

SPIS TREŚCI

Słowo wstępne	7
O autorze	9
Wstęp, czyli co zrobić, aby realizacja projektów w końcu stała się nudna?	11
Prowadzenie projektu jest jak smażenie naleśników	19
Rozdział 1. Uzasadnienie projektu	27
ROI	30
Nie pozwala na porównanie projektów dużych z małymi	32
Nie pozwala na porównanie projektów długotrwałych z krótkimi	33
Nie uwzględnia struktury finansowania w czasie	33
Nie uwzględnia ryzyka oraz prawdopodobieństwa osiągnięcia określonego wyniku	34
Nie uwzględnia elastyczności decyzyjnej	34
NPV	36
Nie uwzględnia prawdopodobieństwa osiągnięcia określonego wyniku	38
Nie uwzględnia elastyczności decyzyjnej	38
Nie uwzględnia wartości niefinansowej projektu	39
IRR	39
Czas zwrotu inwestycji — payback period	40
Jak ocenić atrakcyjność projektu?	41

Rozdział 2. Sponsor i otoczenie	45
Jestem kierownikiem projektu, czyli kim?	50
Gra w relacje	53
Zarządzanie nieprojektami (uwaga, spoiler!)	55
Żeglarzem, sterem i okrętem	55
Projektowa biedronka	56
Zarządzanie papierami	57
Rozdział 3. Zgromadź wiedzę	61
Musi boleć trochę na początku albo bardzo na końcu, czyli o uruchamianiu projektu z głową	65
Rozdział 4. Zaplanuj zakres	69
Krok 1. Ustal koncepcję	73
Krok 2. Ustal strukturę prac	73
Krok 3. Ustal listę produktów	75
Krok 4. Podziel produkty na pakiety robocze	76
Podsumowanie WBS-u	78
Gdy nie wiemy, czego chcemy, czyli o product backlogu	80
Rozdział 5. Uzgodnij jakość	87
Poczucie jakości, czyli sztuka kupowania lodówki	87
Rozdział 6. Wybierz zespół	97
Firma to nie wioska smerfów, jak zatem założyć czerwoną czapkę Papy Smerfa?	101
Metoda 1. Na ignoranta	102
Metoda 2. Wsparcie	103
Metoda 3. Troska poza zakresem projektu	104
Metoda 4. Konsekwencja	105
Metoda 5. Porządek w chaosie	106
Metoda 6. Don Kichot	107
Rozdział 7. Zaplanuj harmonogram	113
Jak skrócić czas realizacji projektu?	118
Fast tracking	118
Crashing	119
Redukcja zakresu	119
Zdjęcie zadań ze ścieżki krytycznej	120

ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI DLA POCZĄTKUJĄCYCH

Zmiana kalendarza	122
Zwiększenie motywacji zespołu	122
Stworzenie agresywnego harmonogramu (metoda łańcucha krytycznego)	123
Dlaczego projekty się spóźniają?	123
Bo ludzie robią niewłaściwe rzeczy	123
Bo zakres pełza	124
Bo prognozy są nierealne	126
Bo ludzie nie mają motywacji	129
Bo ludzie wykonują za dużo zadań naraz	130
Bo nikt nie chce podjąć decyzji	132
Dwa słowa o ścieżce krytycznej dla tych, którzy chcieliby zdobyć jakiś certyfikat	133
Maciupenki krok 1. Narysujmy diagram sieciowy	135
Naprawdę niewielki krok 2. Marsz do przodu	136
Ostatni tygi krok 3. Powrót	137
Naprawdę ostatni krok 4. Wyznaczenie zadań krytycznych	138
Kilka krytycznych słów	139
Rozdział 8. Zaplanuj budżet	143
Rozdział 9. Przygotuj się na niespodzianki	151
Jak nie wpadać na te same drzewa przy drodze, czyli o uczeniu się na błędach	155
Rozdział 10. Kontroluj i komunikuj	171
15-minutowe spotkania	175
Wizualizacja zadań zespołu	178
Kontrola najwyższą formą zaufania, czyli „daleko jeszcze, Papo Smerfie?”	180
Techniki monitorowania projektu	186
Jak uratować projekt zmierzający ku klęsce?	192
Precyzyjna kontrola stanu projektu, czyli wartość wypracowana	196
Rozdział 11. Gromadź wiedzę	205
Dzielenie się wiedzą na co dzień	212
Zamieniaj niespodzianki na czynniki środowiska	215

Rozdział 12. Portfel projektów, czyli jak poukładać firmę, gdy mamy wiele projektów 225

Role	225
Zasoby	228
Zarządzanie	229
Krok 1. Ustal, jaka praca jest projektem, oraz uzgodnij wzór karty projektu	230
Krok 2. Zrób listę projektów, zidentyfikuj sponsorów, skasuj sieroty	232
Krok 3. Organizuj spotkania komitetu sterującego co dwa tygodnie	232
Krok 4. Ustal standardowy cykl życia projektów	233
Krok 5. Stwórz plan portfela na najbliższy rok, tzw. mapę drogową	235
Krok 6. Rozpocznij kontrolę projektów w portfolio	239
Krok 7. Zbieraj dane	241

Rozdział 13. Szablony dokumentów 245

Karta projektu	245
Plan projektu	248
Szablon WBS	251
Lista kontrolna etapu planowania	253
Raport poprojektowy	254
Rejestr decyzji	255

Parę słów o certyfikatach w zarządzaniu projektami 259

Rodzaje certyfikacji	262
Droga dojścia do certyfikatu	265

Podsumowanie 269

Literatura 273