

# Zarządzanie projektami

## Wykład

### Rozpoczęcie projektu i zarządzanie zakresem

Joanna Kołodziejczyk

2017

# Plan wykładu

- 1 Planowanie projektu, inicjalizacja
- 2 Władza a wpływ

# Karta Projektu

## Karta projektu

Jest to dokument oficjalnie ogłaszający projekt i przyznający kierownikowi projektu uprawnienia do korzystania z zasobów organizacyjnych w celu osiągnięcia celów projektu.

- Jest pierwszym dokumentem projektowym po wybraniu i zatwierdzeniu projektu.
- Zawsze musi być utworzony.
- PMI określa, że karta powinna zostać opracowana przez sponsora.
- Najczęściej jest to pierwsza praca menedżera projektu.
- Karta pomoże menedżerowi i interesariuszom zrozumieć, jak wygląda projekt, co ma być zrobione. Określa kiedy projekt odnosi sukces. Określa czy jest ustalony termin, szacuje wielkość budżetu i identyfikuje zagrożenia. Karta jest miejscem gromadzenia tego, co jest znane, a następnie uzgodnione.

## Cechy karty projektu

Karta pomaga, ponieważ zawiera dyskusję o Twojej odpowiedzialności i autorytecie. Służy jako ogłoszenie, w którym stwierdzono, że projekt został zatwierdzony, a użytkownik został upoważniony do uruchomienia projektu i opisuje, jakie uprawnienia masz. Być może można zatrudnić członków zespołu, być może nie. Może możesz podpisać zlecenie kupna do określonej kwoty. Być może będziesz musiał wziąć udział w ocenach osiągniętych przez członków zespołu. Dobrze napisany czarter pomaga pozycjonować Cię z powodzeniem.

- Jest oświadczeniem o rozpoczęciu projektu.
- Zawiera dyskusję o odpowiedzialności menedżera i jego kompetencjach:
  - możliwości lub nie zatrudniania członków zespołu
  - możliwości lub nie podpisać zlecenia kupna do określonej kwoty
  - udział w sesji oceny umiejętności członków zespołu

## Skąd brać dane do karty projektu

- Opis „business case”.
- Propozycja projektu (zapytanie ofertowe, dokumentacja konkursowa)
- Dokumenty te pozwolą też na zidentyfikowanie grupy odbiorców.
- Przy pierwszych spotkaniach z interesariuszami uzyskuje się wiele informacji do wstępnej wersji karty.

# Istota karty projektu

## Karta projektu

staje się podstawą planu projektu.

Praktyki pokazuje, że

- 1 Powinniśmy zainwestować czas na rozpoczęcie projektu, aby zaplanować resztę projektu.
- 2 Nie należy od razu zaczynać projektu, należy go zawsze zaplanować.
- 3 Kiedy poświęcasz czas, aby zorientować się, co ma być zrobione, to jest o wiele bardziej prawdopodobne, że realizacja pójdzie gładko.
- 4 Łatwiej i taniej zmienić podejście na początku podczas omawiania pracy, niż wtedy, gdy jest się w trakcie wykonywania pracy.

# Wzory kart projektów

KARTA PROJEKTU

PROJEKT:		
SPONSOR:		
KIEROWNIK PROJEKTU:		
Cel projektu	Cel główny: Cele szczegółowe: - - -	
Opis projektu		
Główne założenia projektu	Zakres	
	Czas	
	Budżet	
Mierniki realizacji		
Ryzyka projektu	Ryzyko 1	Wpływ na projekt
	Ryzyko 2	
	Ryzyko 3	
Uczestnicy projektu	Osoba A	Rola Osoby A
	Osoba B	Rola Osoby B
	Osoba C	Rola Osoby C
	Osoba D	Rola Osoby D
Inne		

## PROJECT CHARTER WORKSHEET

Project Title:			
Business Case:			
Problem/Opportunity Statement:			
Goal Statement:			
Project Scope:			
Project Champion:		Other Stakeholders:	
Project Sponsor:			
Project Manager:			
Steering Committee:			
Estimated Cost Savings:		Realized/Actual Cost Savings: (This will be completed after the project is complete)	
Preliminary Plan	Target Date	Actual Date	Notes/Lessons Learned: (This will be completed after the project is complete)
Start Date			
DEFINE			
MEASURE			
ANALYZE			
IMPROVE			
CONTROL			
Completion Date			
<b>TERMINOLOGY:</b>			
DEFINE = Map the process, identify the problem (what are we measuring? Who/what is impacted?)			
MEASURE = Data collection plan (how will you collect data?)			
ANALYZE = Analyze data (effectiveness), process (efficiency), and root cause			
IMPROVE = Determine solutions (e.g., brainstorming, affinity diagram, etc.)			
CONTROL = Set up control measures (e.g., Audits?)			

# Wzory kart projektów

## Project Charter –Error Proofing for Hardware Packing Operation

### Project Description

Error-proof the hardware packaging operations to reduce the missing hardware rate from 3.3% to 1.2%. Error proofing will be accomplished by adding three new hardware packing stations to replace the existing manual stations.

### Business Need

(1) Missing hardware is an ongoing issue that affects customer satisfaction (2) the customer service team spends approximately \$80K/yr in dealing with missing parts (customer calls, shipping costs, etc.)

### Project Ownership / Approval

Project Manager	Bob Thou	Project Champion	Bob Demorest	Approval Date	5/17/12
Project Number	PR210				

### Financial & Project Timing Goals

Payback			Capital/Expense			Milestones (Schedule)		
	Goal	Actual		Goal	Actual		Goal	Actual
Incremental Sales			Expenses Incremental to Operating Budget	\$ 5,000		Equipment Design	15-Feb	
Profitability (% OI)			Capital	\$55,000	\$55,000	Quotations / Equip Builder Select	1-Mar	
Payback Period (yrs)	1.9		Other			Equip Sign-Off	15-May	
Annual Savings	\$40,000					Installation	1-Jun	

### Resources & Project Risks

Internal Resources			External Services		Project Risks			
	Total Hours	Peak Hrs/WK		Budget	Actual		Medium	High
John Smith (Design)	90	40	Equip Builder (TBO)	\$55,000		Technical Feasibility		X
Mike Gorman (Design)	18	2	Other			Floor Space	X	
David Stone (Mkt Comm)	15	2	Other					
Louis Clemens (A.M.E.)	9	2	Other					
Alan Carr (Sourcing)	20	8	Other					



# Planowanie projektu



# Zarządzanie zakresem (scope management)

## Definicja

to prace związane z inicjacją i planowaniem zakresu projektu, definicją zakresu oraz jego weryfikacją, wreszcie nadzorowaniem zmian zakresu.

Pytania na które należy znaleźć odpowiedź (menedżer wraz z zespołem):

- 1 Co powoduje, że projekt zakończy się sukcesem, a co spowoduje jego porażkę?
- 2 Kto ma to zaakceptować?
- 3 Kiedy to zostanie zatwierdzone, czy ktoś może zaproponować zmiany?
- 4 Co się stanie, jeśli zmiany zostaną zaproponowane?
- 5 Jak to będzie obsługiwane?

# Zarządzanie harmonogramem (time management)

## Definicja

to definiowanie zadań do wykonania, szeregowanie zadań w czasie, szacowanie czasu wykonania poszczególnych prac, harmonogramowanie oraz kontrola opracowanego harmonogramu. Pytania na które należy znaleźć odpowiedź (menedżer wraz z zespołem):

- 1 Czy istnieją wskazówki dotyczące tworzenia harmonogramów?
- 2 Jakie oprogramowanie będzie używane?
- 3 Jak często ma należy uzgadniać harmonogram?
- 4 Kto może go zmienić?
- 5 Jakie elementy harmonogramowania będą raportowane?

# Zarządzanie kosztami (cost management)

## Definicja

polega na planowaniu wymaganych do realizacji zasobów, szacowaniu kosztów realizacji, budżetowaniu kosztów i kontroli realizacji budżetu.

Pytania na które należy znaleźć odpowiedź (menedżer wraz z zespołem):

- 1 Czy istnieją wskazówki dotyczące sposobu tworzenia i udokumentowania kosztów?
- 2 Kto zatwierdza budżet?
- 3 Co robisz, jeśli masz więcej lub mniej kosztów niż budżetu?
- 4 Czy możesz prosić o więcej pieniędzy? Kogo prosisz?
- 5 Jaki wybierzesz rodzaj raportowania budżetu?

# Dokumentacja projektowa

- 1 Można zaczerpnąć z wzorców przedsiębiorstwa, organizacji.
- 2 Można opracować własne wzorce i zasady.
- 3 Wprowadzana na nowo dokumentacja powinna być przejrzysta i łatwa w użyciu przez wszystkich członków zespołu. Powinni też rozumieć potrzebę jej tworzenia.

# Oświadczenie o zasięgu projektu (Project Scope Statement)

## Zawartość

Jest to opis zakresu produktu. Definiuje warunki, które muszą być spełnione, aby produkt lub usługa została zaakceptowana. Definiuje wszystkie półprodukty, produkty uboczne w tym rzeczy materialne jak i niematerialne, które zostaną utworzone w trakcie realizacji projektu. Pomaga dokładnie wyrazić to, czego potrzeba, aby utworzyć produkt lub usługę.

np.

Powiedzmy, że Twój projekt ma pomóc działowi kadrowemu przeprojektować proces rekrutacji, wywiadów i zatrudniania. Półprodukt lub praca cząstkowa, która prawdopodobnie zostałaby ukończony po drodze byłoby dokumentowanie istniejących procesów.

# Oświadczenie o zasięgu projektu (Project Scope Statement)

## Wyłączenia projektów

Oświadczenie o zasięgu projektu definiuje co nie zostanie wytworzone w ramach projektu. Jest to ważne, by grupa odbiorców dokładnie widziała jaki produkt otrzyma.

np. w projekcie przeprojektowania procesu rekrutacji, przeprowadzania wywiadów i zatrudniania, można wskazać, że projekt nie będzie zawierał przeprojektowania 90-dniowego wywiadu, który jest przeprowadzany na nowo zatrudnianych osobach. Można np. podkreślić, że projekt nie obejmuje po prostu wywiadu i zatrudniania nowych pracowników.

# Oświadczenie o zasięgu projektu (Project Scope Statement)

## Znane ograniczenia projektu

Ograniczenia mogą być ograniczeniami lub specjalnymi restrykcjami nałożonymi na projekt. Być może projekt musi być zakończony w określonym terminie. Produkt wykonany przez zespół musi zapewniać pewne określone funkcje.

np. jeżeli zakładasz, że wszyscy członkowie zespołu dają co najmniej 50% swojego czasu na realizację projektu. Co zrobić, jeśli się mylisz, a na tej podstawie stworzyłeś harmonogram? Jeśli członkowie zespołu poświęcą więcej czasu, skończysz wcześniej, ale jeśli dadzą Ci mniej czasu, data zakończenia projektu będzie się przesuwać



# Oświadczenie o zasięgu projektu (Project Scope Statement)

- 1 Wynika z danych zawartych w karcie projektu. Należy te dane rozszerzyć.
- 2 Osiąga się to poprzez wywiady z tymi, którzy będą korzystać z produktu lub usługi, poprzez uczenie się tego, co jest naprawdę wymagane w produkcji lub serwisie.
- 3 Oświadczenie o zasięgu projektu może stanowić duży dokument, zwłaszcza w dużym, złożonym lub długim projekcie.

# Wzory oświadczeń o zasięgu projektu

**PROJECT SCOPE STATEMENT**

Project Title: \_\_\_\_\_ Date Prepared: \_\_\_\_\_

**Product Scope Description:**  
*Brief description at top level.*

**Project Deliverables:**  
*Any measurable, tangible, verifiable output that must be produced to complete the project.*

**Project Acceptance Criteria:**  
*Acceptance equals gaining agreement from the customer that the deliverables produced by the project meet their standards. Include a list of milestones, a set of pertinent criteria, a plan that will help the team further meet objectives if the client does not accept, and a process for gaining customer acceptance once the deliverables are produced.*

**Project Exclusions:**  
*Have three examples of exclusions at the ready.*

**Project Constraints:**  
*Could include:*

1. Project and/or contract requirements
2. Corporate priorities
3. Government or union restrictions

**Project Assumptions:**  
*Any predisposition/evaluations being made about the future outcome of the project's phases.*

Project Scope Statement

**Project Title:** Tempting Templates

**Project Justification:**  
Kathy Schwalbe is writing the third edition of her book Information Technology Project Management. She is planning to include an appendix listing templates and examples of various documents used in project management. She will also have a companion web site with links to the templates and documents. Our project is to research and compile an organized list of templates and sample documents to be used while writing the 3<sup>rd</sup> edition.

**Project Product and Services:**  
Our product is a report listing document templates and sample documents used in project management. The preliminary expectation is to have 30-40 templates and documents in the list. We should consider 30 items to be the minimum requirement. Templates should be found by searching internet sites, extracted from samples in the text or they may be created by the team. The items need to be categorized in logical groupings. These groupings are to include knowledge groups, process groups and cost (free vs. for charge). The list should also indicate where, if at all, the template is used in the text.

**Project Deliverables:**

- Scope Statement
- Documented Team Meeting Minutes
- Project Charter
- Team Contract
- Responsibility Assignment Matrix
- Project Web Site
- Gantt Chart
- Work Breakdown Structure
- Status Report #1 and #2
- Communications Management Plan
- Status Report Presentations
- Topic Presentation – Remote Teamwork
- Project Notebook

- Final Presentation
- Lessons Learned
- Self-Assessment
- Web Site Evaluation Criteria
- Listing of web sites containing templates
- PM Template Evaluation Criteria
- Two versions of a report listing categorized templates
  - Author First with key web site templates
  - Final which includes additional templates from literature, other web sites, text book and our own.

**Project Success:**  
The project will be deemed successful if the project is completed by 4/29/03, the PM Template Report is delivered to Kathy Schwalbe and some of the report content is included in the 3<sup>rd</sup> edition of her book.

## Wzory oświadczeń o zasięgu projektu

Scope Statement			
Project Title	Project Sponsor	Objective	
Dream Chaser Prototype	Sierra Nevada Corporation	Develop scale model of Dream Chaser	
<b>Executive Summary</b>			
<p>The objective of this project is to build a 13% scale model of the 7-passenger spaceplane the Dream Chaser™. The Dream Chaser™ introduces many areas of improvement upon the current space shuttle and is intended to become the next generation shuttle. Several key innovations and areas of improvement include: a hybrid propulsion system, lower operation costs, reduced g-force loads during re-entry, superior stability and lifting characteristics during atmospheric re-entry and landing. Analysis of approach and landing behavior will then improve the level of safety for the pilots. Testing the Dream Chaser™ vehicle's performance during low-speed flight and landing conditions is a crucial step in developing the final spacecraft design.</p> <p>The controls system of the model is run by remote control. The Dream Chaser™ has seven control surfaces. Servos will be connected to each of the control surfaces to actuate them. A stability augmentation system or autopilot system may be required for long range control of the model during a flight test, but both are beyond the scope of this project.</p> <p>Structural load testing, controls system testing, and electronics systems tests will verify the flight test readiness of the vehicle. The project timeline, from the preliminary design to completion of manufacturing and testing of the model is 32 weeks.</p>			
<b>Project Scope Statement</b>			
<p>The objective of this project is to deliver to SMC a geometrically and dynamically properly scaled 13% model of the Dream Chaser™ that shall be capable of multiple flight tests.</p>			
<b>Activities</b>	<b>Week #</b>	<b>Budget</b>	
Team Formation, Requirements	1-2	Prelim Design	\$2,000
POD	3	Critical Design	\$12,000
CDO, Preliminary Design	4-6	Prototyping	\$1,500
POB	7-8	Prototype Test	\$200
CDR, Detailed Design	9-13	Fabrication	\$34,000
FFR	16-17	Test	\$9,000
Manufacturing	18-26	Total Cost	\$58,700
Integration & Test	27-30	<b>Initial Organization</b>	
FFR	31	The engineering team will have 8 groups:	
FFR	32	aerodynamics, controls, software, electronics, CAD, testing, fabrication, structures.	
<b>Product Description</b>			
<p>The 13% scale model will be 4.3 feet long, with a wingspan no greater than 3 feet. The Dream Chaser™ is being considered for production for three main reasons: assured manned access to space, enhanced crew safety, and affordable costs. Unlike the Space Shuttle, the Dream Chaser™ would not have main propulsion engines or a large payload bay, so by removing large payload-carrying requirements from personnel delivery missions, the Dream Chaser would be a small, compact vehicle. It is then more feasible to design an abort capability to safely recover the crew during critical phases of launch and return from orbit. Also, since this is a small vehicle designed with available technologies, the Dream Chaser™ is forecasted to have a low development cost. In addition, subsystem simplification and an aircraft approach to the ground and flight operations lower the operating costs of the vehicle.</p>			

# Struktura Podziału Pracy (Work Breakdown Structure WBS)

## Definicja

jest wynikiem dekompozycji elementów oświadczenia o zakresie projektu na mniejsze elementy, aż do uzyskania najmniejszego możliwego, ale zarazem sensownego komponentu tzw. pakietu roboczego. Przedstawia pracę (komponenty projektu) niezbędną do osiągnięcia celów projektu. Sposoby prezentacji

- 1 lista
- 2 graficznie - drzewo

# Struktura Podziału Pracy cd.

## Cechy:

- 1 Musi być dokładny - jeżeli nie ma czegoś w WBS, jest to jednoznaczne z tym, że nie ma tego w projekcie.
- 2 WBS jest hierarchiczny - każdy poziom jest wyższym poziomem i / lub może podsumowywać poziom poniżej niego.
- 3 Najwyższym poziomem jest zakończony projekt. Najniższy poziom, niezależnie od tego, ile poziomów wytworzysz, nazywany jest pakietem roboczym.
- 4 Dzielenie na fazy jest dozwolone, ważne, by pamiętać, że faza nie powinna reprezentować okresu czasu, na przykład cyklu planowania trwającego trzy miesiące. Każda faza powinna reprezentować i przedstawiać konkretne cele.
- 5 Projekty kończą się wraz zakończeniem prac. WBS dotyczy właśnie wyłonienia i przedstawienia tych prac.
- 6 Rozdział na prace najlepiej wykonać po wyłonionych półproduktach i wynikach pośrednich.

## Struktura Podziału Pracy - jak?

Nie wykonuj pracy samodzielnie, do pomocy wykorzystaj swój zespół.  
Na samym szczycie znajduje się nazwa projektu np. HR redesign dla wcześniej rozważanego przykładu.



TOP level

## Struktura Podziału Pracy - jak?

Kolejne poziomy stanowią najważniejsze półprodukty, elementy pośrednie niezbędne do osiągnięcia celu.

W rozważanym przykładzie należałoby uwzględnić:

- 1 zdefiniowanie bieżących procesów
- 2 definiowania procesów obecnych
- 3 analiza luk
- 4 tworzenia uaktualnionych procesów
- 5 procesy szkolenia
- 6 wdrożenie



## Struktura Podziału Pracy - kolejny krok

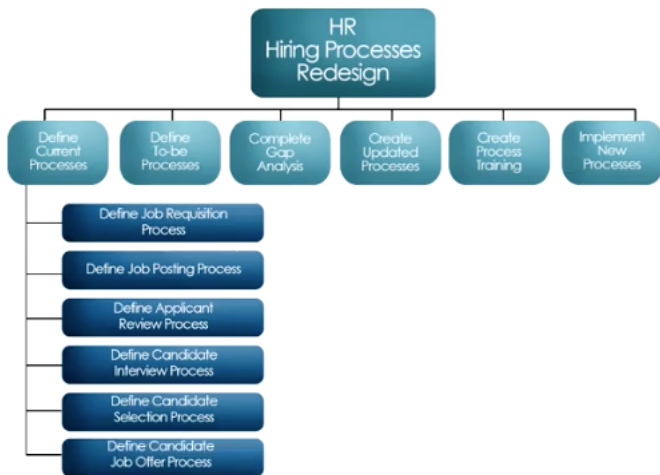
Teraz z zespołem przyjrzyjcie się każdemu z bloków ustalcie, co sprawi, że to osiągnięcie stanie się prawdą. Na przykład, jak rozpoznać, że definiowanie bieżących procesów jest zakończone?

Staraj się używać czasowników, by pokazać co zostanie zrobione. Opis nie powinien być za krótki i za długi. np. „obecne procesy” nie wskazuje co z nimi trzeba zrobić.

Jak rozpoznać, że definiowanie bieżących procesów jest zakończone? Musimy zdefiniować każdy z tych procesów. Być może stworzysz następny poziom, który pokaże procesy.



# Struktura Podziału Pracy - kolejny krok



## Struktura Podziału Pracy - zasady

W kolejnym kroku powinno się rozważyć każdy z bloków z poziomu trzeciego i zastanowić się, kiedy jest skończony.

Kiedy zakończyć proces zagłębiania?

- 1 Zasada 8-80: najniższy poziom powinien wynosić od 8 do 80 godzin pracy. Twój zespół prawdopodobnie ma pojęcie, jak wiele wysiłku będzie wymagało wykonanie konkretnych prac.
- 2 Zasada odległości: każda praca powinna zwierać nie więcej niż dwa stany/zadania.

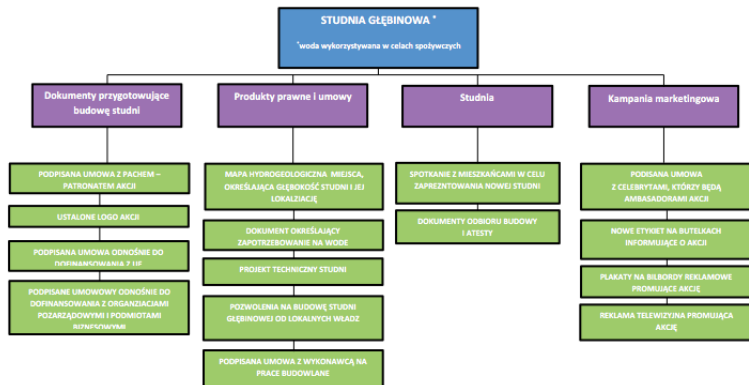
Możliwe są odstępstwa od reguł. np. Jest zadanie krótsze niż 8h, ale bardzo kluczowe dla projektu. Jeżeli to zadanie pominiemy, to nie uda się skończyć projektu.

# Struktura Podziału Pracy - dobrze pamiętać

- 1 Nie spiesz się z WBS. Dobrze opracowany pomoże w dalszym zarządzaniu projektem.
- 2 WBS pozwala na budowanie zespołu.
- 3 Pozwala zespołowi omówić: sposoby pracy, zagrożenia, dokonać szacowania zasobów.

## Przykłady WBS

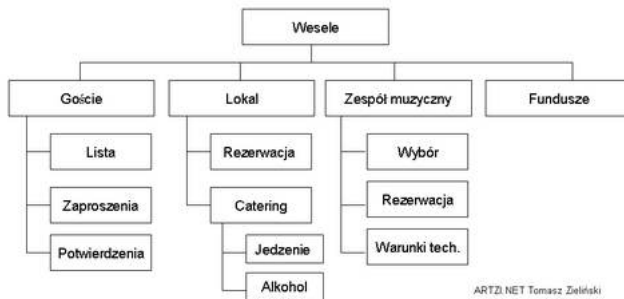
Rys 3.2 Przykład diagramu produktów projektu.



źródło: Opracowanie własne

# Przykłady WBS

## WBS w postaci drzewa



# Przykłady WBS

WBS FOR NEW MODEL PROJECT		
<b>Project: New Model</b>		01-00-00
<b>Sub-project 1</b>	Analysis	01-01-00
	Task 1: Marketing Study	01-01-01
	Task 2: Cost Benefit Analysis	01-01-02
<b>Sub-project 2</b>	Design	01-02-00
	Task 1: Concept Sketches	01-02-01
	Task 2: Engineering Drawings	01-02-02
<b>Sub-project 3</b>	Prototype	01-03-00
	Task 1: Fabrication	01-03-01
	Task 2: Installation	01-03-02
	Task 3: Safety Testing	01-03-03
	Task 4: Efficiency Testing	01-03-04

# Case study i ćwiczenie

<https://www.coursera.org/learn/project-planning/lecture/6u3Ik/4-3-case-study>

# Plan wykładu

- 1 Planowanie projektu, inicjalizacja
- 2 Władza a wpływ**



# Władza i wpływ

## Władza (Authority)

oznacza, że masz prawo do dysponowania środkami, funduszami, podejmować decyzje i wydawać zgody.

## Wpływ (Influence)

to zdolność do przekonywania innych do działania w imieniu projektu.

Wykorzystujesz wpływ, aby zachęcić członków zespołu do dopełnienia terminów, ułatwiasz rozwiązywanie konfliktów oraz próbujesz rozwiązać problemy w projekcie. Wpływasz poprzez relacje, które zbudowałeś. Osoby, które Ci ufają, są bardziej otwarte na Twój wpływ.

Wpływasz przez zdolność do porozumiewania się pokazując zalety i wady. I dzięki zdolności do słuchania otwarcie na punkt widzenia innych. Wpływasz poprzez otwartość i dobry przykład.

# Konflikt

## Konflikt

Konflikt nie jest zły. Konflikt jest naturalny i pojawia się, gdy jedna ze stron uważa, że ich potrzeby nie zostaną zaspokojone. Użyjesz swojego wpływu, aby pomóc rozwiązać konflikt.

Większość konfliktów rozwiązuje

- 1 planowanie
- 2 komunikacja

## Zróżnice konfliktów

### Konflikt wokół priorytetów projektu

Możesz rozwiązać konflikt poprzez precyzyjne sformułowanie i udokumentowanie priorytetów. Możesz te informacje zawrzeć w karcie projektu. Nie oznacza to, że wszyscy się tą propozycją zgodzą. Jeśli jednak zostanie osiągnięta oficjalna ugoda, opis priorytetów będzie stanowić przypomnienie, że taka jest decyzja i wszystko zostało już wcześniej ustalone.

## Zróżnice konfliktów

### Konflikt wokół zasobów projektu

Przedstawienie planu wykorzystania zasobów interesariuszom i uzyskanie ich zgody.

### Konflikt o role i obowiązki członków zespołu

Rozwiązanie przy pomocy RAM (responsibility assignment matrix). RAM pomaga zilustrować, kto wykonuje jaki zakres projektu. Możesz utworzyć go na różnych poziomach, możesz to zrobić aż do poziomu zadania. Chodzi o wskazanie, kto jest naprawdę odpowiedzialny za pracę, kto musi wiedzieć o pracy, która zapewni pomoc lub skonsultuje się.

## Przykłady RAM

WBS Element	Project Team Members					Other Stakeholders		
	I.B.You	M. Jones	R. Smith	H. Baker	F. Drake	Sponsor	Clnt Mgt	Func Mgt
I.0.1.1 Activity A	N				R			
I.0.1.2 Activity B		R	C					
I.0.1.3 Activity C	R		S			A		G
I.0.2 Activity D			R		S			A
I.0.3.1 Activity E			R			N		
I.0.3.2 Activity F				R				
I.0.3.3 Activity G	R			S		A	A	
I.0.4 Activity H		R			C	N		

**Key:** R = Responsible, S = Support Required, C = Must Be Consulted, N = Must Be Notified, A = Approval Required, G = Gate Reviewer

# Konflikty produktywne i nieproduktywne

## Konflikt produktywny

Taki, który pomaga rozwiązać problemy i tworzyć inne podejście do projektowania, który zapewnia najlepsze sposoby spełnienia celów projektu.

## Konflikt produktywny

Jest to rodzaj konfliktu, w którym ludzie atakują siebie nawzajem.

# Konfrontacja

## Konfrontacja

Jest to metoda zbliżania do siebie przeciwników poprzez zaangażowanie trzeciej strony, której zadaniem jest stworzenie klimatu sprzyjającego wyjaśnieniom i współpracy. Tą trzecią stroną możesz być Ty. Zachęcasz strony konfliktu do wspólnego działania w celu prowadzenia pewnych badań i analizy oraz do opracowania wspólnych wniosków.

# Kompromis

## Kompromis

Metoda ta jest najczęściej stosowana w praktyce. Ja ustąpię ale pod warunkiem, że i ty ustąpisz. Metoda ta więc polega na wzajemnych ustępstwach za cenę osiągnięcia częściowych korzyści.

Może to być skuteczne, gdy nie masz czasu na konfrontację lub współpracę. Może niekoniecznie prowadzić do najlepszego rozwiązanie i nie generuje sukcesu.



# Wygładzanie

## Wygładzanie

Wygładzanie lub przychylne nastawienie oznacza, że starasz się przypomnieć stronom konfliktu ich podobieństwa. Odnosisz się do ich relacji i pracujesz nad utrzymaniem przyjaznej atmosfery. Nie pomoże to rozwiązać przyczyny konfliktu, ale może prowadzić do budowania relacji.

# Wymuszenie

## Rywalizacja

Zmuszanie lub rywalizowanie oznacza, że powieszysz, jak teraz będzie, ustalisz reguły. Ty lub inna strona konfliktu nakazuje rozwiązanie. Jeśli Twoje jesteś w zespole ekspertem, to takie podejście ma sens. Jeśli ktoś wyraźnie łamie zarządzenie lub zasady, to takie podejście ma sens. Często sponsorzy używają tego podejścia. Dostarczają rozwiązania i oczekują, że się z niego skorzysta.

# Unikanie / wycofanie

## Wycofanie

Z zasady nie jest to dobre rozwiązanie. Ale w niektórych sytuacjach pomocne. Jeśli ty lub inni strony konfliktu potrzebują trochę czasu, aby się uspokoić. To również dobre, gdy jesteś w konflikcie z przełożonym. np. kiedy sponsor mówi Ci, że chce coś i wiesz, że nie powoduje to szkody lub nie jest nieetyczne, prawdopodobnie nie ma powodu, by wchodzić z nimi w konflikt.

# Case study i ćwiczenie

<https://www.coursera.org/learn/project-planning/lecture/I1S4D/5-3-case-study>

# Źródła

- <http://registration-statement.com/8-project-scope-statement-example/>
- <https://dobrepraktyki.wordpress.com/2013/05/11/zarzadzanie-projektami-wedlog-metodyki-pmi/>
- <http://zarzadzanieprojektami.it>
- <https://omec.pl/blog/struktura-podzialu-pracy-spp>
- [http://www.tzielinski.com/?page\\_id=56](http://www.tzielinski.com/?page_id=56)
- Coursera - Project planning course