

# Zarządzanie projektami

## Wykład

### Wprowadzenie do tematyki

Joanna Kołodziejczyk

2017

# Plan wykładu

- 1 Co to jest projekt
- 2 Interesariusze

## Cele przedmiotu

- Określenie głównych cech projektu
- Identyfikowanie podstawowych ograniczeń projektu
- Określenie roli i obowiązków Kierownika Projektu
- Zidentyfikowanie struktur organizacyjnych
- Definicja interesariuszy
- Identyfikowanie interesariuszy projektu
- Identyfikowanie potrzeb informacyjnych interesariuszy projektu
- Definiowanie odpowiedzialności za zarządzanie i kontrolowanie oraz zaangażowanie interesariuszy
- Jak określić cel projektu
- Kluczowe elementy planu projektu
- Określenie wspólnych źródeł konfliktu w środowisku projektu
- Różnica między władzą i wpływem

# Definicja

## Projekt

Projekt jest jednorazowym oraz tymczasowym przedsięwzięciem. Ma określony początek i koniec. A jego celem jest stworzenie konkretnego produktu lub usługi, lub wprowadzenie zmian do konkretnego produktu lub usługi.

# Przykład

## Przyjęcie

Jeśli kiedykolwiek zaplanowaliście dużą imprezę lub zdarzenie, to jest to przedsięwzięcie. Była to specyficzna impreza z konkretnego powodu. Odbyło się ono w określonym dniu i o określonej godzinie. Oznacza to, że zdarzenie było wyjątkowe, tymczasowe, i miał określony początek i koniec oraz tworzyło konkretny produkt lub usługę.

## Przykłady projektów

- 1 Przenoszenie biura.
- 2 Jeśli system płac jest zastępowany przez nowym systemem płac.
- 3 Jeśli dział zasobów ludzkich postanawia zmienić proces rekrutacji oraz wywiad i zatrudnić nowych pracowników
- 4 NASA wysła zaawansowane roboty i sondy na inne planety naszego układu.

## Przykłady nie-projektów

- 1 Tworzenie miesięcznych raportów finansowych.
- 2 Sprzątanie domu.
- 3 Malowanie Golden Gate Bridge w San Francisco.
- 4 Coroczna wymiana sprzętu komputerowego - upgrade.

# Ograniczenia projektu

## Ograniczenie

Ograniczenie to czynnik, który może wprowadzać restrykcje na to

- 1 co robisz
- 2 jak to zrobić
- 3 kiedy to zrobić
- 4 czy to zrobić.

Na przykład, jeśli projekt jest stroną lub wydarzeniem, i ma nastąpić w określonym dniu, to jest to ograniczenie.



## Przykłady ograniczeń

- 1 Projekt jest stroną www lub wydarzeniem, i ma nastąpić w określonym dniu, to jest to ograniczenie.
- 2 Projekt zakupu i zainstalowanie nowego systemu płac może być ograniczony budżetem.
- 3 Jeśli projekt jest to projektowanie i produkcja nowego produktu, ograniczeniem będzie wymaganie, jak duża część produkcji mogą być wykonana poza granicami kraju.

# Rola kierownika projektu

## Kierownik projektu

nadzoruje sukces projektu. Używa swojej wiedzy i umiejętności, w połączeniu z narzędziami i technikami zarządzania projektami, aby zapewnić, że cele zostaną osiągnięte. Zapewnia zidentyfikowanie wymagań, że wszyscy niezbędni pracownicy są reprezentowani, że komunikacja jest jasna i dobrze skoordynowana i prowadzi zespół do sukcesu.

# PMBOK Guide

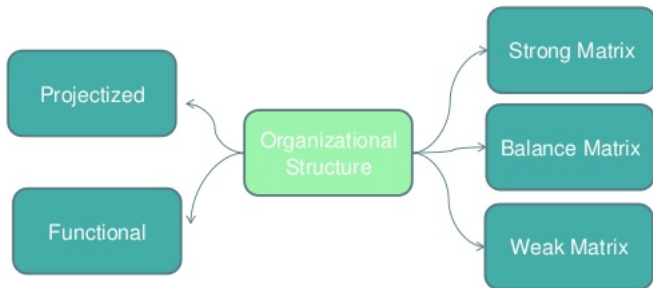
## PMBOK Guide

Project Management Body of Knowledge lub PMBOK Guide, został stworzony przez Project Management Institute, lub PMI. PMI jest światową, profesjonalną organizacją dla kierowników projektów. PMI tworzy i aktualizuje PMBOK Guide, aby promować skuteczne zarządzanie projektami za pomocą standaryzowania wiedzy i procesów, które używane są do zarządzania projektami od jego rozpoczęcia do jego zakończenia.

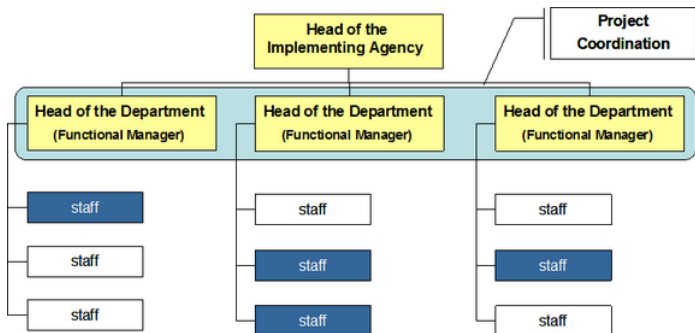
<https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards>

## Typy organizacji

# 5 ORGANIZATIONAL STRUCTURES



# Functional Organization



(blue boxes represent staff of the Departments engaged in the project activities)

# Functional Organization

## Definicja

Organizacja funkcjonalna jest rodzajem struktury organizacyjnej, która wykorzystuje zasadę specjalizacji opartą na funkcji lub roli.

Pozwala decentralizować decyzje, ponieważ kwestie są przekazywane specjalistom lub jednostkom, pozostawiając im odpowiedzialność za wdrażanie, ocenę lub kontrolę nad określonymi procedurami lub celami.

# Zarządzanie w organizacji funkcjonalnej

- 1 Zarządzanie projektem jest niewielkie.
- 2 Nie trzeba angażować kierownika projektu.
- 3 Czasami wymagana jest koordynacja działań pomiędzy działami (pomiędzy grupami takimi jak marketing, dział operacyjny, finanse, technologie informacyjne)
- 4 Menedżer każdej z grup nadzoruje swoją część projektu.
- 5 Pracownicy pracujący nad projektem mogą lub nie wiedzieć, że istnieje projekt. Mogli po prostu uznać, że ich kierownik poprosił, aby zrobili coś innego niż zwykle.
- 6 Prawdopodobnie komunikacja między członkami zespołu jest ograniczona, ponieważ nie wiedzą, że są zespołem.
- 7 I prawdopodobnie nie ma spotkań zespołu projektowego.

# Functional Organization

## FUNCTIONAL

### Advantages

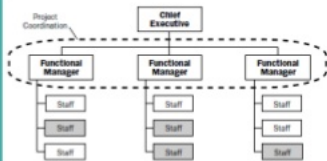
- Easier management of specialist
- Team members report to only one supervisor
- Similar resources are centralized – grouped by specialties
- Clearly defined career paths in areas of work specialization

### Disadvantages

- People place more emphasis on their functional specialty to the detriment of the project
- No career path in Project Management
- The project manager has little or no authority

Least preferred by project managers

Most common form of organization



PMBOK 5<sup>th</sup> Edition



# Organizacja macierzowa

## Definicja

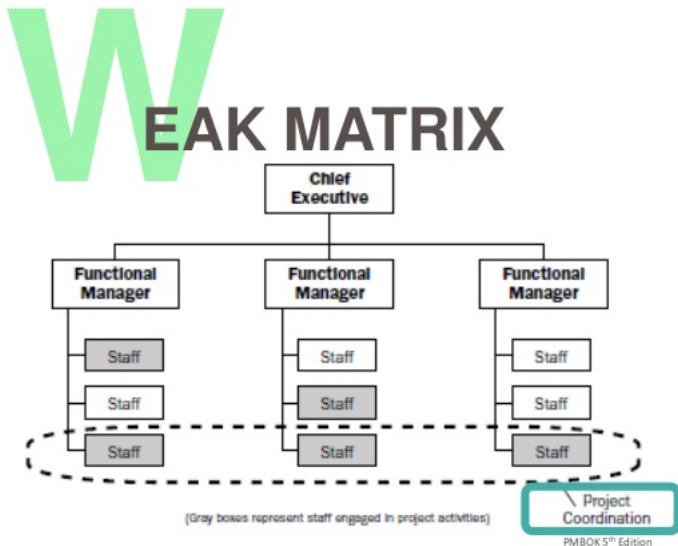
Struktura organizacyjna, która ułatwia przepływ umiejętności i informacji. Jest stosowana głównie w zarządzaniu dużymi projektami i procesami rozwoju produktów. Pracowników z różnych dziedzin funkcjonalnych przypisuje się do zespołu bez konieczności zmiany ich stanowiska.

Trzy rodzaje organizacji macierzowych:

- 1 słaba
- 2 zbalansowana
- 3 silna

Różnica wynika z faktu albo większej władzy kierownika projektu (zarządza projektem) lub kierownika funkcjonalnego (jest odpowiedzialny za działania w konkretnych obszarach).

# Słaba organizacja macierzowa - zarządzanie

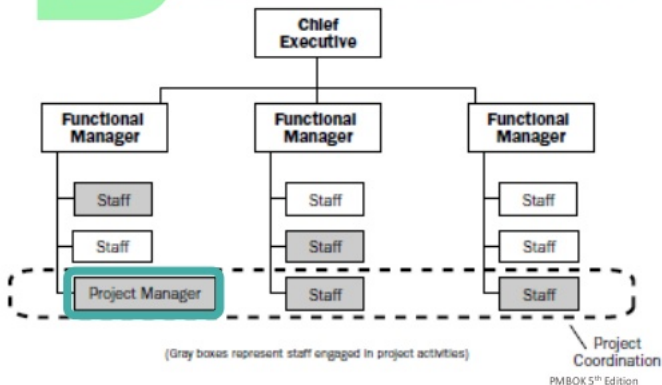


# Słaba organizacja macierzowa - zarządzanie

- 1 Odpowiedzialny jest kierownik funkcjonalny.
- 2 Może być wspomagany przez koordynatora, który pomaga zarządzać harmonogramem i statusem.
- 3 Koordynator nie ma odpowiedzialności.

## Zbalansowana organizacja macierzowa - zarządzanie

# BALANCE MATRIX



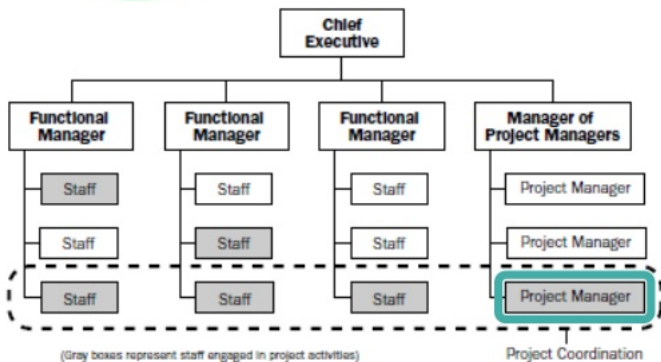
# Zbalansowana organizacja macierzowa - zarządzanie

- 1 Przepisany jest kierownik projektu.
- 2 Kierownik projektu podejmuje część decyzji, ale robi to też kierownik funkcjonalny.
- 3 Kierownik projektu zarządza: zespołem, harmonogramem i budżetem.
- 4 Kierownik funkcjonalny odpowiada za przydział prac i ich wykonanie, czyli wykonywanie zadań.

## Silna organizacja macierzowa - zarządzanie

# S

## TRONG MATRIX



# Silna organizacja macierzowa - zarządzanie

- 1 Kierownik projektu ma największą odpowiedzialność.
- 2 Oczywiście nie zupełną.

# Organizacje macierzowe

# MATRIX

## Advantages

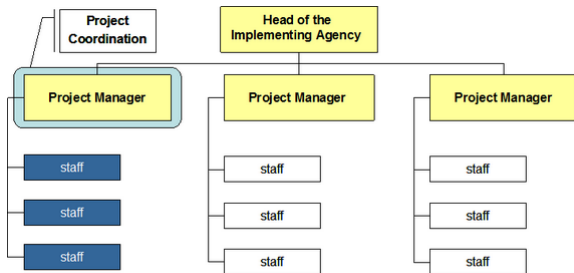
- Highly visible project objectives
- Improved project manager control over resources
- More support from functional areas
- Maximum utilization of scarce resources
- Better coordination
- Better horizontal & vertical dissemination of information
- Team members maintain a "home"

## Disadvantages

- Extra administration is required
- More than one boss for project teams
- More complex to monitor and control
- Resource allocation is more complex
- Need extensive policies and procedures
- Functional managers may have different priorities than project managers
- Higher potential for conflict



# Projectized organization - zarządzanie



(blue boxes represent staff engaged in the project activities)

# Projectized organization - zarządzanie

- 1 Kierownik projektu jest królem lub królową.
- 2 Zespół jest dedykowany, działa na jednym projekcie.
- 3 Kierownik projektu będzie pełnił funkcję kierownika zespołu.
- 4 Kierownik projektu będzie oceniał wyniki.

# Projectized organization

## PROJECTIZED

### Advantages

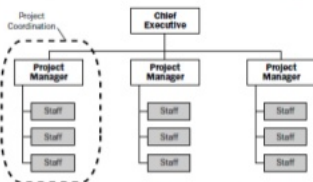
- Efficient project organization
- Loyalty to the project
- More effective communication than functional

### Disadvantages

- No 'Home' when project is completed
- Lack of specialization in disciplines
- Duplication of facilities & job functions
- May result in less efficient use of resources

Preferred by project managers as they have full control

No job security



PMBOK 5<sup>th</sup> Edition

# Wady i zalety

Funkcjonalna dla grup które:

- nie realizują wielu projektów,
- nie realizują dużych projektów,
- nie są związane krótkim lub ścisłym terminem wykonania.

# Wady i zalety

## Macierzowe:

- Członkowie zespołu będą przypisani do wielu projektów, a także innych prac.
- Kierownicy prowadzą kilka projektów.
- Silna — Kierownik projektu stosuje najlepsze praktyki.
- Słaba — Kierownik funkcjonalny jest ekspertem w dziedzinie i to może być dużym atutem i potrzebuje tylko wsparcia w koordynacji.
- Zbalansowana - dobra, gdy łatwo rozdzielić decyzyjność i odpowiedzialność.

# Wady i zalety

## Projektowe:

- Dobra dla bardzo krytycznego projektu, zwłaszcza jeśli czas ma znaczenie.
- Jest droższa, ponieważ bierze się członków zespołu i przeznaczają się ich tylko do jednego zadania.

## Case study i ćwiczenie

<https://www.coursera.org/learn/project-planning/lecture/KPNSf/2-3-case-study>

### Ćwiczenie

Zastanów się nad trzema projektami, z którymi obecnie pracujesz lub pracowałeś w przeszłości. Opierając się na zrozumieniu organizacji projektowych, zdecyduj, jaki rodzaj organizacji są w tych projektach wykorzystywane, a jaki typ organizacji powinny mieć.

Spojrzyj na projektach wokół ciebie - można je znaleźć w wiadomościach i sprawdzić, czy możesz określić, jakie typy organizacji projektowych używają, czy zgadzasz się z tymi wyborami?

# Plan wykładu

- 1 Co to jest projekt
- 2 Interesariusze



# Kto lub co jest uczestnikiem projektu?

## Interesariusz

Udziałowcem projektu jest osoba lub organizacja, która może mieć pozytywny lub negatywny wpływ na Twój projekt.

Definicja jest szeroka, a to oznacza, że zainteresowane strony mogą być bardzo dużą grupą. W rzeczywistości, jeśli prowadzisz duży projekt, jest możliwe, że prawie każdy wokół ciebie jest w jakiś sposób, pod jego wpływem.

# Kto jest interesariuszem?

Są to:

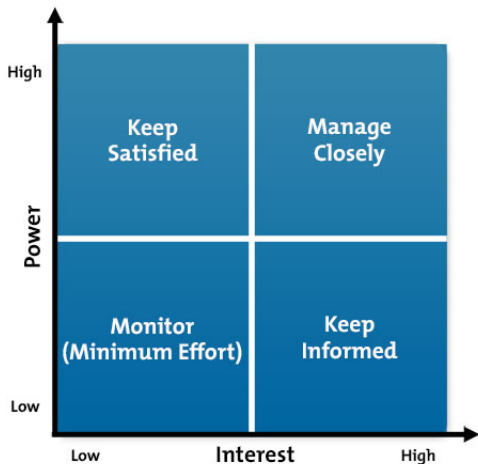
- członkowie zespołu,
- klienci,
- sponsorzy,
- dostawcy,
- wszyscy zaangażowani lub wpływający.

# Jak wyłonić interesariuszy?

Odpowiedź na pytania:

- Kto poprosił o ten projekt?
- Kto użyje produkt lub usługi, które tworzymy lub udoskonalamy?
- Kto będzie musiał zmienić sposób pracy, z powodu tego projektu?
- Kto podejmuje decyzje dotyczące tego projektu?
- Kto ma możliwość oddawania lub pobierania zasobów z projektu?
- Kto wpływa na tych, którzy podejmują decyzje dotyczące tego projektu?

# Power and interest grid



# Jak czytać wyres?

Wyłonione są 4 grupy

- Jeśli ktoś ma małe zainteresowanie i dużą władzę, chcesz zadbać by byli zadowoleni z projektu.
- Jeśli ktoś ma małe zainteresowanie i małą władzę, chcesz pozostawać w kontakcie z nim i monitorować jego zaangażowanie, aby upewnić się, że nie pojawia się negatywne spojrzenia na projekt.
- Jeśli ktoś ma duże zainteresowanie, małą władzę, chcesz mieć pewność, że informujesz go o stanie projektu.
- A jeśli ktoś ma duże zainteresowanie i dużą władzę, skup na nich swoją uwagę i czas.

# Rejestr interesariuszy

## Definicja

Rejestr interesariuszy zawiera kluczowe informacje o zainteresowanych stronach. Jest to rejestr zawierający informacje niezbędne do planowania sposobu zaangażowania interesariuszy. Powinien zawierać preferencje, klasyfikację.

Celem nie jest tylko zapisanie informacji w rejestrze, a następnie o nim zapomnieć. To miejsce, w którym znajduje się informacja. Celem informacji jest to, że można strategicznie zarządzać interesariuszami.

## Badanie potrzeb interesariuszy

- Na początku projektu rozważ rozmowy z najważniejszymi interesariuszami. Dowiedz się, co jest dla nich ważne. Niektórzy troszczą się o budżet bardziej niż harmonogram. Niektórzy dbają o harmonogram. Niektórzy dbają o jakość.
- Kiedy znasz ich zainteresowania, możesz poznać najlepsze sposoby komunikowania się z nimi. Na podstawie gridu oceń stopień władzy i zainteresowania i tym w prawym górnym rogu zawsze dostarczaj informacji, której poszukują.
- I oczywiście masz regularnie zaplanowaną komunikację, która ma dotrzeć do grupy, na przykład przez aktualizacje stanu, prezentacje i recenzje. Są one częścią komunikacji interesariuszy.

## Zadanie kierownika wobec interesariuszy

- Twoim zadaniem jest zarządzanie interesariuszami przez cały czas trwania projektu oraz podtrzymywanie ich zaangażowania od początku do końca.
- Interesariusze są prawdopodobnie zaangażowani w inne projekty i inne działania związane z pracą, więc łatwo mogą przesunąć swoje zainteresowania.
- Pomagasz im przypomnieć o znaczeniu twojego projektu. Należy ciągle pokazywać im wizję i co będzie osiągnięte po zakończeniu projektu.



# Klasyfikacja zaangażowania

- Nieświadome
- Odporne
- Neutralne
- Wspierające
- Prowadzące

# Nieświadome zaangażowanie

## unaware

Takie osoby nie wiedzą o projekcie i co projekt zapewnia. Twoim celem jest zapoznanie i wytłumaczenie, dlaczego ten projekt jest ważny dla niej. Przynajmniej chcesz, aby były wspierające, a w zależności od ich pozycji, może nawet chcesz, aby przejęli oni rolę lidera.

# Odporne zaangażowanie

## resistant

Ta osoba wie o Twoim projekcie, ale nie lubi go, nie zgadzają się z nim. Nie lubią tego, co twój projekt wdraża, czy też wprowadzanej przez projekt zmiany. Chcesz spróbować doprowadzić tę osobę do bardziej neutralnego stanowiska. Idealnie byłoby zmienić ich nastawienie na zwolenników.

# Neutralne zaangażowanie

## neutral

Są świadomi, ale nie są ani popierający, ani odporni. Nie chcesz, aby stały się odporni, a w zależności od ich władzy i zainteresowania, ich władzy i wpływu, możesz chcieć by byli wsparciem.

# Wspierające zaangażowanie

## Supportive

Są świadomi projekt, a także tego jakie korzyści i co przynosi projekt. Chcesz utrzymać tych ludzi w jako wsparcie i chcesz, aby stały się być może liderami.

# Prowadzące zaangażowanie

## leading

Wiedzą o projekcie, rozumieją go i są ZA. Aktywnie wspierają projekt i starają się by odniósł sukces. I oczywiście chcesz, aby nadal pozostali na tym poziomie zaangażowania. Daj im okazję do zaangażowania się w sukcesy projektu, daj im do zrozumienia, jak ważni są dla/w projekcie, i pozwól im być „na świeczniku”.

## Tabela oceny

## Stakeholder Engagement Matrix

Stakeholder	Unaware	Resistant	Neutral	Supportive	Leading
Fred Jackson	C			D	
Bill Mauk			C		D
George Wall		C		D	

**C = Current engagement level**

**D = Desired engagement level**

- Unaware of project/potential impacts
- Resistant to change, but aware of project
- Neutral, neither resistant nor supportive
- Supportive of change and aware of project
- Leading, actively engaged in ensuring project success

## Tabela oceny

- Podczas wypełniania matrycy należy pamiętać o stosunkach, jakie interesariusze mają z Tobą i ze sobą nawzajem.
- Jeśli możesz mieć interesariusza, który jest oporny, i ma związek z kimś, kto jest leading. Ich dobre silne stosunki, chcesz połączyć ich działania w projekcie. W ten sposób można mieć nadzieję, że osoba „leading” będzie miała wpływ na opornego interesariusza.
- Bądź proaktywny. Nie unikaj opornych interesariuszy i nie zaniedbuj stron wspierających i prowadzących.
- Zapewnij otwartą i uczciwą informację o charakterze projektu. Informuj zainteresowane strony o najważniejszych kwestiach.
- Poproś o pomoc w rozwiązywaniu problemów.
- Informacje o interesariuszach wykorzystaj do stworzenia planu komunikacji.
- Bądź dobrze zorganizowany i spójny w podejściu do współpracy z interesariuszami. Jeśli widzisz nieporozumienia lub niezgodności, ułatwaj ich rozwiązanie. Być godnym zaufania i buduj silne związki. Pamiętaj,



# Motto

Projekty mogą się zakończyć tylko przy współpracy.

# Case study i ćwiczenie

<https://www.coursera.org/learn/project-planning/lecture/S1VDh/3-3-case-study>

Ćwiczenie

???

# Źródła

- <https://www.slideshare.net/MayWongMC/pmp-notes-overwhelming-you-here-are-some-bite-size>
- [www.publicprocurementguides.treasury.gov.cy](http://www.publicprocurementguides.treasury.gov.cy)
- [www.mindtools.com](http://www.mindtools.com)
- Coursera - Project planning course