

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 zaradzić 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 wzmacnianie 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

Przejrzanie 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 odchyień 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

Program partnerski - zarabiaj więcej »