

Komunikacja w zespole projektowym

Katedra Systemów Zarządzania i
Innowacji

1

POJĘCIA PODSTAWOWE

5

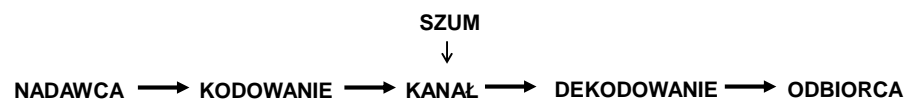
Pojęcie komunikacji interpersonalnej

Komunikacja, a więc łączność między pozycjami i rolami społecznymi rozpatrywać można jako:

- **Transmisje**, czyli przekazywanie informacji, idei, emocji i umiejętności.
- **Oddziaływanie** tzn. używanie znaków i symboli dzięki czemu mamy władzę.
- **Rozumienie**, czyli zasada, że my rozumiemy innych i sami jesteśmy rozumiani.
- **Tworzenie wspólnoty** - wpływanie na spójność grupy.
- **Interakcje.**
- **Wymianę myśli.**

6

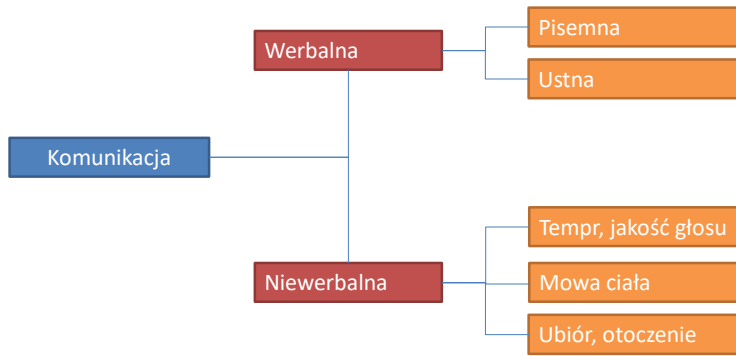
Łańcuch komunikacyjny



KONTEKST

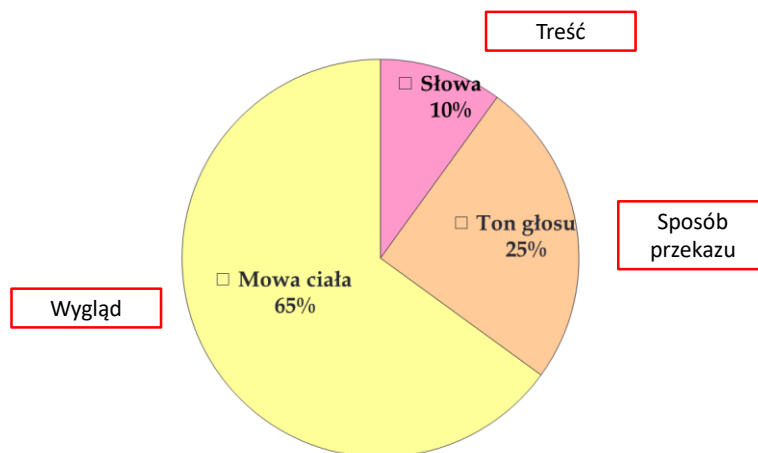


Rodzaje kodów



8

Skuteczność przekazu



Komunikacja werbalna

- Komunikacja oparta na **słowie**. Sprowadza się ona do tego, iż przekazując komunikaty używamy słów. Rozmawiając z drugą osobą - używamy słów. Czytając książkę - odbieramy komunikaty autora przekazane nam za pomocą słów. Pisząc list przekazujemy komunikaty za pomocą słów.

Metody komunikacji werbalnej

- **Narracja** – opowiadanie wydarzenia z zachowaniem kolejności wątków.
- **Opis** – konkretnej osoby, rzeczy, sytuacji.
- **Demonstracja** – przekaz informacji wraz z wykonaniem czynności.
- **Definiowanie** – wyjaśnianie pojęć, klasyfikacja i rozróżnianie.

Komunikacja werbalna pisemna

- Posiada bardziej formalny charakter.
- Zalety komunikacji pisemnej:
 - trwałość, możliwość starannego przygotowania,
- Wady komunikacji pisemnej:
 - formalizm i zamknięty charakter,
 - brak sprzężenia zwrotnego.
 - czasochłonna

12

Komunikacja pisemna

- **Komunikacja pisemna** przybiera postać notatek, listów, telefaksów, e-maili, zawiadomień i inne formy przekazywania słów czy symboli na piśmie. Komunikaty pisemne są **materialne, sprawdzalne, istnieje możliwość ich przechowywania** przez długi czas co nabiera znaczenie przy złożonych komunikatach. Pismo umożliwia odtwarzanie komunikatów nawet po długim czasie.

13

ZARZĄDZANIE KOMUNIKACJĄ W ZESPOLE PROJEKTOWYM

14

Ustalanie składu zespołu

- Najważniejszą cechą skutecznych zespołów jest różnorodność ról pełnionych przez ich członków.

15

Charakterystyka ról pełnionych w zespole według Belblina

- Żadna z przedstawionych ról nie jest „lepsza” od innych i teoretycznie członek zespołu pełniący każdą rolę może być liderem. Jednakże w praktyce okazuje się, że najczęściej liderami są osoby ekstrawertyczne i przebojowe.

16

Lista i role uczestników projektu

Lp.	Imię i nazwisko	Rola w projekcie	Zakres odpowiedzialności
1.	Barylko Anna	analityk	odpowiedzialna za standardy komunikacyjne
2.	Feldt Łukasz	członek zespołu	zajmuje się opracowaniem planu testowania oprogramowania
3.	Pietrzak Krzysztof Piotr	kierownik projektu	osoba odpowiedzialna za plan działań
4.	Kowalski Karol	członek zespołu	osoba odpowiedzialna za oszacowanie ryzyka w projekcie
5.	Zawadzki Łukasz	członek zespołu	osoba odpowiedzialna za strukturę organizacji zespołu projektowego
6.	Raczyński Maciej	członek zespołu	osoba opracowująca ankietę dotyczącą badania wymagań; jest to również osoba pełniąca rolę punktu kontaktowego dla grupy równoległej

17

Struktura podziału prac

Struktura Podziału Prac w czytelny sposób:

- Pokazuje na jakie części można podzielić projekt – w tym celu najczęściej strukturę prezentuje się używając różnych form graficznych
- Przedstawia jaki zestaw części niższego poziomu tworzy daną część wyższego poziomu
- Definiuje projekt jako pewną hierarchię elementów związanych z rezultatami wytworzonymi w trakcie realizacji projektu

18

Struktura Podziału Prac –graficzna prezentacja



19

Matryca odpowiedzialności - RAM

Matryca odpowiedzialności (RAM -Responsibility Assignment Matrix):

- Praktyczny sposób przypisania odpowiedzialności poszczególnych członków zespołu projektowego za realizowane zadania
- Matryca RAM pozostaje często w relacji do Struktury Podziału Prac (WBS)
- Każda komórka zawiera krótki opis zadania oraz potrzebne zasoby do jego wykonania

20

Macierz ról i odpowiedzialności (RAM)

Pakiet roboczy	Jan	Ola	Ewa	Biuro IT	Pełnomocnik Zarządu
Pakiet A.1	W	R		E	A
Pakiet A.2	W	W	R		A
Pakiet B.1	RW		A		
Pakiet B.2.	W	W	W		RA
Pakiet C	R		W	E	

- R Responsibility – Odpowiedzialność
 A Authority – Władza (kontrola, decyzje, ograniczenia)
 E Expertise – Wiedza ekspercka (pomoc dla wykonawcy)
 W Work – Wykonawstwo (fizyczny lub koncepcyjny wysiłek)

INTERESARIUSZE PROJEKTU

22

Kim są INTERESARIUSZE?

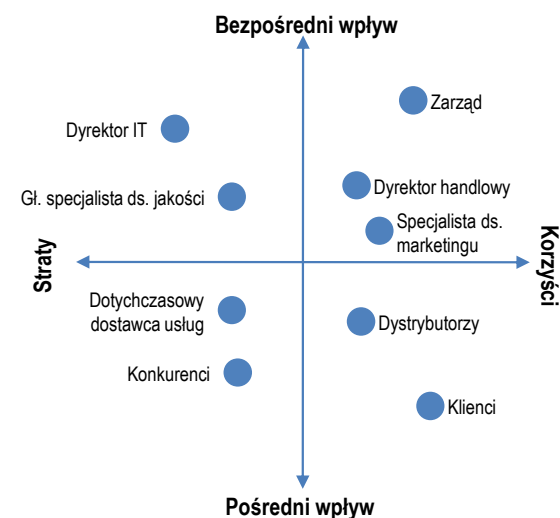
Przez **interesariuszy** rozumiemy wszystkie osoby lub grupy osób, które mogą wspierać lub negować przedsięwzięcie/projekt, zyskać coś lub stracić wskutek jego realizacji, postrzegać przedsięwzięcie/projekt jako zagrożenie lub czynnik umacniający ich pozycję, być aktywnymi zwolennikami przedsięwzięcia/projektu lub blokować i utrudniać jego postępy.

Źródło: PRINCE2™ – Skuteczne Zarządzanie Projektami, Crown Copyright, drugie wydanie polskie 2010, s. 44.

Interesariusze projektu

- Wewnętrzni interesariusze – mają bezpośredni wpływ na projekt/przedsięwzięcie. Ich zaangażowanie przekłada się na projekt w sposób bezpośredni. Na przykład pracownicy, udziałowcy, właściciele.
- Zewnętrzni interesariusze – nie są powiązani z projektem/przedsięwzięciem w sposób bezpośredni.
- Przed uruchomieniem projektu oraz w trakcie jego trwania należy być świadomym kto jest interesariuszem projektu i jakie jest w nim jego miejsce
- Tworzy się różne mapy interesariuszy

Mapa interesariuszy



Analiza interesariuszy

Interesariuszy możemy przedstawić umiejscawiając ich na siatce powstałej z przecięcia dwóch osi. W jednym z wariantów osie opisane są zainteresowaniem projektem oraz posiadaną władzą.

duże zainteresowanie	ŚWIADKOWIE	GLÓWNI GRACZE
małe zainteresowanie	TŁUM	OBSERWATORZY
	Pośredni wpływ	Bezpośredni wpływ

Analiza interesariuszy

Drugi wariant powstał przez zastąpienie władzy wywieranym na projekt wpływem.

duży wpływ	utrzymuj zadowolenie	ściśle zarządzaj
mały wpływ	informuj	informuj + komunikacja dwustronna
	małe zainteresowanie	duże zainteresowanie

Analiza interesariuszy

Możliwości interesariuszy zestawione z dynamiką zmiany opinii jaką się charakteryzują

		DYNAMIKA DZIAŁANIA	
		mała	duża
MOŻLIWOŚCI WPŁYWU	niewielkie	NIEWIELKIE PROBLEMY	NIEOBLICZALNI ALE MOŻLIWI DO ZARZĄDZANIA
	znaczne	POTĘŻNI ALE PRZEWIDYWALNI	NAJWIĘKSZE ZAGROŻENIA LUB SZANSE

METODY KOMUNIKACJI W ZESPOLE PROJEKTOWYM

RAPORTY/SPRAWOZDANIA

Znaczenie

- Składanie informacji o **postępie prac projektowych, problemach, sukcesach**. Tworzony przez każdego uczestnika projektu, składany okresowo kierownikowi projektu.

Opis

- Raporty/sprawozdania są tworzone **okresowo, dystrybuowane do wszystkich zainteresowanych**. Przygotowywane przez wszystkich uczestników projektu. Powinien zawierać odbiorcę i nadawcę raportu, okresowość i środek dystrybuowania oraz konkretną treść.

Temat

- Najczęstszym tematem jest **przedstawienie dotychczasowych dokonań, bądź problemów blokujących dalsze postępy**.

30

RAPORTY/SPRAWOZDANIA

Zdarzenia wywołujące

- Przede wszystkim raporty/sprawozdania powstają, gdy **zbliża się określony termin, lub konkretny etap w pracach projektowych**. Częstotliwość powstawiania raportów jest ściśle określona i na ogół nie odbiega się od terminów. Drugim powodem powstania raportu/sprawozdania jest moment, gdy **etap prac zostanie ukończony wcześniej, bądź będzie wyraźnie widoczne, iż z konkretnych powodów nie zostanie osiągnięty na czas**.

Cel

- **Dostarczenie informacji o postępie prac projektowych**. Regularne otrzymywanie raportów i zapoznawanie się z nimi **umożliwia właściwe przygotowanie do następnych prac**. Kolejnym celem jest **dostarczenie osobom zainteresowanym informacji o sukcesach i porażkach na danym etapie prac projektowych**.

31

ZEBRANIA

Znaczenie

- **Wymiana informacji i koncepcji, formalna/niefORMALNA i niepozostawiająca niedomówień metoda na przekazanie informacji o zmianach, przedstawianie dotychczasowych osiągnięć, poszukiwanie rozwiązań.**

Opis

- Każde zebranie posiada swojego **moderatora, grupę docelową, oraz ściśle określony temat**. Spotkania dzielimy na formalne i nieformalne.
- Z zebrań formalnych muszą powstać odpowiednie dokumenty opisujące wnioski, cel, uczestników i datę spotkania. Dokument ten powinien być przesłany do wszystkich uczestników zebrania. Z zebrań nieformalnych powstają notatki opisujące wyniki dyskusji. Wnioski te są przekazywane wszystkim zainteresowanym.

Temat

- Zebrania mają wpływ na wszystkie części projektu. Głównymi tematami zebrań są przedstawienie problemów i zmian.

32

ZEBRANIA

Zdarzenia wywołujące

- **Zakończenie kolejnych etapów projektu** powoduje zwołanie zebrania informacyjnego.
- **Nieprzewidziane zdarzenia i problemy** występujące w poszczególnych fazach powodują zwołanie narad roboczych.
- **Spotkania z klientem/sponsorem następują w pierwszej i ostatniej fazie projektów**, a także na życzenie klienta/sponsora.
- **Wszystkie propozycje zmian w projekcie muszą być uzgodnione na zebraniach** uzgadniających założenia realizacyjne. Zebrania te muszą się odbywać w obecności klienta/sponsora.

33

ZEBRANIA

Cel

- Przede wszystkim **rozwiązanie konkretnego problemu poruszonego na zebraniu**, ale nie tylko. Zebrania informacyjne są dobrą metodą na przedstawianie przebiegu prac projektowych kierownikowi lub klientowi.
- **Zebrania robocze stanowią wstęp do prac projektowych**, na których omawiane są najważniejsze ostatnio podjęte decyzje i następuje przydział materiałów niezbędnych do rozpoczęcia prac.
- **Zebrania, na których podejmowane są uzgodnienia wykonawcze** często są prowadzone z klientem i ich celem jest znalezienie rozwiązania pomiędzy dwiema sprzecznymi stronami
- **Narady robocze zwoływane są w przypadku niespodziewanego zajścia**, problemu, często wykorzystywana metoda burzy mózgów.

34

DOKUMENTACJA

Znaczenie

- Tworzenie dokumentacji jest niezwykle ważne dla całego projektu. **Zawarte są w niej wszystkie podjęte decyzje, powody tych decyzji, oraz historia prac projektowych.** Jest to również ważny dokument dla klienta

Opis

- Dokumentacja powinna być **kompletna, jednoznaczna, staranna i odpowiednio aktualizowana.** Tworzona podczas trwania całego procesu projektowego. Zapisywane w niej powinny być wszystkie ważniejsze zdarzenia w projekcie

35

DOKUMENTACJA

Zdarzenia wywołujące

- Dokumentacja powinna być **tworzona w czasie ciągłym, konkretnie opisując wszystko, co dzieje się w projekcie**. Przede wszystkim należy uważać na kluczowe momenty w projekcie, jak zakończenie konkretnego etapu, zmiana koncepcji, podjęta decyzja. Wszystkie zmiany powinny zostać udokumentowane razem z powodem podjęcia danego kroku.

Cel

- **Przechowywać informacje o postępie prac projektowych.** Dokumentacja powinna być ważnym, często aktualizowanym źródłem informacji dla klienta i kierownika projektu. Celem również jest przechowywanie historii projektu. W przypadku błędu lub pomyłki dzięki dobrej dokumentacji można bez trudu znaleźć i poprawić.

36

KOMUNIKACJA NIEFORMALNA

Rodzaje

- Najczęściej używanymi nieformalnymi a zarazem niewerbalnymi metodami komunikacji są w projekcie emaile, faxy i często używane Internetowe komunikatory oraz serwisy społecznościowe.

Znaczenie

- Tego typu komunikacja używana jest wyjątkowo często przez uczestników projektu. **Jest najwygodniejsza, gdyż najszybciej można przekazać informację i odebrać odpowiedź.** Szczególnego znaczenia nabiera, gdy rolę zaczyna odgrywać pośpiech lub priorytet informacji.

Opis

- Komunikacja internetowa przebiega szybko i sprawnie. Z ważniejszych rozmów, podjętych decyzji lub nowych pomysłów należy zdawać relację kierownikowi projektu.

Zdarzenia wywołujące

- Tego typu komunikacja może być nawiązywana w każdej chwili, bez specjalnych zdarzeń wywołujących. Jest to rodzaj konsultacji wywoływanej, kiedy potrzebna.

37

PLAN KOMUNIKACJI W ZESPOLE PROJEKTOWYM

38

Podmioty (interesariusze) uczestniczące w procesie komunikacji

- Kierownik projektu → zespół
- Kierownik projektu → sponsor/klient
- Kierownik projektu → poszczególni członkowie
- Pomiędzy członkami zespołu

39

Macierz komunikacyjna zespołu

Od	Do	Częstotliwość	Zawartość	Metoda/Forma
Kierownik	Zespół	Raz w tygodniu	Kontrola stanu prac	Zebranie
Zespół	Kierownik	Raz w tygodniu	Zestawienie realizacji zadań	Sprawozdanie

40

Diagram komunikacji

Anna Baryłko, odpowiedzialna za standardy komunikacyjne przekazuje materiały i informacje do:

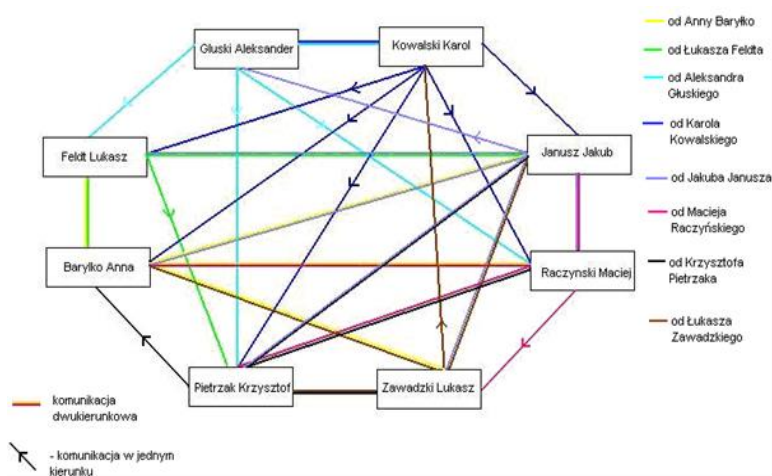
- Łukasza Feldta, odpowiedzialnego za testy
- Jakuba Janusza, sporządzającego dokument definicji wymagań
- Macieja Raczyńskiego, tworzącego ankietę i komunikującego się z klientem
- Łukasza Zawadzkiego, odpowiedzialnego za strukturę organizacyjną grupy

Odbiera dokumenty od:

- Łukasza Feldta, odpowiedzialnego za testy
- Karola Kowalskiego, określającego ryzyko projektu
- Jakuba Janusza, sporządzającego dokument definicji wymagań
- Macieja Raczyńskiego, tworzącego ankietę i komunikującego się z klientem
- Łukasza Zawadzkiego, odpowiedzialnego za strukturę organizacyjną grupy
- Krzysztofa Pietrzaka, kierownika grupy, odpowiedzialnego za koordynację grupy

41

Diagram komunikacji



42

RAPORTY/SPRAWOZDANIA

43

Typologia raportów/sprawozdań

- Raport/sprawozdanie okresowe
- Raport/sprawozdanie końcowe

44

Raport/sprawozdanie okresowe

- Podstawowe narzędzie komunikacji pomiędzy kierownikiem projektu a sponsorem/klientem/komitetem sterującym. Jest zwykle opracowywany w regularnych odstępach czasu na podstawie bieżących sprawozdań członków zespołu.

45

Struktura raportu/sprawozdania okresowego

- Okres sprawozdawczy objęty raportem (Raport za okres...)
- Autor i tytuł
- Status budżetu
- Status harmonogramu
- Zadania/projekty ukończone w okresie sprawozdawczym
- Problemy, zagadnienia i aktualne zagrożenia
- Wpływ zmian na budżet
- Zadania/produkty, które będą zrealizowane w kolejnym okresie sprawozdawczym

46

Raport/sprawozdanie końcowe

- Jest to raport kierownika projektu dla sponsora/klienta/komitecie sterującego, który pozwala określić zgodność wykonania projektu z założeniami.

47

Struktura raportu/sprawozdania końcowego

- Data utworzenia
- Autor i tytuł dokumentu
- Przegląd realizacji celów projektu
- Realizacja w porównaniu z założeniami
- Efekt zatwierdzonych zmian
- Statystyki dotyczące zmian
- Dane dotyczące jakości projektu
- Doświadczenia wynikające z projektu
- Działania następcze
- Plan przeglądu projektowego

48

System sprawozdawczości w projekcie

Lp.	Czynność	Osoba/osoby odpowiedzialna/e za wykonanie	Termin
I. PROCEDURA SPRAWOZDAWCZOŚCI W PROJEKIE			
1.	Opracowanie informacji i dokumentów potrzebnych do sporządzenia sprawozdania / informacji/ części sprawozdawczej wniosku o płatność.	Specjalista ds. monitoringu, sprawozdawczości	Termin wykonania danej czynności w projekcie np. do 5 -tego dnia każdego kwartału.
2.	Przekazanie dokumentów do Kierownika projektu/ Kierownika projektu w jednostce/Koordynatora projektu, w tym:	Specjalista ds. monitoringu, sprawozdawczości	
2.1.	- opracowanego sprawozdania /informacji,		
2.2.	- informacji o nieprawidłowościach w realizacji projektu - jeśli dotyczy.* **		
3.	Akceptacja przygotowanego sprawozdania / informacji w imieniu beneficjenta przez Kierownika projektu / Kierownika projektu w jednostce / Koordynatora projektu.	Kierownik projektu/ Kierownik projektu w jednostce	
4.	Przekazanie sprawozdania / informacji (kwartalnego - dot. również sprawozdania składanego do BRPS / rocznego / końcowego) do If/BRPS.	Specjalista ds. monitoringu, sprawozdawczości	

49

ZEBRANIA

50

Zebrania

- Mogą mieć różny charakter (formalny lub nieformalny), skalę (liczba uczestników) oraz cel.

51

Rodzaje zebrań

- Zebrania służące rozwiązywaniu problemów
- Burza mózgów
- W celu oceny propozycji rozwiązań i podjęcia decyzji
- W celu wprowadzenia decyzji w życie
- Zebrania informacyjne (sprawozdawcze)
- Zebrania zespołotwórcze
- Zebrania dotyczące zarządzania projektami

52

Agenda. Plan zebrania

Program zebrania		
Data i godzina		
Miejsce		
Temat		
Cel		
Uczestnicy		
Problemy (punkty) do dyskusji		
Problem (punkt)	Osoba odpowiedzialna	Czas na omówienie problemu (punktu)

53

Rola przewodniczącego zebrania

- Ustala porządek zebrania
- Powiadamia uczestników
- Wyznacza protokolanta
- Prowadzi zebrania: porządek punktów zebrania – każdy zabiera głos – łagodzi konflikty – zarządza głosowanie
- Rozsyła protokół zebrania

54

Protokół zebrania

- Dokument, w którym zawarte są najważniejsze informacje na temat zebrania: tematyka, czas i miejsce, uczestnicy oraz przedyskutowane problemy i podjęte decyzje.

55

Metody podejmowania decyzji

- **Decyzja podjęta przez większość** – najczęściej wykorzystywany sposób podejmowania decyzji przez zespół projektowy. Wadą może być poczucie braku wpływu przez głosujących przeciw.

56

Metody podejmowania decyzji

- **Decyzja podjęta przez uzyskanie konsensusu** – w tym przypadku dąży się do tego, aby wszyscy zainteresowani poparli jedną opcję. Jest to metoda bardziej czasochłonna niż głosowanie przez większość, ale daje gwarancję lepszego zrozumienia i większego poparcia dla wybranej opcji.

57

Metody podejmowania decyzji

- **Decyzja podjęta przez lidera** – ten sposób praktyczny jest w sytuacji, gdy trzeba działać bardzo szybko, na przykład w sytuacji kryzysowej.

58

KONIEC

59