

Spis treści

| | |
|---|-----------|
| O autorze | 15 |
| Podziękowania | 17 |
| Wstęp | 19 |
| O książce | 20 |
| Naiwne założenia | 21 |
| Ikony stosowane w książce | 21 |
| Od czego zacząć | 22 |
| Dodatek do ściągnięcia | 23 |
| CZĘŚĆ I: STAWIAMY PIERWSZE KROKI | 25 |
| ROZDZIAŁ 1: Zarządzanie projektami – klucz do osiągnięcia wyników | 27 |
| Co sprawia, że projekt to projekt? | 28 |
| Trzy główne elementy składające się na projekt | 28 |
| Różnorodność projektów | 29 |
| Cztery etapy każdego projektu | 30 |
| Jak zdefiniować zarządzanie projektem? | 32 |
| Przyjrzyjmy się procesom rozpoczęcia | 34 |
| Przegląd procesów planowania | 34 |
| Rzut oka na proces realizacji | 36 |
| Przegląd procesów nadzoru i kontroli | 37 |
| Słowo na temat procesów związanych z zakończeniem projektu | 38 |
| Na czym polega rola kierownika projektu? | 38 |
| Przegląd zadań kierownika projektu | 38 |
| Jak radzić sobie z potencjalnymi próbami odejścia od sformalizowanej metody zarządzania projektem | 39 |
| Unikanie dróg na skróty | 40 |
| Uświadomienie sobie potencjalnych problemów | 41 |
| Czy posiadasz niezbędne cechy skutecznego kierownika projektu? | 42 |
| Pytania | 42 |
| Odpowiedzi | 43 |
| ROZDZIAŁ 2: Rozpoczynamy podróż: początki projektu | 45 |
| Zebranie pomysłów na projekty | 46 |
| Identyfikacja źródeł informacji o potencjalnych projektach | 47 |
| Stworzenie uzasadnienia projektu | 47 |

| | |
|--|----|
| Przygotowanie karty projektu | 49 |
| Przeprowadzanie analizy kosztów i korzyści | 50 |
| Studium wykonalności | 52 |
| Dokumenty towarzyszące tworzeniu karty projektu | 53 |
| Decyzja o przekazaniu projektu do drugiego etapu | 54 |

ROZDZIAŁ 3: Kim są uczestnicy Twojego projektu?

Angażowanie odpowiednich osób **55**

| | |
|---|----|
| Charakterystyka interesariuszy projektu | 56 |
| Tworzenie rejestru interesariuszy | 56 |
| Zakładanie rejestru interesariuszy | 57 |
| Dbanie o kompletność i aktualność rejestru interesariuszy | 61 |
| Korzystanie z szablonu rejestru interesariuszy | 63 |
| Identyfikowanie projektodawców, wspierających i obserwatorów projektu | 65 |
| Ustalanie momentu zaangażowania interesariuszy | 66 |
| Wykorzystanie różnych metod angażowania interesariuszy | 70 |
| Maksymalizacja korzyści z zaangażowania interesariuszy | 71 |
| Wybór formatu rejestru | 72 |
| Ustalanie zakresu uprawnień decyzyjnych interesariuszy | 73 |
| Ocena zakresu władzy i stopnia zainteresowania interesariuszy | 74 |

ROZDZIAŁ 4: Definiowanie celu i sensu projektu **77**

| | |
|---|-----|
| Jak zdefiniować projekt przy użyciu dokumentacji opisującej jego zakres | 77 |
| Patrząc z szerszej perspektywy: jak Twój projekt wpisuje się w potrzeby organizacji | 82 |
| Dlaczego właściwie realizujesz projekt | 82 |
| Wyznaczanie granic: gdzie zaczyna się i kończy Twój projekt | 91 |
| Formułowanie celów projektu | 92 |
| Określanie limitów: ograniczenia projektu | 97 |
| Dostosowywanie się do ograniczeń | 97 |
| Opisywanie potrzeb | 99 |
| Radzenie sobie z niewiadomymi na etapie planowania | 100 |
| Prezentowanie zakresu projektu w formie związłego dokumentu | 101 |

ROZDZIAŁ 5: Tworzenie planu działania: jak osiągnąć cel **103**

| | |
|---|-----|
| Dziel i rządź: podział prac na mniejsze fragmenty | 104 |
| Koncentrowanie się na szczegółach | 104 |
| Hierarchiczny podział projektu przy użyciu struktury podziału pracy | 106 |
| Szczególne sytuacje | 114 |
| Tworzenie i prezentacja struktury podziału pracy | 118 |
| Różne metody organizacji WBS | 118 |
| Wykorzystanie różnych metod tworzenia WBS | 119 |
| Różne metody podziału zakresu prac | 121 |
| Oznaczanie poszczególnych pozycji WBS | 122 |
| Różne formaty prezentacji WBS | 123 |

| | |
|--|-----|
| Poprawa jakości WBS | 126 |
| Wykorzystanie szablonów | 127 |
| Identyfikacja obszarów ryzyka w trakcie planowania prac | 128 |
| Dokumentowanie niezbędnych informacji na temat planowanych zadań | 130 |

CZĘŚĆ II: PLANOWANIE, CZYLI JAK OKREŚLIĆ, ILE POTRWA I ILE BĘDZIE KOSZTOWAŁ PROJEKT **131**

ROZDZIAŁ 6: To na kiedy ten projekt? **133**

| | |
|--|-----|
| Zilustrujmy to sobie: prezentacja planu prac przy użyciu diagramu sieciowego | 134 |
| Elementy diagramu sieciowego | 134 |
| Rysowanie diagramu sieciowego | 136 |
| Analiza diagramu sieciowego | 137 |
| Jak czytać diagram sieciowy | 137 |
| Interpretowanie diagramu sieciowego | 138 |
| Wykorzystanie diagramu sieciowego w praktyce | 144 |
| Określanie kolejności realizacji | 144 |
| Prosty przykład zastosowania diagramu sieciowego | 148 |
| Opracowywanie harmonogramu projektu | 152 |
| Pierwsze kroki | 152 |
| Zagrożenia związane z przygotowywaniem harmonogramu „od końca” | 153 |
| Wywiązywanie się z ustalonych ograniczeń czasowych | 154 |
| Różne strategie umożliwiające szybsze dotarcie na piknik | 155 |
| Szacowanie czasu trwania działań | 162 |
| Czynniki decydujące o czasie trwania działań | 162 |
| Analiza cech danego zasobu | 163 |
| Wyszukiwanie źródeł informacji pomocniczych | 163 |
| Poprawa wiarygodności szacunków | 164 |
| Prezentacja harmonogramu projektu | 166 |

ROZDZIAŁ 7: Zasoby ludzkie, czyli kogo i kiedy będziesz potrzebować **169**

| | |
|---|-----|
| Jakich informacji potrzebujesz, aby dopasować do zadań właściwych ludzi | 170 |
| Jak określić wymaganą wiedzę i umiejętności | 171 |
| Prezentowanie wiedzy, umiejętności i stopnia zainteresowania przy użyciu macierzy kompetencji | 175 |
| Określanie wymaganego poziomu zaangażowania | 177 |
| Korzystanie z macierzy zasobów ludzkich | 177 |
| Identyfikowanie potrzebnych pracowników na macierzy zasobów ludzkich | 178 |
| Określanie wymaganych nakładów pracy | 179 |
| Uwzględnianie produktywności, wydajności i dyspozycyjności pracowników przy szacowaniu nakładów pracy | 180 |
| Uwzględnianie wydajności przy korzystaniu z danych historycznych | 182 |

| | |
|---|-----|
| Uwzględnianie wydajności pracowników przy tworzeniu własnych szacunków | 183 |
| Jak się upewnić, że członkowie zespołu będą w stanie wywiązać się z przydzielonych obowiązków | 185 |
| Wstępna alokacja czasu | 185 |
| Jak zaradzić potencjalnemu nadmiarowi obowiązków | 187 |
| Koordinowanie zadań w ramach kilku projektów | 190 |

ROZDZIAŁ 8: Planowanie pozostałych zasobów i przygotowywanie budżetu **193**

| | |
|---|-----|
| Określanie wymaganej wielkości zasobów rzeczowych | 194 |
| Ile nas to wyniesie: koszty i budżet projektu | 196 |
| Różne rodzaje kosztów związanych z projektem | 196 |
| Trzy etapy przygotowywania budżetu projektu | 198 |
| Dopracowywanie budżetu w miarę realizacji kolejnych etapów projektu | 199 |
| Określanie kosztów na etapie przygotowania szczegółowego projektu budżetu | 200 |

ROZDZIAŁ 9: Wyprawa w nieznaną: zarządzanie ryzykiem i niepewnością **205**

| | |
|---|-----|
| Definicja ryzyka i zarządzania ryzykiem | 206 |
| Określanie rodzajów i czynników ryzyka | 208 |
| Identyfikowanie czynników ryzyka | 208 |
| Identyfikacja ryzyka | 213 |
| Ocena prawdopodobieństwa i konsekwencji materializacji ryzyka | 214 |
| Szacowanie prawdopodobieństwa materializacji ryzyka | 214 |
| Szacowanie rozmiaru konsekwencji | 216 |
| Jak uzyskać kontrolę: zarządzanie ryzykiem | 218 |
| Wybór obszarów ryzyka, którymi będziesz aktywnie zarządzał | 219 |
| Opracowywanie strategii zarządzania ryzykiem | 220 |
| Komunikowanie ryzyka | 221 |
| Tworzenie planu zarządzania ryzykiem | 222 |

CZĘŚĆ III: PRACA W GRUPIE, CZYLI ORGANIZOWANIE ZESPOŁU **225**

ROZDZIAŁ 10: Współpraca z głównymi aktorami projektu **227**

| | |
|--|-----|
| Trzy rodzaje struktur organizacyjnych | 228 |
| Struktura funkcyjna | 228 |
| Struktura projektowa | 230 |
| Struktura macierzowa | 231 |
| Osoby odgrywające kluczową rolę w strukturze macierzowej | 234 |
| Kierownik projektu | 234 |
| Członkowie zespołu projektowego | 236 |
| Przełożeni funkcyjni | 236 |
| Właściciel projektu | 237 |

| | |
|--|-----|
| Sponsor projektu | 237 |
| Wyższe kierownictwo | 238 |
| Jak radzić sobie w organizacji macierzowej | 239 |
| Budowa i nieustanne wzmacnianie tożsamości zespołu | 239 |
| Jak pozyskać zaangażowanie członków zespołu | 240 |
| Pozyskiwanie wsparcia innych osób | 240 |
| Jak zażegnać najczęstsze problemy, jeszcze zanim się pojawią | 241 |

ROZDZIAŁ 11: Określanie ról i zakresu odpowiedzialności poszczególnych członków zespołu **243**

| | |
|---|-----|
| Przegląd kluczowych ról | 244 |
| Uprawnienia, obowiązki a odpowiedzialność | 244 |
| Porównanie zakresu uprawnień z zakresem obowiązków | 245 |
| Przydzielanie zadań członkom zespołu | 245 |
| Delegowanie zadań | 246 |
| Współdzielenie odpowiedzialności | 250 |
| Egzekwowanie odpowiedzialności osób, które Ci nie podlegają | 251 |
| Prezentowanie ról za pomocą macierzy RAM | 253 |
| Elementy macierzy RAM | 256 |
| Jak czytać macierz RAM | 257 |
| Przygotowywanie macierzy RAM | 259 |
| Weryfikacja poprawności macierzy RAM | 260 |
| Jak poradzić sobie z nadmiernym ingerowaniem w poszczególne zadania | 263 |
| Przyczyny nadmiernego ingerowania | 263 |
| Jak zdobyć sobie zaufanie osoby nadmiernie ingerującej | 264 |
| Jak efektywnie współpracować z osobą nadmiernie ingerującą | 264 |

ROZDZIAŁ 12: Jak rozpocząć prace bez niepotrzebnych zgrzytów **267**

| | |
|--|-----|
| Finalizowanie listy uczestników projektu | 268 |
| Wchodzisz w to? Potwierdzanie udziału w projekcie | 268 |
| Potwierdzanie udziału pozostałych osób | 270 |
| Uzupełnianie luk | 271 |
| Budowanie zespołu | 272 |
| Przejrzenie zatwierdzonego planu projektu | 273 |
| Określanie celów indywidualnych i zespołowych | 273 |
| Określanie ról członków zespołu | 274 |
| Ustalanie procedur działania | 275 |
| Wspieranie rozwoju wzajemnych relacji pomiędzy członkami zespołu | 275 |
| Rozwiązywanie konfliktów | 276 |
| Jak zrobić z zespołu dobrze naoliwioną maszynę | 278 |
| Fundamenty procesu sprawowania kontroli nad projektem | 281 |
| Wybór i przygotowanie systemów monitorowania | 281 |
| Ustalanie harmonogramu spotkań i składania raportów | 282 |
| Wybór planu bazowego projektu | 283 |
| Uwaga! Zaczynamy projekt! | 283 |

| | |
|---|------------|
| Przygotowanie gruntu pod ocenę poprojektową | 284 |
| CZĘŚĆ IV: STEROWANIE STATKIEM, CZYLI SKUTECZNE ZARZĄDZANIE PROJEKTEM | 285 |
| ROZDZIAŁ 13: Monitorowanie postępów i kontrolowanie projektu | 287 |
| Ręka na pulsie: kontrola nad projektem | 288 |
| Systemy zarządzania informacją | 289 |
| Czas ucieka: monitorowanie wykonania harmonogramu | 290 |
| Codzienna rutyna: monitorowanie nakładów pracy | 296 |
| Tropem pieniędzy: monitorowanie wydatków | 301 |
| Wykorzystanie systemu kontroli w praktyce | 305 |
| Przewiduj problemy i zapobiegaj im | 305 |
| Formalizowanie procesu kontroli | 306 |
| Ustalanie możliwych przyczyn rozbieżności i odchyłeń | 307 |
| Określanie możliwych działań korygujących | 308 |
| Powrót na właściwe tory: rebaselining | 308 |
| Jak postępować w razie prośby o wprowadzenie zmian | 309 |
| Postępowanie w przypadku, gdy wnioskowane są zmiany | 309 |
| Kontrola niekontrolowanego rozrostu projektu | 310 |
| ROZDZIAŁ 14: Przekazywanie informacji | 313 |
| Powiedziałem dokładnie to, co miałem na myśli, a na myśli miałem dokładnie to, co powiedziałem: podstawy skutecznej komunikacji | 314 |
| Co składa się na proces komunikacji | 315 |
| Komunikacja jednokierunkowa i dwukierunkowa | 315 |
| Słyszysz mnie? Aktywne słuchanie | 316 |
| Wybór odpowiedniego środka komunikacji | 318 |
| Fakty i tylko fakty: raporty na piśmie | 318 |
| Przejdźmy do rzeczy: spotkania, które nie są stratą czasu | 320 |
| Przygotowywanie pisemnych raportów o postępach prac w projekcie | 323 |
| Kto powinien otrzymać raport | 323 |
| Co powinno się znaleźć w raporcie (a co nie) | 324 |
| Jak dostać Pulitzera, a przynajmniej napisać ciekawy raport | 326 |
| Organizowanie kluczowych spotkań dotyczących projektu | 329 |
| Planowe zebrania zespołu | 329 |
| Spotkania organizowane ad hoc | 330 |
| Ocena postępów przeprowadzana przez wyższe kierownictwo | 330 |
| Przygotowywanie planu komunikacji | 331 |
| ROZDZIAŁ 15: Jak sprawić, aby pracownicy dali z siebie wszystko: skuteczne przywództwo | 333 |
| Przywództwo a zarządzanie | 334 |
| Cechy, których ludzie szukają u przywódcy | 335 |
| Budowanie autorytetu i wpływ na innych | 337 |

| | |
|--|-----|
| Dlaczego inni robią to, o co ich prosisz | 337 |
| Tworzenie fundamentów wpływu wywieranego na innych | 338 |
| Uda Ci się! Motywowanie członków zespołu | 340 |
| Uzyskiwanie większego zaangażowania poprzez pokazanie korzyści z realizacji projektu | 341 |
| Zachęcanie do wytrwałości poprzez demonstrowanie wykonalności projektu | 342 |
| Informowanie pracowników, jak im idzie | 343 |
| Wynagradzanie za osiągnięte rezultaty | 344 |

ROZDZIAŁ 16: Finalizacja projektu **345**

| | |
|--|-----|
| Jak utrzymać kurs aż do pomyślnego zakończenia | 346 |
| Planowanie zamknięcia projektu z odpowiednim wyprzedzeniem | 346 |
| Aktualizowanie początkowych planów na etapie zamykania projektu | 347 |
| Dopingowanie zespołu tuż przed metą | 348 |
| Kwestie administracyjne | 349 |
| Przechodzenie członków zespołu do nowych zadań | 349 |
| Analizowanie rezultatów: ocena poprojektową | 350 |
| Przygotowanie do przeprowadzenia oceny poprojektowej w trakcie realizacji projektu | 352 |
| Przygotowanie do przeprowadzenia spotkania ewaluacyjnego | 353 |
| Przeprowadzenie spotkania ewaluacyjnego | 354 |
| A po spotkaniu? | 356 |

CZĘŚĆ V: ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI NA WYŻSZYM POZIOMIE ZAAWANSOWANIA **357**

ROZDZIAŁ 17: Wykorzystanie nowoczesnych technologii **359**

| | |
|--|-----|
| Rzut oka na zwinne zarządzanie projektami | 360 |
| Na czym opiera się podejście zwinne | 360 |
| Podstawy podejścia zwinnego na przykładzie metodyki Scrum | 362 |
| Porównanie podejścia zwinnego z tradycyjnym podejściem kaskadowym | 363 |
| Jak skutecznie wykorzystywać oprogramowanie komputerowe | 364 |
| Jakie oprogramowanie masz do wyboru? | 365 |
| Jak optymalnie wykorzystać oprogramowanie | 370 |
| Wdrażanie oprogramowania do użytku | 373 |
| Wykorzystanie mediów społecznościowych | 373 |
| Czym są media społecznościowe | 374 |
| Jak media społecznościowe wspierają planowanie i realizację projektu | 376 |
| Jak media społecznościowe wspierają komunikację w projekcie | 377 |

ROZDZIAŁ 18: Monitorowanie realizacji przy użyciu metody EVM **379**

| | |
|---|-----|
| Na czym polega metoda EVM | 380 |
| Pojęcia i wzory stosowane w metodzie EVM | 380 |
| Prosty przykład | 384 |
| Ustalanie przyczyn zaobserwowanych odchyłeń | 386 |

| | |
|--|------------|
| Jak zastosować metodę EVM w zarządzaniu projektem | 387 |
| Określanie wartości wypracowanej zadania | 391 |
| CZĘŚĆ VI: DEKALOGI | 395 |
| ROZDZIAŁ 19: Dziesięć pytań, które powinienes sobie zadać. planując projekt | 397 |
| Jaki jest cel projektu? | 397 |
| Kogo musisz zaangażować w realizację? | 398 |
| Jakie rezultaty zamierzasz uzyskać? | 398 |
| Z jakimi ograniczeniami musisz się liczyć? | 399 |
| Na jakich założeniach się opierasz? | 399 |
| Jaki jest zakres koniecznych prac? | 399 |
| Kiedy powinny się rozpocząć i zakończyć poszczególne działania? | 400 |
| Kto będzie realizował projekt? | 400 |
| Jakie inne zasoby będą Ci potrzebne? | 401 |
| Co może pójść nie tak? | 401 |
| ROZDZIAŁ 20: Dziesięć wskazówek, które pozwolą Ci stać się lepszym menedżerem projektów | 403 |
| Bądź dociekliwy | 404 |
| Wyznawaj zasadę „da się” | 404 |
| Myśl w szerszej perspektywie | 404 |
| Koncentruj się na szczegółach | 404 |
| Nie czyń pochopnych założeń | 405 |
| Traktuj innych jak sojuszników, nie jak wrogów | 405 |
| Komunikuj się w sposób jasny i zrozumiały | 405 |
| Szanuj innych | 405 |
| Doceniaj dobrze wykonaną pracę | 406 |
| Bądź zarówno menedżerem, jak i liderem | 406 |
| CZĘŚĆ VII: DODATKI | 407 |
| DODATEK A: Jak połączyć zaprezentowane techniki w jeden sprawny proces | 409 |
| Przygotowanie planu projektu | 410 |
| Kontrola przebiegu realizacji projektu | 412 |
| Skorowidz | 415 |