



Zarządzanie projektami

SZKOLENIE CERTYFIKACYJNE

ROMAN WENDT

21-22 WRZEŚNIA 2019

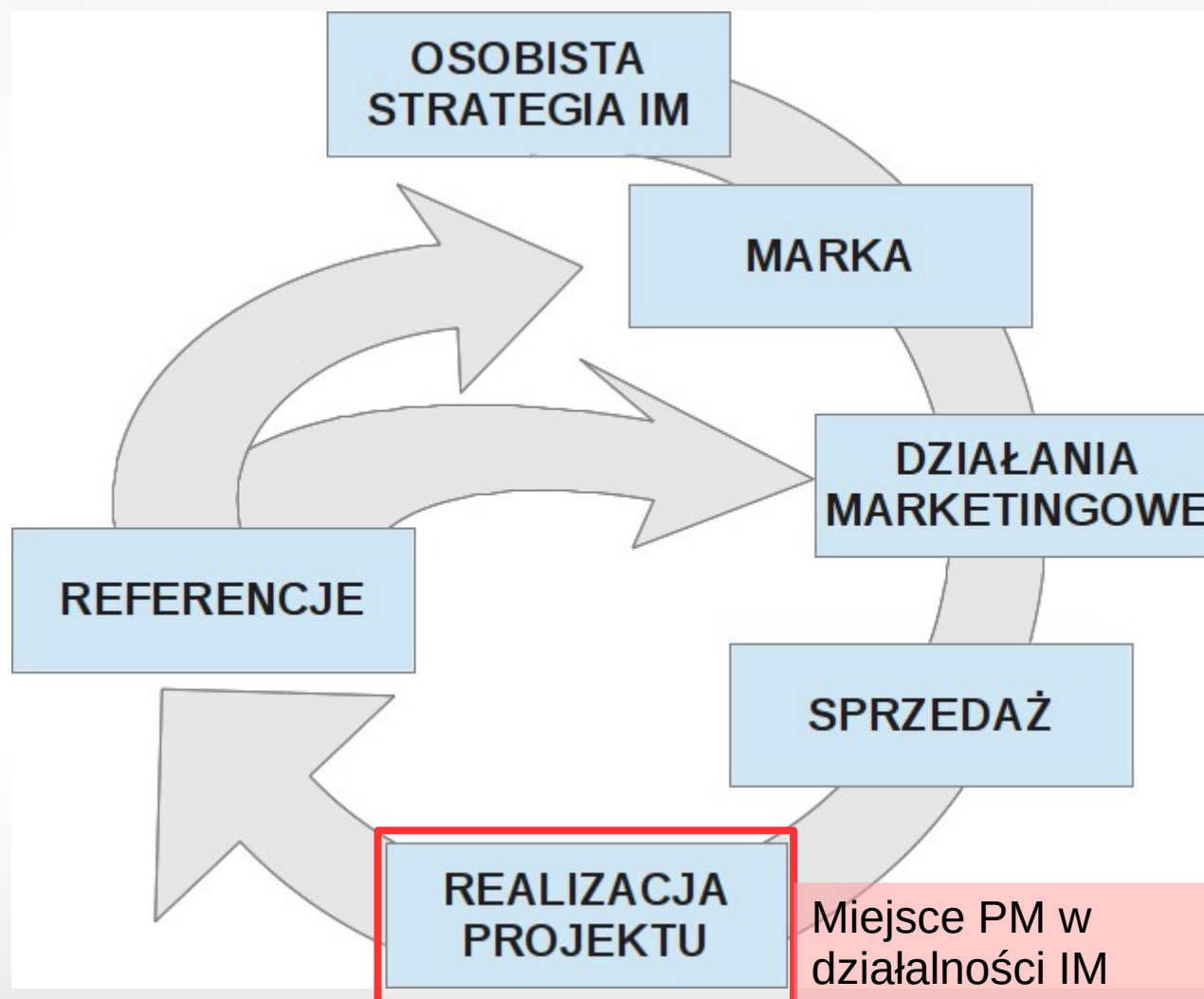
SIM

STOWARZYSZENIE INTERIM MANAGERS

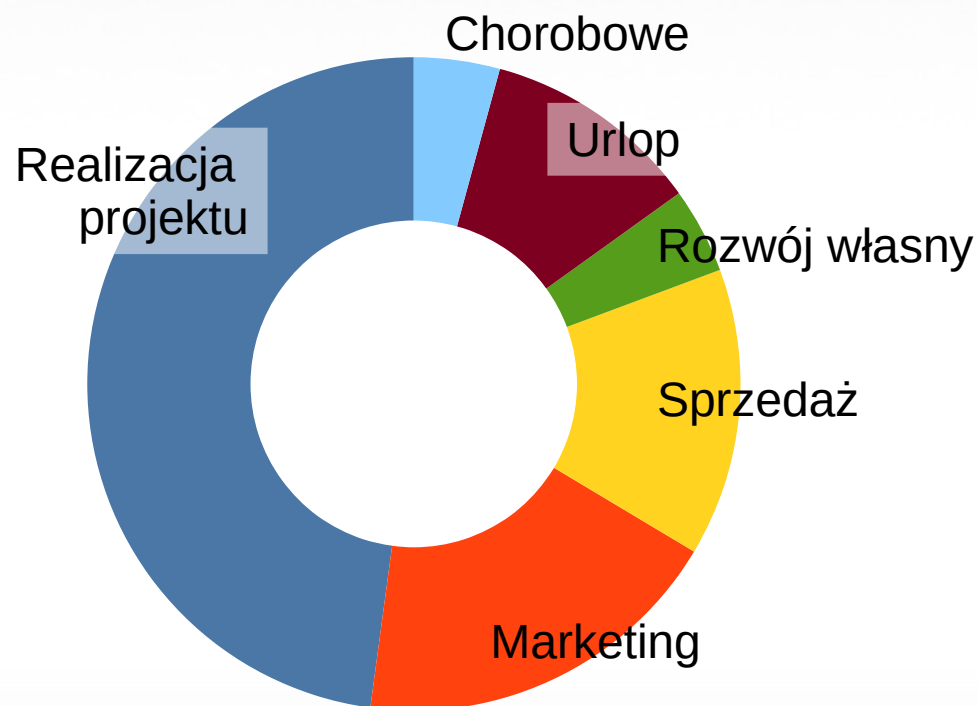
Plan szkolenia

	Dzień 1	Dzień 2
9.00-10.30		
10.30-11.00	Przerwa na kawę	Przerwa na kawę
11.00-13.00		
13.00-14.00	Lunch	Lunch
14.00-15.00		
15.00-15.30	Przerwa na kawę	Przerwa na kawę
15.30-17.00		

Cykl IM



Stryktura cyklu IM



Czas cyklu projektowego

	Miesiące
Realizacja projektu	8,0
Marketing	3,1
Sprzedaż	2,4
Rozwój własny	0,7
Urlop	1,8
Chorobowe	0,7
Razem czas cyklu projektowego	17

Porównanie odpowiedzialności

Typ/ rodzaj odpowiedzialności	Czas	Produkt	Efekt
PRACA NAJEMNA	X		
ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI		X	
INTERIM MANAGEMENT	X	X	X



0

CASE STUDY

SIM

STOWARZYSZENIE INTERIM MANAGERS

2111

Sytuacja wyjściowa

FIRMA

- Oddział firmy zagranicznej
- Polska spółka akcyjna
- Polska firma właścicielska
- Produkcja, usługi
- ~1000 pracowników.
- ~500 mln

KONTEKST

- Firma w kiepskiej sytuacji finansowej,
- Trend spadkowy,
- Kolejni CEO wymieniani po nieudanych próbach sanacji
- Właściciel zmęczony, chce się „odsunąć”, odpocząć, lub zająć innym biznesem

POTRZEBA

CEO (interim), który wejdzie i „doholuje” z drobnymi usprawnieniami firmę do czasu zatrudnienia kolejnego, tym razem kompetentnego i skutecznego CEO, który wyprowadzi firmę na prostą.

Rozwój sytuacji

SCENARIUSZ ROZWOJU SYTUACJI

- Klient poszukuje IM o wąskim funkcjonalnym zakresie (przez networking lub agencję), przedstawia profil
- Klient przedstawia umowę pracowniczą/kontrakt z zakresem obowiązków (ogólną). Wynagrodzenie zgodnie z określoną wcześniej potrzebą. Cele i premia będą ustalone „po rozpoznaniu sytuacji”
- IM wchodzi w rolę CEO
- Szybko okazuje się, że sytuacja jest gorsza (tragiczna) niż deklarowano.
- Brak płynności, trupy wypadają z szaf kilka razy w miesiącu, kilka pożarów jednocześnie, przy czym 1-2 bardzo duże. Wszystkim trzeba sterować ręcznie. IM musi pracować 12 zamiast 8 godzin dziennie.

1

Rozwój sytuacji

SCENARIUSZ ROZWOJU SYTUACJI

- Klient poszukuje IM o wąskim funkcjonalnym zakresie (przez networking lub agencję), przedstawia profil
- Klient przedstawia umowę pracowniczą/kontrakt z zakresem obowiązków (ogólną). Wynagrodzenie zgodnie z określoną wcześniej potrzebą. Cele i premia będą ustalone „po rozpoznaniu sytuacji”
- IM wchodzi w rolę CEO
- Szybko okazuje się, że sytuacja jest gorsza (tragiczna) niż deklarowano.
- Brak płynności, trupy wypadają z szaf kilka razy w miesiącu, kilka pożarów jednocześnie, przy czym 1-2 bardzo duże. Wszystkim trzeba sterować ręcznie. IM musi pracować 12 zamiast 8 godzin dziennie.

2

Rozwój sytuacji

SCENARIUSZ ROZWOJU SYTUACJI

- Po 1-2 miesiącach klient oznajmia, że rozumie, że sytuacja jest trudna, ale kiedy będą zyski?
- Próby zmian systemowych (zmiany obowiązków/ odpowiedzialności, systemów IT, systemów wynagradzania/ premiowania, korekt cen i marż, procesów itp.) naruszające status quo i interesy kluczowych aktorów są blokowane. Brak wsparcia.
- Po 3-4 miesiącach klient oznajmia, że oczekuje zysków. Wyraża niezadowolenie z szeregu punktów/decyzji/sytuacji.
- Po kolejnych miesiącach klient obwinia IM o niezadowalającą kondycję firmy.

3

Rozwój sytuacji

SCENARIUSZ ROZWOJU SYTUACJI

- Po 1-2 miesiącach klient oznajmia, że rozumie, że sytuacja jest trudna, ale kiedy będą zyski?
- Próby zmian systemowych (zmiany obowiązków/ odpowiedzialności, systemów IT, systemów wynagradzania/ premiowania, korekt cen i marż, procesów itp.) naruszające status quo i interesy kluczowych aktorów są blokowane. Brak wsparcia.
- Po 3-4 miesiącach klient oznajmia, że oczekuje zysków. Wyraża niezadowolenie z szeregu punktów/decyzji/sytuacji.
- Po kolejnych miesiącach klient obwinia IM o niezadowalającą kondycję firmy.

4

Co stało za tym scenariuszem

- Klient „kupił” człowieka „do roboty”. Ponieważ płaci wyższą stawkę – oczekuje „cudów”.
- IM nie ustalił, co jak i na kiedy będzie zrobione. Ponieważ umowa trwa krótko, klient oczekuje szybkiego finalnego rezultatu („ma być dobrze”).
- IM zobaczył problem i „rzucił się w wir”, żeby go rozwiązać (tak jak poprzednicy).
- IM stosował najlepsze praktyki ze swojego doświadczenia, które działały w innych firmach.
- IM nie postawił granicy, nie podzielił odpowiedzialności IM-klient i jej nie egzekwował.

Co stało za tym scenariuszem

- Otoczenie nie dostrzegło różnicy i zaczęło traktować IM tak jak poprzednich CEO.
- IM starał się ratować ile się da w zaistniałej sytuacji. Z trudnościami walczył zwiększonym wysiłkiem własnym.
- Klient nie rozumiał tego co robił IM, nie widział wartości, czuł że nie ma kontroli, czuł się zależny i zagrożony.
- IM odniósł kilka spektakularnych sukcesów, ale nie o to chodziło klientowi.
- Klient przypisał winę IM „za to że nie jest dobrze” i rozwiązał umowę.

Dlaczego tak się stało

(robić vs zrobić) mechanizmy z czasów gdy praca była „dodatkiem”

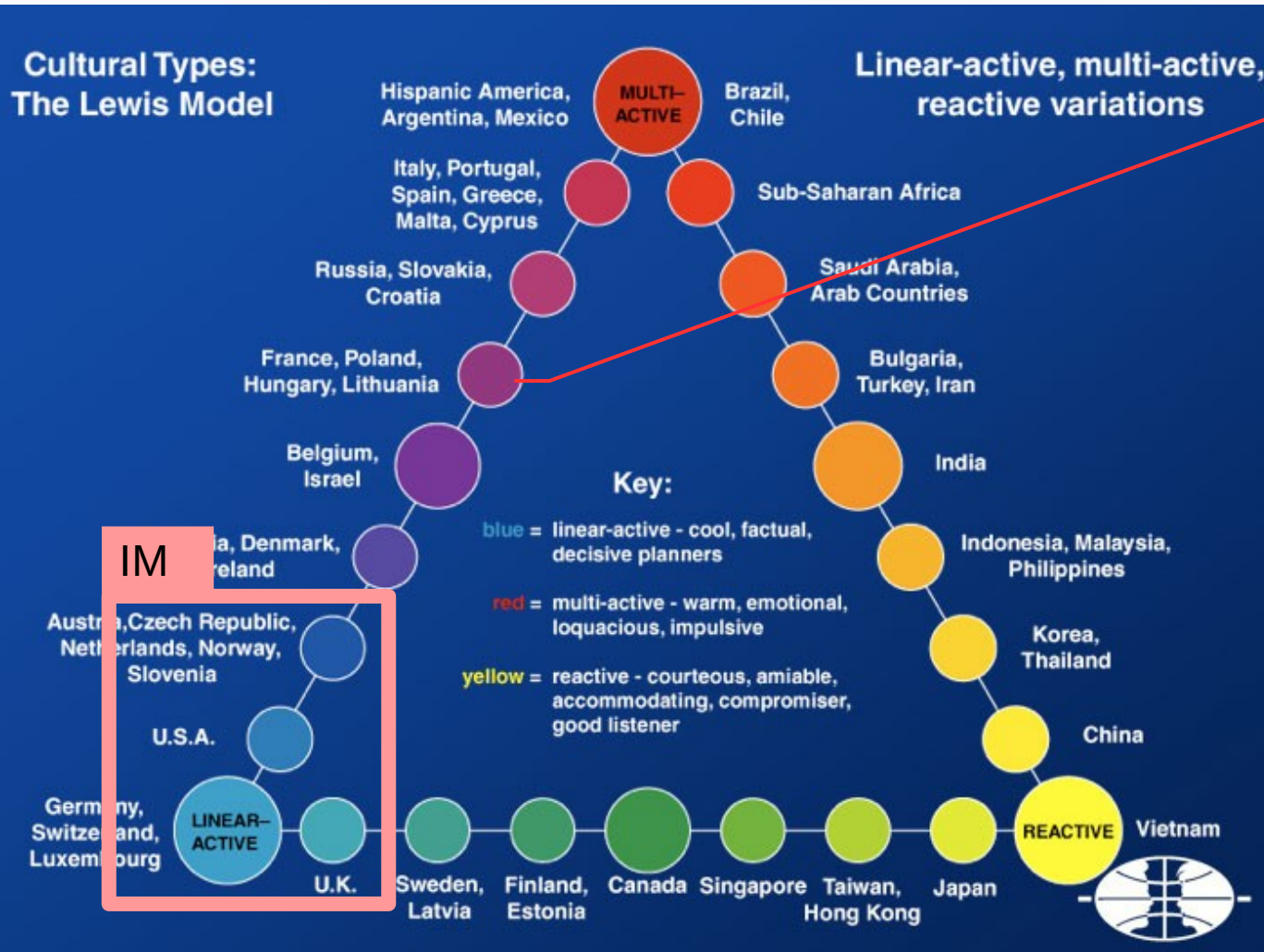
- Syndrom BLACK BOX
 - Decydent nie rozumie jak działa „mechanika” jego firmy; przyczyna → skutek, co musi się stać, żeby osiągnąć efekt
 - Decydent nie rozumie projektów; czas nie jest dostrzegany lub jest ∞
- Motywacja :
 - pozbyć się problemu → przerzucić go na kogoś innego;
 - ochrona interesów
- Siłowe podejście nakazowe → wrzucić „na plecy jak najwięcej”, coś może zostanie „dowiezione”;
- Szwankująca komunikacja, brak punktu odniesienia;
- Przypisać winę za porażkę.



Powody charakterystyczne postawy i zachowania

Poziom rozdzielczości - „człowiek”	Myślenie kategoriami: my-oni, win-lose	Ucieczka od odpowiedzialności	Szukanie winnych
Brak dostrzegania pracy jako czynności, zadań o różnym poziomie trudności, skomplikowania i pracochłonności	Brak dostrzegania i powiązań przyczynowo-skutkowych	Posiadanie ludzi na własność, władza, siłowe wymuszanie	Brak wyższych funkcji jak myślenie strategiczne, planowanie przewidywanie analizowanie ryzyka i zagrożeń myślenie scenariuszami

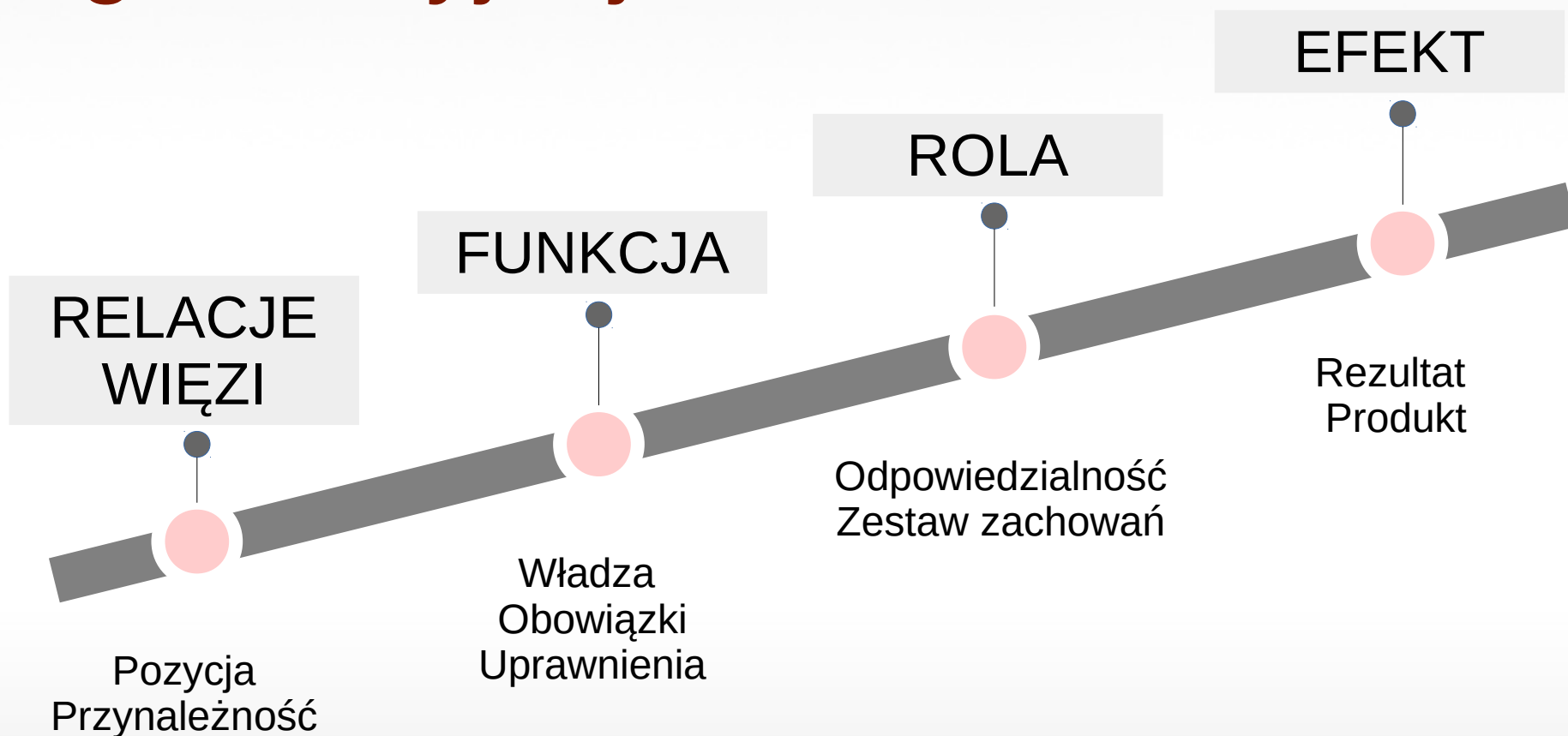
Typy kultur a wpływ na organizację



40% kalkulacja,
chłodne podejście,
fakty, logika,
decyzyjność,
konsekwencja,
liniowa aktywność,
skupienie

60% emocjonalność,
impulsywność,
gadatliwość, ciepłe
traktowanie,
wielokierunkowa
aktywność,
chaotyczność

Poziomy rozwoju świadomości organizacyjnej



Dojrzałość operacyjna





1

PROJEKT

SIM

STOWARZYSZENIE INTERIM MANAGERS

Projekt

DEFINICJA

Jednorazowy, zaplanowany ciąg zadań podjętych w celu wytworzenia unikalnego produktu (wyrobu lub usługi) w określonych ramach czasowych.

Jednorazowy

bo ograniczony w czasie, posiadający wyraźnie zdefiniowany początek i koniec oraz określony jednorazowo cel i środki do jego realizacji

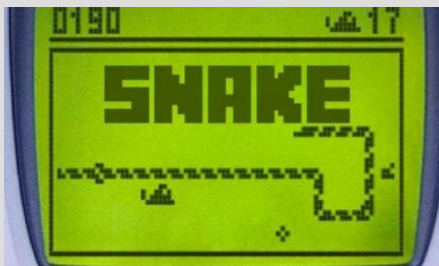
Unikalny

bo odmienny od dotychczas wytworzonych, zgodny z przyjętymi założeniami, w ramach aktualnych możliwości i ograniczeń

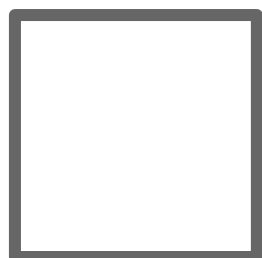


**POWTARZALNOŚĆ
UNIKALNOŚCI**

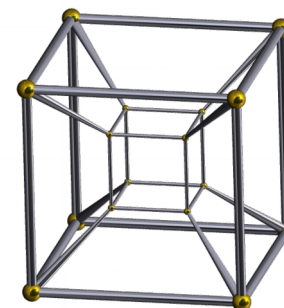
3 podstawowe kompetencje



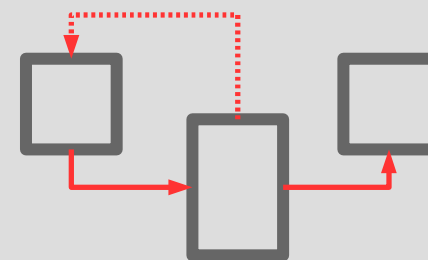
ROZDZIELCZOŚĆ



WIELOWYMIAROWOŚĆ

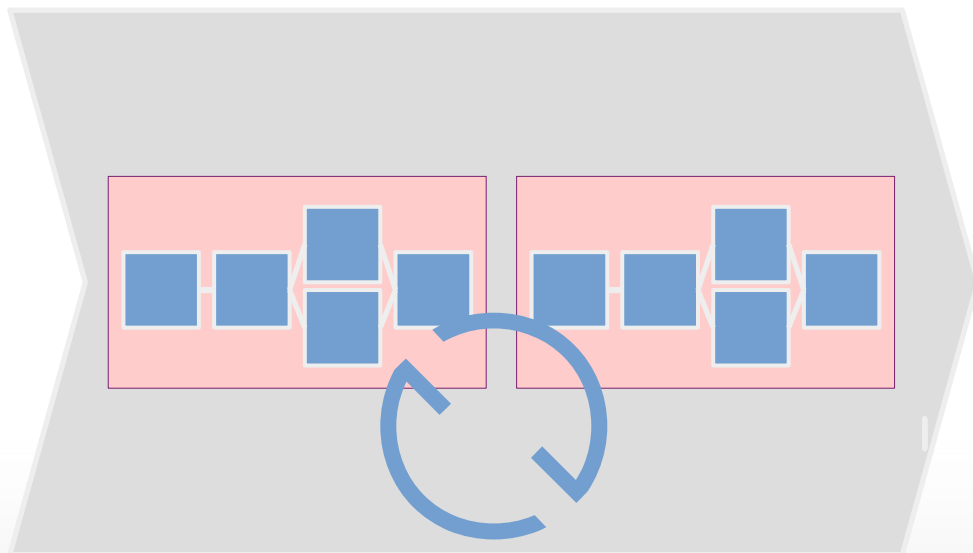


PRZYCZYNA →
SKUTEK

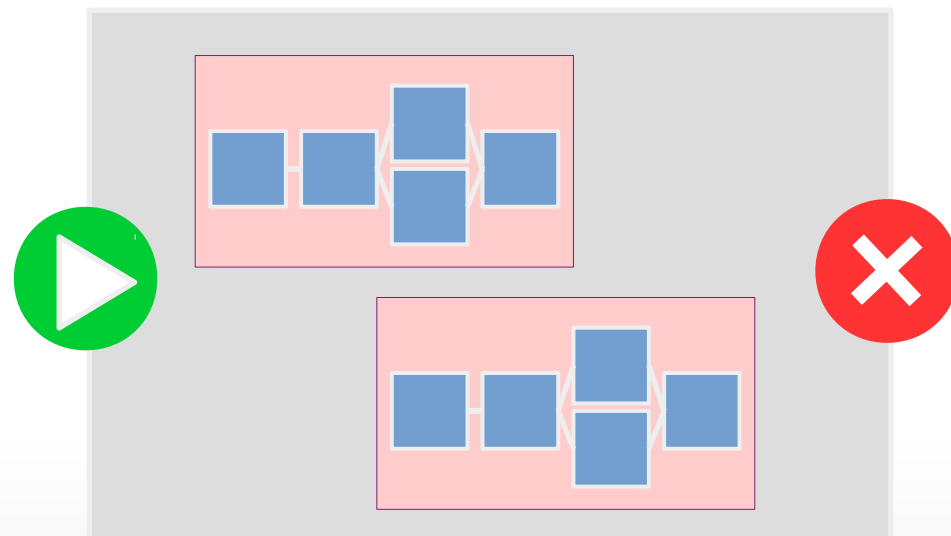


Projekt vs proces

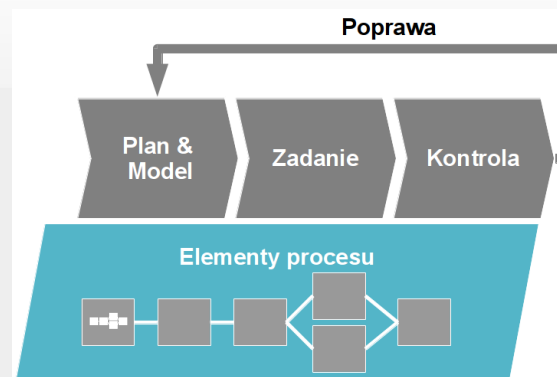
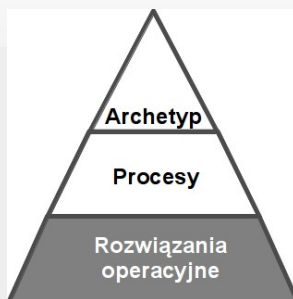
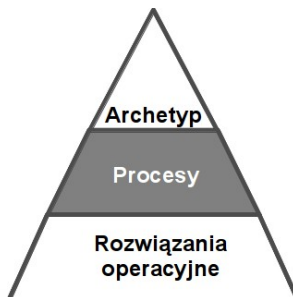
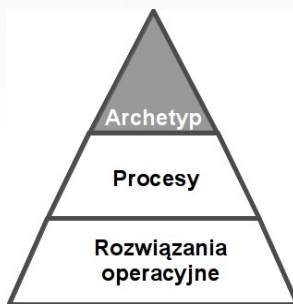
PROCES



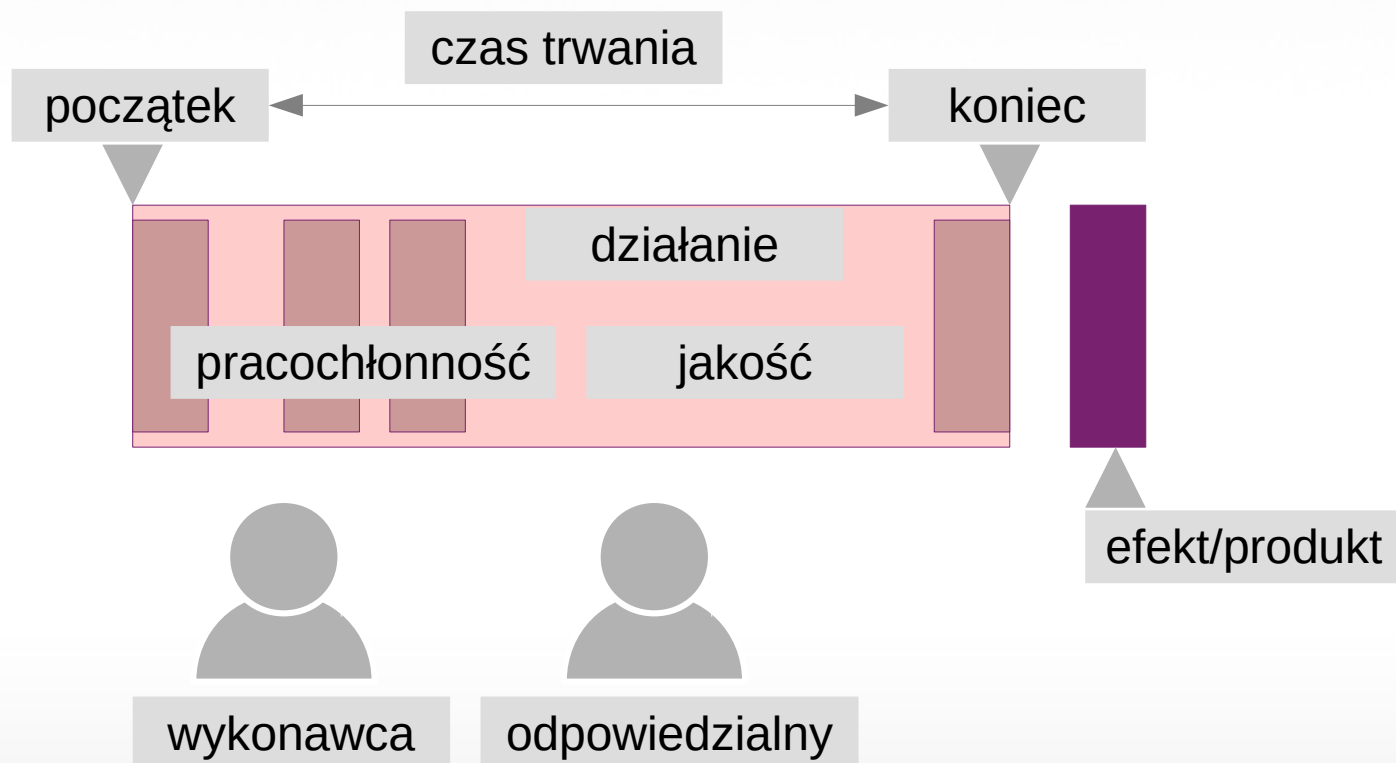
PROJEKT



Struktura organizacji procesowej



Zadanie



Ćwiczenie

Czynność	Wykonawca	Okres występowania [D,T,M,R]	Ilość wystąpień [szt]	Czas [min]	Zapotrzebowanie w tygodniu [RBH]
Sortowanie faktur	KL	T	2	5	0,17

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1YfkTd6nedXlq8HRSEj6llqssNTRxtjeKy3wrviG9zrk/edit#gid=91266012>



Zadanie w projektach IM (najczęściej)

PO STRONIE IM

początek

działanie

jakość

pracochłonność



Odpowiedzialny
IM

czas trwania

koniec

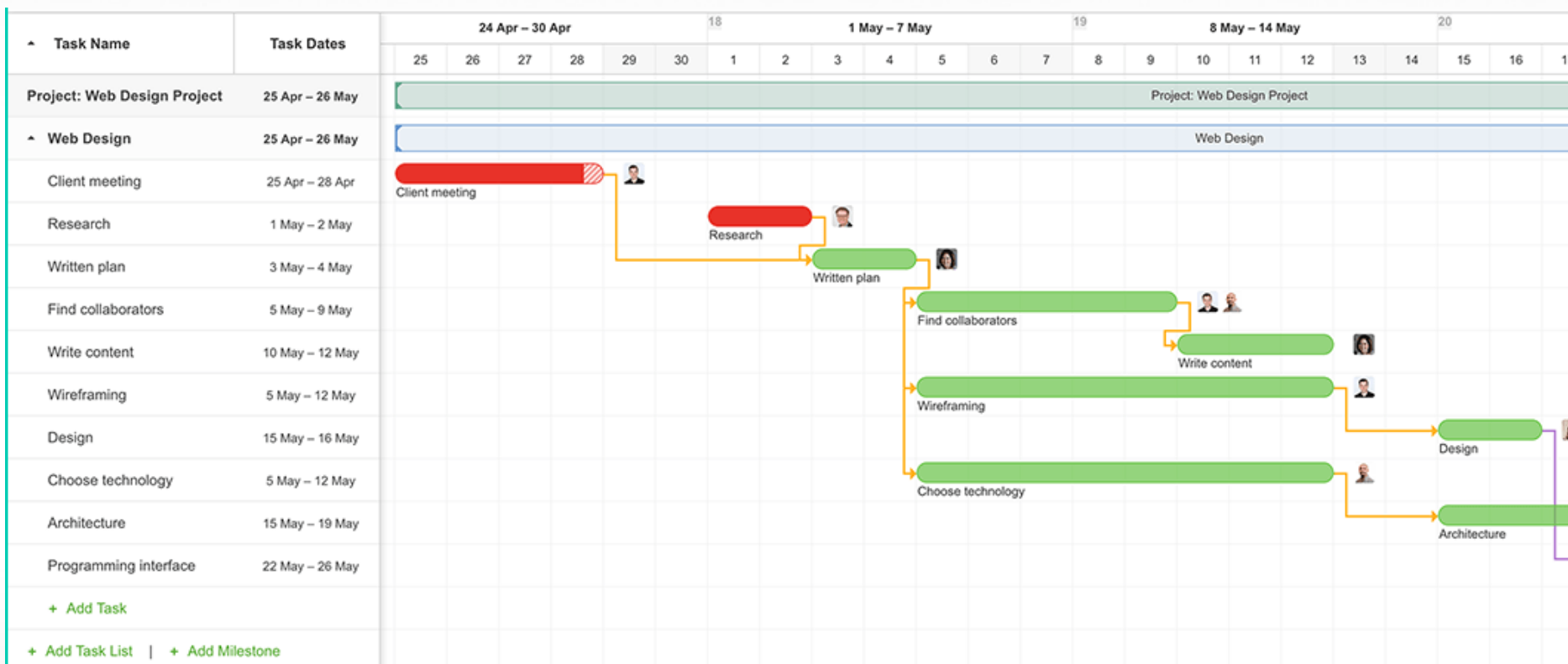


efekt/produkt



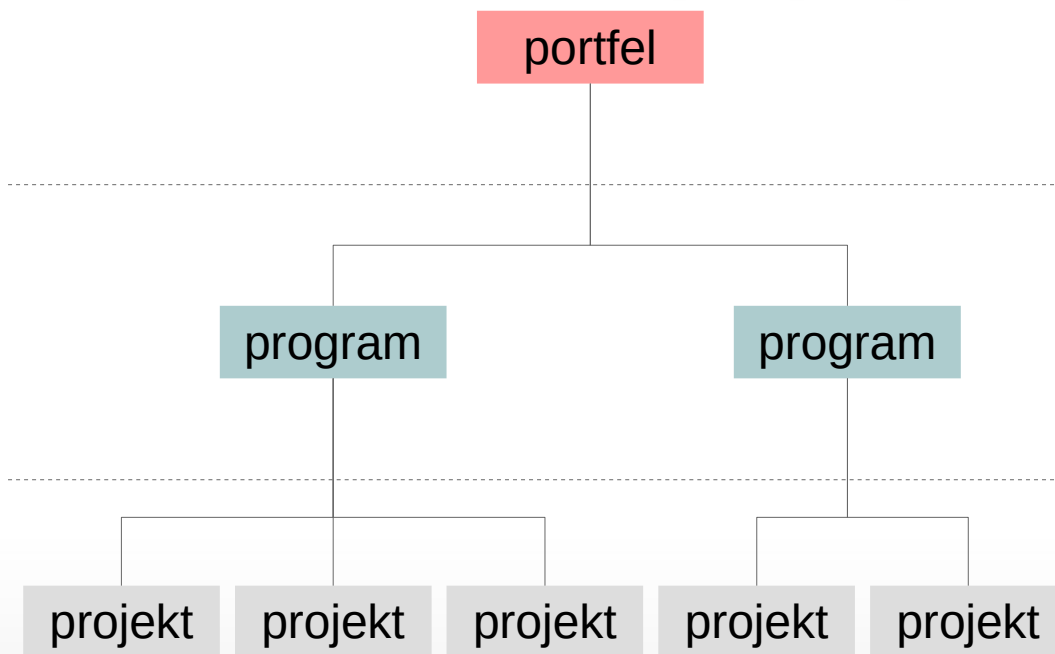
zaangażowany/
wykonawca

Typowa reprezentacja projektu



Wykres Gantta

Projekt-program-portfel projektów

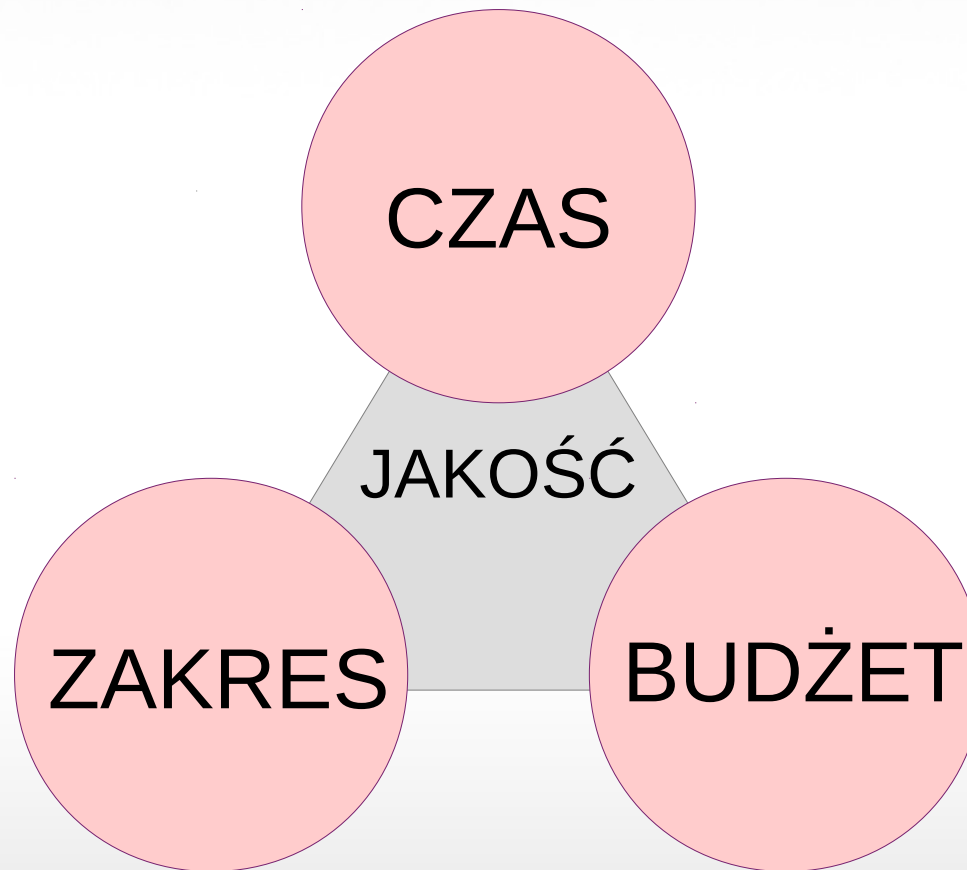


Realizacja celów strategicznych organizacji

Koordinacja i zarządzanie w celu osiągnięcia korzyści związanych z celami strategicznymi organizacji

Realizacja celów operacyjnych organizacji

Złoty trójkąt celów



Cechy projektu

Zorientowany na cel	Unikalność projektu	Dynamiczny charakter
<ul style="list-style-type: none">• Cel napędza projekt• Cel musi być osiągnięty w terminie i w ramach budżetu• Cele muszą być SMART (Specyficzne, Mierzalne, Akceptowalne, Realne, Terminowe)• Cel główny projektu – cele pośrednie• Zgodność celów ze strategią, i celami strategicznych udziałowców projektu	<ul style="list-style-type: none">• Unikalność rozwiązania• Nowa grupa celowa• Nowy zespół pracowników• Nowy dostawca• Nowy cel strategiczny• Nowa jakość	<p>Częste zmiany w projekcie i jego otoczeniu:</p> <ul style="list-style-type: none">- mikro i makro- społecznym- organizacyjnym- marketingowym- technologicznym <p>Zmiany w projekcie są nieuchronne</p> <p>Każda zmiana kosztuje</p>

Cechy projektu

Ograniczony w czasie	Angażuje zasoby	Praca zespołowa
<ul style="list-style-type: none">• Wyróżniony początek i koniec• Wszystkie aspekty projektu są odniesione do czasu (np. role zespołu projektowego)• Część pracy zespołu koncentruje się na dotrzymaniu terminu zakończenia <p>WAŻNE: Tymczasowość projektu rodzi niebezpieczeństwo „niezaangażowania” w organizowanie i planowanie</p>	<ul style="list-style-type: none">• Czas, finanse, robocizna, materiały, sprzęt• Wspólne zasoby firmy – zasoby projektu – zasoby zewnętrzne• Konkutowanie o wspólne zasoby – ryzyko konfliktów, nierównomierne wykorzystanie, przeciążenia <p>WAŻNE: efektywność projektu zależy w dużym stopniu od efektywności wykorzystania zasobów</p>	<ul style="list-style-type: none">• Dobór zespołu (kwalifikacje, motywacje, cechy charakteru)• Przydział ról• Potrzeba stworzenia właściwych relacji międzyludzkich <p>WAŻNE: właściwy przydział ról i odpowiedzialności wymaga znajomości mocnych i słabych stron członków zespołu</p>

Zespół zarządzający projektem

Kierownictwo organizacji lub programu

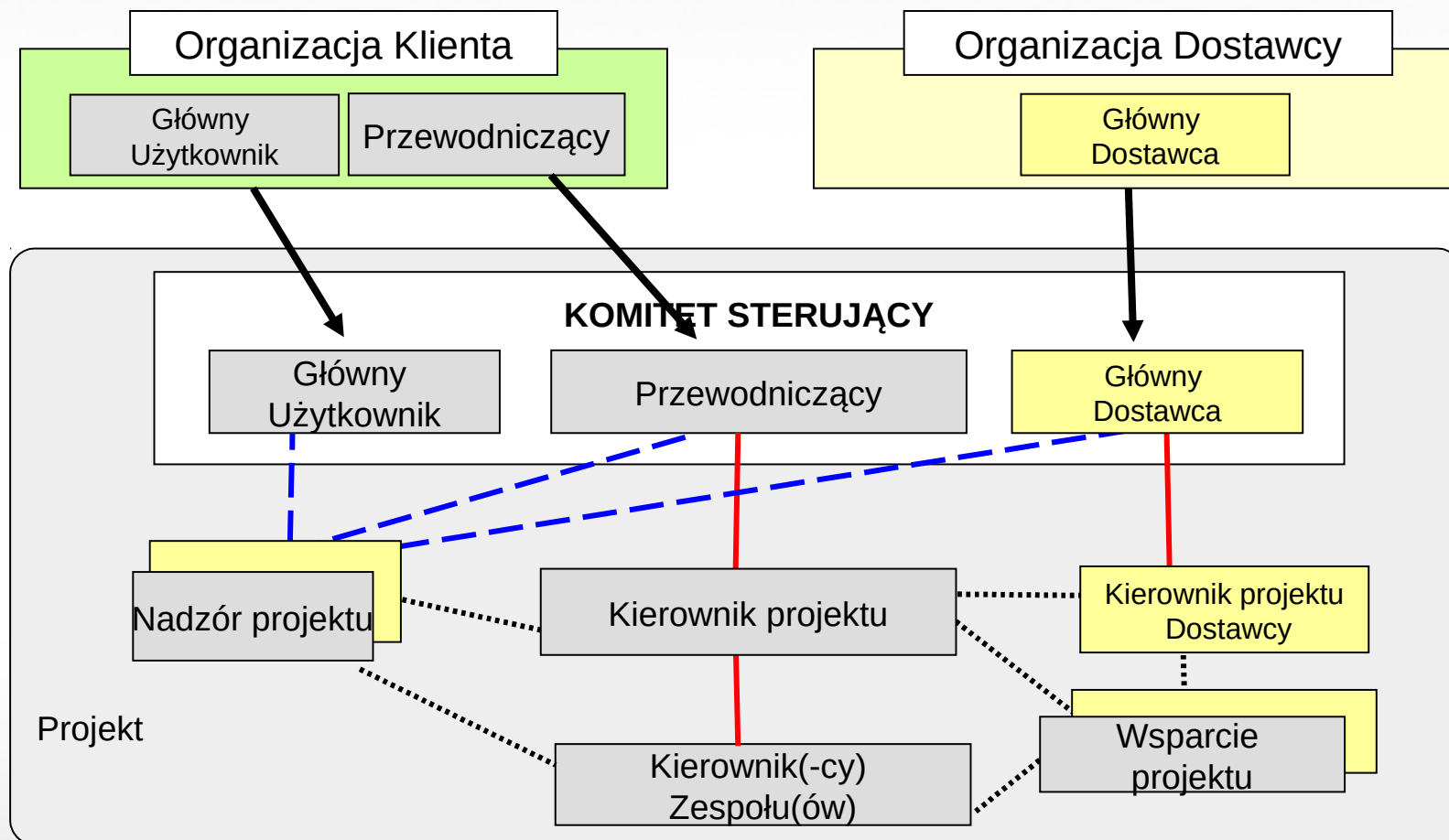
Komitety Sterujące – zarządzanie strategiczne

Kierownik Projektu – zarządzanie operacyjne

Kierownik Zespołu - dostarczanie produktów

Zespół
zarządzający
projektem

Struktura organizacyjna projektu



na podstawie: „PRINCE2 – skuteczne zarządzanie projektami”, OGC

Struktury organizacyjne

	Funkcyjna - Funkcjonalna	Macierzowa	Projektowa
Zalety	Nie ma potrzeby reorganizacji	Kierownik Projektu czuje się odpowiedzialnym Elastyczne wykorzystywanie zasobów Wiedza specjalistyczna zespołu Transfer wiedzy	Wysokie uprawnienia kierownika projektu Szybkie procedury podejmowania decyzji Koordynacja bez konfliktów Pełna koncentracja na projekcie Elastyczne wykorzystywanie zasobów
Wady	Wydłużony proces podejmowania decyzji Słabe wykorzystanie zasobów Niejednoznaczna odpowiedzialność	Konflikty kompetencji Problem „dwóch panów” - kierowników	Inicjowanie i zamykanie projektu destabilizuje organizację Problem reintegracji Wysokie wymagania co do polityki kadrowej

Strategie projektowe

Partycypacyjna	Represyjne	Dialektyczne - rozwiązywanie konfliktów
<ul style="list-style-type: none">• Cel: aktywne zaangażowanie interesariuszy w projekt, przekształcenie ich w „partnerów projektu” <p>Jak to zrobić?</p> <ul style="list-style-type: none">• Aktywnie informować (bez oczekiwania na żądanie informacji)• Tablice informacyjne, biuletyny, infolinia, włączenie interesariuszy w projekt	<ul style="list-style-type: none">• Cel: wpływanie na i kontrolowanie środowiska projektu <p>Jak to zrobić?</p> <ul style="list-style-type: none">• Polecenia i instrukcje (np. od przełożonych)• Selektywna informacja• „Widoczny udział”	<ul style="list-style-type: none">• Cel: rozwiązanie konfliktu <p>Jak to zrobić?</p> <ul style="list-style-type: none">• Bezpośrednia dyskusja• Negocjacje• Mediacje• Arbitraż

Wytyczne kompetencji wg IPMA

Techniczne

Opisują podstawowe elementy kompetencji w zarządzaniu projektami. Obszar obejmuje twarde elementy zarządzania projektami.

1. Sukces zarządzania projektem
2. Interesariusze
3. Wymagania i cele projektu
4. Ryzyko: zagrożenia i szanse
5. Jakość
6. Organizacja projektu
7. Praca zespołowa
8. Rozwiązywanie problemów
9. Struktury projektu
10. Zakres i produkty częściowe
11. Czas i etapy (fazy) projektu
12. Zasoby
13. Koszty i zasoby finansowe
14. Zamówienia i kontrakty
15. Zmiany
16. Kontrola i raporty
17. Informacje i dokumentacja

Behawioralne

Opisują osobowościowe elementy kompetencji w zarządzaniu projektami. Obszar obejmuje postawy i umiejętności kierownika projektu.

1. Przywództwo
2. Zaangażowanie i motywacja
3. Samokontrola
4. Asertywność
5. Odprężanie
6. Otwartość
7. Kreatywność
8. Zorientowanie na wyniki
9. Sprawność
10. Konsultowanie
11. Negocjowanie
12. Konflikty i kryzysy
13. Wiarygodność
14. Docenianie wartości
15. Etyka

Kontekstowe

Opisują elementy kompetencji odnoszące się do kontekstu projektu. Obszar obejmuje kompetencje kierownika projektu w zarządzaniu relacjami z kierownictwem liniowym organizacji oraz zdolność do funkcjonowania w ramach organizacji nastawionej na realizację przedsięwzięć.

1. Orientacja na projekty
2. Orientacja na programy
3. Orientacja na portfele
4. Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami
5. Stałe struktury organizacji
6. Działalność gospodarcza
7. Systemy, produkty i technologie
8. Zarządzanie zasobami ludzkimi
9. Zdrowie, ochrona, bezpieczeństwo i środowisko
10. Finanse
11. Prawo

Kluczowe kompetencje

Umiejętności

- Rozumienie innych,
- Przewidywanie,
- Komunikacja,
- win-win.

Zachowanie

- Elastyczność bez ustępliwości,
- Systematyczność,
- Konsekwencja.

Definiowanie projektu

Definiowanie

- Zamierzenia
- Cele Projektu
- Zakres Projektu
- Estymacje
- Ryzyka
- Ograniczenia
- Komunikacja
- Podejście operacyjne

Harmonogram i budżet

- Zadania elementarne
- Pracochołonność
- Czas trwania
- Zasoby
- Koszty
- Kalendarz

Zespół projektowy

- Członkowie zespołu są do niego **formalnie** przypisani na część lub pełen etat;
- Realizuje zadania w ramach projektu;
- Pracuje bezpośrednio nad wytworzeniem przedmiotów dostaw;
- Raportuje bezpośrednio do kierownika projektu.

Cele główne

- Opisuje **stan**, jaki ma zostać osiągnięty w dniu zakończenia projektu
- Nie precyzuje zbyt szczegółowo sposobów jego osiągnięcia

Cele operacyjne/pośrednie

- Opisuje szczegółowe **stany** określonych parametrów biznesowych / technicznych
 - na dzień ... uzyskano rentowność operacyjną na poziomie...
 - w roku ... osiągnięto zdolność produkcyjną na poziomie...
- Mogą odnosić się do faz projektów (tzw. zwycięstwa etapowe)
- **Ich osiągnięcie (100%) = sukces całego projektu**
- Nawiązują wprost do przedmiotów dostaw

Zakres projektu

- Wytycza **logiczne granice** projektu
- określa czym projekt się zajmuje, **a czym nie!**
- Musi być wystarczająco precyzyjny, aby można było **efektywnie zarządzać zmianami** zakresu
- szczegółowość i konkretność zwiększa szanse na sukces projektu

Zakres odpowiedzialności kierownika projektu

- Zarządzanie harmonogramem i budżetem
- Zarządzanie komunikacją
- Zarządzanie ryzykiem
- Zarządzanie zasobami ludzkimi
- Zarządzanie jakością i pomiarem
- Zarządzanie dostawcami
- Zarządzanie zmianą zakresu
- Zarządzanie problemami krytycznymi

Odpowiedzialność kierownika projektu

- Określa zakres odpowiedzialności poszczególnych ról w odniesieniu do przedmiotów dostawy.
- Ma prawo eskalowania problemów na wyższe poziomy zarządzania.
- Uzyskuje akceptację na wszystkie działania w ramach projektu (podpisy).
- Wykazuje proaktywność w egzekwowaniu aktywności projektowych członków zespołu projektowego.
- Otrzymuje zasoby i uprawnienia aby mógł zrealizować projekt zgodnie z zaakceptowanym harmonogramem i budżetem.
- Zgłasza zapotrzebowanie na kompetencje.
- Jest odpowiedzialny za dostarczenie produktów projektu.
- Jest odpowiedzialny za właściwe i efektywne wykorzystanie powierzonych zasobów.

Proces tworzenia harmonogramu i budżetu

- Zgromadzić istniejące dokumenty
- Stworzyć strukturę podziału pracy
- Oszacować czas trwania
- Określić kolejność czynności
- Przypisać zasoby
- Oszacować pracochołoność
- Zbudować harmonogram (gant) i uściślić go zaznaczając kamienie milowe

Po czym oceniamy jakość projektu

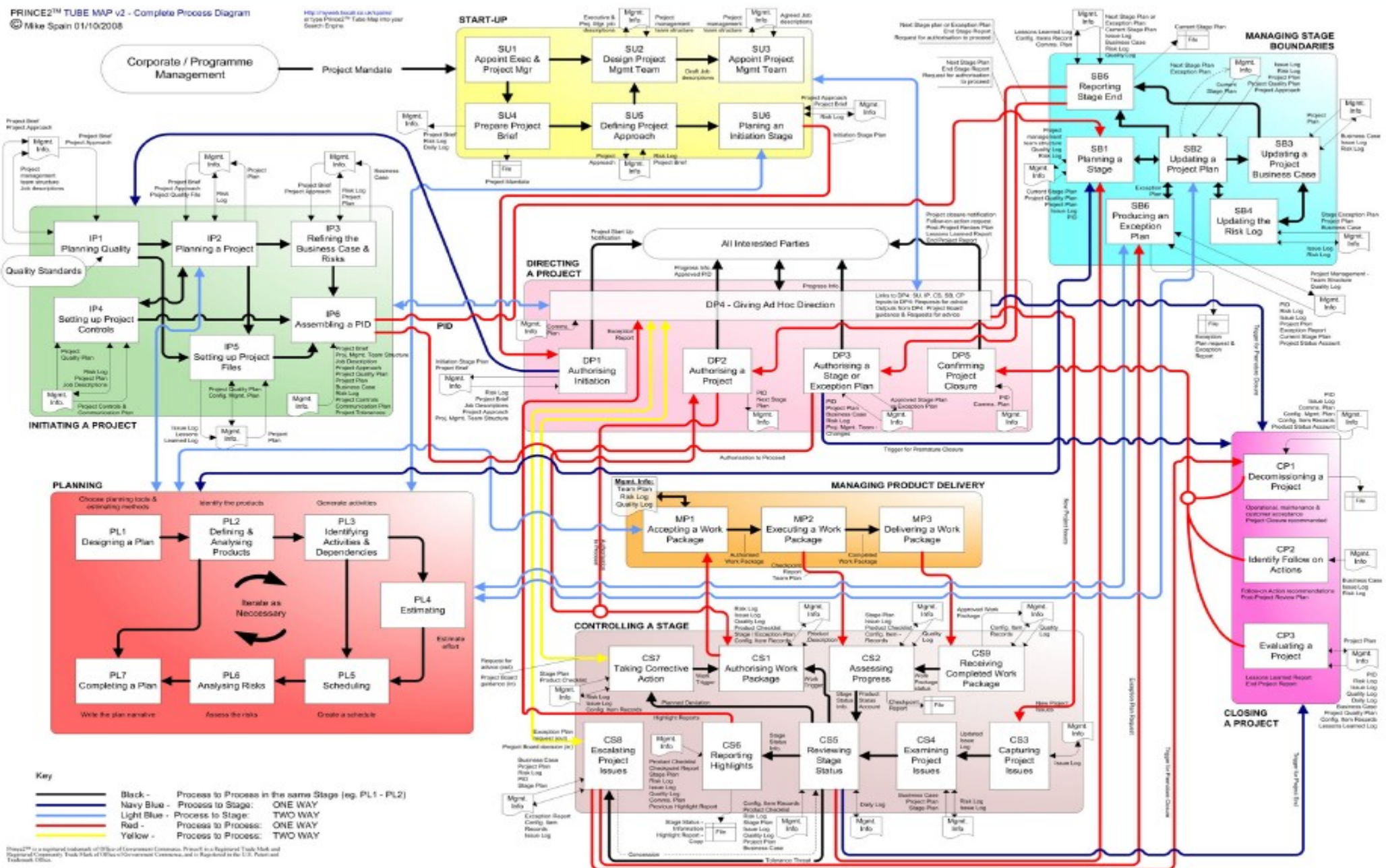
- Kierownik zarządza ryzykami i zagrożeniami w taki sposób, by projekt został zrealizowany w harmonogramie i budżecie.
- Zadania planowane są z najmniejszą możliwą pracochołnością i możliwie najkrótszymi czasami (bufor na opóźnienia posiada KP i zarządza nim tak by zakończyć projekt w czasie i budżecie).
- Projekt ma zdefiniowane zadania, produkty, kryteria odbioru produktów, terminy i odpowiedzialności.
- Projekt dostarcza wartości dodanej dla firmy.

Metodyki

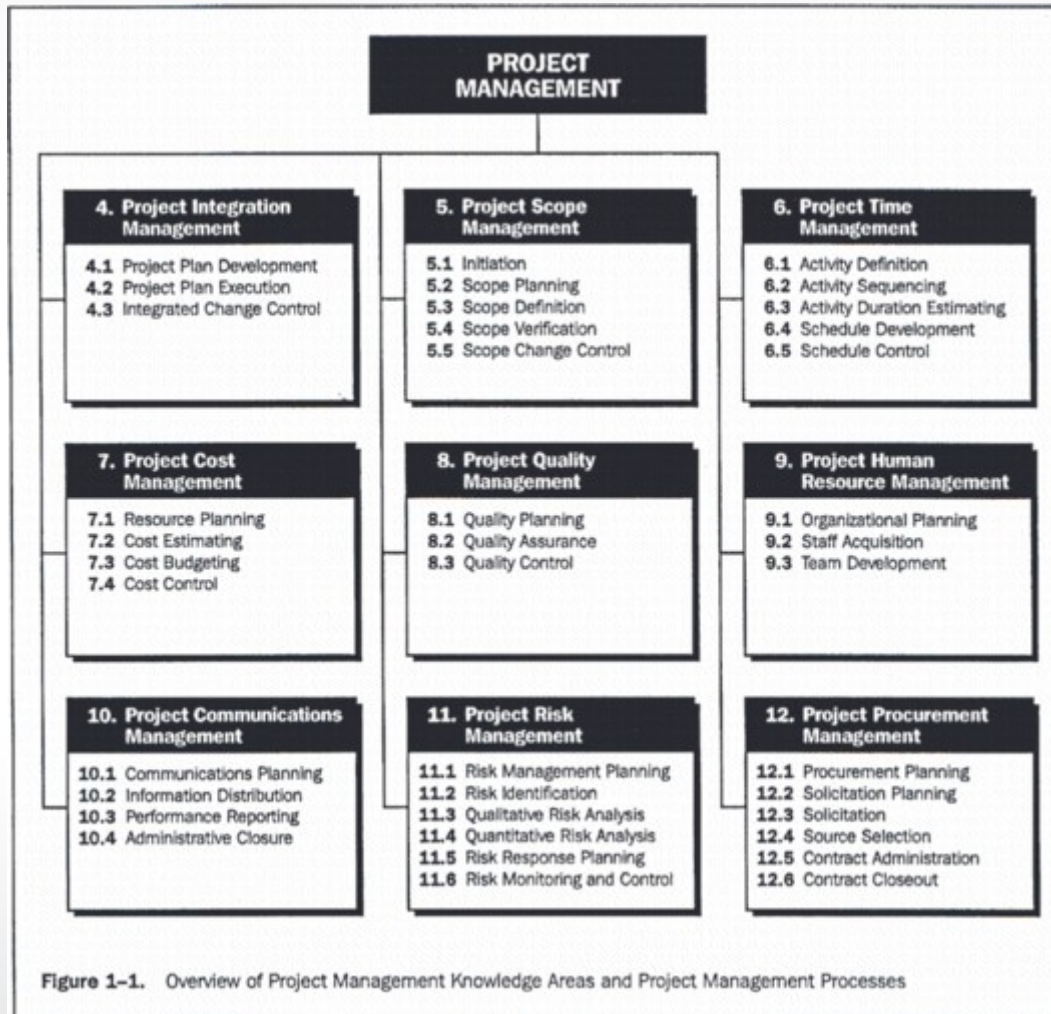
- PMBOK - Project Management Institute
www.pmi.org.pl (polska strona www)
- PRINCE2 - Office of Government Commerce
www.prince2.org.uk
- IPMA – International Project Management Association
www.ipma.pl (polska strona www)
- ISO 21500 – Project management — Guide to project management
- Metodyka Interim Management
www.stowarzyszenieim.org/metodyka-im

PRINCE 2

PRINCE2™ TUBE MAP v2 - Complete Process Diagram
 © Mike Spain 01/10/2008



PRINCE2™ is a registered trademark of Office of Government Commerce. PRINCE2 is a Registered Trade Mark and Registered Copyright. Trade Mark of Office of Government Commerce, and is Registered in the U.K. Patent and Trademark Office.



- Zakres
- Plan
- Budżet
- Jakość
- HR
- Komunikacja
- Ryzyko
- Zaopatrzenie

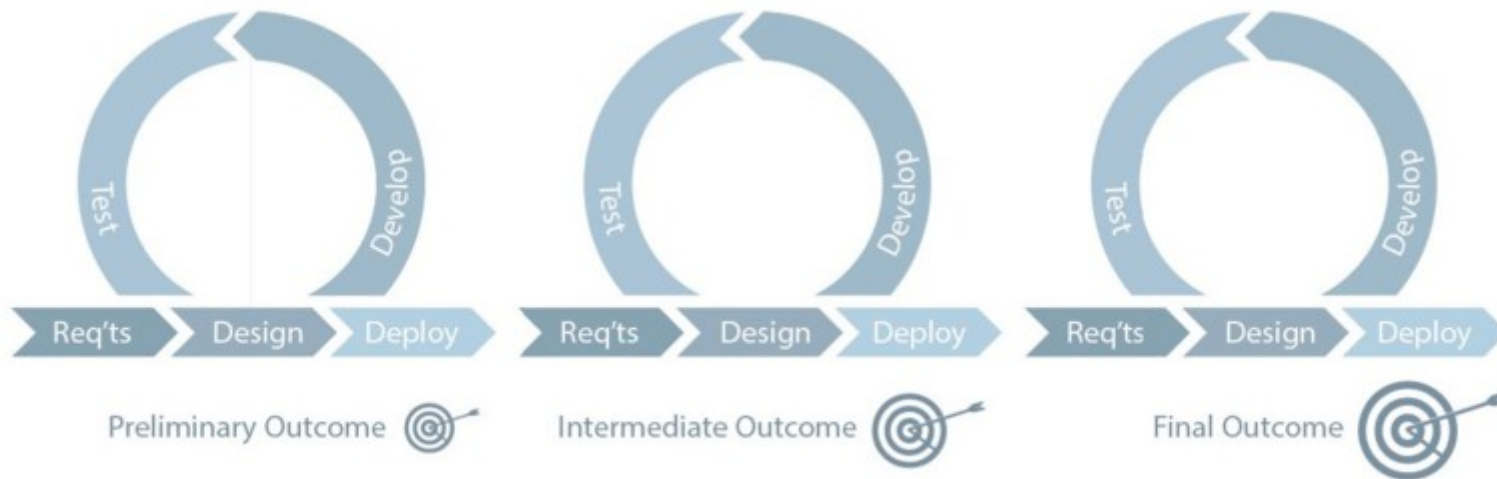
Agile

Waterfall



Final Outcome 

Agile



Korzyści

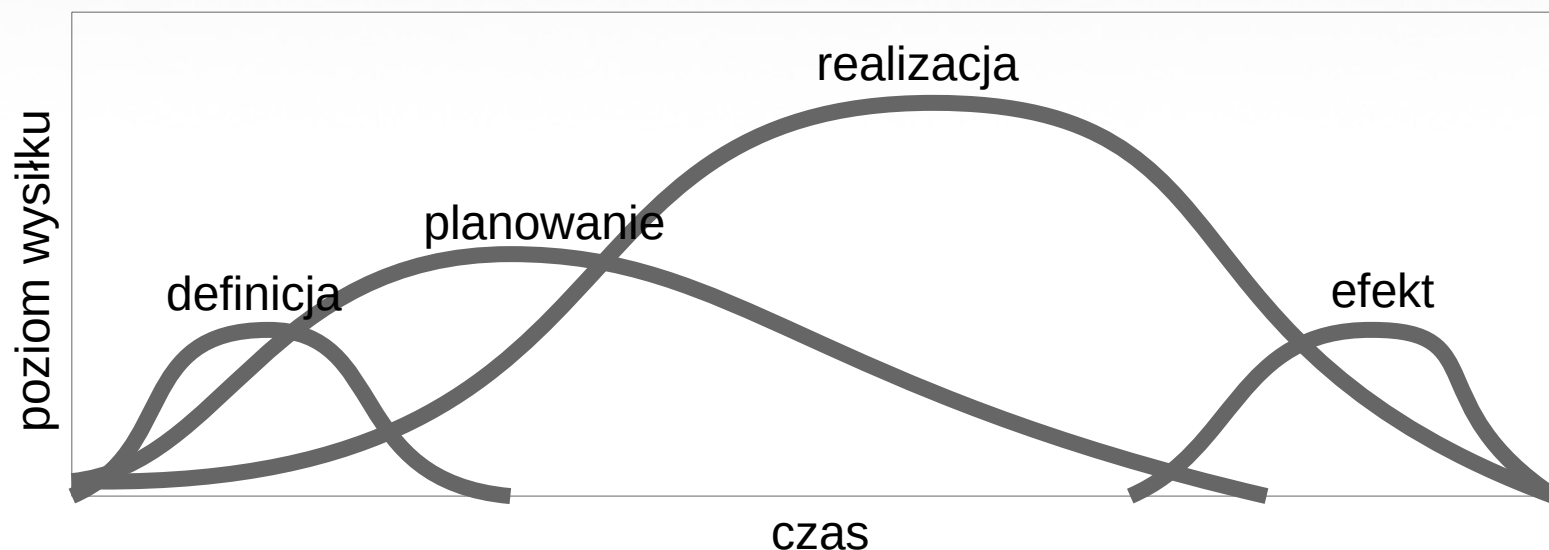
DLA ORGANIZACJI

- Świadome działanie
- Kontrola realizacji
- Zarządzanie działaniami
- Identyfikacja i reakcja na zakłócenia, zmiany
- Wzrost prawdopodobieństwa osiągnięcia efektu
- Skrócenie czasu realizacji
- Wzrost efektywności
- Redukcja kosztów
- Skalowanie zorganizowanych działań
- Eliminacja inicjatyw nieopłacalnych
- Kuźnia i selekcja kadr

DLA LUDZI

- Nauka i rozwój (kompetencje, techniki, zarządzanie)
- Rozwijanie odpowiedzialności
- Konsolidacja zespołów, lepsza komunikacja
- Stabilne, przewidywalne środowisko pracy

Cykl życia projektu (IPMA)



DEFINICJA	PLANOWANIE	REALIZACJA	EFEKT
Cele Specyfikacje Zadanie Odpowiedzialność	Harmonogram Budżet Zasoby Ryzyka Zespół	Raporty statusów Zmiany Jakość Prognozy	Szkolenia klienta Transfer dokumentacji Zwolnienie zasobów Zwolnienie zespołu Wnioski i doświadczenia

Ćwiczenie

Zadanie	Pracochłoność [RBH]	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Gromadzenie danych 1																					
Zebranie KICK-OFF	1	1																			
Zebranie danych inicjujących	4	1	2	1																	
Wywiady z kadrą managerską inicjujące (6 przedstawicieli kadry)	8	1	2	2	2	1															
Wizja lokalna przykładowych lokalizacji (lokalizacje)	8	5	3																		
Analiza wstępna																					
Przetworzenie danych inicjujących do postaci umożliwiających analizę	4		1	1	2																
Analiza danych inicjujących	12			2	3	4	3														
Identyfikacja kierunków poszukiwania rezerw	4					1	2	1													
Przygotowanie listy danych szczegółowych	2							2													
Gromadzenie danych 2																					
Zebranie danych szczegółowych	8								4	4											
Analiza																					
Przetworzenie danych szczegółowych do postaci umożliwiających analizę	8								4	4											
Analiza danych szczegółowych	32										8	8	4	4	4	4					
Identyfikacja potencjałów poprawy	8													4	3	1					
Typowanie przyczyn, przygotowanie map systemów	12												2	4		1	5				
Rekomendacje																					
Przygotowanie rekomendacji	8																	2	6		
Raport																					
Przygotowanie raportu	16																		2	8	6
Przedstawienie wyników	2																				2
	137	8	8	6	7	6	5	3	8	8	8	8	6	8	8	8	6	2	8	8	8

Proces tworzenia harmonogramu i budżetu

- Zgromadzić istniejące dokumenty/informacje
- Stworzyć strukturę podziału pracy
- Oszacować czas trwania
- Określić kolejność czynności
- Przypisać zasoby
- Oszacować pracochołonność
- Zbudować harmonogram (gant) i uściślić go zaznaczając kamienie milowe



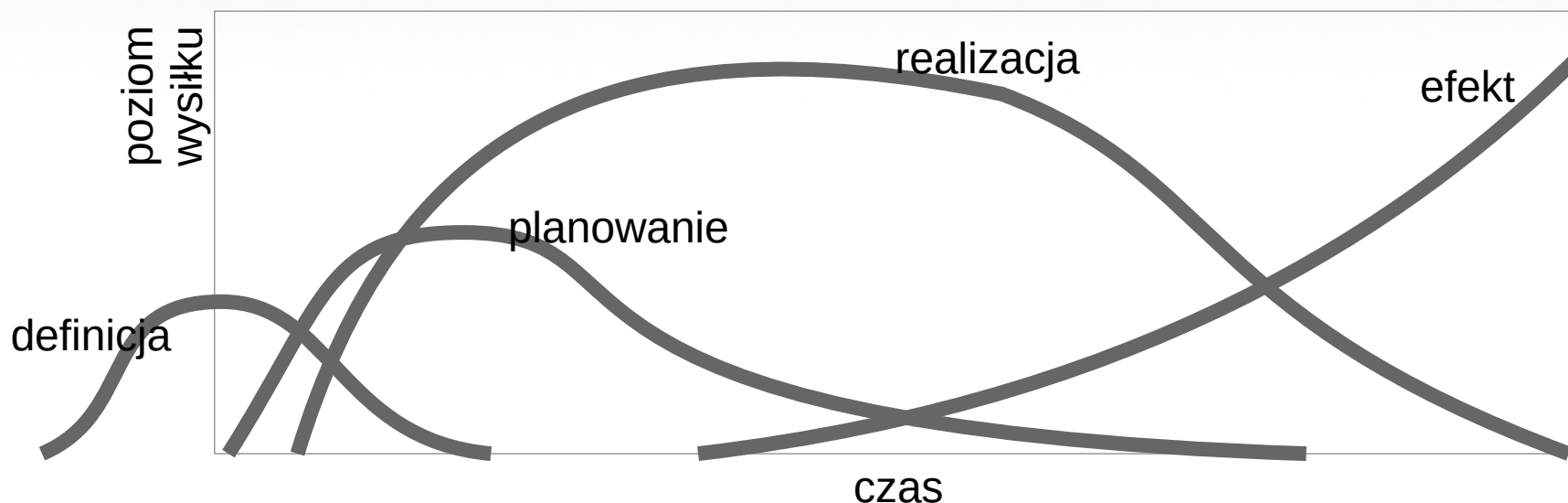
2

PROJEKT INTERIM MANAGEMENT

Struktura projektu IM



Cykl życia projektu (IM)



DEFINICJA

Oferta
Umowa

PLANOWANIE

Arkusz Analizy
Korzyści i
Kosztów

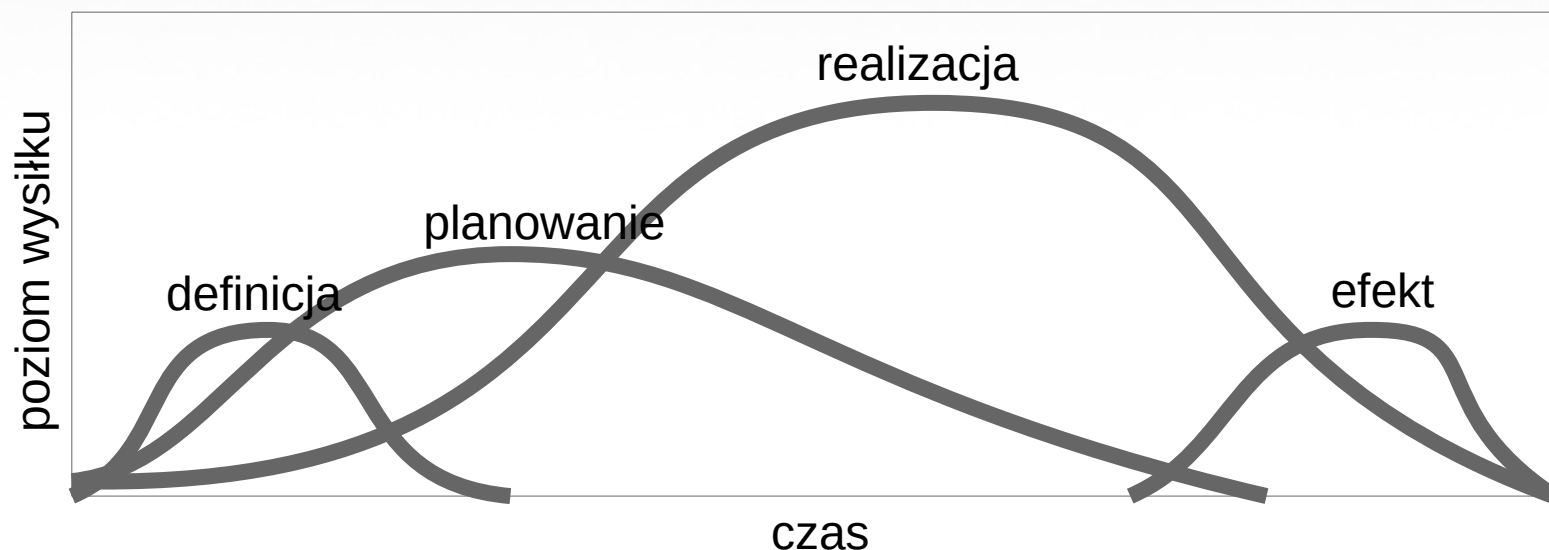
REALIZACJA

Plan działań i
monitorowania
efektów

EFEKT

Protokół odbioru
rezultatów
Archiwizacja
dokumentacji

Cykl życia projektu (IPMA)



DEFINICJA	PLANOWANIE	REALIZACJA	EFEKT
Cele Specyfikacje Zadanie Odpowiedzialność	Harmonogram Budżet Zasoby Ryzyka Zespół	Raporty statusów Zmiany Jakość Prognozy	Szkolenia klienta Transfer dokumentacji Zwolnienie zasobów Zwolnienie zespołu Wnioski i doświadczenia

Etapy projektu IM

1

Definicja
problemu/
oczekiwań

2

Analiza i
potwierdzenie
możliwości

3

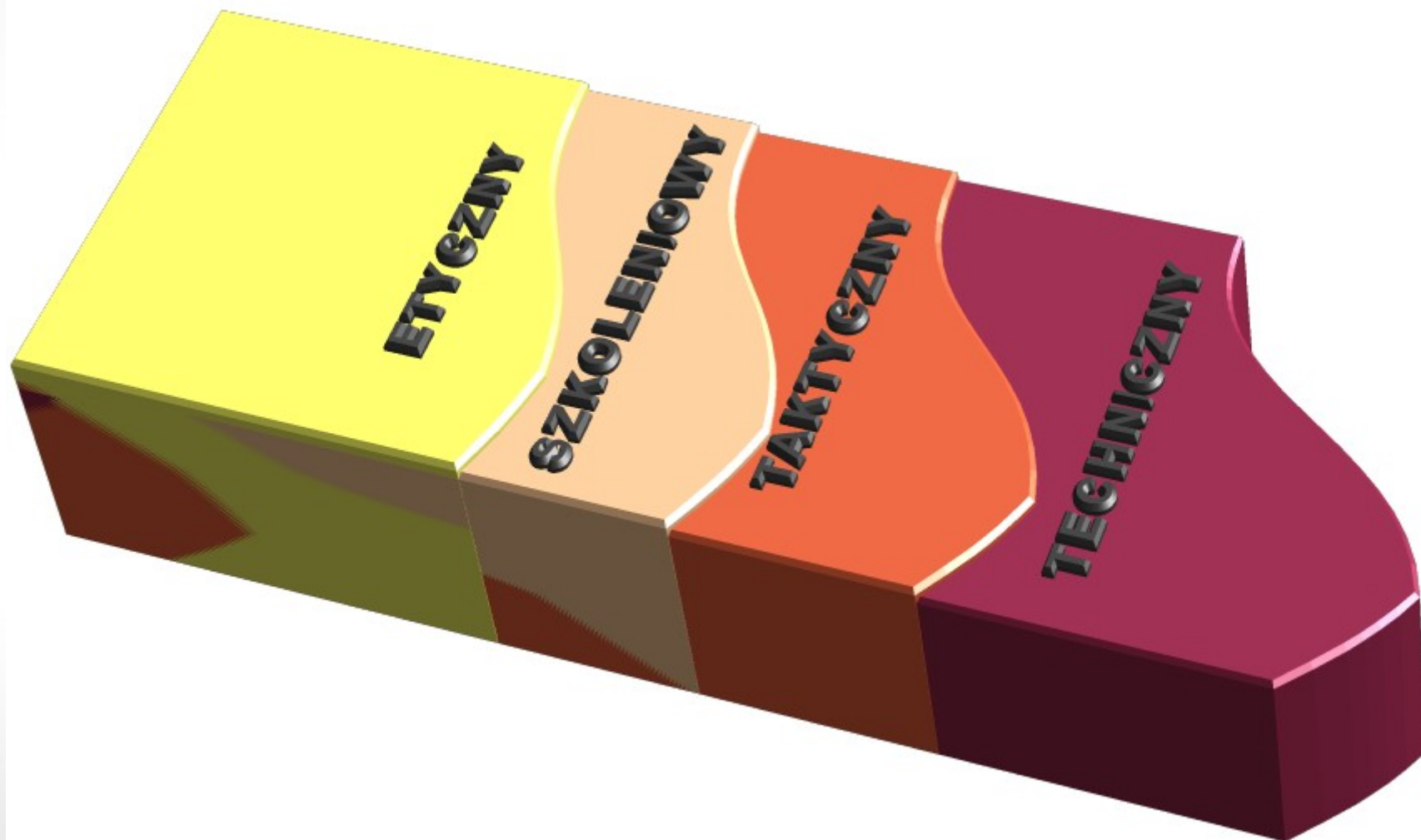
Realizacja

- produkty
- efekty
- transfer wiedzy

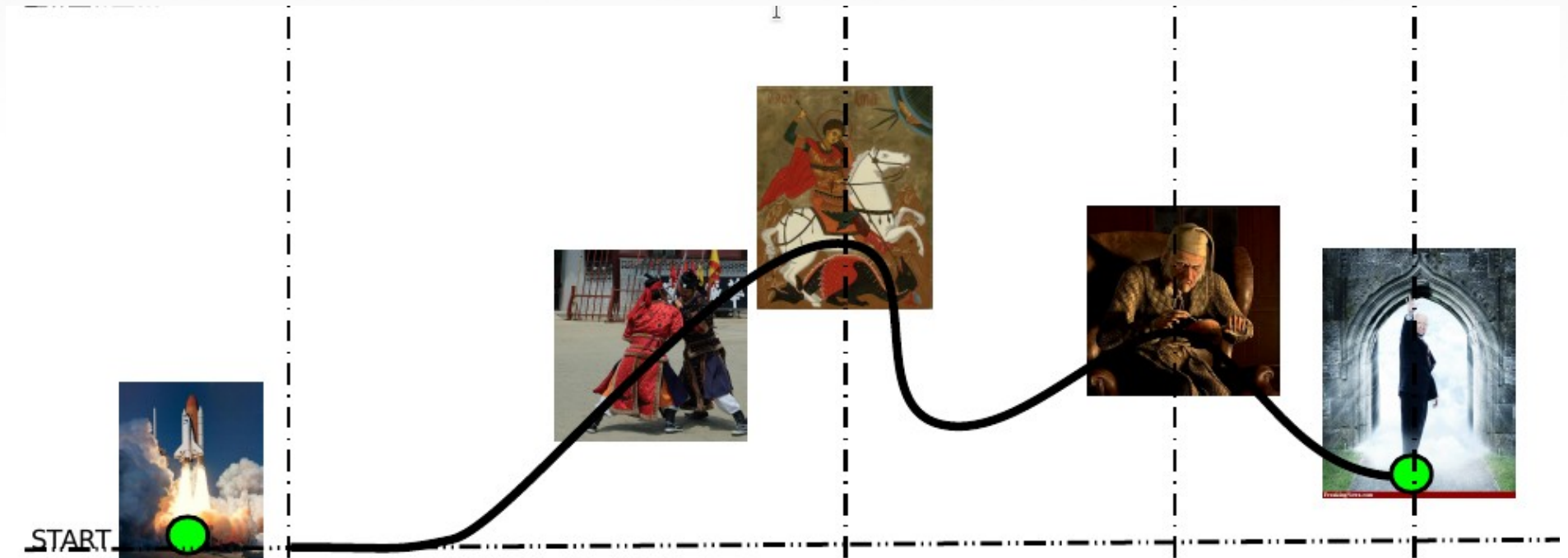
4

Rozliczenie

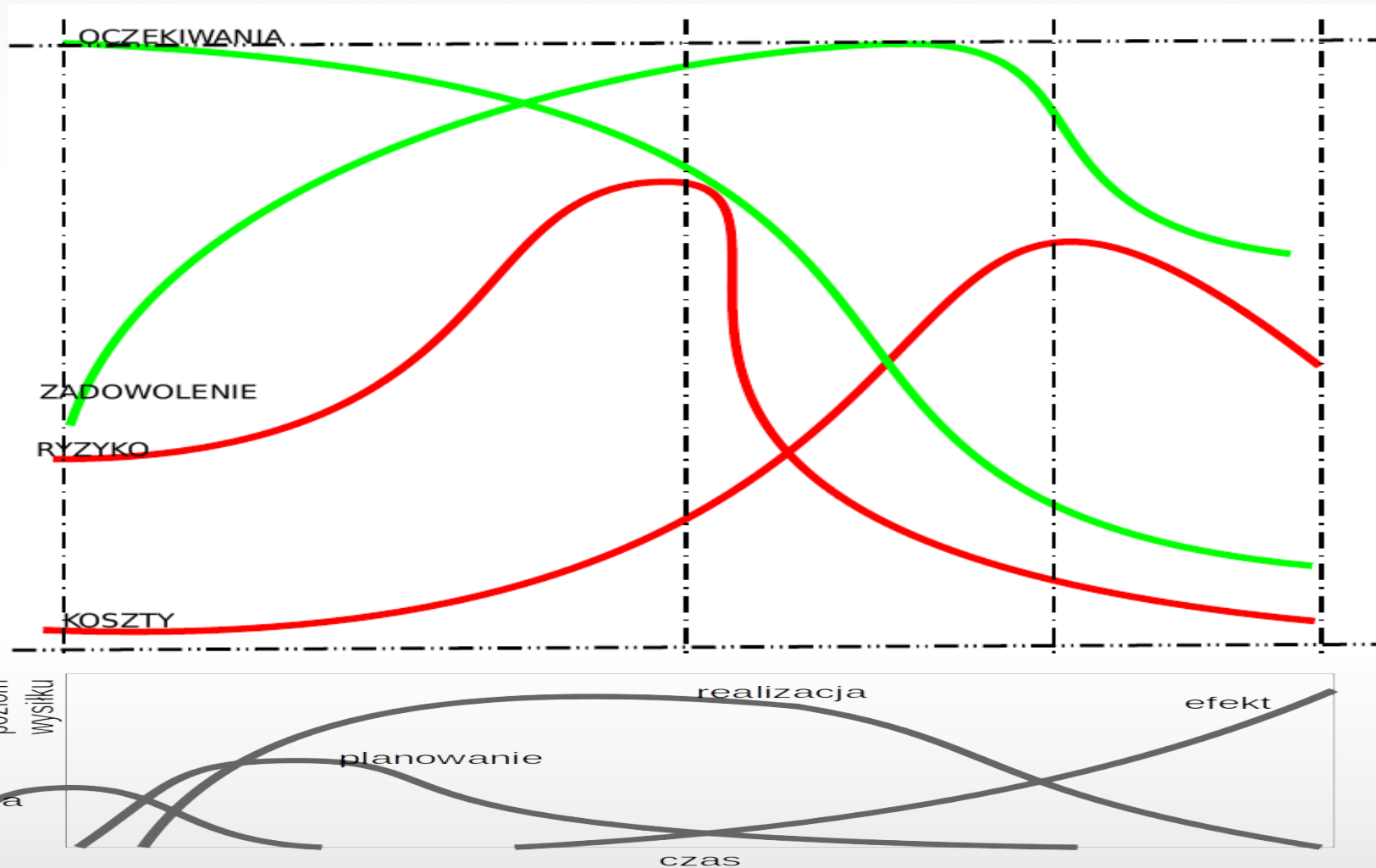
4 aspekty projektu IM



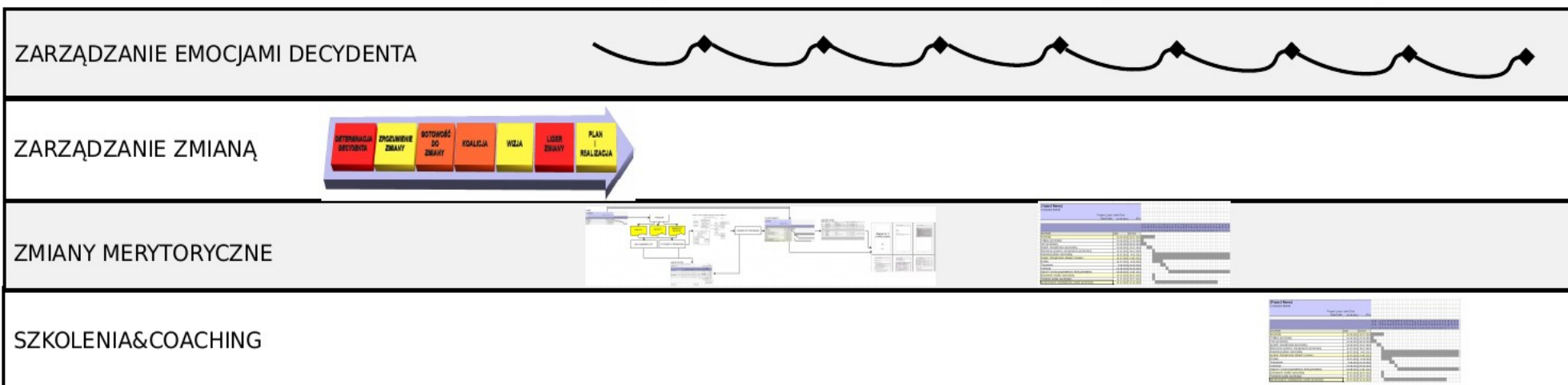
Cykl życia projektu (IM) [emocje]



Cykl życia projektu (IM) [emocje]



Wymiary projektu (IM)



Porównanie charakteru PM i PM dla IM

PM	PM dla IM
Czasowy Unikalny produkt	Czasowy Unikalny produkt Ustalony rezultat Cel i zakres Wewnątrz organizacji Osoba fizyczna

Zarządzanie projektami w praktyce



Infrastruktura organizacji nie jest gotowa na PM

- **Uproszczenie zasad** realizacji projektu (PM) do niezbędnego minimum (zostaje tylko to czego brak zagraża realizacji projektu)
- **Opisanie zasad** realizacji projektu (PM) jako część umowy (definicja projektu jako załącznik do umowy)
- **Zachowanie poziomu ogólności** (jako pola do korekt w zależności od rozwoju sytuacji/projektu bez ingerencji w umowę/definicję projektu)

IM kontroluje projekt i ponosi odpowiedzialność za rezultat



ZADANIE IM

ODNALEŹĆ SIĘ W TYCH WARUNKACH

Najczęstsze błędy

ZANIEDBANIA

- IM i Klient nie wiedzą na co się konkretnie umówili. Każdy ma inne wyobrażenie;
- IM nie wie jakie są rzeczywiste oczekiwania Decydenta;
- IM nie zna kontekstu, sytuacji i rzeczywistej potrzeby biznesowej;
- IM nie wie według jakich kryteriów Decydent ocenia jego i pracę;
- Brak, nieprecyzyjne lub niezbalansowane zapisy w umowie w odniesieniu do wynagrodzenia (szczególnie success fee);
- Brak poprawnej komunikacji przekazującej do Decydenta poczucie wartości tego co robimy oraz prącochłonności, wysiłku i poziomu trudności;
- Zamiatanie zauważonych trudności i problemów „pod dywan”, granie na przeczekanie „jakoś to będzie”, „może się uda”.

Najczęstsze błędy

POSTAWA

- Branie samemu wszystkiego „na klatę”, nie dzielenie się odpowiedzialnością i nie wciąganie w odpowiedzialność Decydenta;
- Próba zajęcia pozycji w społeczności/organizacji - pochłanianie czasu, energii i zmienia zasady gry.

ASERTYWNOŚĆ

- IM umawia się na jedno a robi coś innego lub coś o wiele większego wymagającego większej ilości pracy energii wysiłku za te same pieniądze (wrzutki klienta, dokładanie zadań).

Najczęstsze błędy

ODPOWIEDZIALNOŚĆ

- IM za dużo obiecuje;
- Pokusa wynagrodzenia.


NAIWNOŚĆ

- IM traktuje klienta jako świadomego, odpowiedzialnego, pozytywnie i sprawczo nastawionego **patrona** (nawet nie partnera);
- Podejście „muszę wejść i pokazać się z dobrej strony to potem sobie poradzę i zostanę nagrodzony” - to nie działa w przypadku IM tylko w przypadku etatowca.

Najczęstsze błędy

KOMPETENCJE

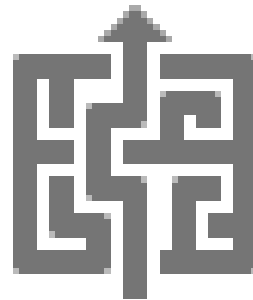
- IM nie potrafi oszacować pracochłonności, zakresu pracy, czasu trwania by zrealizować obietnice na czas (w przypadku pracownika etatowego nie ma to znaczenia ponieważ czas jest ciągły jeżeli czegoś nie zrobimy dzisiaj to mamy na to czas jutro);
- Robienie tylko technicznych elementów do których wynajęto IM, bez zadbania o ich „integrację” z resztą organizacji;
- IM przecenia własne kompetencje specjalistyczne, jest na etapie „kopiuj-wklej” z poprzedniej organizacji.

- 
1. Działaj zgodnie z planem.
 2. Działaj dla tworzenia wartości.
 3. Nie niszczyć niczego i nikogo.
 4. Zajmij dogodną pozycję.
 5. Wciągaj partnera w działanie.
 6. Wykorzystuj naturalny bieg spraw.
 7. Działaj tam, gdzie daje to największy efekt.
 8. Reaguj na zmiany.
 9. Osiągaj cel dzięki działaniom pośrednim.

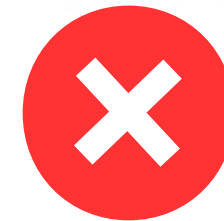
ROZWIĄZANIE



Świadomość



Zmiana reguł
gry



Nie popełniać
błędów



3

EFEKT DZIAŁANIA IM



ZADOWOLONY DECYDENT I KLIENT

Ochronione interesy

Spełnione oczekiwania

Umocniona pozycja

Wzmocnione poczucie własnej wartości

Zaspokojona potrzeba jawna

Zaspokojona potrzeba ukryta

Nienaruszone bezpieczeństwo i strefa komfortu

Spełnione oczekiwania (produkt, rezultat)

Niepogorszona pozycja

Zaspokojona potrzeba jawna

Nienaruszone kluczowe interesy

SUBIEKTYWNY PUNKT WIDZENIA

UMOWA I OFICJALNA KOMUNIKACJA

ZADOWOLONY
DECYDENT

ZADOWOLONY
KLIENT

KOLEJNY
PROJEKT

PROPOZYCJA
PRACY

REFERENCJE

WYNAGRODZENIE

Kluczowe momenty

- Zrozumienie kontekstu
- Identyfikacja interesów i potrzeb
- Cel, zakres, plan (działań i rezultatów)
- Umocowanie
- Przypisanie odpowiedzialności klientowi, wciągnięcie go w działanie
- Kontrolowanie postępów planu i zagrożeń, natychmiastowa reakcja uzgodniona z klientem



4

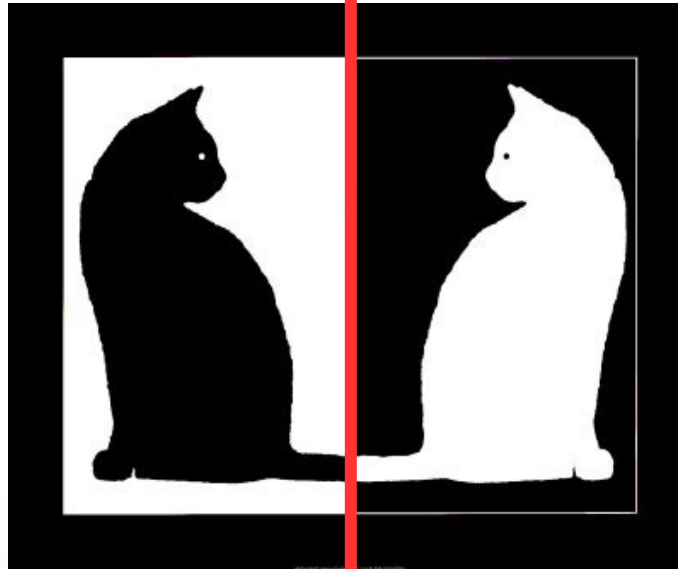
WARTOŚĆ

Wartość

Subiektywnie postrzegana cenność, stanowiąca przedmiot pożądania, wywołująca chęć dążenia, skłaniająca do działania.

Sposób postrzegania pracy IM

WARTOŚĆ



KOSZTY



Subiektywizm postrzegania wartości

ŚWIADOMOŚĆ

SYTUACJA



Problem
(potrzeba) klienta
nośnikiem
wartości





5

ROZWIĄZANIE

SIM

STOWARZYSZENIE INTERIM MANAGERS

Strategia budowy zaufania

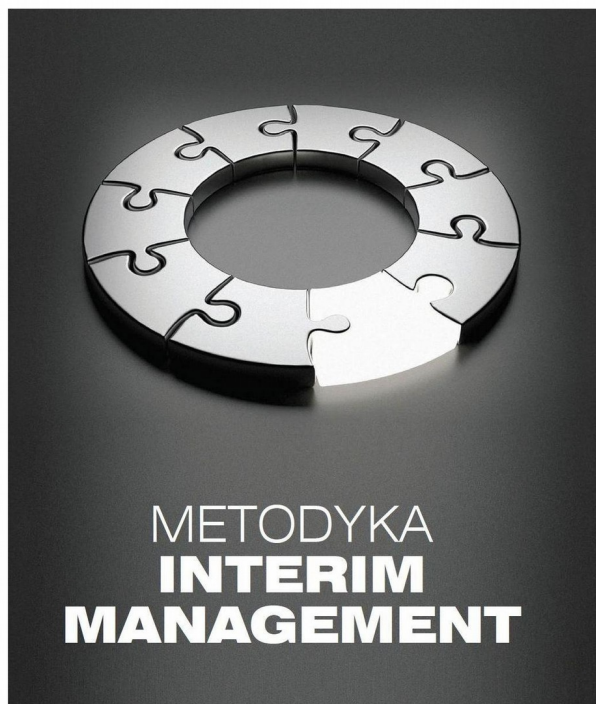
UMOWA O
ZACHOWANIU
POUFNOŚCI

REFERENCJE

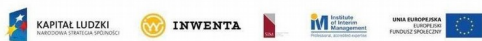
UZALEŻNIENIE
WYNAGRODZENIA
OD EFEKTU

PRZESTRZEGANI
E STANDARDU

Standard i podręcznik w jednym



Człowiek - najlepsza inwestycja



Projekt współfinansowany ze środków UE w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

OFERTA

ARKUSZ ANALIZY
KORZYŚCI I
KOSZTÓW

PROTOKÓŁ
REZULTATÓW
PROJEKTU

UMOWA

PLAN DZIAŁAŃ I
MONITOROWANIA
EFEKTÓW

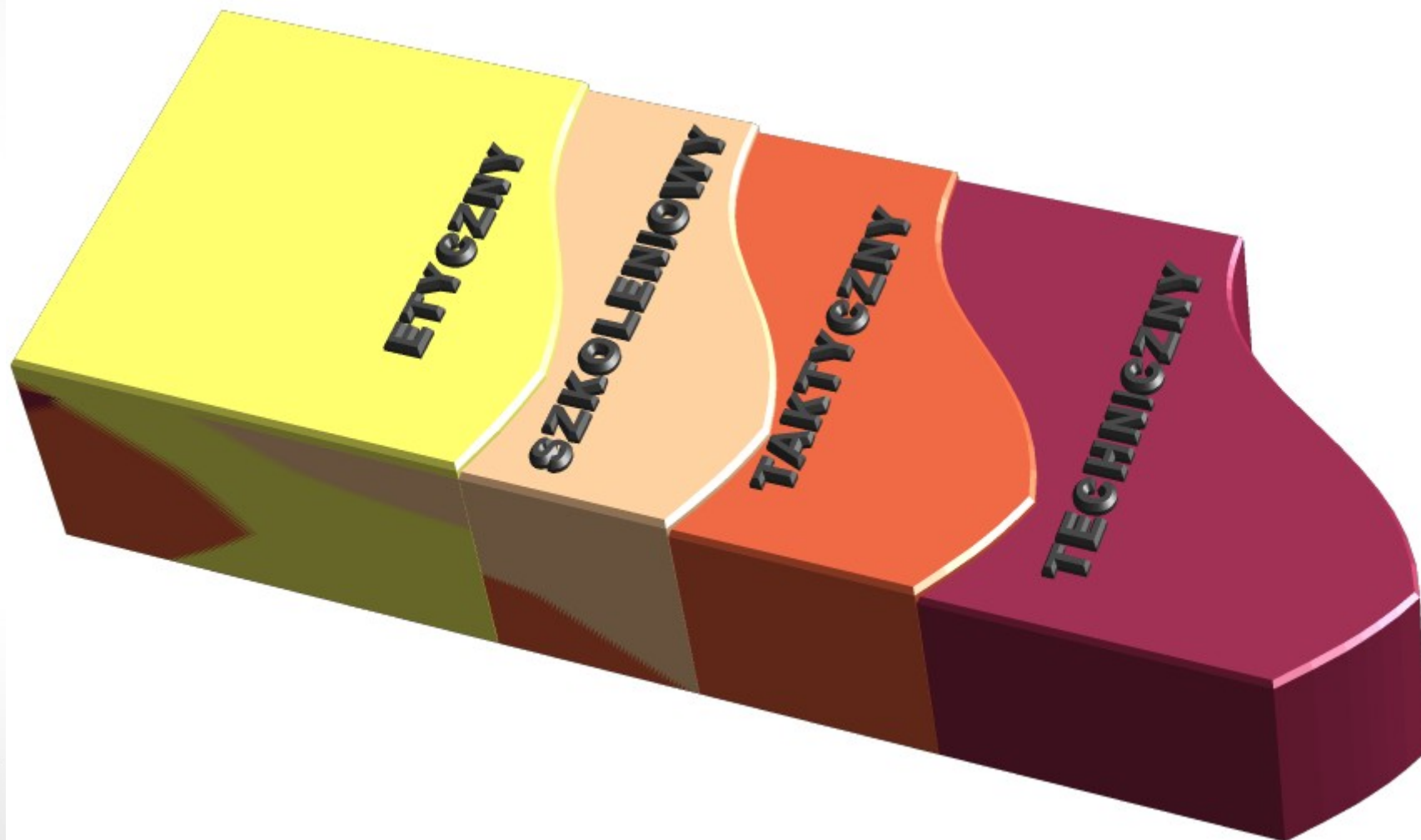
ARCHIWUM
NARZĘDZI I
MATERIAŁÓW



6

4 ASPEKTY PROJEKTU IM

4 aspekty projektu IM



ASPEKT TECHNICZNY

zarządzanie projektem

Business case	Plan projektu	Mechanizm raportowania i egzekucji
<ul style="list-style-type: none">• Kontekst biznesowy realizacji projektu• Sprawdzenie uświadomionych oczekiwań zleceniodawcy i ich wpływu na sytuację biznesową firmy• Analiza sytuacji wyjściowej• Wspólne przeformułowanie oczekiwań względem projektu jeżeli konieczne	<ul style="list-style-type: none">• Lista zadań/harmonogram (Czas; Pracochołność; Zaangażowane zasoby; Odpowiedzialny)• Produkty zadania jego cechy• Korzyści (Korzyści mierzalne; Finansowe w pieniądzu; KPI; Korzyści niemierzalne)	<ul style="list-style-type: none">• Jednoznaczność• Prostota• Nieuchronność

gdzie: OFERTA

gdzie: UMOWA

ASPEKT TECHNICZNY

Realizacja zadań

Realizacja zadań projektowych

zgodnie z posiadanymi doświadczeniem i wiedzą

- Metodyka
- Narzędzia



Wyjście z organizacji

Transfer wiedzy

- Przekazanie rezultatów
- Przygotowanie następcy
- Raport podsumowujący projekt
- Protokół zakończenia projektu
- Referencje



gdzie: RAPORTY OKRESOWE

ASPEKT TAKTYCZNY

- Rozpoznanie potrzeb i wartości dla interesariuszy
- Zarządzanie zmianą
- Zarządzanie emocjami decydenta



Zaczynając
zmiany można być
pewnym jednego:
**CZEKAJĄ NAS
NIESPODZIANKI**

ASPEKT TAKTYCZNY

zarządzanie zmianą – 7 filarów zmiany



gdzie: UMOWA

ASPEKT TAKTYCZNY

zarządzanie emocjami decydenta

DOWODY
SUKCESÓW



KONTROLA



BEZPIECZEŃST
WO



ASPEKT SZKOLENIOWY – TRANSFER WIEDZY

- Dokumentacja
- Interakcja
 - Dawanie przykładu
 - Szkolenia/ mini-szkolenia
 - Coaching

gdzie: RAPORTY OKRESOWE

ASPEKT ETYCZNY



Autonomia (dobro klienta,
umocowanie w umowie)

Dołożenie najwyższej
staranności

Etyka – część wizerunku

Solidność i przestrzeganie
ustaleń



7

PIERWSZE 4
TYGODNIE
PROJEKTU IM
W PRAKTYCE

SIM

STOWARZYSZENIE INTERIM MANAGERS



START jest najważniejszy

Waga pierwszego okresu

- zaangażowanie IM-a w spotkania z większością kadry
- decydent - stanowisko i zaangażowanie → jako źródło budowania strategii pracy

Tempo prac

- Administracja projektu
- Nawiązanie relacji z decydemtem
- Nawiązanie relacji z kluczowymi kierownikami
- Praca z podwładnymi (wprowadzenie w działania, nauka, przykład)
- Spotkania



START jest najważniejszy


1 tydzień

- Demonstracja profesjonalizmu
- Wdrożenie klienta w tempo pracy
- Scalenie zespołu, ukierunkowanie, zasady i rytm pracy

EFEKT HALO

- Jest tylko 1 szansa na zrobienie pierwszego wrażenia

Pierwsze 4 tygodnie projektu

1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none">• Demonstracja profesjonalizmu• Wdrożenie klienta w tempo pracy• Scalenie zespołu, ukierunkowanie, zasady i rytm pracy	<ul style="list-style-type: none">• Decydent powinien zauważyć pierwsze oznaki zmian• Pierwsze podsumowania z wdrożonych dokumentów• Zaczynamy pisać raport postępu	<ul style="list-style-type: none">• Dokończenie spraw administracyjnych – szczegółowy plan projektu• Regularne spotkania z decydem (efekty, sprzedaż rozwiązań, ciekawe historie)• Program szkoleniowy• Raport postępu	

Dokumentacja projektowa

- Materiały do spotkań z decydentem
- Materiały do raportu postępu
- Potwierdzenie wykonania prac
- Potwierdzenie zrozumienia elementów/działań

Kluczowe aspekty

- **Zrozumienie tego co się robi** (co to jest jak to działa, jakie korzyści)
- **Liking & respect** (pierwsze kontakty jako nawiązanie nici zrozumienia i sympatii)
- **Komunikacja, komunikacja** - (upewnić się, że wszystko jest zrozumiane przez pracowników klienta, przekazywanych koncepcji w formie pisemnej)
- **Notatki, notatki** (własne, krótkie, maile, oficjalne, memoranda) -> ustalenia, omawiane zagadnienia, spisane oczekiwania, zgłoszone obiekcje)

Postawa podczas wdrażania

- Co znaczy w rozumieniu pozycji IM słuchać klienta?
- Jak postępujemy z informacjami otrzymywanymi od członków zespołu?
- Kto jest naszym sprzymierzeńcem, kto “wrogiem” ?
- Co znaczy , że IM podaje rozwiązania?

Ćwiczenie

Skuteczna postawa IM we wdrożeniu

- Wypiszmy 5 cech , zachowań sprzyjających IM w budowaniu skutecznej postawy we wdrożeniu

Postawa podczas monitorowania

- Jak skutecznie monitorować realizację projektu?
- Co robimy w przypadku opóźnień?

Ćwiczenie

Skuteczna postawa IM w monitorowaniu

- Wypiszmy 5 cech , zachowań sprzyjających IM w budowaniu skutecznej postawy w monitorowaniu.

Kryteria uznania projektu interim management za zakończony sukcesem

- Wszystkie produkty projektu zostały wytworzone,
- Efekt biznesowy umówiony z klientem został osiągnięty i potwierdzony,
- Transfer wiedzy został dokonany,
- Nastąpiły zmiany behawioralne w organizacji klienta zapewniające trwałość efektów,
- Klient jest zadowolony z projektu i jego efektów co potwierdza stosownymi referencjami.

Ćwiczenie

Skuteczna postawa IM w rozliczaniu projektu

- Wymień potencjalne ryzyka IM przy rozliczaniu projektu