o swoich projektach. Niestety, złe wieści nie zawsze są mile widziane przez wyższe kierownictwo, które chciałoby usłyszeć coś innego. Specyfika nakazowych systemów koordynacji i zarządzania sprawia, że informowanie nabiera negatywnego charakteru. Tymczasem dokładne informacje o projekcie powinno się uznać za owoc aktywnego i fachowego zarządzania projektami. W przyszłości kierownictwo musi uznać wkład kierowników projektu w analizę uwarunkowań rynkowych, planowanie finansowe i ocenę techniczną.

**Tabela 1.3.** Korzyści płynące z zarządzania projektami

Wcześniejsze opinie	Obecne opinie
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zarządzanie projektami będzie wymagało większej liczby osób i spowoduje wzrost kosztów ogólnych</li> <li>• Możliwy spadek rentowności</li> <li>• Zarządzanie projektami spowoduje wzrost liczby zmian zakresu</li> <li>• Zarządzanie projektami powoduje destabilizację organizacji i zwiększa liczbę konfliktów</li> <li>• Zarządzanie projektami to w istocie „mydlenie oczu” klientom</li> <li>• Zarządzanie projektami stworzy problemy</li> <li>• Zarządzanie projektami ma sens tylko w wypadku dużych projektów</li> <li>• Zarządzanie projektami wpłynie na pogorszenie jakości</li> <li>• Zarządzanie projektami spowoduje problemy związane z zależnościami hierarchicznymi i uprawnieniami</li> <li>• Zarządzanie projektami prowadzi do cząstkowej optymalizacji ograniczającej się do poszczególnych projektów</li> <li>• Zarządzanie projektami pozwala dostarczać produkty klientom</li> <li>• Koszty zarządzania projektami mogą spowodować, że firma przestanie być konkurencyjna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zarządzanie projektami pozwala wykonać więcej pracy w krótszym czasie i przy pomocy mniejszej liczby osób</li> <li>• Rentowność wzrośnie</li> <li>• Zarządzanie projektami umożliwi lepszą kontrolę zmian zakresu</li> <li>• Zarządzanie projektami sprawia, że firma jest skuteczniejsza i bardziej wydajna, dzięki lepszym zasadom zachowań organizacyjnych</li> <li>• Zarządzanie projektami pozwala na bliższą współpracę z naszymi klientami</li> <li>• Zarządzanie projektami dostarcza metod rozwiązywania problemów</li> <li>• Zarządzanie projektami przynosi korzyści we wszystkich projektach</li> <li>• Zarządzanie projektami poprawia jakość</li> <li>• Zarządzanie projektami pozwala ograniczyć walkę o uprawnienia</li> <li>• Zarządzanie projektami pomaga poszczególnym osobom podejmować decyzje właściwe z punktu widzenia całej firmy</li> <li>• Zarządzanie projektami dostarcza rozwiązań</li> <li>• Zarządzanie projektami zwiększa skalę naszej działalności</li> </ul>

## 1.6. Dobór firm do przykładów

W trakcie przygotowywania tej książki skontaktowano się z ponad 300 firmami wybranymi na podstawie:

- literatury,
- ankiet,
- własnej wiedzy autora (uzyskanej dzięki jego usługom doradczym i wykładom),
- informacji od zewnętrznych instruktorów i konsultantów.

Większość z tych firm otrzymała trzy zestawy ankiet. W wielu wypadkach przeprowadzano następnie wywiady weryfikujące jakość otrzymanych informacji

i precyzujące ich format oraz kontekst. Wszystkie dosłowne wypowiedzi członków kadry zarządzającej i kierowników projektu cytowane w książce były przez nich autoryzowane.

Pierwotnie moim zamiarem było wskazanie w każdej branży przynajmniej jednej lub dwóch firm, niezależnie od ich wielkości. Wiele firm, które moim zdaniem osiągnęły doskonałość w zarządzaniu projektami, odmówiło współpracy, obawiając się, że ujawnienie niektórych informacji zaszkodziłoby ich pozycji rynkowej.

Druga grupa firm zmierzających ku doskonałości odmówiła udziału, obawiając się porównań z bardziej zaawansowanymi przedstawicielami tej samej branży. Niektóre z tych organizacji po zapoznaniu się z ankietami uzmysłowiły sobie, jak wiele jeszcze dzieli je od doskonałości. Jeden z dyrektorów zauważył: „Nie mamy tego, o co pytacie. A pewnie powinniśmy”.

Firmy należące do trzeciej grupy najpierw odpowiedziały na ankietę, ale później nie zezwoliły na publikację tych informacji. Czwarta grupa firm zmierzających do doskonałości wycofała się po namyśle, uzmysłowiwszy sobie, że kiedy klienci o nich przeczytają, mogą zażądać więcej, niż firmy te będą w stanie osiągnąć.

Omawiane w tej książce organizacje, które już osiągnęły doskonałość albo są na dobrej drodze do jej osiągnięcia, to:


3M	EDS
ABB	Eli Lilly
American Greetings	Ericsson
Antares	Exel
Armstrong World Industries	FirstEnergy
Battelle (Pacific Northwest National Laboratories)	General Electric
	General Motors
BellSouth	Hewlett-Packard
Boeing	Humana
CIGNA	Intel
Computer Associates	International Institute of Learning
Cooper Standard Automotive	I-Think
DaimlerChrysler	Johnson & Johnson
Defense Acquisition University	Johnson Controls
Departament Obrony USA	Lear
Departament Transportu stanu Wirginia	Kinetic
	Lincoln Electric
Detroit Energy	MahindraBT
Diebold	Metzeler
Edelca	Microsoft

Middough Consulting	Sherwin-Williams
Mindjet	Star Alliance
Motorola	StoneBridge Group
National City Bank	Sun Microsystems
Nortel	Swiss Re
Noveon	Texas Instruments
PDVSA	USAA
Raytheon	Walt Disney
Roadway Express	Westfield Group
Rockwell Automation	Xerox
School of Project Management (SPM)	

W małych firmach kultura zarządzania projektami jest wszechobecna, w dużych — powstają swoiste zagłębia zarządzania projektami. Niektóre z nich osiągają wielkie sukcesy w tej dziedzinie, a inne mają w tym samym czasie jeszcze bardzo wiele do zrobienia. Takie zjawiska nie są obce nawet firmom, które zdobyły prestiżową nagrodę Malcolm Baldrige Award. Staraliśmy się uzyskać odpowiedzi na ankiety przede wszystkim od tych działów, które osiągnęły najlepsze rezultaty. Podobnie, odpowiedzi otrzymane od pojedynczych osób nie muszą dokładnie odpowiadać rzeczywistym rozwiązaniom stosowanym w całej organizacji.

Nie wszystkie firmy osiągają doskonałość w każdym z sześciu obszarów przedstawionych na rysunku 1.6. W tej książce wskazujemy te z nich, które są najbliższe ideałowi. Niektóre firmy osiągnęły wprawdzie biegłość zaledwie w dwóch czy trzech obszarach, ale piszemy o nich, ponieważ zmierzają w dobrym kierunku i wkrótce pewnie dostrzegą światło na końcu tunelu.

Niestety, niewielu firmom udało się osiągnąć prawdziwą doskonałość. Nieustannie pojawiają się nowe przeszkody, z którymi trzeba sobie radzić. Dr Al Zeitoun, dyrektor ds. zarządzania projektami w International Institute for Learning, uważa, że:

 Od zarządzania projektami nie ma ucieczki. Świat pędzący z prędkością 250 mil na godzinę i doświadczający ciągłych reorientacji i zmian procesów oraz rozwiązań sprawia, że potrzeba zarządzania projektami i kierowników projektu jest oczywista. Owa grupa kluczowych graczy w naszych organizacjach pozostanie bodaj jedyną grupą ludzi potrafiących zrozumieć wszystkie te zmiany i zdolnych do dostrzeżenia dostatecznie wielu szczegółów, nie tracąc przy tym z oczu pełni obrazu.

Moim zdaniem istnieje kilka wskaźników sygnalizujących, że do doskonałości w zarządzaniu projektami jeszcze daleka droga:

1. Jest bardzo niewiele organizacji, które naprawdę doskonale rozumieją i potrafią skutecznie stosować zarządzanie projektami.
2. Jest mnóstwo firm, w których mówi się o zarządzaniu projektami, powołuje kierowników projektu, ale które dotąd nie zapewniły sponsorów niezbędnych

do skutecznej realizacji projektów. Widać, jak trudno określa się uprawnienia, produkty cząstkowe, zakresy odpowiedzialności itd. Nadal powszechne są fałszywe przekonania, takie jak opinia, iż nie potrzebujemy karty projektu, jeśli tylko mamy dokładne opisy stanowisk. Organizacje nadal opierają swe zarządzanie na tym, jakimi dysponują ludźmi, a nie na tym, jakie prace trzeba wykonać, zaś przedmiotem negocjacji nadal pozostają konkretne osoby, a nie konkretne produkty cząstkowe.

3. Nie osiągnięto dotąd zbyt wysokiego poziomu edukacji i badań naukowych w dziedzinie zarządzania projektami. Wprawdzie uniwersytety, wyższe szkoły zawodowe i instytucje zaczynają w końcu oferować solidne programy edukacyjne, ale badania naukowe są w powijakach.
4. Jeszcze bardzo daleko do ujednoczenia standardów zarządzania projektami. Wydane przez Project Management Institute (PMI) kompendium *PMBOK® Guide* daje wprawdzie lepsze podstawy do stworzenia takich standardów niż wiele innych międzynarodowych kompendiów, ale mimo wszystkich swych atutów pozostawia wiele nierozwiązanych problemów. Jednym z najważniejszych jest kwestia stworzenia jednolitych standardów globalnych. Czy krokiem w dobrym kierunku jest wydana niedawno norma ISO 10006? Wciąż aktualna jest pilna potrzeba stworzenia wszechstronnego standardu międzynarodowego obejmującego wszystkie kluczowe obszary zarządzania projektami, a jednocześnie wykraczającego ponad specyfikę branżową, kulturą czy narodową.
5. Podobne problemy dotyczą kwestii certyfikacji. Z perspektywy globalnej trzeba ocenić potrzebę i wartość uniwersalnego systemu certyfikacji, odpowiedniej procedury certyfikacyjnej, uprawnionych organów certyfikujących, wymagań potrzebnych do zachowania certyfikatu oraz innych złożonych kwestii międzynarodowych. Z krajowego punktu widzenia (Stanów Zjednoczonych) otwartą pozostaje kwestia formy egzaminu PMP (Project Management Professional) — czy ma to być ogólny egzamin obejmujący wszystkie etapy cyklu życia projektu, czy też należałoby utrzymać obecną formułę wyróżniającą osiem modułów. Rosnącemu zainteresowaniu egzaminem powinno towarzyszyć stałe doskonalenie punktowego systemu otrzymywania i zachowywania certyfikatu. Certyfikaty PMP nie pociągają za sobą żadnych skutków prawnych; dlatego trzeba zastanowić się, czy wprowadzić jakiś system licencjonowania podobny do innych profesji? Czy zatem należałoby stworzyć odrębne systemy certyfikacji i/lub licencjonowania dla poszczególnych branż? Wiele takich pytań nadal pozostaje bez odpowiedzi.
6. Dopiero od niedawna można zaobserwować globalną współpracę pomiędzy najważniejszymi organizacjami zajmującymi się zarządzaniem projektami. Cichną wreszcie dysputy, która organizacja powinna wieść globalny prym w tej dziedzinie — Project Management Institute, czy też może International Project Management Association (IPMA — Międzynarodowe Stowarzyszenie Zarządzania Projektami). Kluczowe staje się pytanie: jak możemy współpracować, aby możliwie najpełniej skorzystać z wzajemnych doświadczeń? Pojawiła się również propozycja utworzenia globalnej federacji.
7. Im więcej organizacji zaczyna prowadzić swoją działalność za pomocą projektów, opierając ją na ściślejszej współpracy między kierownikami projektów a dysponentami zasobów, tym większa staje się potrzeba określenia specyfiki umiejętności zawodowych kierownika projektu. Szczególnie ważna wydaje się mentorska rola związana z tą profesją. Oczywista staje się potrzeba szkoleń

rozwijających te specyficzne umiejętności kierowników projektu. Znacznie ważniejsze wydają się przy tym tak zwane umiejętności miękkie (dotyczące relacji z ludźmi), aniżeli umiejętności twarde (związane z naukami ścisłymi). Dostawcy szkoleń, którzy będą chcieli utrzymać się na rynku, nie mogą zaś zapominać o konieczności nieustannego dopracowywania oferowanych programów edukacyjnych.

Omówienie tych siedmiu wskaźników — a jest ich więcej — pozwala, w moim przekonaniu, wnioskować, że stawiamy dopiero pierwsze kroki w zarządzaniu projektami. Na razie dopiero dotykamy wszystkiego, ale wkrótce nauczymy się działać, głosić poglądy i postępować zgodnie z głoszonymi poglądami. Czeka nas prawdziwa rewolucja polegająca na pełnym zrozumieniu zarządzania projektami i tego, jak nam się ono odpłaci za cały nasz trud. Dążąc do pomyślnej realizacji coraz to nowych projektów, organizacje będą przywiązywać coraz większą wagę do gromadzonych doświadczeń. A liczba członków organizacji skupiających kierowników projektów oraz osób posiadających zawodowe certyfikaty w tej dziedzinie będzie rosła bez końca.


W skali globalnej najwięcej będzie się działo tam, gdzie pojawi się największa potrzeba doskonałości w zarządzaniu projektami. Bardzo ważną kwestią pozostaną ścieżki kariery dla kierowników programu, będących głównymi kandydatami do osiągnięcia owej doskonałości. Ludzie ci będą w przyszłości najpoważniejszymi kandydatami na najpoważniejsze stanowiska. A wówczas być może znów członkowie zarządów będą twórcami wizji skalających ich organizacje.

Powstawać będą zespoły wirtualne, zdolne do szybkiej wymiany pomysłów, a do minimum ograniczające biurokrację, skupiając się na skuteczniejszej i bardziej wydajnej realizacji prac w projektach. Nadal nie obejdzie się bez bezpośrednich spotkań poszczególnych osób lub wszystkich członków zespołu, które pozwolą im radzić sobie z kluczowymi aspektami prac koncepcyjnych, przekazywać nawzajem wyzwania i rozwiązywać najpoważniejsze problemy.

Prawdziwa integracja systemów i procesów nadal będzie ważnym celem w rozwoju globalnego rynku. Działania te powinny doprowadzić do zmniejszenia i/lub likwidacji nieefektywności na styku tych systemów i procesów. Pojawi się nieprzerwany strumień nowych koncepcji związanych z zarządzaniem projektami, a organizacje nabierające coraz więcej cech projektowych będą z coraz większym zdumieniem wspominać dawne czasy.

W XXI wieku pojęcie *globalizacji* nabierze nowego znaczenia. Jeśli historia może nas czegośkolwiek nauczyć, to na pewno tego, że sukces na skalę globalną można osiągnąć stosując odpowiednie metody zarządzania, a nie tylko opierając się na oferowanych produktach i zajmowanych rynkach. Dobra metodyka zarządzania projektami może stworzyć spójne ramy dla projektów globalnych. Połączenie standardowej metodyki z umiejętnością zarządzania może zaś znacząco zwiększyć szanse firmy na globalny sukces.

Zdaniem Suzanne Gale, kierownika programów globalnych w firmie EDS:

 Światowa gospodarka wymusza zwiększanie liczby wielkich projektów globalnych, czyli międzynarodowych. Kierownicy projektów, którzy nie mają doświadczenia w zarządzaniu globalnym, często traktują te przedsięwzięcia jak duże projekty realizowane w skali kraju. Są to wszakże zupełnie inne projekty. Większego znaczenia nabierają w nich solidniejsze ramy zarządzania projektami.



Niezwykle ważne staje się planowanie, które z góry uwzględnia globalną perspektywę. Na przykład, kluczowe znaczenie dla powodzenia projektu będzie miało stworzenie zespołu posiadającego wiedzę o obszarach geograficznych objętych projektem. Kierownicy projektu muszą również wiedzieć, jak funkcjonować w danym regionie. Wszyscy członkowie zespołu muszą też poznać i zrozumieć tę samą metodykę zarządzania projektami.

Globalizacja i technika sprawiają, że solidne metody zarządzania projektami nabiorą jeszcze większego znaczenia.

Niektórzy twierdzą, że przewidzenie przyszłości dla zarządzania projektami może być trudne z uwagi na tempo zmian w tej dziedzinie. Adrian Lammi, prezes oddziału PMI Northeast Ohio, snuje taką oto wizję tego, co będzie się działo w XXI wieku:

□ Dzięki umiejętnościom wymaganych od kierowników projektu, zarządzanie projektami w XXI wieku pozostanie unikalną dziedziną wiedzy. Nadal będzie przyciągało wybrańców, którzy potrafią ogarnąć wiele szczegółów i umiejętnie zestawić je w wykonalny plan. Będzie się od nich wymagać coraz więcej. W dalszym ciągu zakres, czas, koszt i jakość będą najważniejsze i równie ważne. Dołączą do nich kolejne czynniki sukcesu: zarządzanie zasobami ludzkimi i zarządzanie komunikacją. Kierowników projektu będzie się nagradzać za zdolność przekonywania, wywierania wpływu, inspirowania i negocjowania, a w tych działaniach będą oni wykraczać poza granice państw i kultur. W coraz większym stopniu będzie się zawężać obszar działań kierownika projektu. Osobę, która zdoła poprowadzić każdy projekt, będzie równie trudno spotkać jak lekarza ogólnego. Nie wystarczy już pochwalić się przed sponsorem projektu samym certyfikatem. Będą oni szukali potwierdzenia doświadczenia w różnych obszarach geopolitycznych i różnych branżach. Zdolność zarządzania szczegółami i kompetencje techniczne uczynią jednak z kierowników projektu niewolników swojej profesji, dlatego liczba awansowanych na najwyższe stanowiska kierownicze pozostanie na względnie stałym poziomie procentowym. Zarządzanie projektami pozostanie pomocniczą dziedziną zarządzania, a nie jego podstawowym elementem.

## Test wielokrotnego wyboru

---

1. Elementarne zarządzanie projektami dotyczy:
  - A. Zasad zarządzania projektami.
  - B. Techniki harmonogramowania.
  - C. Techniki kontroli kosztów.
  - D. Współpracy ze sponsorami projektów.
  - E. Wszystkich powyższych.
2. Zaawansowane zarządzanie projektami dotyczy:
  - A. Przekładania teorii na praktykę.
  - B. Techniki wdrażania.
  - C. Metod dążenia do doskonałości w zarządzaniu projektami.

- D. Wszystkich powyższych zagadnień.
  - E. Jedyne punktów A i C.
3. Doskonałość zarządzania projektami można najczęściej osiągnąć przez:
- A. Dobrą znajomość obowiązujących zasad.
  - B. Stosowanie zasad.
  - C. Skracanie czasów wyznaczonych harmonogramem.
  - D. Wyższą jakość produktów.
  - E. Obniżenie kosztów.
4. Klasyczna definicja projektu mówi, że jest to działanie, które:
- A. Jest niepowtarzalne lub unikalne.
  - B. Ma określone cele.
  - C. Jest wykonywane przy ograniczeniach czasowych, kosztowych i jakościowych.
  - D. Wykorzystuje zasoby ludzkie i techniczne.
  - E. Wszystkie powyższe.
5. Skuteczne zarządzanie projektami wymaga dokładnego planowania i dobrej koordynacji, ponieważ:
- A. Koordynacja jest obecnie pozioma, a nie tylko pionowa.
  - B. Ograniczenia projektu są dość swobodne.
  - C. Bez planu pracownicy nie są w stanie wydajnie pracować.
  - D. W środowisku zarządzania projektami konieczna jest komunikacja w formie pisemnej.
  - E. Żadne z powyższych.
6. Często mówi się, że zarządzanie projektami kształci kadrę zarządzającą wyższego szczebla. Odbywa się to głównie przez:
- A. Poziomą organizację pracy.
  - B. Kontrolowanie kosztów projektu.
  - C. Zarządzanie ścisłymi ograniczeniami.
  - D. Wszystkie powyższe.
  - E. Jedyne B i C.
7. Według Lindy Kretz, wiele firm popełnia fatalny błąd polegający na:
- A. Przyznawaniu projektom zbyt dużego budżetu.
  - B. Przyznawaniu projektom zbyt małego budżetu.
  - C. Udostępnianiu niewystarczających zasobów.
  - D. Niewskazywaniu członka zarządu odpowiedzialnego za przyznanie budżetu.
  - E. Powoływaniu kierownika projektu dopiero po opracowaniu planu projektu.
8. W przyszłości można się spodziewać, że firmy docenią wkład, jaki kierownicy projektu wnoszą do:
- A. Wyników finansowych firmy.
  - B. Procedur planowania i funkcji kontrolnych.
  - C. Działań zmierzających do poprawy jakości.

- D. Prac nad udoskonalaniem oprogramowania do zarządzania projektami.
  - E. Żadne z powyższych.
9. W początkowych latach wzrostu znaczenia zarządzania projektami kierowników projektu uznano za przedstawicieli samodzielnego zawodu głównie z powodu:
- A. Zaostrzonych wymagań jakościowych.
  - B. Skracania się harmonogramów pracy.
  - C. Odpowiedzialności za wynik finansowy.
  - D. Wszystkie powyższe.
  - E. Jedynie A i B.
10. Wzrost znaczenia zarządzania projektami w pierwszej kolejności można było zaobserwować w firmach:
- A. Nieprojektowych.
  - B. Projektowych.
  - C. Częściowo projektowych.
  - D. O czystej strukturze funkcyjnej.
  - E. Mieszanych.
11. Od recesji w latach 1989 – 1993 największy wzrost znaczenia zarządzania projektami zanotowano w przedsiębiorstwach:
- A. Projektowych.
  - B. Nieprojektowych.
  - C. Mieszanych.
  - D. Częściowo projektowych.
  - E. O czystej strukturze funkcyjnej.
12. Dwa czynniki, które w największym stopniu przyczyniły się do akceptacji funkcji kierownika projektu, to:
- A. Odpowiedzialność za koszty i korzyści projektu oraz recesje.
  - B. Sponsorowanie przez członków wyższego kierownictwa oraz kompleksowe zarządzanie jakością (TQM).
  - C. Sponsorowanie przez członków wyższego kierownictwa oraz uwzględnienie zarządzania projektami w programach uniwersyteckich.
  - D. Stopnie naukowe z zarządzania projektami oraz certyfikacja Project Management Institute.
  - E. Odpowiedzialność za wyniki finansowe oraz certyfikacja Project Management Institute.
13. W czasie recesji w latach 1979 – 1983 zaczęło przybywać sojuszników zarządzania projektami.
- A. Prawda.
  - B. Fałsz.
14. Które z poniższych działań nie sprzyja zarządzaniu projektami?
- A. Kompleksowe zarządzanie jakością (TQM).
  - B. Poszerzony zakres kontroli.

- C. Projektowanie współbieżne.
  - D. Upełnomocnianie wykonawcze i samodzielne zespoły.
  - E. Redefinicja procesów funkcjonowania firmy.
15. Obecnie uważa się, że wdrażanie zarządzania projektami jest \_\_\_\_\_, natomiast kiedyś było ono \_\_\_\_\_:
- A. Wymuszane przez klientów; wprowadzane z przyczyn wewnętrznych.
  - B. Wprowadzane z przyczyn wewnętrznych; wymuszane przez klientów.
  - C. Częściowe; pełne.
  - D. Częściowe; odrębną profesją.
  - E. Żadne z powyższych.
16. Kiedy firma stwierdza, że niezbędne jest jej zarządzanie projektami, szybkość wdrażania metodyki zależy od:
- A. Liczby kursów szkoleniowych z zarządzania projektami.
  - B. Poziomu wykształcenia kierownika projektu.
  - C. Dążenia wyższego kierownictwa do decentralizacji uprawnień i procesu decyzyjnego.
  - D. Zdolności kierowników liniowych do lepszego prowadzenia projektów.
  - E. Wszystkich powyższych.
17. Wskaż strategiczne przyczyny zmuszające firmę do wprowadzenia metodyki zarządzania projektami:
- A. Konkurencja.
  - B. Standardy jakościowe.
  - C. Uwarunkowania prawne.
  - D. Interes akcjonariuszy.
  - E. Wszystkie powyższe.
18. Strategiczna korzyść z zarządzania projektami polega na tym, że można je z powodzeniem łączyć z innymi technikami zarządzania.
- A. Prawda.
  - B. Fałsz.
19. Które z poniższych punktów opisują korzyści z łączenia zarządzania projektami z projektowaniem współbieżnym?
- A. Skrócenie czasu tworzenia nowych produktów.
  - B. Wzrost sprzedaży.
  - C. Wzrost liczby klientów.
  - D. Wydłużenie cyklu życia produktu.
  - E. Wszystkie powyższe.
20. Które z poniższych punktów opisują korzyści z łączenia zarządzania projektami z kompleksowym zarządzaniem jakością (TQM)?
- A. Poprawa jakości produktu.
  - B. Wzrost satysfakcji klientów.
  - C. Ograniczenie wewnętrznych i zewnętrznych niepowodzeń.

- D. Zmniejszenie liczby odrzutów z produkcji.
  - E. Wszystkie powyższe.
21. Solidne podstawy zarządzania projektami w firmie można zbudować najszybciej poprzez:
- A. Programy edukacyjne.
  - B. Powierzenie funkcji kierowników projektów osobom mającym najbardziej prestiżowe dyplomy.
  - C. Powierzenie funkcji kierowników projektów kierownikom liniowym.
  - D. Powierzenie zarządzania projektami wyższemu kierownictwu.
  - E. Powierzenie zarządzania projektami osobom, które odbyły dziesięcioletni staż przy realizacji projektów.
22. Branże, które będą najprawdopodobniej przodowały w zarządzaniu projektami, to:
- A. Podwykonawcy przemysłu samochodowego.
  - B. Opieka zdrowotna.
  - C. Przemysł wydobywczy.
  - D. Organizacje rządowe.
  - E. Wszystkie powyższe.
23. Które z poniższych sformułowań oddaje obecny pogląd na korzyści związane z zarządzaniem projektami?
- A. Zarządzanie projektami zwiększy problemy związane z układem sił i uprawnień w organizacji.
  - B. Klienci otrzymują nie tyle produkty, co rozwiązania.
  - C. Koszty administracyjne zarządzania projektami wzrosną.
  - D. Zarządzanie projektami doprowadzi do wzrostu liczby zmian w zakresie.
  - E. Może zmniejszyć się zyskowność.
24. Co nie jest jedną z sześciu składowych sukcesu w zarządzaniu projektami?
- A. Integracja procesów.
  - B. Szkolenia.
  - C. Przetrawanie recesji.
  - D. Nieformalne zarządzanie projektami.
  - E. Kultura organizacji.
25. Które opinie odzwierciedlają typowe przyczyny oporów wyższego kierownictwa przed wdrażaniem zarządzania projektami:
- A. Zarządzający niechętnie odnoszą się do złych wieści dotyczących przeszkód w realizacji projektów.
  - B. Zwiększona zyskowność może przynieść szkody.
  - C. Oczekiwania klientów mogą nie zostać spełnione.
  - D. Opóźnienia w realizacji projektów mogą występować częściej.
  - E. Wszystkie powyższe.

## Pytania do dyskusji

---

1. Dlaczego w okresach dobrej koniunktury firmy rzadziej decydują się na wdrażanie zarządzania projektami?
2. Kiedy w latach 50. i 60. ubiegłego wieku zarządzanie projektami ledwie raczkowało, przemysły lotniczy i obronny nie miały dużych trudności z jego wdrażaniem. Jak to wyjaśnić?
3. Dlaczego zarządzanie projektami potrzebowało sojuszników, aby zyskać akceptację firm nieprojektowych?
4. Na czym polega różnica między organizacją mieszaną a organizacją nieprojektową?
5. Załóżmy, że pracujesz w firmie nieprojektowej. Jakiego typu wsparcia dla zarządzania projektami możesz się spodziewać ze strony: kierownictwa wyższego szczebla, kierowników funkcyjnych, szeregowych pracowników?
6. Czy doskonałość w zarządzaniu projektami szybciej można osiągnąć przez wiedzę i szkolenia, czy dzięki doświadczeniom gromadzonym w trakcie jego wdrażania? Uzasadnij odpowiedź.
7. Jedną ze strategicznych przyczyn sprzyjających wdrożeniu zarządzania projektami są kwestie społeczne. O jakie zagadnienia można by wzbogacić tę grupę przyczyn poza wymienionymi w tym rozdziale?
8. Czy do akceptacji zarządzania projektami w firmach projektowych przyczyniła się bardziej presja ze strony klientów, czy raczej czynniki wewnętrzne?
9. W latach 70. i na początku lat 80. ubiegłego wieku popularne stały się szkolenia i seminaria poświęcone zarządzaniu projektami. Czy koncentrowały się na sprawach technicznych, czy raczej na czynnikach behawioralnych?
10. Skoro przemysł lotniczy i obronny korzystały z zarządzania projektami przez ponad 40 lat, to dlaczego nadal powszechne jest w tych branżach przekraczanie budżetów projektów nawet o 200 – 300%? Czy można na tej podstawie mówić o złym zarządzaniu projektami?