

---

# SPIS TREŚCI

|                                                                               |           |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>O Autorach .....</b>                                                       | <b>6</b>  |
| <b>Przedmowa .....</b>                                                        | <b>7</b>  |
| <b>Przedmowa do wydania polskiego.....</b>                                    | <b>9</b>  |
| <b>1    Wprowadzenie .....</b>                                                | <b>11</b> |
| 1.2    Zadania PMO .....                                                      | 11        |
| 1.3    Charakterystyka PMO.....                                               | 15        |
| Wnioski .....                                                                 | 15        |
| <b>2    Aspekty efektywności projektu .....</b>                               | <b>17</b> |
| 2.1    Wprowadzenie .....                                                     | 17        |
| 2.2    Dwa odmienne zbiory atrybutów .....                                    | 17        |
| 2.3    Punkt widzenia klienta .....                                           | 19        |
| 2.4    Punkt widzenia zespołu.....                                            | 24        |
| 2.5    Ocena projektu .....                                                   | 29        |
| Wnioski .....                                                                 | 36        |
| <b>3    Niedostateczna efektywność realizacji projektu .....</b>              | <b>37</b> |
| 3.1    Wprowadzenie .....                                                     | 37        |
| 3.2    Dwa typowe przykłady projektów, które wymknęły się spod kontroli ..... | 37        |
| 3.3    Audyt projektu .....                                                   | 41        |
| 3.4    Plany ratunkowe.....                                                   | 41        |
| 3.5    Rola PMO .....                                                         | 43        |
| Wnioski .....                                                                 | 45        |
| <b>4    Kompetencje kierownika projektu .....</b>                             | <b>47</b> |

|     |                                            |    |
|-----|--------------------------------------------|----|
| 4.1 | Wprowadzenie .....                         | 47 |
| 4.2 | Różne zestawy umiejętności .....           | 47 |
| 4.3 | Umiejętności w sferze rzeczowej.....       | 51 |
| 4.4 | Umiejętności w sferze personalnej .....    | 52 |
| 4.5 | Umiejętności w sferze organizacyjnej ..... | 53 |
| 4.6 | Analiza kompetencji .....                  | 54 |
| 4.7 | Tablice kompetencji .....                  | 55 |
| 4.8 | Rozszerzona analiza kompetencji .....      | 57 |
|     | Wnioski .....                              | 58 |

#### **Dodatek 4A. Programy certyfikacyjne w dziedzinie zarządzania projektami..... 61**

|      |                                                          |    |
|------|----------------------------------------------------------|----|
| 4A.1 | Project Management Institute .....                       | 61 |
| 4a.2 | Association for the Advancement of Cost Engineering..... | 61 |
| 4a.3 | Association for Project Management .....                 | 61 |
| 4a.4 | Australian Institute of Project Management .....         | 62 |
| 4a.5 | International Project Management Association .....       | 63 |

#### **Dodatek 4B. Zadania na poszczególnych stanowiskach projektowych ..... 65**

#### **Dodatek 4C. Zakres wiedzy i kompetencje wymagane na poszczególnych stanowiskach projektowych..... 89**

### **5 Modele dojrzałości..... 101**

|     |                                                      |     |
|-----|------------------------------------------------------|-----|
| 5.1 | Wprowadzenie .....                                   | 101 |
| 5.2 | Poziomy dojrzałości .....                            | 104 |
| 5.3 | Pomiary na poszczególnych poziomach dojrzałości..... | 111 |
| 5.4 | PMO i pomiary .....                                  | 115 |
| 5.5 | Ocena dojrzałości zarządzania projektem.....         | 115 |
| 5.6 | Rola pmo w szacowaniu dojrzałości.....               | 118 |
|     | Wnioski .....                                        | 119 |

### **6 Funkcje PMO..... 121**

|     |                                                |     |
|-----|------------------------------------------------|-----|
| 6.1 | Wprowadzenie .....                             | 121 |
| 6.2 | Funkcje zorientowane na projekt .....          | 123 |
| 6.3 | Funkcje zorientowane na przedsiębiorstwo ..... | 135 |
|     | Wnioski .....                                  | 144 |

#### **Dodatek 6A. Karta projektu ..... 147**

### **7 Implementacja PMO ..... 149**

|     |                    |     |
|-----|--------------------|-----|
| 7.1 | Wprowadzenie ..... | 149 |
|-----|--------------------|-----|

|     |                                                                      |     |
|-----|----------------------------------------------------------------------|-----|
| 7.2 | Motywacje.....                                                       | 149 |
| 7.3 | Koszty, korzyści.....                                                | 155 |
| 7.4 | Ocena bieżących metod organizacyjnych zarządzania projektami.....    | 155 |
| 7.5 | Szacowanie przyjazności struktury organizacyjnej wobec projektu..... | 159 |
| 7.6 | Projekty z zespołami wirtualnymi .....                               | 162 |
| 7.7 | Projekt implementacji PMO .....                                      | 165 |
| 7.8 | Umiejscowienie PMO.....                                              | 171 |
|     | Wnioski .....                                                        | 174 |

## **Dodatek 7A. Karta PMO.....175**

## **8 PMO i odpowiedzialność zawodowa.....177**

|     |                                                                     |     |
|-----|---------------------------------------------------------------------|-----|
| 8.1 | Wprowadzenie .....                                                  | 177 |
| 8.2 | Zapewnienie integralności i profesjonalizmu .....                   | 178 |
| 8.3 | Wkład w tworzenie bazy wiedzy na temat zarządzania projektami ..... | 179 |
| 8.4 | Indywidualne poszerzanie kompetencji.....                           | 180 |
| 8.5 | Równoważenie interesów udziałowców .....                            | 180 |
| 8.6 | Uznanie różnic personalnych, etnicznych i kulturowych .....         | 181 |
|     | Wnioski .....                                                       | 182 |

## **Literatura .....185**

## **Skorowidz .....189**