

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](mailto:dlabystrzakow@dlabystrzakow.pl)

WWW: <https://dlabystrzakow.pl>

Printed in Poland.

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

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

# Spis treści

---

<b>O autorze .....</b>	<b>15</b>
<b>Podziękowania .....</b>	<b>17</b>
<b>Wstęp .....</b>	<b>19</b>
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

<b>ROZDZIAŁ 1: Zarządzanie projektami — klucz do osiągnięcia</b>	
<b>wyników .....</b>	<b>27</b>
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
<b>ROZDZIAŁ 2:</b>	<b>Rozpoczynamy podróż: początki projektu .....</b>	<b>45</b>
	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
<b>ROZDZIAŁ 3:</b>	<b>Kim są uczestnicy Twojego projektu?</b>	
	<b>Angażowanie odpowiednich osób .....</b>	<b>55</b>
	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
<b>ROZDZIAŁ 4:</b>	<b>Definiowanie celu i sensu projektu .....</b>	<b>77</b>
	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

<b>ROZDZIAŁ 5:</b>	<b>Tworzenie planu działania: jak osiągnąć cel .....</b>	<b>103</b>
	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**

<b>ROZDZIAŁ 6:</b>	<b>To na kiedy ten projekt? .....</b>	<b>133</b>
	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

<b>ROZDZIAŁ 7:</b>	<b>Zasoby ludzkie, czyli kogo i kiedy będziesz potrzebować .....</b>	<b>169</b>
	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
<b>ROZDZIAŁ 8:</b>	<b>Planowanie pozostałych zasobów i przygotowywanie budżetu .....</b>	<b>193</b>
	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
<b>ROZDZIAŁ 9:</b>	<b>Wyprawa w nieznane: zarządzanie ryzykiem i niepewnością .....</b>	<b>205</b>
	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
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 spotkania 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 odchyłań .....	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
<b>ROZDZIAŁ 14: Przekazywanie informacji .....</b>	<b>313</b>
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
<b>ROZDZIAŁ 15: Jak sprawić, aby pracownicy dali z siebie wszystko: skuteczne przywództwo .....</b>	<b>333</b>
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

<b>ROZDZIAŁ 16:</b>	<b>Finalizacja projektu .....</b>	<b>345</b>
	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**

<b>ROZDZIAŁ 17:</b>	<b>Wykorzystanie nowoczesnych technologii .....</b>	<b>359</b>
	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
<b>ROZDZIAŁ 18:</b>	<b>Monitorowanie realizacji</b>	
	<b>przy użyciu metody EVM .....</b>	<b>379</b>
	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**

<b>ROZDZIAŁ 19: Dziesięć pytań, które powinieneś sobie zadać, planując projekt .....397</b>
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

<b>ROZDZIAŁ 20: Dziesięć wskazówek, które pozwolą Ci stać się lepszym menedżerem projektów .....403</b>
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**

<b>DODATEK A: Jak połączyć zaprezentowane techniki w jeden sprawny proces .....409</b>
Przygotowanie planu projektu .....410
Kontrola przebiegu realizacji projektu .....412
<b>Skorowidz .....415</b>



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

## Rozdział 2

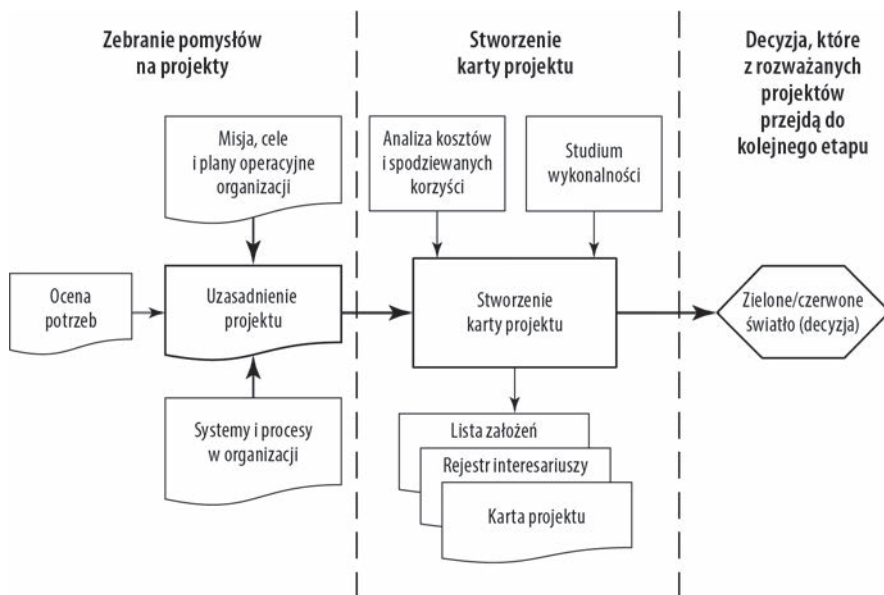
# Rozpoczynamy podróż: początki projektu

**J**eżeli 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 nierzadko 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).



**RYSUNEK 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 pożądaną 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 wiążą 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 miałby 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 powinieneś w nim omówić i (lub) w jakim formacie powinieneś 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, powinieneś 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.



ZAPAMIĘTAJ

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 wyniósłby 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 bywały 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  
    rejestr, 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  
czynników 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

szczególne 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

## Ź

źródła informacji, 163

**Notatki**

Kup książkę

Pole książkę

# 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/nowosci>

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

Cena 59,90 zł

ISBN 978-83-283-9301-1



9 788328 393011