

Marcin Żmigrodzki

WYDANIE II

# ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI

DLA POCZĄTKUJĄCYCH

Jak zmienić wyzwanie  
w proste zadanie



Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION 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 Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Magdalena Dragon-Philipczyk

Materiały graficzne na okładce zostały wykorzystane za zgodą Shutterstock.

Wydawnictwo HELION

ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/zaprp2>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-4266-8

Copyright © Marcin Żmigrodzki 2018

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

# SPIS TREŚCI

<b>Słowo wstępne</b>	<b>7</b>
<b>O autorze</b>	<b>9</b>
<b>Wstęp, czyli co zrobić, aby realizacja projektów w końcu stała się nudna?</b>	<b>11</b>
Prowadzenie projektu jest jak smażenie naleśników	19
<b>Rozdział 1. Uzasadnienie projektu</b>	<b>27</b>
ROI	30
Nie pozwala na porównanie projektów dużych z małymi	32
Nie pozwala na porównanie projektów długotrwałych z krótkimi	33
Nie uwzględnia struktury finansowania w czasie	33
Nie uwzględnia ryzyka oraz prawdopodobieństwa osiągnięcia określonego wyniku	34
Nie uwzględnia elastyczności decyzyjnej	34
NPV	36
Nie uwzględnia prawdopodobieństwa osiągnięcia określonego wyniku	38
Nie uwzględnia elastyczności decyzyjnej	38
Nie uwzględnia wartości niefinansowej projektu	39
IRR	39
Czas zwrotu inwestycji — payback period	40
Jak ocenić atrakcyjność projektu?	41

<b>Rozdział 2. Sponsor i otoczenie</b>	<b>45</b>
Jestem kierownikiem projektu, czyli kim?	50
Gra w relacje	53
Zarządzanie nieprojektami (uwaga, spoiler!)	55
Żeglarzem, sterem i okrętem	55
Projektowa biedronka	56
Zarządzanie papierami	57
<b>Rozdział 3. Zgromadź wiedzę</b>	<b>61</b>
Musi boleć trochę na początku albo bardzo na końcu, czyli o uruchamianiu projektu z głową	65
<b>Rozdział 4. Zaplanuj zakres</b>	<b>69</b>
Krok 1. Ustal koncepcję	73
Krok 2. Ustal strukturę prac	73
Krok 3. Ustal listę produktów	75
Krok 4. Podziel produkty na pakiety robocze	76
Podsumowanie WBS-u	78
Gdy nie wiemy, czego chcemy, czyli o product backlogu	80
<b>Rozdział 5. Uzgodnij jakość</b>	<b>87</b>
Poczucie jakości, czyli sztuka kupowania lodówki	87
<b>Rozdział 6. Wybierz zespół</b>	<b>97</b>
Firma to nie wioska smurfów, jak zatem założyć czerwoną czapkę Papy Smerfa?	101
Metoda 1. Na ignoranta	102
Metoda 2. Wsparcie	103
Metoda 3. Troska poza zakresem projektu	104
Metoda 4. Konsekwencja	105
Metoda 5. Porządek w chaosie	106
Metoda 6. Don Kichot	107
<b>Rozdział 7. Zaplanuj harmonogram</b>	<b>113</b>
Jak skrócić czas realizacji projektu?	118
Fast tracking	118
Crashing	119
Redukcja zakresu	119
Zdjęcie zadań ze ścieżki krytycznej	120

## ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI DLA POCZĄTKUJĄCYCH

Zmiana kalendarza	122
Zwiększenie motywacji zespołu	122
Stworzenie agresywnego harmonogramu (metoda łańcucha krytycznego)	123
Dlaczego projekty się spóźniają?	123
Bo ludzie robią niewłaściwe rzeczy	123
Bo zakres pełza	124
Bo prognozy są nierealne	126
Bo ludzie nie mają motywacji	129
Bo ludzie wykonują za dużo zadań naraz	130
Bo nikt nie chce podjąć decyzji	132
Dwa słowa o ścieżce krytycznej dla tych, którzy chcieliby zdobyć jakiś certyfikat	133
Maciupęńki krok 1. Narysujmy diagram sieciowy	135
Naprawdę niewielki krok 2. Marsz do przodu	136
Ostatni tygi krok 3. Powrót	137
Naprawdę ostatni krok 4. Wyznaczenie zadań krytycznych	138
Kilka krytycznych słów	139
<b>Rozdział 8. Zaplanuj budżet</b>	<b>143</b>
<b>Rozdział 9. Przygotuj się na niespodzianki</b>	<b>151</b>
Jak nie wpadać na te same drzewa przy drodze, czyli o uczeniu się na błędach	155
<b>Rozdział 10. Kontroluj i komunikuj</b>	<b>171</b>
15-minutowe spotkania	175
Wizualizacja zadań zespołu	178
Kontrola najwyższą formą zaufania, czyli „daleko jeszcze, Papo Smerfie?”	180
Techniki monitorowania projektu	186
Jak uratować projekt zmierzający ku klęsce?	192
Precyzyjna kontrola stanu projektu, czyli wartość wypracowana	196
<b>Rozdział 11. Gromadź wiedzę</b>	<b>205</b>
Dzielenie się wiedzą na co dzień	212
Zamieniaj niespodzianki na czynniki środowiska	215

<b>Rozdział 12. Portfel projektów, czyli jak poukładać firmę, gdy mamy wiele projektów</b>	<b>225</b>
Role	225
Zasoby	228
Zarządzanie	229
Krok 1. Ustal, jaka praca jest projektem, oraz uzgodnij wzór karty projektu	230
Krok 2. Zrób listę projektów, zidentyfikuj sponsorów, skasuj sieroty	232
Krok 3. Organizuj spotkania komitetu sterującego co dwa tygodnie	232
Krok 4. Ustal standardowy cykl życia projektów	233
Krok 5. Stwórz plan portfela na najbliższy rok, tzw. mapę drogową	235
Krok 6. Rozpocznij kontrolę projektów w portfolio	239
Krok 7. Zbieraj dane	241
<b>Rozdział 13. Szablony dokumentów</b>	<b>245</b>
Karta projektu	245
Plan projektu	248
Szablon WBS	251
Lista kontrolna etapu planowania	253
Raport poprojektowy	254
Rejestr decyzji	255
<b>Parę słów o certyfikatach w zarządzaniu projektami</b>	<b>259</b>
Rodzaje certyfikacji	262
Droga dojścia do certyfikatu	265
<b>Podsumowanie</b>	<b>269</b>
<b>Literatura</b>	<b>273</b>

# SŁOWO WSTĘPNE

Jaką najbezpieczniejszą decyzję można podjąć w ramach realizacji projektu? Odpowiedź jest prosta: nie robić go!

Ale skoro czasem nie ma ucieczki, to warto wiedzieć, jak nie dać się pokonać. W niniejszej książce krok po kroku zostaniesz wprowadzony w sztuczki i chwytły stosowane przez doświadczonych menedżerów projektów. A niekiedy zostaniesz nawet poproszony o użycie zdrowego rozsądku.

Słowo „metodyka” pojawia się w książce tylko raz, aby oznajmić, że... więcej się nie pojawi. Właściwie nie: razem z tym wstępem pojawia się dwa razy. I ani razu więcej.

Marcin Żmigrodzki

PS

Skłamałem. Słowo „metodyka” pojawi się kilkakrotnie, aby zilustrować najpopularniejsze tzw. dobre praktyki stosowane w wielu organizacjach. Na swoją obronę mam jednak to, że skłamałem celowo i w dobrej intencji. Celowo, bo wiem niniejszą książką pragnę odczarować to słowo i pokazać,

że kryje się z nim jedynie zbiór działań, które w dziesiątkach projektów realizowanych w ostatnich latach znacznie pomogły. W dobrej intencji, gdyż zawód kierownika projektu obfituje w niejednoznaczne sytuacje i warto pokazywać otoczeniu, że mimo wszystko ma się dobre intencje.



# 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** 

# OBYŚ PROWADZIŁ WYŁĄCZNIE NUDNE PROJEKTY!

Mój pierwszy własny projekt — to brzmi ekscytująco, a niekoniecznie powinno. Każda organizacja dąży do tego, aby środowisko, w którym prowadzi się projekty, było tak przewidywalne, jak to tylko możliwe. W dążeniu do biznesowego celu chodzi bowiem o to, by nie przekraczać kosztów, dotrzymywać terminów, w stu procentach realizować plany sprzedażowe, utrzymywać jakość na poziomie zdefiniowanym przez klienta, a zespół projektowy zachować w dobrej formie psychicznej. Nikt nie marzy o tym, by projektem rządziły chaos, presja czasu i nieznośny stres. Niestety, zbyt często tak właśnie się dzieje, szczególnie gdy pracą ludzi wyznaczonych do wykonania zadania kieruje mniej doświadczony project manager. Jeśli jest zdolny i ambitny, ma szansę ukończyć projekt, jednak sporo się przy tym namęczy, a z nim podlegający mu zespół... Na szczęście można prościej, łatwiej, spokojniej, kierując się nieskomplikowanymi praktykami proponowanymi przez Marcina Żmigrodzkiego.

W myśleniu projektowym kluczowe jest właściwe planowanie. Autor tego poradnika, project manager z kilkunastoletnim doświadczeniem, reprezentuje takie właśnie podejście. Prezentowaną przez siebie metodę wielokrotnie sprawdził osobiście podczas prac nad małymi i średnimi projektami — takimi, jakie zwykle powierza się debiutantom. Całość jest czytelna i prosta do przełożenia na praktykę. Drugie wydanie książki zostało wzbogacone o omówienie tematu planowania jakości metodą Kano, kontroli projektów metodą wartości wypracowanej oraz zarządzania portfelem projektów. Poradnik zawiera także przydatne szablony najczęściej spotykanych dokumentów projektowych.



**Marcin Żmigrodzki** — prowadzi projekty od wielu lat. Realizował je w firmach z branży informatycznej, telekomunikacyjnej, produkcyjnej, szkoleniowej i finansowej (bank). Obecnie ma własną firmę szkoleniową Octigo ([www.octigo.pl](http://www.octigo.pl)). Prowadzi konsultacje i szkolenia w Polsce, Niemczech, Szwecji, Czechach, we Włoszech, a nawet w Maroku. Project Management Institute już kilkakrotnie przyznał szkoleniowi Octigo miano najlepszych na świecie. Autor jest też kierownikiem merytorycznym studiów podyplomowych na Akademii Leona Koźmińskiego oraz w Wyższej Szkole Bankowej. W wolnych chwilach projektuje gry szkoleniowe i rozrywkowe. Ma doktorat z zarządzania oraz certyfikaty: PgMP, PMP, PMI-ACP i Six Sigma Black Belt.

**onepress**

 Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>

 **HELION SA**  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
[onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

książkiklasybusiness

Sprawdź nasze szkolenia!



[www.szkolenia.helion.pl](http://www.szkolenia.helion.pl)

ebook dostępny wyłącznie na:

**ebookpoint<sup>PL</sup>**



ISBN 978-83-283-4266-8



9 788328 342668

Cena: 39,90 zł