

IDŹ DO:

- ▶ Spis treści
- ▶ Przykładowy rozdział

KATALOG KSIĄŻEK:

- ▶ Katalog online
- ▶ Zamów drukowany katalog

CENNIK I INFORMACJE:

- ▶ Zamów informacje o nowościach
- ▶ Zamów cennik

CZYTELNIA:

- ▶ Fragmenty książek online

Zarządzanie projektami.
Wydanie II

Autor: Nancy Mingus

Tłumaczenie: Katarzyna Kryk

ISBN: 978-83-246-2239-9

Tytuł oryginału: [TY Project Management in 24 Hours](#)

Format: 180x235, stron: 384



- Dobierz najlepszy zespół i efektywnie kontroluj postępy pracy
- Zaplanuj szczegółowo każdy detal projektu i wprowadź go w życie
- Zastosuj skuteczne metody kontroli i zapewnij prawidłowy przebieg projektu

Nie ryzykuj – zastosuj skuteczne i sprawdzone narzędzia zarządzania projektami

Melduję doskonałe wykonanie zadania! Skuteczne zarządzanie projektem wymaga profesjonalnego podejścia i odpowiedniego przygotowania. Aby zapewnić sukces swojemu przedsięwzięciu, potrzebujesz kilku praktycznych umiejętności. Na pewno przyda Ci się wiedza o szczegółowym planowaniu i sprawnym zarządzaniu oraz szerokie zdolności interpersonalne. Nie musisz jednak dążyć do sukcesu metodą prób i błędów. Doświadczonym praktykom, którzy na zarządzaniu projektami zjedli zęby, udało się wypracować zestaw przydatnych narzędzi, pomagających zwiększyć szansę powodzenia projektu. Materiał zawarty w tej książce prezentuje najlepsze z nich. Ponadto znajdziesz tu osobiste wskazówki autorki, opierające się na jej własnym doświadczeniu, oraz porady specjalistów, z którymi miała okazję współpracować. Pomoże Ci to poznać nie tylko teorię, lecz także aspekty praktyczne świetnego zarządzania.

- Podstawy: organizacja struktury decyzyjnej projektu, proces inicjowania i planowania oraz wskazówki na temat ważnych składników formalnego planu.
- Plan projektu: najistotniejsze narzędzia planistyczne, czyli struktury analizy pracy, szacunkowe obliczenia, diagramy organizacji, harmonogramy i plany ryzyka.
- Realizacja projektu: ustalanie standardów projektu, wdrażanie planów kontroli, śledzenie postępu i uaktualnianie planów projektu.
- Kontrola projektu: monitorowanie kosztów, zmiany statusu projektu, prowadzenie prac nad nim we właściwy sposób oraz sporządzanie sprawozdań z działalności.
- Zamknięcie projektu: dostosowanie produktu do oczekiwań klienta, ostateczne podsumowanie projektu oraz ocena możliwości wykorzystania w przyszłości nabytego doświadczenia.

Do koszyka



Do przechowalni

Nowość

Promocja

SPIIS TREŚCI

O autorce	11
Wstęp	13

Część I Nauka od podstaw **15**

Rozdział 1. Zarządzanie projektem	17
Poznaj założenia zarządzania projektem	17
Poznaj historię zarządzania projektem	18
Poznaj pojęcie zarządzania projektem	20
Pracuj z procesami projektu	23
Zaprojektuj obszary umiejętności zarządzania	24
Opanuj metodologie	26
Poznaj cykle życia projektu	26
Zastosuj to, czego się uczysz	27
Rozdział 2. Rozpoczęcie projektu	29
Zrób listę potrzeb projektu	29
Ustal wykonalność projektu	31
Wykonaj ogólną analizę dochodowo-kosztową	36
Spisz zalecenia dla projektu	38
Ustal sponsora projektu	39
Uzyskaj zgodę na realizację	40
Rozdział 3. Planowanie projektu	41
Zdefiniuj cel projektu	41
Określ cele pośrednie	43
Określ zakres projektu oraz to, co on wyklucza	45
Określ skutki projektu	47
Oceń ograniczenia projektu	50
Rozdział 4. Dodawanie do planu innych składników	53
Zdefiniuj podejście do projektu	53
Określ wymagane zasoby	54
Wykaz i ocena osób zaangażowanych w projekt	56
Zestawienie założeń do projektu	58
Określ krytyczne czynniki sukcesu	60

Rozdział 5. Rozwój planów kontroli projektu	63
Plany kontroli projektu	63
Zdefiniuj plan komunikacji	63
Sporządź plan kontroli zmian projektu	69
Rozwiń plan zarządzania jakością	73
Stwórz zarys planu zaopatrzenia	75
Sporządź plan ukończenia	77
Rozdział 6. Tworzenie struktury analizy pracy	79
Poznaj strukturę analizy pracy	79
Ustal podejście do struktury analizy pracy	80
Określ poziomy nadzoru	86
Wykonaj szczegółową strukturę analizy pracy	88
Część II Rozwój szczegółów planu projektu	93
Rozdział 7. Dobór zespołu projektowego	95
Rozpoznaj wymagane zasoby ludzkie	95
Uwzględnij dostępność zasobów ludzkich	95
Rozważ style pracowników	98
Wykonaj plan organizacyjny	102
Zaplanuj pozyskanie odpowiednich zasobów ludzkich	105
Rozdział 8. Szacowanie projektu	109
Przygotuj się do szacowania	109
Wykonaj oszacowania zadań	111
Zastosuj techniki szacowania sytuacji wyjątkowych	116
Wykonaj szacunki kosztów	118
Rozdział 9. Tworzenie sieci czynności	121
Poznaj relacje między zadaniami	121
Określ relacje zadań zależnych	125
Wykonaj diagram PERT	127
Wykonaj diagram CPM	130
Rozdział 10. Ustalanie harmonogramu projektu	133
Zrozum harmonogram projektu	133
Oblicz czas trwania zadania	134
Rozpocznij harmonogram od określonej daty	137
Wykonaj korektę harmonogramu	137
Oceń ograniczenia terminu wykonania projektu	138
Wykonaj wersję najwcześniejszą	140
Wykonaj wersję najpóźniejszą	143
Określ ścieżkę krytyczną	145

Rozdział 11. Tworzenie diagramu Gantta	149
Poznaj diagram Gantta	149
Przygotuj się do wykonania diagramu Gantta	150
Narysuj diagram Gantta	150
Pokaż harmonogramy poszczególnych zasobów	156
Oceń harmonogram	156
Poznaj histogram zasobów	158
Rozdział 12. Uwzględnianie ryzyka w projekcie	163
Poznaj dwie kategorie ryzyka	163
Oceń ryzyko portfolio	164
Określ ryzyko dla projektu	170
Wykonaj plan alternatywny	174
Część III Wykonanie projektu	177
Rozdział 13. Wykonywanie pracy	179
Uzyskaj pozwolenie na dalsze działanie	179
Zrewiduj plan projektu	179
Ustal normy projektu	180
Zbierz zespół do projektu	182
Stwórz pakiety pracy	185
Przeprowadzenie spotkań inauguracyjnych	189
Monitoruj pracę	191
Rozwiń zespół	191
Rozdział 14. Stosowanie planów kontroli	193
Korzystaj z planu komunikacji	193
Korzystaj z planu kontroli zmian	195
Korzystaj z planu zarządzania jakością	197
Korzystaj z planu zaopatrzenia	199
Korzystaj z planu zarządzania ryzykiem	201
Przejrzyj i zaktualizuj plan ukończenia	203
Rozdział 15. Śledzenie postępu projektu	205
Zbierz terminy zadań	205
Monitoruj punkty krytyczne	208
Zbierz dane na temat wkładu pracy	212
Rozdział 16. Aktualizowanie planu projektu	221
Przejrzyj i zmień wymagania	221
Przejrzyj i zmień strukturę analizy pracy	223
Przejrzyj i zmień skutki projektu	226
Przejrzyj i zmień harmonogram	227

Część IV Kontrola projektu 231

Rozdział 17. Monitorowanie kosztów	233
Śledź koszty projektu	233
Oblicz koszt wykonanej pracy	235
Zastosuj w projekcie wartość zarobioną	239
Oblicz koszt pozostałej pracy	241
Rozdział 18. Ocena pozycji projektu	245
Porównaj normy ze zrealizowanymi wymaganiami	245
Porównanie norm z rzeczywistymi skutkami	246
Porównaj szacunki normatywne z danymi rzeczywistymi	247
Porównaj normy szacunkowe z bieżącymi szacunkami	251
Porównaj plan według normy z planem bieżącym	254
Rozdział 19. Dbanie o planowy przebieg projektu	257
Przejrzyj i zmień relacje zależności	257
Przejrzyj i zmień oszacowania	260
Przejrzyj i zmień zasoby	266
Poprowadź negocjacje na temat czasu, kosztu i zakresu	271
Rozdział 20. Sprawozdania z wykonania projektu	273
Sporządź sprawozdanie z wykonania	273
Przygotuj prezentację	281
Napisz artykuł do biuletynu	283

Część V Zamknięcie projektu 287

Rozdział 21. Kończenie pracy	289
Realizuj plan ukończenia	289
Uzyskaj końcowy podpis w projekcie	294
Świętuj	296
Przeprowadź badania projektu	301
Przygotuj sesję konkluzji	304
Napisz sprawozdanie podsumowujące projekt	308
Rozdział 22. Ocena projektu	301
Przeprowadź badania projektu	301
Przeprowadź badania u klienta	301
Przeprowadź badanie w zespole	303
Przeprowadź badania dla projektu systemu zakupów	303
Przeprowadź badania dla projektu bankietu	304
Przeprowadź badanie w projekcie renowacji	304
Przygotuj sesję konkluzji	304
Przeprowadź sesję konkluzji w projekcie systemu zakupów	307
Przeprowadź sesję konkluzji w projekcie bankietu	307
Przeprowadź sesję konkluzji w projekcie renowacji	308

Napisz sprawozdanie podsumowujące projekt	308
Opisz ogólny przebieg projektu	308
Napisz analizę projektu	309
Napisz podsumowanie realizacji	309
Napisz sprawozdanie podsumowujące dla projektu systemu zakupów	309
Napisz sprawozdanie podsumowujące dla projektu bankietu	310
Napisz sprawozdanie podsumowujące dla projektu renowacji budynku	311
Rozdział 23. Korzystanie z nabytych doświadczeń	313
Przejrzyj poprzednie wnioski w celu ustalenia trendów	313
Zmodyfikuj przyszłe projekty	316
Zarchiwizuj notatnik projektu	321
Rozdział 24. Wybór pakietu do zarządzania projektami	323
Poznaj możliwości pakietów	323
Oceń możliwości infrastruktury	325
Określ wymagania programu	325
Przejrzyj opcje oprogramowania	328
Dodatki	333
Dodatek A Przykładowe dokumenty	335
Odpowiedzi do rozdziału 2.	335
Odpowiedzi do rozdziału 3.	340
Odpowiedzi do rozdziału 4.	341
Odpowiedzi do rozdziału 5.	343
Odpowiedzi do rozdziału 6.	345
Odpowiedzi do rozdziału 7.	346
Odpowiedzi do rozdziału 8.	348
Odpowiedzi do rozdziału 9.	350
Odpowiedzi do rozdziału 10.	352
Odpowiedzi do rozdziału 11.	355
Odpowiedzi do rozdziału 12.	356
Odpowiedzi do rozdziału 13.	358
Odpowiedzi do rozdziału 14.	360
Odpowiedzi do rozdziału 15.	361
Odpowiedzi do rozdziału 16.	361
Odpowiedzi do rozdziału 17.	363
Odpowiedzi do rozdziału 18.	364
Odpowiedzi do rozdziału 19.	365
Odpowiedzi do rozdziału 20.	366
Odpowiedzi do rozdziału 21.	367
Odpowiedzi do rozdziału 22.	369
Skorowidz	371

ROZDZIAŁ 3.

PLANOWANIE PROJEKTU

W tym rozdziale:

- definiowanie celu projektu,
- tworzenie celów pośrednich,
- określenie zakresu projektu oraz tego, co projekt wyklucza,
- określenie skutków projektu,
- ocena ograniczeń projektu.

Kiedy wydana została zgoda na przejście do fazy planowania projektu, pora rozwinąć niektóre elementy omawiane w pierwszym etapie (fazie rozpoczęcia) oraz dodać kolejne. W tej części rozdziału dowiesz się, jak opracować niektóre części planu projektu.

Zdefiniuj cel projektu

Otrzymałeś pozwolenie na rozpoczęcie planowania projektu, możesz przystąpić do rozwinięcia planu. Krótkoterminowe, nieskomplikowane projekty mogą zostać z powodzeniem opisane na kilku stronach, podczas gdy większe i bardziej złożone wymagają planów o objętości 30 – 40 stron. Celem planu projektu jest opisanie w sposób najbardziej szczegółowy proponowanego projektu przed przystąpieniem do jakichkolwiek prac nad produktami. Plan pomaga utrwalić projekt, przyzwyczaić do niego jego wykonawców i pozostałe zaangażowane osoby oraz daje szansę naniesienia zmian i poprawek przed przystąpieniem do realizacji.

Tematyka części planu projektu jest przedmiotem trzech kolejnych rozdziałów, należy jednak pamiętać, że rozwój planu jest procesem powtarzającym się wielokrotnie. Najprawdopodobniej zaczniesz od określenia głównego celu i celów pośrednich projektu, a gdy już je zdefiniujesz, przyjdą ci na myśl szczegóły, które należą do innych części planu. Nic w tym dziwnego. Pamiętać trzeba tylko, aby uwzględnić w planie wszystkie jego części.

Dodatkowe informacje

Niektóre organizacje używają nazwy *statut projektu* na określenie dokumentu rozpoczęcia projektu, dla innych nazwa ta oznacza plan projektu.

Należy także mieć na uwadze, że tworzenie i rozwój pierwszych planów projektów będzie się wydawało bardzo czasochłonne. To też jest normalne. Po przygotowaniu trzech do pięciu projektów, gdy bardziej swobodnie zaczniesz poruszać się po tym obszarze, zacnie ci to przychodzić dużo łatwiej i zajmować zdecydowanie mniej czasu.

Pierwszą częścią planu projektu jest ustalenie celu. Cel projektu lub misja jest bardzo dokładnym stwierdzeniem tego, *po co* realizowany jest projekt. Ustalenie i spisanie rzetelnej koncepcji celu wspomaga projekt w dwojaki sposób. Po pierwsze, na etapie planowania

koncepcja celu pomaga tobie i zespołowi zdefiniować pozostałą część planu oraz przekazać go pozostałym uczestnikom projektu. Po drugie, kiedy projekt wkracza w etap realizacji, koncepcja celu w połączeniu z opisem zakresu projektu, zaprezentowanym w dalszej części rozdziału (zobacz podrozdział „Określ zakres projektu oraz to, co on wyklucza”), może ocenić proponowane w projekcie zmiany.

Zwróć uwagę | Koncepcja celu lub misji może również zawierać składniki czasu, jeżeli mają one istotne znaczenie dla powodzenia projektu.

Cele opisane są w bezokolicznikach, rozpoczynających się od czasownika, takiego jak „zapewnić”, „rozwinąć”, „wykorzystać”, „zbudować” itp. Określenie celu powinno być szczegółowe, wyrażenie opisujące je powinno natomiast właściwie ograniczyć liczbę potencjalnych rozwiązań, poczynwszy od pierwszej fazy projektu.

Na przykład, jeśli rozwijasz proces rejestracji dla jednorazowego bankietu, koncepcja celu powinna brzmieć:

„Usprawnić czasowo rejestrację na tegoroczny bankiet nagrodzonych pracowników”.

Jeśli jednak system rejestracji ma być używany wielokrotnie, koncepcja celu wyglądać powinna następująco:

„Usprawnić czasowo rejestrację na tegoroczny oraz przyszłe bankiety”.

Powyższe koncepcje są do siebie dość podobne, jednak to, czy rejestracja będzie działać regularnie czy tylko jednorazowo, powinno być zawarte w celu. Dlaczego? Ponieważ jest bardzo możliwe, że proces wykorzystany dla pojedynczego wydarzenia nie będzie działał prawidłowo dla wydarzenia cyklicznego. Znając przyszłe wymagania, zespół pracujący nad projektem będzie mógł zaprojektować proces w tych kategoriach.

Celem dla nowego systemu komputerowego może być:

„Zaprojektować dla przedsiębiorstwa nowy system zakupów, który zredukuje do 3 dni realizację zamówień oraz zredukuje nadwyżki kupna o 10%”.

Nowy potencjalny system zakupów może zostać oceniony, a następnie dodany do ostatecznej listy, lub też odrzucony w zależności od tego, w jakim stopniu spełnia kryteria celu. Jeżeli okaże się, że żaden istniejący system nie spełnia wymagań celu, wówczas firma musi stworzyć swój własny system, zmienić cel projektu lub zaniechać jego wykonania, zapobiegając w ten sposób stracie czasu i środków.

Dla projektów budowlanych cel może wyglądać następująco:

„Wybrać odpowiednią działkę na półwyspie Michigan i wybudować na niej do 1 czerwca drewniany dom o powierzchni 100 m²”.

W tym przypadku projekt posiada cztery kryteria ograniczające potencjalne rozwiązanie. Działka musi leżeć na półwyspie Michigan, dom musi być drewniany, jego powierzchnia ma wynosić 100 m², a cały projekt mam zostać ukończony do 1 czerwca. Jeśli właściciele już nabyli działkę, cel może brzmieć następująco:

„Zbudować drewniany dom o powierzchni 100 m² na półwyspie Michigan do 1 czerwca”.

Jeśli projekt ma postać imprezy, takiej jak konferencja, seminarium szkoleniowe czy seanse, koncepcja celu może mieć postać:

„Zorganizować 25 sierpnia konferencję na 100 osób na temat renowacji budynków gospodarczych”.

Ten cel ma trzy kryteria ograniczające. Tematem konferencji musi być renowacja budynków gospodarczych, obiekt musi pomieścić do 100 osób, a wydarzenie ma nastąpić 25 sierpnia. Jeśli miejsce konferencji zostało już ustalone, powinno to być dodane do celu. Jeśli natomiast miejsce, data i rozmiar konferencji nie są zatwierdzone, koncepcja celu może wyglądać tak:

„Zorganizować konferencję na temat renowacji budynków gospodarczych w czasie nie dłuższym niż 6 miesięcy”.

Spróbuj sformułować cele bankietu

Zastanów się przez chwilę, jak może wyglądać koncepcja celu w omawianym projekcie.

Jedna z możliwych odpowiedzi brzmi:

„Uhonorować osiągnięcia pracowników Fabryki Małych Zabawek”

Zauważ, że w ten sposób wyrażona koncepcja pozostawia duże możliwości wyboru opcji. Jeśli zakładamy, że jedynym rozwiązaniem jest bankiet, wówczas poniższy, bardziej szczegółowy cel, powinien wyglądać następująco:

„Zorganizować bankiet dla wszystkich zatrudnionych, honorując osiągnięcia przynajmniej trojga wybranych pracowników”.

Zwróć uwagę

Bardzo pomocne może być założenie notesu projektu. Znalazłyby się w nim wszystkie standardy projektu, wszystkie wersje planów, harmonogramów oraz ich korekty, jak również zmiany dokumentacji, sprawozdanie ze statusu, karty kontrolne, zezwolenia na kontynuowanie działania, kontrakty i inne specyficzne dla produktów dokumenty, takie jak np. plany budynków. W ten sposób wszystko znajduje się w jednym pewnym miejscu.

Określ cel projektu renowacji budynku

Przeczytaj ponownie studium przypadku dotyczące centrum konferencyjnego, opisane w rozdziale 1., „Zarządzanie projektem”, i określ cel projektu renowacji budynku. Jedną z możliwych odpowiedzi znajduje się w dodatku A, „Przykładowe dokumenty”.

Określ cele pośrednie

Cele pośrednie projektu stanowią również szczegółowe koncepcje, jednak zamiast odpowiadać na pytanie *po co* wyjaśniają *co*. Co przewiduje ten projekt?

Każda organizacja, posiadająca swoją metodologię, posiada też swoją definicję celów pośrednich, zasadniczo jednak cel pośredni powinien być specyficzny, mierzalny, realistyczny i — jeśli to konieczne — ograniczony czasowo.

Cele pośrednie także mają formę bezokoliczników. Do opisanego całego projektu wystarczy zazwyczaj cztery lub pięć celów pośrednich. Przekroczenie tej liczby może oznaczać, że zagłębiasz się w szczegóły bardziej niż to konieczne.

Cele pośrednie towarzyszące celowi głównemu w projekcie nowego systemu komputerowego mogą brzmieć:

1. Zbadać i wybrać zastępczy system zakupów w ciągu 2 miesięcy od otrzymania zgody na realizację.
2. Zainstalować system, przeszkolić użytkowników i wdrożyć nowy system w przeciągu 3 miesięcy od wyboru zastępczego systemu.

Dla projektu domu na półwyspie Michigan cele pośrednie mogą wyglądać następująco:

1. Wraz z właścicielem w przeciągu 2 miesięcy obejrzeć i wybrać odpowiednią działkę.
2. W ciągu miesiąca od wyboru działki wraz z właścicielem przejrzeć i wybrać odpowiedni plan domu i specyfikację budowy.
3. Zbudować wybrany dom w przeciągu 3 miesięcy od dokonania transakcji zakupu działki.

Zauważ, że powyższe cele zawierają się w 6-miesięcznym okresie trwania projektu. Jeżeli jest koniec grudnia, realizacja projektu do 1 czerwca może okazać się niewykonalna. Może się okazać, że data 1 czerwca jest zbędna i należy ją usunąć. Jeśli tak się stanie, pozostałe części projektu mogą wymagać skorygowania. Tego typu rozważania będą oczywiste, gdy zaczniesz pracę nad własnym projektem. Stanowią one jeszcze jeden dowód na to, jak ważne jest szczegółowe zaplanowanie pracy przed przystąpieniem do jej wykonywania.

Dodatkowe informacje

Dążenia do wykonania projektu na czas lub zmieszczenia się w ustalonym budżecie, choć traktowane często jako cele pośrednie, nie są w rzeczywistości celami pośrednimi, ale kryteriami sukcesu projektu. Spełnienie celów pośrednich umożliwia nam ocenę dopiero po wykonaniu projektu, natomiast projekt może mieć szansę powodzenia nawet wtedy, gdy nie spełni powyższych kryteriów.

Celami pośrednimi dla konferencji na temat renowacji budynków gospodarczych mogą być:

1. Do 10 maja znaleźć odpowiednią lokalizację i wynająć pomieszczenie, które pomieści do 100 osób oraz pomieszczenia na sesje w grupach do 40 osób.
2. Do 10 czerwca rozwinąć i wdrożyć system wstępnej i ostatecznej rejestracji.
3. 25 sierpnia przeprowadzić konferencję z przynajmniej sześcioma godzinnymi sesjami wykładowymi.

Cele pośrednie bankietu

Porównaj powyższe przykładowe cele pośrednie z ich celami głównymi, a następnie przyporządkuj sobie cel główny bankietu i określ cele pośrednie.

Dwa z nich mają związek z celem głównym bankietu:

1. W ciągu 4 miesięcy wybrać do 3 pracowników do uhonorowania.
2. W czasie 6 miesięcy zorganizować bankiet dla wszystkich zatrudnionych i nagrodzić zwycięzców.

Cele pośrednie renowacji budynku

Zapisz cele pośrednie dla projektu renowacji budynku przyszłego centrum konferencyjnego. Przykładowa odpowiedź znajduje się w dodatku A.

Określ zakres projektu oraz to, co on wyklucza

Zakres projektu odnosi się do ogólnej ilości pracy, jaka musi zostać włożona w realizację projektu. Zazwyczaj zakres projektu w planie projektu przybiera postać zestawu składników pracy zawartych w projekcie. Zestaw ten składa się z jednego lub dwóch prostych zdań, podsumowujących prace o największym znaczeniu.

Dodatkowe informacje | Termin *zakres* określa szeroki zbiór różnorodnych rzeczy, osób i organizacji. Upewnij się, czy dla ciebie i dla przedsiębiorstwa termin ten ma to samo znaczenie.

W niektórych organizacjach nie funkcjonuje stwierdzanie zakresu projektu. Do określenia, czy coś mieści się w ramach zakresu, jednostki te używają celów pośrednich oraz skutków projektu. Podejście takie utrudnia jednak osobom biorącym udział w projekcie zrozumienie granic projektu. Dlatego stworzenie zwartej koncepcji zakresu na początku pomaga wszystkim w długim okresie, zwłaszcza podczas oceny, czy późniejsze zmiany zawierają się w tym zakresie.

Dokumentem równie ważnym jak stwierdzenie zakresu projektu jest określenie tego, co projekt wyklucza, czyli czego z definicji *nie* zawiera. Dlaczego jest to takie ważne? Przede wszystkim dlatego, że jedną z najczęstszych przyczyn przeładowania zakresu jest różnica w jego rozumieniu: w mniemaniu zespołu pewne składniki nie wchodzą w zakres projektu, podczas gdy klient uważa, że do niego należą. Ustalenie z góry, czego nie obejmuje zakres projektu, umożliwia przedyskutowanie tej kwestii z klientem i — jeśli to konieczne — dodanie ich do projektu jeszcze przed sporządzeniem szacunkowych wyliczeń.

Lista rzeczy nieobjętych zakresem może mieć formę odrębnej, pisemnej części planu projektu lub zawierać się w koncepcji zakresu.

Zwróć uwagę | Aby mieć pewność, że pojmowanie kwestii nieobjętych zakresem nie będzie budzić wątpliwości, najlepiej ująć je w formie zestawienia w odrębnej części planu.

Koncepcja zakresu projektu oraz tego, co projekt pomija dla nowego systemu zakupów, może wyglądać następująco:

Zakres:

Zbadać, wybrać i zainstalować zastępczy system zakupów oraz przeszkolić jego użytkowników.

Poza zakresem:

- Rozwój programu szkoleniowego.
- Stała obsługa systemu.

Dla projektu budowy drewnianego domu zakres i to, czego nie obejmuje, może brzmieć:

Zakres:

Wraz z właścicielem obejrzeć i wybrać odpowiednią działkę na drewniany dom; przejrzeć i wybrać plan domu oraz specyfikację; zbudować dom.

Poza zakresem:

- System odprowadzania ścieków.
- Projektowanie otoczenia domu.
- Tapetowanie i malowanie wewnątrz domu.

Zobacz | Inne sposoby kontrolowania zakresu znajdują się w rozdziale 4., „Dodawanie do planu innych składników” oraz w rozdziale 5., „Rozwój planów kontroli projektu”.

Określenie zakresu i tego, co pozostaje poza nim, w projekcie konferencji na temat renowacji budynków gospodarczych może przedstawiać się następująco:

Zakres:

Znaleźć odpowiednią lokalizację i wynająć pomieszczenie, rozwinąć i wdrożyć system wstępnej i ostatecznej rejestracji, zatrudnić przynajmniej sześciu wykładowców i przeprowadzić konferencję.

Poza zakresem:

- Zakwaterowanie, podróż i wydatki wykładowców.
- Dostarczenie sprzętu komputerowego do projekcji.

Określ zakres projektu bankietu i to, czego nie obejmuje

Zakres tego projektu jest dosyć prosty:

Wybrać i uhonorować do trzech pracowników w trakcie bankietu.

To, co znajdzie się poza projektem, nie jest jasno zdefiniowane w opisie przykładu. W trakcie pracy z własnymi projektami równie często napotkasz ten problem. Dlatego najlepszym sposobem jest wykonanie zestawienia rzeczy, których według ciebie zakres projektu

nie obejmuje. Pamiętać jednak należy, że klient może sobie życzyć ujęcia tych rzeczy w zakresie, co spowoduje konieczność wprowadzenia zmian. Do zakresu projektu bankietu nie należy:

- Wyżywienie dla małżonków i rodzin pracowników.
- Transport uczestników do i z miejsca, w którym odbywa się bankiet.

Określ zakres projektu renowacji budynku i to, czego nie obejmuje

Sporządź zestawienie składników zakresu oraz listę rzeczy, które do niego nie należą. Odpowiedź do tego ćwiczenia znajduje się w dodatku A.

Określ skutki projektu

Skutkami projektu są jego mierzalne rezultaty — produkty lub usługi, dostarczone przez projekt. Występują dwie kategorie skutków:

- Skutki pośrednie, czyli takie, które są wytworzone i w pewnych ilościach wykorzystywane w trakcie wykonywania projektu.
- Skutki końcowe i ostateczne, czyli takie, które przyjmuje klient po zakończeniu projektu.

Zwróć uwagę | Jeśli projekt ma wiele skutków pośrednich dobrze jest sporządzić wykaz głównych skutków w ramach planu projektu. Umożliwi to osobom zaangażowanym w projekt skoncentrowanie się tylko na istotnych skutkach.

Jeśli po raz pierwszy spotykasz się z koncepcją skutków projektu, sporządzenie takiego wykazu może sprawić ci nieco trudności. Dla ułatwienia spróbuj zatem zastosować jedną z niżej opisanych technik.

Pierwszy sposób polega na przemyśleniu każdego z celów pośrednich i odpowiedzeniu sobie na pytanie, co dzięki niemu zostaje wytworzone. Połączone wyniki wszystkich celów dają listę skutków całego projektu.

Inny sposób polega na ustaleniu kategorii skutków. Dwie główne kategorie to produkty i usługi, każda z nich da się jednak podzielić na mniejsze, bardziej szczegółowe grupy.

Na przykład: produkt może obejmować oprogramowanie oraz sprzęt komputerowy, instrukcje dla użytkownika, szkolenie, budowę, rozwój, wykazy programów, sprawozdania. Skutki z kategorii szkoleń mogą zawierać objaśnianie instrukcji, lekcje szkoleniowe oraz przeszkolonych uczestników. W skład skutków z kategorii sprawozdań mogą wchodzić sprawozdania o stanie wykonania lub wybór działki budowlanej, projektu domu itp.

Do typowych skutków usług można zaliczyć gwarancję, utrzymanie sprzętu komputerowego, opinie ekspertów i inne. Przyjrzyjmy się teraz konkretnym przykładom.

Pierwszy cel pośredni w projekcie systemu zakupów daje nam cztery skutki pośrednie, które wyglądają następująco:

- Ekspertyza potencjalnych systemów.
- Ostateczna lista potencjalnych systemów do późniejszego zbadania.
- Wyniki badania każdego systemu.
- Wybrany system.

Dla drugiego celu pośredniego skutkami są:

- Zainstalowany system zakupów.
- Przeszkoleni użytkownicy.
- Nowy proces zakupów.

Projekt budowy drewnianego domu wywiera skutki wynikające z pierwszego celu pośredniego:

- Oględziny potencjalnej działki.
- Ostateczna lista działek do późniejszego zbadania.
- Wyniki badania działek.
- Wybrana działka.

Drugi cel pośredni wyznacza poniższe skutki:

- Ekspertyza potencjalnych planów.
- Ostateczna lista planów do późniejszego zbadania.
- Wyniki badania planów.
- Wybrany plan.

Końcowym skutkiem, wynikającym z celu trzeciego, jest wybudowany dom na wybranej działce. Głównymi skutkami pośrednimi będą natomiast:

- Instalacja wodno-kanalizacyjna i jej elementy.
- Instalacja elektryczna i jej elementy.
- Kanały ciepłe, piece itp.
- Ściany, dach, sufity itp.

Zwróć uwagę | Jak widać na przykładach, skutki są zazwyczaj wyrażone liczbami i mają formę wypunktowanych spisów.

Dla konferencji na temat renowacji budynków gospodarczych skutki wynikające z pierwszego celu pośredniego obejmują:

- Badanie potencjalnych miejsc.
- Ostateczną listę miejsc do późniejszego zbadania.

- Wyniki badania miejsc.
- Wybrane miejsce na konferencję.

Drugi cel wyznacza kolejne skutki pośrednie, którymi są:

- Ulotka informacyjna.
- Proces wstępnej rejestracji.
- Proces ostatecznej rejestracji.

Końcowym skutkiem, określonym na podstawie celu trzeciego jest:

- Sześciu wykładowców.
- Sześć sesji.
- Obiad dla 100 osób.
- Przerwy na kawę (poranne i popołudniowe) dla 100 osób.
- Zestawy konspektów.

Wyznacz skutki projektu bankietu

Zastanów się przez chwilę, jaki mogą być skutki projektu bankietu.

Skutki wynikające z pierwszego celu pośredniego obejmują:

- Proces wyboru zwycięzców.
- Formularz nominacji zwycięzców.
- Wypełnione nominacje.
- Wybranych zwycięzców.

Drugi cel pośredni określa następujące skutki:

- Pamiątki dla wszystkich nagrodzonych.
- Wybrane miejsce bankietu.
- Wyżywienie dla 200 osób.
- Zaproszenia.

Dodatkowe informacje

Niektóre osoby zaangażowane w projekt mogą nie rozumieć koncepcji skutków projektu, dlatego musisz być przygotowany na jej przybliżenie i wytłumaczenie, jaką rolę spełniają one w planie projektu.

Sporządź listę skutków renowacji budynku

Zrób wykaz skutków końcowych i głównych skutków pośrednich dla projektu renowacji budynku przyszłego centrum konferencyjnego. Rozwiązanie znajduje się w dodatku A.

Oceń ograniczenia projektu

Jak wiesz z rozdziału 2., „Rozpoczęcie projektu”, ograniczenie jest tym, co limituje projekt. W części planu poświęconej ograniczeniom należy wymienić ograniczenia konkretnego projektu. Wykaz ten sporządzasz dla własnych celów. Powinien on pomóc ci w wyjaśnieniu parametrów projektu, jak również ułatwić osobom związanym z projektem zrozumienie czynników ograniczających go. W ten sposób umożliwiasz formułowanie oczekiwań tych osób co do projektu, zwłaszcza gdy wkracza on właśnie w fazę realizacji.

W celu zdefiniowania ograniczeń użyj kategorii opisanych w rozdziale 2.: technicznych, finansowych, operacyjnych, geograficznych, czasowych, zasobowych, prawnych i politycznych. Ograniczenia mają zazwyczaj formę zdań.

Dla projektu oprogramowania ograniczeniem technicznym będzie konieczność opracowania nowego systemu dla obecnie działającej infrastruktury. Ograniczenie operacyjne polega na konieczności działania systemu bez przerwy, czyli wymusza równoległe działanie dwóch systemów (starego i nowego) do czasu, gdy pracownicy będą zdolni pracować wyłącznie na nowym. Ograniczeniem zasobowym będzie dyspozycyjność administratora baz danych.

W projekcie domu podstawowe ograniczenie ma charakter geograficzny, ponieważ działka ma leżeć na półwyspie Michigan. Zależnie od konkretnych warunków zatrudnienia generalnego wykonawcy istnieją też ograniczenia operacyjne, polegające na koordynacji pracy i rozkładu zajęć podwykonawców.

Konferencja na temat budynków gospodarczych posiada ograniczenie geograficzne, wynikające z możliwości uczestnictwa w niej wyłącznie mieszkańców pobliskich miejscowości, gdyż zakres projektu nie obejmuje noclegów. Występuje także ograniczenie czasowe: termin konferencji został przewidziany na 25 sierpnia.

W obecnym planie projektu ograniczenia w formie listy wyglądają następująco:

Ograniczenia:

- Nowe oprogramowanie musi działać w oparciu o istniejącą infrastrukturę.
- Ponieważ system zakupów musi działać bez przerwy, obecny system będzie działał równoległe z nowym aż do czasu, gdy będzie możliwe odcięcie starego.
- Administrator baz danych może nie być dyspozycyjny, w chwili gdy jego pomoc okaże się niezbędna.
- Działka musi leżeć na półwyspie Michigan, co ogranicza potencjalne miejsca budowy.
- Konieczność koordynowania pracy i rozkładów zajęć podwykonawców może opóźnić wykonanie niektórych zadań projektu.
- Lokalizacja konferencji może ograniczyć liczbę jej uczestników wyłącznie do osób mieszkających w najbliższej okolicy.
- Ustalona data 25 sierpnia może ograniczyć dostęp do dodatkowego sprzętu technicznego, jak również liczbę uczestników konferencji.

Oceń ograniczenia projektu bankietu

Przemyśl, jakie ograniczenia mogą stać na przeszkodzie wykonania projektu. Wśród nich powinny się znaleźć następujące:

- Sala bankietowa musi pomieścić przynajmniej 200 osób.
- Sala musi być dostępna wtedy, gdy nagrodzeni pracownicy będą wolni od pracy.

Oceń ograniczenia projektu renowacji budynku

Teraz zastanów się, jakie ograniczenia napotyka projekt renowacji budynku. Sporządź listę i porównaj ją z odpowiedzią zamieszczoną w dodatku A.

Zwróć uwagę | Podczas tworzenia listy ograniczeń nie wymieniaj jedynie kategorii limitów. Sporządź szczegółową specyfikację, bo każdy projekt ma przecież ograniczenia zasobowe.