

Podziękowania	15
O autorach	17
Przedmowa	19
Wprowadzenie	21
Część I	45
Rozdział 1. Czym jest projekt?	47
Definicja projektu	47
Sekwencja działań	48
Niepowtarzalne działania	48
Złożone działania	48
Powiązane działania	49
Jeden cel	49
Określony czas realizacji	49
Bez przekraczania budżetu	50
Zgodnie z wymaganiami	50
Czym jest program?	50
Parametry projektu	51
Zakres	51
Jakość	52
Koszty	52
Czas	53
Zasoby	53
Trójkąt zakresu projektu	54
Zmiana zakresu projektu	55
Pułapka nadziei	55
Malejąca efektywność włożonej pracy	56
Zmiana cech projektu	56

Klasyfikacje projektów	57
Klasyfikacja według cech projektów	57
Klasyfikacja według typów projektów	59
Podsumowanie	60
Pytania do dyskusji	60

Rozdział 2. Czym jest tradycyjne zarządzanie projektami? 61

Zasady tradycyjnego zarządzania projektami	61
Definiowanie	62
Planowanie	63
Wykonanie planu	64
Kontrola	65
Zamykanie projektu	65
Cykl realizacji projektu w TPM	66
Etapy cyklu realizacji projektu w TPM	67
Poziomy tradycyjnego zarządzania projektami	73
Zarządzanie jakością	74
Model ciągłego zarządzania jakością (CQMM)	75
Model procesowego zarządzania jakością (PQMM)	76
Zarządzanie ryzykiem	77
Identyfikowanie ryzyka	79
Ocena ryzyka	79
Planowanie działań w zarządzaniu ryzykiem	80
Monitorowanie i kontrola ryzyka	80
Przykładowa ocena ryzyka	81
Zarządzanie zaopatrzeniem	83
Planowanie zaopatrzenia	84
Zapytanie ofertowe	85
Obsługa informacyjna adresatów zapytania ofertowego	86
Wybieranie najlepszej oferty	86
Zarządzanie kontraktem	87
Zamykanie kontraktu	88
Tradycyjne zarządzanie projektami a inne metodologie	88
Krzywa bólu	89
Podsumowanie	93
Pytania do dyskusji	93

Rozdział 3. Zakres projektu 95

Definiowanie projektu	95
Zarządzanie oczekiwaniami klienta	96
Odróżnianie potrzeb od zachcianek	97
Tworzenie warunków satysfakcji	97
Przeglądy postępów prac w punktach kontrolnych	101

Tworzenie statutu projektu	101
Z czego składa się statut projektu?	102
Załączniki do statutu projektu	111
Sesja planowania projektowego, czyli jak rozwijać statut projektu	113
Przedkładanie statutu projektu do akceptacji	114
Uczestnicy procesu zatwierdzania statutu	116
Kryteria akceptacji statutu projektu	117
Stan projektu po fazie akceptacji	117
Definicja projektu	118
Podsumowanie	119
Pytania do dyskusji	119

Rozdział 4. Działania w ramach projektu 121

Struktura podziału pracy	121
Jak korzystać ze struktury podziału pracy?	123
Tworzenie struktury podziału pracy	125
Podejście z góry na dół	126
Podejście z dołu do góry	128
Struktura podziału pracy w małych projektach	129
Jak szybko tworzyć strukturę podziału pracy w dużych projektach?	130
Sześć kryteriów testowania kompletności struktury podziału pracy	130
Zaawansowanie wykonania działania i jego ukończenie muszą być mierzalne	131
Zdarzenie powodujące rozpoczęcie i zakończenie działania	132
Jasno zdefiniowany rezultat działania	132
Oszacowanie czasu i kosztu wykonania działania	132
Czas trwania działania nie może przekraczać akceptowanych limitów	133
Działania powinny być od siebie niezależne	133
Tworzenie struktury podziału pracy podczas sesji planowania	134
Podejścia do tworzenia struktury podziału pracy	135
Podejścia przedmiotowe	136
Podejścia czynnościowe	137
Podejścia organizacyjne	138
Prezentacja graficzna struktury podziału pracy	139
Podsumowanie	142
Pytania do dyskusji	143

Rozdział 5. Prognozowanie czasu, zasobów, wymagań i kosztów projektu .. 145

Szacowanie czasu trwania projektu	145
Ilość zasobów a czas trwania działania	148
Zmienność czasu trwania działania	149
Sześć metod prognozowania czasu trwania działania	150
Dokładność prognozy	154

Prognozowanie ilości potrzebnych zasobów	155
Ludzie jako zasoby	156
Struktura podziału zasobów	157
Prognozowanie czasu trwania działania jako funkcja dostępności zasobów ...	158
Obliczanie czasu trwania działania na podstawie czasu pracy i procentu jednego dnia pracy	158
Obliczanie procentu jednego dnia pracy na podstawie czasu trwania działania i czasu pracy	159
Obliczanie czasu pracy na podstawie czasu trwania działania i procentu jednego dnia pracy	159
Rozpisywanie profilu przypisania zasobów	159
Prognozowanie kosztów	160
Planowanie zasobów	160
Prognozowanie kosztów	161
Budżetowanie kosztów	162
Kontrola kosztów	162
Sesja planowania jako narzędzie prognozowania czasu trwania, kosztów i wymaganych zasobów	163
Definiowanie wymaganych zasobów	164
Definiowanie kosztów	165
Podsumowanie	165
Pytania do dyskusji	166

Rozdział 6. Diagram sieci projektu 167

Czym jest diagram sieci projektu?	167
Tworzenie kompletnego diagramu sieci projektu	168
Korzyści z tworzenia harmonogramu sieciowego	169
Budowanie diagramu sieci metodą diagramowania pierwszeństwa	171
Zależności	173
Ograniczenia	175
Zmienne opóźnione	179
Tworzenie wstępnego harmonogramu projektu	180
Analiza wstępnego diagramu sieci projektu	185
Skracanie harmonogramu	185
Rezerwa menedżerska	188
Tworzenie i analiza sieci podczas sesji wspólnego planowania projektowego	189
Podsumowanie	192
Pytania do dyskusji	192

Rozdział 7. Dostępność zasobów i koszty projektu a zmiany w harmonogramie 193

Problem dostępności zasobów	193
Poziomowanie zasobów	194
Akceptacja harmonogramu uwzględniającego poziom zasobów	197

Strategie poziomowania zasobów	197
Wykorzystywanie dostępnych zapasów czasu	198
Przesuwanie daty zakończenia projektu	198
Wyglądanie	199
Alternatywne metody tworzenia harmonogramu działań	199
Wpływ poziomowania zasobów na koszty projektu	201
Wdrażanie mikropoziomowego planowania projektowego	202
Pakiety robocze	203
Cel zastosowania pakietu roboczego	204
Format pakietu roboczego	205
Podsumowanie	208
Pytania do dyskusji	208

Rozdział 8. Wspólne sesje planowania projektowego: organizowanie i prowadzenie 209

Wspólne sesje planowania projektowego	209
Planowanie sesji	211
Uczestnicy	212
Warunki lokalowe	215
Wyposażenie	215
Plan sesji	215
Rezultaty	216
Propozycja projektu	217
Treść propozycji projektu	218
Podsumowanie	219
Pytania do dyskusji	219

Rozdział 9. Rekrutacja, organizowanie i zarządzanie zespołem projektowym 221

Menedżer projektu a kierownik liniowy	222
Projekty jako narzędzia motywacji i rozwoju umiejętności	223
Czynniki motywacyjne	224
Czynniki higieniczne	224
Rekrutacja zespołu projektowego	227
Menedżer projektu	228
Członkowie podstawowego zespołu projektowego	230
Członkowie zespołu zaangażowani na zlecenie	234
Organizowanie zespołu projektowego	238
Uprawnienia	238
Odpowiedzialność	238
Równoważenie zespołu	239
Jak uwolnić potencjał zespołu projektowego?	240
Plan rozwoju zespołu	241

Ustalanie zasad pracy w zespole	242
W jakich sytuacjach trzeba określić zasady pracy w zespole?	242
Pokonywanie problemów	243
Podejmowanie decyzji	245
Rozwiązywanie konfliktów	249
Budowanie konsensusu	250
Burza mózgów	251
Spotkania zespołu	252
Zarządzanie komunikacją w zespole	253
Czas przekazywania informacji, treść komunikatów i kanały dystrybucji informacji	253
Zarządzanie komunikacją poza zespołem	257
Podsumowanie	259
Pytania do dyskusji	260

Rozdział 10. Monitorowanie i kontrola postępów prac nad projektem 261

Kontrola a ryzyko	261
Działania regulujące	262
Wysoki poziom kontroli — niskie ryzyko	263
Niski poziom kontroli — wysokie ryzyko	264
Równoważenie systemu kontroli	264
Kontrola a jakość	265
System raportowania o postępach	265
Rodzaje raportów o stanie projektu	266
Aktualizowanie informacji	269
Częstotliwość raportowania	271
Odchylenia od planu	271
Stosowanie graficznych narzędzi raportowania	273
Diagramy Gantta	273
Trend odchylen od terminowej realizacji kamieni milowych (celów częściowych)	273
Kontrola harmonogramu i kosztów	278
Raport o stanie projektu, wykonany na bazie struktury podziału pracy ..	283
Stopień szczegółowości raportu	285
Menedżer działania	285
Menedżer projektu	285
Zarządzający	286
Spotkania monitorujące postępy prac	286
Kto powinien uczestniczyć w spotkaniach monitorujących?	286
W jakich porach organizować spotkania monitorujące?	287
Czemu służą spotkania monitorujące?	287
Zakres spotkań monitorujących	288
Zarządzanie zmianą	289

Zarządzanie eskalacją problemów	293
Strategie zapobiegania eskalacji problemów	294
Zespołowe zarządzanie problemami	295
Podsumowanie	296
Pytania do dyskusji	296

Rozdział 11. Zamykanie projektu 299

Etapy procesu zamykania projektu	299
Uzyskanie akceptacji rezultatów projektu przez klienta	300
Akceptacja nieformalna	300
Akceptacja formalna	300
Dostarczenie zamówionych elementów	301
Skompletowanie dokumentacji projektu	301
Audyt powdrożeniowy	303
Raport zamykający	305
Uczczenie sukcesu	306
Podsumowanie	306
Pytania do dyskusji	307

Rozdział 12. Zarządzanie projektami metodą łańcucha krytycznego 309

Czym jest łańcuch krytyczny?	310
Odchylenia czasu trwania: naturalne i specjalne	310
Statystyczne uzasadnienie metody łańcucha krytycznego	311
Podejście do zarządzania projektami od strony łańcucha krytycznego	313
Etap 1. Tworzenie harmonogramu terminów najwcześniejszych	314
Etap 2. Przekształcanie harmonogramu terminów najwcześniejszych w harmonogram terminów najpóźniejszych	314
Etap 3. Rozwiązywanie konfliktu zasobów	315
Bufory	316
Czym są bufor?	316
Rodzaje buforów	316
Jak używamy buforów?	317
Zarządzanie buforami	318
Historia zarządzania projektami metodą łańcucha krytycznego	321
Podsumowanie	322
Pytania do dyskusji	322

Część II

323

Rozdział 13. Adaptacyjna struktura projektu — wprowadzenie 325

Definicja APF	327
Ogólne spojrzenie na APF	328
Zakres wersji	328
Plan cyklu	331
Budowa cyklu	332

Punkt kontrolny klienta	333
Przegląd rezultatów wersji	334
Najważniejsze wartości APF	335
Orientacja na klienta	335
Współudział klienta	336
Informacja o efektach prac — wcześniej i często	336
Ciągłe pytania i introspekcja	337
Osiąganie rezultatów poprzez ciągłe zmiany	337
Planowanie tylko najbliższej przyszłości	337
Podsumowanie	338
Pytania do dyskusji	338

Rozdział 14. Zakres wersji 339

Definiowanie zakresu wersji projektu	340
Tworzenie warunków satysfakcji	341
Tworzenie statutu projektu	343
Ramy czasowe i budżet	345
Planowanie zakresu wersji	346
Tworzenie średniopoziomowej struktury podziału pracy	347
Kryteria szeregowania celów częściowych projektu (funkcjonalności)	347
Ustalanie priorytetów	349
Ustalanie priorytetów w trójkącie zakresu projektu	350
Określenie liczby i czasów trwania cykli	353
Przypisywanie funkcjonalności do cykli	354
Opis celów częściowych każdego cyklu	354
Podsumowanie	355
Pytania do dyskusji	355

Rozdział 15. Plan cyklu 357

Niskopoziomowa struktura podziału pracy w cyklu	359
Mikrozarządzanie projektem w APF	360
Prognozowanie czasów trwania zadań	361
Prognozowanie wymaganych zasobów	362
Wpisywanie wymaganych zasobów do struktury podziału pracy	363
Identyfikowanie zapotrzebowania na unikalne zasoby	363
Określanie kolejności zadań	364
Podsumowanie	364
Pytania do dyskusji	365

Rozdział 16. Budowa cyklu 367

Tworzenie mikropoziomowego harmonogramu i przypisywanie zasobów do zadań	368
Tworzenie pakietów roboczych	372
Wykonywanie planu	373

Monitorowanie i dostosowywanie harmonogramu budowy cyklu	374
Bank zakresów	374
Rejestr problemów	375
Zhierarchizowana macierz zakresu	376
Spotkania monitorujące	377
Raporty o stanie projektu	377
Podsumowanie	378
Pytania do dyskusji	378
Rozdział 17. Punkt kontrolny klienta	379
Jakich informacji potrzebujemy w punkcie kontrolnym klienta?	380
Porównanie funkcji planowanej z faktycznie zrealizowaną	381
Bank zakresu	381
O co pytamy w punkcie kontrolnym klienta?	381
Co zawierał plan?	381
Co faktycznie zrobiliśmy?	382
Czy zakres wersji wciąż jest wiążący?	382
Czy zespół pracował zgodnie z oczekiwaniami?	383
Czego się nauczyliśmy?	383
Jak ulepszymy następny cykl?	383
Zaktualizowana lista celów częściowych (funkcjonalności)	384
Na nowo uszeregowana lista funkcjonalności	384
Czas trwania następnego cyklu	384
Podsumowanie	385
Pytania do dyskusji	385
Rozdział 18. Przegląd rezultatów wersji	387
Ocena osiągniętych korzyści biznesowych	388
Wnioski, które będą użyteczne w następnej wersji	389
Wnioski użyteczne w doskonaleniu APF	389
Podsumowanie	389
Pytania do dyskusji	389
Rozdział 19. Odmiany APF	391
Cykl sprawdzania koncepcji	392
Rewidowanie planu wersji	393
Ekstremalne zarządzanie projektami	393
Definicja projektu ekstremalnego	394
Ogólnie o ekstremalnym zarządzaniu projektami	395
TPM, APF i xPM — porównanie	408
Podsumowanie	409
Pytania do dyskusji	410

Część III

413

Rozdział 20. Zarządzanie portfelem projektów 415

Wprowadzenie do zarządzania portfelem projektów	416
Koncepcje zarządzania portfelem	416
Główne etapy zarządzania portfelem projektów	418
Tworzenie strategii portfela	420
Model zgodności strategicznej	421
Macierz BCG (macierz produktów/usług)	423
Macierz dystrybucji projektów	425
Model wzrostu i przetrwania	427
Kategorie inwestycyjne projektów	427
Który model wybrać?	428
Ocena zgodności projektu ze strategią portfela	428
Hierarchizacja projektu i przyznanie funduszy	429
Wymuszony ranking	430
Q-sort	431
Niezbędne, ważne, przydatne	431
Kryteria ważne	432
Model porównywania parami	434
Ryzyko-korzyści	435
Budowanie zrównoważonego portfela, złożonego	
z uszeregowanych projektów	436
Równoważenie portfela	437
Model zgodności strategicznej i kryteria ważne	438
Macierz dystrybucji projektów i wymuszony ranking	440
Model selekcji Grahama-Englunda, kategorie inwestycyjne	
projektów i macierz ryzyko-korzyści	442
Równoważenie portfela przez częściowe finansowanie	
i niepełne obsadzanie projektów	446
Zarządzanie aktywnymi projektami	446
Stan projektu	447
Raportowanie o stanie portfela	448
Zamykanie projektów w portfelu	453
Osiągnięcie korzyści biznesowych projektu	454
Czego nauczyliśmy się podczas realizacji projektu?	454
Przygotowanie projektu do zgłoszenia go do portfela	455
Statut projektu dostosowany do potrzeb zarządzania portfelem	456
Dwuetałpowe składanie propozycji projektu	459
Przedkładanie całej propozycji projektu za jednym razem	459
Podsumowanie	460
Pytania do dyskusji	461

Rozdział 21. Biuro wsparcia projektów	463
Przesłanki tworzenia biur zarządzania projektami	464
Czym jest biuro wsparcia projektów?	465
Jednostka organizacyjna utworzona na stałe albo na określony czas	466
Portfel usług świadczonych przez PSO	466
Określony portfel projektów	467
Nazewnictwo biur wsparcia projektów	468
Definiowanie misji biura wsparcia projektów	469
Formułowanie celów PSO	470
Funkcje PSO	470
Wspieranie projektów	471
Konsultacje i doradztwo	471
Tworzenie metod i standardów	472
Narzędzia informatyczne	473
Szkolenie	474
Doradztwo w zarządzaniu zasobami potrebnymi do realizacji projektów	475
Struktura organizacyjna PSO	476
Wirtualne i rzeczywiste biura wsparcia projektów	476
Biura proaktywne i reaktywne	476
Biuro powołane na czas określony i na stałe	476
Program i projekt	477
Biuro korporacyjne i funkcjonalne	477
Biura centralne i regionalne	477
Miejsce PSO w organizacji	477
Jak zorientować się, że PSO jest nam potrzebne?	479
Raport Standish Group	479
Sygnały wskazujące, że PSO jest organizacji potrzebne	480
Tworzenie PSO	482
Etapy wzrostu PSO	482
Planowanie PSO	484
Trudności związane z tworzeniem PSO	495
Szybkość i cierpliwość	496
Wdrażanie PSO metodą z dołu do góry	496
Myślenie systemowe	496
Systemy na poziomie całej organizacji	496
Zarządzanie wiedzą	497
Uczenie się	497
Otwarta komunikacja	497
Podsumowanie	497
Pytania do dyskusji	498

Epilog	Podsumowanie i wnioski	499
	Komentarz Boba Wysockiego	499
	Komentarz Rudda McGary'ego	500
Dodatki		503
Dodatek	Bibliografia	505
	Tradycyjne zarządzanie projektami	506
	Adaptacyjna struktura projektu	514
	Ekstremalne zarządzanie projektami	515
	Zarządzanie projektami w całej organizacji	516
	Skorowidz	517