

SPIS TREŚCI

O autorze	17
------------------------	-----------

Przedmowa	19
------------------------	-----------

Wprowadzenie	21
---------------------------	-----------

Część I. Zarządzanie projektami — podstawy	35
---	-----------

Rozdział 1. Czym jest projekt?	37
---	-----------

Definicja projektu	38
Sekwencja działań	38
Niepowtarzalne działania	38
Złożone działania	39
Powiązane działania	39
Jeden cel	39
Określony czas realizacji	40
Bez przekraczania budżetu	40
Zgodnie z wymaganiami	40
Biznesowa definicja projektu	41
Intuicyjne ujęcie wachlarza projektowego	41
Czym jest program?	43
Czym jest portfel projektów?	44
Poziom przedsiębiorstwa	45
Trójkąt zakresu projektu	45
Zakres	46
Jakość	46
Koszty	47
Czas	47
Zasoby	48

Ryzyko	48
Trójkąt zakresu projektu jako zrównoważony system	48
Nadawanie priorytetów zmiennym trójkąta zakresu pod kątem usprawnień w procesie zarządzania zmianą	50
Trójkąt zakresu projektu w praktyce	50
Klasyfikowanie projektów i jego znaczenie	51
Wskazywanie kryterium klasyfikacji projektów	52
Klasyfikacja według cech projektów	52
Klasyfikacja według typów projektów	54
Współczesne otoczenie projektowe	55
Duża szybkość	55
Duża zmienność	55
Niższe koszty	56
Rosnący stopień skomplikowania	57
Większa niepewność	57
Podsumowanie	57
Pytania do dyskusji	57
Rozdział 2. Czym jest zarządzanie projektami?	59
Podstawy zarządzania projektami	61
Jaki problem biznesowy ma rozwiązać ten projekt?	61
Co będzie trzeba zrobić?	62
Co zostanie zrobione?	62
Jak to zostanie zrobione?	62
Skąd będzie wiadomo, że to zostało zrobione?	63
Na ile skutecznie zostało to zrobione?	63
Wyzwania związane ze skutecznym zarządzaniem projektami	65
Elastyczność i dostosowywanie się	65
Szeroka wiedza na temat firmy i jej systemów	67
Przejmij kontrolę nad projektem i zarządzaniem nim	67
Zarządzanie projektami to uporządkowany zdrowy rozsądek	68
Zarządzanie chochlikami	68
Chochlik zakresu	69
Chochlik nadziei	69
Chochlik wysiłków	69
Chochlik cech	70
Czym tak naprawdę są wymagania projektu?	70
Modele cyklu zarządzania projektami — wprowadzenie	75
Metody tradycyjnego zarządzania projektami	79
Metody zwinnego zarządzania projektami	84
Metody ekstremalnego zarządzania projektami	90
Modele cyklu zarządzania projektem emertxe	94
Przegląd modeli PMLC	96
Wybór najlepiej dopasowanego modelu PMLC	97
Całkowity koszt	98
Czas trwania projektu	99
Stabilność rynku	99

Technologia	99
Klimat biznesowy	100
Liczba działów, na które oddziałuje projekt	100
Uwarunkowania organizacyjne	100
Umiejętności i kompetencje zespołu projektowego	101
Podsumowanie	101
Pytania do dyskusji	102
Rozdział 3. Grupy procesów w ramach zarządzania projektami	103
Definiowanie pięciu grup procesów	104
Grupa procesów wyznaczania zakresu	104
Grupa procesów planowania	105
Grupa procesów rozpoczynania	106
Grupa procesów monitorowania i kontroli	106
Grupa procesów zamykania projektu	107
Definiowanie dziesięciu obszarów wiedzy	107
Zarządzanie integracją	108
Zarządzanie zakresem	108
Zarządzanie czasem	108
Zarządzanie kosztami	108
Zarządzanie jakością	109
Zarządzanie zasobami ludzkimi	110
Zarządzanie komunikacją	111
Zarządzanie ryzykiem	112
Zarządzanie zaopatrzeniem	123
Zarządzanie relacjami z interesariuszami projektu	137
Mapowanie obszarów wiedzy na grupy procesów	137
Na czym polega mapowanie?	138
Jak korzystać z mapowania?	138
Definiowanie modeli PMLC na podstawie grup procesów	138
Spojrzenie w przyszłość — mapowanie grup procesów w celu wyznaczenia złożonych modeli PMLC	139
Podsumowanie	139
Pytania do dyskusji	139
Część II. Tradycyjne zarządzanie projektami	141
Rozdział 4. Wyznaczanie zakresu projektu TPM	143
Narzędzia, schematy i procesy stosowane w wyznaczaniu zakresu projektu	144
Zarządzanie oczekiwaniami klienta	145
Odróżnianie potrzeb od zachcianek	145
Proces wyznaczania zakresu projektu	146
Spotkanie dotyczące zakresu projektu	149
Efekty spotkania dotyczącego zakresu projektu	152
Podsumowanie	181
Pytania do dyskusji	181

Rozdział 5. Planowanie projektu TPM	183
Narzędzia, schematy i procesy w planowaniu projektu	184
Znaczenie planowania	186
Pakiety oprogramowania w planowaniu projektów	187
Czy potrzebuję pakietu oprogramowania?	188
Narzędzia planowania projektów	189
Ile czasu powinno zajmować planowanie?	191
Wspólne sesje planowania projektowego	192
Planowanie sesji	193
Prowadzenie wspólnej sesji planowania projektu	199
Tworzenie struktury podziału pracy	200
Tworzenie WBS na podstawie RBS	201
Zastosowania struktury podziału pracy	203
Tworzenie struktury pracy	204
Sześć kryteriów testowania kompletności struktury podziału pracy	207
Podejścia do tworzenia struktury podziału pracy	212
Prezentacja graficzna struktury podziału pracy	216
Szacowanie	219
Szacowanie czasu trwania projektu	220
Ilość zasobów a czas trwania	221
Zmienność czasu trwania działania	223
Sześć metod prognozowania czasu trwania działania	224
Cykle szacowania	228
Prognozowanie ilości potrzebnych zasobów	229
Planowanie zasobów	232
Prognozowanie kosztów	233
Tworzenie diagramu sieci projektu	236
Tworzenie kompletnego diagramu sieci projektu	236
Korzyści z tworzenia harmonogramu sieciowego	237
Budowanie diagramu sieci metodą diagramowania pierwszeństwa	238
Zależności	241
Ograniczenia	243
Zmienne opóźnione	247
Tworzenie wstępnego harmonogramu projektu	247
Analiza wstępnego diagramu sieci projektu	252
Skracanie harmonogramu	253
Rezerwa menedżerska	255
Pisanie skutecznej propozycji projektu	257
Treść propozycji projektu	257
Format propozycji projektu	259
Zgoda na uruchomienie projektu	259
Podsumowanie	260
Pytania do dyskusji	260

Rozdział 6. Uruchamianie realizacji projektu TPM	2633
Narzędzia, szablony i procesy niezbędne	
do rozpoczęcia prac projektowych	2644
Rekrutacja zespołu projektowego	2644
Członkowie podstawowego zespołu projektowego	2655
Zespół klienta	2659
Członkowie zespołu zaangażowani na zlecenie	2659
Jak uwolnić potencjał zespołu projektowego?	2771
Plan rozwoju zespołu	2772
Prowadzenie spotkania inicjującego	2772
Cel spotkania inicjującego	27:73
Część prowadzona przez sponsora	27:74
Część prowadzona przez menedżera projektu	27:75
Ustalanie zasad pracy w zespole	27:77
W jakich sytuacjach trzeba określić zasady pracy w zespole?	27:78
Kwatera główna zespołu	28:87
Zarządzanie zmianami zakresu projektu	28:88
Proces zarządzania zmianami zakresu projektu	28:88
Rezerwa menedżerska	29:92
Bank zakresów	29:93
Zarządzanie komunikacją w zespole	29:93
Tworzenie modelu komunikacji	29:93
Zarządzanie komunikacją poza zespołem	29:97
Alokacja zasobów	29:99
Poziomowanie zasobów	29:99
Odpowiednio wypoziomowany harmonogram	30:02
Strategie poziomowania zasobów	30:02
Wykorzystywanie dostępnych zapasów czasu	30:03
Przesuwanie daty zakończenia projektu	30:03
Wyglądanie	30:04
Alternatywne metody tworzenia harmonogramu działań	30:04
Wpływ poziomowania zasobów na koszty projektu	30:06
Finalizacja harmonogramu projektu	30:06
Pakiety robocze	30:08
Cel zastosowania pakietu roboczego	30:09
Format pakietu roboczego	33:10
Podsumowanie	33:13
Pytania do dyskusji	33:13
Rozdział 7. Monitorowanie i kontrola postępów prac nad projektem TPM	3115
Narzędzia, szablony i procesy niezbędne	
w monitorowaniu i kontrolowaniu postępów prac	33:16
System raportowania o postępach	33:17
Rodzaje raportów o stanie projektów	33:17
Aktualizowanie informacji	33:21
Częstotliwość raportowania	33:23
Odchylenia od planu	33:23

Stosowanie graficznych narzędzi raportowania	325
Diagramy Gantta	325
Raporty-semafony	325
Wykresy wypalenia	327
Trend odchyłeń od terminowej realizacji kamieni milowych (celów cząstkowych)	328
Analiza wartości uzyskanej	331
Integrowanie wykresów trendu odchyłeń od terminowej realizacji kamieni milowych z analizą wartości uzyskanej	336
Zarządzanie bankiem zakresów	339
Tworzenie i prowadzenie rejestru problemów	340
Spotkania monitorujące postępy prac	340
Kto powinien uczestniczyć w spotkaniach monitorujących?	341
W jakich porach organizować spotkania monitorujące?	341
Czemu służą spotkania monitorujące?	341
Zakres spotkań monitorujących	342
Codzienne 15-minutowe spotkania monitorujące	343
Spotkania poświęcone problemom	343
Zarządzanie eskalacją problemów	344
Strategie na poziomie menedżera projektu	345
Strategie na poziomie menedżerów zasobów	345
Strategie na poziomie klienta	345
Strategie zapobiegania eskalacji problemów	346
Zgoda na zakończenie projektu	347
Podsumowanie	347
Pytania do dyskusji	348
Rozdział 8. Zamykanie projektu TPM	349
Narzędzia, szablony i procesy niezbędne w monitorowaniu i kontrolowaniu postępów prac	350
Procedury akceptacji rezultatów projektu przez klienta	350
Zamykanie projektu	350
Uzyskanie akceptacji rezultatów projektu przez klienta	351
Akceptacja nieformalna	351
Akceptacja formalna	351
Dostarczanie zamówionych elementów	352
Podejście stopniowe	352
Podejście szokowe	352
Podejście równoległe	353
Podejście „jednostka po jednostce”	353
Kompletowanie dokumentacji projektu	353
Zgromadzone informacje będą pomocne przy wprowadzaniu późniejszych zmian do produktu	353
Na podstawie zapisów historycznych możemy dokładniej i szybciej prognozować czasy trwania działań i zadań oraz koszty przyszłych projektów	353
Dokumentację możemy wykorzystywać jako materiały szkoleniowe dla przyszłych menedżerów projektów	354

W dokumentacji mogą poszukiwać wskazówek zespoły pracujące nad przyszłymi projektami	35454
Na podstawie dokumentacji kierownicy liniowi mogą udoskonalać metody oceny pracy członków zespołów projektowych	35454
Audyt powdrożeniowy	35355
Raport zamykający	35357
Świętowanie sukcesu	35458
Podsumowanie	35459
Pytania do dyskusji	35459

Część III. Zarządzanie projektami złożonymi

3611

Rozdział 9. Ogólny obraz projektu a jego stopień skomplikowania i niepewność

3653

Stopień skomplikowania i niepewność a zarządzanie projektami	3664
Wymagania	3667
Elastyczność	3667
Dostosowywanie się	3669
Niepewność i stopień skomplikowania a ryzyko	3669
Niepewność i stopień skomplikowania a spójność zespołu	3770
Niepewność i stopień skomplikowania a komunikacja	3771
Niepewność i stopień skomplikowania a zaangażowanie klienta	3772
Niepewność i stopień skomplikowania a specyfikacja	3775
Niepewność i stopień skomplikowania a zmiany	3777
Niepewność i stopień skomplikowania a wartość biznesowa	3778
Podsumowanie	3779
Pytania do dyskusji	3880

Rozdział 10. Zwinne zarządzanie projektami

3881

Na czym polega zwinne zarządzanie projektami?	3883
Wdrażanie modeli APM	3884
Zespoły projektowe APM pracujące w jednym miejscu	3886
Zwinne zarządzanie projektami w wydaniu lean	3889
Iteracyjny model cyklu zarządzania projektem	3390
Definicja iteracyjnego modelu PMLC	3390
Adaptacyjny model cyklu zarządzania projektem	3395
Definicja adaptacyjnego modelu PMLC	3396
Adaptacja i integracja narzędzi, szablonów i procesów APM	400
Definiowanie zakresu kolejnej iteracji lub cyklu	401
Planowanie następnej iteracji lub cyklu	402
Rozpoczynanie następnej iteracji lub cyklu	402
Monitorowanie i kontrola następnej iteracji lub cyklu	403
Zamykanie następnej iteracji lub cyklu	403
Decyzja o rozpoczęciu następnej iteracji lub cyklu	403
Zamykanie projektu	404
Podsumowanie	404
Pytania do dyskusji	405

Rozdział 11. Ekstremalne zarządzanie projektami	407
Na czym polega ekstremalne zarządzanie projektami?	408
Ekstremalny model cyklu zarządzania projektem	408
Definicja	409
Na czym polega zarządzanie projektami emertxe?	409
Model cyklu zarządzania projektem emertxe	409
Kiedy należy stosować model emertxe PMLC?	410
Stosowanie narzędzi, szablonów i procesów w celu maksymalnie efektywnego wykorzystania modelu xPM	411
Definiowanie zakresu kolejnej fazy	411
Planowanie następnej fazy	411
Rozpoczynanie następnej fazy	412
Monitorowanie i kontrola następnej iteracji lub cyklu	413
Zamykanie fazy	413
Decyzja o rozpoczęciu następnej fazy	413
Zamykanie projektu	414
Podsumowanie	414
Pytania do dyskusji	414
Rozdział 12. Porównanie liniowych, stopniowych, iteracyjnych, adaptacyjnych i ekstremalnych modeli PMLC	415
Liniowy model cyklu zarządzania projektem	416
Cechy charakterystyczne	417
Zalety	420
Wady	422
Kiedy należy stosować liniowy model PMLC	423
Konkretne liniowe modele PMLC	423
Stopniowy model cyklu zarządzania projektem	426
Cechy charakterystyczne	427
Zalety	427
Wady	429
Kiedy należy stosować stopniowy model PMLC?	432
Stopniowe modele PMLC	432
Iteracyjne modele PMLC	436
Cechy charakterystyczne	437
Zalety	438
Wady	440
Kiedy należy korzystać z iteracyjnego modelu PMLC	441
Konkretne iteracyjne modele PMLC	442
Adaptacyjny model PMLC	454
Cechy charakterystyczne	455
Zalety	456
Wady	458
Kiedy należy stosować adaptacyjny model PMLC?	458
Adaptacyjna struktura projektu	459

Ekstremalny model PMLC	48(80)
Charakterystyka projektu ekstremalnego	48(80)
Zalety	48(81)
Wady	48(82)
Konkretne ekstremalne modele PMLC	48(83)
Ekstremalny model INSPIRE	48(83)
Wyzwania związane z przygotowaniem i wykonaniem projektu	49(97)
Sponsor ma problem z zaakceptowaniem zmiennego zakresu projektu	49(97)
Osiągnięcie i podtrzymanie merytorycznego zaangażowania klienta na wszystkich etapach wybranego modelu PMLC	49(97)
Dostosowywanie wybranego modelu PMLC do zmieniających się warunków	49(98)
Generowanie wartości biznesowej w realiach skomplikowanych projektów	49(98)
Podsumowanie	50(500)
Pytania do dyskusji	50(501)

Część IV. Zarządzanie realiami projektów

5003

Rozdział 13. Strategie prewencyjne i interwencyjne

w przypadku projektów zagrożonych	50(505)
Definicja projektu zagrożonego	50(506)
Dlaczego projekty stają się zagrożone i dlaczego kończą się porażką?	50(507)
Zarządzanie zagrożonymi projektami	50(511)
Strategie prewencyjne	50(511)
Korzystanie z narzędzi, szablonów i procesów w celu zapobiegania otrzymywaniu przez projekty statusu zagrożonych	50(512)
Strategie interwencyjne	50(518)
Szablon procesu interwencyjnego	50(531)
Role i obowiązki PSO w odniesieniu do zagrożonych projektów	50(533)
Analiza sytuacji bieżącej	50(535)
Weryfikacja pożądanego celu	50(535)
Ocena dostępnych opcji	50(535)
Opracowanie zmodyfikowanego planu	50(535)
Podsumowanie	50(536)
Pytania do dyskusji	50(536)

Rozdział 14. Organizacja projektów wielozespołowych

5(537)

Definicja projektu wielozespołowego	537
Wyzwania związane z zarządzaniem projektami wielozespołowymi	539
Praca z zespołami pochodzącymi z różnych firm	540
Praca z zespołami o zdecydowanie niezależnej kulturze	540
Praca z różnymi procesami różnych zespołów	541
Uwzględnianie konkurencyjnych priorytetów	541

	Komunikacja w ramach struktury zespołu	542
	Tworzenie struktury zarządzania projektem	542
	Wybór konkretnego modelu PMLC	542
	Opracowywanie zintegrowanego planu i harmonogramu projektu	543
	Wyznaczanie metody gromadzenia wymagań	543
	Wyznaczanie procesu zarządzania zmianami zakresu	544
	Definiowanie struktury spotkań zespołu	544
	Wyznaczanie praktycznych poziomów raportowania	544
	Dzielenie zasobów między zespołami	545
	Decyzje kadrowe na różnych etapach realizacji modeli PMLC	545
	Poszukiwanie swojego zastępcy	546
	Klasyfikacja projektów wielozespołowych	546
	Dwa zespoły	546
	Większa liczba zespołów	547
	Struktura biura projektu	548
	Charakterystyka biura projektu	549
	Zalety biura projektu	551
	Wady biura projektu	552
	Kiedy należy korzystać z biura projektów?	553
	Struktura zespołu głównego	554
	Charakterystyka zespołu głównego	554
	Zalety zespołu głównego	558
	Wady zespołu głównego	559
	Kiedy należy korzystać z zespołu głównego?	561
	Struktura superzespołu	561
	Charakterystyka superzespołu	562
	Zalety superzespołu	565
	Wady superzespołu	566
	Kiedy należy korzystać z superzespołu?	567
	Podsumowanie	567
	Pytania do dyskusji	569

Rozdział 15. Biuro wsparcia projektów 571

	Przesłanki tworzenia biur zarządzania projektami	572
	Czym jest biuro wsparcia projektów?	574
	Jednostka organizacyjna utworzona na stałe albo na określony czas	574
	Portfel usług świadczonych przez PSO	575
	Określony portfel projektów	577
	Nazewnictwo biur wsparcia projektów	578
	Definiowanie misji biura wsparcia projektów	579
	Formułowanie celów PSO	580
	Funkcje PSO	580
	Wspieranie projektów	580
	Konsultacje i doradztwo	581
	Tworzenie metod i standardów	583
	Narzędzia informatyczne	584

Szkolenie	58484
Doradztwo w zarządzaniu zasobami niezbędnymi do realizacji projektów	58686
Struktura organizacyjna PSO	58888
Wirtualne i rzeczywiste biura wsparcia projektów	58888
Biura proaktywne i reaktywne	58888
Biuro powołane na czas określony i na stałe	58589
Program i projekt	58589
Biuro korporacyjne i funkcjonalne	58589
Biura centralne i regionalne	58589
Miejsce PSO w organizacji	59090
Jak zorientować się, że PSO jest nam potrzebne?	5992
Raport Standish Group	5992
Sygnały wskazujące, że PSO jest organizacji potrzebne	5996
Tworzenie PSO	5998
Etapy wzrostu PSO	5998
Planowanie PSO	6000
Trudności związane z tworzeniem PSO	6610
Szybkość i cierpliwość	6611
Wdrażanie PSO metodą z dołu do góry	6612
Myślenie systemowe	6612
Systemy na poziomie całej organizacji	6612
Zarządzanie wiedzą	6612
Uczenie się	6613
Otwarta komunikacja	6613
Biuro wsparcia projektów przyszłości	6613
Centralne i regionalne BP ⁴ SO	6614
Pracownicy BP ⁴ SO	6615
Inne uwagi	6616
Podsumowanie	6616
Pytania do dyskusji	6617

Rozdział 16. Tworzenie programu ciągłego doskonalenia procesów i zarządzanie nim	6619
Praktyki i procesy w zarządzaniu projektami	620
Proces zarządzania projektami	620
Praktyka zarządzania projektami	622
Dojrzałość procesów i praktyk	625
Poziom 1. Ad hoc lub nieformalny	625
Poziom 2. Udokumentowane procesy	626
Poziom 3. Udokumentowane procesy stosowane przez wszystkich	626
Poziom 4. Integracja z procesami biznesowymi	626
Poziom 5. Ciągłe doskonalenie	627
Ocena dojrzałości procesu i praktyki zarządzania projektami	627
Macierz jakości procesów i mapa strefowa	627
Jakie procesy zdefiniowano dotychczas?	634

Stosowanie modelu ciągłego doskonalenia procesów (CPIM)	636
Etap 1. Podstawy	637
Etap 2. Ocena i analiza	638
Etap 3. Program doskonalenia	640
Etap 4. Kontrola wyników	641
Rola i zakres obowiązków PSO	641
Narzędzia, szablony i procesy w doskonaleniu procesów biznesowych	641
Diagramy Ishikawy i analiza przyczyn źródłowych	642
Wykresy kontrolne	645
Schematy blokowe	645
Histogramy	646
Analiza Pareto	647
Wykresy przebiegu pracy	649
Wykresy punktowe	649
Analiza pola sił	649
Wartości progowe	652
Podsumowanie	652
Pytania do dyskusji	652

Część V. Stan docelowy: model zarządzania projektami na poziomie całego przedsiębiorstwa 655

Rozdział 17. Zarządzanie portfelem projektów	657
Wprowadzenie do zarządzania portfelem projektów	658
Czym jest projekt portfelowy?	658
Czym jest portfel projektów?	659
Czym jest zarządzanie portfelem projektów?	660
Główne etapy zarządzania portfelem projektów	660
Tworzenie strategii portfela	662
Ocena zgodności projektu ze strategią portfela	668
Hierarchizacja projektu i przyznanie funduszy	669
Budowanie zrównoważonego portfela, złożonego z uszeregowanych projektów	675
Zarządzanie aktywnymi projektami	683
Rola i funkcje PSO w zarządzaniu portfelem projektów	692
Sponsor projektu	692
Menedżer portfela	692
Przygotowanie projektu do zgłoszenia go do portfela	693
Statut projektu dostosowany do potrzeb zarządzania portfelem	694
Dwuetapowe składanie propozycji projektu	695
Przedkładanie całej propozycji projektu za jednym razem	695
Zwinne zarządzanie portfelem projektów	697
Integracja modelu PMLC w ramach procesu zwinnego zarządzania portfelem projektów	699
Wyzwania w zarządzaniu zwinnymi portfelami	702

Wybór zrównoważonego portfela	703 3
Zarządzanie aktywnymi projektami	705 5
Podsumowanie	707 7
Pytania do dyskusji	707 7

Rozdział 18. Praktyczny model przedsiębiorstwa opartego na projekcie709 ▶

Otoczenie biznesowe — spojrzenie odgórne	711 1
Klimat biznesowy	711 1
Okazje rynkowe	712 2
Potencjał przedsiębiorstwa	713 3
Wizja i misja	715 5
Cele	716 6
Strategie	716 6
Taktyki	718 8
Struktura zależności w modelu OST	719 9
Proces decyzyjny dotyczący portfela projektów w modelu EPPM	720 0
Etap gromadzenia	722 2
Etap analizy	722 2
Etap wyboru	722 2
Etap rozpoczęcia	722 2
Etap wykonania	722 2
Etap wdrożenia	722 2
Bramy etapów	722 5
Co to jest zasób?	722 5
Kim są uczestnicy modelu EPPM?	722 6
Macierz projektów RASCI na poziomie przedsiębiorstwa	722 8
Profilowanie złożonych projektów	722 9
Analiza przypadku. Tworzenie centrum rozwoju pracowniczego i biznesowego	773 4
Hipoteza	773 4
Streszczenie	773 4
Potrzeba	773 5
Problem	773 6
Rozwiązanie	773 9
Składowe modelu WBDC	774 0
Podsumowanie	774 5
Pytania do dyskusji	774 6

Dodatek A Słowniczek skrótów	774 7
Dodatek B Strona internetowa książki	175 1
Dodatek C Bibliografia	175 3
Skorowidz	76 1