

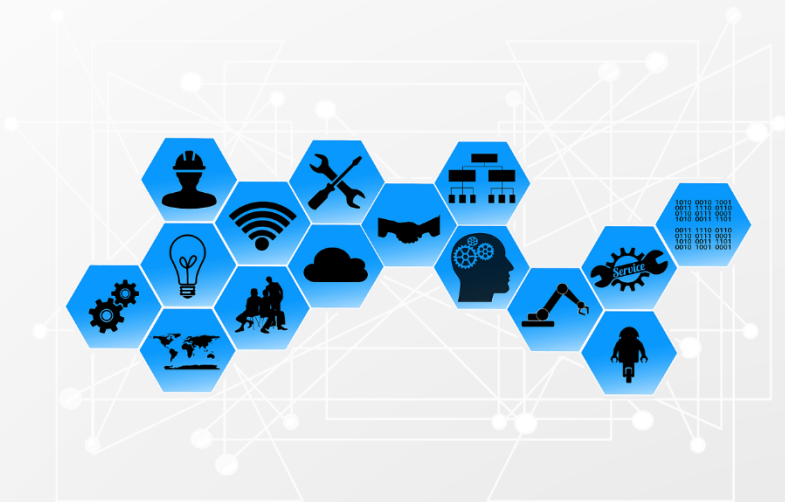


ZARZĄDZANIE ZESPOŁAMI PROJEKTOWYMI

wprowadzenie do problematyki

ćwiczenia

dr Marian Krupa



AGENDA

Zarządzanie zespołami
projektowymi

1. „Kierownik totalny” czyli zrównoważone zarządzanie projektem informatycznym.
2. Gdyby tylko nie ci pracownicy..., zarządzanie procesem zmian organizacyjnych.
3. „Wojna światów” – Jak uniknąć nieporozumień w projekcie informatycznym.
4. Indywidualne profile etyczne a zarządzanie poprzez konflikt.
5. Gry aksjologiczne a zarządzanie projektem informatycznym - pomiędzy wolą współpracy a pokusą rywalizacji.
6. „18 miesięcy w kalejdoskopie” – Jak balansować między różnymi siłami i utrzymać równowagę.
7. Budowanie zespołu projektowego

1. „Kierownik totalny” czyli zrównoważone zarządzanie projektem informatycznym



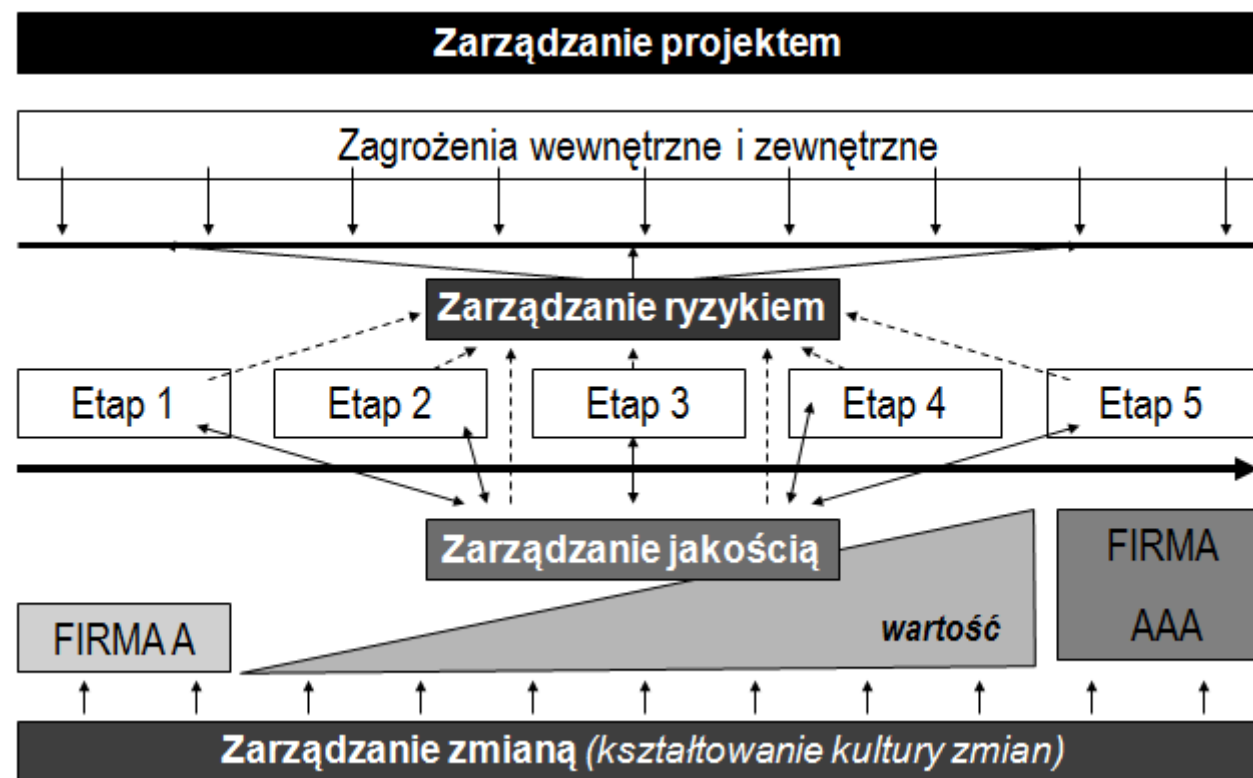
WPROWADZENIE

„Kierownik totalny” czyli
zrównoważone zarządzanie projektem
informatycznym

1. Wdrożenie systemu klasy ERP oznacza niewątpliwie zmianę, często zmianę totalną dla przedsiębiorstwa, w tym przede wszystkim dla ludzi w nim pracujących.
2. Każda zmiana w sposób naturalny prowadzi do zachwiania swoistej równowagi.
3. proces zmian jest jednak w dużej mierze przewidywalny!
4. Wynika z tego cały szereg oczywistych rekomendacji.



Zintegrowany model zarządzania projektem na tle procesu wdrożenia systemu ERP i wzrostu wartości przedsiębiorstwa



WPROWADZENIE

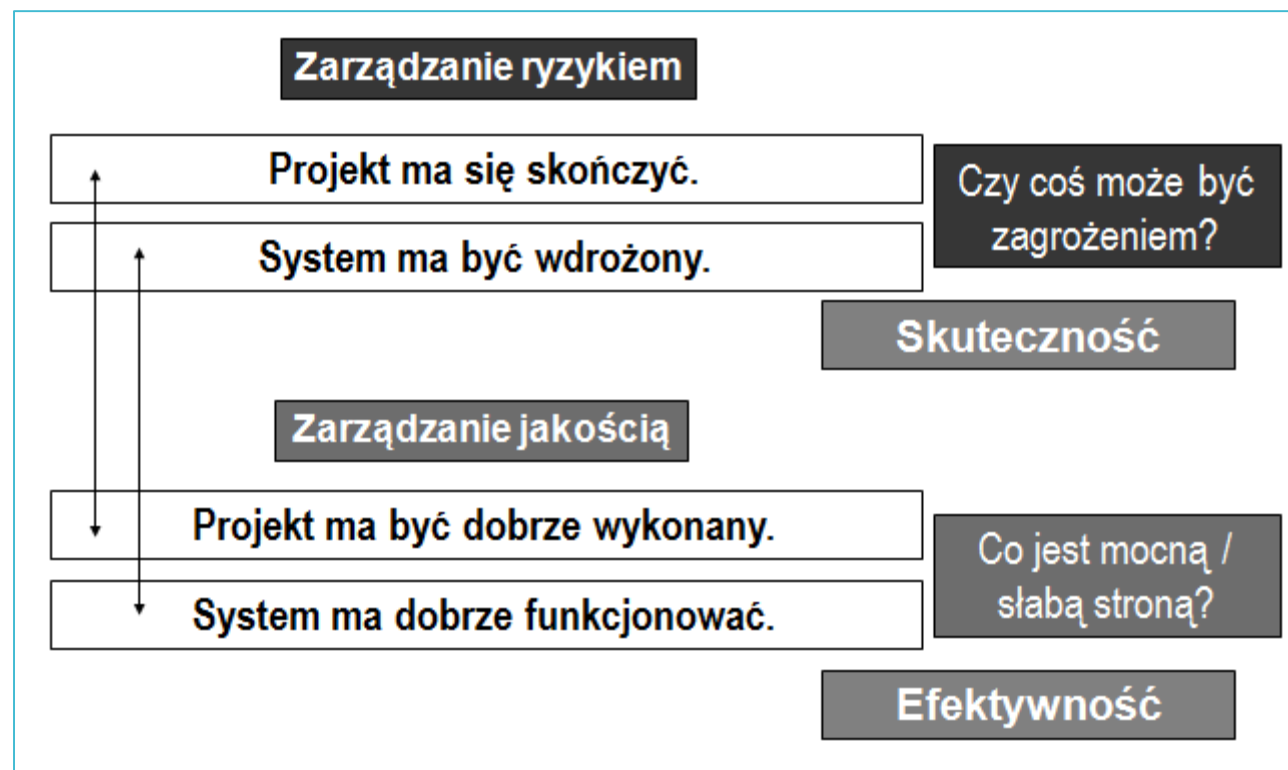
„Kierownik totalny” czyli zrównoważone zarządzanie projektem informatycznym



Rola kierownika jakości i menedżera ds. ryzyka i ich wzajemne relacje

WPROWADZENIE

„Kierownik totalny” czyli zrównoważone zarządzanie projektem informatycznym





PYTANIA

„Kierownik totalny” czyli
zrównoważone zarządzanie
projektem informatycznym

1. Co to oznacza być kierownikiem „totalnym”?
2. Czym jest być klasyczna krzywa zmiany Kurta Lewina?
3. Jakie rekomendacje są definiowane w zakresie zarządzania zmianą organizacyjną?
4. Jakie relacje, dylematy występują pomiędzy efektywnością a skutecznością?
5. Jakie problemy, pytania nie są podejmowane przez kierowników projektów IT i dlaczego?
6. W jakim zakresie kierownik jakości może i powinien współpracować z kierownik ryzyka?
7. W jakim zakresie kierownik projektu może i powinien współpracować z kierownik zmiany?

**2. Gdyby tylko nie ci pracownicy...,
zarządzanie procesem zmian
organizacyjnych**

SAME



WPROWADZENIE

Gdyby tylko nie ci pracownicy...,
zarządzanie procesem zmian
organizacyjnych

1. Zmiana organizacyjna wynikająca z wdrożenia dużego systemu ERP jest zawsze procesem długim, czasochłonnym, obciążonym również bardzo dużą dawką negatywnych emocji...
2. Proces zmiany, wynikający z wdrożenia systemu klasy ERP, również zawiera podobny schemat zachowań (utrata stabilności, przewidywalności, rutyny, bezpieczeństwa itd.).
3. Opisany w literaturze w literaturze przedmiotu indywidualny proces zmian w zakresie postaw i akceptowalnych wartości obejmuje pięć faz.
4. Proces przechodzenia od negacji do akceptacji wymaga czasu i cierpliwości.
5. Pozytywny odbiór nowego systemu nie jest też dziełem przypadku.



SAME

WPROWADZENIE

Gdyby tylko nie ci pracownicy...,
zarządzanie procesem zmian
organizacyjnych



Faza „złości” przypomina postawę XIX wieczny **Luddystów**, którzy negując sens pracy z nowymi maszynami parowymi (krosna) po prostu je niszczyli.

Pojawienie się nowych technologii w ówczesnej rzeczywistości społeczno-gospodarczej oznaczało dla całych grup zawodowych degradację w obszarze tradycyjnych więzi rodzinnych, statusu społecznego i ekonomicznego.

Współcześnie, możemy dostrzec podobne zachowanie niektórych grup pracowników, związków zawodowych ukierunkowane na całkowitą **negację procesu informatyzacji** wskazując na podobne negatywne skutki społeczne (neoluddyzm).

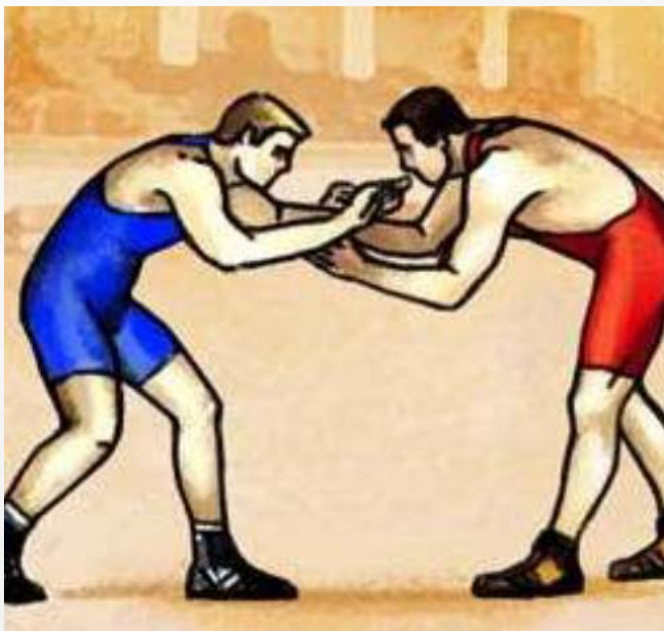


PYTANIA

Gdyby tylko nie ci pracownicy...,
zarządzanie procesem zmian
organizacyjnych

1. W jakim zakresie pracownicy mogą być źródłem problemów a na ile korzyści?
2. Na czym polega i czego dotyczy emocjonalny stosunek pracownika do projektu IT?
3. Jak przebiega typowy proces adaptacji pracownika do nowej rzeczywistości organizacyjnej?
4. Jakie stwarza szanse, a jakie zagrożenia każdy etap adaptacji?
5. Jakie działania należy podjąć, aby zminimalizować negatywne aspekty zmian?
6. Jak jest rola agenta zmiany w projekcie IT?

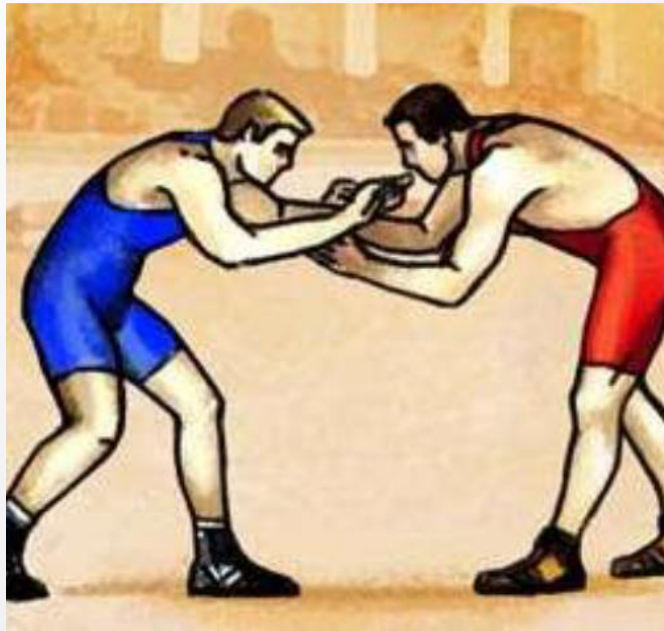
3. „Wojna światów” – Jak uniknąć nieporozumień w projekcie informatycznym



WPROWADZENIE

„Wojna światów” – Jak uniknąć nieporozumień w projekcie informatycznym

1. Projekty IT są realizowane zarówno w sektorze prywatnym (biznes) jak i w sektorze publicznym (administracja).
2. Realizacja takich projektów implikuje cały zestaw problemów wynikających z zasadniczych różnic charakteryzujących powyższe sektory.
3. Występujące różnice tworzą często bariery utrudniający w sposób istotny zarządzanie takim projektem.
4. Czy istnieje możliwość „pogodzenia” tych dwóch „światów” zapewniając wysoką jakość zarządzania takim projektem?



WPROWADZENIE

„Wojna światów” – Jak uniknąć nieporozumień w projekcie informatycznym

Lp	TYP KULTURY	Ocena [0-6]		Profil kultury organizacyjnej								
		0	1	2	3	4	5	6				
	„Wszystko albo nic”	19	25									
1	Najwyższą wartością jest sukces	3	6									
2	Wysoko się ceni szybkie działanie	2	6									
3	Używa się niekonwencjonalnego języka (slang branżowy)	3	5									
4	Równe traktowanie kobiet i mężczyzn	5	5									
5	Przesady (tradycja i zwyczaje) odgrywają dużą rolę	6	3									
	„Chleba i igrzysk”	15	23									
6	Orientacja na zewnątrz	2	6									
7	Szczególnością jest aktywność	1	6									
8	Przyjazne i ujmujące zachowanie	3	5									
9	Świętuje się wiele uroczystości	6	1									
10	Język jest zwięzły i pełen skrótów	3	5									
	„Analityczna kultura przedsięwzięć”	25	22									
11	Koncentrowanie się na decyzjach	2	6									
12	Ideą jest stateczna osobowość	2	6									
13	Podstawowym rytuałem jest narada	6	3									
14	Porządny i dyskretny ubiór /	5	4									
15	Język i formy obejścia są bardzo dyskretne / sformalizowany	5	3									
	„Kultura procedury”	29	15									
16	Perfekcyjna realizacja zadań	5	4									
17	Wszystko jest rejestrowane	6	3									
18	Formalizm: nieufność i zabezpieczenie	6	3									
19	Porządek hierarchiczny określa wszystko	6	2									
20	Ryzyko jest absolutnie niedopuszczalne	6	3									

Legenda:

- organizacja typu **ADMINISTRACYJNEGO**
- organizacja typu **BIZNESOWEGO**

Opis skali: dla „0” – zdecydowanie NIE; dla „6” zdecydowanie TAK



PYTANIA

„Wojna światów” – Jak uniknąć nieporozumień w projekcie informatycznym

1. Czym jest sektor prywatny a czym publiczny?
2. Jakie istotne różnice obejmują te dwa sektory?
3. Jakie typowe syndromy, bariery występują w projektach IT realizowanych w sektorze publicznym?
4. Jakie są pozytywne/negatywne przykłady projektów IT w sektorze publicznym?
5. Jakie szanse i jakie zagrożenia wynikają w zakresie realizacji projektów IT w formule „Partnerstwa Publiczno-Prywatnego”?

4. Indywidualne profile etyczne a zarządzanie poprzez konflikt



Skoro każda organizacja nie jest monolitem, lecz znacznie częściej 'bywa' zorganizowaną koalicją, to konflikt w ramach każdej koalicji jest zjawiskiem nie do uniknięcia.

- **Konflikt** (łac.: conflictus – zderzenie, sprawa sądowa) rozumiany jako odczuwalny stan niekompatybilnego różnicowania generujący tworzenie się postaw oporu i opozycji.
- Wyróżniamy konflikt konstruktywny, destruktywny i o poziomie zerowym.
- **Zarządzanie poprzez konflikt** - świadomy zabieg polegający na wywołaniu konfliktu, eskalacji konfliktu lub utrzymaniu go, aby zmusić grupę do działania, przyjęcia określonej postawy itp

WPROWADZENIE

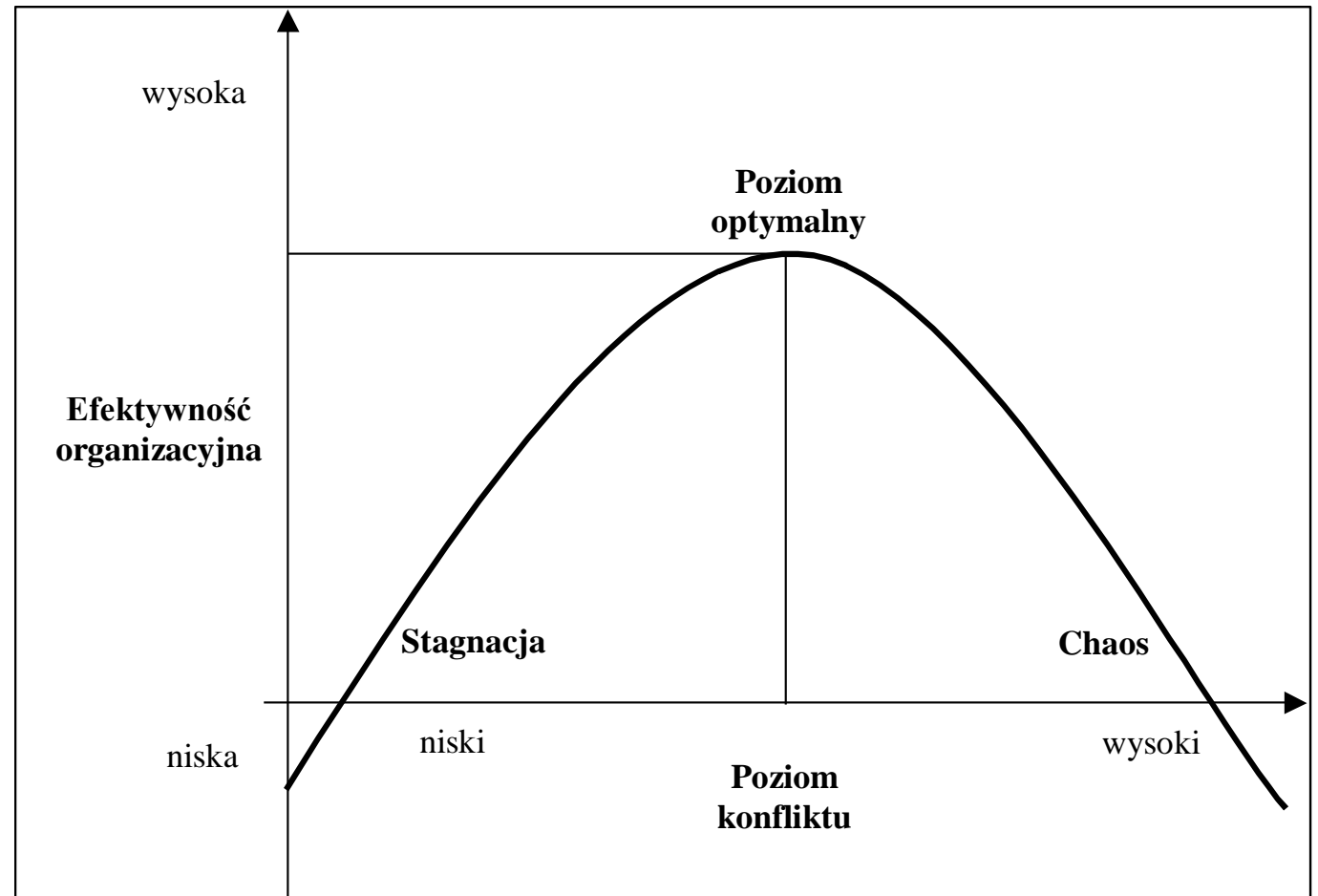
Indywidualne profile etyczne a zarządzanie poprzez konflikt



Konflikt a efektywność organizacji

WPROWADZENIE

Indywidualne profile etyczne a zarządzanie poprzez konflikt





TEST

Indywidualne profile etyczne a zarządzanie poprzez konflikt

Cechy	I	✓	II	✓	III	✓	IV
Skłonność do prawdy	Posiadam całą prawdę		Poznaję gruntownie prawdę		Celem moim jest prawda		Wiem wszystko lub mogę wiedzieć
Przekazywanie prawdy – komunikacja do świata	Wcielam prawdę w życie		Mam dystans wobec rzeczywistości		Interesuje mnie tylko doskonałość		Jeśli chcę osiągnąć wszystko
Wartości moralne	Mam zawsze obowiązek działać		Działam w sytuacji wyższej konieczności		Byle jak to gorzej niż wcale		Działam wtedy kiedy mi się to opłaca
Wymagana a prawda	Cel wymaga pełnego zaangażowania		Wiedza wymaga poświęceń		Dla wielkiego dobra warto się poświęcić		Używasz - żyjesz
Realizacja celu	Zwycięstwo		Wiedza		Spełnienie		Bogactwo
Wiedzę o tym, co robić, to...	Zawsze wiem co robić		Prowadzę badania		Kontempluję		Jest mi to obojętne
Reakcja na agresję	Kontratakuję z nawiązką		Bronię się		Poddaję się		Oddaję ciosy
Świadomość siebie	Nowości		Niepewności		Bylejakości		Filozofów
Wzrost	Wojownikiem		Wykształconym		Marzycielem		Spryciarzem
Wzrost	Świat jest po to żeby go zmieniać		Myszę więc jestem		Do wyższych rzeczy jestem stworzony		Wszystko można kupić
Wzrost	Idea		Mądrość		Doskonałość		Przyjemność
Wzrost	Czarny albo biały		Odcienie bieli i szarości		Biały		Kolory tęczy
Wzrost samochodu	Opel		Toyota		Audi		Mercedes
Wzrost	Historia i religia - wyjazdy krajowe		Muzea - Włochy		Góry - Alpy		Plaże - Wyspy Kanaryjskie
Wzrost	Przed radiem i telewizorem		Biblioteka – lektura książki		Teatr		Sex, drugs & Rock and Roll
Wzrost w sport - rekreacja	Żaden		Szachy		Łucznictwo		Piłka nożna
	Razem:		Razem:		Razem:		Razem:

1. Analizując wybraną cechę dokonaj wyboru jednej (z czterech możliwych), najbardziej dopasowanej odpowiedzi / indywidualnej postawy poprzez postawienie znacznika „✓” lub „X”.
2. Podlicz ilość wskazań dla poszczególnych kolumn.
3. Dokonaj analizy najbardziej dominującego profilu w oparciu o treści przedstawione na wykładzie.



Wiedza etyczna	wysoka	„Intelektualista”	„Perfekcjonista”
	niska	„Relatywista”	„Fundamentalista”
Profil		Niska	wysoka
		Wrażliwość etyczna	

Rysunek. Dojrzałość etyczna w wymiarze wiedzy i wrażliwości. Źródło: Opracowanie własne.

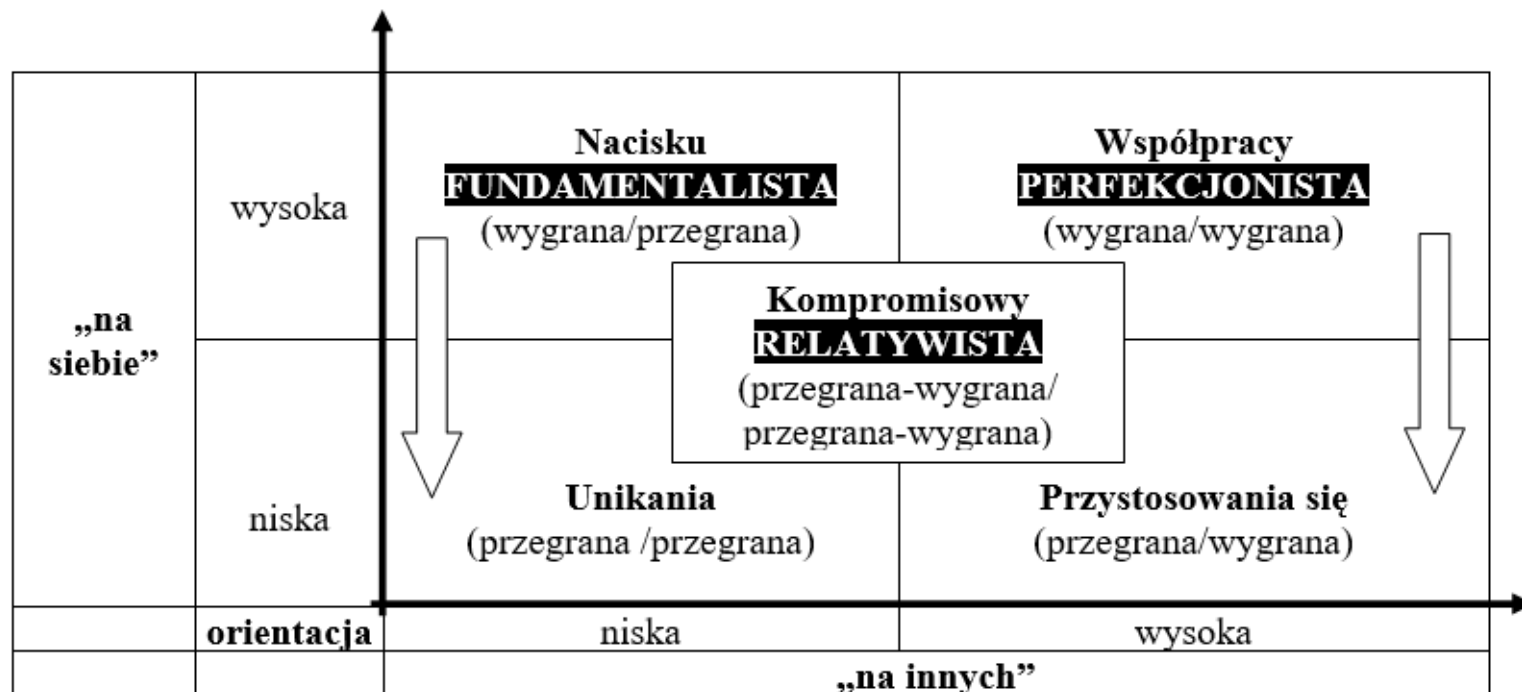
PROFILE

Indywidualne profile etyczne a zarządzanie poprzez konflikt



PROFILE

Indywidualne profile etyczne a zarządzanie poprzez konflikt



Rysunek. Style rozwiązywania konfliktów a indywidualne profile etyczne. Źródło: Opracowanie własne.

5. Gry aksjologiczne a zarządzanie projektem informatycznym - pomiędzy wolą współpracy a pokusą rywalizacji

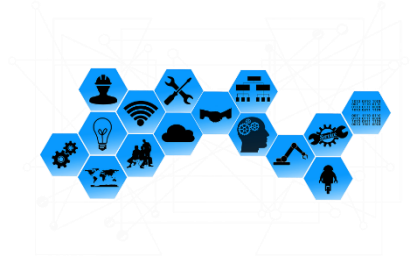


WPROWADZENIE

Gry aksjologiczne a zarządzanie projektem informatycznym

Jeśli partnerzy nie będą sobie ufać, obie strony będą jedynie pilnować, by wypełniać obowiązki wynikające z kontraktu.
M. Skrobisz, BCC

- Możemy przyjąć, że nie tyle przygotowanie i profesjonalizm wykonawcy i zamawiającego jest rozstrzygające o sukcesie projektu IT ile raczej **jakość relacji**, która zostaje ukształtowana w procesie wdrożenia.
- Relacja lub jej brak jest zdecydowanie efektem swoistej interakcji społecznej, która zachodzi w wyniku realizacji różnych przedsięwzięć, projektów.
- Rozwiązanie problemu „sensu stricto” ekonomicznego wymaga refleksji o charakterze aksjologicznym.



Macierz wyników w grze Mortona Deutscha

		Drugi gracz (WYKONAWCA)	
		Lojalność	Brak lojalności
Pierwszy gracz (ZAMAWIAJĄCY)	Zaufanie	A [9;9]	B [-10;10]
	Brak zaufania	C [10;-10]	D [-9;-9]

WPROWADZENIE

Gry aksjologiczne a zarządzanie projektem informatycznym



PYTANIA

Gry aksjologiczne a zarządzanie projektem

1. **Czym jest koncepcja „gry” w zarządzaniu projektami? Podaj przykłady.**
2. **Czy realizacja projektu informatycznego jest zawsze grą?**
3. **Analizując cztery różne potencjalne scenariusze, czy możemy założyć, że praktycznie jesteśmy „skazani” na grę typu D?**
4. **Czy istnieje w świecie biznesu tylko gra o sumie zerowej, w której to, aby mogła wygrać jedna strona, musi stracić druga? Uzasadnij.**
5. **Czy postawa zaufania w zarządzaniu jest możliwa do zastosowania?**

6. „18 miesięcy w kalejdoskopie” – Jak balansować między różnymi siłami i utrzymać równowagę



WPROWADZENIE

„18 miesięcy w kalejdoskopie” – Jak balansować między różnymi siłami i utrzymać równowagę

1. Ten projekt był dla mnie pierwszym w życiu, który miał tak zdecydowaną metodykę, co bardzo pomagało w trudnych momentach.
2. Mówi się, że dobry los nie jest sprzymierzeńcem beczynnych. Myślę, że to prawda, dlatego zawsze starałem się odrabiać zadane lekcje.
3. Ale jednocześnie wierzę, że także szczęście jest ważnym czynnikiem sukcesu.
4. Chcę jednak podkreślić, że naszym celem nie było wdrożenie systemu dla systemu, i to akurat SAP-a, ale chęć ściślejszej współpracy w regionie, ujednoczenie procesów biznesowych.



PYTANIA

„18 miesięcy w kalejdoskopie” – Jak balansować między różnymi siłami i utrzymać równowagę

1. Jaka rolę pełniła w projekcie komunikacja?
Czym była dobra komunikacja?
2. Czy bariery językowe stanowiły problem?
3. Jakie kompetencje kierownicze są szczególnie istotne w projekcie IT?
4. „Dobry los”, „szczęście” - w jakim zakresie nieprzewidywalność ma wpływ na relacje interpersonalne?
5. Jak jest rola sponsora projektu w zapewnieniu wysokiej jakości zarządzania?
6. Jakie techniki motywacji są skuteczne w zapewnieniu właściwego zaangażowania pracowników?
7. Jak poradzono sobie z problemem zmiany?
8. W jakim zakresie uwarunkowania międzynarodowe miały wpływ na jakość prac wdrożeniowych?

7. Budowanie zespołu wdrożeniowego – 9 złotych zasad



WPROWADZENIE

Budowanie zespołu wdrożeniowego
– 9 złotych zasad

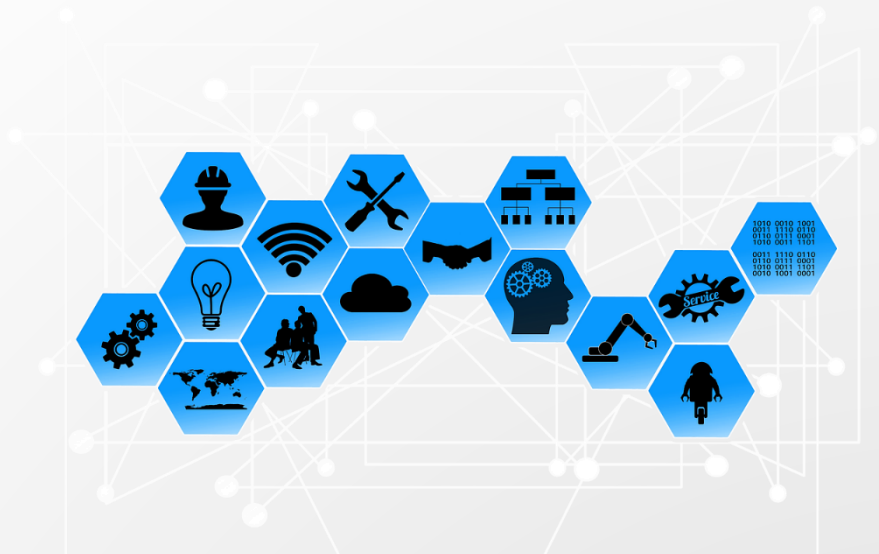
1. Zespół projektowy to grupa osób, które wspólnie realizują projekt.
2. Aby zrealizować jakikolwiek projekt powinieneś zbudować zespół.
3. Sukces projektu biznesowego zależy od rzetelności i sprawności zespołu odpowiedzialnego za jego realizację.
4. To w jaki sposób zbudujemy zespół będzie miało bezpośredni wpływ na sukces samego projektu – patrz 9 złotych zasad.
5. Ponadto, projekt oferuje możliwość wzmocnienia poczucia przynależności do tej samej jednostki i pobudzenia kreatywności każdej osoby, a także jest nośnikiem znaczenia misji.



PYTANIA

Budowanie zespołu wdrożeniowego – 9 złotych zasad

1. Jakie są tzw. „złote zasady” budowania zespołu projektowego?
2. Jaka jest użyteczność poszczególnych zasad z perspektywy realizacji celów projektu?
3. Na ile poszczególne zasady wymagają odpowiednich inwestycji i w jakie obszary?
4. Które zasady bardziej dotyczą kompetencji kierownictwa a które kompetencji zespołu?
5. Czy wielkość projektu ma wpływ na jego jakość z perspektywy budowania zespołu wdrożeniowego?



ZARZĄDZANIE ZESPOŁAMI...

dr Marian Krupa

PODSUMOWANIE