

# Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	13
<b>Część I</b> .....	
<b>Podstawy metodycznego wsparcia zarządzania projektami</b> .....	
<b>Rozdział 1 Podstawy metodyczne zarządzania projektami</b> .....	17
1.1. System wiedzy zarządzania projektami .....	17
1.2. System pojęć metodycznych zarządzania projektami .....	19
1.2.1. Kompleksowość zaleceń metod .....	20
1.2.2. Szczegółowość zaleceń metod .....	22
1.3. Systematyka metod zarządzania projektami .....	23
1.4. Metodyki zarządzania projektami .....	28
Bibliografia .....	34
<b>Rozdział 2. Wytyczne metodyczne zarządzania projektami</b> .....	37
2.1. Istota wytycznych metodycznych zarządzania projektami .....	37
2.2. Wytyczne odpowiedzialności społecznej zarządzania projektami .....	38
2.2.1. Istota i rodzaje wytycznych odpowiedzialności społecznej zarządzania projektami .....	38
2.2.2. Karta Ziemi .....	38
2.2.3. Inicjatywa ONZ Global Compact .....	40
2.2.4. Norma ISO 26000 .....	40
2.2.5. Standardy AA 1000 .....	41
2.2.6. Wytyczne odpowiedzialności społecznej projektów .....	42
2.2.7. Metoda PRiSM .....	44
2.3. Wytyczne profesjonalne zarządzania projektami .....	45
2.3.1. Istota i znaczenie wytycznych profesjonalnych zarządzania projektami ..	45
2.3.2. Samodzielne wytyczne profesjonalne zarządzania projektami .....	46
2.3.3. Wytyczne profesjonalne zarządzania projektami jako składowe metodyk ..	48
2.3.4. Systemy wytycznych profesjonalnych zarządzania projektami .....	49
2.4. Wytyczne etyczne zarządzania projektami .....	50
2.4.1. Istota i znaczenie wytycznych etycznych .....	50
2.4.2. Kodeksy etyczne zarządzania projektami .....	51
2.4.3. Kodeksy etyczne IPMA .....	53
2.4.4. Kodeks etyczny PMI .....	54
Bibliografia .....	59

<b>Rozdział 3 Normy z zakresu zarządzania projektami</b> .....	61
3.1. Normy jako narzędzia metodyczne .....	61
3.2. Normy w zarządzaniu projektami .....	63
3.2.1. Normy międzynarodowe ISO .....	63
3.2.2. Normy DIN .....	73
3.2.3. Normy BS .....	75
3.2.4. Normy PN .....	78
Bibliografia .....	78
<b>Rozdział 4 Modele przebiegu projektów</b> .....	79
4.1. Modelowanie w zarządzaniu projektami .....	79
4.2. Model kaskadowy .....	81
4.3. Modele V .....	84
4.4. Model iteracyjny .....	88
4.5. Model spiralny .....	91
4.6. Podsumowanie .....	93
Bibliografia .....	95
<b>Część II</b> .....	
<b>Uniwersalne metodyki i standardy zarządzania projektami</b>	
<b>Rozdział 5 Metodyka PMBoK® Guide</b> .....	99
5.1. Geneza i znaczenie metodyki .....	99
5.2. Struktura metodyki .....	100
5.3. Zarządzanie integracją w projekcie .....	106
5.3.1. Opracowywanie karty projektu .....	106
5.3.2. Opracowywanie planu zarządzania projektem .....	106
5.3.3. Kierowanie i zarządzanie pracami w projekcie .....	108
5.3.4. Monitorowanie i kontrolowanie prac projektu .....	109
5.3.5. Przeprowadzanie zintegrowanej kontroli zmian .....	109
5.3.6. Zamknięcie projektu lub etapu .....	110
5.4. Zarządzanie zakresem w projekcie .....	110
5.4.1. Planowanie zarządzania zakresem .....	112
5.4.2. Zbieranie wymagań .....	112
5.4.3. Precyzowanie zakresu .....	113
5.4.4. Tworzenie struktury podziału pracy .....	113
5.4.5. Przeprowadzanie walidacji zakresu .....	113
5.4.6. Kontrolowanie zakresu .....	114
5.5. Zarządzanie czasem w projekcie .....	114
5.5.1. Planowanie zarządzania harmonogramem .....	116
5.5.2. Określanie działań .....	116
5.5.3. Określanie kolejności działań .....	116
5.5.4. Szacowanie zasobów działań .....	117
5.5.5. Szacowanie czasu trwania działań .....	117
5.5.6. Opracowywanie harmonogramu .....	118
5.5.7. Kontrolowanie harmonogramu .....	118

5.6.	Zarządzanie kosztami w projekcie .....	119
5.6.1.	Planowanie zarządzania kosztami .....	119
5.6.2.	Szacowanie kosztów .....	119
5.6.3.	Określanie budżetu .....	121
5.6.4.	Kontrolowanie kosztów .....	121
5.7.	Zarządzanie jakością w projekcie .....	122
5.7.1.	Planowanie zarządzania jakością .....	122
5.7.2.	Przeprowadzanie zapewniania jakości .....	124
5.7.3.	Kontrolowanie jakości .....	124
5.8.	Zarządzanie zasobami ludzkimi w projekcie .....	124
5.8.1.	Planowanie zarządzania zasobami ludzkimi .....	126
5.8.2.	Pozyskiwanie zespołu projektu .....	126
5.8.3.	Kształtowanie zespołu projektu .....	127
5.8.4.	Zarządzanie zespołem projektu .....	127
5.9.	Zarządzanie komunikacją w projekcie .....	128
5.9.1.	Planowanie zarządzania komunikacją .....	128
5.9.2.	Zarządzanie komunikacją .....	130
5.9.3.	Kontrolowanie komunikacji .....	130
5.10.	Zarządzanie ryzykiem w projekcie .....	130
5.10.1.	Planowanie zarządzania ryzykiem .....	132
5.10.2.	Rozpoznawanie ryzyk .....	132
5.10.3.	Przeprowadzanie jakościowej analizy ryzyk .....	133
5.10.4.	Przeprowadzanie ilościowej analizy ryzyk .....	133
5.10.5.	Planowanie reakcji na ryzyka .....	133
5.10.6.	Kontrolowanie ryzyk .....	134
5.11.	Zarządzanie zamówieniami w projekcie .....	135
5.11.1.	Planowanie zarządzania zamówieniami .....	135
5.11.2.	Dokonywanie zamówień .....	137
5.11.3.	Kontrolowanie zamówień .....	137
5.11.4.	Zamykanie zamówień .....	138
5.12.	Zarządzanie zaangażowaniem interesariuszy w projekcie .....	138
5.12.1.	Rozpoznawanie interesariuszy .....	140
5.12.2.	Planowanie zarządzania zaangażowaniem interesariuszy .....	140
5.12.3.	Zarządzanie zaangażowaniem interesariuszy .....	140
5.12.4.	Kontrolowanie zaangażowania interesariuszy .....	141
5.13.	Standardy uzupełniające do PMBoK® Guide .....	141
5.14.	Podsumowanie .....	142
	Bibliografia .....	143
<b>Rozdział 6. Metodyka PRINCE2®</b> .....		145
6.1.	Geneza i znaczenie metodyki .....	145
6.2.	Principia PRINCE2® .....	147
6.3.	Tematy w PRINCE2® .....	149
6.3.1.	Uzasadnienie biznesowe .....	149
6.3.2.	Organizacja .....	150

6.3.3. Jakość .....	152
6.3.4. Plany .....	152
6.3.5. Ryzyko .....	154
6.3.6. Zmiana .....	155
6.3.7. Postępy .....	157
6.4. Procesy PRINCE2® .....	159
6.4.1. Przygotowanie projektu .....	159
6.4.2. Zarządzanie strategiczne projektem .....	161
6.4.3. Inicjowanie projektu .....	161
6.4.4. Sterowanie etapem .....	162
6.4.5. Zarządzanie dostarczaniem produktów .....	163
6.4.6. Zarządzanie końcem etapu .....	163
6.4.7. Zamykanie projektu .....	164
6.5. Dostosowanie PRINCE2® .....	165
6.6. Podsumowanie .....	167
Bibliografia .....	168
<b>Rozdział 7. Metodyka Zarządzania Cyklem Projektu PCM</b> .....	<b>169</b>
7.1. Geneza i znaczenie metodyki .....	169
7.2. Zarządzanie cyklem projektu .....	170
7.3. Podejście matrycy logicznej .....	171
7.3.1. Analiza interesariuszy .....	172
7.3.2. Techniki analizy interesariuszy .....	172
7.3.3. Analiza problemów .....	174
7.3.4. Analiza celów .....	175
7.3.5. Analiza strategii .....	175
7.3.6. Matryca logiczna .....	176
7.3.7. Prace planistyczne przy wykorzystaniu matrycy logicznej .....	178
7.4. Modyfikacje podejścia matrycy logicznej .....	179
7.5. Krytyka podejścia matrycy logicznej .....	182
7.6. Zastosowanie metodyki PCM .....	184
7.7. Analiza porównawcza metodyk PCM .....	184
Bibliografia .....	186
<b>Rozdział 8. Metodyka TenStep</b> .....	<b>187</b>
8.1. Geneza i znaczenie metodyki .....	187
8.2. Ogólny opis metodyki .....	188
8.3. Szczegółowy opis metodyki TenStep .....	191
8.3.1. Procesy .....	192
8.3.2. Techniki .....	193
8.4. Tworzenie harmonogramu i budżetu .....	194
8.4.1. Procesy .....	194
8.4.2. Techniki .....	195
8.5. Zarządzanie harmonogramem i budżetem .....	197
8.5.1. Procesy .....	197
8.5.2. Techniki .....	198
8.6. Zarządzanie problemami krytycznymi .....	199

8.7. Zarządzanie zakresem .....	200
8.7.1. Procesy .....	200
8.7.2. Techniki .....	200
8.8. Zarządzanie komunikacją .....	201
8.8.1. Procesy .....	201
8.8.2. Techniki .....	202
8.9. Zarządzanie ryzykiem .....	202
8.9.1. Procesy .....	202
8.9.2. Techniki .....	203
8.10. Zarządzanie zasobami ludzkimi .....	203
8.10.1. Procesy .....	204
8.10.2. Techniki .....	204
8.11. Zarządzanie jakością i miarami .....	204
8.11.1. Procesy .....	205
8.11.2. Techniki .....	206
8.12. Zarządzanie dostawcami .....	206
8.12.1. Procesy .....	206
8.12.2. Techniki .....	207
8.13. Podsumowanie .....	207
Bibliografia .....	208

<b>Rozdział 9. Metodyka IPMA PM3 zarządzania projektami opartego na kompetencjach .....</b>	<b>209</b>
9.1. Geneza i znaczenie metodyki .....	209
9.2. Wytyczne kompetencji IPMA .....	209
9.3. Metodyki oparte na modelu kompetencji IPMA .....	211
9.4. Metodyka PM3 .....	212
Bibliografia .....	215

<b>Rozdział 10. Metodyka zarządzania projektami 1-2-3 .....</b>	<b>217</b>
10.1. Geneza i znaczenie metodyki .....	217
10.2. Opis metodyki 1-2-3 .....	217
10.3. Podsumowanie .....	223
Bibliografia .....	223

### Część III

#### Zwinne metody zarządzania projektami

<b>Rozdział 11. Zwinne metodyki zarządzania projektami .....</b>	<b>227</b>
11.1. Geneza i znaczenie zwinnych metodyk zarządzania projektami .....	227
11.2. Istota zwinnych metodyk zarządzania projektami .....	231
11.3. Szerokie znaczenie terminu zwinności .....	235
11.4. Rezultaty stosowania metodyk zwinnych .....	236
11.5. Podsumowanie .....	239
Bibliografia .....	240

<b>Rozdział 12. Metodyka Scrum</b> .....	243
12.1. Charakterystyka ogólna metodyki Scrum .....	243
12.1.1. Ewolucja Scrum .....	243
12.1.2. Definicja oraz cechy charakterystyczne Scrum .....	244
12.1.3. Potencjalne zastosowania Scrum .....	245
12.2. Opis metodyki Scrum .....	246
12.2.1. Podstawowa terminologia .....	246
12.2.2. Zespół Scrumowy .....	246
12.2.3. Artefakty Scrum .....	248
12.2.4. Zdarzenia w Scrum .....	249
12.2.5. Przebieg procesu scrumowego .....	250
12.3. Ograniczenia i zalecenia metodyki Scrum .....	254
12.4. Wady i zalety metodyki Scrum .....	256
12.5. Podsumowanie .....	258
Bibliografia .....	259
<b>Część IV</b> .....	
<b>Branżowe metodyki i standardy zarządzania projektami</b>	
<b>Rozdział 13. Metodyka HERMES</b> .....	263
13.1. Geneza i znaczenie metodyki HERMES .....	263
13.2. Opis metodyki HERMES .....	263
Bibliografia .....	269
<b>Rozdział 14. Metodyka MSF</b> .....	271
14.1. Geneza i znaczenie metodyki MSF .....	271
14.2. Opis ogólny metodyki MSF .....	272
14.2.1. Modyfikacje metodyki .....	275
14.2.2. Obszary zastosowania w zarządzaniu projektami .....	275
14.3. Opis szczegółowy metodyki MSF .....	276
14.3.1. Fazy / etapy / kroki metodyki .....	276
14.3.2. Omówienie poszczególnych elementów metodyki oraz zalecenia dotyczące stosowania .....	277
14.4. Zalety i wady metodyki MSF .....	284
14.5. Podsumowanie .....	285
Bibliografia .....	285
<b>Rozdział 15. Metodyka CIOB</b> .....	287
15.1. Geneza i znaczenie metodyki CIOB .....	287
15.2. Opis ogólny metodyki CIOB .....	288
15.3. Opis szczegółowy metodyki CIOB .....	290
15.3.1. Faza rozpoczęcia .....	290
15.3.2. Faza wykonalności .....	292
15.3.3. Faza strategii .....	297

15.3.4. Faza przedrealizacyjna .....	299
15.3.5. Faza budowy .....	300
15.3.6. Faza testowania i uruchomienia .....	301
15.3.7. Faza ukończenia, przejścia i faza operacyjna .....	302
15.3.8. Faza przeglądu powdrożeniowego, obiekt w użyciu .....	302
15.3.9. Zalety i wady .....	303
Bibliografia .....	303

## Część V

### Firmowe metodyki i standardy zarządzania projektami oraz metodyka autorska

<b>Rozdział 16. Metodyka PMM Zarządzania Projektami Stanu Kansas .....</b>	<b>307</b>
16.1. Geneza i znaczenie metodyki PMM .....	307
16.2. Opis metodyki PMM .....	308
16.3. Kluczowe role w projekcie wg metodyki PMM .....	315
16.4. Zalety i wady metodyki PMM .....	315
Bibliografia .....	316
<b>Rozdział 17. Metodyka Cornell University CPMM .....</b>	<b>317</b>
17.1. Geneza i znaczenie metodyki CPMM .....	317
17.2. Opis ogólny metodyki CPMM .....	317
17.2.1. Role i odpowiedzialności .....	318
17.2.2. Fazy / etapy / kroki .....	319
17.3. Opis szczegółowy metodyki CPMM .....	319
17.3.1. Faza inicjowania .....	319
17.3.2. Faza wstępnego planowania projektu .....	322
17.3.3. Faza szczegółowego planowania projektu .....	325
17.3.4. Faza realizacji i kontroli .....	326
17.3.5. Faza zamknięcia projektu .....	328
17.4. Zalety i wady metodyki CPMM .....	329
Bibliografia .....	330
<b>Rozdział 18. Metodyka zarządzania programami i projektami NASA .....</b>	<b>331</b>
18.1. Geneza i znaczenie metodyki NASA .....	331
18.2. Zarządzanie programami w metodyce NASA .....	333
18.3. Zarządzanie projektami w metodyce NASA .....	337
18.4. Zalety i wady metodyki NASA .....	340
Bibliografia .....	340
<b>Rozdział 19. Metodyka Lenta Prowadzenia Projektów .....</b>	<b>341</b>
19.1. Geneza i znaczenie Metodyki Lenta Prowadzenia Projektów .....	341
19.2. Opis syntetyczny metodyki MLPP .....	342
19.3. Opis szczegółowy metodyki MLPP .....	344
19.4. Zalety i wady metodyki MLPP .....	350
19.5. Podsumowanie .....	350
Bibliografia .....	351

## Część VI

## Metodyki zarządzania programami i portfelem projektów

<b>Rozdział 20. Metodyki zarządzania programami</b> .....	355
20.1. Geneza i znaczenie metodyk zarządzania programami .....	355
20.2. Metodyka MSP .....	356
20.3. Metodyka PMI Standard Zarządzania Programem .....	362
Bibliografia .....	368
<b>Rozdział 21. Metodyki zarządzania portfelem projektów</b> .....	369
21.1. Geneza i znaczenie metodyk zarządzania portfelem projektów .....	369
21.2. Metodyka MoP Zarządzanie Portfelami .....	369
21.3. Metodyka PMI Standard Zarządzania Portfelem .....	375
Bibliografia .....	381
<b>Rozdział 22. Dostosowanie metodyczne zarządzania projektami</b> .....	383
22.1. Konieczność i korzyści dostosowania metodycznego .....	383
22.2. Tryb dostosowywania metodycznego .....	384
22.3. Fazy i etapy dostosowywania metodycznego .....	386
22.3.1. Faza identyfikacji i analizy .....	386
22.3.2. Faza dostosowywania .....	398
22.3.3. Faza doskonalenia .....	401
Bibliografia .....	402