

O autorze	19
Przedmowa	21
Wprowadzenie	23

Część I Definiowanie grup procesów w zarządzaniu projektami i korzystanie z nich 43

Rozdział 1. Czym jest projekt?	47
Definicja projektu	48
Sekwencja działań	48
Niepowtarzalne działania	48
Złożone działania	49
Powiązane działania	49
Jeden cel	49
Określony czas realizacji	50
Bez przekraczania budżetu	50
Zgodnie z wymaganiami	50
Biznesowa definicja projektu	51
Czym jest program?	51
Tworzenie tymczasowych biur programu	52
Tworzenie stałych biur programu	52
Czym jest portfel projektów?	52
Trójkąt zakresu projektu	53
Zakres	54
Jakość	54
Koszty	55

Czas	55
Zasoby	56
Trójkąt zakresu projektu jako zrównoważony system	56
Nadawanie priorytetów zmiennym trójkąta zakresu pod kątem usprawnień w procesie zarządzania zmianą	58
Trójkąt zakresu projektu w praktyce	58
Zarządzanie chochlikami	59
Chochlik zakresu	59
Chochlik nadziei	60
Chochlik wysiłków	60
Chochlik cech	60
Klasyfikowanie projektów i jego znaczenie	62
Wskazywanie kryterium klasyfikacji projektów	62
Klasyfikacja według cech projektów	62
Klasyfikacja według typów projektów	65
Podsumowanie	65
Pytania do dyskusji	65

Rozdział 2. Czym jest zarządzanie projektami?67

Podstawy zarządzania projektami	68
Jaki problem biznesowy ma rozwiązać ten projekt?	69
Co będzie trzeba zrobić?	70
Co zostanie zrobione?	70
Jak to zostanie zrobione?	70
Skąd będzie wiadomo, że to zostało zrobione?	70
Na ile skutecznie zostało to zrobione?	71
Czym tak naprawdę są wymagania projektu?	72
Modele cyklu zarządzania projektami — wprowadzenie	78
Jasne formułowanie celu i rozwiązania	79
Metody tradycyjnego zarządzania projektami	86
Metody zwinnego zarządzania projektami	91
Metody ekstremalnego zarządzania projektami	97
Modele cyklu zarządzania projektem emertxe	101
Przegląd modeli PMLC	103
Wybór najlepiej dopasowanego modelu PMLC	105
Całkowity koszt	106
Czas trwania projektu	107
Stabilność rynku	107
Technologia	107
Klimat biznesowy	107
Liczba działów, na które oddziałuje projekt	108
Uwarunkowania organizacyjne	108
Umiejętności i kompetencje zespołu projektowego	109
Podsumowanie	109
Pytania do dyskusji	110

Rozdział 3. Grupy procesów w ramach zarządzania projektami	111
Definiowanie pięciu grup procesów	112
Grupa procesów wyznaczania zakresu	112
Grupa procesów planowania	113
Grupa procesów rozpoczynania	114
Grupa procesów monitorowania i kontroli	114
Grupa procesów zamykania projektu	115
Definiowanie dziewięciu obszarów wiedzy	115
Zarządzanie integracją	116
Zarządzanie zakresem	116
Zarządzanie czasem	116
Zarządzanie kosztami	116
Zarządzanie jakością	117
Zarządzanie zasobami ludzkimi	118
Zarządzanie komunikacją	122
Zarządzanie ryzykiem	123
Zarządzanie zaopatrzeniem	135
Mapowanie obszarów wiedzy na grupy procesów	149
Na czym polega mapowanie?	150
Jak korzystać z mapowania?	150
Definiowanie modeli PMLC na podstawie grup procesów	150
Spojrzenie w przyszłość — mapowanie grup procesów w celu wyznaczenia złożonych modeli PMLC	151
Podsumowanie	151
Pytania do dyskusji	151
Rozdział 4. Wyznaczanie zakresu projektu TPM	153
Narzędzia, schematy i procesy stosowane w wyznaczaniu zakresu projektu	154
Zarządzanie oczekiwaniami klienta	155
Odróżnianie potrzeb od zachcianek	155
Proces wyznaczania zakresu projektu	156
Spotkanie dotyczące zakresu projektu	160
Podsumowanie	199
Pytania do dyskusji	200
Rozdział 5. Planowanie projektu TPM	201
Narzędzia, schematy i procesy w planowaniu projektu	202
Znaczenie planowania	204
Pakiety oprogramowania w planowaniu projektów	205
Czy potrzebuję pakietu oprogramowania?	206
Narzędzia planowania projektów	207
Ile czasu powinno zajmować planowanie?	209
Prowadzenie sesji planistycznej	209
Wspólne sesje planowania projektowego	210
Planowanie sesji	211
Prowadzenie wspólnej sesji planowania projektu	218

Tworzenie struktury podziału pracy	218
Tworzenie WBS na podstawie RBS	218
Zastosowania struktury podziału pracy	221
Tworzenie struktury pracy	222
Stosowanie WBS w przypadku dużych projektów	225
Tworzenie WBS metodą iteracyjną	225
Sześć kryteriów testowania kompletności struktury podziału pracy	226
Podejścia do tworzenia struktury podziału pracy	231
Prezentacja graficzna struktury podziału pracy	236
Szacowanie	236
Szacowanie czasu trwania projektu	239
Ilość zasobów a czas trwania	241
Zmienność czasu trwania działania	243
Sześć metod prognozowania czasu trwania działania	244
Cykle szacowania	248
Prognozowanie ilości potrzebnych zasobów	249
Planowanie zasobów	252
Prognozowanie kosztów	253
Tworzenie diagramu sieci projektu	256
Tworzenie kompletnego diagramu sieci projektu	256
Korzyści z tworzenia harmonogramu sieciowego	257
Budowanie diagramu sieci metodą diagramowania pierwszeństwa	259
Zależności	261
Ograniczenia	263
Zmienne opóźnione	267
Tworzenie wstępnego harmonogramu projektu	268
Analiza wstępnego diagramu sieci projektu	273
Skracanie harmonogramu	273
Rezerwa menedżerska	276
Pisanie skutecznej propozycji projektu	277
Treść propozycji projektu	277
Format propozycji projektu	279
Zgoda na uruchomienie projektu	279
Podsumowanie	280
Pytania do dyskusji	280

Rozdział 6. Uruchamianie realizacji projektu TPM 283

Narzędzia, szablony i procesy	
niezbędne do rozpoczęcia prac projektowych	284
Rekrutacja zespołu projektowego	284
Członkowie podstawowego zespołu projektowego	285
Zespół klienta	289
Członkowie zespołu zaangażowani na zlecenie	289
Równoważenie zespołu	291
Jak uwolnić potencjał zespołu projektowego?	293
Plan rozwoju zespołu	293

Prowadzenie spotkania inicjującego	294
Część prowadzona przez sponsora	294
Część prowadzona przez menedżera projektu	295
Cel spotkania inicjującego	295
Ustalanie zasad pracy w zespole	299
W jakich sytuacjach trzeba określić zasady pracy w zespole?	300
Kwaterna główna zespołu	312
Zarządzanie zmianami zakresu projektu	313
Proces zarządzania zmianami zakresu projektu	314
Rezerwa menedżerska	317
Bank zakresów	318
Zarządzanie komunikacją w zespole	318
Tworzenie modelu komunikacji	319
Zarządzanie komunikacją poza zespołem	323
Alokacja zasobów	325
Poziomowanie zasobów	325
Odpowiednio wypoziomowany harmonogram	328
Strategie poziomicowania zasobów	328
Wykorzystywanie dostępnych zapasów czasu	329
Przesuwanie daty zakończenia projektu	329
Wyglądanie	330
Alternatywne metody tworzenia harmonogramu działań	330
Wpływ poziomicowania zasobów na koszty projektu	332
Finalizacja harmonogramu projektu	332
Pakiety robocze	335
Cel zastosowania pakietu roboczego	335
Format pakietu roboczego	336
Podsumowanie	339
Pytania do dyskusji	339

Rozdział 7. Monitorowanie i kontrola postępów prac nad projektem TPM 341

Narzędzia, szablony i procesy niezbędne w monitorowaniu i kontrolowaniu postępów prac	342
System raportowania o postępach	343
Rodzaje raportów o stanie projektów	343
Aktualizowanie informacji	347
Częstotliwość raportowania	348
Odchylenia od planu	348
Stosowanie graficznych narzędzi raportowania	350
Diagramy Gantta	350
Raporty-semafony	351
Diagramy wypalania	351
Trend odchylen od terminowej realizacji kamieni milowych (celów cząstkowych)	351
Analiza wartości uzyskanej	356
Integrowanie wykresów trendu odchylen od terminowej realizacji kamieni milowych z analizą wartości uzyskanej	361

Zarządzanie bankiem zakresów	364
Tworzenie i prowadzenie rejestru problemów	365
Spotkania monitorujące postępy prac	365
Kto powinien uczestniczyć w spotkaniach monitorujących?	366
W jakich porach organizować spotkania monitorujące?	366
Czemu służą spotkania monitorujące?	366
Zakres spotkań monitorujących	367
Codzienne 15-minutowe spotkania monitorujące	368
Spotkania poświęcone problemom	368
Zarządzanie eskalacją problemów	369
Strategie na poziomie menedżera projektu	370
Strategie na poziomie menedżerów zasobów	370
Strategie na poziomie klienta	370
Strategie zapobiegania eskalacji problemów	371
Zgoda na zakończenie projektu	372
Podsumowanie	372
Pytania do dyskusji	373

Rozdział 8. Zamykanie projektu TPM 375

Narzędzia, szablony i procesy niezbędne w monitorowaniu i kontrolowaniu postępów prac	376
Procedury akceptacji rezultatów projektu przez klienta	376
Zamykanie projektu	376
Uzyskanie akceptacji rezultatów projektu przez klienta	377
Akceptacja nieformalna	377
Akceptacja formalna	377
Dostarczanie zamówionych elementów	378
Podejście stopniowe	378
Podejście szokowe	378
Podejście równoległe	379
Podejście „jednostka po jednostce”	379
Kompletowanie dokumentacji projektu	379
Zgromadzone informacje będą pomocne przy wprowadzaniu późniejszych zmian do produktu	379
Na podstawie zapisów historycznych możemy dokładniej i szybciej prognozować czasy trwania działań i zadań oraz koszty przyszłych projektów	379
Dokumentację możemy wykorzystywać jako materiały szkoleniowe dla przyszłych menedżerów projektów	380
W dokumentacji mogą poszukiwać wskazówek zespoły pracujące nad przyszłymi projektami	380
Na podstawie dokumentacji kierownicy liniowi mogą udoskonalać metody oceny pracy członków zespołów projektowych	380
Audyt powdrożeniowy	381
Raport zamykający	383
Świętowanie sukcesu	384
Podsumowanie	385
Pytania do dyskusji	385

Część II Definiowanie cykli i strategii zarządzania projektami

387

Rozdział 9. Ogólny obraz projektu a jego stopień skomplikowania i niepewność	389
Stopień skomplikowania i niepewność a zarządzanie projektami	390
Wymagania	393
Elastyczność	393
Dostosowywanie się	395
Niepewność i stopień skomplikowania a ryzyko	395
Niepewność i stopień skomplikowania a spójność zespołu	396
Niepewność i stopień skomplikowania a komunikacja	397
Niepewność i stopień skomplikowania a zaangażowanie klienta	398
Niepewność i stopień skomplikowania a specyfikacja	400
Niepewność i stopień skomplikowania a zmiany	402
Niepewność i stopień skomplikowania a wartość biznesowa	404
Podsumowanie	405
Pytania do dyskusji	405
Rozdział 10. Tradycyjne zarządzanie projektami	407
Na czym polega tradycyjne zarządzanie projektami?	408
Liniowy model cyklu zarządzania projektem	409
Definicja	410
Cechy charakterystyczne	410
Zalety	415
Wady	417
Kiedy należy stosować liniowy model PMLC	420
Warianty liniowego modelu PMLC	420
Adaptacja i integracja narzędzi, szablonów i procesów w celu maksymalnie efektywnego wykorzystania liniowych modeli PMLC	423
Stopniowy model cyklu zarządzania projektem	424
Definicja	424
Cechy charakterystyczne	425
Zalety	425
Wady	427
Kiedy należy stosować stopniowy model PMLC?	430
Adaptacja i integracja narzędzi, szablonów i procesów w celu maksymalnie efektywnego wykorzystania stopniowego modelu PMLC	430
Zarządzanie projektami metodą łańcucha krytycznego	431
Czym jest łańcuch krytyczny?	432
Odchylenia czasu trwania: naturalne i specjalne	433
Statystyczne uzasadnienie metody łańcucha krytycznego	434
Podejście do zarządzania projektami od strony łańcucha krytycznego	435
Bufory	438

Zarządzanie buforami	439
Historia zarządzania projektami metodą łańcucha krytycznego	442
Podsumowanie	443
Pytania do dyskusji	445

Rozdział 11. Zwinne zarządzanie projektami447

Na czym polega zwinne zarządzanie projektami?	449
Wdrażanie modeli APM	450
Zespoły projektowe APM pracujące w jednym miejscu	452
Iteracyjny model cyklu zarządzania projektem	454
Definicja iteracyjnego modelu PMLC	455
Cechy charakterystyczne	460
Zalety	461
Wady	462
Rodzaje iteracyjnych modeli PMLC	463
Kiedy należy stosować iteracyjny model PMLC	469
Adaptacyjny model cyklu zarządzania projektem	470
Definicja adaptacyjnego modelu PMLC	470
Cechy charakterystyczne	475
Zalety	476
Wady	477
Rodzaje adaptacyjnych modeli PMLC	478
Kiedy należy stosować adaptacyjne modele PMLC?	519
Adaptacja i integracja narzędzi, szablonów i procesów APM	521
Definiowanie zakresu kolejnej iteracji lub cyklu	521
Planowanie następnej iteracji lub cyklu	522
Rozpoczynanie następnej iteracji lub cyklu	523
Monitorowanie i kontrola następnej iteracji lub cyklu	523
Zamykanie następnej iteracji lub cyklu	524
Decyzja o rozpoczęciu następnej iteracji lub cyklu	524
Zamykanie projektu	524
Podsumowanie	525
Pytania do dyskusji	525

Rozdział 12. Ekstremalne zarządzanie projektami529

Na czym polega ekstremalne zarządzanie projektami?	530
Ekstremalny model cyklu zarządzania projektem	530
Definicja	530
Charakterystyka projektu ekstremalnego	531
Zalety	532
Wady	533
Ekstremalny model INSPIRE	533
Na czym polega zarządzanie projektami emertxe?	548
Model cyklu zarządzania projektem emertxe	548
Kiedy należy stosować model emertxe PMLC?	548

Stosowanie narzędzi, szablonów i procesów w celu maksymalnie efektywnego wykorzystania modelu emertxe PMLC	549
Definiowanie zakresu kolejnej fazy	549
Planowanie następnej fazy	550
Rozpoczynanie następnej fazy	551
Monitorowanie i kontrola następnej iteracji lub cyklu	551
Zamykanie fazy	552
Decyzja o rozpoczęciu następnej fazy	552
Zamykanie projektu	552
Podsumowanie	552
Pytania do dyskusji	553

Część III Budowa skutecznej infrastruktury zarządzania projektami

555

Rozdział 13. Biuro wsparcia projektów	557
Przesłanki tworzenia biur zarządzania projektami	558
Czym jest biuro wsparcia projektów?	560
Jednostka organizacyjna utworzona na stałe albo na określony czas	560
Portfel usług świadczonych przez PSO	561
Określony portfel projektów	563
Nazewnictwo biur wsparcia projektów	564
Definiowanie misji biura wsparcia projektów	565
Formułowanie celów PSO	566
Funkcje PSO	566
Wspieranie projektów	566
Konsultacje i doradztwo	567
Tworzenie metod i standardów	569
Narzędzia informatyczne	570
Szkolenie	570
Doradztwo w zarządzaniu zasobami niezbędnymi do realizacji projektów	572
Struktura organizacyjna PSO	574
Wirtualne i rzeczywiste biura wsparcia projektów	574
Biura proaktywne i reaktywne	574
Biuro powołane na czas określony i na stałe	575
Program i projekt	575
Biuro korporacyjne i funkcjonalne	575
Biura centralne i regionalne	575
Miejsce PSO w organizacji	576
Jak zorientować się, że PSO jest nam potrzebne?	578
Raport Standish Group	578
Sygnały wskazujące, że PSO jest organizacji potrzebne	582
Tworzenie PSO	584
Etapy wzrostu PSO	584
Planowanie PSO	586

Trudności związane z tworzeniem PSO	596
Szybkość i cierpliwość	597
Wdrażanie PSO metodą z dołu do góry	598
Myślenie systemowe	598
Systemy na poziomie całej organizacji	598
Zarządzanie wiedzą	598
Uczenie się	599
Otwarta komunikacja	599
Biurowie wsparcia projektów przyszłości	599
Centralne i regionalne BP4SO	600
Pracownicy BP4SO	601
Inne uwagi	602
Podsumowanie	602
Pytania do dyskusji	602

Rozdział 14. Zarządzanie portfelem projektów605

Wprowadzenie do zarządzania portfelem projektów	606
Czym jest projekt portfelowy?	606
Czym jest portfel projektów?	607
Czym jest zarządzanie portfelem projektów?	608
Główne etapy zarządzania portfelem projektów	608
Tworzenie strategii portfela	610
Ocena zgodności projektu ze strategią portfela	618
Hierarchizacja projektu i przyznanie funduszy	619
Budowanie zrównoważonego portfela, złożonego z uszeregowanych projektów	625
Zarządzanie aktywnymi projektami	635
Czego nauczyliśmy się podczas realizacji projektu?	643
Rola i funkcje PSO w zarządzaniu portfelem projektów	644
Sponsor projektu	644
Menedżer portfela	644
Przygotowanie projektu do zgłoszenia go do portfela	645
Statut projektu dostosowany do potrzeb zarządzania portfelem	646
Dwuetapowe składanie propozycji projektu	649
Przedkładanie całej propozycji projektu za jednym razem	649
Zwinne zarządzanie portfelem projektów	650
Integracja modelu PMLC w ramach procesu zwinnego zarządzania portfelem projektów	653
Wyzwania w zarządzaniu zwinnymi portfelami	656
Wybór zrównoważonego portfela	657
Zarządzanie aktywnymi projektami	660
Podsumowanie	661
Pytania do dyskusji	661

Rozdział 15. Tworzenie programu ciągłego doskonalenia procesów

i zarządzanie nim	663
Praktyki i procesy w zarządzaniu projektami	664
Proces zarządzania projektami	664
Praktyka zarządzania projektami	666
Dojrzałość procesów i praktyk	669
Poziom 1. Ad hoc lub nieformalny	669
Poziom 2. Udokumentowane procesy	670
Poziom 3. Udokumentowane procesy stosowane przez wszystkich	670
Poziom 4. Integracja z procesami biznesowymi	670
Poziom 5. Ciągłe doskonalenie	671
Ocena dojrzałości procesu i praktyki zarządzania projektami	672
Macierz jakości procesów i mapa strefowa	672
Jakie procesy zdefiniowano dotychczas?	677
Stosowanie modelu ciągłego doskonalenia procesów (CPIM)	679
Etap 1. Podstawy	679
Etap 2. Ocena i analiza	681
Etap 3. Program doskonalenia	683
Etap 4. Kontrola wyników	684
Rola i zakres obowiązków PSO	684
Korzyści płynące z wdrażania CPIM	684
CPIM w odniesieniu do procesów biznesowych	685
Charakterystyka procesów biznesowych	686
Obserwowanie sygnałów świadczących o konieczności wprowadzania udoskonaleń	690
Dokumentacja bieżącego procesu biznesowego	691
Prognozowanie stanu przyszłego	692
Znajdowanie luki między stanem bieżącym i przyszłym	692
Definicja projektu doskonalenia procesu biznesowego	692
Narzędzia, szablony i procesy w doskonaleniu procesów biznesowych	694
Diagramy Ishikawy i analiza przyczyn źródłowych	694
Wykresy kontrolne	697
Schematy blokowe	697
Histogramy	698
Analiza Pareto	699
Wykresy przebiegu pracy	701
Wykresy punktowe	701
Analiza pola sił	701
Wartości progowe	704
Podsumowanie	704
Pytania do dyskusji	704

Część IV Zarządzanie realiami projektów

707

Rozdział 16. Strategie prewencyjne i interwencyjne w przypadku projektów zagrożonych	709
Definicja projektu zagrożonego	710
Dlaczego projekty stają się zagrożone i dlaczego kończą się porażką?	711
Zarządzanie zagrożonymi projektami	715
Strategie prewencyjne	715
Korzystanie z narzędzi, szablonów i procesów w celu zapobiegania otrzymywaniu przez projekty statusu zagrożonych	716
Strategie interwencyjne	723
Szablon procesu interwencyjnego	735
Role i obowiązki PSO w odniesieniu do zagrożonych projektów	737
Analiza sytuacji bieżącej	739
Weryfikacja pożądanego celu	739
Ocena dostępnych opcji	739
Opracowanie zmodyfikowanego planu	739
Podsumowanie	740
Pytania do dyskusji	740
Rozdział 17. Organizacja projektów wielozespołowych	741
Definicja projektu wielozespołowego	741
Wyzwania związane z zarządzaniem projektami wielozespołowymi	743
Praca z zespołami pochodzącymi z różnych firm	744
Praca z zespołami o zdecydowanie niezależnej kulturze	745
Praca z różnymi procesami różnych zespołów	745
Uwzględnianie konkurencyjnych priorytetów	745
Komunikacja w ramach struktury zespołu	746
Tworzenie struktury zarządzania projektem	746
Wybór konkretnego modelu PMLC	746
Opracowywanie zintegrowanego planu i harmonogramu projektu	747
Wyznaczanie metody gromadzenia wymagań	747
Wyznaczanie procesu zarządzania zmianami zakresu	748
Definiowanie struktury spotkań zespołu	748
Wyznaczanie praktycznych poziomów raportowania	748
Dzielenie zasobów między zespołami	749
Decyzje kadrowe na różnych etapach realizacji modeli PMLC	750
Poszukiwanie swojego zastępcy	750
Klasyfikacja projektów wielozespołowych	750
Dwa zespoły	751
Większa liczba zespołów	751
Struktura biura projektu	752
Charakterystyka biura projektu	753
Zalety biura projektu	755
Wady biura projektu	757
Kiedy należy korzystać z biura projektów?	758

Struktura zespołu głównego	758
Charakterystyka zespołu głównego	759
Zalety zespołu głównego	762
Wady zespołu głównego	764
Kiedy należy korzystać z zespołu głównego?	765
Struktura superzespołu	766
Charakterystyka superzespołu	767
Zalety superzespołu	770
Wady superzespołu	771
Kiedy należy korzystać z superzespołu?	772
Podsumowanie	772
Pytania do dyskusji	773

Rozdział 18. Zarządzanie rozwojem zawodowym zespołów projektowych 775

Jaki problem związany z rozwojem zawodowym ma zostać rozwiązany?	776
Co będzie trzeba zrobić?	776
Zdobywanie doświadczenia	777
Bezpośrednie szkolenie praktyczne	777
Pośrednie szkolenie praktyczne	777
Aktywność profesjonalna	778
Co zostanie zrobione?	778
Jak to zostanie zrobione?	778
Skąd będzie wiadomo, że to zostało zrobione?	779
Na ile skutecznie zostało to zrobione?	779
Dokąd iść dalej? Nowa koncepcja na przyszłość	779
Grupa stanowisk PM/BA	779
Zastosowanie struktury PM/BA na potrzeby rozwoju zawodowego	788
Jak mógłby wyglądać program rozwoju zawodowego?	788
Planowanie kariery zawodowej z wykorzystaniem struktury BA/PM ...	792
Jeszcze nowsza koncepcja	793
Podsumowanie	795
Pytania do dyskusji	796

Słowniczek skrótów 797

Strona internetowa książki 801

Bibliografia 803

Skorowidz 811

