

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 KROKI25

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

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

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

Zasoby ludzkie, czyli kogo**i kiedy będziesz potrzebować169**

Jakich informacji potrzebujesz,

aby dopasować do zadań właściwych ludzi170

Jak określić wymaganą wiedzę i umiejętności171

Prezentowanie wiedzy, umiejętności

i stopnia zainteresowania przy użyciu macierzy kompetencji175

Określanie wymaganego poziomu zaangażowania177

Korzystanie z macierzy zasobów ludzkich177

Identyfikowanie potrzebnych pracowników

na macierzy zasobów ludzkich178

Określanie wymaganych nakładów pracy179

Uwzględnianie produktywności, wydajności

i dyspozycyjności pracowników przy szacowaniu nakładów pracy180

Uwzględnianie wydajności przy korzystaniu z danych historycznych182

Uwzględnianie wydajności pracowników

przy tworzeniu własnych szacunków183

Jak się upewnić, że członkowie zespołu

będą w stanie wywiązać się z przydzielonych obowiązków185

Wstępna alokacja czasu185

Jak zaradzić potencjalnemu nadmiarowi obowiązków187

Koordynowanie zadań w ramach kilku projektów190

Planowanie pozostałych zasobów**i przygotowywanie budżetu193**

Określanie wymaganej wielkości zasobów rzeczowych194

Ile nas to wyniesie: koszty i budżet projektu196

Różne rodzaje kosztów związanych z projektem196

Trzy etapy przygotowywania budżetu projektu198

Dopracowywanie budżetu w miarę realizacji

kolejnych etapów projektu199

Określanie kosztów na etapie przygotowania

szczegółowego projektu budżetu200

Wyprawa w nieznane: zarządzanie ryzykiem**i niepewnością205**

Definicja ryzyka i zarządzania ryzykiem206

Określanie rodzajów i czynników ryzyka208

Identyfikowanie czynników ryzyka208

Identyfikacja ryzyka213

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 ZESPOŁU225

ROZDZIAŁ 10: Współpraca z głównymi aktorami projektu227

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 funkcjni	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 zespołu243

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 PROJEKTEM285

ROZDZIAŁ 13: **Monitorowanie postępów i kontrolowanie projektu287**

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 odchyień	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 projektu345

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 poprojektowa	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 ZAAWANSOWANIA357**

ROZDZIAŁ 17: Wykorzystanie nowoczesnych technologii359

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 EVM379**

Na czym polega metoda EVM	380
Pojęcia i wzory stosowane w metodzie EVM	380
Prosty przykład	384
Ustalanie przyczyn zaobserwowanych odchyleń	386
Jak zastosować metodę EVM w zarządzaniu projektem	387
Określanie wartości wypracowanej zadania	391

CZĘŚĆ VI: DEKALOGI395

ROZDZIAŁ 19: Dziesięć pytań, które powinieneś sobie zadać, planując projekt397

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 projektów403

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: DODATKI407

DODATEK A: Jak połączyć zaprezentowane techniki w jeden sprawny proces409

Przygotowanie planu projektu	410
Kontrola przebiegu realizacji projektu	412

Skorowidz415