

W PROSTOCIE TKWI SIŁA



wydanie 5

Zarządzanie projektami

dla
bystrzaków



Poznaj najlepsze
praktyki zgodne z szóstą
edycją PMBOK® Guide

Zmotywuj zespół
do wydajnej pracy

Realizuj projekty na czas
i jak najefektywniej

Tytuł oryginału: Project Management For Dummies, 5th Edition

Tłumaczenie: Przemysław Janicki

ISBN: 978-83-283-9301-1

Original English language edition Copyright © 2017 by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part any form.

This translation published by arrangement with John Wiley & Sons, Inc.

Oryginalne angielskie wydanie © 2017 by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey

Wszelkie prawa, włączając prawo do reprodukcji całości lub części w jakiegokolwiek formie, zarezerwowane.

Tłumaczenie opublikowane na mocy porozumienia z John Wiley & Sons, Inc.

Translation copyright © 2019, 2022 by Helion S.A.

Wiley, the Wiley Publishing Logo, For Dummies, Dla Bystrzaków, the Dummies Man logo, Dummies.com, Making Everything Easier, and related trade dress are trademarks or registered trademarks of John Wiley and Sons, Inc. and/or its affiliates in the United States and/or other countries. Used by permission.

Wiley, the Wiley Publishing Logo, For Dummies, Dla Bystrzaków, the Dummies Man logo, Dummies.com, Making Everything Easier i związana z tym szata graficzna są markami handlowymi John Wiley and Sons, Inc. i/lub firm stowarzyszonych w Stanach Zjednoczonych i/lub innych krajach. Wykorzystywane na podstawie licencji.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<https://dlabystrzakow.pl/user/opinie/zapb5v>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

HELION SA

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: dlabystrzakow@dlabystrzakow.pl

WWW: <https://dlabystrzakow.pl>

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

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 ZESPOŁU225

ROZDZIAŁ 10: Współpraca z głównymi aktorami projektu227

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 zespołu243

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 PROJEKTEM285

ROZDZIAŁ 13: Monitorowanie postępów i kontrolowanie projektu287

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 odchyleń	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 projektu345

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 ZAAWANSOWANIA357**

ROZDZIAŁ 17: Wykorzystanie nowoczesnych technologii359

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 EVM379**

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: DEKALOGI395

ROZDZIAŁ 19: Dziesięć pytań, które powinieneś sobie zadać, planując projekt397

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 projektów403

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: DODATKI407

DODATEK A: Jak połączyć zaprezentowane techniki w jeden sprawny proces409

Przygotowanie planu projektu	410
Kontrola przebiegu realizacji projektu	412

Skorowidz415

- » Zbieramy informacje i przygotowujemy uzasadnienie projektu
- » Pracujemy nad kartą projektu i innymi dokumentami
- » Decydujemy, które z planowanych projektów przejdą do kolejnego etapu

Rozdział 2

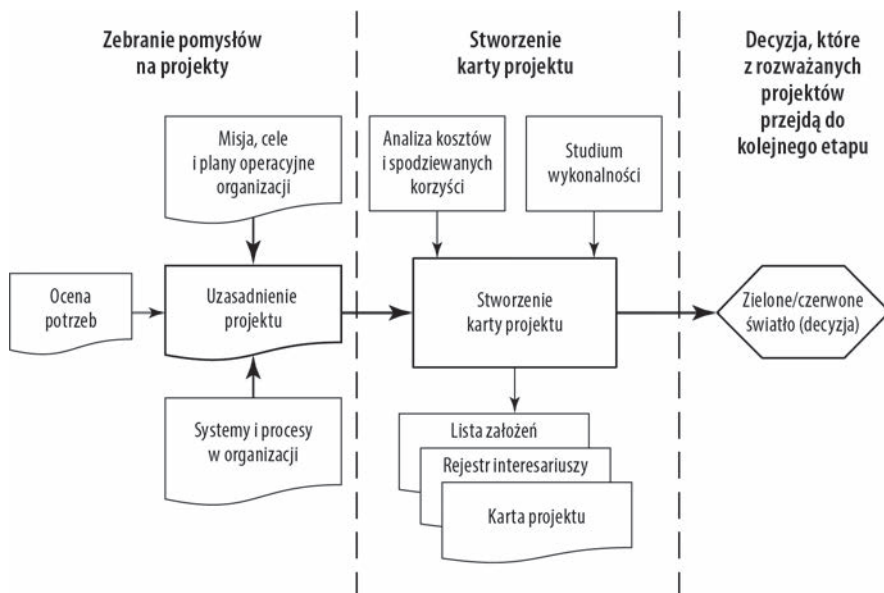
Rozpoczynamy podróż: początki projektu

Jeżeli zwykle masz do czynienia z relatywnie krótkimi, mało kosztownymi i łatwymi w realizacji projektami, możesz nabrać przekonania, że życie projektu rozpoczyna się wtedy, gdy Twój szef przydziela Cię do zespołu projektowego. Możesz wówczas nie zdawać sobie sprawy, jak wiele czasu i wysiłku wymaga sama analiza, mająca przynieść odpowiedź na pytanie, czy dany projekt w ogóle warto zrealizować — tymczasem czas na nią poświęcony bywa nie rzadko dłuższy niż czas niezbędny do ukończenia całego projektu. Możesz też myśleć, że w przypadku ewentualnej porażki zmarnowane zasoby ograniczą się do kilku dni pracy zespołu i paru złotych wydanych na projekt. O co więc to całe halo?

Współczesne organizacje wykorzystują projekty jako główne narzędzie utrzymania, wsparcia, usprawniania i rozwoju wszystkich aspektów ich działalności operacyjnej. Aby mieć pewność, że posiadane zasoby zostały zaalokowane do projektu w sposób maksymalizujący oczekiwane korzyści, organizacje muszą znaleźć sposób na to, by kierować do realizacji nie tylko te projekty, które przyniosą im największą wartość dodaną po ich ukończeniu, ale również te, z którymi wiąże się największe prawdopodobieństwo ukończenia ich z sukcesem.

Na rysunku 2.1 przedstawiłem kroki, które składają się na pierwszy etap cyklu życia projektu (rozpoczęcie projektu). (Więcej na temat samego cyklu życia znajdziesz w rozdziale 1.). Jak wynika z tego rysunku (oraz opisu w dalszej części rozdziału), etap ten obejmuje trzy główne obszary. Są to:

1. Identyfikacja pomysłów na potencjalny projekt i zebranie informacji na ich temat.
2. Pozyskanie dodatkowych danych, dzięki którym możliwa będzie gruntowna ocena potencjalnego projektu, a których brakowało w uprzednio zebranych informacjach.
3. Wybór tych projektów, które przejdą do kolejnego etapu (organizacji i przygotowań).



RYСУNEK 2.1.

Kolejne kroki w pierwszym etapie cyklu życia projektu (rozpoczęcie projektu)

Zebranie pomysłów na projekty

Czasami zdarza się tak, że wspaniały pomysł na projekt po prostu rodzi się w Twojej głowie. Choć nieplanowane z góry, spontaniczne i twórcze pomysły są zawsze mile widziane, większość odnoszących sukcesy organizacji decyduje się na przeprowadzenie bardziej przemyślanego i uporządkowanego procesu. Dzięki takiemu procesowi są w stanie zidentyfikować źródła informacji, które sprawiają, że do realizacji zostaną wybrane projekty oferujące jak największą wartość dodaną.

Identyfikacja źródeł informacji o potencjalnych projektach

Liderzy organizacji zapoczątkowują projekty w odpowiedzi na bodźce, które mają wpływ na daną organizację i można je pogrupować w cztery poniższe kategorie:

- ▶▶ Wymagania regulacyjne, prawne lub środowiskowe (presja społeczna).
- ▶▶ Prośby lub potrzeby interesariuszy.
- ▶▶ Wdrażanie lub zmiana strategii biznesowej albo technologicznej.
- ▶▶ Opracowywanie, naprawa lub ulepszanie produktów, procesów i usług.

Ważnymi źródłami informacji odnośnie do zapotrzebowania na konkretne projekty oraz ich opłacalności z perspektywy organizacji są sporządzane co roku plany i budżety, zarówno na poziomie całej organizacji, jak i jej jednostek operacyjnych. Dokumenty te są zwykle źródłem informacji o:

- ▶▶ Misji, celach i strategii organizacji (lub jej jednostki operacyjnej).
- ▶▶ Pożądanych zmianach w sposobie operacyjnego funkcjonowania organizacji.
- ▶▶ Zmianach zachodzących w otoczeniu organizacji — na rynku, w populacji klientów czy u konkurencji.
- ▶▶ Kluczowych wskaźnikach efektywności w organizacji.

Pozostałe istotne źródła informacji mogą dostarczyć wiedzy o strukturze, komponentach, problemach i wyzwaniach związanych z kluczowymi systemami i procesami funkcjonującymi w organizacji.

Stworzenie uzasadnienia projektu

Wstępne informacje składające się na propozycję projektu ujmowane są często w ramy tzw. uzasadnienia projektu (ang. *business case*), które może obejmować, nie będąc jednak do nich ograniczonym, kwestie takie jak:

- ▶▶ Wysokopoziomowe sformułowanie potrzeb biznesowych.
 - Powody, dla których realizacja projektu jest pożądana.
 - Opis problemów lub możliwości biznesowych, jakie przyniesie realizacja projektu (uwzględniając wartość dla organizacji).
 - Listę interesariuszy (więcej na ten temat w rozdziale 3.).
 - Zakres proponowanego projektu (o sposobach definiowania zakresu więcej w rozdziale 4.).

- ▶▶ Analiza sytuacji.
 - Podsumowanie celów i strategii organizacji.
 - Omówienie najważniejszych źródeł problemu lub czynników stojących za okazją biznesową.
 - Podsumowanie obecnego stanu i osiągnięć organizacji w danym obszarze i zestawienie ich ze stanem docelowym.
 - Identyfikacja znanych czynników ryzyka związanych z projektem (o zarządzaniu ryzykiem projektowym więcej w rozdziale 9.).
 - Wskazanie kluczowych czynników sukcesu w projekcie.
 - Określenie kryteriów decyzyjnych, które pozwolą wybrać optymalne rozwiązanie w danej sytuacji.
- ▶▶ Dyskusja na temat rekomendowanego przebiegu działań w projekcie.

Jeżeli okaże się to konieczne, możliwe jest przeprowadzenie formalnej oceny potrzeb. Pozwoli ona lepiej określić biznesowe potrzeby organizacji, do których odwołuje się projekt. Ocena potrzeb (zwana też analizą luk) to rodzaj sformalizowanej analizy, która odpowiada na pytanie, jakiego rodzaju działania powinna podjąć organizacja, by ze stanu obecnego zbliżyć się w przyszłości do stanu pożądanego. Składają się na nią poniższe elementy:

- ▶▶ Określenie tych aspektów operacyjnego funkcjonowania organizacji, do których chcemy się odnieść, oraz miar, jakie zostaną zastosowane w celu ilościowego pomiaru efektywności organizacji w danym obszarze.
- ▶▶ Wyznaczenie bieżących wartości miar zdefiniowanych w poprzednim punkcie (które określą aktualną sytuację).
- ▶▶ Wyznaczenie wartości miar, które należy osiągnąć w przyszłości.
- ▶▶ Identyfikacja luk między tym, „co jest”, a tym, „do czego należy dążyć w przyszłości” — które należy wypełnić.
- ▶▶ Propozycja działań, dzięki którym organizacja powinna być w stanie osiągnąć pożądaný stan przyszły.



ZAPAMIĘTAJ

Celem organizacji jest realizacja tych projektów, w przypadku których prawdopodobieństwo sukcesu jest jak najwyższe i które po ukończeniu przyniosą jej jak największe korzyści. Dlatego uzasadnienie projektu powinno uwzględniać:

- ▶▶ Jasny opis oczekiwanych rezultatów projektu.
- ▶▶ Identyfikację misji i celów funkcjonowania organizacji, na które wpłyną rezultaty projektu.
- ▶▶ Wskazanie innych projektów, z którymi wiąże się te same lub podobne wyzwania, a które zostały ukończone, są w trakcie realizacji lub znajdują się na etapie planowania, z wyjaśnieniem, dlaczego dany projekt powinien przynieść większe korzyści i dlaczego szanse na jego realizację są większe.



WSKAZÓWKA

Uzasadnienie biznesowe powinno być przygotowane przez osobę zewnętrzną w stosunku do projektu, na przykład przez menedżera jednostki, na rzecz której miałyby być realizowany dany projekt. Inicjatorem czy sponsorem projektu powinna być osoba na takim poziomie w hierarchii organizacyjnej, dzięki któremu będzie w stanie pozyskać niezbędne finansowanie i zapewnić wymagane zasoby.



WSKAZÓWKA

Jeżeli myślisz nad złożeniem projektu do akceptacji przełożonych, upewnij się, że uwzględniłeś funkcjonujące w organizacji procedury i procesy, z którymi Twoja propozycja powinna być zgodna. W szczególności poszukaj odpowiedzi na poniższe pytania:

- ▶▶ Do kiedy Twoje zgłoszenie powinno zostać zarejestrowane?
- ▶▶ Jakie tematy powinienś w nim omówić i (lub) w jakim formacie powinienś je dostarczyć?
- ▶▶ Według jakich kryteriów (i przypisanych im wag) oceniane będzie Twoje zgłoszenie?

Przygotowanie karty projektu

Gdy przekażesz uzasadnienie biznesowe dla projektu, będzie ono oceniane pod kątem spójności z potrzebami organizacji i jej priorytetami. Jeżeli uzyska ono akceptację osób decyzyjnych, powinienś przystąpić do przygotowania karty projektu (ang. *project charter*). Zawiera ona wszystkie informacje niezbędne do podjęcia decyzji o ewentualnym skierowaniu projektu do kolejnego etapu — organizacji i przygotowań. Zaakceptowana karta projektu stanowi ostateczne potwierdzenie, że projekt zyskał autoryzację, i wyposaża kierownika projektu w odpowiednie narzędzia oraz uprawnienia niezbędne do sięgnięcia po zasoby organizacji konieczne do prowadzenia dalszych prac nad projektem.

Karta projektu może zawierać niżej wymienione informacje o produktach, usługach czy rezultatach projektu (choć nie musi być do nich ograniczona):

- ▶▶ Cele projektu.
- ▶▶ Mierzalne produkty prac oraz związane z nimi kryteria sukcesu.
- ▶▶ Specyfikację wymagań (wysokopoziomowo).
- ▶▶ Ogólny opis projektu, jego ram (ograniczeń) i najważniejszych rezultatów.
- ▶▶ Opis ryzyka projektowego.
- ▶▶ Ramowy harmonogram i kamienie milowe.
- ▶▶ Wstępnie zaakceptowane zasoby finansowe.
- ▶▶ Listę kluczowych interesariuszy.

- ▶▶ Kryteria odbioru projektu (co można uznać za sukces projektu, kto decyduje, czy projekt zakończył się sukcesem, kto podpisuje się pod odbiorem projektu).
- ▶▶ Kryteria rezygnacji z projektu.
- ▶▶ Nazwisko kierownika projektu, zakres jego odpowiedzialności i przysługujące mu uprawnienia.
- ▶▶ Nazwisko i uprawnienia sponsora projektu lub innej osoby (albo osób), która autoryzuje kartę projektu.

W celu określenia rzeczywistej wartości projektu dla organizacji oraz oszacowania prawdopodobieństwa jego sukcesu można wykorzystać dwa dodatkowe rodzaje analiz: analizę kosztów i korzyści oraz studium wykonalności. W kolejnych częściach tego rozdziału pokażę, jakiego rodzaju informacji może dostarczyć każda z nich, a także opiszę dokumenty, jakie rzeczywiście powstają na etapie przygotowywania karty produktu.



WSKAZÓWKA

Kierownik projektu powinien zostać wybrany od razu po zaakceptowaniu uzasadnienia biznesowego i — co jest chyba oczywiste — zanim projekt wejdzie w etap organizacji i przygotowań. Dzięki temu kierownik projektu będzie mógł wziąć udział w tworzeniu karty projektu, a także będzie mógł lepiej zrozumieć założenia leżące u podstaw planowanych działań oraz rezultaty prac, które ma dostarczyć.

Przeprowadzanie analizy kosztów i korzyści

Analiza kosztów i korzyści to porównawcze zestawienie wszystkich korzyści, które spodziewasz się odnieść dzięki realizacji swojego projektu, oraz wszystkich kosztów związanych z rozpoczęciem projektu, jego realizacją oraz utrzymaniem zmian będących jego rezultatem. Analiza kosztów i korzyści pomoże Ci:

- ▶▶ Zdecydować o przystąpieniu do projektu lub zdecydować, którego z kilku możliwych projektów warto się podjąć.
- ▶▶ Sformułować odpowiednie cele projektu.
- ▶▶ Stworzyć odpowiednie miary *a priori* i *a posteriori*, określające stopień powodzenia projektu.
- ▶▶ Przygotować szacunki odnośnie zasobów wymaganych do jego realizacji.

Niektóre ze spodziewanych korzyści można wyrazić pieniężnie (mogą to być na przykład zmniejszone koszty operacyjne lub wyższe zyski). W przypadku innych korzyści możliwe jest liczbowe oszacowanie tylko niektórych ich aspektów. Jeśli Twój projekt ma poprawić morale pracowników, to za związane z nim korzyści uznać możesz na przykład mniejszą rotację, wyższą wydajność pracy, mniejszą absencję oraz mniejszą liczbę skarg. Tam, gdzie to tylko możliwe, koszty i korzyści powinny być wyrażane pieniężnie, aby ułatwić oszacowanie wartości netto projektu.



Weź pod uwagę koszty związane ze wszystkimi etapami projektu. Koszty takie mogą mieć charakter jednorazowy (na przykład koszty pracy, nakładów inwestycyjnych lub koszty niektórych działań i usług) lub też cykliczny (dodatkowy personel, zapasy i materiały lub koszty napraw i utrzymania). Ponadto weź pod uwagę również:

- ▶▶ Potencjalne koszty niezrealizowania projektu.
- ▶▶ Potencjalne koszty jego nieudanej realizacji.
- ▶▶ Koszty alternatywne (innymi słowy, potencjalne korzyści, jakie mogłoby przynieść przeznaczenie tych samych środków na realizację innego, zakończonego powodzeniem, projektu).

Im dalej w przyszłość wybiega Twoja analiza, tym ważniejsze staje się przeliczenie szacowanej wielkości nadwyżki korzyści ponad spodziewane koszty na dzisiejszą wartość pieniądza. Niestety, w im dłuższej perspektywie planujesz, tym mniej możesz być pewien swoich szacunków. Być może oczekujesz, że przez wiele lat będziesz czerpał korzyści z nowego systemu komputerowego, ale równie dobrze może się okazać, że w wyniku postępu technologicznego Twój nowy system już po roku stanie się przestarzały. Stąd też na analizę kosztów i korzyści wpływają dwa następujące czynniki:

- ▶▶ W jak dalekiej przyszłości spodziewasz się odnieść korzyści.
- ▶▶ Na jakich założeniach opierasz swoją analizę.

Nawet jeśli nie chcesz podejmować się samodzielnego wykonania analizy kosztów i korzyści, koniecznie powinieneś sprawdzić, czy projekt już taką analizę posiada, a jeśli tak, to jakie były jej dokładne ustalenia.

Przewaga spodziewanych korzyści z projektu nad szacowanymi kosztami wyrażonymi według obecnej wartości pieniądza to **wartość bieżąca netto** (ang. *net present value* — NPV) projektu. Wartość bieżąca netto opiera się na następujących przesłankach:

- ▶▶ **Inflacja:** siła nabywcza pieniądza będzie za rok mniejsza niż obecnie. Jeśli stopa inflacji za kolejne 12 miesięcy wyniesie 3%, to za każdą posiadaną dziś złotówkę będziesz mógł za rok kupić towary, które dziś kosztują nieco ponad 97 groszy. Innymi słowy, za 12 miesięcy wydasz złotówkę na zakup tego, za co dziś zapłaciłbyś około 97 groszy.
- ▶▶ **Utracony zwrot z inwestycji:** jeśli wydasz pieniądze na realizację danego projektu, niejako utracisz przyszłe zyski, które mógłbyś mieć z ulokowania ich w sposób zapewniający gwarantowany zwrot. Jeśli na przykład ulokujesz w banku złotówkę z oprocentowaniem 3% w skali roku i roczną kapitalizacją odsetek, to za 12 miesięcy otrzymasz 1,03 złote (zakładając zerową inflację).

Aby uwzględnić te kwestie przy obliczaniu NPV, musisz określić następujące wielkości:

- ▶▶ **Czynnik dyskontowy:** czynnik odzwierciedlający przyszłą wartość 1 złotego w dzisiejszych pieniądzach, z uwzględnieniem zarówno efektu inflacji, jak i utraconego zwrotu z inwestycji.
- ▶▶ **Akceptowalny okres zwrotu z inwestycji:** po jakim okresie inwestycja przyniesie korzyści, które zrównoważą koszty.

Poza obliczeniem NPV dla różnych stóp dyskonta i okresów zwrotu, dla każdego okresu zwrotu oblicz również wewnętrzną stopę zwrotu projektu (wielkość stopy dyskontowej, przy której NPV wyniosłby zero).

Studium wykonalności

Studium wykonalności to analiza, którą przeprowadzamy po to, aby być w stanie określić, czy planowany projekt ma szansę zakończyć się sukcesem, czy jego produkty (rezultaty) okażą się przydatne, jak również czy sam projekt wprowadza adekwatne rozwiązania problemów, do których rozwiązania został przewidziany.



ZAPAMIĘTAJ

Poniżej wymienię pięć istotnych obszarów, które powinieneś wziąć pod uwagę, gdy przystępujesz do sporządzenia studium wykonalności. Są to zagadnienia:

- ▶▶ **Techniczne:** Czy organizacja będzie miała dostęp do zasobów technicznych (takich jak zasoby ludzkie, wyposażenie, budynki, surowce czy informacje) właśnie wtedy, kiedy będą one niezbędne do realizacji zadań przewidzianych w projekcie? (O zasobach ludzkich przeczytasz więcej w rozdziale 7., kwestii wyposażenia, budynków, surowców i informacji poświęciłem natomiast rozdział 8.).
- ▶▶ **Finansowe:** Czy organizacja jest w stanie zapewnić adekwatne finansowanie w momencie wynikającym z potrzeb projektowych? (Więcej o finansowaniu projektów w rozdziale 8.).
- ▶▶ **Prawne:** Czy organizacja jest w stanie spełnić wymagania narzucone przez prawo, jak również pokonać inne ograniczenia, które mogłyby wpłynąć na efektywność prac projektowych lub praktyczne wykorzystanie rezultatów projektu?
- ▶▶ **Operacyjne:** Czy rezultaty projektu zaspokoją potrzeby organizacji, do których zaspokojenia dany projekt został przewidziany?
- ▶▶ **Harmonogramowe:** Czy prace projektowe mają szansę być ukończone w przewidzianym terminie? (Zajrzyj do rozdziału 6. po więcej informacji na temat tworzenia harmonogramu projektu).



WSKAZÓWKA

Informacje wynikające z analizy kosztów i korzyści mogą być przydatne do sporządzenia studium wykonalności. Na przykład informacje o szacowanych kosztach mogą stać się częścią analizy opłacalności projektu w ramach studium wykonalności.



OSTRZEŻENIE

Kiedy oceniasz swój projekt pod kątem jego potencjalnej wartości dla organizacji, pod kątem kosztów czy wykonalności, powinieneś z rezerwą podchodzić do pewnych założeń, które Ty sam lub inni możecie przyjąć za pewnik (nawet jeśli nie będziecie sobie zdawać z tego sprawy). Na przykład z faktu, że Twoje prośby o pracę w nadgodzinach były w przeszłości odrzucane, nie wynika jeszcze, że zostaną odrzucone i tym razem. Zadbaj o to, by wszystkie założenia przyjmowane na potrzeby analizy czy planowania projektu zostały spisane na jednej liście (nieco dalej rozwinę wątek sporządzania spisu założeń).

Dokumenty towarzyszące tworzeniu karty projektu

Pracując nad opracowaniem karty projektu, tak naprawdę powinieneś stworzyć trzy dokumenty:

- ▶ **Kartę projektu jako taką.** Listę informacji, które zwykle zawiera karta projektu, zamieściłem na początku tego podrozdziału.
- ▶ **Wstępną wersję rejestru interesariuszy.** Jest to spis osób lub grup osób, które są niezbędne do realizacji projektu, które będą odbiorcami jego produktów lub które z innych względów mogą być zainteresowane projektem. Interesariuszy możemy podzielić na: liderów (są to ludzie, którzy mają coś do powiedzenia w kwestii definiowania produktów prac realizowanych w ramach projektu), osoby wspierające (są to osoby, które pomagają zrealizować projekt) oraz obserwatorów (obserwatorem jest ktoś, kto ma jakiś interes w realizacji projektu, ale nie zalicza się do żadnej z wymienionych wcześniej grup). (Więcej informacji na temat interesariuszy znajdziesz w rozdziale 3.).
- ▶ **Spis założeń.** Jest to lista wszystkich założeń, jakie poczyniono przy sporządzaniu informacji projektowych, które Ty lub inne osoby uznaliście domyślnie za potwierdzone, nawet jeśli nie mieliście na to bezpośrednich dowodów. Założenia dotyczące kluczowych informacji, co do których nie masz stuprocentowej pewności, mogą dramatycznie wpłynąć na każdy aspekt planowania projektu, jego analizy czy monitorowania. Równie dużo problemów może przysporzyć informacja, której prawdziwość zakładasz, opierając się na fałszywych przesłankach lub przypuszczeniach innych osób. Właśnie dlatego tak ważne jest sporządzanie listy wszystkich założeń przyjmowanych w projekcie już na wczesnym etapie przygotowywania materiałów projektowych, a także stałe jej aktualizowanie (dodawanie nowych i usuwanie nieaktualnych założeń) w czasie trwania projektu.



ZAPAMIĘTAJ

Gdy opracowujesz elementy planu projektu w drugim etapie jego cyklu życia (organizacja i przygotowania), upewnij się, że odzwierciedliłeś w nich informacje przygotowane na wcześniejszych etapach prac nad projektem. Na przykład karta projektu powinna być uwzględniona jako materiał do przygotowania opisu zakresu projektu (patrz rozdział 4.), a rejestr interesariuszy czy spis założeń projektowych powinien w naturalny sposób powstać z odpowiednich dokumentów przygotowanych w czasie opracowywania karty projektu.

Decyzja o przekazaniu projektu do drugiego etapu

Decyzja o tym, czy przekazać projekt do kolejnego etapu realizacji (organizacji i przygotowań) to ostatni krok pierwszego etapu jego cyklu życia (rozpoczęcia projektu).

Aby zachować kontrolę nad postępami w projekcie, bardzo ważne jest monitorowanie jego aktualnego statusu w oparciu o wskazania kluczowych wskaźników efektywności (ang. *key performance indicators* — KPI) i przekazywanie projektu do kolejnego etapu realizacji tylko wtedy, gdy dotyczące go wskaźniki osiągną zakładany poziom (lub go przekroczą). Jeżeli co najmniej jeden ze wskaźników nie osiągnie założonego poziomu minimalnego, organizacja powinna podjąć jedną z dwóch decyzji: albo pozostawić projekt na obecnym etapie, z zaleceniem pracy na rzecz poprawy feralnego wskaźnika, albo zdecydować o anulowaniu projektu.

Istnieją dwa podejścia do oceny projektu pod kątem tego, czy może być przekazany do dalszych prac w ramach etapu organizacji i przygotowań:

- ▶▶ Indywidualne: w oparciu o zestaw minimalnych, akceptowalnych poziomów jakościowych i ilościowych danych na temat projektu, które powinny zostać osiągnięte, aby projekt mógł zostać skierowany do kolejnego etapu realizacji.
- ▶▶ Grupowo, wspólnie z innym projektem (lub projektami): w pierwszym kroku ocena odbywa się tak jak w podejściu indywidualnym, by wyłonić te projekty, które w ogóle spełniają minimalne wymagania kwalifikujące do przejścia do kolejnego etapu, po czym w kolejnym kroku przypisać im ranking w ramach każdej z kategorii składających się na ocenę indywidualną.

Decyzja o tym, który projekt powinien zostać zakwalifikowany do kolejnego etapu (organizacja i przygotowania), którą potocznie określa się jako „danie projektowi zielonego światła”, opierać się będzie na ogólnej sumie funduszy dostępnych na potrzeby sfinansowania projektów z danej grupy oraz pozycji tych projektów na liście priorytetów organizacji.

Skorowidz

A

administracja, 349
aktor, 227
aktualizowanie planów, 347
aktywne słuchanie, 316
alokacja czasu, 185
analiza
 cech zasobu, 163
 diagramu sieciowego, 137
 kosztów i korzyści, 50
 nakładów pracy, 300
 rezultatów, 350
angażowanie
 interesariuszy, 70, 71
 osób, 398
ankieta, 112
autorytet, 337

B

budowanie zespołu, 272
budżet, 196
 etapy przygotowywania, 198
 szczegółowy projekt, 200

C

cele
 indywidualne i zespołowe, 273
 projektu, 92, 397
czas trwania, 135
 działań, 162, 400
członkowie zespołu projektowego, 236
czynniki ryzyka, 208–212

D

dane historyczne, 182
delegowanie zadań, 246
diagram sieciowy
 analiza, 137
 czas trwania, 135
 działanie, 135
 interpretowanie, 138
 kamień milowy, 135
 kolejność realizacji, 144
 prezentacja planu prac, 134
 rysowanie, 136
 zastosowanie, 148
dopingowanie zespołu, 348
dublowanie produktów, 105
dyspozycyjność, 180
działania korygujące, 308
działanie, 135
dziel i rządź, 104

E

egzekwowanie odpowiedzialności, 251
entuzjazm, 336
etapy
 projektu, 30
 przygotowywania budżetu, 198
EVM, Earned Value Management, 379

F

finalizacja projektu, 345
format
 listy wielopoziomowej, 124
 rejestru, 72
 schematu organizacyjnego, 123
 wykresu bąbelkowego, 124

G

granice projektu, 91
grupy wsparcia, 59

H

harmonogram
 projektu, 152
 monitorowanie wykonania, 290
 ograniczenia czasowe, 154
 prezentacja, 166
 szacowanie czasu, 162
 wiarygodność szacunków, 164
 zagrożenia, 153
 spotkań, 282
 składania raportów, 282
hierarchia
 produkt-działanie, 111
 produktów, 112
hierarchiczny podział projektu, 106

I

identyfikowanie
 czynnika ryzyka, 208, 213
 pracowników, 178
ingerowanie w zadania, 263
interesariusze, 56
 angażowanie, 71
 grupy, 59
 metody angażowania, 70
 rejestr, 56, 60, 61
 stopień zainteresowania, 74
 szablon rejestru, 63
 uprawnienia decyzyjne, 73
 wewnętrzni, 57
 zaangażowanie, 66
 zakres władzy, 74
 zewnętrzni, 58
interpretowanie diagramu sieciowego, 138

K

kamień milowy, 135
karta
 pracy, 182
 projektu, 49, 53

kierownik projektu, 38, 234
 niezbędne cechy, 42
 zadania, 38
kolejność działań, 145
komunikacja, 314, 318, 331
 dwukierunkowa, 316
 formalna, 318
 jednokierunkowa, 315
 nieformalna, 318
komunikowanie ryzyka, 221
konflikty, 276
kontrola, 306
 nad projektem, 281, 287
 przebiegu realizacji, 412
koordynowanie zadań, 190
koszty, 196, 200
 ogólne, 197
 ogólnego zarządu, 197

L

lista uczestników projektu, 268
luki, 105, 271

M

macierz
 kompetencji, 175
 RAM, 253
 elementy, 256
 odczytywanie, 257
 przygotowywanie, 259
 weryfikacja poprawności, 260
 zasobów ludzkich, 177, 178
media społecznościowe, 373–377
menedżer projektu, 403
metoda
 AON, 136
 burza mózgów, 119
 EVM, 379
 wskaźniki, 382
 zarządzanie projektem, 387
 systemowa, 201
 zstępująca, 119, 202
metody
 szacowania kosztów pośrednich, 203
 zarządzania projektem, 39
metodyka Scrum, 362

monitorowanie, 281
 wykonania harmonogramu, 290
 nakładów pracy, 296
 postępów, 287
 realizacji, 379
 wydatków, 301
motywowanie członków zespołu, 340

N

nadmiar obowiązków, 187
nadmierne ingerowanie, 263
nakład pracy, 179, 180
 monitorowanie, 296
następnik, 145
niepewność, 205
niespożyta energia, 335
nowe zadania, 349

O

obowiązki, 244
obserwatorzy, 65, 69
obszary ryzyka, 128
ocena poprojektowa, 284, 350–353
ocena postępów, 330
odchylenia, 307
 kosztów i harmonogramu, 383
odpowiedzialność, 244
ograniczenia, 399
 czasowe, 154
 projektu, 97
określanie
 celów, 96
 kosztów, 200
 nakładów pracy, 179
 rezultatów, 398
 ról, 274
opis
 potrzeb, 99
 zakresu, 77, 79
oprogramowanie, 364, 370
 typu stand-alone, 365
orędownik projektu, 66, 85
organizacja macierzowa, 239
 problemy, 241
 tożsamość zespołu, 239
 wsparcie innych osób, 240

 zaangażowanie członków, 240
osoby realizujące projekt, 400

P

pakiety do zarządzania projektami, 367
parafrazowanie, 317
pewność siebie, 336
plan
 bazowy, 283, 308
 działania, 103
 komunikacji, 331
 projektu, 410
planowanie, 100
 zasobów, 193
 kroczące, 116
 prac, 128
 zadań, 130
 zamknięcia projektu, 346
PMBOK 6, 416–431
PMP, 416–431
początki projektu
 analiza kosztów i korzyści, 50
 drugi etap, 54
 identyfikacja źródeł informacji, 47
 karta projektu, 53
 przygotowanie karty, 49
 studium wykonalności, 52
 tworzenie uzasadnienia, 47
 zebranie pomysłów, 46
podejście
 kaskadowe, 363, 364
 zwinne, 360, 364
podział
 działań, 160
 zakresu prac, 121
pomysły, 46
poprzednik, 145, 147
poszukiwanie ograniczeń projektu, 98
potencjalne problemy, 41
potrzeby, 99
poziom zaangażowania, 177
prezentacja
 harmonogramu projektu, 166
 planu prac, 134
 ról, 253
problemy, 305
 przewidywanie, 305
 zapobieganie, 305

procedury działania, 275

procesy, 31

komunikacji, 315

nadzoru i kontroli, 33, 37, 306

planowania, 33, 34

realizacji, 33, 36

rozpoczęcia, 33, 34

zakończenia, 33, 38

produktywność, 180

profil kompetencyjny, 172

program, 31

projekt, 28

projektodawcy, 65, 67

przekazywanie informacji, 313

przełożeni funkcyjni, 236

przyczyny odchyień, 386

przygotowania, 36

przywództwo, 333

R

RAM, Responsibility Assignment

Matrix, 254

raporty, 282, 318, 323

realizacja, 37

realizowanie projektu, 82

rebaselining, 308

rejestr

interesariuszy, 57, 60, 61

wybór formatu, 72

relacje pomiędzy członkami, 275

rodzaje

kosztów, 196

ograniczeń, 97

rola kierownika projektu, 38

role, 244, 274

rozbieżności, 307

rozrost projektu, 310

rozwiązywanie konfliktów, 276

ryzyko, 205, 401

czynniki, 208

identyfikacja, 213

komunikowanie, 221

ocena prawdopodobieństwa, 214

opracowywanie strategii, 220

plan zarządzania, 222

wybór obszarów, 219

zarządzanie, 218

S

Scrum, 362

słownik WBS, 130

sponsor projektu, 237

spotkania, 320, 329

ewaluacyjne, 353, 354

organizowane ad hoc, 330

strategia zarządzania ryzykiem, 220

struktura

funkcyjna, 228

macierzowa, 231

osoby, 234

podziału pracy, *Patrz* WBS

projektowa, 230

studium wykonalności, 52

systemy

monitorowania, 281

zarządzania informacją, 289

szablon

rejestru interesariuszy, 63

WBS, 127

szacowanie

czasu trwania, 162

nakładów pracy, 180

rozmiaru konsekwencji, 216

szczegółne sytuacje, 114

szczegóły projektu, 104

szczerłość, 335

Ś

świadczenia, 197

T

technologie, 359

tworzenie

karty projektu, 53

planu działania, 103

rejestru interesariuszy, 56

U

uczciwość, 335

udział w projekcie, 268

umiejętności, 171, 175

uprawnienia, 244
decyzyjne, 73
użytkownicy końcowi, 59, 61

W

wartości wypracowane, 391
WBS, Work Breakdown Structure, 106
duże i małe projekty, 111
formaty prezentacji, 123
hierarchiczny podział projektu, 106
jako element kontraktu, 116
metody organizacji, 118
metody tworzenia, 119
oznaczanie pozycji, 122
poprawa jakości, 126
prezentacja struktury, 118
przeprowadzanie ankiety, 112
słownik, 130
szablony, 127
tworzenie, 118
wdrażanie oprogramowania, 85, 373
wiarygodność szacunków, 164
wiedza, 171, 175
wizualizowanie, 316
właściciel projektu, 237
wprowadzenie zmian, 309
wsparcie techniczne, 60
wspierający, 65, 68
współdzielenie odpowiedzialności, 250
wstępna alokacja czasu, 185
wybór
bezpośrednich poprzedników, 146
obszarów ryzyka, 219
planu bazowego, 283
środka komunikacji, 318
wydajność, 180–183
wydatki
monitorowanie, 301
wynagradzanie, 344
wytrwałość, 335, 342

wyznaczanie celów, 93
wyższe kierownictwo, 238, 330

Z

zaangażowanie, 177, 341
zainteresowanie, 175
zakres
celów, 95
koniecznych prac, 399
obowiązków, 244
odpowiedzialności, 244
prac, 121
projektu, 77, 101
uprawnień, 244
zależności
obligatoryjne, 145
uznaniowe, 146
założenia, 399
zarządzanie, 334
portfelem projektów, 370
projektem, 32
ryzykiem, 206, 218, 222
ryzykiem i niepewnością, 205
wartością wypracowaną, EVM, 379
zasada SMART, 94
zasoby, 401
ludzkie, 169
rzeczowe, 194
zastosowanie diagramu sieciowego, 148
zaufanie, 264
zebrania zespołu, 329
zespół projektowy, 243
tworzenie, 272
zrównoleglenie działań, 156
zwinne zarządzanie projektami, 360

Ż

źródła informacji, 163

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA
Helion 

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

Stanley E. Portny

jest światowej klasy ekspertem w dziedzinie zarządzania projektami i przewodzenia zespołom projektowym. Przez ostatnie 35 lat prowadził szkolenia i doradzał pracownikom ponad 200 różnych organizacji. Posiada certyfikat Project Management Professional (PMP®) nadany przez Project Management Institute.

dla
bystrzaków

Zamówienia telefoniczne:



0 801 339900



0 601 339900

septem
septem.pl

Sprawdź najnowsze promocje:
• <http://dlabystrzakow.pl/promocje>
Książki najchętniej czytane:
• <http://dlabystrzakow.pl/bestsellery>
Zamów informacje o nowościach:
• <http://dlabystrzakow.pl/novosci>

Hellon SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
e-mail: rady@dlabystrzakow.pl
<http://dlabystrzakow.pl>

Cena 59,90 zł

ISBN 978-83-283-9301-1



9 788328 393011