

Spis treści

Przedmowa do wydania polskiego	XV
Przedmowa	XVII
O autorze	XXIII
Wprowadzenie	
Zrozumienie procesu zarządzania projektem	1
CZĘŚĆ I	
KONTEKST PROJEKTU	
LUDZIE, ZESPOŁY I ORGANIZACJA	25
Rozdział 1	
Działanie w realiach organizacji	27
Rozdział 2	
Pozyskiwanie odpowiednich ludzi i praca z nimi	49
Rozdział 3	
Budowanie struktury i spójności zespołu projektowego	75

CZĘŚĆ II	
ODBIORCA I WYMOGI TECHNICZNE PROJEKTU	97
Rozdział 4	
Precyzyjne definiowanie potrzeb stanowiących podstawę projektu	99
Rozdział 5	
Jak sprecyzować cel projektu	121
CZĘŚĆ III	
PLANOWANIE I KONTROLA PROJEKTU	143
Rozdział 6	
Narzędzia i techniki umożliwiające realizację projektu	145
Rozdział 7	
Specjalne problemy i złożone projekty	183
Rozdział 8	
Jak osiągać wyniki? Przykazania menedżera projektu	207
ŹRÓDŁA	
Kluczowe kompetencje menedżera projektu	217
Zarządzanie projektem jako profesja	219
Zalecana literatura	221

Szczegółowy spis treści

Przedmowa do wydania polskiego	XV
--------------------------------	----

Przedmowa	XVII
DO KOGO SKIEROWANA JEST TA KSIĄŻKA?	XVII
NA CZYM POLEGA ZARZĄDZANIE PROJEKTEM	XVIII
MOJE DOŚWIADCZENIA	XIX
ZAWARTOŚĆ TEJ KSIĄŻKI	XX
PODZIĘKOWANIA	XXII

O autorze	XXIII
-----------	-------

Wprowadzenie

Zrozumienie procesu zarządzania projektem	1
CO TO JEST PROJEKT?	2
Zorientowanie na cel	2
Koordynacja powiązanych ze sobą działań	4
Ograniczony czas trwania	5
Wyjątkowość	5
CZYM JEST ZARZĄDZANIE PROJEKTEM?	6
CYKL ŻYCIA PROJEKTU	7
Wybór projektu	8
Planowanie	10
Realizacja	11
Kontrola	11
Ocena	12
Zakończenie	14
ZARZĄDZANIE PROJEKTEM W DOBIE INFORMATYKI	15
CZEGO TRZEBA SIĘ NAUCZYĆ?	17
Lekcja pierwsza: unikanie pułapek	18
Czynniki organizacyjne	18
<i>Niewłaściwie zdefiniowane potrzeby klienta</i>	
oraz wymogi techniczne projektu	20
<i>Nieodpowiednie planowanie i kontrola</i>	21
Lekcja druga: skuteczna realizacja	22

CZĘŚĆ I

KONTEKST PROJEKTU

LUDZIE, ZESPOŁY I ORGANIZACJA

25

Rozdział 1

Działanie w realiach organizacji

27

RZECZYWISTOŚĆ ORGANIZACJI:

ROZDZIELENIE ODPOWIEDZIALNOŚCI I WŁADZY

30

BUDOWANIE AUTORYTETU

32

Autorytet formalny

33

Autorytet finansowy

34

Autorytet administracyjny

34

Autorytet techniczny

35

Autorytet charyzmatyczny

36

CAŁOKSZTAŁT ŚRODOWISKA PROJEKTU

37

Kierownictwo

38

Przełożony

39

Współpracownicy

39

Pracownicy

40

Menedżerowie kontrolujący zasoby wewnętrzne

41

Klienci wewnętrzni

41

Klienci zewnętrzni

42

Rząd

42

Podwykonawcy

43

Dostawcy

43

POLITYKA PROJEKTU

44

Ocena środowiska

45

Określenie celów

45

Ocena własnego potencjału

46

Zdefiniowanie problemów

47

Opracowanie rozwiązań

47

Weryfikacja i doskonalenie rozwiązań

47

PODSUMOWANIE

48

Rozdział 2

Pozyskiwanie odpowiednich ludzi

i praca z nimi

49

ZAGADNIENIA OGÓLNE

49

KTO TU DECYDUJE?

52

Idealny członek zespołu projektowego

54

Perspektywa organizacyjna

55

Perspektywa psychospołeczna

55

Pracować z głową	56
<i>Dobrze – za pierwszym razem</i>	57
<i>Realistyczne cele</i>	57
<i>Ludzie kompetentni technicznie</i>	58
TYPY PSYCHOLOGICZNE	59
Podstawy	59
<i>Wymiar ekstrawertyczny–introwertyczny</i>	60
<i>Wymiar zmysłowy–intuicyjny</i>	61
<i>Wymiar myślący–uczuciowy</i>	62
<i>Wymiar oceniający–obserwujący</i>	63
Zastosowanie teorii typów psychologicznych	
w zarządzaniu projektem	63
<i>Rekrutacja personelu</i>	64
<i>Diagnozowanie przyczyn konfliktów</i>	64
<i>Poprawa relacji z pracownikami</i>	65
<i>Samopoznanie</i>	66
MENEDŻER PROJEKTU	66
Obowiązki menedżera projektu	66
<i>Rozwój pracowników</i>	67
<i>Pośredniczenie między kierownictwem</i>	
<i>a pracownikami</i>	67
<i>Przekazywanie nabytych doświadczeń</i>	67
Style zarządzania	68
<i>Menedżer autokratyczny</i>	68
<i>Menedżer leseferystyczny</i>	70
<i>Menedżer demokratyczny</i>	70
Wybór stylu zarządzania	71
Rozgrywki	72
PODSUMOWANIE	74

Rozdział 3

Budowanie struktury

i spójności zespołu projektowego	75
CECHY ZESPOŁU PROJEKTOWEGO	75
WYDAJNOŚĆ ZESPOŁU	77
Tarcie związane ze strukturą macierzową	77
Wadliwa komunikacja	79
<i>Komunikacja będąca celem zamiast środkiem</i>	79
<i>Informacyjna arterioskleroza</i>	80
<i>Zniekształcanie informacji</i>	80
Niewłaściwa integracja	81
BUDOWANIE STRUKTURY ZESPOŁU	82
Izomorficzna struktura zespołu	83
Eksperycka struktura zespołu	85
Kolektywna struktura zespołu	86
Chirurgiczna struktura zespołu	88

BUDOWANIE TOŻSAMOŚCI ZESPOŁU	91
Urealnienie bytu zespołu projektowego	92
<i>Efektywne wykorzystanie spotkań</i>	92
<i>Wspólne miejsce pracy</i>	93
<i>Nadanie nazwy zespołowi</i>	93
Tworzenie systemu wynagrodzeń	93
Osobiste zaangażowanie menedżera	94
PODSUMOWANIE	95

CZĘŚĆ II

ODBIORCA I WYMOGI TECHNICZNE PROJEKTU	97
---------------------------------------	----

Rozdział 4

Precyzyjne definiowanie potrzeb stanowiących podstawę projektu	99
EWOLUCJA POTRZEB	99
PROCES DEFINIOWANIA POTRZEB I WYMOGÓW	101
Powstawanie potrzeb	101
Rozpoznawanie potrzeb	102
Definiowanie potrzeb	103
Wymogi techniczne i funkcjonalne	105
PUŁAPKI ZWIĄZANE Z DEFINIOWANIEM POTRZEB	106
Wewnętrznie niejasne potrzeby	106
<i>Dynamiczne potrzeby</i>	107
<i>Niezrozumienie potrzeb</i>	108
Przedwczesne proponowanie rozwiązań	109
Zajmowanie się potrzebami niewłaściwych klientów	110
<i>Sortowanie potrzeb wielu klientów</i>	110
<i>Liczni klienci, liczne potrzeby</i>	112
<i>Ustalanie priorytetów: hierarchia potrzeb</i>	114
<i>Wypaczanie potrzeb klientów</i>	116
PODSUMOWANIE	119

Rozdział 5

Jak sprecyzować cel projektu	121
CHARAKTER WYMOGÓW	122
PROBLEMY ZWIĄZANE Z WYMOGAMI	123
Nieprawidłowo zdefiniowane wymogi	123
Nieprecyzyjnie lub niejednoznacznie zdefiniowane wymogi	124
<i>Specyfika języka ludzkiego</i>	125
<i>Celowy brak precyzji w celu zachowania elastyczności</i>	125

<i>Konflikty międzyludzkie</i>	126
<i>uniemożliwiające porozumienie</i>	126
<i>Wewnętrznie niejasne projekty ery informacyjnej</i>	126
<i>Brak fachowej wiedzy klientów</i>	127
<i>Przeoczenia osób planujących projekt</i>	128
<i>Zmieniające się wymogi</i>	128
PODSTAWOWE DYLEMATY ZWIĄZANE	
Z DEFINIOWANIEM WYMOGÓW	132
Problemy związane ze zbyt drobiazgowym	
definiowaniem wymogów	132
<i>Niewystarczające informacje</i>	132
<i>Tłumienie przedsiębiorczości</i>	133
<i>Ignorowanie wymogów</i>	133
<i>Kosztowne poprawki</i>	134
Problemy z nadmierną elastycznością	134
<i>Produkt pozbawiony spójności</i>	134
<i>Chaotyczne planowanie projektu</i>	134
<i>Przekroczenie ustalonych terminów i kosztów</i>	135
OGÓLNE WSKAZÓWKI DOTYCZĄCE	
DEFINIOWANIA WYMOGÓW	135
METODA SZYBKIEJ BUDOWY PROTOTYPÓW	139
PODSUMOWANIE	141

CZĘŚĆ III

PLANOWANIE I KONTROLA PROJEKTU 143

Rozdział 6

Narzędzia i techniki

umożliwiające realizację projektu 145

PLAN PROJEKTU	146
PLANOWANIE I NIEPEWNOŚĆ	147
KONTROLA PROJEKTU	150
ZAKRES PLANOWANIA I KONTROLI	151
<i>Złożoność projektu</i>	152
<i>Wielkość projektu</i>	152
<i>Niepewność</i>	152
<i>Wymogi organizacyjne</i>	153
<i>Użyteczność narzędzi planowania i kontroli</i>	153
NARZĘDZIA PLANOWANIA I KONTROLI: HARMONOGRAM	153
Struktura podziału pracy	154
Wykres Gantta	157
Harmonogramy sieciowe PERT/CPM	158
<i>Tworzenie sieci PERT/CPM</i>	159
<i>Ścieżka krytyczna</i>	160
<i>Zadania niekrytyczne oraz rezerwa</i>	160

<i>Najwcześniejszy i najpóźniejszy czas rozpoczęcia</i>	160
<i>Zasoby a konfiguracja sieci</i>	163
<i>Przedstawianie działań w węzłach</i>	
<i>a przedstawianie działań w strzałkach</i>	163
<i>Zastosowanie sieci PERT/CPM</i>	
<i>w planowaniu i kontroli</i>	164
NARZĘDZIA PLANOWANIA I KONTROLI: BUDŻET	164
Składniki budżetu	165
Rezerwa menedżerska	167
Kontrola budżetu	167
Krzywa kosztów skumulowanych	168
NARZĘDZIA PLANOWANIA I KONTROLI:	
ZASOBY LUDZKIE I MATERIALNE	169
Macierz zasobów	170
Wykres zasobów Gantta	170
Arkusz kalkulacyjny zasobów	174
Wykres wykorzystania zasobów	174
Rozkładanie zasobów	175
GRAFICZNA KONTROLA PROJEKTU	176
OPROGRAMOWANIE DO ZARZĄDZANIA PROJEKTEM	180

Rozdział 7

Specjalne problemy i złożone projekty	183
PLANOWANIE I KONTROLA DUŻYCH PROJEKTÓW	183
Potrzeba formalizacji planowania	
i kontroli dużych projektów	184
Technika wartości wypracowanej	186
PLANOWANIE I KONTROLA WIELU	
PROJEKTÓW JEDNOCZEŚNIE	190
Portfel projektów	190
<i>Specjalne uwagi dotyczące zarządzania</i>	
<i>portfelem projektów</i>	192
<i>Kolejność realizacji projektów w portfelu</i>	193
Analiza różnic w budżetach	194
PLANOWANIE I KONTROLA PROJEKTÓW	
ORGANIZOWANYCH NA ZASADACH KONTRAKTU	196
Typy kontraktów	197
<i>Kontrakty przewidujące stałą cenę</i>	197
<i>Kontrakty zawarte na warunkach zwrotu</i>	
<i>kosztów powiększonych o określoną kwotę</i>	198
Zarządzanie zmianą w planie projektu	
realizowanym na bazie kontraktu	199
Kontrakty rządowe	
czy kontrakty w sektorze prywatnym?	200
PLANOWANIE I KONTROLA BIUROKRATYCZNYCH	
KAMIENI MIŁOWYCH	201
PODSUMOWANIE	204

Rozdział 8

Jak osiągać wyniki?

Przykazania menedżera projektu

207

PRZYKAZANIA

207

OSTATNIE SŁOWO

212

ŹRÓDŁA

Kluczowe kompetencje menedżera projektu 217

Zarządzanie projektem jako profesja 219

Zalecana literatura 221