

# SPIS TREŚCI

<b>O autorze .....</b>	<b>17</b>
<b>Przedmowa .....</b>	<b>19</b>
<b>Wprowadzenie .....</b>	<b>21</b>
<b>Część I. Zarządzanie projektami — podstawy .....</b>	<b>35</b>
<b>Rozdział 1. Czym jest projekt? .....</b>	<b>37</b>
Definicja projektu .....	38
Sekwencja działań .....	38
Niepowtarzalne działania .....	38
Złożone działania .....	39
Powiązane działania .....	39
Jeden cel .....	39
Określony czas realizacji .....	40
Bez przekraczania budżetu .....	40
Zgodnie z wymaganiami .....	40
Biznesowa definicja projektu .....	41
Intuicyjne ujęcie wachlarza projektowego .....	41
Czym jest program? .....	43
Czym jest portfel projektów? .....	44
Poziom przedsiębiorstwa .....	45
Trójkąt zakresu projektu .....	45
Zakres .....	46
Jakość .....	46
Koszty .....	47
Czas .....	47
Zasoby .....	48

Ryzyko .....	48
Trójkąt zakresu projektu jako zrównoważony system .....	48
Nadawanie priorytetów zmiennym trójkąta zakresu pod kątem usprawnień w procesie zarządzania zmianą .....	50
Trójkąt zakresu projektu w praktyce .....	50
Klasyfikowanie projektów i jego znaczenie .....	51
Wskazywanie kryterium klasyfikacji projektów .....	52
Klasyfikacja według cech projektów .....	52
Klasyfikacja według typów projektów .....	54
Współczesne otoczenie projektowe .....	55
Duża szybkość .....	55
Duża zmienność .....	55
Niższe koszty .....	56
Rosnący stopień skomplikowania .....	57
Większa niepewność .....	57
Podsumowanie .....	57
Pytania do dyskusji .....	57
<b>Rozdział 2. Czym jest zarządzanie projektami? .....</b>	<b>59</b>
Podstawy zarządzania projektami .....	61
Jaki problem biznesowy ma rozwiązać ten projekt? .....	61
Co będzie trzeba zrobić? .....	62
Co zostanie zrobione? .....	62
Jak to zostanie zrobione? .....	62
Skąd będzie wiadomo, że to zostało zrobione? .....	63
Na ile skutecznie zostało to zrobione? .....	63
Wyzwania związane ze skutecznym zarządzaniem projektami .....	65
Elastyczność i dostosowywanie się .....	65
Szeroka wiedza na temat firmy i jej systemów .....	67
Przejmij kontrolę nad projektem i zarządzaniem nim .....	67
Zarządzanie projektami to uporządkowany zdrowy rozsądek .....	68
Zarządzanie chochlikami .....	68
Chochlik zakresu .....	69
Chochlik nadziei .....	69
Chochlik wysiłków .....	69
Chochlik cech .....	70
Czym tak naprawdę są wymagania projektu? .....	70
Modele cyklu zarządzania projektami — wprowadzenie .....	75
Metody tradycyjnego zarządzania projektami .....	79
Metody zwinnego zarządzania projektami .....	84
Metody ekstremalnego zarządzania projektami .....	90
Modele cyklu zarządzania projektem emertxe .....	94
Przegląd modeli PMLC .....	96
Wybór najlepiej dopasowanego modelu PMLC .....	97
Całkowity koszt .....	98
Czas trwania projektu .....	99
Stabilność rynku .....	99

Technologia .....	99
Klimat biznesowy .....	100
Liczba działań, na które oddziałuje projekt .....	100
Uwarunkowania organizacyjne .....	100
Umiejętności i kompetencje zespołu projektowego .....	101
Podsumowanie .....	101
Pytania do dyskusji .....	102

### **Rozdział 3. Grupy procesów w ramach zarządzania projektami ..... 103**

Definiowanie pięciu grup procesów .....	104
Grupa procesów wyznaczania zakresu .....	104
Grupa procesów planowania .....	105
Grupa procesów rozpoczynania .....	106
Grupa procesów monitorowania i kontroli .....	106
Grupa procesów zamykania projektu .....	107
Definiowanie dziesięciu obszarów wiedzy .....	107
Zarządzanie integracją .....	108
Zarządzanie zakresem .....	108
Zarządzanie czasem .....	108
Zarządzanie kosztami .....	108
Zarządzanie jakością .....	109
Zarządzanie zasobami ludzkimi .....	110
Zarządzanie komunikacją .....	111
Zarządzanie ryzykiem .....	112
Zarządzanie zaopatrzeniem .....	123
Zarządzanie relacjami z interesariuszami projektu .....	137
Mapowanie obszarów wiedzy na grupy procesów .....	137
Na czym polega mapowanie? .....	138
Jak korzystać z mapowania? .....	138
Definiowanie modeli PMLC na podstawie grup procesów .....	138
Spojrzenie w przyszłość — mapowanie grup procesów w celu wyznaczenia złożonych modeli PMLC .....	139
Podsumowanie .....	139
Pytania do dyskusji .....	139

## **Część II. Tradycyjne zarządzanie projektami ..... 141**

### **Rozdział 4. Wyznaczanie zakresu projektu TPM ..... 143**

Narzędzia, schematy i procesy stosowane w wyznaczaniu zakresu projektu .....	144
Zarządzanie oczekiwaniami klienta .....	145
Odróżnianie potrzeb od zachcianek .....	145
Proces wyznaczania zakresu projektu .....	146
Spotkanie dotyczące zakresu projektu .....	149
Efekty spotkania dotyczącego zakresu projektu .....	152
Podsumowanie .....	181
Pytania do dyskusji .....	181

<b>Rozdział 5. Planowanie projektu TPM .....</b>	<b>183</b>
001..... Narzędzia, schematy i procesy w planowaniu projektu .....	184
001..... Znaczenie planowania .....	186
001..... Pakiety oprogramowania w planowaniu projektów .....	187
101..... Czy potrzebuję pakietu oprogramowania? .....	188
101..... Narzędzia planowania projektów .....	189
101..... Ile czasu powinno zajmować planowanie? .....	191
201..... Wspólne sesje planowania projektowego .....	192
401..... Planowanie sesji .....	193
401..... Prowadzenie wspólnej sesji planowania projektu .....	199
101..... Tworzenie struktury podziału pracy .....	200
101..... Tworzenie WBS na podstawie RBS .....	201
101..... Zastosowania struktury podziału pracy .....	203
101..... Tworzenie struktury pracy .....	204
101..... Sześć kryteriów testowania kompletności struktury podziału pracy .....	207
801..... Podejścia do tworzenia struktury podziału pracy .....	212
801..... Prezentacja graficzna struktury podziału pracy .....	216
101..... Szacowanie .....	219
101..... Szacowanie czasu trwania projektu .....	220
101..... Ilość zasobów a czas trwania .....	221
111..... Zmienność czasu trwania działania .....	223
111..... Sześć metod prognozowania czasu trwania działania .....	224
111..... Cykle szacowania .....	228
131..... Prognozowanie ilości potrzebnych zasobów .....	229
131..... Planowanie zasobów .....	232
131..... Prognozowanie kosztów .....	233
131..... Tworzenie diagramu sieci projektu .....	236
131..... Tworzenie kompletnego diagramu sieci projektu .....	236
131..... Korzyści z tworzenia harmonogramu sieciowego .....	237
131..... Budowanie diagramu sieci metodą diagramowania pierwszeństwa .....	238
131..... Zależności .....	241
131..... Ograniczenia .....	243
131..... Zmienne opóźnione .....	247
131..... Tworzenie wstępnego harmonogramu projektu .....	247
131..... Analiza wstępnego diagramu sieci projektu .....	252
131..... Skracanie harmonogramu .....	253
131..... Rezerwa menedżerska .....	255
131..... Pisanie skutecznej propozycji projektu .....	257
131..... Treść propozycji projektu .....	257
131..... Format propozycji projektu .....	259
131..... Zgoda na uruchomienie projektu .....	259
131..... Podsumowanie .....	260
131..... Pytania do dyskusji .....	260

<b>Rozdział 6. Uruchamianie realizacji projektu TPM .....</b>	<b>263</b>
Narzędzia, szablony i procesy niezbędne do rozpoczęcia prac projektowych .....	264
Rekrutacja zespołu projektowego .....	264
Członkowie podstawowego zespołu projektowego .....	265
Zespół klienta .....	269
Członkowie zespołu zaangażowani na zlecenie .....	269
Jak uwolnić potencjał zespołu projektowego? .....	271
Plan rozwoju zespołu .....	272
Prowadzenie spotkania inicjującego .....	272
Cel spotkania inicjującego .....	273
Część prowadzona przez sponsora .....	274
Część prowadzona przez menedżera projektu .....	275
Ustalanie zasad pracy w zespole .....	277
W jakich sytuacjach trzeba określić zasady pracy w zespole? .....	278
Kwatera główna zespołu .....	287
Zarządzanie zmianami zakresu projektu .....	288
Proces zarządzania zmianami zakresu projektu .....	288
Rezerwa menedżerska .....	292
Bank zakresów .....	293
Zarządzanie komunikacją w zespole .....	293
Tworzenie modelu komunikacji .....	293
Zarządzanie komunikacją poza zespołem .....	297
Alokacja zasobów .....	299
Poziomowanie zasobów .....	299
Odpowiednio wypoziomowany harmonogram .....	302
Strategie poziomowania zasobów .....	302
Wykorzystywanie dostępnych zapasów czasu .....	303
Przesuwanie daty zakończenia projektu .....	303
Wyglądanie .....	304
Alternatywne metody tworzenia harmonogramu działań .....	304
Wpływ poziomowania zasobów na koszty projektu .....	306
Finalizacja harmonogramu projektu .....	306
Pakiety robocze .....	308
Cel zastosowania pakietu roboczego .....	309
Format pakietu roboczego .....	310
Podsumowanie .....	313
Pytania do dyskusji .....	313
<b>Rozdział 7. Monitorowanie i kontrola postępów prac nad projektem TPM ....</b>	<b>315</b>
Narzędzia, szablony i procesy niezbędne w monitorowaniu i kontrolowaniu postępów prac .....	316
System raportowania o postępach .....	317
Rodzaje raportów o stanie projektów .....	317
Aktualizowanie informacji .....	321
Częstotliwość raportowania .....	323
Odchylenia od planu .....	323

Stosowanie graficznych narzędzi raportowania .....	325
Diagramy Gantta .....	325
Raporty-semafony .....	325
Wykresy wypalenia .....	327
Trend odchyleń od terminowej realizacji kamieni milowych (celów częściowych) .....	328
Analiza wartości uzyskanej .....	331
Integrowanie wykresów trendu odchyleń od terminowej realizacji kamieni milowych z analizą wartości uzyskanej .....	336
Zarządzanie bankiem zakresów .....	339
Tworzenie i prowadzenie rejestru problemów .....	340
Spotkania monitorujące postępy prac .....	340
Kto powinien uczestniczyć w spotkaniach monitorujących? .....	341
W jakich porach organizować spotkania monitorujące? .....	341
Czemu służą spotkania monitorujące? .....	341
Zakres spotkań monitorujących .....	342
Codzienne 15-minutowe spotkania monitorujące .....	343
Spotkania poświęcone problemom .....	343
Zarządzanie eskalacją problemów .....	344
Strategie na poziomie menedżera projektu .....	345
Strategie na poziomie menedżerów zasobów .....	345
Strategie na poziomie klienta .....	345
Strategie zapobiegania eskalacji problemów .....	346
Zgoda na zakończenie projektu .....	347
Podsumowanie .....	347
Pytania do dyskusji .....	348
<b>Rozdział 8. Zamykanie projektu TPM .....</b>	<b>349</b>
Narzędzia, szablony i procesy niezbędne w monitorowaniu i kontrolowaniu postępów prac .....	350
Procedury akceptacji rezultatów projektu przez klienta .....	350
Zamykanie projektu .....	350
Uzyskanie akceptacji rezultatów projektu przez klienta .....	351
Akceptacja nieformalna .....	351
Akceptacja formalna .....	351
Dostarczanie zamówionych elementów .....	352
Podejście stopniowe .....	352
Podejście szokowe .....	352
Podejście równoległe .....	353
Podejście „jednostka po jednostce” .....	353
Kompletowanie dokumentacji projektu .....	353
Zgromadzone informacje będą pomocne przy wprowadzaniu późniejszych zmian do produktu .....	353
Na podstawie zapisów historycznych możemy dokładniej i szybciej prognozować czasy trwania działań i zadań oraz koszty przyszłych projektów .....	353
Dokumentację możemy wykorzystywać jako materiały szkoleniowe dla przyszłych menedżerów projektów .....	354

W dokumentacji mogą poszukiwać wskazówek zespoły pracujące nad przyszłymi projektami .....	354
Na podstawie dokumentacji kierownicy liniowi mogą udoskonalać metody oceny pracy członków zespołów projektowych .....	354
Audyty powdrożeniowy .....	355
Raport zamykający .....	357
Świętowanie sukcesu .....	358
Podsumowanie .....	359
Pytania do dyskusji .....	359

### **Część III. Zarządzanie projektami złożonymi 361**

#### **Rozdział 9. Ogólny obraz projektu a jego stopień skomplikowania i niepewność 363**

Stopień skomplikowania i niepewność a zarządzanie projektami .....	364
Wymagania .....	367
Elastyczność .....	367
Dostosowywanie się .....	369
Niepewność i stopień skomplikowania a ryzyko .....	369
Niepewność i stopień skomplikowania a spójność zespołu .....	370
Niepewność i stopień skomplikowania a komunikacja .....	371
Niepewność i stopień skomplikowania a zaangażowanie klienta .....	372
Niepewność i stopień skomplikowania a specyfikacja .....	375
Niepewność i stopień skomplikowania a zmiany .....	377
Niepewność i stopień skomplikowania a wartość biznesowa .....	378
Podsumowanie .....	379
Pytania do dyskusji .....	380

#### **Rozdział 10. Zwinne zarządzanie projektami 381**

Na czym polega zwinne zarządzanie projektami? .....	383
Wdrażanie modeli APM .....	384
Zespoły projektowe APM pracujące w jednym miejscu .....	386
Zwinne zarządzanie projektami w wydaniu lean .....	389
Iteracyjny model cyklu zarządzania projektem .....	390
Definicja iteracyjnego modelu PMLC .....	390
Adaptacyjny model cyklu zarządzania projektem .....	395
Definicja adaptacyjnego modelu PMLC .....	396
Adaptacja i integracja narzędzi, szablonów i procesów APM .....	400
Definiowanie zakresu kolejnej iteracji lub cyklu .....	401
Planowanie następnej iteracji lub cyklu .....	402
Rozpoczynanie następnej iteracji lub cyklu .....	402
Monitorowanie i kontrola następnej iteracji lub cyklu .....	403
Zamykanie następnej iteracji lub cyklu .....	403
Decyzja o rozpoczęciu następnej iteracji lub cyklu .....	403
Zamykanie projektu .....	404
Podsumowanie .....	404
Pytania do dyskusji .....	405

<b>Rozdział 11. Ekstremalne zarządzanie projektami .....</b>	<b>407</b>
Na czym polega ekstremalne zarządzanie projektami? .....	408
Ekstremalny model cyklu zarządzania projektem .....	408
Definicja .....	409
Na czym polega zarządzanie projektami emertxe? .....	409
Model cyklu zarządzania projektem emertxe .....	409
Kiedy należy stosować model emertxe PMLC? .....	410
Stosowanie narzędzi, szablonów i procesów w celu maksymalnie efektywnego wykorzystania modelu xPM .....	411
Definiowanie zakresu kolejnej fazy .....	411
Planowanie następnej fazy .....	411
Rozpoczynanie następnej fazy .....	412
Monitorowanie i kontrola następnej iteracji lub cyklu .....	413
Zamykanie fazy .....	413
Decyzja o rozpoczęciu następnej fazy .....	413
Zamykanie projektu .....	414
Podsumowanie .....	414
Pytania do dyskusji .....	414
<b>Rozdział 12. Porównanie liniowych, stopniowych, iteracyjnych, adaptacyjnych i ekstremalnych modeli PMLC .....</b>	<b>415</b>
Liniowy model cyklu zarządzania projektem .....	416
Cechy charakterystyczne .....	417
Zalety .....	420
Wady .....	422
Kiedy należy stosować liniowy model PMLC .....	423
Konkretne liniowe modele PMLC .....	423
Stopniowy model cyklu zarządzania projektem .....	426
Cechy charakterystyczne .....	427
Zalety .....	427
Wady .....	429
Kiedy należy stosować stopniowy model PMLC? .....	432
Stopniowe modele PMLC .....	432
Iteracyjne modele PMLC .....	436
Cechy charakterystyczne .....	437
Zalety .....	438
Wady .....	440
Kiedy należy korzystać z iteracyjnego modelu PMLC .....	441
Konkretne iteracyjne modele PMLC .....	442
Adaptacyjny model PMLC .....	454
Cechy charakterystyczne .....	455
Zalety .....	456
Wady .....	458
Kiedy należy stosować adaptacyjny model PMLC? .....	458
Adaptacyjna struktura projektu .....	459



Ekstremalny model PMLC .....	480
Charakterystyka projektu ekstremalnego .....	480
Zalety .....	481
Wady .....	482
Konkretne ekstremalne modele PMLC .....	483
Ekstremalny model INSPIRE .....	483
Wyzwania związane z przygotowaniem i wykonaniem projektu .....	497
Sponsor ma problem z zaakceptowaniem zmiennego zakresu projektu .....	497
Osiągnięcie i podtrzymanie merytorycznego zaangażowania klienta na wszystkich etapach wybranego modelu PMLC .....	497
Dostosowywanie wybranego modelu PMLC do zmieniających się warunków .....	498
Generowanie wartości biznesowej w realiach skomplikowanych projektów .....	498
Podsumowanie .....	500
Pytania do dyskusji .....	501

## **Część IV. Zarządzanie realiami projektów**

**503**

### **Rozdział 13. Strategie prewencyjne i interwencyjne**

<b>w przypadku projektów zagrożonych .....</b>	<b>505</b>
Definicja projektu zagrożonego .....	506
Dlaczego projekty stają się zagrożone i dlaczego kończą się porażką? .....	507
Zarządzanie zagrożonymi projektami .....	511
Strategie prewencyjne .....	511
Korzystanie z narzędzi, szablonów i procesów w celu zapobiegania otrzymywaniu przez projekty statusu zagrożonych .....	512
Strategie interwencyjne .....	518
Szablon procesu interwencyjnego .....	531
Role i obowiązki PSO w odniesieniu do zagrożonych projektów .....	533
Analiza sytuacji bieżącej .....	535
Weryfikacja pożądanego celu .....	535
Ocena dostępnych opcji .....	535
Opracowanie zmodyfikowanego planu .....	535
Podsumowanie .....	536
Pytania do dyskusji .....	536

### **Rozdział 14. Organizacja projektów wielozespołowych .....**

**537**

Definicja projektu wielozespołowego .....	537
Wyzwania związane z zarządzaniem projektami wielozespołowymi .....	539
Praca z zespołami pochodzącymi z różnych firm .....	540
Praca z zespołami o zdecydowanie niezależnej kulturze .....	540
Praca z różnymi procesami różnych zespołów .....	541
Uwzględnianie konkurencyjnych priorytetów .....	541

	Komunikacja w ramach struktury zespołu .....	542
	Tworzenie struktury zarządzania projektem .....	542
	Wybór konkretnego modelu PMLC .....	542
	Opracowywanie zintegrowanego planu i harmonogramu projektu .....	543
	Wyznaczanie metody gromadzenia wymagań .....	543
	Wyznaczanie procesu zarządzania zmianami zakresu .....	544
	Definiowanie struktury spotkań zespołu .....	544
	Wyznaczanie praktycznych poziomów raportowania .....	544
	Dzielenie zasobów między zespołami .....	545
	Decyzje kadrowe na różnych etapach realizacji modeli PMLC .....	545
	Poszukiwanie swojego zastępcy .....	546
	Klasyfikacja projektów wielozespołowych .....	546
	Dwa zespoły .....	546
	Większa liczba zespołów .....	547
	Struktura biura projektu .....	548
	Charakterystyka biura projektu .....	549
	Zalety biura projektu .....	551
	Wady biura projektu .....	552
	Kiedy należy korzystać z biura projektów? .....	553
	Struktura zespołu głównego .....	554
	Charakterystyka zespołu głównego .....	554
	Zalety zespołu głównego .....	558
	Wady zespołu głównego .....	559
	Kiedy należy korzystać z zespołu głównego? .....	561
	Struktura superzespołu .....	561
	Charakterystyka superzespołu .....	562
	Zalety superzespołu .....	565
	Wady superzespołu .....	566
	Kiedy należy korzystać z superzespołu? .....	567
	Podsumowanie .....	567
	Pytania do dyskusji .....	569
	<b>Rozdział 15. Biuro wsparcia projektów .....</b>	<b>571</b>
	Przesłanki tworzenia biur zarządzania projektami .....	572
	Czym jest biuro wsparcia projektów? .....	574
	Jednostka organizacyjna utworzona na stałe albo na określony czas .....	574
	Portfel usług świadczonych przez PSO .....	575
	Określony portfel projektów .....	577
	Nazewnictwo biur wsparcia projektów .....	578
	Definiowanie misji biura wsparcia projektów .....	579
	Formułowanie celów PSO .....	580
	Funkcje PSO .....	580
	Wspieranie projektów .....	580
	Konsultacje i doradztwo .....	581
	Tworzenie metod i standardów .....	583
	Narzędzia informatyczne .....	584

Szkolenie .....	584
Doradztwo w zarządzaniu zasobami niezbędnymi do realizacji projektów .....	586
Struktura organizacyjna PSO .....	588
Wirtualne i rzeczywiste biura wsparcia projektów .....	588
Biura proaktywne i reaktywne .....	588
Biuro powołane na czas określony i na stałe .....	589
Program i projekt .....	589
Biuro korporacyjne i funkcjonalne .....	589
Biura centralne i regionalne .....	589
Miejsce PSO w organizacji .....	590
Jak zorientować się, że PSO jest nam potrzebne? .....	592
Raport Standish Group .....	592
Sygnały wskazujące, że PSO jest organizacji potrzebne .....	596
Tworzenie PSO .....	598
Etapy wzrostu PSO .....	598
Planowanie PSO .....	600
Trudności związane z tworzeniem PSO .....	610
Szybkość i cierpliwość .....	611
Wdrażanie PSO metodą z dołu do góry .....	612
Myślenie systemowe .....	612
Systemy na poziomie całej organizacji .....	612
Zarządzanie wiedzą .....	612
Uczenie się .....	613
Otwarta komunikacja .....	613
Biuro wsparcia projektów przyszłości .....	613
Centralne i regionalne BP <sup>4</sup> SO .....	614
Pracownicy BP <sup>4</sup> SO .....	615
Inne uwagi .....	616
Podsumowanie .....	616
Pytania do dyskusji .....	617

## **Rozdział 16. Tworzenie programu ciągłego doskonalenia procesów i zarządzanie nim ..... 619**

Praktyki i procesy w zarządzaniu projektami .....	620
Proces zarządzania projektami .....	620
Praktyka zarządzania projektami .....	622
Dojrzałość procesów i praktyk .....	625
Poziom 1. Ad hoc lub nieformalny .....	625
Poziom 2. Udokumentowane procesy .....	626
Poziom 3. Udokumentowane procesy stosowane przez wszystkich .....	626
Poziom 4. Integracja z procesami biznesowymi .....	626
Poziom 5. Ciągłe doskonalenie .....	627
Ocena dojrzałości procesu i praktyki zarządzania projektami .....	627
Macierz jakości procesów i mapa strefowa .....	627
Jakie procesy zdefiniowano dotychczas? .....	634

882	Stosowanie modelu ciągłego doskonalenia procesów (CPIM) .....	636
	Etap 1. Podstawy .....	637
882	Etap 2. Ocena i analiza .....	638
882	Etap 3. Program doskonalenia .....	640
882	Etap 4. Kontrola wyników .....	641
882	Rola i zakres obowiązków PSO .....	641
882	Narzędzia, szablony i procesy w doskonaleniu procesów biznesowych .....	641
882	Diagramy Ishikawy i analiza przyczyn źródłowych .....	642
882	Wykresy kontrolne .....	645
882	Schematy blokowe .....	645
882	Histogramy .....	646
882	Analiza Pareto .....	647
882	Wykresy przebiegu pracy .....	649
882	Wykresy punktowe .....	649
882	Analiza pola sił .....	649
882	Wartości progowe .....	652
882	Podsumowanie .....	652
882	Pytania do dyskusji .....	652

## **Część V. Stan docelowy: model zarządzania projektami na poziomie całego przedsiębiorstwa 655**

<b>Rozdział 17. Zarządzanie portfelem projektów .....</b>	<b>657</b>
Wprowadzenie do zarządzania portfelem projektów .....	658
Czym jest projekt portfelowy? .....	658
Czym jest portfel projektów? .....	659
Czym jest zarządzanie portfelem projektów? .....	660
Główne etapy zarządzania portfelem projektów .....	660
Tworzenie strategii portfela .....	662
Ocena zgodności projektu ze strategią portfela .....	668
Hierarchizacja projektu i przyznanie funduszy .....	669
Budowanie zrównoważonego portfela, złożonego z uszeregowanych projektów .....	675
Zarządzanie aktywnymi projektami .....	683
Rola i funkcje PSO w zarządzaniu portfelem projektów .....	692
Sponsor projektu .....	692
Menedżer portfela .....	692
Przygotowanie projektu do zgłoszenia go do portfela .....	693
Statut projektu dostosowany do potrzeb zarządzania portfelem .....	694
Dwuetapowe składanie propozycji projektu .....	695
Przedkładanie całej propozycji projektu za jednym razem .....	695
Zwinne zarządzanie portfelem projektów .....	697
Integracja modelu PMLC w ramach procesu zwinnego zarządzania portfelem projektów .....	699
Wyzwania w zarządzaniu zwinnymi portfelami .....	702

Wybór zrównoważonego portfela .....	703
Zarządzanie aktywnymi projektami .....	705
Podsumowanie .....	707
Pytania do dyskusji .....	707

## **Rozdział 18. Praktyczny model przedsiębiorstwa opartego na projekcie .....709**

Otoczenie biznesowe — spojrzenie odgórne .....	711
Klimat biznesowy .....	711
Okazje rynkowe .....	712
Potencjał przedsiębiorstwa .....	713
Wizja i misja .....	715
Cele .....	716
Strategie .....	716
Taktyki .....	718
Struktura zależności w modelu OST .....	719
Proces decyzyjny dotyczący portfela projektów w modelu EPPM .....	720
Etap gromadzenia .....	722
Etap analizy .....	723
Etap wyboru .....	724
Etap rozpoczęcia .....	724
Etap wykonania .....	724
Etap wdrożenia .....	724
Bramy etapów .....	725
Co to jest zasób? .....	725
Kim są uczestnicy modelu EPPM? .....	726
Macierz projektów RASCI na poziomie przedsiębiorstwa .....	728
Profilowanie złożonych projektów .....	729
Analiza przypadku. Tworzenie centrum rozwoju pracowniczego i biznesowego .....	734
Hipoteza .....	734
Streszczenie .....	734
Potrzeba .....	735
Problem .....	736
Rozwiązanie .....	739
Składowe modelu WBDC .....	740
Podsumowanie .....	745
Pytania do dyskusji .....	746

## **Dodatek A Słowniczek skrótów .....747**

## **Dodatek B Strona internetowa książki .....751**

## **Dodatek C Bibliografia .....753**

## **Skorowidz .....761**