

- Poznaj najlepsze praktyki zgodne z szóstą edycją PMBOK(R) Guide
- Zmotywuj zespół do wydajnej pracy
- Realizuj projekty na czas i jak najefektywniej

Biblia zarządzania projektami

Jak operować niezbędnymi umiejętnościami i radzić sobie z odpowiedzialnością za projekt, by cieszyć się opinią wytrawnego menedżera projektów? Uznany ekspert w tej dziedzinie odpowiada na to pytanie w książce, którą właśnie trzymasz w dłoniach - znajdziesz w niej wszystko, co musisz wiedzieć, by każdy projekt ukończyć z sukcesem, bez choćby jednego fałszywego ruchu.

W książce:

- Uzasadnienie i początki projektu oraz utrzymanie w nim porządku
- Stworzenie zespołu marzeń
- Śledzenie postępów i zarządzanie ryzykiem
- Wykorzystanie najnowszych technologii
- Doprowadzenie projektu do szczęśliwego końca

Spis treści

O autorze 15

Podziękowania 17

Wstęp 19

- O książce 20
- Naiwne założenia 21
- Ikony stosowane w książce 21
- Od czego zacząć 22
 - Dodatek do ściągnięcia 23

CZĘŚĆ I: STAWIAMY PIERWSZE KROKI 25

Rozdział 1: Zarządzanie projektami - klucz do osiągnięcia wyników 27

- Co sprawia, że projekt to projekt? 28
 - Trzy główne elementy składające się na projekt 28
 - Różnorodność projektów 29
 - Cztery etapy każdego projektu 30
- Jak zdefiniować zarządzanie projektem? 32
 - Przyjrzyjmy się procesom rozpoczęcia 34
 - Przegląd procesów planowania 34
 - Rzut oka na proces realizacji 36
 - Przegląd procesów nadzoru i kontroli 37
 - Słowo na temat procesów związanych z zakończeniem projektu 38

- Na czym polega rola kierownika projektu? 38
 - Przegląd zadań kierownika projektu 38
 - Jak radzić sobie z potencjalnymi próbami odejścia od sformalizowanej metody zarządzania projektem 39
 - Unikanie dróg na skróty 40
 - Uświadomienie sobie potencjalnych problemów 41
- Czy posiadasz niezbędne cechy skutecznego kierownika projektu? 42
 - Pytania 42
 - Odpowiedzi 43

Rozdział 2: Rozpoczynamy podróż: początki projektu 45

- Zebranie pomysłów na projekty 46
 - Identyfikacja źródeł informacji o potencjalnych projektach 47
 - Stworzenie uzasadnienia projektu 47
- Przygotowanie karty projektu 49
 - Przeprowadzanie analizy kosztów i korzyści 50
 - Studium wykonalności 52
 - Dokumenty towarzyszące tworzeniu karty projektu 53
- Decyzja o przekazaniu projektu do drugiego etapu 54

Rozdział 3: Kim są uczestnicy Twojego projektu? Angażowanie odpowiednich osób 55

- Charakterystyka interesariuszy projektu 56
- Tworzenie rejestru interesariuszy 56
 - Zakładanie rejestru interesariuszy 57
 - Dbanie o kompletność i aktualność rejestru interesariuszy 61
 - Korzystanie z szablonu rejestru interesariuszy 63
- Identyfikowanie projektodawców, wspierających i obserwatorów projektu 65
 - Ustalanie momentu zaangażowania interesariuszy 66
 - Wykorzystanie różnych metod angażowania interesariuszy 70
 - Maksymalizacja korzyści z zaangażowania interesariuszy 71
- Wybór formatu rejestru 72
- Ustalanie zakresu uprawnień decyzyjnych interesariuszy 73
- Ocena zakresu władzy i stopnia zainteresowania interesariuszy 74

Rozdział 4: Definiowanie celu i sensu projektu 77

- Jak zdefiniować projekt przy użyciu dokumentacji opisującej jego zakres 77
- Patrząc z szerszej perspektywy: jak Twój projekt wpisuje się w potrzeby organizacji 82
 - Dlaczego właściwie realizujesz projekt 82
 - Wyznaczanie granic: gdzie zaczyna się i kończy Twój projekt 91
 - Formułowanie celów projektu 92
- Określanie limitów: ograniczenia projektu 97
 - Dostosowywanie się do ograniczeń 97
 - Opisywanie potrzeb 99
- Radzenie sobie z niewiadomymi na etapie planowania 100
- Prezentowanie zakresu projektu w formie zwięzłego dokumentu 101

Rozdział 5: Tworzenie planu działania: jak osiągnąć cel 103

- Dziel i rządź: podział prac na mniejsze fragmenty 104
 - Koncentrowanie się na szczegółach 104
 - Hierarchiczny podział projektu przy użyciu struktury podziału pracy 106
 - Szczególne sytuacje 114
- Tworzenie i prezentacja struktury podziału pracy 118
 - Różne metody organizacji WBS 118
 - Wykorzystanie różnych metod tworzenia WBS 119
 - Różne metody podziału zakresu prac 121
 - Oznaczanie poszczególnych pozycji WBS 122
 - Różne formaty prezentacji WBS 123
 - Poprawa jakości WBS 126
 - Wykorzystanie szablonów 127
- Identyfikacja obszarów ryzyka w trakcie planowania prac 128
- Dokumentowanie niezbędnych informacji na temat planowanych zadań 130

CZĘŚĆ II: PLANOWANIE, CZYLI JAK OKREŚLIĆ, ILE POTRWA I ILE BĘDZIE KOSZTOWAŁ PROJEKT 131

Rozdział 6: To na kiedy ten projekt? 133

- Zilustrujmy to sobie: prezentacja planu prac przy użyciu diagramu sieciowego 134
 - Elementy diagramu sieciowego 134
 - Rysowanie diagramu sieciowego 136
- Analiza diagramu sieciowego 137
 - Jak czytać diagram sieciowy 137
 - Interpretowanie diagramu sieciowego 138
- Wykorzystanie diagramu sieciowego w praktyce 144
 - Określanie kolejności realizacji 144
 - Prosty przykład zastosowania diagramu sieciowego 148
- Opracowywanie harmonogramu projektu 152
 - Pierwsze kroki 152
 - Zagrożenia związane z przygotowywaniem harmonogramu "od końca" 153
 - Wywiązywanie się z ustalonych ograniczeń czasowych 154
 - Różne strategie umożliwiające szybsze dotarcie na piknik 155
- Szacowanie czasu trwania działań 162
 - Czynniki decydujące o czasie trwania działań 162
 - Analiza cech danego zasobu 163
 - Wyszukiwanie źródeł informacji pomocniczych 163
 - Poprawa wiarygodności szacunków 164
- Prezentacja harmonogramu projektu 166

Rozdział 7: Zasoby ludzkie, czyli kogo i kiedy będziesz potrzebować 169

- Jakich informacji potrzebujesz, aby dopasować do zadań właściwych ludzi 170
 - Jak określić wymaganą wiedzę i umiejętności 171
 - Prezentowanie wiedzy, umiejętności i stopnia zainteresowania przy użyciu macierzy kompetencji 175
- Określanie wymaganego poziomu zaangażowania 177

- Korzystanie z macierzy zasobów ludzkich 177
- Identyfikowanie potrzebnych pracowników na macierzy zasobów ludzkich 178
- Określanie wymaganych nakładów pracy 179
- Uwzględnianie produktywności, wydajności i dyspozycyjności pracowników przy szacowaniu nakładów pracy 180
- Uwzględnianie wydajności przy korzystaniu z danych historycznych 182
- Uwzględnianie wydajności pracowników przy tworzeniu własnych szacunków 183
- Jak się upewnić, że członkowie zespołu będą w stanie wywiązać się z przydzielonych obowiązków 185
 - Wstępna alokacja czasu 185
 - Jak zarządzić potencjalnemu nadmiarowi obowiązków 187
 - Koordynowanie zadań w ramach kilku projektów 190

Rozdział 8: Planowanie pozostałych zasobów i przygotowywanie budżetu 193

- Określanie wymaganej wielkości zasobów rzeczowych 194
- Ile nas to wyniesie: koszty i budżet projektu 196
 - Różne rodzaje kosztów związanych z projektem 196
 - Trzy etapy przygotowywania budżetu projektu 198
 - Dopracowywanie budżetu w miarę realizacji kolejnych etapów projektu 199
 - Określanie kosztów na etapie przygotowania szczegółowego projektu budżetu 200

Rozdział 9: Wyprawa w nieznane: zarządzanie ryzykiem i niepewnością 205

- Definicja ryzyka i zarządzania ryzykiem 206
- Określanie rodzajów i czynników ryzyka 208
 - Identyfikowanie czynników ryzyka 208
 - Identyfikacja ryzyka 213
- Ocena prawdopodobieństwa i konsekwencji materializacji ryzyka 214
 - Szacowanie prawdopodobieństwa materializacji ryzyka 214
 - Szacowanie rozmiaru konsekwencji 216
- Jak uzyskać kontrolę: zarządzanie ryzykiem 218
 - Wybór obszarów ryzyka, którymi będziesz aktywnie zarządzał 219
 - Opracowywanie strategii zarządzania ryzykiem 220
 - Komunikowanie ryzyka 221
- Tworzenie planu zarządzania ryzykiem 222

CZĘŚĆ III: PRACA W GRUPIE, CZYLI ORGANIZOWANIE ZESPOŁU 225

Rozdział 10: Współpraca z głównymi aktorami projektu 227

- Trzy rodzaje struktur organizacyjnych 228
 - Struktura funkcyjna 228
 - Struktura projektowa 230
 - Struktura macierzowa 231
- Osoby odgrywające kluczową rolę w strukturze macierzowej 234
 - Kierownik projektu 234
 - Członkowie zespołu projektowego 236

- Przełożeni funkcyjni 236
- Właściciel projektu 237
- Sponsor projektu 237
- Wyższe kierownictwo 238
- Jak radzić sobie w organizacji macierzowej 239
 - Budowa i nieustanne wzmocnianie tożsamości zespołu 239
 - Jak pozyskać zaangażowanie członków zespołu 240
 - Pozyskiwanie wsparcia innych osób 240
 - Jak zażegnać najczęstsze problemy, jeszcze zanim się pojawią 241

Rozdział 11: Określanie ról i zakresu odpowiedzialności poszczególnych członków zespołu 243

- Przegląd kluczowych ról 244
 - Uprawnienia, obowiązki a odpowiedzialność 244
 - Porównanie zakresu uprawnień z zakresem obowiązków 245
- Przydzielanie zadań członkom zespołu 245
 - Delegowanie zadań 246
 - Współdzielenie odpowiedzialności 250
 - Egzekwowanie odpowiedzialności osób, które Ci nie podlegają 251
- Prezentowanie ról za pomocą macierzy RAM 253
 - Elementy macierzy RAM 256
 - Jak czytać macierz RAM 257
 - Przygotowywanie macierzy RAM 259
 - Weryfikacja poprawności macierzy RAM 260
- Jak poradzić sobie z nadmiernym ingerowaniem w poszczególne zadania 263
 - Przyczyny nadmiernego ingerowania 263
 - Jak zdobyć sobie zaufanie osoby nadmiernie ingerującej 264
 - Jak efektywnie współpracować z osobą nadmiernie ingerującą 264

Rozdział 12: Jak rozpocząć prace bez niepotrzebnych zgrzytów 267

- Finalizowanie listy uczestników projektu 268
 - Wchodzisz w to? Potwierdzanie udziału w projekcie 268
 - Potwierdzanie udziału pozostałych osób 270
 - Uzupełnianie luk 271
- Budowanie zespołu 272
 - Przejrzenie zatwierdzonego planu projektu 273
 - Określanie celów indywidualnych i zespołowych 273
 - Określanie ról członków zespołu 274
 - Ustalanie procedur działania 275
 - Wspieranie rozwoju wzajemnych relacji pomiędzy członkami zespołu 275
 - Rozwiązywanie konfliktów 276
 - Jak zrobić z zespołu dobrze naoliwioną maszynę 278
- Fundamenty procesu sprawowania kontroli nad projektem 281
 - Wybór i przygotowanie systemów monitorowania 281
 - Ustalanie harmonogramu spotkań i składania raportów 282
 - Wybór planu bazowego projektu 283
- Uwaga! Zaczynamy projekt! 283
- Przygotowanie gruntu pod ocenę poprojektową 284

CZĘŚĆ IV: STEROWANIE STATKIEM, CZYLI SKUTECZNE ZARZĄDZANIE PROJEKTEM 285

Rozdział 13: Monitorowanie postępów i kontrolowanie projektu 287

- Ręka na pulsie: kontrola nad projektem 288
- Systemy zarządzania informacją 289
 - Czas ucieka: monitorowanie wykonania harmonogramu 290
 - Codzienna rutyna: monitorowanie nakładów pracy 296
 - Tropem pieniędzy: monitorowanie wydatków 301
- Wykorzystanie systemu kontroli w praktyce 305
 - Przewiduj problemy i zapobiegaj im 305
 - Formalizowanie procesu kontroli 306
 - Ustalanie możliwych przyczyn rozbieżności i odchyłeń 307
 - Określanie możliwych działań korygujących 308
 - Powrót na właściwe tory: rebaselining 308
- Jak postępować w razie prośby o wprowadzenie zmian 309
 - Postępowanie w przypadku, gdy wnioskowane są zmiany 309
 - Kontrola niekontrolowanego rozrostu projektu 310

Rozdział 14: Przekazywanie informacji 313

- Powiedziałem dokładnie to, co miałem na myśli, a na myśli miałem dokładnie to, co powiedziałem: podstawy skutecznej komunikacji 314
 - Co składa się na proces komunikacji 315
 - Komunikacja jednokierunkowa i dwukierunkowa 315
 - Słyszysz mnie? Aktywne słuchanie 316
- Wybór odpowiedniego środka komunikacji 318
 - Fakty i tylko fakty: raporty na piśmie 318
 - Przejdźmy do rzeczy: spotkania, które nie są stratą czasu 320
- Przygotowywanie pisemnych raportów o postępach prac w projekcie 323
 - Kto powinien otrzymać raport 323
 - Co powinno się znaleźć w raporcie (a co nie) 324
 - Jak dostać Pulitzera, a przynajmniej napisać ciekawy raport 326
- Organizowanie kluczowych spotkań dotyczących projektu 329
 - Planowe zebrania zespołu 329
 - Spotkania organizowane ad hoc 330
 - Ocena postępów przeprowadzana przez wyższe kierownictwo 330
- Przygotowywanie planu komunikacji 331

Rozdział 15: Jak sprawić, aby pracownicy dali z siebie wszystko: skuteczne przywództwo 333

- Przywództwo a zarządzanie 334
- Cechy, których ludzie szukają u przywódcy 335
- Budowanie autorytetu i wpływ na innych 337
 - Dlaczego inni robią to, o co ich prosisz 337
 - Tworzenie fundamentów wpływu wywieranego na innych 338
- Uda Ci się! Motywowanie członków zespołu 340

- Uzyskiwanie większego zaangażowania poprzez pokazanie korzyści z realizacji projektu 341
- Zachęcanie do wytrwałości poprzez demonstrowanie wykonalności projektu 342
- Informowanie pracowników, jak im idzie 343
- Wynagradzanie za osiągnięte rezultaty 344

Rozdział 16: Finalizacja projektu 345

- Jak utrzymać kurs aż do pomyślnego zakończenia 346
 - Planowanie zamknięcia projektu z odpowiednim wyprzedzeniem 346
 - Aktualizowanie początkowych planów na etapie zamykania projektu 347
 - Dopingowanie zespołu tuż przed metą 348
- Kwestie administracyjne 349
- Przechodzenie członków zespołu do nowych zadań 349
- Analizowanie rezultatów: ocena poprojektowa 350
 - Przygotowanie do przeprowadzenia oceny poprojektowej w trakcie realizacji projektu 352
 - Przygotowanie do przeprowadzenia spotkania ewaluacyjnego 353
 - Przeprowadzenie spotkania ewaluacyjnego 354
 - A po spotkaniu? 356

CZĘŚĆ V: ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI NA WYŻSZYM POZIOMIE ZAAWANSOWANIA 357

Rozdział 17: Wykorzystanie nowoczesnych technologii 359

- Rzut oka na zwinne zarządzanie projektami 360
 - Na czym opiera się podejście zwinne 360
 - Podstawy podejścia zwinnego na przykładzie metodyki Scrum 362
 - Porównanie podejścia zwinnego z tradycyjnym podejściem kaskadowym 363
- Jak skutecznie wykorzystywać oprogramowanie komputerowe 364
 - Jakie oprogramowanie masz do wyboru? 365
 - Jak optymalnie wykorzystać oprogramowanie 370
 - Wdrażanie oprogramowania do użytku 373
- Wykorzystanie mediów społecznościowych 373
 - Czym są media społecznościowe 374
 - Jak media społecznościowe wspierają planowanie i realizację projektu 376
 - Jak media społecznościowe wspierają komunikację w projekcie 377

Rozdział 18: Monitorowanie realizacji przy użyciu metody EVM 379

- Na czym polega metoda EVM 380
 - Pojęcia i wzory stosowane w metodzie EVM 380
 - Prosty przykład 384
 - Ustalanie przyczyn zaobserwowanych odchyleń 386
- Jak zastosować metodę EVM w zarządzaniu projektem 387
- Określanie wartości wypracowanej zadania 391

CZĘŚĆ VI: DEKALOGI 395

Rozdział 19: Dziesięć pytań, które powinieneś sobie zadać, planując projekt 397

- Jaki jest cel projektu? 397
- Kogo musisz zaangażować w realizację? 398
- Jakie rezultaty zamierzasz uzyskać? 398
- Z jakimi ograniczeniami musisz się liczyć? 399
- Na jakich założeniach się opierasz? 399
- Jaki jest zakres koniecznych prac? 399
- Kiedy powinny się rozpocząć i zakończyć poszczególne działania? 400
- Kto będzie realizował projekt? 400
- Jakie inne zasoby będą Ci potrzebne? 401
- Co może pójść nie tak? 401

Rozdział 20: Dziesięć wskazówek, które pozwolą Ci stać się lepszym menedżerem projektów 403

- Bądź dociekliwy 404
- Wyznawaj zasadę "da się" 404
- Myśl w szerszej perspektywie 404
- Koncentruj się na szczegółach 404
- Nie czyń pochopnych założeń 405
- Traktuj innych jak sojuszników, nie jak wrogów 405
- Komunikuj się w sposób jasny i zrozumiały 405
- Szanuj innych 405
- Doceniaj dobrze wykonaną pracę 406
- Bądź zarówno menedżerem, jak i liderem 406

CZĘŚĆ VII: DODATKI 407

Dodatek A: Jak połączyć zaprezentowane techniki w jeden sprawny proces 409

- Przygotowanie planu projektu 410
- Kontrola przebiegu realizacji projektu 412

Skorowidz 415