

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 zwięzłego 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 nieznane: 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 powinieneś 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