

Wprowadzenie

W dobie globalizacji i niezwykle szybkiego rozwoju technologicznego we wszystkich dziedzinach coraz istotniejsze staje się efektywne opracowywanie nowych produktów oraz wprowadzanie ich na rynek, a także elastyczne dostosowywanie istniejącej już firmy do aktualnych potrzeb prowadzonej przez nią działalności. Przy realizacji wszelkich większych zmian lub przedsięwzięć, które pociągają za sobą znaczące koszty, a ich sukces może stanowić o dalszym istnieniu firmy, podstawowe znaczenie ma szybkość i skuteczność ich realizacji. Temu celowi służy właśnie zarządzanie projektami.

Niniejsza książka opisuje zarządzanie projektami w oparciu o metodykę PMI. PMI, czyli Project Management Institute (Instytut Zarządzania Projektami) został założony w roku 1969 jako organizacja, której celem miało być dzielenie się jej członków doświadczeniami w zakresie zarządzania projektami i wzajemna pomoc w rozwiązywaniu problemów z tej dziedziny. W chwili obecnej PMI jest olbrzymim, międzynarodowym stowarzyszeniem typu *nonprofit*, powszechnie rozpoznawanym jako wiodąca organizacja zrzeszająca profesjonalistów z całego świata i zajmująca się promowaniem tzw. dobrych praktyk z zakresu zarządzania projektami. Istotne jest przy tym, że proponowane przez PMI narzędzia i techniki są uniwersalne – nie są przeznaczone do konkretnej dziedziny gospodarki, lecz mogą być stosowane praktycznie w każdym realizowanym projekcie. Należy jednak zauważyć, że metodyka PMI nie jest jedynym, a tym bardziej jedynym słusznym podejściem do kwestii zarządzania projektami. Dla przykładu w Europie, a zwłaszcza w Wielkiej Brytanii dużą popularnością cieszy się metodyka PRINCE 2.

W celu utrzymania jednolitej terminologii i metodyki, w 1987 roku PMI opublikowało *Project Management Body of Knowledge (PMBOK) Guide*, będący standardem z zakresu zarządzania projektami (obecnie w postaci ANSI/PMI 99-001-2008). Od tamtej pory pojawiło się kilka nowych, stopniowo rozszerzanych i aktualizowanych wydań tej pozycji. Ostatnie (w chwili pisania niniejszej książki) wydanie *PMBOK* ukazało się w 2008 roku. W ostatniej wersji *PMBOK* opisane są 42 typowe procesy związane z zarządzaniem projektami, zaś cała wiedza z tej dziedziny została podzielona na dziewięć umownych obszarów:

- zarządzanie zakresem,
- zarządzanie czasem,
- zarządzanie kosztami,
- zarządzanie ryzykiem,
- zarządzanie jakością,
- zarządzanie integracją,
- zarządzanie kadrami,
- zarządzanie wymianą informacji,
- zarządzanie zaopatrzeniem i kontraktami.

W Polsce stosowanie zarządzania projektami rozwinęło się bardzo intensywnie w ciągu ostatnich kilkunastu lat. Współcześnie nie jest to już tematyka zarezer-

wowana tylko dla wybranych, lecz niemal standardowa metoda podejścia do realizacji wszelkiego rodzaju przedsięwzięć zarówno w dużych, jak i małych firmach i organizacjach. Z tego względu warto przyswoić sobie przynajmniej jej podstawy. *PMBOK* jest jednak pozycją po pierwsze dość mocno sformalizowaną, po drugie zaś omawiającą zagadnienia zarządzania projektami na tyle szeroko, by mogła stanowić dobry punkt odniesienia także dla doświadczonych kierowników projektów. Znaczna część zawartych tam informacji będzie w dużym stopniu nieprzydatna dla osób, które nie miały dotychczas większych doświadczeń związanych z zarządzaniem projektami, a dopiero chcą tę tematykę poznać, oraz tych osób, które uczestniczą w projektach jako członkowie zespołów projektowych, ale nie mają ochoty wiązać swojej dalszej kariery zawodowej z pracą w charakterze kierownika projektów. W takich przypadkach zakres materiału można ograniczyć do takich podstawowych informacji z zakresu zarządzania projektami, które pozwolą zapoznać się z fachową terminologią, zrozumieć główne mechanizmy występujące w projektach, poznać role i obowiązki kierownika projektu i członków zespołów projektowych, podstawowe techniki planowania itd. Takiemu właśnie łagodnemu wprowadzeniu w tematykę zarządzania projektami służyć ma niniejsza publikacja.