

**Elżbieta Jędrych  
Paweł Pietras  
Maciej Szczepańczyk**

# **SKUTECZNY PROJECT MANAGER**

**JAK W SPOSÓB SPRAWNY I EFEKTYWNY REALIZOWAĆ  
POSTAWIONE ZADANIA O CHARAKTERZE PROJEKTOWYM**

**Monografie  
Politechniki Łódzkiej**

**2016**

Recenzenci:  
**dr hab. inż. Marlena Plebańska, prof. UV**  
**prof. dr hab. inż. Ryszard Grądzki**

Redaktor Naukowy Wydziału Organizacji i Zarządzania  
**prof. dr hab. inż. Jerzy Lewandowski**

Praca ta w całości ani we fragmentach nie może być powielana ani rozpowszechniana za pomocą urządzeń elektronicznych, mechanicznych, kopiujących, nagrywających i innych bez pisemnej zgody właściciela praw autorskich.

All of the products and software mentioned in this book are registered trademarks of their owners.

© Copyright by Politechnika Łódzka 2016

**WYDAWNICTWO POLITECHNIKI ŁÓDZKIEJ**  
**90-924 Łódź, ul. Wólczańska 223**  
**tel. 42-631-20-87, 42-631-29-52**  
**fax 42-631-25-38**  
**e-mail: zamowienia@info.p.lodz.pl**  
**www.wydawnictwa.p.lodz.pl**

**ISBN 978-83-7283-793-6**

Nakład 100 egz. Ark. druk. 12,0. Papier offset. 80 g, 70 x 100  
Druk ukończono w grudniu 2016 r.  
Wykonano w Drukarni Quick-Druk, 90-562 Łódź, ul. Łąkowa 11  
Nr 2202

# Spis treści

<b>Wstęp .....</b>	<b>5</b>
<b>Rozdział 1. Istota zarządzania projektami .....</b>	<b>7</b>
1.1. Pojęcie projektu .....	7
1.1.1. Cele zarządzania projektem.....	11
1.2. Cykl życia projektu.....	15
1.2.1. Rozpoczynanie projektu .....	20
1.2.2. Planowanie .....	28
1.2.3. Realizacja projektu.....	33
1.2.4. Zamknięcie projektu .....	36
<b>Rozdział 2. Techniki planowania i kontroli projektów .....</b>	<b>41</b>
2.1. Określenie celów projektu .....	41
2.2. Planowanie kamieni milowych.....	44
2.3. Strukturyzacja projektu .....	46
2.4. Planowanie i kontrola czasu.....	52
2.4.1. Tworzenie wykresów Gantta .....	53
2.4.2. Planowanie czasu przy użyciu metod sieciowych.....	55
2.4.3. Metoda PERT .....	66
2.5. Planowanie zasobów projektu .....	69
2.5.1. Przydzielanie ról w projekcie .....	69
2.5.2. Planowanie harmonogramów zasobów .....	70
2.6. Planowanie budżetu .....	73
2.6.1. Planowanie kosztów zadań projektowych.....	74
2.6.2. Rozkład budżetu w czasie trwania projektu .....	77
2.7. Techniki monitorowania projektu .....	80
2.7.1. Metody pomiaru postępu prac.....	81
2.7.2. Metody pomiaru postępu harmonogramu .....	84
2.7.3. Metody pomiaru postępu kosztów .....	85
2.7.4. Analiza wartości wypracowanej .....	87
<b>Rozdział 3. Zarządzanie ryzykiem projektu .....</b>	<b>90</b>
3.1. Definicja terminu ryzyka w projekcie .....	90
3.2. Charakterystyka zagrożeń projektu.....	91
3.3. Analiza źródeł ryzyka projektowego .....	94
3.4. Przebieg zarządzania ryzykiem w projekcie .....	96
3.4.1. Podejmowanie działań zapobiegawczych.....	111
3.4.2. Monitorowanie i kontrola zagrożeń .....	118

<b>Rozdział 4. Zarządzanie jakością projektów .....</b>	<b>120</b>
4.1.1. Tworzenie systemu jakości .....	121
4.1.2. Metody stosowane w zarządzaniu jakością.....	123
<b>Rozdział 5. Zarządzanie zespołem projektowym .....</b>	<b>129</b>
5.1. Specyfika pracy zespołowej.....	129
5.2. Budowa zespołów .....	143
5.3. Uwarunkowania efektywności pracy zespołowej .....	149
5.4. Kierowanie zespołami – kierownik zespołu – przewodzenie .....	163
5.5. Narzędzia kierowania zespołem.....	174
5.5.1. Komunikowanie się w zespole.....	175
5.5.2. Konstruktywne rozwiązywanie konfliktów w zespole .....	179
5.5.3. Motywowanie członków zespołu .....	185
5.6. Wyzwania w kierowaniu zespołami – zespoły wirtualne i wielokulturowe.....	193
5.6.1. Zespoły wirtualne .....	193
5.6.2. Zarządzanie zespołami wielokulturowymi.....	198
<b>Rozdział 6. Metody oceny opłacalności realizacji projektu .....</b>	<b>201</b>
6.1. Podstawowe założenia do oceny projektu.....	201
6.2. Konstrukcja planu finansowego .....	203
6.3. Konstrukcja zestawień finansowych .....	203
6.4. Szacowanie kosztu kapitału.....	211
6.5. Mierniki oceny efektywności przedsięwzięć inwestycyjnych .....	213
<b>Słowniczek podstawowych pojęć .....</b>	<b>222</b>
<b>Literatura.....</b>	<b>226</b>

## WSTĘP

Nie będzie nad wyraz mocne stwierdzenie, że w dzisiejszym modelu gospodarki opartej na wiedzy, sukces organizacji jest silnie powiązany ze sprawną realizacją działań o charakterze projektowym. Skuteczność zarządzania projektami przejawia się w działaniach, które doprowadzą do tego, że zostaną osiągnięte postawione przed projektem cele, w tym cele wszystkich jego głównych interesariuszy.

Literatura przedmiotu dostarcza wielu przykładów, badań i modeli nad skutecznością zarządzania projektami, począwszy od najbardziej rozpoznawalnego symbolu, tzw. złotego trójkąta, poprzez polemikę z jego ograniczonością, a skończywszy na listach czynników skuteczności projektów [Yu i inni, 2005, s. 429; Shawn i inni, 2004, s. 31; Belassi, Tukel, 1996, s. 141; Westerveld, 2003, s. 411; Dvir i inni, 2003, s. 385]. Jednak wielu autorów zwraca jednocześnie uwagę, że skuteczność zarządzania projektami leży w znacznej mierze po stronie organizacji, która je realizuje i zależy od jej sprawności, od jej gotowości do delegowania kompetencji czy szerzej od jej kultury organizacyjnej [Bradley 1999].

W niniejszej monografii autorzy zwracają uwagę bardziej na osobisty wkład kierownika projektu w jego sukces. Układ treści, podawane przykłady i proponowane narzędzia powinny ułatwić osobom prowadzącym projekt bardziej efektywne zaplanowanie swoich działań jako kierownika projektu.

Książka została podzielona na sześć rozdziałów. Pierwszy z nich zawiera informacje ogólne na temat projektu i jego organizacji. Informacje zawarte w tym rozdziale są kluczowe dla zrozumienia istoty zarządzania projektami i roli, jaką pełnią w tym procesie zarówno project manager, jak i organizacja, w której projekt się rozwija.

Drugi rozdział zawiera opis technik stosowanych w zarządzaniu projektami, głównie w zakresie planowania i monitorowania ich przebiegu. Przykłady przedstawione w tym rozdziale mają za zadanie pomóc w zrozumieniu istoty tych technik, a co za tym idzie w lepszym rozumieniu zasad funkcjonowania licznych aplikacji informatycznych, które wspomagają planowanie i monitorowanie projektów, a ich działanie oparte jest właśnie na przedstawionych mechanizmach.

Rozdział trzeci prezentuje podejście i techniki zarządzania ryzykiem. Treści zawarte w tym punkcie z pewnością nie wyczerpują tematu, jednak w przeciwieństwie do poprzednich dwóch rozdziałów, ich lektura pozwala na znaczące poznanie tej niezwykle ważnej dziedziny zarządzania projektem. W podobny sposób można traktować zawartość rozdziału czwartego dotyczącego zarządzania

jakością. Zaprezentowane w nich techniki i narzędzia są niezwykle proste w użyciu i wzmacniają skuteczność działań w tych obszarach, nawet jeśli organizacja, dla której kierownik projektu realizuje swój projekt, wymaga zastosowania bardziej skomplikowanych narzędzi.

Rozdział piąty dotyczy aspektów zarządzania zasobami ludzkimi projektu. Jego lektura pozwala na zrozumienie mechanizmów współpracy członków zespołu projektowego, jak również dostarcza wiedzy na temat technik i narzędzi, dzięki którym kierownik projektu może budować skuteczny zespół oraz wzmacniać swoją pozycję jako naturalnego lidera.

Rozdział szósty prezentuje wiedzę z zakresu mechanizmów finansowych, jakie oddziałują na projekt. Autorzy wychodzą z założenia, że w zdecydowanej większości organizacji, wpływ kierownika projektu na kształtowanie otoczenia finansowego projektu jest niewielki, jednak znajomość istoty oceny finansowej projektów jest kluczem do zrozumienia, jakie są miary oceny skuteczności projektów stosowane przez jego głównych interesariuszy.