

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 263

Narzędzia, szablony i procesy niezbędne	
do rozpoczęcia prac projektowych	264
Rekrutacja zespołu projektowego	264
Członkowie podstawowego zespołu projektowego	265
Zespół klienta	269
Członkowie zespołu zaangażowani na zlecenie	269
Jak uwolnić potencjał zespołu projektowego?	271
Plan rozwoju zespołu	272
Prowadzenie spotkania inicjującego	272
Cel spotkania inicjującego	273
Część prowadzona przez sponsora	274
Część prowadzona przez menedżera projektu	275
Ustalanie zasad pracy w zespole	277
W jakich sytuacjach trzeba określić zasady pracy w zespole?	278
Kwaterna główna zespołu	287
Zarządzanie zmianami zakresu projektu	288
Proces zarządzania zmianami zakresu projektu	288
Rezerwa menedżerska	292
Bank zakresów	293
Zarządzanie komunikacją w zespole	293
Tworzenie modelu komunikacji	293
Zarządzanie komunikacją poza zespołem	297
Alokacja zasobów	299
Poziomowanie zasobów	299
Odpowiednio wypoziomowany harmonogram	302
Strategie poziomicowania zasobów	302
Wykorzystywanie dostępnych zapasów czasu	303
Przesuwanie daty zakończenia projektu	303
Wyglądanie	304
Alternatywne metody tworzenia harmonogramu działań	304
Wpływ poziomicowania zasobów na koszty projektu	306
Finalizacja harmonogramu projektu	306
Pakiety robocze	308
Cel zastosowania pakietu roboczego	309
Format pakietu roboczego	310
Podsumowanie	313
Pytania do dyskusji	313

Rozdział 7. Monitorowanie i kontrola postępów prac nad projektem TPM 315

Narzędzia, szablony i procesy niezbędne	
w monitorowaniu i kontrolowaniu postępów prac	316
System raportowania o postępach	317
Rodzaje raportów o stanie projektów	317
Aktualizowanie informacji	321
Częstotliwość raportowania	323
Odchylenia od planu	323

Stosowanie graficznych narzędzi raportowania	325
Diagramy Gantta	325
Raporty-semaforów	325
Wykresy wypalenia	327
Trend odchyleń od terminowej realizacji kamieni milowych (celów częściowych)	328
Analiza wartości uzyskanej	331
Integrowanie wykresów trendu odchyleń 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
Codziennie 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	354
Na podstawie dokumentacji kierownicy liniowi mogą udoskonalać metody oceny pracy członków zespołów projektowych	354
Audyt powdrożeniowy	355
Raport zamykający	357
Świętowanie sukcesu	358
Podsumowanie	359
Pytania do dyskusji	359

Część III. Zarządzanie projektami złożonymi

361

Rozdział 9. Ogólny obraz projektu a jego stopień

skomplikowania i niepewność	363
Stopień skomplikowania i niepewność a zarządzanie projektami	364
Wymagania	367
Elastyczność	367
Dostosowywanie się	369
Niepewność i stopień skomplikowania a ryzyko	369
Niepewność i stopień skomplikowania a spójność zespołu	370
Niepewność i stopień skomplikowania a komunikacja	371
Niepewność i stopień skomplikowania a zaangażowanie klienta	372
Niepewność i stopień skomplikowania a specyfikacja	375
Niepewność i stopień skomplikowania a zmiany	377
Niepewność i stopień skomplikowania a wartość biznesowa	378
Podsumowanie	379
Pytania do dyskusji	380

Rozdział 10. Zwinne zarządzanie projektami

381

Na czym polega zwinne zarządzanie projektami?	383
Wdrażanie modeli APM	384
Zespoły projektowe APM pracujące w jednym miejscu	386
Zwinne zarządzanie projektami w wydaniu lean	389
Iteracyjny model cyklu zarządzania projektem	390
Definicja iteracyjnego modelu PMLC	390
Adaptacyjny model cyklu zarządzania projektem	395
Definicja adaptacyjnego modelu PMLC	396
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	480
Charakterystyka projektu ekstremalnego	480
Zalety	481
Wady	482
Konkretne ekstremalne modele PMLC	483
Ekstremalny model INSPIRE	483
Wyzwania związane z przygotowaniem i wykonaniem projektu	497
Sponsor ma problem z zaakceptowaniem zmiennego zakresu projektu	497
Osiągnięcie i podtrzymanie merytorycznego zaangażowania klienta na wszystkich etapach wybranego modelu PMLC	497
Dostosowywanie wybranego modelu PMLC do zmieniających się warunków	498
Generowanie wartości biznesowej w realiach skomplikowanych projektów	498
Podsumowanie	500
Pytania do dyskusji	501

Część IV. Zarządzanie realiami projektów

503

Rozdział 13. Strategie prewencyjne i interwencyjne

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

Rozdział 14. Organizacja projektów wielozespołowych

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	584
Doradztwo w zarządzaniu zasobami niezbędnymi do realizacji projektów	586
Struktura organizacyjna PSO	588
Wirtualne i rzeczywiste biura wsparcia projektów	588
Biura proaktywne i reaktywne	588
Biuro powołane na czas określony i na stałe	589
Program i projekt	589
Biuro korporacyjne i funkcjonalne	589
Biura centralne i regionalne	589
Miejsce PSO w organizacji	590
Jak zorientować się, że PSO jest nam potrzebne?	592
Raport Standish Group	592
Sygnaly wskazujące, że PSO jest organizacji potrzebne	596
Tworzenie PSO	598
Etapy wzrostu PSO	598
Planowanie PSO	600
Trudności związane z tworzeniem PSO	610
Szybkość i cierpliwość	611
Wdrażanie PSO metodą z dołu do góry	612
Myślenie systemowe	612
Systemy na poziomie całej organizacji	612
Zarządzanie wiedzą	612
Uczenie się	613
Otwarta komunikacja	613
Biuro wsparcia projektów przyszłości	613
Centralne i regionalne BP ⁴ SO	614
Pracownicy BP ⁴ SO	615
Inne uwagi	616
Podsumowanie	616
Pytania do dyskusji	617

Rozdział 16. Tworzenie programu ciągłego

doskonalenia procesów i zarządzanie nim	619
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
Zarządzanie aktywnymi projektami	705
Podsumowanie	707
Pytania do dyskusji	707

Rozdział 18. Praktyczny model przedsiębiorstwa opartego na projekcie709

Otoczenie biznesowe — spojrzenie odgórne	711
Klimat biznesowy	711
Okazje rynkowe	712
Potencjał przedsiębiorstwa	713
Wizja i misja	715
Cele	716
Strategie	716
Taktyki	718
Struktura zależności w modelu OST	719
Proces decyzyjny dotyczący portfela projektów w modelu EPPM	720
Etap gromadzenia	722
Etap analizy	723
Etap wyboru	724
Etap rozpoczęcia	724
Etap wykonania	724
Etap wdrożenia	724
Bramy etapów	725
Co to jest zasób?	725
Kim są uczestnicy modelu EPPM?	726
Macierz projektów RASCI na poziomie przedsiębiorstwa	728
Profilowanie złożonych projektów	729
Analiza przypadku. Tworzenie centrum rozwoju pracowniczego i biznesowego	734
Hipoteza	734
Streszczenie	734
Potrzeba	735
Problem	736
Rozwiązanie	739
Składowe modelu WBDC	740
Podsumowanie	745
Pytania do dyskusji	746

Słowniczek skrótów747

Strona internetowa książki751

Bibliografia753

Skorowidz761