

IPMA[®]

international
project
management
association

IPMA[®]

international
project
management
association
POLSKA

Wytyczne Kompetencji Indywidualnych

w Zarządzaniu Projektami, Programami
i Portfelami

(część 1. Zarządzanie Projektami)

IPMA Individual Competence Baseline[®]

(IPMA ICB)



Wersja 4.0

Właściciel i autor dokumentu:

Adres:

International Project Management Association (IPMA)
c/o Advokaturbüro Maurer & Stäger, Fraumünsterstrasse 17 Postfach 2018, CH-8022 Zurich, Szwajcaria

Adres korespondencyjny:

International Project Management Association (IPMA), P.O. Box 1167 NL-3860 BD Nijkerk, Holandia

Prawo autorskie:

© 2015 International Project Management Association (IPMA®) Wszelkie prawa zastrzeżone (łącznie z tłumaczeniem na inne języki). Żadna część tego dokumentu nie może być powielana w jakiegokolwiek formie - druku, zdjęć, mikrofilmu lub w jakiegokolwiek inny sposób - ani przekazywana lub przetłumaczona na język maszynowy bez pisemnej zgody.

IPMA, IPMA ICB, IPMA Level A, IPMA Level B, IPMA Level C, IPMA Level D oraz IPMA Delta są zastrzeżonymi znakami towarowymi chronionymi prawem w większości krajów.

IPMA "Wytyczne Kompetencji Indywidualnych" Wersja 4.0

ISBN (pdf): 978-83-917581-4-4

Zespół redakcyjny edycji międzynarodowej:

Peter Coesmans (Holandia), Marco Fuster (Szwajcaria), Jesper Garde Schreiner (Dania),
Margarida Gonçalves (Portugalia), Sven Huynink (Holandia), Tim Jaques (USA),
Vytautas Pugacevskis (Litwa), Martin Sedlmayer (Szwajcaria) – redaktor wiodący,
dr David Thyssen (Niemcy), Alexander Tovb (Rosja), Dr Mladen Vukomanovic (Chorwacja)
Michael Young (Australia)

Projekt Graficzny:

Maša Poljanec (Chorwacja)

Korekta wersji międzynarodowej:

Deborah Boyce (UK)

Tłumaczenie na język polski:

IPMA Polska

Zespół redaktorski edycji polskiej:

Bogumił Dałkowski
Leszek Staśto – redaktor wiodący
Zbigniew Wolski
Marek Zalewski
Ewa Zawadzka

Skład edycji polskiej:

Agnieszka Piętka

Przedmowa

Profesja zarządzania projektami szybko się zmienia. Organizacje wykształciły zdolność do kreowania i wdrażania nowych obszarów działalności, większą integrację całej sfery projektów i nacisk na korzyści długoterminowe. W związku z tym zarządzanie projektem ugruntowało się jako wiodąca metoda wprowadzenia zmian na całym świecie, a kierownicy projektów, programów i portfeli są liderami tej zmiany. Profesjonaliści przyszłości będą pracować w środowiskach rozproszonych, z zachodzącymi na siebie i często sprzecznymi interesami zaangażowanych stron. Będą musieli uwzględniać informacje oraz używać narzędzi wspomagających zarządzanie efektywnością w czasie rzeczywistym. Będą stawiani przed zbyt dużą ilością informacji, przy zbyt niskim poziomie komunikacji i oceniani przez pryzmat ich zdolności do dostarczania produktów lub usług, które odpowiadają krótko- i długo- terminowym strategiom zapewniającym korzyści. Dla tych, coraz bardziej wymagających wyzwań, wprowadzono Wytyczne Kompetencji Indywidualnych, w wersji 4.0 (IPMA ICB®).

IPMA ICB jest światowym standardem, który definiuje kompetencje wymagane od osób pracujących w dziedzinie zarządzania projektami, programami i portfelami. IPMA ICB opiera się na poprzednich edycjach i przedstawia nowe spostrzeżenia i wskazówki dla szerszego zakresu zastosowań. Ma służyć szerokiej grupie odbiorców, w tym pracownikom sektora edukacji, trenerom, praktykom zarządzania projektami, specjalistom ds. zasobów ludzkich (HR) oraz asesorum certyfikacji. IPMA ICB stanowi również punkt odniesienia dla oceny indywidualnych kompetencji w 4-poziomowym systemie certyfikacji IPMA.

IPMA ICB stanowi ważny kolejny krok milowy na drodze do skutecznego i nowoczesnego zarządzania projektem, programem i portfelem. Wersja ta opisuje trzy domeny specjalistycznej wiedzy, wymaganej w dzisiejszym biznesie – zarządzanie projektami, zarządzanie programami i zarządzanie portfelami. IPMA ICB opisuje osoby, które pracują w tych domenach, unikając terminologii specyficznej dla roli, bo chociaż nazwa roli może się zmienić, podstawowa koncepcja pozostanie nadal aktualna.

IPMA ICB przenosi Oko Kompetencji IPMA (rozdział 3, strona 5) do następnej generacji, redefiniując elementy kompetencji (CE, ang. Competence Elements), wymagane od współczesnego menedżera projektu.

29 elementów kompetencji podzielono na trzy obszary kompetencji, w zależności od ich specyfiki:

- **Kompetencje w obszarze „Ludzie”**: określają osobiste i interpersonalne kompetencje, wymagane do skutecznego uczestniczenia w/lub kierowania projektem, programem lub portfelem;
- **Kompetencje w obszarze „Praktyka”**: określają aspekty techniczne zarządzania projektami, programami i portfelami;
- **Kompetencje w obszarze „Perspektywa”**: definiują te kontekstowe umiejętności i wiedzę, która ma pewnie prowadzić nas w szeroko rozumianym środowisku projektu, programu lub portfela;

Zawód kierownika projektu stał się zawodem globalnym. Organizacje często angażują się w projekty, programy i portfele, które przekraczają granice organizacyjne i narodowe. Współczesny

menedżer musi współpracować z szeroką gamą partnerów na zewnątrz swojej organizacji, pracować uwzględniając wiele dodatkowych czynników, w tym pochodzących z przemysłu, kultury, języka, statusu społeczno-gospodarczego i typów organizacji. Dlatego też zarządzanie projektem musi być stosowane z uwzględnieniem kontekstowych aspektów; często te szersze uwarunkowania są postrzegane jako najbardziej krytyczne czynniki sukcesu. IPMA ICB wskazuje te wyzwania. ICB, które oddajemy w Państwa ręce to nowy standard IPMA, do stosowania którego serdecznie zapraszamy. Zachęcamy społeczność zarządzania projektami do współpracy oraz regularnego dostarczania informacji zwrotnej do IPMA, by stale ulepszać nasz standard.

Chcemy podziękować zespołowi projektowemu (Peter Coesmans (Holandia), Marco Fuster (Szwajcaria), Jesper Garde Schreiner (Dania), Margarida Gonçalves (Portugalia), Sven Huynink (Holandia), Tim Jaques (Stany Zjednoczone), Vytautas Pugacevskis (Litwa), Dr David Thyssen (Niemcy), Alexander Tovb (Rosja), dr Mladen Vukomanovic (Chorwacja), Michael Young (Australia)) i ponad 150 ekspertom na całym świecie - badaczom, wykładowcom, trenerom, specjalistom HR, biuram certyfikacji i praktykom - którzy dostarczyli cennych informacji zwrotnych w trakcie powstawania ICB4. Oddajemy w Państwa ręce efekt współpracy wolontariuszy IPMA z całego świata. Dziękujemy wszystkim, którzy wzięli udział w projekcie.

IPMA ICB pomoże nam stworzyć świat, w którym wszystkie projekty odnoszą sukces.

Reinhard Wagner
Prezydent IPMA

Martin Sedlmayer
Menedżer Projektu IPMA ICB

Przedmowa do wydania polskiego

Skuteczność w zarządzaniu projektami, a także programami i portfelami projektów to bez żadnych wątpliwości warunek rozwoju wszelkiego rodzaju organizacji, a w perspektywie trwałości i pomyślności całego społeczeństwa. Przepisów, dobrych rad, instrukcji, metodologii, metod i technik zarządzania projektami jest na rynku i w Internecie wiele, a metody te są stale rozwijane. Doświadczenie jednak podpowiada, że głównym i niezastąpionym zasobem jest człowiek. To ludzie ze swą wiedzą i zdolnościami są niezbędni do tworzenia zmiany i dostarczania nowych wartości. Projekty zawsze tworzą ludzie. Skoncentrowanie się na kompetencjach, które są potrzebne osobom będącym w centrum zagadnień zarządzania projektami, programami i portfelami jest fundamentalne dla osiągania sukcesu. Ten paradygmat stoi u podstaw działań międzynarodowego stowarzyszenia IPMA i również naszej narodowej organizacji IPMA Polska. Z tej idei powstały w środowisku eksperckim IPMA Wytyczne Kompetencji (IPMA ICB), które z czasem stały się uznanym standardem światowym.

Przedstawiamy niniejszym czwartą wersję Wytycznych Kompetencji Indywidualnych IPMA. W przeciwieństwie do poprzednich wydań nie tworzymy narodowej wersji Wytycznych, ale dostarczamy polskiej społeczności tłumaczenie z j. angielskiego ICB4 IPMA, w którego powstaniu brali udział również nasi eksperci z IPMA Polska. ICB4 jest Standardem Światowym IPMA jednakowym we wszystkich krajach i na wszystkich kontynentach.

Nowe ICB4 to zrewidowany i rozszerzony standard kompetencji indywidualnych, różniący się znacząco w porównaniu do poprzednich wersji. Wzrost liczby oraz poziomu złożoności realizowanych projektów napędzany coraz szybszym rozwojem gospodarczym spowodował konieczność jeszcze większego skupienia się na projektach, ale na równi z nimi - programach i portfelach projektów. Nowe wyzwania to nowe kompetencje niezbędne osobom, które się z nimi muszą zmierzyć, dlatego ICB4 wyznacza standard dla tych trzech domen: Projektu, Programu i Portfela. (PPP). Kierowani potrzebą szybkiego dostarczenia standardu czytelnikom w Polsce, przedstawiamy obecnie standard kompetencji w wersji polskiej dla Projektu.

Kompetencje są podzielone na 3 obszary, których nazwy i zawartość zostały, w porównaniu do poprzednich wersji, zmienione i rozszerzone. Obszar kompetencji kontekstowych nazwany został „Perspektywy”, obszar kompetencji ludzkich i zachowań społecznych „Ludzie”, natomiast obszar kompetencji technicznych „Praktyka”. W każdym z tych obszarów dodano też nowe kompetencje, a struktura i zawartość nie odnosi się bezpośrednio do kolejności procesów, kładąc nacisk na niezbędne. Ewolucja i nowe trendy w zarządzaniu projektami, odpowiadające na wymagania trwałości (sustainability), zgodności (compliance), czy zwinności (agile) również znalazły swoje odbicie w nowych kompetencjach osób zarządzających PPP, konsultantach, szkoleniowcach, trenerach, coachach i wszystkich niewymienionych, a związanych w jakikolwiek sposób z zarządzaniem PPP.

Dziękujemy w imieniu IPMA i IPMA Polska wszystkim, którzy przyczynili się do stworzenia polskiej wersji ICB4, a w szczególności dla zespołu projektowego, a także dla pracowników IPMA Polska, bez pracy których ta publikacja polskiej wersji nie byłaby możliwa.

Wraz z ICB4 mamy podstawę i standard dla pomyślnego rozwoju i oceny kompetencji

indywidualnych. Korzystajmy z niego, pracujmy razem, aby promować profesjonalizm naszej rosnącej społeczności osób zaangażowanych we wszelkie odmiany zarządzania projektami, programami i portfelami.

Budując kompetencje ludzi pracujemy dla sukcesu i trwałości naszego społeczeństwa!

Życzymy wszystkim Czytelniczkom i Czytelnikom dobrej lektury, cennych wniosków i przede wszystkim udanych projektów!

Tomasz Leśniowski
Członek Zarządu IPMA Polska
ds. Certyfikacji, Edukacji i Szkoleń

Leszek Staśto
First Assessor CERT-IPMA Polska
Menedżer projektu Transition to ICB4

Spis treści

Przedmowa	5
Spis treści	9
1. Wprowadzenie	11
2. Cel publikacji i jej użytkownicy	15
2.1. Definicja kompetencji	17
2.2. Odbiorcy i zastosowanie	19
2.3. Rozwój kompetencji indywidualnych	20
3. Wytyczne kompetencji indywidualnych IPMA	28
3.1. Ramy IPMA ICB	28
3.2. Struktura IPMA ICB	30
3.3. Zestawienie elementów kompetencji	33
4. Wytyczne dla osób zarządzających projektami	35
4.1. Zarządzanie projektami	38
4.2. Przegląd kompetencji	39
4.3. Perspektywa	41
4.4. Ludzie	63
4.5. Praktyka	102
Dodatek A: Odniesienie do ISO21500: 2012	155
Dodatek C: Odniesienie do IPMA ICB Version 3.0	161
Dodatek D: Tabela kompetencji	169
Dodatek E: Tabela kluczowych wskaźników kompetencji	171

1. Wprowadzenie



1. Wprowadzenie

Wytyczne Kompetencji Indywidualnych IPMA (IPMA ICB) to światowy standard opisujący indywidualne kompetencje w zarządzaniu projektami, programami i portfelami.

IPMA ICB wspiera rozwój indywidualnych kompetencji dostarczając ich kompletny wykaz. Cele IPMA związane z ICB są proste – wzbogacić i polepszyć kompetencje indywidualne w zarządzaniu projektami, programami i portfelami, oraz przedstawić wykaz kompetencji, które, jeśli są w pełni zrealizowane, świadczą o pełnym opanowaniu tych domen zarządzania. Projekty, programy i portfele są motorem zmian w dzisiejszym świecie. Projekty napędzają rozwój nowych produktów i usług, inwestycje i ekspansję, możliwości, wdrażanie nowych strategii i infrastruktury nowej generacji. Zdajemy sobie sprawę, że projekty rozpoczynają się i kończą na ludziach i że kompetentna realizacja stanowi sedno sukcesu każdego udanego projektu.

Nigdy jeszcze nie było tak dużej presji wywieranej na kierownikach projektu, programu i zarządzających portfelami, aby dostarczali mierzalnych rezultatów na czas, w ramach budżetu, zakresu i przy jednoczesnym spełnieniu kryteriów jakości.

Standard IPMA ICB ma na celu wspieranie rozwoju jednostek, a także organizacji, borykających się z coraz bardziej wymagającym środowiskiem projektowym. IPMA ICB określa kompleksowy wykaz kompetencji, które jednostka musi posiadać albo rozwijać, aby skutecznie zapanować nad pakietem prac, projektem, programem lub portfelem, którym ma za zadanie zarządzać.

Jednakże IPMA ICB nie jest poradnikiem „Jak Zrobić Projekt”, ani książką kucharską dla zarządzających projektami, programami i portfelami. Nie opisuje procesów lub działań związanych z projektami, programami i portfelem. Wytyczne ICB mogą być używane niezależnie i obok innych światowych standardów zorientowanych na procesy.

Każdemu, kto korzysta z IPMA ICB, życzymy powodzenia!

2. Cel publikacji i jej użytkownicy



2. Cel publikacji i jej użytkownicy

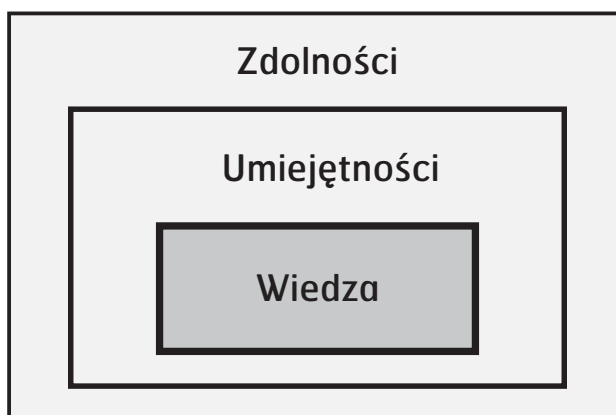
2.1. Definicja kompetencji

Istnieje wiele definicji terminu "kompetencja" na całym świecie. Wytyczne Kompetencji Indywidualnych IPMA (IPMA ICB®) przedstawiają definicję, która jest powszechnie akceptowana przez specjalistów, rozpoznawalna i zrozumiała. Definicja ta nie ma na celu zdeklasowania lub zastąpienia żadnej innej definicji, ale raczej dostarczenie wskazówek dla osób zaangażowanych w realizację i zarządzanie projektami, programami i portfelami dotyczących ich rozwoju.

Kompetencja indywidualna to zastosowanie wiedzy, umiejętności i zdolności w celu osiągnięcia pożądanego rezultatu.

- **Wiedza** jest zbiorem informacji i doświadczenia, które jednostka posiada. Na przykład zrozumienie koncepcji wykresu Gantta można uznać za wiedzę.
- **Umiejętności** to specyficzne możliwości techniczne, umożliwiające osobie wykonanie zadania. Na przykład stworzenie wykresu Gantta może być traktowane jako umiejętność.
- **Zdolności** to umiejętne i skuteczne wykorzystanie wiedzy w określonej sytuacji. Na przykład opracowanie i skuteczne zarządzanie harmonogramem projektu może być uznane za zdolność.

Te trzy warunki są ze sobą ściśle związane w taki sposób, że posiadanie umiejętności zakłada pewną odpowiednią wiedzę. Fakt posiadania zdolności zakłada odpowiednie umiejętności i wiedzę, ale także praktyczne ich wykorzystanie, w odpowiedni sposób i we właściwym czasie.



A co z doświadczeniem?

Doświadczenie odgrywa znaczącą, choć niebezpośrednią, rolę w nabywaniu kompetencji.

Bez doświadczenia nie można wykazać ani doskonalić kompetencji. Doświadczenie jest kluczowym czynnikiem sukcesu dla osobistego rozwoju. Aby skutecznie wykonywać wyznaczone role, ludzie muszą zgromadzić wystarczająco duże doświadczenie dla uzupełnienia potencjału swoich kompetencji. Dlatego najlepsze systemy certyfikacji i systemy ocen koncentrują się na kompetencjach, a nie tylko samej wiedzy wraz ze zdobytym doświadczeniem. IPMA ICB odnosi się jako standard do tych czynników, które są bezpośrednio skorelowane z kompetencjami.

2.2. Odbiorcy i zastosowanie

Standard IPMA ICB adresowany jest do szerokiej gamy odbiorców. Poniższa tabela opisuje przykładowych odbiorców oraz sposób, w jaki mogą oni wykorzystywać IPMA ICB. Ta lista bynajmniej nie jest wyczerpująca.

Odbiorcy	Możliwe zastosowania
Asesorzy certyfikacji, biura certyfikacji, stowarzyszenia członkowskie IPMA	<ul style="list-style-type: none"> • Punkt odniesienia w procesie oceny i certyfikacji osób • Nowy globalny standard promujący organizację członkowską i przyciągający nowych członków • Propozycja nowego sposobu oceny i kształcenia w domenach projektu, programu i portfela
Coach'owie, konsultanci	<ul style="list-style-type: none"> • Przystępny dla klientów / odbiorców standard kompetencji indywidualnych • Baza dla tworzenia dodatkowych usług i produktów
Korporacje, instytucje rządowe, biznes, organizacje non-profit	<ul style="list-style-type: none"> • Jednolity standard zarządzania projektami, programami i portfelami na całym świecie • Biznes nie musi na nowo budować zestawu standardów kompetencyjnych • Międzynarodowa podstawa rozwoju pracowników • Ścieżka rozwoju dla kierowników projektów i droga do osiągnięcia sukcesu w projektach i programach
Dydaktycy, trenerzy	<ul style="list-style-type: none"> • Aktualizacja programu nauczania • Wytyczne do nauczania zarządzania projektami, programami i portfelami • podstawa do stworzenia programów szkoleniowych dostosowanych do bardziej specyficznych ról
Praktycy	<ul style="list-style-type: none"> • Baza rozwoju zawodowego • Podstawa do oceny i certyfikacji • Wspólny język dla społeczności praktyków • Rozwój kompetencji dla zespołu • Czytelny wykaz wytycznych • Samoocena
Badacze, Naukowcy	<ul style="list-style-type: none"> • Nowy standard dla rozwoju badań • Podstawa opracowań naukowych i konferencji • Platforma badań zespołowych

2.3. Rozwój kompetencji indywidualnych

2.3.1. Przegląd

Rozwój kompetencji jest zarówno indywidualną, jak i społeczną potrzebą. IPMA widzi dzisiaj "kompetencję" jako funkcję jednostki, zespołu i organizacji.

- Kompetencje indywidualne odnoszą się do wiedzy, umiejętności i zdolności osób poprzez doświadczenie;
- Kompetencje zespołu odnoszą się do zbiorowej efektywności jednostek połączonych wspólnym celem;
- Kompetencje organizacyjne dotyczą zdolności strategicznych samodzielnie działającej organizacji.

Teoria motywacji i aktualne wyniki badań pokazują, że ludzie dążą do rozwoju swoich kompetencji, aby poprawić efektywność na zajmowanym stanowisku, otrzymywać coraz więcej ciekawych zadań oraz zwiększyć szanse na rozwój kariery. Praca związana z zarządzaniem projektem, programem lub portfelem opiera się na współpracy z członkami zespołu, reprezentującymi różne zawody oraz z wewnętrznymi i zewnętrznymi interesariuszami (takimi, jak klienci i dostawcy), dlatego też rozwój kompetencji ma miejsce w takich właśnie warunkach pracy zespołowej. Doświadczenie w realizacji projektów wzbogaca kompetencje każdej jednostki, ale także zespołów i organizacji, jako systemów społecznych.

W centrum zainteresowania IPMA ICB znajduje się człowiek. Dlatego ten rozdział szerzej omawia rozwój kompetencji indywidualnych. Ale nie ma na to jednego sposobu, istnieje wiele metod, które mogą ze sobą oddziaływać. Interakcje pomiędzy jednostkowym, zespołowym i organizacyjnym rozwojem kompetencji oferują różne podejścia do rozwoju kompetencji indywidualnych, uwzględniając interesariuszy, warunki i wymagania.

IPMA ICB nie jest ani poradnikiem, ani podręcznikiem w zakresie zarządzania projektami, programami i portfelami. Jest to standard, określający kompetencje wymagane od osoby działającej w określonej dziedzinie i ukierunkowanej na osiągnięcie pożądanego rezultatu. Czytelnicy i strony zainteresowane powinny lepiej zrozumieć potrzebne kompetencje i opracować działania dotyczące sposobu nabywania, oceny i rozwoju tych kompetencji.

2.3.2. Rozwój kompetencji indywidualnych, zespołowych i organizacyjnych

Rozwój kompetencji łączy się ściśle z działaniami w ramach projektu, programu i portfela oraz, oczywiście z jego kontekstem. Zespoły, jak i organizacje, w których te zespoły działają są systemami społecznymi, jak widać w Wytycznych Kompetencji Organizacyjnych IPMA (IPMA OCB®), Wytycznych Doskonałości w Zarządzaniu Projektami IPMA (IPMA PEB®), etc.

Rozwój kompetencji zachodzi wtedy, gdy jednostki wykonują czynności zgodnie ze swą rolą w organizacji i w ten sposób zdobywają nową wiedzę, umiejętności i zdolności. Wchodzą w interakcje z innymi i mogą dzielić się wiedzą, wymieniać doświadczeniami i / lub wspierają się nawzajem w wykonywaniu działań w ramach projektu, programu lub portfela. Społeczność praktyków zarządzania projektami jest jednym z przykładów, gdzie jednostki współdziałają w sposób formalny lub nieformalny i zespołowo rozwijają swoje kompetencje. Jednostka może wykorzystać taką społeczność, aby uczyć się poprzez dyskusję, eksperymentowanie i rozważanie wszelkiego rodzaju kwestii praktycznych. Taka społeczność stanowi również kanał informacyjny dla organizacji, które mogą korzystać z doświadczeń zdobytych w innych projektach.

Organizacje mogą również skorzystać ze społeczności praktyków na poziomie korporacyjnym oraz ułatwić rozwój indywidualnych kompetencji poprzez organizację regularnych wydarzeń. Na przykład dobrą praktyką w wielu organizacjach jest organizacja okrągłego stołu dla kierowników projektów. Kierownicy projektów spotykają się regularnie, wymieniają doświadczeniami z zakończonych lub trwających projektów i zbierają wnioski do wykorzystania w przyszłości. Więcej informacji na temat organizacyjnego uczenia się i rozwoju kompetencji można znaleźć w IPMA OCB®.

2.3.3. Różne podejścia do rozwoju kompetencji indywidualnych

Istnieją różne podejścia do rozwoju kompetencji indywidualnych. Zazwyczaj wszystko zależy od preferencji osoby lub organizacji, sytuacji i dostępności zasobów, tego, co jest najlepsze w danej chwili dla jednostki lub organizacji.

- **Samorozwój** (na przykład czytanie książek, standardów, studiów przypadków i artykułów), pomaga zdobyć wiedzę, pobudza refleksję na temat stosowania różnych narzędzi i metod w sytuacjach praktycznych i czerpanie z tego wiedzy. Inne sposoby samorozwoju to studia, eksperymentowanie, próbowanie nowych rzeczy lub uczenie się przez działanie. To ostatnie pomaga w zdobyciu doświadczenia w danym kontekście i rozwijaniu konkretnych umiejętności.
- **Rozwój przez środowisko** (np. refleksja z równymi rangą współpracownikami nad stanem rzeczy, z prośbą o informacje zwrotne na temat swoich działań i sposobów ich poprawy). Partnerzy w nauce z różnych dyscyplin mogą pomóc w spojrzeniu na sytuację z innej perspektywy i rozwijać się z korzyścią dla obu stron (np. dla jednej za pośrednictwem pytań, a drugiej poprzez udzielone odpowiedzi).
- **Edukacja i szkolenia** (np. uczestnictwo w seminariach, wykładach i szkoleniach, gdzie trener dostarcza specjalistyczną wiedzę praktyczną). Można to zrobić za pomocą prezentacji, interakcji między uczestnikami a trenerem, jak również w oparciu o studia przypadku, ćwiczenia grupowe i gry symulacyjne. Rozwój indywidualnych kompetencji może zależeć od liczby uczestników, doboru stosowanych metod lub czasu trwania sesji.
- **Coaching i mentoring** (np. uzyskiwanie informacji zwrotnych, porady i wsparcie przez coach'a, lidera lub opiekuna podczas wykonywania pewnych czynności lub dążenie do wypracowania konkretnych kompetencji). Zazwyczaj coach, kierownik lub mentor to doświadczona osoba, która nie daje gotowych odpowiedzi, ale stawia wyzwania poprzez pytania, które zwracają uwagę na pewne aspekty i wymagają znalezienia właściwej odpowiedzi.
- **Symulacje i gry** (np. rozwijanie kompetencji poprzez przypadki zbudowane na grach symulacyjnych [gry planszowe lub komputerowe], przedstawiających interakcje i zachowania osób w danym kontekście/sytuacji). Gry symulacyjne i inne formy nauki – poprzez grę to często mieszanka różnych metod, umożliwiającą np. samorozwój w połączeniu z nauką w grupie i coachingiem w środowisku szkoleniowym). Pomocne może być także połączenie tych metod w oparciu o wcześniejsze doświadczenia, etap rozwoju jednostki lub możliwości organizacji.

2.3.4. Interesariusze rozwoju kompetencji

Mówiąc o rozwoju kompetencji indywidualnych należy wziąć pod uwagę, choć nie ograniczać się do, następujących interesariuszy:

- **Nauczyciele, dydaktycy, trenerzy:** ich zadaniem jest przede wszystkim rozpoczęcie procesu rozwoju kompetencji w szkole, w toku kształcenia zawodowego i szkoleń, jak również w trakcie studiów magisterskich i studiów podyplomowych.
- **Kierownictwo najwyższego szczebla, kadra kierownicza i szefowie działów funkcyjnych w organizacji:** ich głównym zadaniem jest ustalenie celów rozwojowych, zapewnienie niezbędnych środków do realizacji oraz wsparcie jednostek podczas ich rozwoju (np. dawanie dobrego przykładu i wskazówek).
- **Działy zasobów ludzkich (HR):** rolą tych działów jest zdefiniowanie standardów (np. model kompetencji i profile kompetencyjne dla ról związanych z projektem). Działy HR planują i kontrolują wszystkie działania dotyczące zatrudniania osób z odpowiednimi kwalifikacjami. Organizują proces oceny kompetencji oraz wszelkie działania rozwojowe.
- **Dział zarządzania projektami lub biuro projektów:** określa strategię i cele dla wszystkich działań rozwojowych związanych z zarządzaniem projektami, wspiera rozwój poprzez coaching, mentoring i szkolenia, oraz umożliwia zespołowy i organizacyjny rozwój kompetencji, poprzez wspólne działania wszystkich osób zaangażowanych w projekty i programy. Może zatrudniać zewnętrznych ekspertów, takich jak konsultanci i coachowie, aby jak najlepiej wykorzystać dotychczasowe doświadczenia.
- **Organy wyznaczające standardy, ośrodki akredytacji i jednostki certyfikujące:** wyznaczają: standardy dla kompetencji indywidualnych; sposób, w jaki kompetencje są oceniane pod kątem zgodności ze standardami; wytyczne dla trenerów, coachów i asesorów odnośnie posiadanych kompetencji i działania w sposób profesjonalny.
- **Asesorzy:** oceniają jednostki w oparciu o standard - identyfikują mocne strony kandydata oraz braki do uzupełnienia, aby osiągnięty został określony próg kompetencji oraz sposoby rozwoju kompetencji indywidualnych w ramach określonych zasad.

2.3.5. Warunki wstępne efektywnego rozwoju kompetencji

Przed rozpoczęciem procesu rozwoju kompetencji należy wziąć pod uwagę i, w miarę możliwości, spełnić pewne warunki wstępne. Po pierwsze, należy przedstawić wszystkim zainteresowanym stronom obecną sytuację i stan docelowy jaki chcemy osiągnąć jako rezultat rozwoju kompetencji indywidualnych. Po drugie, należy zapewnić dostęp do wiedzy (np. know-how, eksperci) oraz wystarczające zasoby (np. budżet, czas). Ważne jest, aby stworzyć kulturę, w której rozwój kompetencji jest postrzegany jako wartość dodana i czynnik rozwoju organizacji. Ta wartość dodana może być głoszona poprzez kulturę korporacyjną, popartą żywym przykładem liderów, w ten sposób budując atmosferę przyjazną rozwojowi.

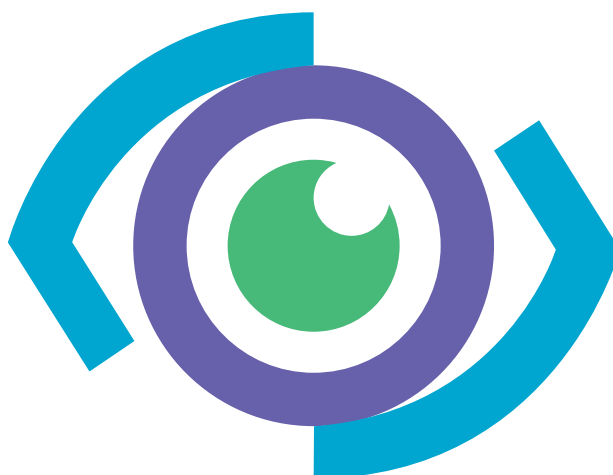
Kierownictwo najwyższego szczebla, wraz z działem zarządzania zasobami ludzkimi i działem zarządzania projektami lub biurem PMO, powinno określić swoją wizję i cele rozwoju kompetencji jednostek poprzez określenie standardów, procesów i struktur rozwoju kompetencji indywidualnych. Może się w tym zawierać ocena kompetencji oraz analiza braków dla określonych ról lub profili, jak również ocena sposobu, w jaki działania rozwojowe są definiowane, uzgadniane pomiędzy interesariuszami, planowane, realizowane, dokumentowane, monitorowane i kontrolowane. Ocena wszystkich działań na rzecz rozwoju powinna zapewnić skuteczność, efektywność i ciągłe doskonalenie. Jednostki rozwijające kompetencje we własnym zakresie lub w otoczeniu grupy powinny podążać podobną drogą, aby spełnić powyższe wymagania.

Wytyczne Kompetencji Indywidualnych IPMA to kompleksowe zestawienie kompetencji, jakie jednostka musi mieć lub rozwijać, aby skutecznie realizować projekty, programy i portfele. Ogólny model ma zastosowanie we wszystkich sektorach i branżach, chociaż znaczenie poszczególnych kompetencji zależy od rodzaju projektów (np. IT, produkcja, badania i rozwój) i gałęzi przemysłu (np. budownictwo, usługi dla biznesu i administracji). Niemniej jednak, w każdym projekcie wszystkie kompetencje są istotne.

Wytyczne Kompetencji Indywidualnych IPMA mogą być wiernym towarzyszem na drodze rozwoju indywidualnego, począwszy od samodzielnej lub zewnętrznej oceny aktualnego poziomu kompetencji, poprzez określenie pożądanego etapu rozwoju, po ocenę osiągnięć.

3. Wytyczne kompetencji indywidualnych





Oko Kompetencji obrazuje sferę kompetencji zarządzania projektami, programami i portfelami. Kompetencje podzielone są na trzy obszary: Perspektywa, Ludzie oraz Praktyka. Obszary te tworzą obraz spójnej, zrównoważonej i kompetentnej jednostki.



Perspektywa



Ludzie



Praktyka

3. Wytyczne Kompetencji Indywidualnych IPMA (ICB)

3.1. Ramy IPMA ICB

Wytyczne Kompetencji Indywidualnych IPMA (IPMA ICB®) systematyzują wiele aspektów kompetencji. Struktura IPMA ICB została stworzona na podstawie kilku kluczowych koncepcji, w tym:

- **Domeny.** IPMA ICB nie przedstawia kompetencji z punktu widzenia określonych ról (np. kierownik projektu), ale raczej w kategoriach domen (na przykład osoby pracujące w zarządzaniu projektami). Uzasadnieniem tego podejścia jest to, że role i tytuły różnią się znacznie w zależności od języka, branży i głównego obszaru działalności. IPMA ICB opisuje zatem kompetencje istotne w zarządzaniu projektami, programami i portfelami. Każda z tych domen może zawierać role i nazwy, które wchodzą w zakres ogólnej domeny kompetencji.
- **Obszary kompetencji.** IPMA ICB definiuje trzy obszary kompetencji, które tworzą Oko Kompetencji IPMA. Obszary te mają jednakowe zastosowanie do wszystkich trzech domen (zarządzania projektem, programem i portfelem).
- **Trzy obszary kompetencji to:**
 - **Kompetencje w obszarze „Ludzie”:** składają się na nie osobiste i interpersonalne kompetencje, niezbędne do skutecznego uczestnictwa lub prowadzenia projektu, programu lub portfela;
 - **Kompetencje w obszarze „Praktyka”:** to specyficzne metody, narzędzia i techniki stosowane w projektach, programach lub portfelach, w celu ich pomyślnej realizacji;
 - **Kompetencje w obszarze „Perspektywa”:** to metody, narzędzia i techniki, dzięki którym jednostki współdziałają z otoczeniem, a także przesłanki, które kierują ludźmi, organizacje i stowarzyszenia w stronę inicjowania i wspierania projektów, programów i portfeli.
- **KCI i mierniki.** W każdym obszarze kompetencji istnieją ogólne Elementy Kompetencji (CE – ang. „Competence Elements”) które mają zastosowanie we wszystkich domenach. CE zawierają listę poszczególnych elementów wiedzy i umiejętności, niezbędnych do opanowania danego elementu kompetencji. Kluczowe Wskaźniki Kompetencji (KCI – ang. „Key Competence Indicators”) dostarczają konkretnych wskaźników zarządzania z sukcesem: projektem, programem i portfelem – w jednej, dwóch lub wszystkich trzech domenach. Istnieją mierniki, które szczegółowo opisują osiągnięte wyniki wydajności w zakresie każdego KCI.

- **Projekt, program, portfel**

- **Projekt** to unikalne, tymczasowe, wielodyscyplinarne i zorganizowane przedsięwzięcie, mające na celu dostarczenie uzgodnionych produktów w ramach uprzednio sprecyzowanych wymagań i ograniczeń. Zarządzanie projektem zazwyczaj wymaga zaangażowania personelu, począwszy od młodszych specjalistów ds. zarządzania projektami, aż po kierowników projektu wyższego szczebla.
- **Program** tworzony jest po to, aby osiągnąć cel strategiczny. Program jest tymczasową strukturą współzależnych od siebie komponentów programu, zarządzanych w skoordynowany sposób, w celu umożliwienia dokonania zmian i dostarczenia korzyści. Zarządzanie programem zazwyczaj wymaga zaangażowania kierowników projektu wyższego szczebla lub dyrektorów projektów.
- **Portfel** to zbiór projektów i/ lub programów, które nie muszą być ze sobą powiązane, zebranych w celu optymalizacji wydajności organizacji, osiągnięcia jej celów strategicznych, przy jednoczesnym redukowaniu ryzyka portfela. Kierownik portfela informuje przedstawicieli kierownictwa wyższego szczebla organizacji o istotnych kwestiach pojawiających się na poziomie przedstawiając jednocześnie możliwości rozwiązania tych kwestii.

3.2. Struktura ICB4

Kompetencje w obszarze zarządzania projektami podzielone zostały na 29 elementów kompetencji, z jednym lub wieloma wskaźnikami kompetencji kluczowych (patrz tabela na stronie 33).

- **Kompetencje w obszarze „Perspektywa”** (5 elementów)
- **Kompetencje w obszarze „Ludzie”** (10 elementów)
- **Kompetencje w obszarze „Praktyka”** (14 elementów)

O ile projekt i zarządzanie programem są działaniami tymczasowymi, zarządzanie portfelem jest procesem ciągłym. CE przedstawione w IPMA ICB zostały tak uporządkowane, aby obejmowały cały obszar projektów, programów i portfeli.



Kompetencje w obszarze „Perspektywa”

Każdy projekt, program i portfel jest uruchamiany, determinowany, wspierany i zarządzany przez czynniki zewnętrzne. Ludzie, organizacje i społeczności oczekują różnych rzeczy, a rozbieżności pomiędzy tymi żądaniami są niezwykle rozległe. Gdzieś w trakcie tego procesu zdajemy sobie sprawę, że to, czego ludzie chcą jest niezwykle skomplikowane. Wówczas rozważana jest konieczność uruchomienia projektu lub programu. Nie zdarza się, aby projekt lub program był realizowany w próżni – zwykle jest on realizowany w specyficznym kontekście organizacyjno-społeczno-politycznym.

Determinanty każdego projektu lub programu można z grubsza podzielić na formalne i ujawnione cele i potrzeby organizacji i/lub społeczności, a także na bardziej nieformalne, ukryte motywy i interesy.

Klarownym przykładem zestawu formalnych, jednoznacznych i realnych determinantów projektów, programów i portfeli jest strategia organizacji. **Strategia (Perspektywa 1)** zazwyczaj ma jasne cele i zadania, a projekty i programy na ogół przyczyniają się do osiągnięcia tych celów i zadań. Co więcej, priorytety tych portfeli projektów i programów nadawane są zgodnie z tymi celami i zadaniami.

Organizacyjne i zewnętrzne elementy kompetencji **Nadzór zarządczy, struktury i procesy (Perspektywa 2)** tworzą formalne otoczenie projektu, programu lub portfela. Liczba i poziom współzależności oraz powiązań projektu, programu lub portfela z ich otoczeniem definiują znaczącą część stopnia ich złożoności. Może to oznaczać, że projekt, program lub portfel musi poradzić sobie z zastanymi procesami lub strukturami, które służyły jasnym celom, wówczas kiedy były tworzone, ale w obecnej sytuacji są uciążliwe i mało użyteczne.

Zgodność, normy i przepisy (Perspektywa 3) również zawierają istotny kontekst i determinanty. Składają się one z powiązanych z danym zagadnieniem praw, przepisów, standardów i narzędzi, które odzwierciedlają priorytety, najlepsze praktyki oraz wymagania organizacji, branży, społeczeństwa i odpowiedzialnych organów nadzorujących.

Układy sił i interesów (Perspektywa 4) ludzi w organizacji mogą mieć ogromne znaczenie dla sukcesu każdego projektu, programu i portfela. Jest to nieformalny i domniemany odpowiednik strategii organizacji. Ludzie nie kierują się jedynie formalnymi zasadami i celami organizacji, ale mają także osobiste, własne cele.

Kultura i wartości (Perspektywa 5) organizacji (lub społeczeństwa) są z definicji przeważającą częścią nieformalne i domniemane. Oczywiście, organizacja może próbować wpłynąć na kulturę nieformalną za pomocą formalnych i otwartych oświadczeń misji oraz wartości korporacyjnych. Jednak większość kulturowych wartości pozostanie niejawną i nieformalną, pomimo iż mają one wpływ na wszystkie inne

elementy kontekstowe – powszechnie dostępne strategie, zasady i przepisy, itp. Zrozumienie obyczajów, zwyczajów, konwenansów i praktyk organizacji lub społeczności jest zatem kluczowym czynnikiem sukcesu danego projektu, programu lub portfela.



Kompetencje w obszarze „Ludzie”

Ten obszar kompetencji opisuje kompetencje osobiste i społeczne, które osoba pracująca w programie, projekcie lub portfelu musi posiadać, aby móc odnieść sukces.

Wszystkie kompetencje osobiste rozpoczynają się od zdolności do autorefleksji. Na końcu kompetencje jednostki potwierdzone zostaną pomyślną realizacją uzgodnionych zadań, czyli ku zadowoleniu interesariuszy. Pomiędzy tymi skrajnościami znajduje się osiem innych określonych elementów kompetencji.

Podstawowe kompetencje behawioralne zostały omówione w **Autorefleksji i zarządzaniu sobą (Ludzie 1)** oraz **Spójności wewnętrznej i rzetelności (Ludzie 2)**.

Komunikacja z innymi została opisana w **Komunikacji interpersonalnej (Ludzie 3)**, a budowanie relacji w **Relacjach i zaangażowaniu (Ludzie 4)**.

Projekty, programy i portfele coraz bardziej zależne są od **Przywództwa (Ludzie 5)**. Inne szczególne aspekty przywództwa zostały przedstawione w **Pracy Zespołowej (Ludzie 6)** i sposobach radzenia sobie z **Konfliktem i kryzysem (Ludzie 7)**.

Przedsiębiorczość i kreatywność (Ludzie 8) opisuje sposoby myślenia (konceptyjnego i holistycznego) i zestawy technik (analitycznych i twórczych), ale przede wszystkim skupia się na zdolności do tworzenia otwartego i twórczego środowiska zespołu, w którym każdy jego członek ma optymalne warunki do pracy i możliwość wniesienia wkładu w pracę zespołu. **Negocjacje (Ludzie 9)** opisują, jak osiągnąć wyniki, które są zarówno korzystne dla projektu, programu lub portfela, jak i są akceptowalne dla innych stron. **Orientacja na wyniki (Ludzie 10)** opisuje sposoby, jakie jednostka może wykorzystywać do motywowania i kierowania zespołem w celu osiągnięcia optymalnych rezultatów.



Kompetencje w obszarze „Praktyka”

Wszystkie wpływy i wymagania otoczenia ujawniają się szczególnie wyraźnie w momencie, gdy organizacja inicjuje nowy projekt, program lub portfel. Osoba zarządzająca projektem, programem lub portfelem musi wziąć pod uwagę wszystkie te oddziaływania i wymagania.

Osoba nadaje ww. czynnikom priorytety i uwzględnia je przy **Definiowaniu projektu/ programu/ portfela (Praktyka 1)** projektu, programu lub portfela. Definiowanie projektu, programu lub portfela jest „szkicem”, który przedstawia wybory dokonywane na wysokim szczeblu zarządzania danym projektem, programem lub portfelem (np. zrobić czy kupić, liniowo czy iteracyjnie, możliwość finansowania lub opcje zwiększenia zasobów ludzkich, jak zarządzać projektami, programami lub portfelem). W pozostałych elementach kompetencji technicznych, każda z tych podstawowych decyzji zostanie doprecyzowana, wdrożona i zarządzana.

Wymagania, cele i korzyści (Praktyka 2) obejmują różnorodne wymagania i oczekiwania

3 Wytyczne Kompetencji Indywidualnych IPMA

dotyczące wyników oraz celów i ustalania ich priorytetu. **Zakres (Praktyka 3)** opisuje konkretne granice projektu, programu lub portfela.

Zarządzanie czasem w projekcie (Praktyka 4) skupia się na uporządkowaniu i planowaniu dostawy. **Organizacja projektu i komunikacja (Praktyka 5)** zajmuje się organizacją projektu, programu lub portfela i jego wewnętrznych przepływów informacji i komunikacji. **Jakość (Praktyka 6)** opisuje organizację i wymagania dotyczące jakości procesu i produktu oraz ich kontrolę.

Oczywistym jest, że projekty, programy i portfele są uzależnione od wkładu ludzkiego, materialnego i finansowego. Te ograniczenia wejściowe obejmują pieniądze, **Finanse (Praktyka 7)**, oraz **Zasoby (ludzkie i inne) (Praktyka 8)**. Często pozyskiwanie zasobów wymaga **Zamówień, kontraktów i współpracy (Praktyka 9)**. Integracja i kontrola wszystkich działań została opisana w elemencie kompetencji **Planowanie i kontrola (Praktyka 10)**. Oprócz powyższego, jednostka musi zidentyfikować, określić priorytety i ograniczyć główne **Ryzyko (Praktyka 11)** oraz ocenić i współdziałać z **Interesariuszami (Praktyka 12)**.

Kolejnym obszarem jest **Zmiana i transformacja (Praktyka 13)** – zmiany w organizacji niezbędne do dostarczenia korzyści. Na koniec, element kompetencji **Wybór i optymalizacja (Praktyka 14)** – tylko dla programu i zarządzania portfelem) opisujący dobór oraz równoważenie komponentów programów i portfeli.

3.3. Przegląd elementów kompetencji

Element kompetencji	Zarządzanie projektem
Perspektywa 1: Strategia	str. 42
Perspektywa 2: Nadzór zarządczy, struktury i procesy	str. 46
Perspektywa 3: Zgodność ¹ , normy i przepisy	str. 51
Perspektywa 4: Układy sił i interesów	str. 56
Perspektywa 5: Kultura i wartości	str. 59

Element kompetencji	Zarządzanie projektem
Ludzie 1: Autorefleksja i zarządzanie sobą	str. 64
Ludzie 2: Spójność wewnętrzna i rzetelność	str. 68
Ludzie 3: Komunikacja interpersonalna	str. 71
Ludzie 4: Relacje i zaangażowanie	str. 74
Ludzie 5: Przywództwo	str. 78
Ludzie 6: Praca zespołowa	str. 82
Ludzie 7: Konflikt i kryzys	str. 86
Ludzie 8: Przedsiębiorczość i kreatywność	str. 90
Ludzie 9: Negocjacje	str. 94
Ludzie 10: Orientacja na wyniki	str. 98

¹ ang. Compliance

Element kompetencji	Zarządzanie projektem
Praktyka 1: Definiowanie projektu/programu/portfela	str. 103
Praktyka 2: Wymagania, cele i korzyści	str. 108
Praktyka 3: Zakres	str. 111
Praktyka 4: Zarządzanie czasem w projekcie	str. 114
Praktyka 5: Organizacja projektu i komunikacja	str. 117
Praktyka 6: Jakość	str. 120
Praktyka 7: Finanse	str. 124
Praktyka 8: Zasoby	str. 129
Praktyka 9: Zamówienia, kontrakty i współpraca	str. 133
Praktyka 10: Planowanie i kontrola	str. 137
Praktyka 11: Ryzyko	str. 142
Praktyka 12: Interesariusze	str. 146
Praktyka 13: Zmiana i transformacja	str. 151
Praktyka 14: Wybór i optymalizacja	Brak (występuje w Zarządzaniu programem i portfelem)

4. Wytyczne dla osób zarządzających projektami



4. Wytyczne dla osób zarządzających projektami

Wytyczne Kompetencji Indywidualnych IPMA (IPMA ICB®) to kompleksowy wykaz kompetencji, które jednostka musi mieć albo rozwijać, aby skutecznie realizować projekty. We wszystkich sektorach i branżach jest stosowany pewien ogólny model. Jednak nie wskazuje on, ani nie zawiera specyficznych metodyk, metod i narzędzi. Odpowiednie metody i narzędzia mogą być określone przez organizację, a jednostka powinna do konkretnej sytuacji wybrać spośród szerokiej gamy dostępnych metodologii, metod i narzędzi.

Oczywiście znaczenie poszczególnych kompetencji zależy od rodzaju projektów (np. IT, produkcja, badania i rozwój) i gałęzi przemysłu (np. budownictwo, usługi dla biznesu i administracji). Niemniej jednak, w każdym projekcie, wszystkie kompetencje są istotne.

4.1. Zarządzanie projektami

Projekty są sposobem na dostarczenie wartości dla organizacji. Choć istnieją inne sposoby dostarczenia wartości, projekty często charakteryzują się pewnymi cechami, które czynią je najbardziej odpowiednimi do wykonania konkretnego zadania. Do tych cech zaliczamy koncentrację, kontrolę i specjalizację.

- **Koncentracja:** projekty stanowią tymczasową organizację, założoną dla określonego celu: dostarczenia wartości.
- **Kontrola:** projekty podlegają uprzednio określonym ograniczeniom, takim, jak: terminy, budżet, normy jakości.
- **Specjalizacja:** zarządzanie projektem stało się profesją, przy uwzględnieniu dobrych praktyk, narzędzi, metod i systemów certyfikacji.

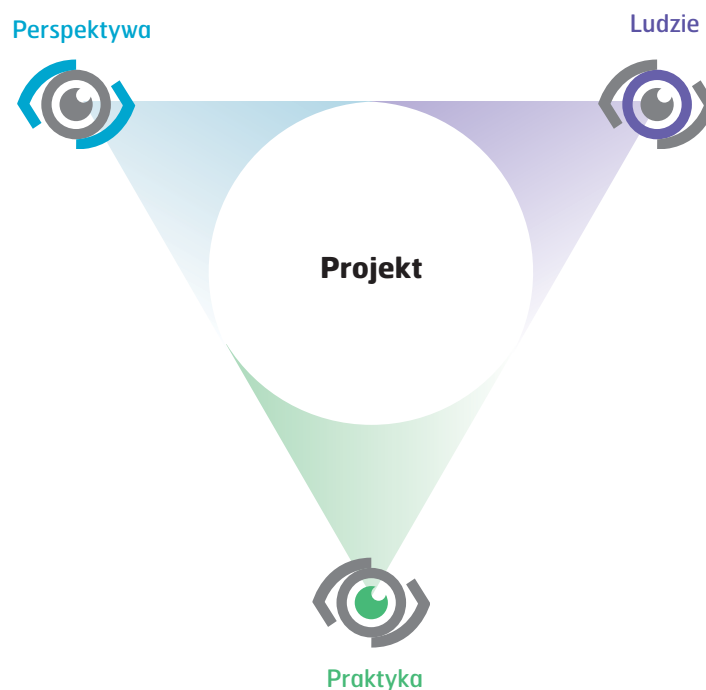
Projekt to unikatowe, tymczasowe, interdyscyplinarne oraz zorganizowane przedsięwzięcie, realizowane w celu dostarczenia rezultatów, w ramach zdefiniowanych wymagań i ograniczeń, takich jak czas, koszty, zasoby i normy jakościowe.

Zarządzanie projektem wiąże się ze stosowaniem w projekcie metod, narzędzi, technik i kompetencji w celu osiągnięcia założonych celów. Realizowane jest poprzez procesy i wymaga integracji różnych faz cyklu życia projektu.

Skuteczne zarządzanie projektem przynosi organizacji i interesariuszom wiele korzyści. Zapewnia większe prawdopodobieństwo osiągnięcia celów i efektywne wykorzystanie zasobów, spełniając zróżnicowane potrzeby interesariuszy projektu.

4.2. Przegląd kompetencji

Oko Kompetencji IPMA ma zastosowanie w trzech domenach: zarządzania projektem, zarządzania programem i zarządzania portfelem. Zgodnie z ogólnym modelem do skutecznego zarządzania projektami potrzebny jest określony zestaw kompetencji: perspektywiczne kompetencje, odnoszące się do kontekstu projektu i ludzi; kompetencje behawioralne dotyczące kwestii personalnych i społecznych, oraz praktyczne kompetencje zawierające techniczne aspekty zarządzania projektami.



4.3.	Perspektywa	str.41
4.3.1.	Strategia	str. 42
4.3.2.	Nadzór zarządczy, struktury i procesy	str. 46
4.3.3.	Zgodność ² , normy i przepisy	str. 51
4.3.4.	Układy sił i interesów	str. 56
4.3.5.	Kultura i wartości	str. 59
4.4.	Ludzie	str. 63
4.4.1.	Autorefleksja i zarządzanie sobą	str. 64
4.4.2.	Spójność wewnętrzna i rzetelność	str. 68
4.4.3.	Komunikacja interpersonalna	str. 71
4.4.4.	Relacje i zaangażowanie	str. 74
4.4.5.	Przywództwo	str. 78
4.4.6.	Praca zespołowa	str. 82
4.4.7.	Konflikt i kryzys	str. 86
4.4.8.	Przedsiębiorczość i kreatywność	str. 90
4.4.9.	Negocjacje	str. 94
4.4.10.	Orientacja na wyniki	str. 98
4.5.	Praktyka	str. 102
4.5.1.	Definiowanie projektu	str. 103
4.5.2.	Wymagania, cele i korzyści	str. 108
4.5.3.	Zakres	str. 111
4.5.4.	Zarządzanie czasem w projekcie	str. 114
4.5.5.	Organizacja projektu i komunikacja	str. 117
4.5.6.	Jakość	str. 120
4.5.7.	Finanse	str. 124
4.5.8.	Zasoby	str. 129
4.5.9.	Zamówienia, kontrakty i współpraca	str. 133
4.5.10.	Planowanie i kontrola	str. 137
4.5.11.	Ryzyko	str. 142
4.5.12.	Interesariusze	str. 146
4.5.13.	Zmiana i transformacja	str. 151

² ang. Compliance

4.3. Perspektywa

Obszar kompetencji 'Perspektywa' zajmuje się kontekstem projektu.

Definiuje pięć elementów kompetencji:

- Strategia
- Nadzór zarządczy , struktury i procesy
- Zgodność, normy i przepisy
- Układy sił i interesów
- Kultura i wartości

4.3.1. Strategia

Definicja

Kompetencja **Strategia** opisuje jak zrozumieć i przekształcić strategię w łatwe do zarządzania elementy, wykorzystując do tego celu projekty i programy. Kompetencja ta definiuje zatem taki system zarządzania wykonaniem, w którym projekty są postrzegane i zarządzane poprzez ich dostosowanie do strategii i wizji oraz zapewnia silną współzależność z misją i zrównoważonym rozwojem organizacji.

Zamiar

Zamiarem tego elementu kompetencji jest zrozumienie strategii i procesów strategicznych, w ten sposób umożliwiając konkretną domenę (zarządzania projektem, programem lub portfelem) zarządzanie projektem w aspekcie jego kontekstu.

Opis

Kompetencja ta opisuje formalne uzasadnienie celów projektu, a także uzyskanie korzyści dla długoterminowych celów organizacji. Obejmuje dyscyplinę strategicznego zarządzania, w ramach którego organizacja dekomponuje cele strategiczne na elementy łatwe w zarządzaniu, w celu:

- Uzyskania korzystnych zmian w kulturze organizacyjnej, systemach i procesach biznesowych;
- Stworzenia i realizacji uzgodnionych celów strategicznych;
- Alokacji i klasyfikacji zasobów;
- Informowania kierownictwa o potrzebie zmiany celów strategicznych;
- Stymulowania ciągłego doskonalenia.

Plany strategiczne obejmują długoterminowe wizje i strategię średnio- i krótkoterminowe i powinny być dostosowane do misji, polityki jakości i wartości organizacji. Kompetencja **Strategia** obejmuje również proces rozumienia otoczenia organizacyjnego, opracowywanie pożądanego stanu korzyści i dokonywanie właściwego doboru projektów i/ lub programów w ramach portfela. Zatem zgodność ze strategią powinna polegać na uwzględnieniu wizji i misji organizacji w celach projektu lub korzyściach programu.

We wszystkich procesach dostosowania strategii, jednostki mogą stosować różne sposoby rozpowszechniania i zarządzania strategicznymi celami (np. zrównoważona karta wyników, macierz wydajności, analiza otoczenia itp.). Jednostka ustanawia więc system zarządzania wydajnością, zwykle napędzany przez krytyczne zmienne wynikowe, tj. krytyczne czynniki sukcesu (**CSF** – ang. „critical success factors”) i kluczowe wskaźniki wydajności (**KPI** – ang. „Key Performance Indicators”). Dlatego też każdy projekt jest kontrolowany za pomocą zestawu CSF i KPI w celu zapewnienia zrównoważonego rozwoju organizacji.

Wiedza

- Zarządzanie korzyściami;
- Krytyczne czynniki sukcesu;
- Kluczowe wskaźniki wydajności;
- Misja organizacji;
- Wizja organizacji;
- Różnica między taktyką a strategią;
- Diagnostyczne i interaktywne systemy kontroli zarządzania;
- Zarządzanie wydajnością strategiczną;
- Analiza porównawcza (ang. Benchmarking);
- Systemy kontroli zarządczej;
- Szkoły myślenia strategicznego.

Umiejętności

- Analiza i synteza;
- Przedsiębiorczość;
- Spójność z celami organizacji;
- Myślenie strategiczne;
- Myślenie w aspektach zrównoważonego rozwoju;
- Świadomość kontekstu;
- Orientacja na wyniki.

Powiązane elementy kompetencji

- Pozostałe elementy kompetencji z obszaru Perspektywa;
- Ludzie 5: Przywództwo;
- Ludzie 9: Negocjacje;
- Ludzie 10: Orientacja na wyniki;
- Praktyka 1: Definiowanie projektu;
- Praktyka 2: Wymagania, cele i korzyści;
- Praktyka 11: Ryzyko;
- Praktyka 12: Interesariusze.

KCI Kluczowe wskaźniki kompetencji

4.3.1.1. Dostosowanie do misji i wizji organizacji

Opis

Jednostka zna i potrafi uwzględnić misję, wizję i strategię organizacji w projekcie. Należy się zawsze upewnić, że cele projektu korelują z misją, polityką jakości i wartościami organizacji. Jeśli relacja pomiędzy korzyściami projektu i celami organizacji jest niejasna, należy w trybie ciągłym wykonywać okresowe sprawdzanie korzyści w stosunku do celów spisanych w oficjalnych dokumentach strategicznych. Dostosowanie zwykle zachodzi poprzez użycie diagnostycznych systemów kontroli zarządzania i formalnych narzędzi (np. krytycznych czynników sukcesu, kryteriów sukcesu, kluczowych wskaźników wydajności, itp.).

Mierniki

- Uwzględnia misję i wizję organizacji;
- Dostosowuje cele projektu do misji, wizji i strategii, wykorzystując diagnostyczne systemy kontroli zarządzania (podejście „z góry na dół” i założone cele);
- Kontroluje czy cele i korzyści projektu są zgodne z misją, wizją i strategią;
- Rozwija i wdraża środki strategicznego dostosowania (np. kluczowe czynniki sukcesu, kluczowe wskaźniki wydajności, itp.);
- Sprawdza, czy organizacja projektu przynosi korzyści organizacji.

4.3.1.2. Identyfikacja i wykorzystanie możliwości wpływu na strategię organizacyjną

Opis

Jednostka zna proces tworzenia strategii, realizowany często oddzielnie przez zarząd / kierownictwo organizacji. Zamierzone strategie jednak często nie są realizowane, co wynika ze zmian zachodzących

4 Wytyczne dla osób zarządzających projektami

wotoczeniu oraz pojawiających się nowych możliwości i zagrożeń na wyznaczonej przez organizację ścieżce. W związku z tym należy mieć na względzie nie tylko ustalone już cele strategiczne, ale także narzędzia i metody kwestionowania tych celów i wpływania na zarząd, w celu dokonania koniecznych usprawnień. Takie podejście wpływania na organizację może być wspierane i zarządzane za pomocą interaktywnych systemów kontroli i stosowania podejścia oddolnego.

Mierniki

- Zna proces tworzenia strategii;
- Identyfikuje nowe zagrożenia i możliwości, mogące mieć wpływ na strategię;
- Angażuje współpracowników w kwestionowanie strategii organizacyjnej, poprzez wdrażanie interaktywnych systemów kontroli (podejście oddolne i elastyczne cele);
- Identyfikuje strategiczne usprawnienia;
- Wpływa na proces tworzenia strategii poprzez proponowanie zmian.

4.3.1.3. Wypracowanie i zapewnienie ciągłości wiarygodności uzasadnień biznesowych / organizacyjnych.

Opis

Jednostka jest w stanie dostarczyć formalny dokument, zawierający oficjalne uzasadnienie projektu, w tym korzyści biznesowe i organizacyjne, które projekt ma dostarczyć. Uzasadnienie to powinno również wyjaśniać aspekty integracji z nowymi elementami w projekcie i powinno być podstawą dla kryteriów sukcesu i korzyści, które projekt powinien dostarczać (zakres). Jednostka może stworzyć lub uprościć, interpretować, aktualizować i czasem realizować (części) uzasadnienia biznesowego, które nie powinno być dokumentem statycznym, ale powinno być okresowo aktualizowane w trakcie realizacji i ponownie oceniane pod kątem wiarygodności. Ponadto, jednostka powinna stale monitorować i kontrolować konfigurację i sprawdzać, czy projekt zawiera zbędne lub przestarzałe strategicznie elementy i dokonywać odpowiedniego dostosowania, nawet jeśli oznacza to zakończenie projektu.

Mierniki

- Uwzględnia i definiuje uzasadnienia biznesowe i / lub organizacyjne;
- Identyfikuje cele wymagane w projekcie do dostarczenia zaplanowanych korzyści;
- Potrafi uwierzytelnić i przedstawić uzasadnienie biznesowe i / lub organizacyjne sponsorom i / lub właścicielom projektu;
- Dokonuje ponownej oceny i weryfikuje uzasadnienie w ramach szerszego kontekstu;
- Definiuje i zarządza organizacją projektu (kompletność i funkcjonalność organizacji projektu);
- Zarządza realizacją korzyści, aby sprawdzić, czy organizacja projektu wytwarza pożądane rezultaty;
- Sprawdza, czy konieczne jest zakończenie projektu; czy projekt wynika ze strategii, czy jest potrzebny i stosownie zmienia konfigurację.

4.3.1.4. Ustalenie, ocena i przegląd krytycznych czynników sukcesu

Opis

Jednostka potrafi rozpoznać, zdefiniować, zinterpretować i nadać priorytety krytycznym czynnikom sukcesu (CSF), które bezpośrednio odnoszą się do projektu. CSF są bezpośrednio związane z celami organizacyjnymi i biznesowymi projektu. Dlatego poprzez osiągnięcie korzyści projektu, organizacja spełnia swoje cele strategiczne, operacyjne i taktyczne i ostatecznie osiąga sukces organizacyjny. Jednostka może uchwycić

zarówno formalny, jak i nieformalny kontekst tych czynników i zidentyfikować ich wpływ na ostateczny wynik projektu. Znaczenie tych czynników sukcesu może się zmieniać, zarówno ze względu na czynniki kontekstowe jak i dynamikę samego projektu. Zmiany personalne, zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz projektu, także nie pozostają bez wpływu. W związku z tym należy okresowo sprawdzać i oceniać aktualność i znaczenie CSF i w razie potrzeby dokonywać zmian w celu podtrzymania sukcesu, nawet jeśli oznacza to przedwczesne zakończenie projektu.

Mierniki

- Definiuje i/lub wdraża zestaw CSF dla celów strategicznych;
- Używa CSF w celu dostosowania do strategii, ale też identyfikuje ich nieformalny kontekst;
- Angażuje podwładnych do kwestionowania strategii organizacyjnej podczas definiowania CSF (interaktywna kontrola zarządzania – ambitne cele);
- Stosuje CSF w strategicznym dostosowaniu projektu lub wewnątrz projektu;
- Stosuje CSF w zarządzaniu interesariuszami;
- Stosuje CSF do motywowania / nagradzania pracowników;
- Dokonuje ponownej oceny osiągnięcia CSF w szerszym kontekście strategicznym.

4.3.1.5. Określenie, ocena i przegląd kluczowych czynników wydajności

Opis

Jednostka jest w stanie zarządzać powiązаныmi kluczowymi wskaźnikami wydajności (KPI) dla każdego krytycznego czynnika sukcesu (CSF). KPI stanowią podstawę wielu systemów strategicznego zarządzania wydajnością i służą do pomiaru lub wykazania, że dany CSF został wykonany i osiągnięto sukces. Zazwyczaj KPI są albo uprzednio określone przez organizację, albo wypracowane przez jednostkę w oparciu o dobre praktyki lub narzędzia (np. zrównoważona karta wyników). KPI mogą być stosowane jako mierniki określające wyprzedzenia (poprzedzające strategiczne zdarzenie lub kamień milowy), mierniki określające opóźnienia (następujące po strategicznym zdarzeniu lub kamieniu milowym), lub pulpit projektu (ang. dashboard) w czasie rzeczywistym. W trakcie realizacji projektu KPI mogą się zmieniać ze względu na czynniki kontekstowe jak i dynamikę samego projektu. Zmiany personalne, zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz projektu, także nie pozostają bez wpływu na KPI. W związku z tym należy okresowo sprawdzać i oceniać aktualność i znaczenie KPI i w razie potrzeby dokonywać niezbędnych zmian w celu podtrzymania sukcesu. KPI powinny obejmować również miękkie aspekty: motywację, komunikację w zespole, osobisty rozwój członków zespołu, itp., odzwierciedlające cel strategiczny, czyli korzyści, które każdy chce osiągnąć. Ponadto KPI powinny obejmować szeroki wachlarz innych aspektów, począwszy od przestrzegania pewnych procesów zarządzania i wsparcia (na przykład proces decyzyjny, raportowanie, pozyskiwanie zasobów i procesy administracyjne), spełniania norm i przepisów, aż do przestrzegania norm kulturowych i wartości, zarówno organizacji jak i ogółu społeczeństwa.

Mierniki

- Definiuje i/lub wdraża KPI (lub zestaw KPI) dla każdego krytycznego czynnika sukcesu;
- Decyduje o użyciu wyprzedzających, opóźniających i aktualnych mierników przy definiowaniu KPI;
- Stosuje KPI w zarządzaniu efektywnością strategiczną;
- Stosuje KPI w wywieraniu wpływu na interesariuszy;
- Stosuje KPI w tworzeniu planów rozwoju osobistego;
- Stosuje KPI do tworzenia systemu zachęt / nagród dla pracowników;
- Dokonuje ponownej oceny konfiguracji projektu poprzez zastosowanie KPI i zarządzanie dostarczaniem korzyści.

4.3.2. Nadzór zarządczy, struktury i procesy

Definicja

Ten element kompetencji określa zrozumienie i dostosowanie do ustalonych struktur, systemów i procesów w organizacji, które zapewniają wsparcie dla projektów i wpływają na sposób, w jaki projekty są organizowane, wdrażane i zarządzane. Nadzór zarządczy (ang.: Governance), struktury i procesy organizacji mogą zawierać zarówno systemy tymczasowe (takie jak projekty) oraz systemy stałe (takie jak systemy zarządzania portfelem / systemy administracyjne, finansowe, systemy wsparcia, systemy raportowania, podejmowania decyzji i systemy audytowania).

Czasami te systemy mogą nawet stanowić strategiczne uzasadnienie projektu, na przykład, gdy projekt jest inicjowany w celu poprawy procesów biznesowych lub ustanowienia nowych systemów.

Zamiar

Zamiarem tego elementu kompetencji jest umożliwienie jednostce efektywnego wywierania wpływu na to, w jaki sposób nadzór zarządczy, struktury i procesy w organizacji działają na projekty.

Opis

Struktury i procesy są istotną częścią systemu zarządczego nadzoru w każdej organizacji. Dostosowanie struktur i procesów oznacza zdolność do wykorzystywania systemów wartości, ról lub obowiązków, procesów i zasad ugruntowanych w organizacji, w celu zapewnienia osiągnięcia celów projektu i strategicznych celów organizacji. Zarządzanie projektami zgodnie z ustalonymi strukturami i procesami organizacyjnymi wymaga podstawowej wiedzy na temat różnego rodzaju inicjatyw i działania organizacji zorientowanej na projekty, a także korzyści związanych z zarządzaniem przez projekty. Zawiera się w tym dostosowanie do procesów stałych, związanych z zarządzaniem projektem. Większość organizacji zorientowanych na projekty posiada różne rodzaje struktur i procesów wspierających projekt. W zarządzaniu projektem zadaniem kierownika projektu może być dostarczanie danych i informacji biznesowych procesom zarządczym i działanie w ramach istniejących struktur i procesów. Niektóre projekty mogą doprowadzić do zmian w strukturach i procesach.

Przykładami struktur i procesów wspierających są funkcje liniowe, takie jak dział zarządzania zasobami ludzkimi (HR), dział finansów i kontroli oraz dział informatyczny (IT). Dojrzałe organizacje projektowe mogą również zapewnić bardziej dedykowane wsparcie dla projektu poprzez działalność biura zarządzania projektem (PMO). Kompetentna jednostka potrafi również stosować informację zwrotną i dokonywać przeglądu wniosków z poprzednich projektów. Kluczowym wyzwaniem jest zachowanie równowagi pomiędzy obligatoryjnymi i opcjonalnymi strukturami i procesami w celu uzyskania optymalnego efektu i korzyści dla projektu.

Wiedza

- Podstawowe zasady i cechy zarządzania przez projekty;
- Podstawy zarządzania portfelem;
- Podstawy zarządzania programem;
- Podstawy definiowania struktury organizacji i jej rozwoju;
- Formalna organizacja i nieformalne powiązania w zarządzaniu projektem, programem i portfelem (personel, branża itd.) w organizacji;
- Nadzór zarządczy (ang.: Governance)
- Teorie organizacyjne i biznesowe.

Umiejętności

- Przywództwo;
- Raportowanie, monitoring i kontrola;
- Planowanie i prowadzenie komunikacji;
- Metoda twórczego rozwiązywania problemów (ang.: Design thinking).

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Perspektywa;
- Praktyka 1: Definiowanie Projektu;
- Praktyka 5: Organizacja projektu i komunikacja;
- Praktyka 7: Finanse;
- Praktyka 8: Zasoby;
- Praktyka 9: Zamówienia, kontrakty i współpraca;
- Praktyka 10: Planowanie i kontrola;
- Praktyka 13: Zmiana i transformacja.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

4.3.2.1. Znajomość zasad zarządzania projektem i sposobów ich wdrażania

Opis

Jednostka rozumie koncepcję projektu i zarządzania przez projekty, rozumie różnice pomiędzy różnymi rodzajami struktur organizacyjnych (np. organizacja funkcjonalna, macierzowa i projektowa) i wie, jak optymalnie dostosować wydajność do bieżącej struktury organizacyjnej. Potrafi wyjaśnić cechy i zasady, na których opiera się zarządzanie przez projekty i jest w stanie stworzyć otoczenie zorientowane na projekt. Ponadto, rozumie koncepcję dojrzałości organizacji zorientowanych na projekt, obejmującą kompetencje organizacyjne, kompetencje dotyczące projektów i programów oraz kompetencje indywidualne.

Mierniki

- Uznaje i docenia projekt i posiada wiedzę na temat zasad zarządzania projektem;
- Potrafi wyjaśnić cechy struktury funkcjonalnej, macierzowej i projektowej i rozpoznaje je w praktyce;
- Potrafi wyjaśnić i wykorzystuje w praktyce koncepcję zarządzania przez projekty;
- Wdraża koncepcję zarządzania przez projekty wewnątrz organizacji;
- Identyfikuje i wyjaśnia aktualny poziom dojrzałości organizacji.

4.3.2.2. Znajomość i stosowanie zasad zarządzania programem i sposobów ich wdrażania

Opis

Jeśli projekt jest częścią programu, jednostka powinna dostosować projekt do programu i musi znać zasady zarządzania programem w określonej organizacji. Zależności między projektem i programem, a także między różnymi projektami w ramach jednego programu muszą być poddawane analizie pod kątem danych wejściowych, celów, rezultatów itp. Radzenie sobie z tymi zależnościami oznacza stworzenie i utrzymywanie stałych powiązań pomiędzy projektem i programem.

Mierniki

- Potrafi opisać charakterystykę programu (cele, dane wejściowe, dane wyjściowe, wyniki, korzyści);
- Potrafi wyjaśnić koncepcję zarządzania programem.

4.3.2.3. Znajomość i stosowanie zasad zarządzania portfelem i sposobów ich wdrażania

Opis

Jednostka wie, w jaki sposób zarządzanie portfelem jest wdrażane w danej organizacji. Dlatego zna kryteria portfela oraz wymagane dane wejściowe i wyjściowe oraz potrafi określić wpływ projektu na portfel. Jest w stanie odkryć różne ograniczenia w ramach portfela i potrafi uwzględnić te ograniczenia przy planowaniu zasobów w swoim projekcie. Jednostka jest w stanie filtrować i / lub kierować kanałami komunikacji z danym portfelem, aby pozytywnie wpłynąć na realizację projektu. Zna pionowe kanały komunikacji (np. z kierownikiem programu lub komitetem sterującym projektem) i poziome kanały komunikacji (np. z innymi jednostkami w programie – pozostałymi zespołami projektowymi) jako część ogólnego procesu koordynacji z programem lub portfelem.

Mierniki

- Potrafi opisać cechy charakterystyczne portfela – krytyczne czynniki sukcesu (CSF) i kluczowe wskaźniki wydajności (KPI);
- Zna koncepcję zarządzania portfelem (struktury i procesy organizacyjne);
- Efektywnie komunikuje się wewnątrz portfela w celu skutecznego zarządzania projektem.

4.3.2.4. Funkcje wspierające

Opis

Funkcjonalne jednostki w organizacji wspierające projekt (biuro projektu, biuro zarządzania projektem lub podobne) zapewniają wielostronne wsparcie dla projektu i / lub osoby zarządzającej projektem w odniesieniu do organizacji, planowania, raportowania, zarządzania spotkaniami, dokumentacją itd. Aby zapewnić niezbędne wsparcie dla projektu, jednostka musi znać odpowiednie osoby kontaktowe wewnątrz tych jednostek i wiedzieć, jak nawiązać i utrzymywać z nimi dobre relacje.

Mierniki

- Zna osoby, procesy i usługi funkcjonalnych jednostek wspierających projekt;
- Korzysta ze wsparcia organizacji macierzystej dla efektywnego wsparcia projektu;
- Nawiązuje i utrzymuje dobre relacje z funkcjonalnymi jednostkami wsparcia projektu;
- Stosuje standardy raportowania organizacji macierzystej dla projektu, korzystając z właściwych narzędzi i metod.

4.3.2.5. Dostosowanie projektu do struktur sprawozdawczych i decyzyjnych oraz wymagań jakościowych organizacji

Opis

Sukces projektu w znacznym stopniu zależy od właściwych decyzji, podjętych na odpowiednim poziomie organizacji, w odpowiednim czasie. Każda decyzja powinna być przygotowana, zaprezentowana, zaakceptowana, zarejestrowana, przekazana i ostatecznie wdrożona. W każdej organizacji istnieją formalne i nieformalne procedury i specjalne zasady dotyczące podejmowania decyzji, które znajdują się poza zakresem odpowiedzialności jednostki. W związku z tym, jednostka musi wykazać się znajomością tych struktur i procesów decyzyjnych oraz zdolnością do zarządzania projektem w odpowiedni sposób. Okresowe raportowanie rzeczywistego stanu projektu jest niezbędne dla utrzymania zaufania interesariuszy oraz śledzenia postępów prac. Interesariusze projektu mają różne potrzeby w kwestii raportowania (wymogi dotyczące informowania, sposoby przekazywania informacji, częstotliwość raportowania), które kierownik projektu musi wziąć pod uwagę. Organizacje macierzyste stosują różne formy zapewniania jakości w projektach (np. zabezpieczenia systemu, zabezpieczenie projektu, ubezpieczenie finansowe, zabezpieczenie techniczne, zapewnienie bezpieczeństwa, itp.). Dla kierownika projektu istotne jest uwzględnienie powyższego podczas opracowywania planu zapewnienia jakości dla projektu; aby wybrać te obszary projektu, które mogą stać się obiektami zapewniania jakości i wiedzieć, którzy członkowie zespołu projektowego powinni być zaangażowani w działania zapewnienia jakości projektu.

Mierniki

- Potrafi zidentyfikować rutynowe działania organizacji i specjalne zasady dotyczących podejmowania decyzji będące poza zakresem jego / jej odpowiedzialności;
- Dostosowuje komunikację w projektach do wymagań stałej organizacji;
- Stosuje standardy raportowania organizacji macierzystej do projektu, korzystając z właściwych narzędzi i metod;
- Stosuje zasady organizacji dotyczące zapewnienia jakości podczas tworzenia systemu raportowania wewnątrz stałej organizacji.

4.3.2.6. Dostosowanie projektu do procesów i funkcji działu zarządzania zasobami ludzkimi

Opis

Dział zarządzania zasobami ludzkimi (tzw. dział HR) zapewnia wieloaspektowe wsparcie dla projektu w zakresie takich kwestii, jak umowy o pracę członków zespołu, tymczasowe zatrudnienie, szkolenia, wynagrodzenia, zachęty, zarządzanie stresem, dobre samopoczucie, etyka oraz wprowadzanie i usuwanie zespołu. Dobra znajomość procesów zarządzania zasobami ludzkimi i odpowiednie relacje z osobami decyzyjnymi mogą zwiększyć wpływ kierownika projektu na dostępność i jakość zasobów ludzkich. Aby zapewnić sobie niezbędne wsparcie działu HR, kierownik projektu powinien nawiązywać i utrzymywać dobre relacje z odpowiednimi osobami kontaktowymi z tego działu.

Mierniki

- Korzysta z procesów działu HR w celu pozyskania pracowników posiadających wymagane uprawnienia;
- Potrafi sobie poradzić z granicami, jakie istnieją pomiędzy tymczasową organizacją projektową a działem HR;
- Nawiązuje i utrzymuje dobre relacje z działem HR;
- Korzysta z procesów działu HR w celu organizacji szkoleń i indywidualnego rozwoju pracowników.

4.3.2.7. Dostosowanie projektu do procesów finansowych i kontrolingowych.

Opis

Funkcja finansów i kontroli wewnątrz organizacji często występuje w organizacji jako liniowa jednostka organizacyjna (np. dział finansowy), zapewniająca obowiązkowe zasady, procedury i wytyczne. Znajomość tych zasad i sposobów ich skutecznego i efektywnego wykorzystania ma decydujące znaczenie dla kierownika projektu, w aspekcie efektywnego finansowania, monitorowania i / lub raportowania w kwestiach finansowych. Dział finansów i kontroli w organizacji często służy jako komórka wspierająca, oferująca wiele użytecznych funkcji dla kierownika projektu, takich jak np.: w jaki sposób ubiegać się o zasoby finansowe, jak je uzasadnić, zarządzać i raportować oraz w jaki sposób zarządzać, administrować, rozdzielać i zarządzać środkami finansowymi. Kierownik projektu musi znać rozmaite modele finansowania projektu (np. partnerstwo publiczne, p. prywatne, p. publiczno-prywatne, dotacje itp.), zatwierdzone przez stałą organizację. Aby zapewnić niezbędne wsparcie działu finansowego, jednostka może nawiązać i utrzymywać dobre relacje z właściwymi osobami kontaktowymi wewnątrz tego działu.

Mierniki

- Zna procesy zachodzące w dziale finansów i kontroli;
- Potrafi odróżnić narzędzia obligatoryjne od opcjonalnych w dziale finansów i kontroli;
- Monitoruje i kontroluje, czy zasady, wytyczne i inne funkcjonalności finansowe są efektywnie wykorzystywane dla dobra projektu;
- Komunikuje i raportuje stan i trendy finansów w sposób obiektywny i przejrzysty.

4.3.3³. Zgodność, normy i przepisy

Definicja

Element kompetencji dotyczący zgodności, norm i przepisów opisuje, w jaki sposób kierownik projektu interpretuje i balansuje pomiędzy zewnętrznymi i wewnętrznymi ograniczeniami danego obszaru takiego jak kraj, firma lub branża. Zgodność to proces mający na celu zapewnienie przestrzegania danego zestawu norm. Sfera wymogów zgodności obejmuje spektrum od dobrowolnych i nieformalnych wymogów do tych, które są obowiązkowe i formalne. Normy i przepisy wpływają i określają sposób, w jaki projekty powinny być organizowane i zarządzane, by były wykonalne i kończyły się sukcesem. Normy i przepisy odnoszą się do zgodności z wymaganiami, w tym przepisami ustawowymi i wykonawczymi, umowami i porozumieniami, własnościami intelektualną i patentami, ochroną zdrowia, bezpieczeństwa i środowiska oraz standardami zawodowymi.

Zamiar

Zamiarem tego elementu kompetencji jest umożliwienie kierownikowi projektu wpływania na i zarządzania dostosowaniem do odpowiednich norm i przepisów w ramach stałej organizacji; wpływania na i zarządzania dostosowaniem do odpowiednich źródeł prawnych oraz standardów i norm, zarówno organizacyjnych, jak i obowiązujących w szeroko rozumianej społeczności, oraz poprawa podejścia organizacji do tych obszarów.

Opis

Projekty napotykają wiele różnych ograniczeń i wymagań w trakcie tworzenia produktu lub usługi, wraz z wynikiem produkcji oraz w trakcie tworzenia procesów zarządzania projektem. Ograniczenia te przejawiają się w formie ustaw, norm i przepisów i dotyczą geograficznej, społecznej i zawodowej specyfiki projektu i jego otoczenia zewnętrznego. Przed rozpoczęciem projektu, kierownik projektu powinien dokonać analizy zakresu i organizacji projektu i zidentyfikować odpowiednie normy i przepisy, które będą miały na projekt bezpośredni lub pośredni wpływ. Właściwe normy i przepisy powinny być traktowane jako potencjalne zagrożenia i szanse, wymagające uwagi zarządzających. Zgodność z właściwymi normami i przepisami może wpłynąć na struktury, procesy i kulturę organizacyjną. W zakresie zarządzania projektem, kierownik projektu może zostać postawiony przed koniecznością zrozumienia i zastosowania odpowiednich norm i przepisów w projekcie.

Ten element kompetencji obejmuje analizę porównawczą (ang. benchmarking) i usprawnianie kompetencji organizacyjnych w zarządzaniu projektem. Rozwijanie kompetencji zarządzania projektem jest procesem ciągłym, częścią strategii ciągłego doskonalenia się organizacji i obowiązkiem każdej jednostki. Wiąże się to z nauką i doskonaleniem strategii oddziaływania na kulturę zarządzania projektem w organizacjach. Jednostka powinna korzystać z tej kompetencji, aby wykazać, jak można poprawić wszystkie części i poziomy systemu zarządzania. Poprzez wzmacnianie kompetencji zarządzania programem, projektem lub portfelem organizacja zwiększa swoją zdolność do selekcjonowania i realizacji projektów, programów i portfeli rokujących sukces, a tym samym osiągnięcia zrównoważonego rozwoju organizacji.

Wiedza

- Systemy przepisów prawnych;
- Autonomicznie funkcjonujące regulacje zawodowe;
- Profesjonalne standardy i normy, np. Standardy IPMA;
- Standardy ISO (np. wytyczne zarządzania projektem ISO21500 lub inne standardy ISO/TC258);
- Zasady zrównoważonego rozwoju;
- Teoria analizy porównawczej (ang. benchmarking);

³ ang. Compliance

4 Wytyczne dla osób zarządzających projektami

- Narzędzia i metody analizy porównawczej;
- Zarządzanie wiedzą;
- Kodeksy etyczne;
- Kodeksy postępowania biznesowego;
- Różnice pomiędzy teoriami prawnymi.

Umiejętności

- Krytyczne myślenie;
- Analiza porównawcza;
- Adaptacja standardów do określonych organizacji;
- Komunikacja standardów i przepisów;
- Przywództwo poprzez dawanie przykładu.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji w obszarze Perspektywa;
- Ludzie 5: Przywództwo;
- Ludzie 9: Negocjacje;
- Praktyka 1: Definiowanie projektu;
- Praktyka 2: Wymagania, cele i korzyści;
- Praktyka 5: Organizacja projektu i komunikacja;
- Praktyka 6: Jakość;
- Praktyka 11: Ryzyko.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

4.3.3.1. Identyfikacja i zapewnienie zgodności projektu z wszelkimi odpowiednimi przepisami prawa

Opis

Jednostka zna przepisy prawne organizacji i jest w stanie wdrożyć je w projekcie. Ponadto wie, które części tych przepisów (np. p. cywilne, p. karne, p. pracy, p. własności intelektualnej itp.) i powszechne dobre praktyki są istotne z punktu widzenia projektu. Jednostka musi zapewnić, że projekt działa zgodnie z prawem i powinna być w stanie rozpoznać lub dowiedzieć się, jakie działania są obostrzone specjalnymi wymaganiami prawnymi i jakie zasady prawa się do nich stosuje. Jednostka potrafi rozpoznać nieznaną kwestię prawną, które muszą być uwzględnione i dlatego zna formalne procedury uzyskania specjalistycznej porady oraz wie jak zidentyfikować i podać istotne informacje dotyczące projektów. Wie również, jakie wymagania agencji regulacyjnych i nadzorczych związanych z zakresem projektu są istotne z punktu widzenia projektu, jak spełnić te wymagania i jakie procedury kontrolne zastosować.

Mierniki

- Uznaje otoczenie prawne i jego zastosowania w projekcie;
- Wyszukuje i stosuje odpowiednie przepisy prawne;
- Identyfikuje ryzyko w przepisach prawnych w odniesieniu do projektu i konsultuje je z ekspertami;
- Uznaje i traktuje agencje regulacyjne i nadzorcze jako interesariuszy;
- Dostosowuje procedury zamówień do przepisów.

4.3.3.2. Rozpoznanie i zapewnienie zgodności projektu z wszelkimi odpowiednimi przepisami dotyczącymi bezpieczeństwa i higieny pracy oraz ochrony środowiska

Opis

Jednostka wie, jakie przepisy dotyczące BHP oraz ochrony środowiska są istotne z punktu widzenia projektu. Ponadto jest w stanie rozpoznać potencjalne problemy, które wymagają szczególnej uwagi. Jest w stanie określić, w jaki sposób działania w ramach projektu lub produkty projektu mogą wpływać na członków zespołu projektowego i tych, którzy będą korzystać z produktu, oraz na środowisko, a następnie zastosować środki ochronne w miarę potrzeb. Wyważa ekonomiczne, społeczne i środowiskowe aspekty projektu tak, aby spełnić wymagania w zakresie zrównoważonego rozwoju i trwałości wyników projektu.

Mierniki

- Identyfikuje odpowiednie dla projektu przepisy BHP i ochrony środowiska;
- Określa kontekst BHP i ochrony środowiska dla projektu;
- Identyfikuje ryzyko wynikające z wdrożenia środków BHP i ochrony środowiska w projekcie;
- Zapewnia bezpieczne i zdrowe warunki pracy dla członków zespołu projektowego;
- Stosuje środki BHP i ochrony środowiska dla zapewnienia trwałości i stabilności projektu.

4.3.3.3. Identyfikacja i zapewnienie zgodności projektu z odpowiednimi kodeksami postępowania i kodeksami branżowymi

Opis

Jednostka powinna być w stanie zidentyfikować odpowiednie przepisy zawodowe w otoczeniu projektu. Każdy kontekst, otoczenie, w którym działa projekt zawiera zwykle szczegółowe kodeksy postępowania (normy etyczne spisane w formalnych dokumentach) i zwyczaje branżowe, które czasem są prawnie określone. Ponadto często są one bezpośrednio związane z procedurami zamówień i w razie ich niezrozumienia - mogą stanowić duże zagrożenie dla projektu.

Mierniki

- Zna odpowiednie kodeksy postępowania w biznesie;
- Zna odpowiednie przepisy branżowe dla konkretnego sektora przemysłu (administracja publiczna, inżynieria lądowa, technologie informacyjne, telekomunikacja, itp.);
- Identyfikuje zasady etycznego postępowania;
- Identyfikuje i stosuje niepisane prawa rynku;
- Dostosowuje procedury zamówień do kodeksów postępowania biznesowego;
- Zapobiega naruszeniu kodeksu przez członków zespołu projektowego.

4.3.3.4. Identyfikacja i zapewnienie zgodności projektu z odpowiednimi zasadami i celami zrównoważonego rozwoju

Opis

Jednostka jest w stanie ocenić wpływ projektu na środowisko i społeczeństwo. Zdając sobie sprawę z tej odpowiedzialności, prowadzi badania, zaleca i stosuje niezbędne środki w celu ograniczenia lub rekompensaty negatywnych konsekwencji. Postępuje zgodnie z (lub nawet przekracza) wytyczne i zasady

4 Wytyczne dla osób zarządzających projektami

zrównoważonego rozwoju, pochodzące z wewnątrz organizacji oraz z szerszych kręgów społecznych i jest w stanie zachować równowagę pomiędzy wymaganiami społeczeństwa, wpływem na środowisko i gospodarkę. Rozumie, że aspekty zrównoważonego rozwoju, środki i postawy w tym zakresie często różnią się w zależności od kraju i kultury.

Mierniki

- Rozpoznaje społeczne i środowiskowe konsekwencje projektu;
- Definiuje i komunikuje cele zrównoważonego rozwoju dla projektu i jego rezultatów;
- Dostosowuje cele do strategii organizacyjnej zrównoważonego rozwoju;
- Równoważy wymagania społeczeństwa, środowiska i gospodarki (ludzie, planeta, zysk) z procesami i produktami projektu;
- Promuje rozwój i rozpowszechnianie technologii przyjaznych dla środowiska.

4.3.3.5. Ocena, użytkowanie i rozwój profesjonalnych narzędzi i standardów dla projektu

Opis

Jednostka potrafi stosować się do i wykorzystać najwyższe standardy zawodowe. Dobre praktyki w zakresie zarządzania projektem to połączenie wiodących światowych standardów i osobiście wypracowanych narzędzi i metod. Jednostka bierze je pod uwagę przy wyborze odpowiednich narzędzi, metod i koncepcji (np. cyklu życia projektu, zarządzania interesariuszami, zarządzania ryzykiem, itp.). Dlatego zawsze stara się znaleźć najlepszy przepis na zarządzanie danym projektem, poprzez wykorzystanie najwyższych standardów zawodowych (jednego lub kilku) oraz dodanie i rozwijanie dalszych usprawnień.

Mierniki

- Identyfikuje i korzysta z właściwych standardów zawodowych;
- Identyfikuje szczegóły standardu i zarządza ryzykiem wynikającym z zastosowania standardu do projektu;
- Identyfikuje i wykorzystuje dobre praktyki w zarządzaniu projektem;
- Rozwija i wdraża indywidualnie stworzone standardy w zarządzaniu członkami zespołu projektowego.

4.3.3.6. Ocena, porównywanie i usprawnianie organizacyjnej kompetencji zarządzania projektem

Opis

Kompetencja analizy porównawczej (benchmarking) zarządzania projektem to proces ciągłego doskonalenia poprzez porównywanie procesów zarządzania projektem danej organizacji z procesami, które zostały określone jako dobre praktyki. Jednostka dąży do rozwijania kompetencji zarządzania projektem. Dobre praktyki możemy określić jako takie, które są stosowane w organizacjach światowej klasy. Zazwyczaj te organizacje promowane są jako najlepsze w zarządzaniu projektami i wyróżniane międzynarodowymi nagrodami (np. IPMA International Project Excellence Award). Celem procesu analizy porównawczej jest uzyskanie przewagi w zarządzaniu projektem poprzez nabycie wiedzy praktycznej od bardziej dojrzałej organizacji. Analizy porównawcze organizacji często stosują modele dojrzałości lub modele kompetencji określających jakie struktury, procesy, metody i indywidualne umiejętności organizacja musi posiadać, aby osiągnąć pewien poziom dojrzałości lub klasę kompetencji. Benchmarking może być przeprowadzony wewnątrz organizacji (porównując projekty w ramach organizacji), na zasadach porównania z konkurencją

(porównując się z organizacją, która jest bezpośrednim konkurentem – często trudne do przeprowadzenia) oraz na zasadach porównania funkcji lub rodzaju (porównując się z organizacją nie konkurującą na tym samym rynku ani w tej samej branży).

Kierownicy projektów zawsze starają się rozwijać kompetencje w zarządzaniu projektami w sposób, który przyczynia się do realizacji strategicznych celów organizacji. Ponadto są w stanie zidentyfikować procesy zarządcze i struktury (na przykład biuro zarządzania projektem) istotne dla procesu zarządzania projektem i potrafią i chcą wprowadzić lub zaproponować usprawnienia na poziomie organizacyjnym.

Mierniki

- Identyfikuje i ocenia istotne obszary niedoskonałości organizacji w zarządzaniu projektem;
- Identyfikuje i ustala właściwy wskaźnik referencyjny (benchmark) dla obszarów niedoskonałości;
- Identyfikuje bazę wskaźników referencyjnych i dobre praktyki;
- Analizuje obecną realizację projektu poprzez zestawienie z dobrymi praktykami;
- Identyfikuje środki do wprowadzenia potrzebnych usprawnień;
- Wdraża zidentyfikowane środki i ocenia uzyskane korzyści;
- Rozpowszechnia pozyskaną wiedzę praktyczną – know-how - wewnątrz organizacji projektowej.

4.3.4. Układy sił i interesów

Definicja

Ten Element Kompetencji opisuje sposób, w jaki kierownik projektu rozpoznaje i rozumie nieformalne osobiste i grupowe interesy oraz wynikające z nich sposoby postępowania i wykorzystania władzy. Definiuje, jak osoby uczestniczące w projektach powinny rozpoznawać relacje nieformalnych wpływów (wynikających z osobistych i grupowych ambicji i interesów, zmodyfikowanych przez relacje osobiste i grupowe) z otoczeniem projektu. Te nieformalne wpływy różnią się od interesów formalnych (jak, na przykład, określone w uzasadnieniu biznesowym), które wywodzą się ze strategii organizacji lub z norm, przepisów, itp.

Zamiar

Zamiarem tego elementu kompetencji jest umożliwienie osobom używania odpowiednich technik wywierania wpływu i zaangażowania w celu osiągnięcia satysfakcji interesariuszy i dostarczenia uzgodnionych efektów w określonym czasie i budżecie.

Opis

Władza to zdolność wpływania na zachowanie innych. Znaczna część tej zdolności pochodzi z nieformalnej władzy – tej części władzy, która nie jest ugruntowana formalną rolą, strukturą lub procesem.

Ten nieformalny aspekt władzy często spowodowany jest osobistymi ambicjami i interesami. Interesariusze zwykle także mają osobiste ambicje i interesy, często starają się wykorzystać swoje wpływy, aby nagiąć procesy i/ lub rezultaty projektu do swoich potrzeb. Działania te mogą pomóc lub przeszkodzić w projekcie. Zrozumienie i umiejętność wpływu i korzystania z tych nieformalnych osobistych interesów i wynikającej z nich polityki jest niezbędna, aby zapewnić sukces projektu.

Oprócz aspektów kulturowych i wartości, każdy z nas ma swój własny styl i osobowość. Indywidualne podejście wpływa na sposób sprawowania władzy. W zarządzaniu projektem, kierownik projektu może zostać zmuszony do wywierania umiarkowanego wpływu dla pomyślnego zakończenia projektu. Może też zostać zmuszony do uznania i nadania wyższego priorytetu interesom kluczowych interesariuszy projektu.

Zainteresowanie dotyczy konkretnego tematu lub pożądanego rezultatu, na przykład odczuwanie pragnienia lub niechęci do danego przedmiotu, sytuacji, pozycji, rezultatu lub opinii. Ludzie często starają się realizować swoje interesy poprzez wywieranie wpływu. Interesy własne są często realizowane poprzez formalne i nieformalne relacje, które mogą skutkować wpływem grupowym. Grupy mogą składać się z nieformalnych grup koleżeńskich lub przyjacielskich, lub struktur formalnych, takich jak wydziały, rady. W grupach formalnych należy zachować ostrożność, odróżniać rolę formalnej władzy od nieformalnych wpływów, które mogą pochodzić z innych źródeł władzy. Przykłady nieformalnej władzy obejmują władzę doradcą lub ekspercką.

Wiedza

- Organizacja formalna (personel, branża etc.) a struktury nieformalne;
- Nieformalne procesy decyzyjne;
- Formalna i nieformalna władza i wpływy;
- Różnica pomiędzy wpływem a formalną władzą;
- Zasięg wpływów;
- Źródło interesów;
- Konformizm;
- Podstawy władzy;

- Psychologia w zarządzaniu projektami;
- Kultura organizacyjna i podejmowanie decyzji;
- Teorie władzy.

Umiejętności

- Obserwacja i analiza procesów psychologicznych;
- Rozpoznawanie i wykorzystywanie wpływów;
- Używanie wpływów w sposób uzasadniony;
- Odkrywanie wartości;
- Identyfikowanie interesów interesariuszy.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Perspektywa;
- Ludzie 2: Spójność wewnętrzna i rzetelność;
- Ludzie 3: Komunikacja interpersonalna;
- Ludzie 4: Relacje i zaangażowanie;
- Ludzie 5: Przywództwo;
- Ludzie 9: Negocjacje;
- Praktyka 1: Definiowanie projektu;
- Praktyka 12: Interesariusze.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

4.3.4.1. Ocena osobistych ambicji i interesów innych osób i ich potencjalnego wpływu na projekt

Opis

Ludzie mają cele i ambicje, np. cele zawodowe, chęć samorozwoju lub pozytywnego wpływu na społeczeństwo. Mają też interesy, które są związane z tymi ambicjami i wpływają na ich zainteresowanie projektem i jego sukcesem. Część ich ambicji i interesów często jest zbieżna z ich obecną pozycją formalną, co oznacza, że wykonywanie wymaganych formalnie zadań może im pomóc zrealizować własne ambicje i interesy. Z drugiej strony, ambicje i zainteresowania mogą wykraczać poza (lub nawet być częściowo niezgodne z) sformalizowane interesy, wynikające z ich stanowiska. Umiejętność identyfikacji ambicji i osobistych interesów ludzi (interesariuszy, członków zespołu i współpracowników) jest często niezbędna w celu skutecznej i efektywnej z nimi współpracy.

Mierniki

- Rozpoznaje i ocenia osobiste interesy i ambicje istotnych jednostek lub grup;
- Rozpoznaje i ocenia różnice pomiędzy osobistymi i organizacyjnymi interesami i celami.

4.3.4.2. Ocena nieformalnego wpływu jednostek i grup i jego potencjalnego wpływu na projekt

Opis

Nieformalny wpływ należy odróżnić od wpływów formalnych opisanych w dokumentach i procedurach organizacji. Ludzie mogą wywierać wpływ z wielu powodów i z wykorzystaniem różnych środków. Oprócz formalnie uzgodnionej prawowitej władzy (np. szefów działów, kadry, sędziów i nauczycieli) istnieje wiele innych podstaw władzy, na przykład przymus, nagrody, władza doradcza i ekspercka. Relacje są także solidną podstawą wpływów. Wpływanie na decyzje poprzez wykorzystanie relacji osobistych jest powszechnym i często skutecznym sposobem. Istnieje wyraźna rozbieżność w kwestii możliwości ludzi lub grup do wywierania wpływu na pewne rodzaje decyzji lub decyzji podjętych w określonej dziedzinie wiedzy lub części organizacji („zasięg” wpływu). Każdy człowiek i grupa ma swój zasięg wpływu i ważne jest, aby znać ten zasięg.

Mierniki

- Rozpoznaje i ocenia wpływ, władzę i zasięg wpływu konkretnych osób w różnych okolicznościach;
- Rozpoznaje grupy interesów i relacje tych grup w odniesieniu do projektu.

4.3.4.3. Ocena osobowości i stylów pracy innych osób oraz zastosowanie tych aspektów z korzyścią dla projektu

Opis

Każdy człowiek jest wyjątkowy i będzie działać i pracować w specyficzny dla siebie sposób. Na styl wpływają również czynniki kulturowe, jak to opisano w elemencie kompetencji „Kultura i wartości”. Różni ludzie mogą mieć te same ambicje i/ lub interesy, ale będą używać innego stylu w wywieraniu wpływu. Niektórzy charakteryzują się tym samym zachowaniem i stylem, ale różnią się w kwestii ambicji i/ lub interesów. Kierownik projektu musi uznawać te różnice aby efektywnie współpracować z ludźmi i grupami.

Mierniki

- Identyfikuje i uznaje różnice pomiędzy stylem bycia a osobowością;
- Identyfikuje i uznaje różnice pomiędzy aspektami kulturalnymi a osobowością.

4.3.5. Kultura i wartości

Definicja

Element kompetencji Kultura i Wartości opisuje podejście jednostki do wpływania na kulturę i wartości organizacji i szersze otoczenie społeczne, w którym osadzony jest projekt. Opisuje też jak osoby uczestniczące lub zarządzające projektem uznają konsekwencje tych wpływów kulturowych w projekcie oraz jak włączyć tę wiedzę w zarządzanie projektem. Kulturę możemy zdefiniować jako zbiór powiązanych zachowań w obrębie społeczności oraz wagi, jaką jednostki w tej społeczności przywiązują do nich. Wartości możemy określić jako zestaw koncepcji, na których jednostki w społeczności opierają swoje działania. Formalne definicje wartości mogą zawierać kodeksy etyczne. Wiele organizacji opisuje wartości korporacyjne w swojej strategii.

Zamiar

Zamiarem tego elementu kompetencji jest umożliwienie kierownikowi projektu rozpoznania, zintegrowania i skupienia wpływów wewnętrznych i zewnętrznych aspektów kulturowych na podejściu do projektu, jego procesach, trwałości produktów i uzgodnionych rezultatach.

Opis

Organizacje to systemy społeczne, w których zachowania są osadzone w kontekście społecznym wspólnych wartości, wizji, norm, symboli, wierzeń, zwyczajów, celów, itp. – w skrócie, kultury. Ta kultura ma formalne źródła i aspekty (takie jak spisana misja i wartości korporacyjne organizacji), jak i nieformalne, bardziej ukryte aspekty (takie jak przekonania, wspólne praktyki itp.). Ponadto, każda organizacja funkcjonuje w społeczeństwie, które także ma specyficzną kulturę (i ewentualnie subkultury), w tym wartości, normy, symbole, wierzenia, zwyczaje itp. Wszystkie te aspekty kulturowe wpływają na sposób, w jaki ludzie w ramach społeczeństwa, organizacji i projektu zachowują się wobec siebie i wszystkich innych interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Projekty często są integralnymi częściami organizacji macierzystych, a jednocześnie same stanowią organizacje tymczasowe, które muszą swoją kulturę wewnętrzną dostosować do kultur zewnętrznych (adaptacja zewnętrzna i wewnętrzna integracja). W zarządzaniu projektem, kierownik projektu może być zmuszony dostosować projekt do kultury i wartości organizacyjnych. W projekcie wielokulturowym natomiast, może być zmuszony nawigować pomiędzy różnorodnymi normami i wartościami kulturowymi.

Dostosowanie kultury i wartości jest jeszcze bardziej istotne w przypadku projektów, które realizowane są na obszarze różnych społeczności, organizacji lub grup, tworząc w ten sposób środowisko wielokulturowe. Przed rozpoczęciem projektu oraz okresowo w trakcie jego trwania, kierownik projektu powinien rozpoznać konkretną kulturę/kultury w ramach wewnętrznego i zewnętrznego kontekstu projektu i organizacji. Musi dostosować (i okresowo korygować) kulturę projektu pod tym kątem, w celu osiągnięcia celów w najbardziej efektywny i skuteczny sposób. Jeśli to możliwe, może korzystać z wyników badań, wewnętrznych lub zewnętrznych standardów, przepisów i wytycznych (np. przepisy zarządcze, kodeksy postępowania). Projekty są czasami realizowane konkretnie w celu zmiany kultury i wartości organizacyjnych. Wiedza nabyta po zakończeniu projektu może być wykorzystana do poprawy dostosowania kulturowego w przyszłych projektach.

Wiedza

- Odpowiednie cechy kulturowe, wartości, normy i dopuszczalne zachowania;
- Misja i wizja organizacji;
- Deklaracja misji;
- Wartości i polityka korporacyjna;

4 Wytyczne dla osób zarządzających projektami

- Polityka jakości;
- Etyka;
- Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR);
- Zrównoważone i przyjazne środowisku zarządzanie projektami (Green Project Management);
- Teorie kultury.

Umiejętności

- Świadomość wartości;
- Świadomość kulturowa;
- Szacunek dla innych kultur i wartości;
- Umiejętność dostosowania się i pracy wewnątrz kulturowo zróżnicowanych środowisk;
- Rozwiązywanie problemów związanych z aspektami kulturowymi;
- Spajanie różnych kultur i wartości w celu osiągnięcia sukcesu projektu, programu lub portfela.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji w obszarze Perspektywa;
- Ludzie 2: Spójność wewnętrzna i rzetelność;
- Ludzie 3: Komunikacja interpersonalna;
- Ludzie 4: Relacje i zaangażowanie
- Praktyka 1: Definiowanie projektu;
- Praktyka 6: Jakość.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

4.3.5.1. Ocena kultury i wartości społeczności i ich implikacji dla projektu

Opis

Wszystkie projekty są osadzone w społeczności (czasem nawet więcej niż jednej). Wartości społeczne i niepisane reguły mogą znacznie wpływać na sposób komunikowania się i podejmowania decyzji. Mogą również wpływać na to, jak są oceniane i rozpatrywane odstępstwa od ogólnej normy; mogą definiować lub wpływać na czas pracy oraz na to jak, kiedy, gdzie i z kim dzielimy się informacjami, pomieszczeniami biurowymi, z kim jemy posiłki, itp. Kierownik projektu potrzebuje praktycznej wiedzy z zakresu podstaw kultury, wartości i norm społeczności, w których realizowany jest projekt. Jednostka powinna być w stanie dostrzec i uwzględnić w projekcie istotne implikacje tych aspektów kulturowych i regularnie je weryfikować.

Mierniki

- Zna i uznaje wartości kulturowe, normy i wymogi danej społeczności;
- Zna, rozumie i uznaje implikacje wartości kulturowych, normy i wymogi w projekcie;
- Pracuje zgodnie z kulturowymi wymogami i wartościami społecznymi jednak bez poświęcania własnych wartości.

4.3.5.2. Dostosowanie projektu do kultury i wartości organizacji

Opis

Wszystkie projekty muszą być zgodne z wartościami organizacji i muszą być dostosowane do formalnych reguł kulturowych i wymagań powiązanych działów funkcjonalnych lub jednostek wsparcia oraz do kultury nadrzędnych projektów i strategicznych organów decyzyjnych. Czasami forsowane wartości są zapisane w jednym lub kilku dokumentach (na przykład misji, polityce jakości lub wartościach korporacyjnych). Kierownik projektu powinien być w stanie dostrzec i uwzględnić w projekcie istotne dla niego implikacje tych aspektów kulturowych. Co więcej, musi mieć pewność, że projekt wspiera zrównoważony rozwój organizacji, który obejmuje również społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR).

CSR to narzędzie kontroli w zakresie przestrzegania przepisów prawnych i pozarządowych, zawodowych i innych standardów etycznych i norm międzynarodowych. Poprzez CSR organizacja wspiera pozytywny wpływ swojej działalności na środowisko naturalne, konsumentów, pracowników, społeczności, interesariuszy i pozostałych członków społeczności.

Mierniki

- Uznaje i szanuje formalne normy i wymogi organizacji;
- Zna i stosuje wartości korporacyjne i misję organizacji;
- Zna i stosuje organizacyjną politykę jakości;
- Uznaje wpływ formalnych norm, wymagań, wartości korporacyjnych i misji oraz polityki jakości na projekt;
- Działa w sposób zrównoważony poprzez stosowanie zasad społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR).

4.3.5.3. Ocena nieformalnej kultury i wyznawanych wartości organizacji i ich wpływu na projekt

Opis

Wszystkie projekty są związane z organizacją (lub więcej niż jedną), posiadającą własną nieformalną kulturę. Choć formalne aspekty kultury organizacyjnej mogą mieć znaczący wpływ, także inne aspekty mają wpływ na kulturę lub subkulturę organizacji. Należą do nich architektura, wystrój, ubiór, humor biurowy itd. Założenia są to głęboko osadzone, zwykle nieświadome zachowania, takie jak sposób w jaki ludzie odnoszą się do siebie nawzajem i traktują się wzajemnie (w tym swoich podwładnych i menedżerów); w jaki sposób problemy i wyzwania są rozpatrywane i jaki jest poziom tolerancji błędów lub niestosowanego zachowania, wynikające z historii i tła kulturowego organizacji, jej pracowników i zarządzania. Kierownik projektu powinien przeanalizować podstawy kulturowe organizacji dla której, oraz w której projekt jest realizowany. Jednostka powinna być w stanie dostrzec i uwzględnić istotne implikacje tych aspektów kulturowych dla projektu.

Mierniki

- Uznaje, analizuje i szanuje nieformalną kulturę i wartości organizacji;
- Identyfikuje wpływ nieformalnej kultury i wartości organizacji na projekt;
- Pracuje zgodnie z nieformalną kulturą i wartościami organizacji.

4.4. Ludzie

Obszar kompetencji 'Ludzie' zajmuje się interpersonalnymi i społecznymi kompetencjami jednostki.

Definiuje dziesięć elementów kompetencji:

- Autorefleksja i zarządzanie sobą
- Spójność wewnętrzna i rzetelność
- Komunikacja interpersonalna
- Relacje i zaangażowanie
- Przywództwo
- Praca zespołowa
- Konflikt i kryzys
- Przedsiębiorczość i kreatywność
- Negocjacje
- Orientacja na wyniki

4.4.1. Autorefleksja i zarządzanie sobą

Definicja

Autorefleksja to umiejętność poznania, zrozumienia i refleksji nad własnymi emocjami, zachowaniami, preferencjami i wartościami oraz zrozumienie ich wpływu.

Zarządzanie sobą to umiejętność wyznaczania osobistych celów, by sprawdzić i dostosować postępy i uporać się z codzienną pracą w sposób systematyczny, poprzez zarządzanie zmieniającymi się warunkami i radzenie sobie w sytuacjach stresujących.

Zamiar

Zamiarem tego elementu kompetencji jest umożliwienie kierownikowi projektu kontrolowania i kierowania swoim zachowaniem, uznając wpływ własnych emocji, preferencji i wartości. Umożliwia to skuteczne i efektywne wykorzystanie zasobów własnych i prowadzi do wypracowania pozytywnej energii do pracy i równowagi między pracą, a życiem prywatnym.

Opis

Nieodłączny zestaw emocji, preferencji i wartości kieruje wszystkimi naszymi decyzjami i działaniami. Samoświadomość i refleksja nad tymi aspektami i ich wpływem na zachowanie umożliwia nam zarządzanie własną osobą. Refleksja nad osobistymi wartościami i zachowaniami, szukanie informacji zwrotnej i świadomość naturalnych reakcji otwiera możliwość zmiany i poprawy zachowania. Kontrolowanie nieświadomych reakcji wspomaga spójne zachowanie, podejmowanie decyzji, komunikację oraz przewodzenie innym. Systematyczne i zdyscyplinowane podejście do radzenia sobie z codzienną pracą oznacza efektywne zarządzanie czasem tak, aby osiągnąć najważniejsze cele. Zwiększenie efektywności pracy nie oznacza pracowania ciężiej, ale umożliwia jednostce osiągnięcie wyników na wyższym poziomie satysfakcji i motywacji. Jednostka działa autonomicznie i niezależnie od wpływów zewnętrznych, wykorzystując sposobność stosowania wiedzy nabytej.

Wiedza

- Techniki refleksji i samooceny;
- Radzenie sobie ze stresem - swoim i innych;
- Techniki i metody relaksacji;
- Tempo pracy;
- Zasady i techniki udzielania informacji zwrotnej;
- Techniki ustalania priorytetów;
- Zarządzanie czasem własnym;
- Sprawdzanie postępów;
- Formułowanie celów (np. metoda SMART);
- Teorie efektywności.

Umiejętności

- Świadomość własnych stylów pracy i preferencji;
- Świadomość bodźców rozpraszających;
- Autorefleksja i samoocena;
- Kontrolowanie emocji i skupienie na zadaniach, nawet w stanie rozdrażnienia;
- Motywacja własna
- Delegowanie zadań;
- Wyznaczanie realnych i znaczących celów osobistych;

- Regularne kontrolowanie postępu i rezultatów;
- Radzenie sobie z błędami i porażkami.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Ludzie;
- Perspektywa 4: Układy sił i interesów;
- Perspektywa 5: Kultura i wartości.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

4.4.1.1. Identyfikacja i refleksja nad sposobami, w jakie własne wartości i doświadczenia wpływają na pracę

Opis

Aby odkryć swoje wartości osobiste i pasje, należy wpięrow uświadomić sobie i przemyśleć swój wewnętrzny zestaw poglądów, stanowisk, ideałów i wartości etycznych. Jest to podstawą do podejmowania spójnych decyzji i działań.

Osobiste doświadczenie ma duży wpływ na to, jak jednostka postrzega różne sytuacje i postawy ludzkie. Jej własne doświadczenie postrzegania świata i ludzi wpływa na sposób myślenia i działania. Poprzez zrozumienie procesu postrzegania znaczeń, możemy ustalić, dlaczego nasze rozumienie sytuacji różni się od rozumienia innych ludzi i w ten sposób zredukować efekt stronniczości. Przeciwnieństwem tego jest zaniedbanie wpływu doświadczeń i oczekiwanie, że każdy widzi "rzeczywistość" tak samo, jak my.

Mierniki

- Refleksja nad osobistymi wartościami;
- Korzystanie z własnych wartości i ideałów w celu kształtowania decyzji;
- Komunikacja własnych zasad i osobistych wymagań;
- Wyrażanie i rozmawianie o swoich doświadczeniach;
- Umieszczanie własnych doświadczeń w szerszym kontekście;
- Używanie własnych doświadczeń do tworzenia hipotez na temat ludzi i sytuacji.

4.4.1.2. Budowanie pewności siebie na podstawie własnych mocnych i słabych stron

Opis

Samoświadomość obejmuje refleksję nad własnymi mocnymi i słabymi stronami. Jednostka jest świadoma tego, w czym jest dobra i co ją pasjonuje, oraz jakie zadania powinna przekazać innym. Znając swoje talenty i akceptując własne ograniczenia tworzy poczucie własnej wartości. Demonstruje pewność siebie, opierając się na osobistych talentach i możliwościach. Przeciwnieństwem tego stanu jest obawa i wrażliwość co do swoich talentów i potencjału i przesadne reakcje na krytykę.

Mierniki

- Identyfikuje własne mocne i słabe strony, talenty i ograniczenia;
- Wykorzystuje mocne strony, talenty i pasje;
- Identyfikuje rozwiązania wiodące do pokonania własnych słabości i ograniczeń;
- Utrzymuje kontakt wzrokowy nawet w sytuacjach stresowych;
- Akceptuje niepowodzenia bez utraty pewności siebie.

4.4.1.3. Identyfikacja i refleksja dotycząca własnych motywacji, w celu wyznaczenia celów osobistych i utrzymania koncentracji

Opis

Znajomość własnych czynników motywujących umożliwia wyznaczenie osobistych celów, które nadają kierunek i uwalniają pozytywną energię. Jednostka wie, co ją „napędza” i może przełożyć ten napęd na realizację osobistych celów. Ma kontrolę nad swoimi emocjami, nawet kiedy zostanie sprowokowana. Przeciwnością tego stanu jest „płynąć z prądem”, żyć z dnia na dzień i powstrzymywać się od wyznaczania kierunku. Gdy cele zostaną już wyznaczone, jednostka może skupić się na zadaniach pomimo roztargnienia i jest świadoma bodźców, które ją rozpraszają. Unika prokrastynacji, czyli odkładania spraw na później, co zawsze powoduje stres, zarówno dla niej, jak i dla całego zespołu. Istotne jest także stosowanie technik ustalania priorytetów. Utrzymywanie koncentracji to zdolność radzenia sobie z codzienną pracą, komunikacją i relacjami.

Mierniki

- Posiada wiedzę na temat własnych czynników motywujących;
- Wyznacza sobie osobiste i zawodowe cele i priorytety;
- Wybiera zachowania korzystne dla osiągnięcia celów osobistych,
- Jest świadomy czynników rozpraszających;
- Świadomie koncentruje się na celach;
- Terminowo wywiązuje się ze zobowiązań;
- Skupia się na zadaniach pomimo licznych czynników rozpraszających i przeszkód;
- Podejmuje własne decyzje lub szuka wyjaśnień w przypadku wątpliwości.

4.4.1.4. Organizacja pracy w zależności od sytuacji i zasobów własnych

Opis

Nie ma dwóch identycznych sytuacji. Coś, co działa w jednej sytuacji, może nie działać w innej. Dążymy zatem do „czytania” sytuacji i ludzi i dostosowujemy nasze zachowania do konkretnych okoliczności, w celu realizacji zamierzonych rezultatów i osiągnięcia celów. Zarządzając zasobami własnymi wykazujemy zdolność do wyznaczania priorytetów i równoważenia zadań w sposób skuteczny i efektywny. Unikamy marnowania czasu, pieniędzy i energii poprzez określanie priorytetów zobowiązań i wykonywanie zadań wnoszących wartość dodaną. Organizujemy swój nakład pracy tak, aby uniknąć zbytniego stresu i przeznaczamy również czas na relaks, kiedy to możliwe i potrzebne.

Mierniki

- Prowadzi osobisty kalendarz zajęć;
- Ustala priorytety w przypadku nakładających się zadań;
- Umie odmówić;
- Angażuje zasoby w celu maksymalizacji wyników;
- Dostosowuje język;
- Wypracowuje taktykę stosowaną do sytuacji.

4.4.1.5 Branie odpowiedzialności za naukę i rozwój osobisty

Opis

Osoba koncentruje się na ciągłym doskonaleniu i nauce i zawsze dąży do poprawy jakości swojej pracy, działań i decyzji. Przyjmowanie informacji zwrotnej i konsultowanie się umożliwia rozwój osobisty i uczenie się. Jeśli osoba rozumie i wykorzystuje opinie i poglądy innych osób, w tym krytyczne uwagi lub obserwacje, może kwestionować i poprawiać swoje podejście i zachowania. Przeciwnieństwem tego jest niezmiennność, postrzeganie każdej opinii jako krytyki, nieprzyjmowanie krytyki i odmawianie zmiany swoich zwyczajów. Jednostka stara się doskonalić poprzez wykorzystanie krytyki i informacji zwrotnych.

Mierniki

- Wykorzystuje błędy lub złe wyniki jako bodziec do nauki;
- Używa informacji zwrotnej jako okazji do rozwoju osobistego;
- Poszukuje konsultacji;
- Mierzy własne osiągnięcia;
- Skupia się na ciągłej poprawie własnej pracy i możliwości.

4.4.2. Spójność wewnętrzna i rzetelność

Definicja

Dostarczanie projektowych produktów i korzyści wymaga dużego osobistego zaangażowania, aby sprostać wymaganiom. Jednostka musi wykazać się uczciwością i rzetelnością, ponieważ brak tych cech może doprowadzić do porażki. Spójność wewnętrzna oznacza, że działamy zgodnie z własnymi moralnymi i etycznymi wartościami i zasadami. Rzetelność oznacza odpowiedzialne działanie, zgodnie z oczekiwaniami i/lub przewidywalnym zachowaniem.

Zamiar

Zamiarem tej kompetencji jest umożliwienie jednostce podejmowanie spójnych działań i prezentowanie konsekwentnych zachowań w projektach. Dbalność o spójność wewnętrzną, integralność wspiera ideę środowiska opartego na zaufaniu, a więc takiego, w którym inni czują się bezpiecznie i pewnie.

Opis

Podstawą uczciwości i rzetelności jest spójność wartości, emocji, działań i rezultatów – a tę spójność budujemy mówiąc, co robimy i robiąc to o czym mówimy. Budujemy i promujemy pewność siebie stosując się do norm etycznych i zasad moralnych – podstawy osobistych działań, decyzji i brania za nie odpowiedzialności. Jednostka jest osobą, na której można polegać.

Wiedza

- Kodeksy etyczne / postępowania;
- Zasady równości społecznej i zrównoważonego rozwoju;
- Wartości osobiste i standardy moralne;
- Etyka;
- Uniwersalne prawa;
- Zrównoważony rozwój.

Umiejętności

- Wzmacnianie pewności siebie i budowanie relacji;
- Trzymanie się własnych standardów nawet pod wpływem presji i wbrew oporowi;
- Poprawa i kształtowanie własnych zachowań.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie inne elementy kompetencji z obszaru Ludzie;
- Perspektywa 3: Zgodność, normy i przepisy;
- Perspektywa 4: Układy sił i interesów;
- Perspektywa 5: Kultura i wartości.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

4.4.2.1. Uznanie i stosowanie wartości etycznych

Opis

Osoba powinna uznawać i prezentować swoje wartości, gdyż są one fundamentem podejmowania spójnych decyzji i działań. Rozumienie wartości obejmuje umiejętność wyrażania poglądów i opinii na różne tematy. Komunikuje swoje zasady, pokazując tym samym swoje stanowisko. Jest przewidywalna w swoich decyzjach i działaniach, co sprawia, że inni czują się bezpiecznie. Jest w stanie zidentyfikować niespójności i wskazać przyczyny dysonansu między tym, co zostało powiedziane, a tym, co jest wykonywane.

Mierniki

- Zna i reprezentuje własne wartości,
- Używa własnych wartości i ideałów przy podejmowania decyzji,
- Komunikuje własne zasady.

4.4.2.2. Promowanie trwałości wyników i efektów w długiej perspektywie

Opis

Promowanie trwałości oznacza koncentrację na wypracowaniu trwałych rozwiązań, nawet w przypadku zadań ograniczonych czasem. Ang. termin „sustainability” to nie tylko równość społeczna, ochrona środowiska i wyniki ekonomiczne. To także uwzględnienie długoterminowych efektów naszych działań i zachowań. Jednostka potrafi spojrzeć szerzej na sytuację i podejmować odpowiednie działania.

Mierniki

- Działa proaktywnie, uwzględnia kwestie perspektywicznej trwałości w rozwiązaniach;
- Uwzględnia i wdraża w rozwiązania możliwe efekty długoterminowe.

4.4.2.3. Odpowiedzialność za własne decyzje i działania

Opis

Branie odpowiedzialności oznacza, że osoba podejmuje decyzje i działa pamiętając, że jest w pełni odpowiedzialna za konsekwencje – zarówno w aspekcie pozytywnym, jak i negatywnym. Trzyma się podjętych wspólnie z innymi decyzji i ustaleń. Czuje się odpowiedzialna za sukces zespołu w imieniu wszystkich zainteresowanych stron.

Mierniki

- Przyjmuje pełną odpowiedzialność za własne decyzje i działania;
- Bierze odpowiedzialność za pozytywne jak i negatywne wyniki;
- Podejmuje decyzji i trzyma się ustaleń z innymi;
- Stawia czoło osobistym i zawodowym niepowodzeniom, stojącym na drodze sukcesu zawodowego.

4.4.2.4. Spójne działanie, podejmowanie decyzji i komunikacja

Opis

Spójność oznacza, że osoba robi wszystko, co może, aby jej słowa, zachowania i działania były ze sobą w zgodzie. Stosowanie tych samych zasad przewodnich sprawia, że zachowanie jednostki jest

4 Wytyczne dla osób zarządzających projektami

przewidywalne i powtarzalne, w pozytywnym sensie.

Spójność nie wyklucza elastyczności w weryfikacji planów, jeśli zachodzi potrzeba zmian lub dostosowania się do wyjątkowych sytuacji.

Mierniki

- Demonstruje spójność między tym co mówi i co robi;
- Używa podobnych sposobów w rozwiązywaniu podobnych problemów;
- Dostosowuje własne zachowanie do sytuacji.

4.4.2.5. Skrupulatne wykonywanie zadań, budowanie zaufania

Opis

Osoba wykonuje zadania w dokładny i staranny sposób. To przekonuje innych do zaufania przy składaniu obietnic i zawieraniu umów. Jest postrzegana jako osoba, na której można polegać. Inni oceniają efekty pracy jako niezmiennie wysokiej jakości.

Mierniki

- Wykonuje zadania konsekwentnie i skrupulatnie;
- Zdobywa zaufanie przez wykonywanie zadań dokładnie i do końca.

4.4.3. Komunikacja interpersonalna

Definicja

Komunikacja interpersonalna to wymiana poprawnych informacji, przekazywanych dokładnie i konkretnie do wszystkich zainteresowanych stron.

Zamiar

Zamiarem tego elementu kompetencji jest umożliwienie jednostce efektywnego porozumiewania się w różnych sytuacjach, z różnymi odbiorcami i w różnorodnych grupach kulturowych.

Opis

Komunikacja interpersonalna opisuje główne aspekty skutecznej komunikacji. Zarówno treść, jak i środki komunikacji (ton głosu, kanał i ilość informacji), muszą być przejrzyste i dostosowane do odbiorców. Osoba musi weryfikować rozumienie komunikatów, poprzez aktywne słuchanie odbiorcy oraz poszukiwanie informacji zwrotnych. Promuje otwartą i szczerą komunikację, jest w stanie korzystać z różnych środków komunikacji (np. prezentacje, spotkania, pisemne formy, etc.) i rozumie ich wartość i ograniczenia.

Wiedza

- Różnice pomiędzy informacją a przekazem;
- Różne metody komunikacji;
- Różne techniki zadawania pytań;
- Zasady przekazu informacji zwrotnej;
- Moderowanie;
- Techniki prezentacji;
- Style i kanały komunikacji;
- Retoryka;
- Język ciała;
- Technologie komunikacji.

Umiejętności

- Używanie różnych sposobów i stylów komunikacji dla efektywnego porozumiewania się;
- Aktywne słuchanie;
- Techniki zadawania pytań;
- Empatia;
- Techniki prezentacji i moderacji;
- Efektywne stosowanie mowy ciała.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Ludzie;
- Perspektywa 4: Układy sił i interesów;
- Perspektywa 5: Kultura i wartości;
- Praktyka 5: Organizacja projektu i komunikacja;
- Praktyka 12: Interesariusze.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

4.4.3.1. Przekazywanie zrozumiałej i ustrukturyzowanej informacji oraz weryfikacja jej zrozumienia

Opis

Przekazanie zrozumiałej informacji oznacza ustrukturyzowanie i przekazanie jej w taki sposób, żeby odbiorca ją zrozumiał i wykorzystał. Osoba powinna używać logicznego i uporządkowanego sposobu komunikowania się, żeby móc zweryfikować zrozumienie przekazanej przez nas informacji. Musi uzyskać potwierdzenie, że odbiorca zrozumiał komunikat zgodnie z przeznaczeniem. Pomaga w tym koncentracja na odbiorcy, a nie na samej informacji, i wrazie potrzeby prośba o wyjaśnienie.

Mierniki

- Dostosowuje informację w zależności od odbiorcy i sytuacji;
- Używa formy opowiadania, gdy jest to stosowne;
- Używa języka łatwego w zrozumieniu;
- Stara się przemawiać i prezentować publicznie;
- Doradza i szkoli innych;
- Przewodzi i moderuje spotkania,
- Używa wizualizacji, języka ciała i intonacji do wzmocnienia przekazu.

4.4.3.2. Facylitacja i promowanie otwartej komunikacji

Opis

Facylitacja i promowanie otwartej komunikacji oznacza aktywne zapraszanie innych do wyrażania opinii i uwag na temat istotnych zagadnień. Wymaga to atmosfery zaufania tak, aby można wyrazić swoje pomysły i opinie bez ryzyka odrzucenia, kary lub wyśmiania. Osoba powinna jasno dawać do zrozumienia, kiedy i w jaki sposób zachęca i / lub zaprasza innych do przedstawienia swoich pomysłów, emocji i / lub opinii, a kiedy nie. Nawet w takim przypadku, kiedy czas nie jest odpowiedni, powinna uszanować ludzi i ich opinie.

Słuchanie i przekazywanie informacji zwrotnej to wykorzystanie możliwości poszukiwania i wymiany poglądów. Jednostkę naprawdę interesującą poglądy innych ludzi, tworzy ona nieformalną przestrzeń i ustala zasady udzielania informacji zwrotnej. Sprawia, że ludzie czują, iż oni i ich opinie są dla niej ważne.

Mierniki

- Tworzy otwartą i pełną szacunku atmosferę;
- Słucha aktywnie i cierpliwie, potwierdza usłyszane informacje, parafrazuje słowa mówcy i potwierdza zrozumienie;
- Nie przerywa w trakcie, gdy inni mówią;
- Zachowuje otwartą postawę i okazuje prawdziwe zainteresowanie nowymi pomysłami;
- Potwierdza zrozumienia informacji / przekazu lub, w razie potrzeby, prosi o wyjaśnienie, przykłady i / lub szczegóły;
- Sygnalizuje kiedy, gdzie i jak zaprasza innych do przedstawiania swoich pomysłów i opinii i emocji;
- Informuje w jaki sposób pomysły i idee innych zostaną potraktowane.

4.4.3.3. Dobór stylów i kanałów komunikacji pod kątem potrzeb odbiorców, sytuacji i poziomu zarządzania

Opis

Jednostka wybiera odpowiedni dla odbiorców sposób komunikowania się. Potrafi komunikować się na różnych poziomach i różnymi kanałami. Wszystkie typy komunikacji powinna traktować na równi i wybrać najbardziej odpowiednią: formalną lub nieformalną, neutralną lub emocjonalną, pisemną lub ustną lub wizualną.

Mierniki

- Dobiera odpowiednie kanały i style komunikacji, w zależności od odbiorcy;
- Komunikuje się przez wybrane kanały zgodnie z dopasowanym stylem;
- Monitoruje i kontroluje komunikację;
- Zmienia kanały i styl komunikacji w zależności od sytuacji.

4.4.3.4. Efektywna komunikacja z zespołami wirtualnymi

Opis

Wirtualny zespół składa się z osób, które pracują w różnych strefach czasowych, granicach przestrzennych lub organizacyjnych. Komunikacja w zespołach wirtualnych jest dużym wyzwaniem, ponieważ nie wszyscy znajdują się w tym samym środowisku i / lub organizacji i mogą być rozproszeni w kilku organizacjach, miastach, krajach i kontynentach.

Komunikacja pomiędzy członkami zespołu wirtualnego często jest niesynchroniczna, nie ma możliwości komunikacji „twarzą w twarz”; konieczne jest korzystanie z nowoczesnych technologii komunikacyjnych. Procedury komunikacyjne muszą obejmować takie aspekty, jak język, kanał, treści i strefy czasowe.

Mierniki

- Używa nowoczesnej technologii komunikacyjnej (np. webinaria, telekonferencje, czat, chmura);
- Definiuje i utrzymuje przejrzyste procesy i procedury komunikacji;
- Promuje spójność i budowanie zespołu.

4.4.3.5. Stosowanie humoru i zachowanie dystansu

Opis

Praca w projektach często może być stresująca. Zdolność postrzegania sytuacji, problemów, a nawet własnej pracy z różnych punktów widzenia jest ważnym atutem. Humor pozwala jednostce zobaczyć sprawy z innej perspektywy – ocenić, co jest dobre a co złe, w porównaniu z innymi rzeczami. Uwalnianie napięcia poprzez stosowanie humoru często ułatwia współpracę i podejmowanie decyzji. Humor jest potężnym narzędziem zmniejszania napięcia w sytuacjach, w których mogą powstawać konflikty. Pod warunkiem, że stosuje się go w odpowiedni sposób, w odpowiednim czasie i z zachowaniem szacunku, humor może znacznie ułatwiać komunikację.

Mierniki

- Zmienia perspektywę postrzegania sytuacji;
- Rozładowuje napięcia poprzez humor.

4.4.4. Relacje i zaangażowanie

Definicja

Relacje osobiste stanowią fundament dla produktywnej współpracy, osobistego zaangażowania i poświęcenia innych. Dotyczy to relacji indywidualnych, jak również tworzenia całej sieci relacji. Należy poświęcić odpowiedni czas i uwagę w tworzenie trwałych i stabilnych relacji z poszczególnymi osobami. Zdolność do tworzenia trwałych relacji jest tym większa, im większe są kompetencje społeczne, takie jak empatia, zaufanie, pewność siebie i umiejętności komunikacyjne. Dzielenie wizji i celów z jednostkami i zespołem motywuje silnie innych do udziału w zadaniach i do poświęcania się dla wspólnego celu.

Zamiar

Zamiarem tego elementu kompetencji jest umożliwienie jednostce budowania i utrzymywania relacji osobistych i zrozumienia, że zdolność do współpracy z innymi jest warunkiem współpracy, zaangażowania, a ostatecznie wydajności.

Opis

Relacje osobiste są inicjowane przez rzeczywiste zainteresowanie ludźmi. Budowanie relacji jest procesem dwojakim. Chodzi o nawiązanie relacji jeden-na-jeden, a także tworzenie i wspieranie sieci społecznych. W obu przypadkach jednostka jest w stanie otwarcie współdziałać z innymi. O zawartą relację trzeba dbać, okazując zaufanie, szacunek w interakcji i otwartą komunikację. Różnice kulturowe mogą się przyczynić do większego zainteresowania i atrakcyjności, ale także do nieporozumień, które stanowią zagrożenie dla jakości każdej relacji. Gdy stworzone są relacje osobiste, o wiele łatwiej jest angażować innych do wizji, celów i zadań przedstawianych z entuzjazmem. Można również zaangażować innych przez włączenie ich do dyskusji, podejmowania decyzji i działań. Ogólnie rzecz biorąc, ludzie chętniej angażują się w zadania, jeśli zostaną wcześniej o to poproszeni.

Wiedza

- Wewnętrzna motywacja;
- Teorie motywacji;
- Zarządzanie oporem;
- Wartości, tradycje, indywidualne potrzeby różnych kultur;
- Teoria budowania sieci.

Umiejętności

- Używanie humoru do przełamania lodów;
- Poprawne sposoby komunikacji;
- Komunikowanie się z szacunkiem;
- Szacunek dla innych i świadomość różnic etnicznych i kulturowych;
- Ufanie własnej intuicji.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Ludzie;
- Perspektywa 4: Układy sił i interesów;
- Perspektywa 5: Kultura i wartości;
- Praktyka 5: Organizacja projektu i komunikacja;
- Praktyka 12: Interesariusze.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

4.4.4.1. Inicjowanie i rozwijanie relacji osobistych i zawodowych

Opis

Inicjowanie i rozwijanie relacji osobistych to poszukiwanie i korzystanie z okazji do nawiązania kontaktu z innymi ludźmi. Jednostka wykazuje zainteresowanie ludźmi i jest gotowa z nimi współpracować. Wykorzystuje możliwości i sytuacje do zawierania kontaktów osobistych i zawodowych. Jest obecna, dostępna, otwarta na dialog i utrzymuje kontakty. Jest widoczna i dostępna dla członków zespołu, klientów, kontrahentów i innych interesariuszy. Działa z uwagą, uwzględnia innych i włącza ich w obiegi informacji.

Mierniki

- Aktywnie poszukuje możliwości i okazji do nawiązywania nowych kontaktów;
- Okazuje zainteresowanie poznawaniem nowych ludzi;
- Używa humoru do przełamywania lodów;
- Jest obecny, dostępny i otwarty na dialog;
- Pozostaje aktywny w kontaktach, regularnie się spotyka;
- Informuje innych na bieżąco.

4.4.4.2. Budowanie, moderowanie i działanie w sieciach społecznościowych

Opis

Budowanie, moderowanie oraz działanie w sieciach społecznościowych zachodzi na różnych poziomach. Na najniższym poziomie osoba przyłącza się do sieci i działa w niej z innymi ciekawymi i / lub użytecznymi dla niej osobami. W ten sposób tworzy nowe relacje. Na drugim poziomie, osoba tworzy nowe sieci i grupy, otwierając w ten sposób nowe przepływy komunikacyjne pomiędzy innymi ludźmi. Działa więc jako moderator lub ośrodek komunikacji. Następnym poziomem sieci społecznościowej jest udostępnianie swoich kontaktów innym. Oznacza to umożliwianie innym i wspieranie ich w zawieraniu relacji, które przetrwają nawet bez zaangażowania jednostki.

Mierniki

- Dołącza i działa w sieciach społecznościowych;
- Tworzy i moderuje sieci społecznościowe;
- Organizuje wydarzenia w celach networkingowych;
- Udziela wsparcia dla networkingu.

4.4.4.3. Okazywanie empatii poprzez słuchanie, rozumienie i wsparcie

Opis

Empatia oznacza okazywanie prawdziwego zainteresowania i zaangażowania w relacjach z innymi i zainteresowanie ich samopoczuciem. Osoba słucha uważnie innych i stara się ich zrozumieć, prosząc o wyjaśnienia lub szczegóły. Rozpoznaje emocje wyrażane lub po prostu przeżywane przez innych. Odnosi się i reaguje na te emocje we współczujący lub współodczuwający sposób. Oferuje wsparcie, nawet gdy jej o to nie proszą.

Mierniki

- Polega na danym słowie;
- Przypisuje zadania członkom zespołu w oparciu o zaufanie;
- Oczekuje od innych zachowania zgodnego z powszechnymi wartościami i umowami;
- Deleguje pracę bez monitorowania i kontrolowania na każdym kroku;
- Pyta innych o ich pomysły, życzenia i wątpliwości;
- Zauważa i szanuje różnice pomiędzy ludźmi;
- Akceptuje różnice w kwestiach zawodowych i osobistych.

4.4.4.4. Okazywanie innym zaufania i szacunku przez zachęcanie do dzielenia się opiniami lub wątpliwościami

Opis

Zaufanie do kogoś to posiadanie wiary w jego przyszłe działania lub decyzje i przekonanie o jego/jej pozytywnych intencjach. Jednostka nie ma ukrytych zamiarów, dzieli się informacjami z innymi. Akceptuje również fakt, że okazywanie zaufania to inwestycja bez gwarancji pozytywnego wyniku. Traktuje innych, ich talenty i opinie poważnie i wie, że sukces zależy także od ich działań i zaangażowania. Aby uzyskać optymalną wydajność zespołu ważne jest, aby zrozumieć motywację członków zespołu. Aby to osiągnąć, osoba musi spędzać z nimi czas i zrozumieć, kim są i co ich „napędza”. Powinna mieć na uwadze, że wartości, doświadczenia i cele innych mogą być kompletnie różne od jej wartości, doświadczeń i celów. Działanie z szacunkiem oznacza traktowanie innych tak, jak sami chcielibyśmy być traktowani. Osoba szanuje pracę i różne osobowości członków zespołu, niezależnie od płci, rasy, statusu społecznego lub pochodzenia. Szanuje różnorodność kulturową. Traktuje kodeksy postępowania jako wytyczne dla podejmowanych decyzji i zachowań.

Mierniki

- Polega na danym słowie;
- Przypisuje zadania członkom zespołu w oparciu o zaufanie;
- Oczekuje od innych zachowania zgodnego z powszechnymi wartościami i umowami;
- Deleguje pracę bez monitorowania i kontrolowania na każdym kroku;
- Pyta innych o ich pomysły, życzenia i wątpliwości;
- Zauważa i szanuje różnice pomiędzy ludźmi;
- Akceptuje różnice w kwestiach zawodowych i osobistych.

4.4.4.5. Dzielenie się własną wizją i celami, aby zdobyć zaangażowanie i poświęcenie innych

Opis

Dzielenie się wizją i celami oznacza wykazywanie pozytywnego podejścia i entuzjazmu wobec zadania, procesu lub celu, przy zachowaniu realistycznego optymizmu. Aby zainspirować innych, potrzebna jest ambitna, przejrzysta wizja i realistyczne cele oraz zdolność do zaangażowania innych ludzi. Aby tego dokonać, jednostka sama musi być zaangażowana w realizację zadania.

Inspirację można osiągnąć dzięki wspólnej wizji przyszłości, w którą ludzie wierzą i chcą być jej częścią. Ta wizja może być zarówno jawna (anawet spisana) jak i niedomówiona. Wizja służy jako motywator zmian. Zaangażowanie innych oznacza, że czują się oni osobiście odpowiedzialni za pozytywny wynik. Można to zrobić na różne sposoby – prosząc ich o radę, dając im odpowiedzialność za zadania lub włączając ich w podejmowanie decyzji.

Osoba powinna optymalnie wykorzystać umiejętności i doświadczenia swoich współpracowników. Oznacza to, że ludzie powinni brać udział w podejmowaniu decyzji na podstawie tego, co mogą dodać do istniejącej już bazy wiedzy. Wymiana informacji może wzmocnić zaangażowanie. Jednakże jednostka musi również zdawać sobie sprawę z zagrożeń wynikających z przeciążenia informacyjnego. Ponieważ każdy członek zespołu ma swoje zadania, w niektórych przypadkach lepiej jest dzielić się informacjami na zasadzie przekazywania tylko niezbędnej wiedzy.

Mierniki

- Działa pozytywnie;
- Jasno komunikuje wizję, cele i wyniki;
- Zachęca do debaty i krytyki wizji, celów i wyników;
- Włącza ludzi w planowanie i podejmowanie decyzji;
- Prosi o włączanie się do konkretnych zadań;
- Traktuje poważnie zaangażowanie innych;
- Podkreśla wspólne zaangażowanie w realizację sukcesu.

4.4.5. Przywództwo

Definicja

Przywództwo to m.in. wytyczanie kierunku działań dla jednostek i grup. Polega na umiejętności doboru i zastosowania odpowiednich stylów zarządzania w różnych sytuacjach. Oprócz przewodzenia swojemu zespołowi, osoba musi być postrzegana jako lider, także podczas reprezentowania projektu przed kierownictwem wyższego szczebla i innymi zainteresowanymi stronami.

Zamiar

Zamiarem tego elementu kompetencji jest umożliwienie osobie przewodzenia innym, nadawania kierunku i motywowania członków zespołu, w celu podnoszenia wydajności jednostki i zespołu.

Opis

Lider musi być świadomy różnych stylów przywództwa i decydować, który jest odpowiedni dla jego charakteru, dla projektu, dla zarządzanego zespołu i innych interesariuszy, w zależności od sytuacji. Przyjęty styl przywództwa określa wzorce zachowań, metody komunikacji i zarządzania konfliktami, sposoby kontrolowania zachowań członków zespołu, procesy decyzyjne oraz ilość i rodzaj delegowania zadań. Przywództwo jest bardzo ważną kompetencją podczas całego cyklu życia projektu, a staje się szczególnie ważne, gdy zachodzi konieczność zmian lub niepewność co do przebiegu projektu.

Wiedza

- Modele przywództwa;
- Nauka indywidualna;
- Techniki komunikacji;
- Coaching;
- Rozumienie i nadawanie sensu;
- Podstawy wywierania wpływu i korzystania z władzy;
- Podejmowanie decyzji (konsensus, demokratyczna / większościowa, kompromis, odgórne, etc.).

Umiejętności

- Samoświadomość;
- Umiejętności słuchania;
- Siła emocjonalna;
- Umiejętność wyrażania emocji;
- Radzenie sobie z błędami i porażką;
- Dzielenie się wartościami;
- Budowanie ducha zespołu;
- Metody i techniki komunikacji i przywództwa;
- Zarządzanie zespołami wirtualnymi.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Ludzie;
- Wszystkie elementy kompetencji z obszaru Praktyka;
- Perspektywa 4: Układy sił i interesów;
- Perspektywa 5: Kultura i wartości;

Kluczowe wskaźniki kompetencji

4.4.5.1. Inicjowanie działań i aktywne doradzanie i oferowanie pomocy

Opis

Podejmowanie inicjatywy to zdolność do podejmowania działań bez oczekiwania na instrukcje zewnętrzne, włącznie z propozycjami lub poradami. To przejmowanie inicjatywy i/ lub pomaganie bez uprzedniej prośby o pomoc. Przejmowanie inicjatywy wymaga myślenia z wyprzedzeniem, zarówno o możliwych sytuacjach i rozwiązaniach.

Wychodzenie z inicjatywą wzmacnia wpływ i umacnia wizerunek. Z drugiej strony, jeśli inicjatywa okazuje się niemiłe widziana lub kończy się źle, istnieje ryzyko utraty wpływu lub pozycji. Dlatego przed podjęciem działań należy zawsze rozważyć wszystkie za i przeciw.

Mierniki

- Proponuje działania lub wychodzi z inicjatywą;
- Oferuje pomoc lub radę bez uprzedniej prośby;
- Myśli i działa z orientacją na przyszłość (bycie o krok naprzód);
- Równoważy inicjatywy i ryzyko.

4.4.5.2. Branie odpowiedzialności i okazywanie zaangażowania

Opis

Branie odpowiedzialności w zarządzaniu projektem to wykazywanie się osobistym zaangażowaniem w realizację celów projektu, co sprawia, że ludzie wierzą w jego wartość. Osoba działa jak przedsiębiorca, biorąc pełną odpowiedzialność za proces i poszukiwanie sposobności poprawy. Stale monitoruje procesy i wyniki, poszukując odpowiednich okazji do interwencji i usprawnień, a także stwarza możliwości do nauki.

Mierniki

- Wykazuje odpowiedzialność i poświęcenie w zachowaniu, słowach i postawie;
- Mówi o projekcie w pozytywnych słowach;
- Kibicuje projektowi, generuje entuzjazm dla projektu;
- Ustawia miary i wskaźniki wydajności;
- Szuka sposobów ulepszenia procesów projektowych;
- Motywuje do nauki.

4.4.5.3. Kierowanie, coaching i mentoring w celu poprawy jakości pracy jednostek i zespołów

Opis

Kierowanie, coaching i mentoring to udzielanie wskazówek i wsparcia zespołom i ludziom oraz określanie warunków, które angażują ludzi w ich zadania. Coaching i mentoring koncentruje się na poprawie umiejętności i samodzielności członków zespołu. Kierowanie to przewodzenie ludziom w ich działaniach. Osoba tworzy i komunikuje cele osobiste i wspólne zespołu projektowego i działa zgodnie z nimi. Tworzy i dzieli się z innymi wizją, która nadaje projektowi sens. Kierowanie, coaching i mentoring wymagają zdolności zachowania zimnej krwi w trudnych i niejasnych sytuacjach. Ten element kompetencji wymaga również świadomości, kiedy, w jakim celu i formie kierowanie, coaching czy mentoring powinny być zastosowane.

4 Wytyczne dla osób zarządzających projektami

Czasem warto wstrzymać się z własną propozycją lub decyzją, aby w ten sposób sprowokować zespół lub jednostkę do samodzielności i kreatywności.

Mierniki

- Kieruje ludźmi i zespołami;
- Stosuje coaching i mentoring członków zespołu, w celu poprawy ich umiejętności;
- Tworzy wizję i wartości i zgodnie z nimi dobiera styl przywództwa;
- Dostosowuje indywidualne cele do celów ogólnych i opisuje sposoby ich osiągnięcia.

4.4.5.4. Wywieranie wpływu i sprawowanie właściwej władzy nad innymi, dla osiągnięcia celów

Opis

Wywieranie wpływu i sprawowanie władzy oznacza bycie widocznym jako lider i wzór do naśladowania. Dlatego trzeba zrozumieć wymagania współpracowników, podwładnych, klientów i innych interesariuszy, żeby odpowiednio reagować i móc wpływać na ich oczekiwania i opinie. Wywierać wpływ oznacza również ukierunkowywać działania innych ludzi, niezależnie od posiadania formalnej władzy. Lider poprzez słowa i czyny aktywnie kształtuje poglądy i postrzeganie sytuacji, rezultatów i relacji. Czasami użycie władzy jest konieczne do realizacji wyników lub przerwania zastoju; w innych sytuacjach, odpowiednie słowo może być bardziej skuteczne. Otwarte użycie władzy może wywołać opór, stąd też lider powinien wiedzieć, kiedy i w jaki sposób należy używać władzy. Skuteczne użycie władzy i wpływu jest zawsze ściśle związane z komunikacją – lider powinien znać możliwości i ograniczenia każdego środka oraz kanału komunikacji.

Mierniki

- Używa różnych sposobów wywierania wpływu i sprawowania władzy;
- Demonstruje właściwy sposób wywierania wpływu i sprawowania władzy;
- Jest postrzegany przez interesariuszy jako lider projektu/ zespołu.

4.4.5.5. Podejmowanie, wymuszanie i ocena decyzji

Opis

Podejmowanie decyzji oznacza możliwość wyboru sposobu działania, w oparciu o kilka możliwych, alternatywnych ścieżek. Często decyzje podejmowane są na podstawie niepełnych lub nawet sprzecznych informacji i z niepewnością co do konsekwencji. Podejmowanie decyzji pociąga za sobą świadomy wybór spośród tych alternatyw, które są najbardziej spójne i zgodne z celami. Decyzje powinny być podejmowane w oparciu o analizę faktów i poglądów oraz opinii innych osób.

Czasami jakość informacji jest tak słaba, że decyzje są oparte na intuicji. Istotnym elementem w podejmowaniu decyzji jest weryfikowanie i gotowość do zmiany wcześniejszych decyzji na podstawie nowych informacji. W przypadku, gdy decyzje podejmowane są przez innych (na przykład przez przełożonych, komitety kierujące, itp.), lider wywiera na nich taki wpływ, aby podjęli właściwą decyzję w odpowiednim czasie.

Mierniki

- Radzi sobie z niepewnością;
- Zachęca innych do wyrażania opinii i dyskusji przed podjęciem decyzji w sposób właściwy i w odpowiednim czasie;
- Wyjaśnia uzasadnienia decyzji;

- Wpływa na decyzje interesariuszy poprzez oferowanie analiz i interpretacji;
- jasno komunikuje decyzje i intencje;
- Weryfikuje i zmienia decyzje w zależności od nowych faktów;
- Zastanawia się nad przeszłymi sytuacjami w celu ulepszenia procesów decyzyjnych.

4.4.6. Praca zespołowa

Definicja

Praca zespołowa to łączenie ludzi dla realizacji wspólnego celu.

Zespoły są grupami ludzkimi, pracującymi wspólnie nad realizacją konkretnych celów. Zespoły projektowe są z reguły wielodyscyplinarne, angażujące specjalistów z różnych dziedzin. Praca zespołowa to budowanie produktywnego zespołu poprzez jego tworzenie, wspieranie i prowadzenie. Relacje i komunikacja wewnątrz zespołu są jednymi z najważniejszych aspektów udanej pracy zespołowej.

Zamiar

Zamiarem tego elementu kompetencji jest umożliwienie jednostce doboru właściwych członków zespołu, promowanie zorientowania na zespół i efektywne nim zarządzanie.

Opis

Praca zespołowa obejmuje cały cykl życia zespołów. Wszystko zaczyna się od fazy wstępnego doboru właściwych członków zespołu. Następnie kierownik projektu buduje zespół, wspiera go i nim kieruje. W trakcie poszczególnych etapów projektu członkowie zespołu i zespół jako całość dojrzewają i nabywają nowych umiejętności, mogą więc wykonywać przydzielone zadania w sposób niezależny a także uzyskać większą odpowiedzialność.

Budowanie zespołu odbywa się często poprzez organizowanie spotkań, warsztatów i seminariów z udziałem kierownika projektu, członków zespołu, a czasem innych zainteresowanych stron. Ducha zespołu (tj. sprawianie że ludzie dobrze razem współdziałają) można osiągnąć poprzez motywację osobistą, wyznaczanie celów zespołowych, wydarzenia społeczne, strategie wspierające i inne metody.

Problemy w zespole spowodowane mogą być trudnościami natury technicznej lub finansowej czy innymi stresującymi sytuacjami. Problemy mogą wynikać z różnic kulturowych i edukacyjnych, różnych zainteresowań i/ lub metod pracy lub fizycznym dystansem pomiędzy członkami zespołu. Kierownik projektu musi ciągle rozwijać zespół i jego członków przez cały cykl życia projektu.

W trakcie trwania projektu, praca członków zespołu powinna być regularnie weryfikowana przez osobę kierującą zespołem w porozumieniu z przełożonym, w celu oceny i reagowania na potrzeby rozwojowe, coachingowe i szkoleniowe członków zespołu. Konieczne może być wdrożenie działań naprawczych, w przypadku, gdy wydajność członka zespołu jest poniżej wymaganych założeń. Przez cały okres pracy zespołu kierownik projektu powinien zachęcać członków zespołu i promować osobiste zaangażowanie, networking, produktywnie środowisko pracy, poprawę komunikacji i relacji.

Wiedza

- Organizacja projektu;
- Wzory do naśladowania wewnątrz zespołu;
- Modele cyklu życia zespołu.

Umiejętności

- Umiejętność rekrutacji i doboru personelu;
- Techniki rozmowy kwalifikacyjnej;
- Budowanie i utrzymywanie relacji;
- Umiejętność facylitacji.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie inne elementy kompetencji z obszaru Ludzie;

- Perspektywa 4: Układy sił i interesów;
- Perspektywa 5: Kultura i wartości;
- Praktyka 5: Organizacja projektu i komunikacja;
- Praktyka 8: Zasoby;
- Praktyka 10: Planowanie i kontrola.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

4.4.6.1. Dobór członków i budowanie zespołu

Opis

Aby zapewnić wydajną pracę zespołową należy wybrać odpowiednie zasoby do zespołu. Oprócz upewnienia się, że członkowie zespołu posiadają niezbędną wiedzę i umiejętności, lider ma również zadbać o to, aby wybrani członkowie zespołu mieli odpowiednią „chemię” i mogli pracować razem jako zespół. Zanim wybrany zespół rozpocznie pracę, jego członkowie muszą zobaczyć siebie jako część zespołu. Zadaniem lidera jest przełożenie indywidualnej motywacji na wydajność zespołu. Członkowie muszą mieć możliwość poznania siebie nawzajem i zadań, przed którymi stoją. Budowanie zespołu jest ciągłą pracą, ale wraz z tym, jak zespół dojrzewa, odpowiednio zmieniają się działania lidera.

Mierniki

- Rozważa indywidualne kompetencje, mocne i słabe strony i motywacje przy doborze członków zespołu, przydzieleniu im ról i zadań;
- Objaśnia cele i tworzy wspólną wizję;
- Wyznacza zespołowi cele, harmonogram i warunki ukończenia zadań;
- Negocjuje wspólne normy i zasady zespołowe;
- Motywuje jednostki i buduje świadomość grupy.

4.4.6.2. Promowanie współpracy i networkingu pomiędzy członkami zespołu

Opis

Stymulowanie współpracy to aktywne wpływanie na członków zespołu, aby pracowali razem i dzielili się doświadczeniami, wiedzą, opiniami, pomysłami i wątpliwościami, przez wzgląd na ustalone cele. Nieuniknioną konsekwencją tego są dyskusje i spory, jednak dopóki lider zespołu dba o utrzymanie produktywnej i pełnej szacunku atmosfery, członkowie zespołu mogą się spodziewać, że konflikt będzie prowadzić do lepszej wydajności. Ilekroć członek zespołu zakłóca współpracę poprzez wprowadzanie podziałów i bezproduktywność, lider musi interweniować, a w skrajnych przypadkach – wymienić takiego członka zespołu. Lider może zachęcać członków zespołu do budowania relacji i networkingu przez organizowanie spotkań w realu lub wirtualnych, które dadzą im możliwość dzielenia się wiedzą, motywowania i inspirowania się nawzajem.

Mierniki

- Tworzy okazje do dyskusji pomiędzy członkami zespołu;
- Pytanie o opinię, sugestie i wątpliwości członków zespołu, aby poprawić wydajność;
- Dzieli się sukcesem z zespołem(-ami);
- Promuje współpracę z ludźmi z- oraz spoza zespołu;
- Podejmuje właściwe działania w obliczu zagrożenia współpracy zespołu;
- Korzysta z narzędzi do wzmacniania współpracy.

4.4.6.3. Wspieranie, moderowanie i ocena rozwoju zespołu i jego członków

Opis

Rozwój zespołu jest procesem ciągłym, polegającym na zachęcaniu jego członków do zdobywania nowej wiedzy i umiejętności. Zadaniem osoby kierującej zespołem jest wspieranie, umożliwianie i ocena tych wysiłków edukacyjnych, a także stworzenie możliwości wymiany wiedzy pomiędzy członkami zespołu, innych zespołów i organizacji poza projektem.

Mierniki

- Promuje ciągłe doskonalenie się i dzielenie się wiedzą;
- Używa technik zaangażowania w rozwój, np. szkolenie w miejscu pracy;
- Zapewnia okazje do uczestniczenia w seminariach i warsztatach (na miejscu i poza miejscem pracy);
- Planuje i promuje sesje „zdobytych doświadczeń i zbierania wniosków”;
- Zapewnia członkom zespołu czas i możliwości do samorozwoju.

4.4.6.4. Wzmacnianie zespołów poprzez delegowanie zadań i odpowiedzialności

Opis

Odpowiedzialność przyczynia się do zaangażowania. Osoba lidera zwiększa zaangażowanie – oraz indywidualne i zbiorowe wzmocnienie pozycji – poprzez delegowanie zadań i problemów zespołowi lub członkom zespołu. W zależności od złożoności zadań, delegowane zadania mogą być duże, trudne i ważne.

Lider powinien mierzyć i weryfikować rezultaty delegowanych członkom zespołu lub zespołom zadań oraz regularnie udzielać im informacji zwrotnej, zapewniając tym samym uczenie się zespołu.

Mierniki

- Deleguje zadania tam, gdzie to możliwe;
- Wzmacnia zespoły i ludzi poprzez delegowanie odpowiedzialności;
- Ustala jasne kryteria i oczekiwania wydajności;
- Zapewnia struktury raportowania na poziomie zespołu;
- Organizuje indywidualne i zespołowe sesje udzielania informacji zwrotnej.

4.4.6.5. Rozpoznawanie błędów – kierowanie uczeniem się na błędach

Opis

Lider zespołu musi dbać o minimalizację wpływu błędów i pomyłek członków zespołu na wyniki, procesy i sukces projektu. Jest świadomy, że pomyłki zawsze się zdarzają, rozumie i akceptuje, fakt że ludzie popełniają błędy. Analizuje pomyłki i daje szansę uczenia się na błędach. Błędy i pomyłki są wykorzystywane jako platforma do zmiany i poprawy tak, by zmniejszyć prawdopodobieństwo przyszłych błędów.

W niektórych przypadkach, lider zespołu może nawet wspierać zachowanie, które zwiększa ryzyko wystąpienia błędów, jeśli projekt wymaga innowacyjnych sposobów przezwyciężenia problemów i trudności. Ale nawet wtedy musi zminimalizować zagrożenie dla ostatecznych efektów, procesów i sukcesu projektu. Poszukuje przyczyn błędów i podejmuje efektywne działania, aby upewnić się, że te same błędy się nie powtórzą.

Mierniki

- Unika negatywnego wpływu błędów na sukces projektu, na ile to tylko możliwe;
- Rozumie, że błędy się zdarzają i że ludzie mają prawo je popełniać;

- Okazuje tolerancję na błędy;
- Analizuje i omawia błędy, by wypracować usprawnienia w procesach;
- Pomaga członkom zespołu w nauce na ich własnych błędach.

4.4.7. Konflikt i kryzys

Definicja

Konflikt i kryzys obejmuje moderowanie i rozwiązywanie konfliktów i kryzysów, poprzez obserwację środowiska i stosowanie środków zaradczych; zdarzenia i sytuacje, konflikty charakterów, sytuacje stresujące i inne potencjalne niebezpieczeństwa. Lider zespołu musi radzić sobie odpowiednio do sytuacji i stymulować w nim proces ciągłego uczenia się, dla potrzeb rozwiązywania konfliktów i kryzysów w przyszłości.

Zamiar

Zamiarem tego elementu kompetencji jest umożliwienie jednostce podjęcia efektywnych działań w przypadku kryzysu lub konfliktu przeciwstawnych interesów / niezgodnych charakterów.

Opis

Konflikty mogą wystąpić między dwojgiem lub większą liczbą ludzi i / lub stron. Bardzo często konflikt niszczy dobre środowisko pracy i może spowodować negatywne skutki dla zainteresowanych stron. Kryzys może być następstwem konfliktu, lub może być wynikiem nagłej, gwałtownej lub decydującej zmiany w sytuacji, która zagraża, bezpośrednio lub pośrednio, skutecznym zablokowaniem realizacji celów projektu. W takich chwilach wymagana jest szybka reakcja i zdolność osądu koniecznego do oceny stopnia kryzysu, zdefiniowania scenariusza w celu rozwiązania kryzysu i zabezpieczenia projektu oraz dla podjęcia decyzji, czy i jak wysoko eskalować problem w ramach organizacji.

Zdolność do identyfikacji potencjalnych konfliktów i kryzysów oraz odpowiedniej reakcji wymaga zrozumienia podstawowych mechanizmów. Jednostka może używać różnych środków do reagowania na potencjalne lub rzeczywiste konflikty i kryzysy, na przykład współpraca, kompromis, profilaktyka, perswazja, eskalacja lub użycie władzy. Wszystko zależy od tego, jak osiągnie równowagę między interesami stron. Transparentność i spójność okazana przez jednostkę wobec skonfliktowanych stron pomaga w znalezieniu akceptowalnych rozwiązań konfliktu. Jednak czasami konflikty nie mogą być rozwiązane wewnątrz zespołu lub projektu, a jedynie poprzez powołanie niezależnych stron pośredniczących w mediacjach lub decyzyjnych.

Wiedza

- Techniki łagodzenia;
- Techniki kreatywności;
- Techniki moderacji;
- Techniki tworzenia scenariuszy;
- Modele konfliktu;
- Wartość konfliktów w budowaniu zespołu;
- Plan kryzysowy;
- Scenariusze najgorszego wypadku.

Umiejętności

- Zdolności dyplomatyczne;
- Zdolności negocjacyjne, znajdowanie kompromisu;
- Zdolności moderujące;
- Umiejętność perswazji;
- Zdolności retoryczne;
- Zdolności analityczne;
- Odporność na stres.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Ludzie;
- Perspektywa 4: Nieformalne wpływy i interesy;
- Perspektywa 5: Kultura i wartości;
- Praktyka 8: Zasoby;
- Praktyka 10: Planowanie i kontrola;
- Praktyka 11: Ryzyko.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

4.4.7.1. Przewidywanie i ewentualne zapobieganie konfliktom i kryzysom

Opis

Świadomość potencjalnych konfliktów i kryzysów to bycie czujnym i uważnym w sytuacjach mogących prowadzić do nieporozumień. Ewentualne konflikty najlepiej identyfikować i zapobiegać im lub rozwiązywać je na wczesnym etapie, zanim się rozwiną. Zapobieganie polega na uprzedzeniu sytuacji konfliktowych, przydzielaniu członków zespołu o niezgodnych charakterach lub interesach do oddzielnych zespołów i / lub delegowanie wrażliwych na konflikt zadań do konkretnych osób. Stres jest zawsze potencjalnym czynnikiem konfliktów i kryzysów, a ludzie mają tendencję do większej drażliwości gdy znajdują się pod presją. Jednostka powinna zatem być w stanie rozpoznać, ocenić i zredukować indywidualne poziomy stresu.

Mierniki

- Analizuje potencjalnie stresujące sytuacje;
- Rozdziela skonfliktowane osobowości / interesy do oddzielnych zadań / zespołów;
- Deleguje wrażliwe na konflikt zadania do konkretnych osób;
- Wdraża środki zapobiegawcze;
- Podejmuje środki redukcji stresu;
- Zastanawia się nad stresującymi sytuacjami w zespole.

4.4.7.2. Analiza przyczyn i konsekwencji konfliktów, kryzysów oraz dobór odpowiednich reakcji

Opis

Konflikty przechodzą przez różne etapy, jak to opisuje szereg teorii.

Etapy te można przedstawić ogólnie w trzech kategoriach:

- Utajony (potencjalny, uśpiony, ale jeszcze niewidoczny lub niepotwierdzony). Zdarza się to wówczas, gdy osoby lub grupy wykazują różnice, które przeszkadzają jednej lub drugiej stronie, ale różnice te nie są na tyle duże, aby sprowokować jedną ze stron do działania w celu zmiany tej sytuacji.
- Wyłaniający się (widoczny ale racjonalny). Może się zdarzyć, gdy zachodzi "zdarzenie wyzwalające" - na przykład otwarty spór na jakiś temat. Ten temat jest albo prawdziwą przyczyną konfliktu, albo pretekstem do innego konfliktu interesów lub charakterów. Kiedy konflikt jest w stadium wyłaniania się, zaangażowane strony nadal jeszcze rozmawiają ze sobą i jest możliwość przedyskutowania racjonalnych rozwiązań.
- Wzmógłony (otwarty konflikt). W tej fazie strony są otwarcie i emocjonalnie w sprzeczności ze sobą i nie są już w stanie omówić rozwiązania spokojnie i racjonalnie. Inni ludzie zajmują strony w konflikcie, lub

4 Wytyczne dla osób zarządzających projektami

są do tego przymuszeni. W niektórych sytuacjach mogą być podjęte lub rozważane są kroki prawne.

Kryzysy, w przeciwieństwie do konfliktów, od razu przechodzą do trzeciego poziomu, pomijając etapy pośrednie. Często jednak nie są one wynikiem sytuacji konfliktowych, ale mogą pojawić się z powodu nagłego lub nagle odkrytego problemu – pojawiające się duże ryzyko, zewnętrzne zdarzenie mające duży wpływ, itp. Sztuka zarządzania konfliktem i kryzysem jest sztuką oceny przyczyn i skutków oraz uzyskania dodatkowych informacji do wykorzystania w procesie podejmowania decyzji, w celu wypracowania możliwych rozwiązań.

Konflikty i kryzysy mogą mieć bardzo różne przyczyny, począwszy od faktycznych sporów, aż po konflikty charakterów; mogą mieć początek poza projektem lub nawet organizacją. W zależności od przyczyn, możliwe są różne rozwiązania.

Kryzysy mogą się różnić potencjalnymi skutkami. W zależności od konkretnego etapu, mogą być wybrane różne podejścia, aby uspokoić, rozwiązać konflikt lub kryzys lub eskalować problem na wyższy poziom organizacji.

Mierniki

- Ocenia etap konfliktu;
- Analizuje przyczyny konfliktu lub kryzysu;
- Analizuje potencjalny wpływ konfliktu lub kryzysu;
- Wykazuje różne metody zarządzania kryzysem lub konfliktem.

4.4.7.3. Mediacja, rozwiązywanie konfliktów oraz kryzysów i / lub ich wpływu

Opis

Często zarządzanie kryzysami i konfliktami odbywa się w otoczeniu osób i / lub grup, które są wzburzone lub wstanie paniki. W ograniczonym, krótkim czasie osoba musi zebrać wszystkie informacje, rozważyć opcje, dążyć do pozytywnego i w miarę możliwości synergicznego rozwiązania i, co najważniejsze, musi zachować spokój i kontrolę. W tych okolicznościach spokój i zrównoważona ocena są bardzo ważnymi cechami. W sytuacjach kryzysowych najważniejsza jest umiejętność działania w sposób zdecydowany.

Potencjalne środki rozwiązywania konfliktów obejmują współpracę, kompromis, zapobieganie lub wykorzystanie wpływu. Wszystko zależy od osiągnięcia równowagi między interesem własnym i interesami innych. Kooperatywne zarządzanie konfliktem wymaga gotowości do kompromisu między wszystkimi stronami. We wczesnych stadiach konfliktów jednostka może pełnić rolę moderatora / mediatora - przynajmniej wtedy, gdy nie jest bezpośrednio zaangażowany. Stanowi wtedy pomost między poszczególnymi stronami i umożliwia komunikację bez osądzania. W późniejszych etapach możliwe działania obejmują wykorzystanie formalnej władzy, eskalacji do wyższego poziomu zarządzania, profesjonalnej mediacji i / lub podjęcia środków prawnych.

Mierniki

- Otwarcie odnosi się do problemów;
- Tworzy atmosferę konstruktywnej debaty;
- Wybiera i stosuje właściwą metodę rozwiązania konfliktu lub kryzysu;
- Podejmuje w razie konieczności środki dyscyplinarne lub prawne.

4.4.7.4. Identyfikowanie i dzielenie się nabytą wiedzą o konfliktach i kryzysach, w celu usprawnienia przyszłej pracy

Opis

Kiedy już konflikt został rozwiązany, ważne jest, aby przywrócić poczucie harmonii i równowagi w otoczeniu. Stymulowanie dzielenia się wiedzą i doświadczeniami z konfliktów i kryzysów oznacza, że na poziomie analitycznym jednostka jest w stanie zapobiec rozpoczęciu i usunąć przyczyny konfliktu. Ponadto jednostka potrafi rozróżnić zbiegi okoliczności środowiskowych od prawdziwych przyczyn konfliktu lub kryzysu, uczyć się na konkretnych przypadkach i zachęcać zespół do tego samego, tak aby lepiej radził sobie z podobnymi sytuacjami w przyszłości.

Mierniki

- Przywraca utraconą równowagę w środowisku zespołu;
- Motywuje zespół do przyjęcia do wiadomości faktów lub nauki z ich własnego udziału w konflikcie;
- Używa konfliktu w pozytywny sposób, w celu uzyskania poprawy;
- Wzmacnia spójność i jednolitość zespołu pod kątem przyszłych konfliktów i kryzysów.

4.4.8. Przedsiębiorczość i kreatywność

Definicja

Przedsiębiorczość i kreatywność to umiejętność zastosowania różnych technik i sposobów myślenia w procesie definiowania, analizowania, ustalania priorytetów, znalezienia alternatywy dla iradzenia sobie z problemami i wyzwaniem. To wymaga umiejętności myślenia i działania woryginalny i pomysłowy sposób a także stymulowania kreatywności innych osób oraz zbiorowej kreatywności zespołu. Przedsiębiorczość i kreatywność to kompetencja bardzo przydatna, zwłaszcza gdy pojawiają się zagrożenia, szanse, problemy i inne trudne sytuacje.

Zamiar

Zamiarem tego elementu kompetencji jest umożliwienie jednostce skutecznego radzenia sobie z zagrożeniami, problemami, zmianami, ograniczeniami i stresującymi sytuacjami poprzez systematyczne i ciągle poszukiwanie nowych, lepszych i bardziej skutecznych metod i / lub rozwiązań.

Opis

Przedsiębiorczość i kreatywność polega na optymalnym wykorzystaniu tego, z czym mamy pracować. Nie chodzi tylko o tworzenie czegoś nowego; dotyczy to także usprawniania istniejących rzeczy, aby działały szybciej i wydajniej. Jednostka ma do dyspozycji zasoby ludzkie i promuje postawę zaradności w zespole, aby stymulować idee i pomysły, oceniać je i działać w sposób, który może wpływać korzystnie na proces, rezultaty lub cele. Pomysł często musi być „sprzedany” zespołowi, zanim zostanie uzgodniony. Warunkiem koniecznym do akceptacji pomysłu / idei jest otwarta na kreatywność i innowacje atmosfera w zespole. Niektórzy członkowie zespołu przejmują wtedy pomysł, rozwijają i dopracowują go tak, że zyskuje jeszcze większą akceptację.

Przedsiębiorczość i kreatywność to jedna z głównych kompetencji niezbędnych do osiągnięcia sukcesu projektu. Pomaga przezwyciężyć problemy i motywuje zespół do współpracy w przekształcaniu pomysłu w realne rozwiązania. Tę kompetencję należy stosować jednak ostrożnie w zespole projektowym tak, aby nie stracić pola widzenia realizacji uzgodnionych rezultatów projektu. Techniki analityczne i koncepcyjne są także niezwykle użyteczne w radzeniu sobie z problemem zalewu informacji, z którym boryka się wiele projektów i organizacji. Umiejętność odróżnienia, zaprezentowania lub zaraportowania właściwych informacji w odpowiednim czasie ma zasadnicze znaczenie dla sukcesu projektu.

Wiedza

- Techniki zabiegania o poglądy innych;
- Myślenie koncepcyjne;
- Techniki abstrakcji;
- Metody myślenia strategicznego;
- Techniki analityczne;
- Myślenie syntetyczne i analityczne;
- Metody kreatywności;
- Techniki i procesy innowacji;
- Myślenie lateralne;
- Myślenie systemowe;
- Myślenie holistyczne i synergiczne;
- Analiza scenariuszowa;
- Technika SWOT;
- Analiza PESTLE;

- Techniki kreatywności;
- Techniki burzy mózgów;
- Techniki konwergencji (analiza porównawcza, techniki wywiadu).

Umiejętności

- Umiejętności analityczne;
- Facylitacja dyskusji i sesje pracy grupowej;
- Wybór odpowiednich metod i technik przekazywania informacji;
- Myślenie niestandardowe, nowe sposoby pracy;
- Wyobrażanie sobie niewiadomej przyszłości;
- Elastyczność;
- Radzenie sobie z błędami i pomyłkami;
- Identyfikacja i dostrzeganie różnych perspektyw.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Ludzie;
- Praktyka 1: Definiowanie projektu;
- Praktyka 2: Wymagania, cele i korzyści;
- Praktyka 10: Planowanie i kontrola;
- Praktyka 11: Ryzyko

Kluczowe wskaźniki kompetencji

4.4.8.1. Stymulowanie i wspieranie otwartego i kreatywnego środowiska

Opis

Jednostka tworzy środowisko pracy, które zachęca ludzi do dzielenia się swoją wiedzą, pomysłami i opiniami. Stymulowanie i wspieranie kreatywności i innowacyjności oznacza otwartość jednostki na oryginalne i pomysłowe sposoby przezwyciężenia przeszkód. Tymi pomysłami mogą być nowe produkty, procesy lub procedury albo weryfikacja konkretnych zadań, ról czy obowiązków. Osoba buduje taką atmosferę, że inni czują się swobodnie wyrażając siebie, aby projekt mógł korzystać z ich idei, pomysłów, sugestii i wątpliwości. Otwartość jest bardzo istotna dla stworzenia środowiska pracy, w którym specjaliści pochodzący z różnych środowisk i posiadający różne umiejętności będą mogli efektywnie współpracować. Większość członków zespołu posiada taki obszar wiedzy, w którym są bardziej kompetentni od osoby lidera. Relacje w zespole są budowane na wzajemnym szacunku, zaufaniu i niezawodności. Tak więc lider zespołu powinien regularnie prosić członków zespołu o opinię i wykazywać chęć zrozumienia i ewentualnego przyjęcia ich pomysłów. Oczywiście powinien on również zdawać sobie sprawę i wyjaśnić, kiedy jest czas i miejsce na dzielenie się twórczymi pomysłami, a kiedy nie.

Mierniki

- Zachęca ludzi do dzielenia się wiedzą i opiniami;
- Stymuluje i wspiera kreatywność, kiedy jest ona dopuszczalna;
- Używa i stymuluje oryginalne i pomysłowe sposoby pokonywania przeszkód;
- Zachęca innych do dzielenia się pomysłami i wyraża gotowość do rozważenia i / lub zastosowania ich pomysłów;
- Bierze pod uwagę punkt widzenia innych ludzi.

4.4.8.2. Stosowanie myślenia koncepcyjnego w analizie sytuacji i budowaniu strategii

Opis

Każdy projekt wymaga wysiłku, aby powstało coś nowego. Za wyjątkiem najprostszych projektów, wymaga to umiejętności myślenia abstrakcyjnego i koncepcyjnego, to znaczy rozłożenia lub zredukowania zagadnienia (może to być produkt, plan, wymaganie, ryzyko, sytuacja lub problem) na mniejsze elementy i następnie scalenie ich w postaci nowych, bardziej użytkowych form i idei. Jednostka musi zastosować myślenie koncepcyjne, a także wykorzystać umiejętności członków zespołu. Koncepcyjne myślenie oznacza też świadomość, że problemy mają zwykle złożone przyczyny a ich rozwiązania często oddziałują na inne obszary wewnątrz projektu i poza nim.

Mierniki

- Używa lub promuje myślenia koncepcyjnego w razie potrzeby;
- Wie, że problemy zwykle mają złożone przyczyny i że rozwiązania mają często różnorodne efekty;
- Stosuje myślenia systemowe.

4.4.8.3. Stosowanie technik analitycznych do oceny sytuacji, analizy danych organizacyjnych i finansowych oraz trendów

Opis

Jednostka potrafi analizować (lub zlecić analizę) złożone sytuacje lub problemy, znaleźć rozwiązania i alternatywy. Potrafi też analizować i czerpać niezbędne informacje ze złożonych wykazów danych i zaprezentować lub raportować przejrzyście ich wyniki. Zręczność analityczna oznacza znajomość i dostępność różnych metod wykrywania rzeczywistych powodów problemu i wdrażania lub proponowania odpowiednich rozwiązań.

Mierniki

- Stosuje różne techniki analityczne;
- Analizuje problemy w celu wykrycia przyczyn i możliwych rozwiązań;
- Analizuje złożone zestawy danych i wyciąga ważne informacje;
- W jasny sposób raportuje i prezentuje wnioski, podsumowuje dane i ich trendy.

4.4.8.4. Promowanie i stosowanie kreatywnych technik poszukiwania alternatyw i rozwiązań

Opis

Techniki kreatywne powinny być wykorzystywane do identyfikacji rozwiązań. Techniki te można podzielić na dywergencyjne (rozbieżne) i konwergencyjne (zbieżne). Gdy pojawiają się problemy, osoba musi ocenić, czy twórcze podejście jest właściwe, czy nie. Tam, gdzie twórcze podejście jest niezbędne, musi zdecydować, z jakich metod skorzystać.

Po zdefiniowaniu problemu lub zagadnienia (możliwie za pomocą myślenia koncepcyjnego i/lub technik analitycznych) następuje twórczy etap myślenia dywergencyjnego i zbierania możliwych rozwiązań. Użyteczna tu będzie burza mózgów - członkowie zespołu i inne osoby z organizacji, które

mogą przyczynić się do postępu, spotykają się by przedstawić swoje pomysły. Inne często używane techniki to np. mind-mapping, tworzenie historyjek, wizualizacja, itd.

Niezależnie od używanej metody, rozpatruje się problem z różnych perspektyw, stosując łącznie narzędzia, wiedzę, zdrowy rozsądek, intuicję i doświadczenia.

W kolejnych, bardziej analitycznych etapach, analizowane są możliwe rozwiązania i ich wpływ na problem. Techniki konwergencyjne (zbieżne) obejmują selekcję ważoną, analizę pól sił itd. Najbardziej obiecujące pomysły są następnie dopracowane i wreszcie wybierane są najlepsze koncepcje / rozwiązania.

Mierniki

- Używa kreatywnych metod w ramach rozsądku;
- Stosuje techniki dywergencyjne (rozbieżne);
- Stosuje techniki konwergencyjne (zbieżne);
- Angażuje różnorodne spojrzenia na problem i umiejętności ludzi;
- Identyfikuje współzależności.

4.4.8.5. Promowanie holistycznego podejścia do projektu i jego kontekstu w celu usprawnienia procesu podejmowania decyzji

Opis

Promowanie holistycznych poglądów oznacza uwzględnianie aktualnej sytuacji w odniesieniu do pełnego kontekstu projektu, tzn. strategii przedsiębiorstwa, działalności i / lub projektów równoległych. Jednostka wykorzystuje różne punkty widzenia, aby ocenić problem i poradzić sobie z daną sytuacją. Zna i rozumie znaczenie szczegółów i potrafi oddzielić detale od szerszego kontekstu. Jednostka rozumie związek między sytuacją i jej kontekstem i może podejmować lub wspierać decyzje oparte na zrozumieniu szerokiej gamy wpływów, interesów i możliwości. Jest w stanie wyjaśnić to holistyczne spojrzenie innym osobom, zarówno wewnątrz projektu jak i poza nim.

Mierniki

- Prezentuje myślenie holistyczne i umiejętności wyjaśnienia szerszego kontekstu;
- Używa różnych punktów widzenia do analizy i radzenia sobie z daną sytuacją;
- Łączy projekt z jego szerszym kontekstem i podejmuje odpowiednie działania.

4.4.9 Negocjacje

Definicja

Negocjacje to proces zachodzący między dwiema lub więcej stronami, który ma na celu zrównoważenie różnych interesów, potrzeb i oczekiwań w celu osiągnięcia wspólnego porozumienia i zaangażowania przy jednoczesnym zachowaniu pozytywnego stosunku do pracy. Negocjacje obejmują procesy zarówno formalne i nieformalne, takie jak zakup, wynajem lub sprzedaż lub wymagania, budżet i zasoby w projektach.

Zamiar

Zamiarem tego elementu kompetencji jest umożliwienie jednostce osiągnięcia zadowolających ustaleń z innymi za pomocą technik negocjacji.

Opis

Podstawą umów są ustalenia, które zaspokajają interesy, potrzeby i oczekiwania wszystkich stron. Negocjacje mogą być polityczne lub handlowe i często pociągają za sobą kompromisy, które pozostawiają wszystkie strony nie do końca zadowolonymi. Interesy, potrzeby i oczekiwania często powiązane są emocjami i uczuciami, ale również faktami; pełny obraz może nie być łatwy do zidentyfikowania. Proces negocjacyjny jest często podyktowany odpowiednimi wpływami stron i czynnikami sytuacyjnymi.

Negocjatorzy badają te kwestie, a gdy nie mają dostępu do pełnej informacji, muszą poczynić na ich temat założenia. Skuteczne negocjacje są ułatwione poprzez zakładanie różnych opcji, z których każda ma potencjał, aby zaspokoić różne interesy, potrzeby i oczekiwania. Negocjacje mogą wiązać się z użyciem różnych technik, taktyki i strategii.

Wiedza

- Teorie negocjacji;
- Techniki negocjacji;
- Taktyki negocjacji;
- Fazy negocjacji;
- BATNA⁴ (najlepsza alternatywa dla wynegocjowanego porozumienia)
- Typy i wzory kontraktów;
- Prawne i ustawowe przepisy związane z kontraktami i umowami;
- Analiza aspektów kulturowych i taktyk.

Umiejętności

- Identyfikacja pożądaných efektów;
- Asertywność i dążenie do osiągnięcia pożądaných efektów;
- Empatia;
- Cierpliwość;
- Perswazja;
- Ustanawianie i utrzymywanie zaufania i pozytywnych relacji w pracy.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe kompetencje elementy z obszaru Ludzie;
- Praktyka 1: Definiowanie projektu;
- Praktyka 2: Wymagania, cele i korzyści;
- Praktyka 9: Zamówienia i kontrakty;
- Praktyka 10: Planowanie i kontrola.

⁴ Best Alternative To a Negotiated Agreement

Kluczowe wskaźniki kompetencji

4.4.9.1. Identyfikacja i analiza interesów wszystkich stron zaangażowanych w negocjacje

Opis

Zrozumienie priorytetów stron negocjujących jest warunkiem koniecznym do doprowadzenia do pomyślnego rezultatu. Osoba przewodząca lub uczestnicząca w negocjacjach powinna zacząć od zbierania, za pomocą dowolnych środków, twardych i miękkich danych na temat interesów, potrzeb i oczekiwań wszystkich stron. Analiza tych informacji powinna ujawnić zarówno priorytety, jak i luki do dalszego sprawdzenia. Priorytety innych stron często pozostają dla nas domyślne.

Mierniki

- Zna i uwzględnia własne interesy, potrzeby i ograniczenia;
- Zbiera i dokumentuje istotne twarde i miękkie informacje na temat potrzeb, interesów i oczekiwań zaangażowanych w negocjacje stron;
- Analizuje i dokumentuje dostępne informacje dla identyfikacji własnych priorytetów i możliwych priorytetów innych stron.

4.4.9.2. Wypracowanie i ocena opcji potencjalnie zaspokajających potrzeby wszystkich stron

Opis

Osoba identyfikuje kompromisy, opcje i alternatywne rozwiązania negocjacji. Są one opracowywane w trakcie przygotowań do negocjacji i mogą być modyfikowane podczas negocjacji, w miarę pojawiania się możliwości i zmian sytuacji. Kompromisy, opcje i alternatywy powinny być dostosowane do interesów negocjujących stron. Należy też zidentyfikować najlepszą alternatywę dla negocjowanego porozumienia – BATNA.

Mierniki

- Identyfikuje kompromisy, opcje i alternatywne rozwiązania, w oparciu o analizę interesów, potrzeb i priorytetów wszystkich stron;
- Proponuje odpowiednie opcje, we właściwym czasie i miejscu.

4.4.9.3. Definiowanie strategii negocjacji zgodnej z własnymi celami i akceptowalnej dla wszystkich zaangażowanych stron

Opis

Strategia negocjacji koncentruje się na tym, co jednostka uważa za niezbędne, żeby osiągnąć sukces. Przed rozpoczęciem negocjacji musi wybrać strategię, techniki i taktyki, które pozwolą osiągnąć optymalny rezultat dla projektu. Strategia może zależeć od takich czynników, jak: równowaga wpływów między stronami; interesy; warunki budżetowe, polityka, aspekty kulturowe i zdolności negocjatorów. Wybrana strategia powinna być dostosowana do interesów projektu i niezagrażająca relacji z zaangażowanymi interesariuszami. Jednostka powinna również rozważyć wtórne strategie, które obejmują scenariusze „a co jeśli...”.

4 Wytyczne dla osób zarządzających projektami

Strategia uwzględnia też kim będą negocjatorzy i jakie będą ich uprawnienia (zakres negocjacji, swoboda, role i obowiązki). W niektórych przypadkach możliwy jest również wybór drugiej strony i / lub zakresu negocjacji (z kim negocjować o co), ale tę opcję trzeba dokładnie rozważyć, ze względu na możliwe późniejsze negatywne lub pozytywne konsekwencje.

Mierniki

- Identyfikuje możliwe strategie negocjacji w celu osiągnięcia pożądanego rezultatu;
- Identyfikuje drugorzędne strategie i alternatywne opcje na potrzeby scenariuszy „a co jeśli..”;
- Wybiera strategię negocjacji i umie wyjaśnić ten wybór;
- Analizuje i selekcjonuje techniki i taktyki negocjacji w celu wsparcia wybranej strategii negocjacji;
- Identyfikuje kluczowe strony uczestniczące w negocjacjach i jasno określa ich uprawnienia.

4.4.9.4. Osiągnięcie wynegocjowanych umów z innymi stronami, zgodnych z naszymi własnymi celami

Opis

Porozumienie zostaje osiągnięte poprzez negocjacje, podczas których stosujemy określone strategie, narzędzia i taktyki, bez wykluczania innych zainteresowanych stron. Negocjacje mogą trwać dłuższy czas i przebiegać etapami. Satysfakcjonujące porozumienie to takie, w którym wszystkie strony są w miarę zadowolone z wyniku, będą honorowały swoje zobowiązania, mają poczucie, że pozostali negocjowali rzetelnie i czują się szanowani i gotowi do ponownych negocjacji. Jeżeli porozumienie nie jest możliwe lub potencjalne rezultaty nie są akceptowalne, należy zastosować strategię BATNA.

Najlepsze rozwiązanie to często takie, które jest trwałe i zapewnia najlepsze długoterminowe wyniki dla wszystkich stron. Mogą zaistnieć pewne sytuacje, w których nie jest to możliwe lub pożądanego, a kompromis może być konieczny do spełnienia własnego pożądanego rezultatu. W wielu sytuacjach, uzgodnione rezultaty są dokumentowane do wykorzystania w przyszłości.

Mierniki

- Negocjuje przy użyciu technik i taktyk stosownych do okoliczności, dla osiągnięcia pożądanego rezultatu;
- Negocjuje dla osiągnięcia trwałego porozumienia;
- Wykazuje cierpliwość i dąży do realizacji trwałej umowy;
- Wdraża strategię BATNA w razie niemożności dojścia do trwałego rezultatu;
- Dokumentuje efekty negocjacji.

4.4.9.5. Wykrywanie i wykorzystanie dodatkowych możliwości akwizycji i sprzedaży

Opis

Jednostka stale dąży do realizacji procesów i uzgodnionych rezultatów szybciej, lepiej i / lub taniej. Oznacza to, że jednostka musi wyszukiwać możliwości realizacji tego celu. W zależności od sytuacji, może na przykład szukać nowych dostawców lub renegocjować stare umowy, szukać sposobów, aby oferować usługi nowym klientom, zachęcać zespoły lub członków zespołów do realizowania zadań szybciej, lepiej i / lub taniej. Do negocjacji przystępuje się po zidentyfikowaniu nowych szans.

Pożądanym stanem powinien uwzględniać najlepsze interesy projektu i organizacji. Czy służy organizacji jak najlepiej w obecnej sytuacji i czy służy jej rozwojowi? Przy rozważaniu tego osoba jest świadoma, że

negocjacje wymagają również czasu i wysiłku, i że obecne relacje z partnerami negocjacji mogą zostać naruszone.

Mierniki

- Poszukuje sposobów na dostarczenie ustalonych efektów szybciej, lepiej i / lub taniej;
- Rozważa alternatywy dla obecnej sytuacji i umów;
- Rozważa wpływ alternatyw na obecne stosunki.

4.4.10. Orientacja na wynik

Definicja

Orientacja na wynik to absolutna koncentracja jednostki na wynik projektu. Osoba ustala priorytety środków i zasobów w celu rozwiązania problemów, pokonania wyzwań i przeszkód tak, aby uzyskać optymalny rezultat dla wszystkich zaangażowanych stron. Wyniki są głównym punktem dyskusji, a zespół jest ukierunkowany by osiągnąć sukces. Jednym z krytycznych aspektów orientacji na wyniki jest produktywność, mierzona jako połączenie skuteczności i wydajności. Jednostka musi zaplanować i skutecznie rozmieścić zasoby, aby efektywnie realizować uzgodnione rezultaty.

Zamiar

Zamiarem tego elementu kompetencji jest umożliwienie jednostce koncentracji na zaplanowanych wynikach i dążenia do osiągnięcia sukcesu projektu.

Opis

Większość prac w cyklu życia projektów dotyczy określania zadań i zarządzania nimi oraz rozwiązywania mniejszych lub większych problemów. W tym kontekście, musimy wielokrotnie dokonywać wyboru co do priorytetów, przydziału zadań, technik itd. Orientacja na wyniki ułatwia te wybory, definiując podstawowe kryterium: czy obecna praca zaowocuje osiągnięciem pożądaných wyników lub uczyni proces szybszym, tańszym i / lub lepszym?

Orientacja na wyniki oznacza koncentrację osoby i zespołu projektowego na kluczowych celach projektu, aby uzyskać optymalne rezultaty dla wszystkich zaangażowanych stron. Jednostka musi zapewnić, że uzgodnione rezultaty, jak i wszelkie zmiany uzgodnione w trakcie trwania projektu spełniają wymagania zainteresowanych stron. Koncentrując się na wynikach, jednostka musi jednocześnie zachować świadomość i reagować na wszelkie etyczne, prawne i środowiskowe problemy, które wpływają na projekt. Orientacja na wyniki to także koncentracja zespołu i zainteresowanych stron na dostarczaniu wymaganych rezultatów, identyfikacji problemów z wykorzystaniem technik mających na celu znalezienie ich przyczyn, oraz znalezienie i wdrożenie rozwiązań.

Aby dostarczyć wymagane efekty, uzgodnione z interesariuszami, jednostka musi poznać osobiste oczekiwania uczestników projektu, co z kolei pozwala jej na zarządzanie alokacją i rozwojem członków zespołu.

Wiedza

- Teorie organizacji;
- Podstawy wydajności;
- Podstawy efektywności;
- Podstawy produktywności.

Umiejętności

- Delegowanie;
- Wydajność, efektywność i produktywność;
- Przedsiębiorczość;
- Integracja aspektów społecznych, technicznych i środowiskowych;
- Wrażliwość na organizacyjne zasady: co wolno a czego nie wolno robić ;
- Zarządzanie oczekiwaniami;
- Identyfikowanie i ocena alternatyw;

- Łączenie perspektywy „z lotu ptaka” i skupienia na ważnych detalach;
- Analiza całościowych korzyści.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Ludzie;
- Perspektywa 1: Strategia;
- Praktyka 1: Definiowanie projektu;
- Praktyka 2: Wymagania, cele i korzyści;
- Praktyka 6: Jakość;
- Praktyka 10: Planowanie i kontrola;
- Praktyka 11: Ryzyko;
- Praktyka 12: Interesariusze.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

4.4.10.1. Ocena decyzji i działań pod kątem ich wpływu na sukces projektu i cele organizacji

Opis

We wszystkich swoich działaniach jednostka kieruje się celem projektu, czyli dąży do osiągnięcia jego sukcesu. Cel ten stanowi podstawę wszelkich jego/jej decyzji i działań. Każdy wybór może mieć później negatywne lub pozytywne konsekwencje, więc musi być dokładnie rozważony. Osoba powinna oceniać nowe rozwiązania według następujących kryteriów: czy spełnią (lub zagrożą spełnieniu) cel lub rezultat projektu, czy sprawią, że proces przebiegnie szybciej, taniej i / lub lepiej, a projekt osiągnie większy sukces?

Mierniki

- Rozważa cele i uzgodnione rezultaty projektu, jako decydujące dla każdego działania;
- Formułuje własne cele w oparciu o wymagania i wyniki;
- Wypracowuje strategię projektu bazując na celach;
- Ocenia wszystkie decyzje i działania poprzez ich wpływ na sukces projektu.

4.4.10.2. Równoważenie potrzeb i środków w celu optymalizacji wyników i osiągnięcia sukcesu

Opis

Każdy wybór pociąga za sobą przydzielenie środków (zasobów, pieniędzy, czasu, uwagi) lub odmowę ich przyznania na określone działania (zadania, decyzje, pytania, problemy, itp.), przy uwzględnieniu potrzeb. Kierując się zasadą optymalizacji przy alokowaniu środków jednostka musi mieć czytelny obraz priorytetów w projekcie. Mając to na uwadze musi ona w pierwszej kolejności ustalić priorytety różnych potrzeb i dopiero w oparciu o nie może alokować środki. Może więc zdecydować, że na tym etapie nie poświęci uwagi i nie przydzieli żadnych środków określonym działaniom, jeśli innym przypisał(a) wyższy priorytet.

Mierniki

- Ocenia i ustala priorytety potrzeb;
- Wyjaśnia dlaczego niektóre działania mają wyższy priorytet;
- Używa zasady orientacji na wynik jako argumentu odmowy przydzielenia środków.

4.4.10.3. Tworzenie i utrzymanie zdrowego, bezpiecznego i produktywnego środowiska pracy

Opis

Zapewnienie zdrowego, bezpiecznego i wydajnego środowiska pracy oznacza dostarczenie zespołowi niezbędnej infrastruktury i zasobów oraz ograniczenie rozproszenia uwagi, dzięki czemu członkowie zespołu mogą skutecznie skoncentrować się na pracy. Osoba działa jako filtr i bufor pomiędzy otoczeniem zewnętrznym a członkami zespołu, przyjmując na siebie niepewność i niejasności, które mogłyby zakłócić postępy i orientację na wyniki.

Mierniki

- Chroni zespół od zewnętrznych zakłóceń;
- Tworzy zdrowe, bezpieczne i stabilne otoczenie pracy;
- Dostarcza członkom zespołu jasny zakres prac do wykonania;
- Zapewnia niezbędną infrastrukturę i zasoby.

4.4.10.4. Promowanie i marketing projektu, jego procesów i wyników

Opis

Jednostka często musi pełnić rolę ambasadora i adwokata projektu, wyjaśniając dlaczego, co i jak (cele, podejścia, procesy i uzgodnione wyniki) wszystkim interesariuszom. Promowanie wzmacnia orientację na wyniki, poprzez prezentowanie rezultatów i zapotrzebowania na nie. Można to zrobić poprzez regularne raportowanie i zaangażowanie interesariuszy, ale również często osiąga się to przez formalną i nieformalną komunikację i marketing, począwszy od rozmów przy kawie z członkami zespołu, a kończąc na oficjalnych prezentacjach. Ten marketing lub "sprzedaż" projektu jest nieodłączną częścią każdego komunikatu wysyłanego przez jednostkę. W idealnej sytuacji zachęca on również członków zespołu, właściciela projektu i innych do włączenia się w takie działania marketingowe.

Mierniki

- Broni i promuje cele, metody, procesy i uzgodnione rezultaty;
- Poszukuje możliwości promocji projektu;
- Zaprasza innych uczestniczenia w marketingu projektowym.

4.4.10.5. Dostarczenie rezultatów i uzyskanie akceptacji

Opis

Papierkiem lakmusowym każdej jednostki jest to, czy jest w stanie dostarczyć to, co zostało obiecane, osiągnąć rezultaty projektu. Jakość domaga się przejrzystego planu zasobów, planowania wyników, silnej wiary we własne możliwości i zdolności zespołu do pokonania przeszkód i problemów oraz przemożnej chęci dostarczenia produktów.

Jednostka wie, że efektywność to nie to samo co wydajność. Efektywność dotyczy realizacji założonych celów (np. realizacji uzgodnionych celów w uzgodnionych terminach, budżecie, jakości, itp.), podczas gdy wydajność to realizacja celów przy wykorzystaniu minimum kosztów i w krótszym czasie (mierzonymi, na przykład, przez porównanie planowanej i aktualnej liczby osób). W związku z tym, jednostka musi nieustannie szukać środków, aby zrealizować planowane wyniki szybciej, taniej lub lepiej.

Wreszcie, jednostka musi być w stanie przekonać i zmotywować ludzi do projektu, zachowując planowany poziom wydajności, wiedząc co ludzie mogą i nie mogą zrobić (i co im się „upiecze”) w określonej sytuacji i organizacji, oraz być świadomym co jest politycznie poprawne.

Mierniki

- Rozróżnia koncepcje wydajności, efektywności i produktywności;
- Planuje i utrzymuje planowany poziom wydajności, efektywności i produktywności;
- Demonstruje umiejętności wykonywania zadań;
- Skupia się na i wykazuje chęć ciągłego rozwoju;
- Myśli w kategorii rozwiązań, nie problemów;
- Pokonuje opór;
- Rozpoznaje ograniczenia w uzyskiwaniu rezultatów i odnosi się do nich.

4.5. Praktyka

Obszar kompetencji „Praktyka” obejmuje kluczowe kompetencje projektu.

Definiuje trzynaście elementów kompetencji:

- Definiowanie projektu
- Wymagania, cele i korzyści
- Zakres
- Zarządzanie czasem w projekcie
- Organizacja projektu i komunikacja
- Jakość
- Finanse
- Zasoby
- Zamówienia
- Planowanie i kontrola
- Ryzyko
- Interesariusze
- Zmiana i transformacja

4.5.1. Definiowanie projektu

Definicja

Definiowanie projektu opisuje sposób, w jaki wymagania, życzenia i determinacja jednej lub więcej organizacji są przez jednostkę interpretowane i ocenione, a następnie przełożone na wstępny, o wysokim stopniu ogólności, plan („szkic”) projektu zapewniający najwyższe prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu. Z analizy zewnętrznego kontekstu szkicujemy plan wstępny ogólnej „architektury” mówiący, jak projekt należy ustanowić, rozwinąć i zarządzać. Dotyczy to zasobów, funduszy, celów interesariuszy, spodziewanych korzyści i zmian organizacyjnych, zagrożeń i szans, nadzoru zarządczego, produktu końcowego, priorytetowych i najpilniejszych spraw. Ponieważ wszystkie czynniki zewnętrzne i kryteria sukcesu (i/lub ich postrzegane znaczenie) często zmieniają się w czasie, ten wstępny plan projektu należy w fazie definiowania okresowo przeglądać w celu utrzymania jego aktualności.

Zamiar

Zamiarem tego elementu kompetencji jest umożliwienie jednostce skutecznej integracji wszystkich aspektów kontekstowych i społecznych oraz wypracowania na tej podstawie najkorzystniejszego podejścia do projektu, które zapewni zgodę na realizację i sukces.

Opis

Definiowanie projektu kieruje się na stworzenie, wdrożenie oraz utrzymywanie takiego podejścia, które będzie najlepiej służyć celom organizacyjnym. Bierze przy tym pod uwagę wszystkie formalne i nieformalne czynniki, które sprzyjają lub przeszkadzają w osiągnięciu korporacyjnych celów oraz w osiągnięciu sukcesu lub porażki projektu. Definiowanie projektu uwzględnia intencje, nadzór zarządczy, struktury i procesy, odpowiednie standardy i regulacje, aspekty kulturowe oraz indywidualne i grupowe interesy jednej lub więcej organizacji oraz szerszej społeczności. Przy wyborze rodzaju podejścia ważną rolę odgrywa również wiedza nabyta z innych projektów realizowanych przez organizację, branżę lub z zewnątrz, a także specyficzne cechy planowanego projektu.

Definiowanie projektu obejmuje szeroki zakres spraw takich, jak: podejmowanie decyzji, dostępność zasobów, raportowanie, przestrzeganie norm, standardów, zgodność z regulacjami i normami kulturowymi oraz uznawanymi wartościami (wewnątrz organizacji oraz w szerszej społeczności). Należy wziąć pod uwagę również takie aspekty, jak postrzegane korzyści, motywacja, komunikacja w zespole i z interesariuszami itp. Ważnym wymaganiem jest wyraźne i jednoznaczne definiowanie tych zagadnień, czynników i kryteriów od zainicjowania i podczas realizacji projektu. Wszystkie te działania prowadzą do uzgodnienia i powstania całościowego, zaawansowanego o wysokim stopniu ogólności planu („szkicu”) projektu, który po zatwierdzeniu karty projektu przełoży się następnie na plany szczegółowe umożliwiające skuteczną realizację projektu.

W metodologii zwinnej, architektura odzwierciedla miarowość, zrównoważenie oraz zaangażowanie i stanowi wytyczne dla zadań oraz ich miejsca w projekcie.

Wybór podejścia oraz ogólny plan działań musi być wykonany i uzgodniony przed przejściem do szczegółowego planowania, organizacji i realizacji projektu. Ponadto, w trakcie cyklu życia projektu wybrane podejście powinno być regularnie poddawane krytycznej ocenie, ponieważ okoliczności zmieniają się zarówno wewnątrz projektu, jak i w szerszym kontekście.

Wiedza

- Fundamentalne czynniki sukcesu;
- Kryteria sukcesu;
- Wiedza nabyta i doświadczenie;

4 Wytyczne dla osób zarządzających projektami

- Oceny porównawcze (benchmarking);
- Złożoność;
- Sukces projektu, programu i portfela;
- Sukces zarządzania projektem, programem i portfelem;
- Narzędzia zarządzania projektem, programem i portfelem;
- Style przywództwa;
- Strategia;
- Potrójne ograniczenie (żelazny trójkąt);
- Zarządzanie wydajnością;
- Organizacyjne zasady i metodologie konstruowania projektu;
- Specjalne metodologie związane z obszarem biznesowym i kontekstem;
- Modele organizacyjne, np. Teoria Uwarunkowań Sytuacyjnych (ang. Contingency Theory);
- Teoria zmiany.

Umiejętności

- Świadomość kontekstu;
- Myślenie systemowe;
- Ukierunkowanie na wyniki;
- Usprawnienia dzięki wiedzy nabytej z poprzednich projektów;
- Dekompozycja struktury;
- Analiza i synteza.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Praktyka;
- Wszystkie elementy kompetencji z obszaru Perspektywa;
- Ludzie 5: Przywództwo;
- Ludzie 8: Przedsiębiorczość i kreatywność;
- Ludzie 9: Negocjacje;
- Ludzie 10: Orientacja na wyniki.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

4.5.1.1. Kryteria sukcesu: rozpoznanie, priorytetyzacja oraz kontrola

Opis

Kryteria sukcesu są dla interesariuszy narzędziem umożliwiającym pomiar i ocenę sukcesu projektu. Kryteria te mogą być zarówno formalne, jak i nieformalne. Formalne kryteria dotyczą wytyczonych celów projektu. Spełnienie tych kryteriów i osiągnięcie tych celów w ramach ustalonych ograniczeń (takich, jak strategiczne cele, taktyczne i operacyjne cele) to jeden – ale tylko jeden – z elementów sukcesów projektu. Nieformalne kryteria, według których interesariusze oceniają wynik są również ważne. Do czynników tych można zaliczyć rzeczywiste powody, dla których projekt się rozpoczyna, uzyskuje poparcie, spotyka się z oporem, lub zamyka. Kryteria sukcesu kształtują również interakcję z szerszym kontekstem – osobisty lub grupowy interes, na który wpływ ma projekt lub jego produkt końcowy, zależnie od tego, jak projekt jest zgodny lub sprzeczny z innymi projektami, programami, działaniami, celami, zasobami, itp.

Jednostka zbiera, przyjmuje do wiadomości, wyznacza priorytety oraz kompletuje formalne i nieformalne kryteria sukcesu dla projektu. Musi ona traktować na równi kryteria formalne i nieformalne,

ponieważ te ostatnie znacznie przyczyniają się do gotowości interesariuszy do poparcia i współpracy w ramach projektu, a to bezpośrednio przekłada się na jego sukces.

Kryteria sukcesu odgrywają kluczową rolę w zdefiniowaniu podejścia do jego planowania. Przykładowo: jeżeli głównym kryterium jest jakość produktu końcowego, to ważnymi elementami składowymi podejścia będą proces osiągania jakości oraz kontrola i zapewnienie jakości. To podejście różniłoby się znacząco od takiego, które skupiałoby się na czasie realizacji (szybkości dostarczenia produktu) lub budżecie. Czynniki sukcesu to elementy, które osoby mogą wbudowywać w projekt, aby zwiększyć prawdopodobieństwo spełnienia kryteriów i osiągnięcia sukcesu. Czynniki te mogą mieć różne źródła i przybierać różne formy. Mogą przejawiać się w postaci używania (lub odrzuceniu) określonych narzędzi, metod lub technik, określonych zasobów, budowy organizacji, raportowania i komunikowania środków i stylów, metod zapewniania jakości, itd. W trakcie przebiegu każdego projektu względne znaczenie kryteriów i czynników sukcesu może się zmieniać na skutek zmiennych kontekstowych lub społecznych uwarunkowań oraz dynamiki samego projektu. Dlatego też jednostka okresowo sprawdza i ocenia aktualność oraz względne znaczenie kryteriów sukcesu oraz (kiedy to konieczne) dokonuje odpowiednich zmian w zaplanowanym podejściu, tak aby móc osiągnąć sukces. Te zmiany mogą nawet oznaczać rekomendację dla organizacji, aby przedwcześnie zakończyć projekt.

Mierniki

- Identyfikuje, kategoryzuje, ocenia i określa priorytety dla każdej z pięciu perspektywicznych kompetencji istotne dla osiągnięcia sukcesu;
- Identyfikuje i ocenia czynniki formalne, ja i nieformalne;
- Ocenia i hierarchizuje kryteria sukcesu dla każdej z pięciu kompetencji kontekstowych;
- Identyfikuje i ocenia formalne i nieformalne kryteria sukcesu;
- Identyfikuje i wykorzystuje istotne czynniki sukcesu;
- Przeprowadza okresowe, powtórne oceny znaczenia kryteriów sukcesu;
- Przeprowadza okresowe, powtórne oceny znaczenia czynników sukcesu.

4.5.1.2. Przegląd, zastosowanie i wymiana wiedzy nabytej z innych projektów

Opis

Na początku projektu, osoba przegląda i wykorzystuje wiedzę nabytą (ang.: lessons learned) z poprzednich przedsięwzięć (ze swojej organizacji oraz z szerszego otoczenia, w tym z badań i danych porównawczych) oraz wykorzystuje istotne doświadczenia w obecnym projekcie. Okresowo oraz na końcu projektu osoba (wraz z zespołem i odpowiednimi interesariuszami) ocenia podejście do zarządzania, podsumowuje doświadczenia płynące z obecnego projektu i dzieli się nimi wewnątrz organizacji. Osoba zna i wykorzystuje różne metody i narzędzia służące do rozpowszechniania wiedzy nabytej w organizacji (np. strategiczne biuro projektu PMO, baza wiedzy, wewnętrzna sieć społecznościowa, itp.).

Mierniki

- Identyfikuje i zbiera wiedzę nabytą z poprzednich projektów;
- Stosuje wiedzę nabytą;
- Identyfikuje i wykorzystuje badania i metody analizy porównawczej (ang. benchmarking) w celu poprawy realizacji projektu;
- Identyfikuje i rozpowszechnia w organizacji wiedzę nabytą z projektu.

4.5.1.3. Określanie złożoności projektu i jej wpływ na wybór i rodzaj podejścia

Opis

Aby odpowiednio wybrać właściwe podejście do projektu osoba musi wziąć pod uwagę szczególny charakter złożoności projektu – złożoności ustalonych rezultatów i/lub wymaganych procesów projektu. Złożoność może mieć różne źródła i powody. Może się zdarzyć, że rezultat lub wymagane procesy wewnętrzne projektu są innowacyjne, techniczne skomplikowane i/lub silnie ze sobą powiązane. Może się zdarzyć, że przy projekcie pracuje wiele zespołów, ludzi, dostawców, podmiotów zależnych, itd. Kontekst projektu może być złożony, na przykład interesariusze kierują się różnymi interesami, istnieje wiele powiązań z innymi procesami, projektami, programami, itd. Harmonogramy mogą być napięte, budżety ograniczone, a rezultaty kluczowe dla organizacji, itp. Osoba musi wszystkie te wewnętrzne i zewnętrzne czynniki należycie rozważyć, ponieważ odgrywają one ważną rolę przy wyborze optymalnego podejścia do projektu.

Mierniki

- Określa poziom złożoności projektu z zastosowaniem odpowiednich metod;
- Identyfikuje aspekty zwiększające złożoność;
- Określa i definiuje wpływ szczególnych procesów, ograniczeń lub rezultatów na złożoność projektu;
- Określa i ocenia wpływ szczególnych parametrów wewnętrznych i zewnętrznych na złożoność projektu;
- Ocenia i stosuje środki zmniejszające złożoność.

4.5.1.4. Wybór i analiza całościowego podejścia do zarządzania projektem

Opis

Na samym początku projektu jednostka wybiera takie podejście, które niesie największe prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu, biorąc pod uwagę ograniczenia narzucone przez środowiskowe wpływy i wymogi, złożoność projektu, wiedzę nabytą, poznane kryteria sukcesu oraz obecnie dostępne czynniki sukcesu. Podejście może zawierać wizję (podstawowe zasady) oraz przedstawienie „architektury” projektu prowadzące do jego spodziewanego sukcesu. Składową podejścia może być ogólna definicja zakresu, aspektów jakości, organizacji, komunikacji, dokumentacji, planowania i podejścia interesariuszy, doboru zasobów, tolerancji ryzyka, kryteriów zarządzania i wydajności, itd. Osoba okresowo dokonuje przeglądu wybranego i uzgodnionego podejścia, ponieważ wiele z kontekstowych i społecznych czynników może zmieniać się na przestrzeni cyklu życiowego projektu.

Mierniki

- Ocenia i oszacowuje różne możliwe podejścia;
- Wybiera podejście dające najwyższe szanse powodzenia i sukcesu;
- Potrafi wyjaśnić i zdefiniować wybrane podejście i jego wpływ na możliwość osiągnięcia sukcesu;
- Potrafi wyjaśnić w jaki sposób wybrane podejście wpłynie na organizację;
- Potrafi wyjaśnić w jaki sposób wybrane podejście wpłynie na organizację dominującą;
- Okresowo, powtórnie ocenia wybrane podejście z uwzględnieniem zmian wewnętrznych i kontekstowych;
- Dokonuje niezbędnych zmian w podejściu wraz z podaniem przyczyn.

4.5.1.5. Opracowanie formuły realizacji projektu

Opis

Na podstawie wybranego podejścia osoba sporządza wstępny, o wysokim stopniu ogólności, plan („szkielet”) projektu.

Takie ogólne ramy tworzące formułę realizacji projektu, po ich uzgodnieniu i akceptacji, będą w dalszym etapie doprecyzowane z użyciem sformalizowanych planów, jednak podstawowy wstępny plan zawiera jedynie kluczowe wybory (takie jak produkcja lub kupno, model iteracyjny lub kaskadowy, zasoby wewnętrzne lub zewnętrzne, jakie narzędzia i metody należy użyć, itp.) oraz wpływ każdego z wyborów na szanse osiągnięcia sukcesu. Wybory dokonywane przez osobę dotyczą również najlepszych sposobów zarządzania projektem. Sukces zarządzania projektem jest nieodłączną częścią sukcesu projektu, a nawet zasadniczym warunkiem na jego osiągnięcie. W niektórych okolicznościach może to oznaczać wybór silnego modelu przywództwa lub, w obliczu innych kryteriów, obranie postawy „primus inter pares”⁵ wobec zespołu i interesariuszy. Wybór ten będzie często zależny od danych okoliczności i środowiska oraz/lub etapu, w który właśnie wkroczył projekt. W okresie trwania projektu, należy okresowo dokonywać oceny definicji i planu wstępnego projektu z uwzględnieniem postępów projektu, zmian wpływu i wymogów kontekstu, znanych kryteriów i dostępnych czynników sukcesów. Może to prowadzić do mniejszych lub większych zmian w formule realizacji projektu.

Mierniki

- Opracowuje formułę realizacji projektu wraz z rezultatami;
- Definiuje reguły biznesowe i reguły kontroli;
- Aktualizuje strukturę na podstawie zaistniałych zmian.

⁵ łac. „pierwszy pośród równych”

4.5.2. Wymagania, cele i korzyści

Definicja

Każdy projekt jest inicjowany, ponieważ wewnątrzni i zewnątrzni interesariusze chcą odnieść korzyści. Ten element kompetencji opisuje przyczyny zaistnienia projektu – jakie cele i korzyści należy osiągnąć, jakie zadania wykonać oraz które z wymagań interesariuszy należy spełnić. Wszystkie te kwestie wynikają z potrzeb, oczekiwań, wymagań i strategicznych celów organizacji, które reprezentują interesariusze.

Zamiar

Zamiarem niniejszego elementu kompetencji jest umożliwienie danej osobie zbudowanie związku między tym, do czego dążą interesariusze oraz tym, co projekt ma za cel osiągnąć.

Opis

Jednostka zetknie się z wieloma definicjami celów, zadań, korzyści, efektów, produktów cząstkowych, wartości, wymagań, rezultatów, a także jakie są między nimi zależności. Wszystkie te definicje prezentują odmienny obraz połączenia tego, co interesariusze chcą osiągnąć, z tym co dostarczy projekt. Osoba pracująca nad projektem musi być tego świadoma i musi jasno określić (dla dobra projektu) czego potrzeba, aby móc odpowiedzieć na pytania „kto? co? jak? kiedy? gdzie? dlaczego? ...”. Musi również razem z interesariuszami stać się częścią procesu, którego celem jest skuteczne określenie korzyści, jakie projekt przyniesie każdej ze stron. Nazwane korzyści należy następnie przekształcić w określone rezultaty, produkty i produkty cząstkowe projektu, które ponownie należy zakomunikować interesariuszom, aby móc ustalić i zarządzać oczekiwaniami. Proces ten przebiega iteracyjnie. Postawy interesariuszy oraz produkty i rezultaty będą się zmieniać, co będzie wymagać przeprowadzania aktualizacji. A zatem jest to proces uruchamiany na wstępie i należy go regularnie przeprowadzać w poszczególnych etapach projektu. Komunikacja, negocjacje oraz umiejętności analityczne są w tym przypadku kluczowe. Aby osiągnąć kompromis z interesariuszami, oprócz bezpośrednich, indywidualnych rozmów przeprowadza się warsztaty. Na podstawie pracy z interesariuszami należy ustalić ich potrzeby i wymagania, ustalić hierarchię priorytetów, precyzyjnie określić jakie cele ma osiągnąć projekt i z jakich powodów.

Wiedza

- Tymczasowa i stała organizacja;
- Oczekiwania, potrzeby i wymagania;
- Karta projektu;
- Sponsor projektu;
- Kluczowi Interesariusze;
- Gotowość do użytkowania⁶;
- Zarządzanie wartościami;
- Kryteria akceptacji;
- Mapowanie korzyści;
- Analiza celów;
- Opracowanie strategii.

Umiejętności

- Strategia korporacyjna;
- Analiza interesariuszy;
- Pozyskanie wiedzy;
- Wykorzystanie warsztatów;

⁶ ang. Fit for use, fit for purpose

- Rozmowy;
- Sformułowanie celów i zadań (np. metodą SMART);
- Synteza i priorytetyzacja.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Praktyka;
- Perspektywa 1: Strategia;
- Perspektywa 2: Nadzór zarządczy, struktury i procesy;
- Perspektywa 3: Zgodność, normy i przepisy;
- Ludzie 3: Komunikacja interpersonalna;
- Ludzie 5: Przywództwo;
- Ludzie 8: Przedsiębiorczość i kreatywność;
- Ludzie 9: Negocjacje.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

4.5.2.1. Określenie hierarchii celów projektu

Opis

Każdy projekt wynika z potrzeb i celów organizacji. Z tych organizacyjnych celów wynikają cele projektu: nadrzędne przesłanie zawierające uzasadnienie biznesowe i ogólny kontekst dla celów projektu. Na podstawie tych celów projektu opracowuje się zadania projektu: ogólną deklarację (niższego poziomu szczegółowości) opisującą określone, trwałe produkty i produkty cząstkowe powstałe dzięki projektowi. Na tę hierarchię celów wpływa i kształtują je zarówno czynniki kontekstowe, jak i elementy takie jak określone potrzeby i wymagania danego interesariusza. Uzasadnienie biznesowe wyjaśnia strategiczne powody, które doprowadziły do zainicjowania projektu. Ponadto, definiuje cele robocze projektu, które mają doprowadzić do powstania rezultatów w ramach ograniczeń narzuconych przez akceptowalne ryzyko, uzgodnionego czasu i budżetu. Trzecią kategorią celów są potencjalne, pozytywne skutki uboczne (korzyści następne). Przykładem może być zdobycie nowej wiedzy, wzmocnienie relacji czy doświadczenie w obszarze outsourcingu.

Mierniki

- Ustala zależności między celami organizacji i celami projektu;
- Ustala zależności między celami głównymi a celami roboczymi projektu;
- Określa hierarchię celów dla projektu;
- Wyjaśnia znaczenia i treści hierarchii celów.

4.5.2.2. Identyfikacja i analiza potrzeb i wymagań interesariuszy projektu

Opis

Umiejętność i zdolność identyfikacji potrzeb i wymagań interesariuszy wymaga wiedzy o organizacji i interesariuszach i komunikacji z nimi, w tym z klientami i użytkownikami końcowymi. Potrzeby i oczekiwania nie są tym samym, co sformalizowana deklaracja wymagań; często potrzeby nie są formalnie przekazywane, ponieważ wydają się być oczywiste, świadomie nie są wskazywane lub są ukryte. Na tyle, na ile to możliwe, potrzeby należy jednoznacznie określić i przełożyć na wymagania. Te

4 Wytyczne dla osób zarządzających projektami

wymagania należy przeanalizować na przykład z wykorzystaniem technik zarządzania wartością (ang.: value management (VM) techniques).

Mierniki

- Jest świadomy różnic między potrzebami, oczekiwaniami a wymaganiami;
- Określa i dokumentuje potrzeby i wymagania interesariuszy;
- Tworzy struktury monitorowania czy dostarczane produkty spełniają wymagania;
- Analizuje potrzeby i wymagania interesariuszy;

4.5.2.3. Określenie priorytetów i kryteriów wymagań i akceptacji

Opis

Po dokonaniu analizy należy przydzielić priorytety wymaganiom. Priorytety kształtuje sponsor projektu, kierownicy najwyższego szczebla lub zewnętrzni klienci. Należy zdefiniować sposoby dokumentowania wymagań np. specyfikację wymagania, która może być mniej lub bardziej szczegółowa. Wymagania należy przekształcić w kryteria akceptacji, na bazie których będzie można testować dostarczane produkty cząstkowe.

Mierniki

- Priorytetyzuje potrzeby i wymagania interesariuszy;
- Określa i dokumentuje potrzeby i wymagania interesariuszy;
- Pomaga w i nadzoruje przekształcanie wymagań w kryteria akceptacji;

4.5.3. Zakres

Definicja

Zakres definiuje właściwe sedno, treść projektu. Opisuje wyniki, rezultaty i korzyści oraz pracę, która doprowadzi do ich powstania. Z drugiej strony, opisuje on również to, czym projekt się nie zajmuje i czego nie zawiera. Zasadniczo zakres wytycza granice projektu.

Zamiar

Ten element kompetencji ma za zadanie pomóc uświadomić jednostce gdzie przebiegają granice projektu, aby nim zarządzać i mieć nad nimi kontrolę oraz aby zrozumieć, jak wpływa on na (i jak na niego wpływają) decyzje dotyczące zarządzania i realizacji projektu.

Opis

Zarządzanie zakresem obejmuje proces zrozumienia, definiowania i zarządzania określoną treścią projektu. Jednak przydatne może być również zdefiniowanie tego, co znajduje się poza zakresem projektu. Określenie granic zakresu jest często kluczowe dla zrozumienia i podejmowania decyzji o tym, co jest częścią projektu a co nie.

W przypadku projektów, zakres obejmuje stworzenie definicji produktów cząstkowych, stworzenie struktury definiującej zakres (struktura podziału pracy, WBS) oraz, na tej podstawie, definicji pakietów prac (ang. work packages). Zakres zawiera w sobie również opracowanie procesów kontroli konfiguracji zakresu, aby ułatwić ciągłe zarządzanie zakresem. Nadzorowanie i kontrolowanie konfiguracji zakresu może, w przypadku niektórych projektów, zmniejszać ryzyko niezamierzonej zmiany granic zakresu. Większość projektów jest prowadzona w dynamicznym środowisku, przez co ich zakres nie jest statyczny. Aby prace pozostawały w ciągłej zgodzie ze strategią i celami stałej organizacji, trwałość zakresu trzeba utrzymywać poprzez nieustanne monitorowanie i kontrolę potrzeb, żądań i oczekiwań (kluczowych) interesariuszy.

Wiedza

- Zarządzanie konfiguracją;
- Struktury oparte i nie oparte na hierarchii;
- Pakiety planowania;
- Definicja zakresu (wraz z zagadnieniami, których zakres nie obejmuje);
- Metodologie opracowywania zakresu,
- "Płynięcie" zakresu w trakcie prac;
- Ograniczenia;
- Metody tworzenia i kontroli produktów cząstkowych;
- Struktura podziału pracy (WBS);
- Konfiguracja,
- Specyfikacja produktu;
- Pakiety pracy (ang. work packages);
- Słownik WBS.

Umiejętności

- Struktura zakresu;
- Priorytetyzacja;
- Zdefiniowanie struktury podziału pracy;
- Zdefiniowanie struktury podziału produktu;

⁷Work Breakdown Structure

4 Wytyczne dla osób zarządzających projektami

- Korzystanie ze słownika struktury podziału pracy;
- Rozwój Agile.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Praktyka;
- Perspektywa 1: Strategia;
- Perspektywa 2: Nadzór zarządczy, struktury i procesy;
- Perspektywa 3: Zgodność, normy i przepisy;
- Ludzie 5: Przywództwo;
- Ludzie 8: Przedsiębiorczość i kreatywność;
- Ludzie 9: Negocjacje;
- Ludzie 10: Orientacja na wyniki.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

4.5.3.1. Określenie produktów cząstkowych projektu

Opis

Produkty cząstkowe to materialne lub niematerialne aktywa projektu (rezultaty, usługi, produkty), którymi realizuje się oczekiwane skutki lub korzyści. Ponadto produkty cząstkowe projektu są mierzalnym efektem pracy, na podstawie których można wymiennie ocenić skuteczność i sukces zarządzania projektem. Produkt cząstkowy jest materialnym lub niematerialnym rezultatem projektu, który ma trafić do klienta (wewnętrznego lub zewnętrznego). Struktura i hierarchia celu (omówiona w elemencie kompetencji „4.5.2 wymagania i cele”) jest tutaj poszerzona i uzupełniona. Produkty (oraz podprodukty) cząstkowe projektu umieszcza się w dolnej części hierarchii. W graficznej prezentacji hierarchii cele i produkty cząstkowe łączą się liniami, aby wskazać powiązania i zależności między nimi.

Mierniki

- Definiuje produkty cząstkowe projektu;
- Zna i potrafi wyjaśnić różnice między celami i produktami cząstkowymi;
- Tworzy hierarchię celów i przyporządkowuje do nich produkty cząstkowe;
- Zna i stosuje hierarchię celów i jej zastosowanie.

4.5.3.2. Struktura zakresu projektu

Opis

Nadanie struktury zakresowi polega na uporządkowanym podziale całego projektu na podzadania oraz pakiety pracy. Taka struktura projektu lub podział struktury pracy zawiera ogólny podział wraz z podpodziałami. Graficzna prezentacja struktury podziału pracy (WBS) ma zazwyczaj formę struktury drzewa i zawiera szereg uporządkowanych schodkowo poziomów w zależności od żądanej szczegółowości elementów zadań lub pracy. Istnieje wiele sposobów tworzenia WBS. Jedna reguła mówi, że cała struktura odzwierciedla wszystkie podprodukty konieczne do realizacji rezultatów projektu, takich jak analiza, projekt, rozwój i testowanie. Według innej reguły tworzenia struktury zakresu odzwierciedla on różne funkcjonalne lub fizyczne struktury rezultatów projektów. Niezależnie od podejścia, stworzenie struktury zakresu projektu jest wartościowym sposobem na całościowe przedstawianie treści przedsięwzięcia.

Wyjaśnianie i strukturyzacja zakresu może być również odpowiednia w przypadku podejścia iteracyjnego (np. agile), chociaż poziom szczegółów w WBS nie jest zazwyczaj tak głęboki jak w podejściu liniowym lub sekwencyjnym.

Mierniki

- Zna i potrafi wyjaśnić celowość i korzyści struktury definiującej zakres;
- Zna i stosuje reguły tworzenia WBS;
- Potrafi wyjaśnić różnice między różnymi regułami tworzenia WBS;
- Potrafi wyjaśnić charakteru granic projektu oraz podać przykłady;
- Potrafi uzasadnić powód i moment, w którym pełna WBS może być nieodpowiednia dla iteracyjnego podejścia (agile) do projektu.

4.5.3.3. Zdefiniowanie pakietów prac projektu

Opis

Wszystkie najniższe elementy WBS przedstawiają pakiety pracy z dobrze nakreślonymi granicami. W gruncie rzeczy jasno zdefiniowane granice są faktycznymi kryteriami sukcesu skutecznej WBS. Definicja pakietu pracy zawiera opis pracy, jaką należy wykonać, cele pracy, koszty, zapotrzebowanie na zasoby oraz czas trwania. Jeżeli czas trwania, koszt i/lub zasoby nie są jeszcze jasno sprecyzowane, nazywa się je pakietem planowania. I tak np. w podejściu iteracyjnym (np. agile), pakiet zadań w projekcie rozwoju oprogramowania jest zazwyczaj określany jako „user story” (historia użytkownika). Przy definiowaniu pakietu pracy jak i historii użytkownika zastosowanie mogą mieć te same wytyczne. Do raportowania wykorzystuje się zazwyczaj tzw. konta kontrolne, które grupują określone pakiety pracy.

Mierniki

- Definiuje pakiety pracy i planowania;
- Potrafi wyjaśnić celowość i korzyści (dobrze) zdefiniowanych pakietów pracy;
- Potrafi nazwać i wyjaśnić sposoby definiowania pakietów pracy.

4.5.3.4. Ustalenie i utrzymanie konfiguracji zakresu

Opis

Zarządzanie konfiguracją zakresu pomaga zminimalizować niedobory, błędy i niezamierzone zmiany zakresu. Zarządzanie konfiguracją zakresu ma w zamyśle zapewnić zgodność zakresu z uzgodnionymi potrzebami i wymaganiami interesariuszy oraz że wszystkie zasoby aktualnie pracują z tą samą wersją tworzonego produktu. Projekty są tworzone w dynamicznych środowiskach co oznacza, że będą zachodzić częste zmiany, które należy identyfikować i nimi zarządzać, a nie traktować jak przeszkody w osiągnięciu sukcesu przedsięwzięcia. Myślenie w kategoriach konfiguracji zakresu jest charakterystyczne dla podejścia iteracyjnego (np. agile) do projektu i opiera się na dostarczaniu wartości. Zarządzanie konfiguracją zakresu często jest procesem ciągłym.

Mierniki

- Zarządza konfiguracją zakresu;
- Definiuje role i obowiązki związane z zarządzaniem konfiguracją zakresu;
- Potrafi wskazać zależności konfiguracji zakresu od ogólnego podejścia do projektu (sekwencyjnego lub iteracyjnego);
- Potrafi porównać postęp i wartość wypracowaną (EV⁸) z planem bazowym.

⁸ Earned Value

4.5.4. Zarządzanie czasem w projekcie

Definicja

Kompetencja ta obejmuje planowanie w czasie wszystkich komponentów, zadań projektu, aby zoptymalizować jego realizację.

Zamiar

Zamiarem tego elementu kompetencji jest umożliwienie osobie zdefiniowania, ustalenia kolejności, zoptymalizowania, monitorowania i kontroli czasu wszystkich elementów, dzięki którym możliwe będzie dostarczenie uzgodnionych rezultatów projektu.

Opis

Celem harmonogramowania jest określenie, kiedy należy wykonać dane zadania tak, aby realizacja przedsięwzięcia była jak najbardziej wydajna. Zadania należy przeanalizować i umieścić w czasie, oszacować ich czas trwania, przedstawić je w formie graficznej w diagramie/harmonogramie oraz przypisać odpowiednim osobom lub zespołom, tak aby wykonały je we właściwej, optymalnej kolejności.

Czas trwania powinien również uwzględniać monitorowanie zmian i odchyłeń. Odchylenia w realizacji harmonogramu spowodowane czynnikami takimi, jak: zmiany w produktach cząstkowych, wymaganiach, ograniczona dostępność zasobów lub środków finansowych, opóźnienia w dostawach lub dostawy inne, niż uzgodniono - mogą wymagać zmiany harmonogramu. Harmonogram powinno się okresowo porównywać z planem bazowym oraz, w razie potrzeby, dokonywać korekt. W planowaniu iteracyjnym, harmonogram można podzielić na pola o określonej długości. Dla każdej iteracji można wtedy zdefiniować określony łańcuch czynności (np. projektowanie, realizacja, testowanie i wdrożenie). A zatem ogólny plan przedsięwzięcia kładzie nacisk na liczbę iteracji i innych działań (np. przygotowania, monitoring, itd.). Jeżeli istnieją wątpliwości co do ram czasowych wymaganych do wykonania danego etapu czy zadania należy wprowadzić do harmonogramu bufory czasowe.

Wiedza

- rodzaje planowania;
- metody prognozowania czasu;
- bilansowanie ;
- metody tworzenia i prezentacji harmonogramów (np. diagram Gantta, diagramy Kanban);
- przydzielanie zasobów;
- analiza diagramu sieciowego;
- plany bazowe;
- planowanie ścieżki krytycznej;
- skracanie harmonogramu (ang. crushing);
- technika bloków czasowych (ang. time boxing);
- etapy/fazy;
- kamienie milowe;
- szybkie modelowanie i prototypowanie;
- spiralny/iteracyjny proces rozwoju, proces agile.

Umiejętności

- definiowanie zadań z pakietów roboczych;
- definiowanie zależności;
- harmonogramowanie;

⁹ ang. Levelling

- szacowanie zasobów i czasu działania.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Praktyka
- Perspektywa 2: Nadzór zarządczy, struktury i procesy;
- Perspektywa 3: Zgodność, normy i przepisy;
- Ludzie 3: Komunikacja interpersonalna;
- Ludzie 5: Przywództwo;
- Ludzie 8: Przedsiębiorczość i kreatywność;
- Ludzie 9: Negocjacje.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

4.5.4.1. Ustalenie działań koniecznych do zrealizowania projektu

Opis

Czynności konieczne do osiągnięcia uzgodnionych rezultatów definiuje się z wykorzystaniem analizy produktów cząstkowych i/lub wymagań, przy czym zazwyczaj preferuje się technikę struktury podziału pracy (WBS). W przypadku planowania iteracyjnego, osoba skupia się na zdefiniowaniu jedynie działań niezbędnych do realizacji produktów cząstkowych bieżącej iteracji.

Mierniki

- Definiuje działania związane z realizacją produktów cząstkowych projektu;
- Identyfikuje działania konieczne dla danego pakietu pracy WBS.

4.5.4.2. Określenie nakładu pracy i czasu trwania działań

Opis

Należy określić nakład pracy i czas trwania konieczne do realizacji każdego zadania. Aby to zrobić, należy ustalić które zasoby (i ile) oraz kompetencje z nimi związane są konieczne do wykonania każdej czynności. Jeżeli dostępny jest szereg zasobów (zarówno materialnych jak i osobowych), należy znaleźć równowagę pomiędzy jakością, kosztem i czasem realizacji. Ta równowaga zależy od kryteriów sukcesu oraz wymagań projektu.

Mierniki

- Określa nakład pracy i czasu potrzebnych do wykonania czynności;
- Wskazuje rodzaj zasobów, które są konieczne do wykonania czynności;
- Przydziela zasoby.

4.5.4.3. Wybór koncepcji harmonogramowania i określania etapów projektu

Opis

Zależnie od wybranego podejścia dla projektu (np. planowanie kaskadowe – ang. waterfall – lub iteracyjne), należy podjąć decyzję co do ilości, treści, długości oraz produktów cząstkowych danych etapów (lub faz). Wybór określonej drogi działania zależy w dużej mierze od szczegółów kryteriów sukcesu danego projektu

4 Wytyczne dla osób zarządzających projektami

oraz wymagań, wytycznych organizacji i innych czynników kontekstowych, niepewności, itd. Przykładowo wyższa niepewność jest przesłanką do skrócenia faz w harmonogramie.

Mierniki

- Zna różne techniki planowania;
- Wybiera odpowiednie techniki planowania;
- Definiuje odpowiednie etapy;
- Zna wpływ niepewności na planowanie oraz sposoby minimalizowania tego wpływu.

4.5.4.4. Ustalenie kolejności zadań projektu i stworzenie harmonogramu

Opis

Wiele zadań zależy od dostępności lub od uprzedniej realizacji innych pakietów pracy lub zadań. Dzięki znajomości tych zależności oraz obliczonego czasu trwania każdego zadania można stworzyć diagram sieciowy. Na tej podstawie można obliczyć ścieżkę krytyczną. Na wykonalność harmonogramu projektu może wpływać dostępność zasobów. Bilansowanie zasobów (ang. levelling) może pomóc w optymalizacji przypisywania zasobów podczas planowania i może wpłynąć na ścieżkę krytyczną.

Mierniki

- Ustala kolejność zadań projektu;
- Oblicza ścieżkę krytyczną;
- Bilansuje zasoby dla danego harmonogramu.

4.5.4.5. Monitorowanie postępów względem harmonogramu i dokonywanie odpowiednich korekt

Opis

Po zakończeniu planowania i rozpoczęciu działań, należy uruchomić systemy kontroli (np. systemy dokumentowania lub spotkania poświęcone postępom). Można zastosować różne metody, np. analizę wartości wypracowanej (EVM), aby zmierzyć faktyczne postępy względem planu bazowego. Realizacja projektu może natrafić na przeszkody, które wymuszają w nim konieczne zmiany. Powodów zakłóceń może być wiele (zmiany w produktach cząstkowych lub wymaganiach, niska dostępność zasobów lub środków pieniężnych lub opóźnione czy niewłaściwe dostawy) i mogą pociągać za sobą konieczność zmiany planów. Harmonogram powinien być okresowo porównywany z planem bazowym i w razie potrzeby dostosowywany do zmian.

Mierniki

- Używa w odpowiednim momencie systemów kontroli harmonogramu;
- Wdraża zmiany w planowaniu reakcji na różnego rodzaju zakłócenia;
- Porównuje postęp i wartość wypracowaną (EV) z planem bazowym.

4.5.5. Organizacja projektu i komunikacja

Definicja

Kompetencja „Organizacja projektu i komunikacja” obejmuje definicję, wdrożenie i zarządzanie tymczasową organizacją projektu. Definiuje również wymagane role i obowiązki oraz skuteczną wymianę informacji w tymczasowej organizacji. Ten element kompetencji oznacza też umiejętność tworzenia i archiwizowania dokumentacji, tworzenia struktur raportowania oraz planowania komunikacji projektu.

Zamiar

Zamiarem niniejszego elementu kompetencji jest umożliwienie jednostce stworzenia wysoce wydajnej tymczasowej organizacji, uwzględniając relacje ze strukturą stałej organizacji i procesami komunikacyjnymi.

Opis

Niniejszy element kompetencji opisuje sposób organizacji projektu. W skład elementu Organizacja projektu i komunikacja wchodzi zarówno ludzkie zasoby jak i związane z nimi procesy komunikacyjne. Organizacja również obejmuje role pełnione w projekcie, odpowiedzialności i uprawnienia różnych poziomów. W strukturze zespołu zarządzania projektem wyróżniamy: poziom sponsora projektu, poziom zarządzania projektem (kierownik projektu) oraz poziom zarządzania wytwarzaniem produktów (liderzy zespołów). Organizacja projektu opisuje sformalizowane przepływy informacji między nimi tak, aby każdy z poziomów mógł podejmować przypisane obowiązki oraz podstawowe decyzje na podstawie wartościowych informacji. Zazwyczaj poziom sponsora projektu odpowiada za zdefiniowanie celu i zakresu projektu a poziom zarządzania projektem odpowiada za stworzenie wysokiej jakości produktów i wyników.

Aby każdy z poziomów był w stanie podejmować jak najbardziej korzystne, trafne decyzje, każdy z nich powinien pracować w oparciu o właściwe, dostarczane na czas, rzetelne informacje wysokiej jakości.

Osoba jest odpowiedzialna za jakość informacji, ich terminowość oraz przepływ. Informacje wewnętrzne, dokumentacja i komunikacja są ściśle powiązane z zarządzaniem organizacją i obejmuje potrzeby informacyjne, budowanie infrastruktury dla wymaganych procesów i informacji, wreszcie monitorowanie wewnętrznych i zewnętrznych przepływów informacji.

Wiedza

- Modele organizacyjne;
- WBS jako podstawa organizacji projektu;
- Systemy zarządzania dokumentami;
- Systemy informacyjne i dokumentacyjne;
- Plan informacji;
- Regulacje i wymagania organizacji;
- Bezpieczeństwo informacyjne;
- Sposoby organizacji nadzoru zarządczego nad projektami i programami.

Umiejętności

- Angażowanie/przekonywanie innych;
- Zarządzanie zasobami w organizacji;
- Przydział - delegowanie zadań;
- Przekazywanie interfejsów innym częściom organizacji;
- Obsługa oprogramowania wspierającego projekt w biurze;
- Techniki przygotowywania oficjalnych dokumentów;

4 Wytyczne dla osób zarządzających projektami

- Planowanie zarządzania informacją;

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Praktyka;
- Perspektywa 2: Nadzór zarządczy, struktury i procesy;
- Perspektywa 3: Zgodność, normy i przepisy;
- Ludzie 3: Komunikacja interpersonalna;
- Ludzie 5: Przywództwo;
- Ludzie 6: Praca zespołowa;
- Ludzie 8: Przedsiębiorczość i kreatywność;
- Ludzie 9: Negocjacje.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

4.5.5.1. Ocena i ustalenie potrzeb interesariuszy związanych z komunikacją i dokumentacją

Opis

Osoba jest świadoma ścisłego powiązania informacji z organizacją oraz faktu, że potrzeba informacji może także kształtować zapotrzebowanie na określone struktury organizacyjne. Na przykład w organizacjach korzystających z outsourcingu od jednego lub kilku zespołów wirtualnych zapotrzebowanie na informacje z wyższego poziomu jest oczywiste. Należy dokładnie rozważyć kto otrzymuje jakie informacje – nadmiar informacji jest niepożądany. Ogólnie rzecz biorąc zainteresowane strony powinny otrzymywać jedynie te informacje, których potrzebują w odpowiedniej formie i czasie. Dana osoba musi dostrzegać różnice między zapotrzebowaniem na informacje/dokumentację formalną a nieformalną. Sama znajomość struktur korporacyjnych i procesów pozwala automatycznie wyznaczyć część formalnych informacji i dokumentacji (specyfikacje, plany, budżety, raporty i inne). Obowiązkiem osoby jest dopilnowanie, zdefiniowanie potrzeb informacyjnych i dokumentacyjnych.

Mierniki

- Ocenia i dokumentuje potrzeby informacyjne i dokumentacyjne projektu;
- Ustala różne sposoby komunikacji, w tym formalne i nieformalne;
- Określa cechy charakterystyczne projektu wpływające na potrzeby organizacji.

4.5.5.2. Określenie struktury, ról i obowiązków w projekcie

Opis

Jednostka może ukształtować tymczasową organizację na różne sposoby i jest świadoma wpływu cech nadzoru zarządczego i otoczenia, takich jak strategia, struktury i procesy, moc decyzyjna i korzyści, standardy i regulacje, kultura i wartości. Duży wpływ na formę struktury organizacyjnej w projekcie będą również miały takie czynniki jak zastosowane technologie, przewidywane rozwiązania, wymagane kompetencje i lokalizacja geograficzna uczestnika. Osoba zna zalety i wady różnych struktur i jest w stanie zaprojektować tymczasową organizację, obsadzić ją odpowiednimi pracownikami i wdrożyć ją. Wrazie potrzeby można ustanowić odpowiednie ramy i struktury zarządcze dla projektu oraz wszelkich podprojektów (o ile występują). Ramy te powinny jasno definiować role, odpowiedzialność, organy decyzyjne oraz poziom delegowania zadań.

Mierniki

- Potrafi wyjaśnić podstawowe sposoby tworzenia struktury organizacji tymczasowej;
- Projektuje i rozwija ramy i struktury zarządczego nadzoru;
- Określa obowiązki kluczowych członków zespołu projektu;
- Identyfikuje powiązania i elementy wspólne z zarządczym nadzorem korporacyjnym;
- Wskazuje i dokumentuje różnice między zarządem organizacji a zarządem projektu.

4.5.5.3. Stworzenie infrastruktury, procesów i systemów obiegu informacji

Opis

Jednostka wie, jak zbudować procesy komunikacji, w tym role i obowiązki oraz wszystkie reguły i wytyczne mówiące które wewnętrzne informacje należy przekazywać i jak. Dodatkowo wdraża odpowiednie systemy i sposoby pomagające utrzymywać zarządczy nadzór. Wiedza o tym jak ograniczać i/lub zapobiegać powstawaniu i obiegowi zbędnych i nadmiarowych informacji jest kluczowym kryterium sukcesu umożliwiającym ustanowienie wydajnych procesów informacyjnych – informacje muszą być spójne i precyzyjne. Pojęcie infrastruktury informacyjnych obejmuje systemy, metody i sposoby konieczne do dokumentowania, archiwizowania i komunikowania wewnętrznych informacji. Infrastruktury informacyjne i IT są w nowoczesnych organizacjach nierozłączne i, co za tym idzie, świadomość korporacyjnych systemów i polityki IT jest bardzo ważna dla osoby zajmującej się projektem.

Mierniki

- Potrafi wyjaśnić celowość i budowę procesów informacyjnych;
- Komunikuje wewnętrzne informacje różnymi metodami;
- Zapobiega powstawaniu zbędnych informacji i/lub je ogranicza;
- Potrafi wyjaśnić korzyści płynące z różnych typów spotkań;
- Potrafi wyjaśnić co kryje się za pojęciem struktury komunikacji;
- Ustala mechanizmy planowania i kontroli (np. dokumentacja kluczowych decyzji).

4.5.5.4. Wdrażanie, monitorowanie i utrzymywanie organizacji projektu

Opis

Jednostka wie, jak zarządzać organizacją projektu, w tym wdrożeniem, monitorowaniem i utrzymywaniem tymczasowej organizacji projektowej. Wdrożenie oznacza sprawienie, aby wstępnie zdefiniowana struktura organizacyjna zaczęła funkcjonować – aby po prostu zaczęła działać. Jednak wdrożenie oznacza również dokonywanie zmian w organizacji jeżeli to jest konieczne. Potrzebę zmian w organizacji tymczasowej należy przewidywać wraz z postępem wykonania projektu. Wszelka struktura organizacji jest aktualna jedynie przez pewien okres czasu. Szczególny wpływ na organizację tymczasową i na potrzebę dokonywania zmian lub mniejszych poprawek mają zmiany w czynnikach wynikających z kontekstu (takie jak strategia i/lub uprawnienia i oczekiwane korzyści). Dzięki stałemu monitorowaniu środowiska projektu, osoba potrafi aktywnie przewidywać konieczność wprowadzania zmian w organizacji tymczasowej.

Mierniki

- Wdraża nowe struktury organizacyjne;
- Monitoruje organizację, w tym wewnętrzne role;
- Dokonuje zmian w organizacji, w tym wewnętrznych ról.

4.5.6. Jakość

Definicja

Jakość w projekcie ma dwojakie znaczenie. Z jednej strony oznacza jakość procesu, sposób organizacji projektu. Dotyczy wprowadzenia, wdrożenia i sprawdzenia standardów, według których utrzymuje się jakość w częściach składowych podprojektów i zadań. Z drugiej strony jakość oznacza zarządzanie, zapewnianie oraz kontrolę jakości produktów i rezultatów projektu. Pojęcie jakości dotyczy całości projektu od jego inicjacji aż po okres następujący po fazie przekazania, przez cały cykl życia.

Zamiar

Ten element kompetencji umożliwi danej osobie ustanowienie i zarządzanie jakością realizowanej usługi/ produktu oraz samego procesu realizacji. Umożliwi on również docenienie i wykorzystanie jakości jako nieocenionego narzędzia przydatnego w procesie zarządzania dostarczeniem korzyści.

Opis

Jakość w projektach z jednej strony zapewnia właściwą jakość tymczasowych usług lub produktów cząstkowych właściwych dla danego projektu. Z drugiej strony oznacza odpowiednie wdrażanie procesów jakości w całym projekcie. Odpowiednie wdrażanie procesów zapewnienia jakości wymaga ustanowienia standardu oraz mierzenia jego skuteczności. Zazwyczaj opiera się to na standardach i metodach zapewnienia jakości stosowanych przez organizację stojącą za projektem, czyli przez sponsora lub dostawcę. Te standardy i metody należy dostosować do potrzeb danego projektu i następnie wdrożyć, zweryfikować i wprowadzić w nich wymagane korekty.

Wiedza

- Zatwierdzenie (walidacja) i weryfikacja;
- Narzędzia zarządzania jakością procesów (np. Lean, Six Sigma, Kaizen);
- Zarządzanie jakością produktu;
- Koszt jakości;
- Standardy zarządzania jakością (TQM, EFQM, teoria ograniczeń, koło Deminga);
- Organizacyjne narzędzia analizy jakości;
- Standardowe procedury postępowania;
- Wdrażanie polityk;
- Planowanie testów;
- Wykorzystywanie wskaźników;
- Metody i techniki przeprowadzania inspekcji;
- Testowanie ryzyka;
- Techniki testowania, w tym np. testowanie automatyczne;
- Stała (nieprzerwana) integracja;
- Zastosowanie programów zarządzających testami i wadami.

Umiejętności

- Analiza wpływu zarządzania jakością na projekty i ludzi;
- Wdrażanie standardu (procesy i ludzie);
- Dostosowywanie standardu jakości;
- Poprawa zachowań ludzi i grup stosując szeroką gamę oddziaływań;
- Tworzenie i realizacja planów jakości;
- Przeprowadzanie procedur zapewnienia jakości;

- Przeprowadzanie audytów jakości i interpretacja wyników;
- Tworzenie planów testów.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Praktyka;
- Perspektywa 2: Nadzór zarządczy, struktury i procesy;
- Perspektywa 3: Zgodność, normy i przepisy;
- Perspektywa 5: Kultura i wartości;
- Ludzie 6: Praca zespołowa;
- Ludzie 8: Przedsiębiorczość i kreatywność;
- Ludzie 10: Orientacja na wyniki.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

4.5.6.1. Opracowanie, monitorowanie wdrożenia oraz weryfikacja planu zarządzania jakością w projekcie

Opis

Celem zarządzania jakością jest spełnienie wymogów i standardów jakościowych, mających zastosowanie w projekcie i jego produktach cząstkowych. Planowanie jakości obejmuje wyznaczenie i uzgodnienie ze sponsorem/właścicielem projektu i innymi kluczowymi interesariuszami wymagań jakościowych. Należą do nich zdefiniowanie wskaźników i wyznaczenie dla nich docelowych wartości jakości w danym projekcie. Należy wyznaczyć narzędzia, procedury, techniki i zasoby konieczne do osiągnięcia celów związanych z jakością; ponadto stworzyć plan jakości, a w tym rodzaje przeglądów, odpowiedzialności, uczestników oraz harmonogram będący w zgodzie z ogólnym harmonogramem projektu. Należy również monitorować i dokonywać oceny zadań określonych przez plan oraz zamykać te związane z jakością, tak jak wszystkie pozostałe zadania projektu.

Mierniki

- Tworzy i monitoruje plan jakości;
- Wyznacza różne typy celów związanych z jakością;
- Wdraża środki mające na celu spełnienie zdefiniowanych celów jakości;
- Definiuje i wdraża miary jakości;
- Potrafi wyjaśnić i nazwać różne typy narzędzi/technik osiągania celów jakości;
- Potrafi wyjaśnić i nazwać procedury osiągania celów jakości;
- Potrafi wyjaśnić sposób dostosowywania działań z obszaru zarządzania jakością do ogólnych działań w ramach projektu oraz odnieść się do własnych doświadczeń (projektów).

4.5.6.2. Przegląd projektu i jego produktów cząstkowych w celu zapewnienia stałej zgodności z wymaganiami planu zarządzania

Opis

Celem zarządzania jakością jest nieprzerwany przegląd projektu i jego produktów cząstkowych. Obejmuje wszystkie procesy, narzędzia, procedury, techniki i zasoby konieczne do spełnienia zdefiniowanych i zaplanowanych celów jakości. Proces zarządzania jakością ma zapewnić odpowiednią komunikację celów

4 Wytyczne dla osób zarządzających projektami

jakościowych, ich zrozumienie, akceptację oraz dążenie do ich zdobycia przez członków organizacji tymczasowej.

Proces ten polega również na wykonywaniu planu jakości wraz z postępem projektu, ponownej jego ocenie oraz osiągnięciu wymiernych wskaźników świadczących o jego wykonaniu. Audyty jakości mogą przeprowadzać różne strony, ludzie z wewnątrz lub z zewnątrz organizacji tymczasowej lub nawet podmioty zewnętrzne takie jak klienci. Audyty spełniają ważną i właściwą rolę, ponieważ oceniają funkcjonowanie procesu jakości i kontroli jakości, a wyniki audytów muszą być przeanalizowane, aby określić potrzebę wdrożenia działań naprawczych i zapobiegawczych lub żądań zmian. Audyty jakości mogą również posłużyć jako środek raportowania o postępach.

Mierniki

- Potrafi wyjaśnić różne sposoby oceny realizacji projektu i jego procesów;
- Potrafi nazwać kluczowe elementy konieczne dla efektywnego i wydajnego przeglądu projektu;
- Potrafi wyjaśnić sposób komunikowania celów jakościowych;
- Potrafi nazwać przyczyny, na podstawie których przeprowadza się audyt;
- Przeprowadza audyt jakości;
- Analizuje audyt jakości i definiuje środki lub żądania zmian;
- Prezentuje przynajmniej jeden przykład działania korygującego;

4.5.6.3. Weryfikacja osiągnięcia celów jakościowych projektu oraz rekomendacja niezbędnych działań naprawczych i/lub zapobiegawczych

Opis

Celem przeprowadzenia weryfikacji jest określenie, czy w każdej fazie projektu realizowane są wymogi, cele i standardy związane z jakością. Procesu weryfikacji dokonuje się w trakcie całego cyklu życia projektu, zazwyczaj na koniec każdej jego fazy. W jego ramach określa się, czy dotrzymuje się jakości produktów cząstkowych i procesów projektu oraz czy identyfikowane są wady i odstępstwa wykorzystując ustanowione narzędzia, procedury i techniki. Weryfikacja polega również na analizie możliwych przyczyn wad i odstępstw, wyborze adekwatnych działań zapobiegawczych i naprawczych oraz wypracowaniu zalecanych żądań zmiany. Ponadto proces ten obejmuje komunikację zaleconych działań naprawczych i zapobiegawczych oraz żądań zmiany odpowiednim członkom zarówno tymczasowej jak i stałej organizacji projektu. Strony reprezentujące stałą organizację mogą przeprowadzać czynności weryfikujące. Weryfikacja przeprowadzana w początkowych etapach projektu jest bardziej opłacalna kosztowo, niż kiedy przeprowadza się ją na jego końcu.

Mierniki

- Opisuje rezultat zaplanowanej i przeprowadzonej weryfikacji w odniesieniu do własnych doświadczeń wyniesionych z projektów;
- Potrafi wyjaśnić treść i wyniki analizy pierwotnych przyczyn niezgodności (ang. RCA - root cause analysis) przeprowadzonej na podstawie wykrytych defektów;
- Tłumaczy procesy i cele przeglądu partnerskiego (ang. peer review);
- Weryfikuje i zaleca działania naprawcze;
- Nakreśla preferowane treści i kroki procesu komunikacji oraz zalecane działania naprawcze i żądania zmiany; odnosi się do własnych doświadczeń wyniesionych z projektów.

4.5.6.4. Zaplanowanie i przeprowadzenie walidacji rezultatów projektu

Opis

Nie zawsze wykonalne jest dokonanie oceny stwierdzającej, czy określony, mierzalny, osiągalny i określony w czasie cel lub zadanie jest zrealizowane, czy nie lub stopień lub procent, w jakim ten cel lub zadanie zostało zrealizowane. Przykładem tego jest oczekiwana wartość płynąca z projektu szacowana na podstawie zrealizowanych produktów cząstkowych, jako że często trudno jest je precyzyjnie zmierzyć i zweryfikować. W takich przypadkach walidacja jest, wykonalnym sposobem ustalenia poziomu jakości uzyskanego rezultatu projektu. Celem walidacji jest doprowadzenie do formalnego zaakceptowania projektu przez klienta.

Walidacja jest zazwyczaj przeprowadzana albo przez organizację stałą, albo przez inne strony zewnętrzne (np. klientów) i (rzadko) przez samą tymczasową strukturę organizacji. Jednakże do obowiązków jednostki należy zaplanowanie i zorganizowanie walidacji. Walidację można przeprowadzić na różne sposoby – jako pojedyncze wydarzenie lub jako proces zapewniający stałą walidację.

Mierniki

- Potrafi wyjaśnić różnice między weryfikacją a walidacją;
- Dokumentuje różne typy celów jakościowych odpowiednich dla walidacji jakości;
- Przeprowadza walidację rezultatów projektu;
- Uzyskuje akceptację klienta.

4.5.6.5. Zapewnienie jakości w całym projekcie

Opis

Podejście do jakości w projekcie jest wybierane i wdrażane w oparciu o procedury jakości zarówno organizacji jak i kluczowych dostawców. Podejście to powinno być zgodne z wytyczonym celem i być stosunkowo łatwe do wdrożenia. Adaptacja, integracja i wdrożenie wymagać będą porady i konsultacji z kilkoma organizacjami (lub częściami ich struktur), z których każda preferuje inne sposoby przeprowadzania tych procesów. Aby utrzymać zgodność należy regularnie kontrolować i usprawniać przyjęte procesy. Ponieważ jakość dotyczy ludzi, a nie tylko procesów, należy kłaść szczególny nacisk na świadomość jakości oraz odpowiednią jakość dla tego projektu.

Mierniki

- Ocenia, adaptuje i integruje standardy jakości stosowane w organizacjach;
- Wdraża procesy jakości w projekcie;
- Przeprowadza regularne oceny wdrożonych procesów i koryguje je w razie potrzeby;
- Wdraża świadomość jakości w projekcie, tak aby każda osoba знаła wymagany poziom jakości;
- Przeprowadza regularną ocenę świadomości jakości i podejmuje działania naprawcze w razie potrzeby.

4.5.7. Finanse

Definicja

Pojęcie finansów obejmuje wszystkie czynności potrzebne do oszacowania, zaplanowania, otrzymania, wydawania oraz kontrolowania środków finansowych wpływających i wypływających projektu. A zatem finanse obejmują również zarządzanie kosztami (środki wpływające często powiązane z budżetem) oraz finansowanie zewnętrzne (spoza organizacji, ang. financing) oraz/lub finansowanie wewnętrzne (wewnątrz organizacji, ang. funding), które są konieczne dla skutecznego zarządzania projektem.

Zamiar

Ten element kompetencji sprawia, że jednostka jest w stanie zapewnić projektowi w każdym momencie wystarczający poziom zasobów finansowych i jest możliwa realizacja jego celów finansowych oraz że stan finansów jest monitorowany, dokumentowany i należycie wykorzystywany do odpowiedniego zarządzania zasobami finansowymi.

Opis

Na początku jednostka musi oszacować te koszty które są konieczne do realizacji projektu, czyli musi zdefiniować jego budżet. Musi również podjąć działania związane ze sposobem finansowania projektu. A zatem potrzebna jest wiedza o planowanych (lub prognozowanych) i o rzeczywistych kosztach projektu i jak przekładają się na postęp prac oraz osiągnięte cele.

Ponadto w organizacji zajmującej się projektem należy ustanowić systemy zarządzania kosztami. Mają one na celu monitorowanie stanu finansów i dostarczać prognoz dotyczących finansowania oraz wydajności, dzięki czemu osoba może podejmować odpowiednie decyzje.

Jednostka musi wiedzieć jakie finansowanie wewnętrzne jest zakontraktowane a jakie jest oczekiwane. Dzięki temu osoba ta może wykorzystać kluczowe wskaźniki wydajności (ang. KPI) i na tej podstawie dokonać prognoz przyszłej wydajności prac nad projektem, a w razie sygnalizacji przekroczenia tolerancji dla kosztu projektu osoba powinna o tym poinformować zgodnie ze strukturą organizacji i zarządu projektu i zasugerować odpowiednie plany ograniczenia wspomnianego ryzyka. Termin „finansowanie wewnętrzne” (ang. funding) stosuje się, kiedy organizacja finansuje projekt wewnętrznie, natomiast termin „finansowanie zewnętrzne” (ang. financing) stosuje się, kiedy organizacja pozyskuje środki finansowe na projekt ze źródeł zewnętrznych (np. w formie pożyczki, przedsięwzięć joint venture, itp.).

W przypadku każdego projektu odpowiednie zarządzanie przepływami pieniężnymi (tzw. cash-flow) w zakresie wydatków i wpływów / przyływów ma fundamentalne znaczenie. Przyływy i wypływy pieniężne należy regularnie obliczać i oceniać, tak aby można było w porę podejmować działania zapewniające wystarczający poziom środków finansowych. System zarządzania finansami należy budować we współpracy z działem finansów i innymi odpowiednimi w tym przypadku działami/jednostkami stałej organizacji.

Wiedza

- Podstawy rachunkowości finansowej (sprawozdania finansowe, przepływ gotówki- cash-flow, plan kont, struktura kosztów);
- Metody szacowania kosztów (np. szacunki dokonywane przez jednego lub wielu ekspertów (metoda delficka), dane historyczne, analogie, modele nakładów, modele analityczne (metoda punktów funkcyjnych), szacowanie trzypunktowe);
- Techniki obliczania kosztów (np. obliczenia bezpośrednie, niebezpośrednie, rachunek kosztów działań, itp.);
- Optymalizacja kosztów projektowania(ang. DTC design-to-cost)/rachunek kosztów docelowych;
- Procesy i nadzór w zarządzaniu kosztami;
- Sposoby monitorowania i kontrolowania wydatków;

- Wskaźniki Metody Wartości Wypracowanej (AC, PV, EV, CV, CPI);
- Standardy raportowania;
- Metody prognozowania (aproxymacja liniowa, parametryczne, analiza prędkości (ang. velocity analysis));
- Możliwości finansowania zewnętrznego;
- Źródła finansowania wewnętrznego;
- Terminy i pojęcia związane z zarządzaniem finansami, takie jak (ale nie ograniczające się do niego) wskaźniki opłacalności (NPV, IRR), metoda CBA, analiza kosztów i korzyści, przepływ pieniężny, stosunek długu do aktywów, zwrot z inwestycji, stopa zwrotu;
- Podejście zakładające, że nie istnieje jedno dobre rozwiązanie (ang. Contingency Approach);
- Istotne konwencje, umowy, prawo i regulacje, w tym (ale nie ograniczające się do) opodatkowanie, wymiana walut, bilateralne lub regionalne umowy handlowe, międzynarodowe reguły handlu (incoterms), orzeczenia Światowej Organizacji Handlu.

Umiejętności

- Przekonywanie/negocjacje ze sponsorami;
- Techniki scenariuszy;
- Interpretacja i komunikowanie kosztów rzeczywistych projektu;
- Rozwój prognoz i modeli finansowych;
- Umiejętność redagowania pism/dokumentów;
- Umiejętność prezentacji;
- Czytanie i rozumienie sprawozdań finansowych;
- Interpretacja danych finansowych i rozpoznawanie trendów;
- Analiza podejścia do zarządzania finansami;
- Tworzenie budżetu projektu;
- Wytyczenie ram dla tworzenia kosztorysu nakładów rzeczowych;
- Ukierunkowywanie i zatwierdzanie strategii kosztowych oraz planów zarządzania kosztami;
- Rozwój i utrzymanie systemów zarządzania kosztami;
- Analiza, ocena możliwości i wdrażanie reakcji na zmiany w kosztach projektu.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Praktyka;
- Perspektywa 2: Nadzór, struktury i procesy;
- Perspektywa 3: Zgodność, normy i przepisy;
- Ludzie 5: Przywództwo;
- Ludzie 8: Przedsiębiorczość i kreatywność;
- Ludzie 9: Negocjacje;
- Ludzie 10: Orientacja na wyniki.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

4.5.7.1 Szacowanie kosztów projektu

Opis

Jednostka szacuje lub, o ile to możliwe, oblicza koszty konieczne do realizacji projektu. Koszty bezpośrednie, takie jak czas pracy, materiały, amortyzacja, koszty operacyjne, koszty podróży, koszty szkoleń oraz koszty pośrednie, takie jak np. koszty utrzymania budynku biurowego opłaty stałe lub licencje na oprogramowanie biurowe, czy nawet koszty alternatywne (koszty utraconych szans) – wszystkie je należy określić i oszacować. Kosztorys opiera się na strukturze podziału kosztów (przykładowo rozwiniętej na podstawie struktury podziału pracy - WBS) lub innych nadających się do tego sposobów pozwalających na klasyfikację i oszacowanie kosztów. Oszacowanie kosztów zazwyczaj odbywa się metodami „od ogółu do szczegółu” (ang. top-down), w oparciu o doświadczenie ekspertów zajmujących się zagadnieniem, dane z poprzednich przedsięwzięć, szacunki grupowe, albo „od szczegółu do ogółu” (ang. bottom-up) lub przy użyciu innych technik charakterystycznych dla danej dziedziny. Dokonując obliczeń, jednostka musi brać pod uwagę istnienie normatywnych standardów kosztowych, które mogą być pomocne w osiągnięciu bardziej precyzyjnych obliczeń (np. standardy obliczania kosztów w sektorach budowlanych). Ponadto jednostka musi potrafić dobrać i zastosować adekwatne sposoby wycień kosztów zależnie od cech charakterystycznych danej branży lub natury oferowanych na rynku produktów i usług.

Mierniki

- Definiuje kategorie kosztowe i tworzy strukturę kosztów;
- Dobiera adekwatne metody obliczania kosztów (np. obliczenia bezpośrednie);
- Ustala tolerancje dla kosztów zgodnie z wszelkimi stosownymi standardami lub wewnętrznymi wytycznymi.

4.5.7.2. Opracowanie budżetu dla projektu

Opis

Opracowywanie budżetów jest ściśle powiązane z szacowaniem kosztów. Na podstawie kosztorysów osoba definiuje budżet na odpowiednich poziomach struktury podziału kosztów (Cost Breakdown Structure – CBS). Podobieństwo do WBS umożliwi identyfikację sytuacji, kiedy koszty będą nadmiernie rosły oraz ich przyczyny, uwidoczni też umiejscowienie wydatków w czasie. Poprzez uwzględnienie zarówno wpływów, jak i wpływów pieniężnych, możliwe jest prognozowanie przepływów pieniężnych (cash-flow) nawet na wczesnych etapach przedsięwzięcia. Analiza przepływów pieniężnych pozwoli sprawdzić, czy finansowanie wewnętrzne organizacji może zapewnić odpowiednie środki w każdym momencie projektu oraz, jeżeli tak nie jest, umożliwić przeprowadzenie odpowiednich korekt. Budżet projektu powinien ponadto zawierać rezerwy stanowiące zabezpieczenie przed niepewnością (rezerwa zarządcza), ryzykiem (rezerwa ryzyko) i roszczeniami.

Mierniki

- Tworzy plany budżetowe;
- Tworzy scenariusze budżetowe w oparciu o czynniki istotne z perspektywy kosztów;
- Opracowuje budżet przewidujący rezerwy;
- Ocenia budżet z uwzględnieniem czasu i finansowania wewnętrznego, ewentualnie go dostosowuje;
- Ustala ostateczną wersję budżetu.

4.5.7.3. Zapewnienie finansowania projektu

Opis

Jednostka jest odpowiedzialna za dostępność środków pieniężnych w odpowiednim czasie, tak aby była pewność, że koszty będą pokryte. Aby tego dokonać, należy przejść przez proces zatwierdzenia (o ile organizacja taki stosuje), aby zabezpieczyć potrzeby finansowe projektu. Dyskusję wokół finansowania wewnętrznego mogą kształtować kwestie polityczne. W takim przypadku może zaistnieć potrzeba promocji projektu wśród wewnętrznych i zewnętrznych sponsorów. Pomimo tego, że odpowiedzialność za finansowanie powinna być po stronie sponsora przedsięwzięcia, zazwyczaj to kierownik projektu musi określić jego strukturę finansową.

Mierniki

- Opracowuje strategię finansowania wewnętrznego projektu;
- Wskazuje źródła finansowania;
- Pozytywnie przechodzi proces zatwierdzenia w organizacji.
- Współpracuje, ma dobry kontakt i możliwość negocjacji z potencjalnymi sponsorami umożliwiającymi zdobycie funduszy.

4.5.7.4. Opracowanie, wdrożenie i utrzymanie systemu zarządzania finansami i systemu sprawozdawczości w projekcie

Opis

System zarządzania funduszami i sprawozdawczości finansowej jest niezbędny, ponieważ daje pogląd na sytuację finansową i majątkową (bilans: aktywa, pasywa) i stan prac nad projektem w dowolnym czasie. System zarządzania funduszami łączy w sobie strukturę kosztów projektu, strukturę kosztów organizacji oraz harmonogram. Określa nie tylko procesy, ale również role, zadania i odpowiedzialność (np. uwierzytelnianie płatności). Raporty finansowe są produktem systemu zarządzania finansami. Osoba ustanawia wskaźniki skuteczności zarządzania, dzięki którym możliwe jest śledzenie zależności między kosztami a postępami prac np. między kosztem rzeczywistym, a planowanym kosztem wykonywanych prac (wartością wypracowaną). Podstawą tych wskaźników jest mapowanie struktur kosztów i struktur projektu. W większości organizacji zarządzanie funduszami projektu jest ściśle powiązane z procesami z obszarów księgowości i kontroli. Jeżeli organizacja korzysta z obowiązkowych metod i narzędzi, należy je zastosować adaptując je do określonych potrzeb projektu. Jeżeli brak takich wytycznych, należy zdefiniować i wprowadzić system zarządzania funduszami właściwy dla danego projektu.

Mierniki

- Definiuje procesy i nadzór zarządczy w zarządzaniu funduszami;
- Definiuje wskaźniki skuteczności finansowej w dysponowaniu funduszami projektu;
- Dokonuje powiązania struktury kosztów projektu ze strukturą kosztów organizacji (np. agregowanie pakietów roboczych do poziomu kont kontrolnych (CAP));
- Tworzy sprawozdawczość adekwatną do organizacji i struktury nadzoru zarządczego projektu.

4.5.7.5. Monitorowanie finansów projektu w celu zidentyfikowania i korekty odchyleń od planu projektu

Opis

Celem kontroli finansów jest zlokalizowanie odchyleń od planu bazowego oraz umożliwienie odpowiednio szybkiej reakcji. Osoba monitoruje planowane i rzeczywiste koszty, zobowiązania i spodziewane koszty projektu oraz przepływów pieniężnych. Po analizie odchyleń i ich możliwych przyczyn przeprowadza się odpowiednie działania. Planowane koszty uzyskuje się z ostatniej wersji planu projektu (ostatni zatwierdzony budżet zaktualizowany zatwierdzonymi zmianami, BAC). Koszty rzeczywiste ustala się na podstawie danych rzeczywistych śledzonych przez zespół projektowy. Jednak najbardziej wiarygodne dane finansowe pochodzą często z działu księgowości organizacji. Sprawozdania te uwzględniają wydatki na wszystkie zaplanowane elementy kosztowe, takie jak koszty pracy, podróży lub rachunki i wszelkie inne zobowiązania wynikające z umowy na zamówienia i nie ujęte w kalkulacji kosztowej (np. transport materiałów, konsultacje, itp.). Te zobowiązania są często uwzględniane przez proces kontroli kosztów. Zobowiązania to wydatki przeznaczone na zakupione, ale jeszcze nieopłacone zamówienia. Porównywanie kosztów rzeczywistych z kosztami planowanymi dostarcza ważnych informacji szczególnie w przypadku, gdy koszty są związane z rzeczywistym stanem wykonania projektu. Osoba dzięki wskaźnikom wydajności finansowej może monitorować zależności między kosztem planowanym, kosztem rzeczywistym, rzeczywistą realizacją projektu oraz prognozami dotyczącymi przyszłych postępów w pracy nad projektem (np. wskaźniki wartości wypracowanej - SPI, CPI, itp.). A zatem jednostka analizuje aktualną wydajność prac nad projektem poprzez kontrolę środków finansowych i zarządza przypadkami nadmiernego albo niedostatecznego finansowania. Ponadto wykorzystuje wskaźniki wydajności, aby przewidywać szacowany koszt końcowy (EAC) i odchylenie budżetu (VAC). Jeżeli przewidywane jest przekroczenie dopuszczalnej tolerancji dla kosztów, należy fakt ten zgłosić zgodnie z hierarchią organizacji oraz nadzoru i zasugerować plan zmniejszenia ryzyka.

Mierniki

- Ustala i ocenia sprawozdania kosztowe;
- Analizuje i interpretuje sytuację finansową;
- Wykorzystuje wskaźniki wydajności finansowej do monitorowania i kontrolowania projektu;
- Opracowuje prognozy wydajności na podstawie wskaźników finansowych;
- Informuje o możliwości przekroczenia progów kosztowych i sugeruje plany ograniczające ryzyko zgodnie z hierarchią organizacji i nadzoruje w przypadku przekroczeń, dla których rezerwy zaplanowane w budżecie programu mogą okazać się niewystarczające.

4.5.8. Zasoby

Definicja

Element kompetencji „zasoby” obejmuje zdefiniowanie, pozyskanie, kontrolę i rozwój zasobów niezbędnych do osiągnięcia rezultatów projektu. Zasobami mogą być ludzie, wiedza i doświadczenie, zaplecze, sprzęt, materiały, infrastruktura, narzędzia i inne dobra konieczne do wykonania zadań umożliwiających osiągnięcie wytyczonych celów. W ramach tego elementu kompetencji definiuje się sposób pozyskania i wykorzystania zasobów dla uzyskania jak najlepszej efektywności projektu, optymalizacji użycia zasobów przy ograniczeniach czasowych i finansowych oraz ich stałe śledzenie i kontrolę.

Zamiar

Dzięki temu elementowi kompetencji osoba jest w stanie zapewnić dostępność wymaganych zasobów i potrafi je odpowiednio przydzielać tak, aby osiągnąć wytyczone cele.

Opis

Realizacja celów projektu jest uzależniona od dostępności zasobów. Zarządzanie zasobami oznacza wybór odpowiedniego podejścia do ich definiowania i pozyskiwania. Przydział zasobów należy przygotować w trakcie fazy planowania i monitorować go oraz odpowiednio do okoliczności dostosowywać w trakcie całego cyklu życia projektu. Osoba musi dopilnować, aby personel posiadał odpowiednie kompetencje oraz aby przekazywać mu właściwe, odpowiednie informacje i wyposażać w stosowne narzędzia oraz szkolenia umożliwiające skuteczne wykonanie powierzonych zadań. Zapotrzebowanie na zasoby i ich dostępność stale się zmieniają, zarówno z powodów, które można kontrolować, jak i tych, których nie można, dlatego też zarządzanie zasobami jest procesem ciągłym.

Pracując nad projektami często zachodzi potrzeba negocjowania z organizacją stałą lub zewnętrznymi dostawcami usług, aby pozyskać niezbędne zasoby. W przypadku niektórych zasobów może dochodzić do konfliktów dostępności z powodu nieoczekiwanych sytuacji, takich jak niedostateczny poziom funduszy, kłopoty z realizacją projektu, zawodny sprzęt, pogoda, protest pracowników, itp. Takie okoliczności mogą wymagać zmiany harmonogramu zadań oraz zmian w zasobach koniecznych do realizacji aktualnych lub przyszłych zadań, w szczególności jeżeli mają one wpływ na realizację zadań krytycznych projektu. Co za tym idzie, powinny istnieć procedury umożliwiające identyfikację takich nieoczekiwanych zdarzeń i jak najszybsze wprowadzenie koniecznych zmian.

Wiedza

- Metody przydziału zasobów;
- Szacowanie zasobów
- Sposoby obliczania i dokumentowania wykorzystania zasobów;
- Zarządzanie kompetencjami;
- Procesy zamówień, pojęcia popytu i podaży;
- Szkolenia.

Umiejętności

- Planowanie, przydział i zarządzanie zasobami;
- Identyfikacja i klasyfikacja różnych sposobów działania;
- Budowa macierzy umiejętności zasobów (ang. skills matrix) – wskazanie umiejętności i dokumentowanie braków w umiejętnościach poszczególnych pracowników;
- Priorytetyzacja i przydział zasobów z uwzględnieniem licznych, konkurujących ze sobą priorytetów.
- Macierz odpowiedzialności (RAM: np RACI, RAEW)

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Praktyka;
- Perspektywa 2: Nadzór zarządczy, struktury i procesy;
- Perspektywa3:Zgodność, normy i przepisy;
- Perspektywa 5: Kultura i wartości;
- Ludzie 5: Przywództwo;
- Ludzie 6: Praca zespołowa;
- Ludzie 8: Przedsiębiorczość i kreatywność;
- Ludzie 9: Negocjacje.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

4.5.8.1. Opracowanie strategicznego planu zasobów

Opis

Strategiczny plan zasobów precyzuje kto jest odpowiedzialny za określenie, przydział, rozwój, dystrybucję oraz uwolnienie zasobów. Obowiązki te mogą spoczywać na kierowniku programu (jeżeli przedsięwzięcie realizuje się w ramach programu), na organizacjach przynależących, na kierowniku HR lub na powiązanych projektach nadrzędnych. Strategiczny plan zasobów musi być w zgodzie z harmonogramem. Jednostka opracowuje, organizuje i ocenia plan oraz we właściwych momentach dostosowuje go do zaistniałych okoliczności.

Mierniki

- Identyfikuje wymogi dotyczące zasobów w oparciu o prognozowane zapotrzebowanie;
- Potrafi określić istniejące i proponowane zasoby;
- Dokonuje przeglądu i analizy możliwości organizacji w zakresie dostępności zasobów i identyfikuje trendy;
- Współpracuje z organizacją nadrzędną lub procesami zarządzania portfelem.

4.5.8.2. Określenie jakości i ilości wymaganych zasobów

Opis

Osoba musi wskazać zasoby (typ, ilość i jakość), które są niezbędne dla skutecznej realizacji projektu i jego rezultatów na podstawie strategicznego planu zasobów. Do zasobów zaliczają się ludzie, wiedza i doświadczenie, urządzenia, sprzęt, materiały, infrastruktura, narzędzia, fundusze niepieniężne lub usługi. Po opisaniu zapotrzebowania na te zasoby przeprowadza się bardziej szczegółową analizę, która precyzuje kiedy zasoby muszą być dostępne, jakiej mają być jakości i jak dużo ich potrzeba. Na tej podstawie można stworzyć szczegółowy plan operacyjny zasobów.

Mierniki

- Potrafi scharakteryzować zasoby niezbędne dla projektu;
- Sporządza plan zasobów (na podstawie szczegółowego planu projektu);
- Definiuje ilość oraz jakość wymaganych zasobów.

4.5.8.3. Identyfikacja potencjalnych źródeł zasobów oraz wynegocjowanie ich pozyskania

Opis

Po określeniu wymaganych zasobów należy wybrać odpowiednich ich dostawców. Zasoby mogą pochodzić od własnej organizacji lub innych prywatnych podmiotów. Wiele organizacji wypracowało wytyczne pozyskiwania zasobów, których należy przestrzegać. Osoba musi polegać na formalnych i nieformalnych powiązaniach, szczególnie gdy trzeba wybrać formułę realizacji projektu – „kup lub zbuduj”. Aby stworzyć alternatywy w zakresie zaopatrzenia i móc dokonać słusznych wyborów, konieczna jest rzetelna wiedza na temat samej organizacji oraz znajomość rynku poszukiwanych zasobów. Pozyskiwanie zasobów zewnętrznych bardzo różni się od procesu przydzielania zasobów wewnętrznych. Podczas gdy pozyskiwanie zasobów wewnętrznych sprowadza się jedynie do kwestii dostępności i jakości, w przypadku zasobów zewnętrznych należy również wynegocjować ich ceny.

Mierniki

- Wybiera formułę realizacji projektu – „kup lub zbuduj”;
- Identyfikuje i ocenia alternatywne źródła zaopatrzenia;
- Zdefiniowanie strategii pozyskiwania zasobów;
- Utrzymuje relacje z dostawcami zasobów;
- Negocjuje dostępność zasobów.

4.5.8.4. Alokacja zasobów na podstawie zdefiniowanych potrzeb

Opis

Rozdysponowanie zasobów oznacza ich przydział w ramach określonych projektów lub działań. To umożliwia śledzenie, kontrolę oraz zarządzanie zasobami, ich rezultatami oraz powiązаныmi kosztami. Zasadniczo przydział zasobów jest ściśle połączony z zarządzaniem harmonogramem. Zmiany w harmonogramie lub dostępności i jakości zasobów zazwyczaj wpływają na siebie wzajemnie. Podczas alokacji zasobów ludzkich należy dokładnie rozważyć różne specjalizacje, ponieważ pracownicy mogą różnić się między sobą produktywnością oraz szybkością uczenia się. Zakontraktowane zasoby należy rozdysponować w ramach projektu zgodnie z jego potrzebami oraz ze strategicznym planem zasobów. Należy przestrzegać warunków zakontraktowania zasobów. W sytuacji, gdy zachodzi konflikt między potrzebami stałej organizacji lub różnych projektów, należy przemyśleć wszystkie dostępne możliwości pod kątem priorytetów, najpilniejszych potrzeb lub innych kryteriów i wybrać rozwiązania, które najlepiej zabezpieczą te potrzeby. Należy przewidzieć, opracować i wdrożyć działania rozwiązujące problem niedoboru zasobów. Osoba musi potrafić zorganizować dystrybucję zasobów i wprowadzać w niej zmiany według potrzeb. Dotyczy to nie tylko zasobów, za które jednostka jest bezpośrednio odpowiedzialna, ale również zasobów kluczowych dla realizacji korzyści, za które odpowiedzialność biorą również inne podmioty (wyszczególnione w strategicznym planie zasobów).

Mierniki

- Przypisuje zasoby do struktur projektu;
- Tworzy harmonogramy (lub listy zadaniowe) dla zasobów;
- Rozwiązuje konflikty w obszarze zasobów.

4.5.8.5. Ewaluacja wykorzystania zasobów i podjęcie niezbędnych działań naprawczych

Opis

Aby zapewnić należyte wykorzystanie zasobów, należy monitorować wszystkie związane z nimi parametry i wskaźniki. Ocena wykorzystania zasobów wymaga zastosowania spójnego i systematycznego podejścia umożliwiającego uzyskanie danych liczbowych opisujących produktywność. W razie potrzeby należy wprowadzić działania naprawcze. W przypadku przeszacowania lub niedoszacowania należy rozważyć nowe przydziały zasobów.

Jednostka powinna również przeprowadzać regularną ocenę jakości i dostępności przypisanych zasobów. W przypadku zasobów zewnętrznych konieczne mogą być konsultacje z dostawcami i innymi kontrahentami, aby wymienić zasoby lub otrzymać lepszą jakość. Konieczne może być zwiększenie wydajności pracy personelu. W takiej sytuacji należałoby zastosować względem niektórych osób szkolenia zwiększające ich motywację oraz rozwijające ich umiejętności zawodowe. Takie działania należałoby ustalić i skoordynować we współpracy z dostawcami zasobów. Osoba jest odpowiedzialna za alokację i realokację krytycznych zasobów i dotyczy to nawet tych zasobów, za które nie jest bezpośrednio odpowiedzialna.

Mierniki

- Opracowuje systematyczne podejście do oceny wykorzystania zasobów;
- Tworzy możliwości podniesienia kompetencji/umiejętności;
- Rozwiązuje kwestie niedoborów umiejętności we współpracy z członkiem zespołu, którego to dotyczy i jego bądź jej liniowym przełożonym.

4.5.9. Zamówienia, kontrakty, współpraca

Definicja

Zamówienia to proces kupowania lub pozyskiwania dóbr i/lub usług, których nie można lub nie opłaca się pozyskać w ramach samej organizacji, od podmiotów zewnętrznych. Obejmuje wszystkie procesy od planowania zamówień po zakup i administrację kontraktami.. Ten element kompetencji polega również na wyborze optymalnych metod i strategii zaopatrywania, które powinny odpowiadać perspektywnym celom klienta, ale również organizacji (np. partnerstwo, joint-venture, itp.). Te metody mogą oznaczać podział finansowania, dzielenie się doświadczeniem, itd., ale również mogą nieść ryzyko porażki na rynku.

Zamiar

Ten element kompetencji umożliwia osobie pozyskanie najlepszej z dostępnych wartości od wybranego dostawcy lub partnera, dzięki czemu może stworzyć produkt dający wysoką wartość nabywcy lub rodzimej organizacji.

Opis

Proces zamówień i kontraktów umożliwia organizacjom zdobycie niezbędnych zasobów, których te organizacje nie posiadają lub same nie produkują (przynajmniej w wymaganej ilości). Polityka organizacyjna i jej zasady zaopatrzenia wynikają ze strategii organizacji. W przypadkach kiedy niektóre aspekty zamówień stanowią dużą część projektu lub jeżeli ilość zamawianych dóbr lub usług jest znaczna, podejście do zamówień powinno być udokumentowane w planie zamówień obejmującym przynajmniej:

- rodzaje kontraktów,
- role i zakres odpowiedzialności,
- procedury wyboru dostawców,
- zasady podwykonawstwa.

Zamówieniami może zarządzać osoba przypisana do projektu, można je oddelegować specjalistom lub działom (np. działu prawnego, finansowego), może nim kierować poziom programu lub portfela odpowiedzialny za zaopatrzenie dla całej organizacji i strategiczne partnerstwo, . Należy również wziąć pod uwagę względy strategiczne, takie jak zrównoważony rozwój, koszty cykli życia oraz ograniczenie kosztów stałych przez stworzenie dobrych relacji z dostawcami, partnerami czy nabywcami i wiążące się z tym aspektem ryzyko. Podstawowy proces prowadzący do pozyskania przedmiotu zamówienia polega na zdefiniowaniu potrzeb, określeniu specyfikacji istotnych warunków zamówienia, zidentyfikowaniu potencjalnych dostawców lub partnerów, pozyskaniu technicznych i finansowych propozycji, wyborze preferowanego dostawcy lub partnera i negocjacji umowy, dokonaniu zakupu oraz administracji kontraktem. Inwentaryzacja, dysponowanie zakupami oraz inne istotne powiązane zadania często uznaje się za wtórne aktywności zamówień. Praca i wysiłek poświęcone na każdy z kroków powinien odpowiadać ilości oraz złożoności przedmiotu zamówienia.

Wymiana dóbr lub usług między jednostkami tego samego podmiotu prawnego można w niektórych przypadkach określić jako procesy zamówień. Powinno się wtedy traktować zamówienie tak, jak gdyby odbywało się pomiędzy niezależnymi stronami i powinno ono podlegać kontroli takiego samego stopnia.

Wiedza

- Strategie wyboru źródła zamówienia;
- Analiza „kup lub zbuduj”;
- Metody rozwoju relacji z dostawcami;
- Organizacyjne zasady, polityka, procedury i praktyki dotyczące zamówień;
- Metody zamówień (np. RFI, RFP, RFQ);

4 Wytyczne dla osób zarządzających projektami

- Typy kontraktu (np. FIDIC, stały koszt, T&M czas i materiały, koszt plus);
- Procesy, metody i narzędzia zarządzania roszczeniami;
- Procedury i praktyki przetargowe;
- Wiedza prawna w zakresie kontraktów;
- Warunki umowne;
- Zarządzanie łańcuchem dostaw

Umiejętności

- Taktyczne know-how;
- Umiejętności prezentacji;
- Administrowanie kontraktem.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Praktyka;
- Perspektywa 2: Nadzór zarządczy, struktury i procesy;
- Perspektywa 3: Zgodność, normy i przepisy;
- Perspektywa 5: Kultura i wartości;
- Ludzie 4: Relacje i zaangażowanie;
- Ludzie 5: Przywództwo;
- Ludzie 8: Przedsiębiorczość i kreatywność;
- Ludzie 9: Negocjacje.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

4.5.9.1. Uzgodnienie potrzeb, możliwości i procesów dot. zamówień

Opis

Proces identyfikacji potrzeb i dostępnych opcji pozwala wskazać zasoby lub usługi, dla których należy wypracować zamówienia lub obszary / elementy zakresu projektu, dla którego należy znaleźć odpowiednich partnerów (podwykonawców).

Potrzeba ta może wynikać z niedoboru zasobów lub świadomego wyboru pozyskiwania zasobów z zewnątrz (analiza „Kup lub zbuduj”, jako podstawa wyboru formuły realizacji).

Należy wypracować i uzgodnić możliwe opcje, metody i wymogi akwizycji, dokumenty ofertowe oraz kryteria wyboru ofert. Osoba zarządza tym procesem, często blisko współpracując z wyspecjalizowanymi działami lub z kadrą zarządczą lub deleguje tę odpowiedzialność na te podmioty, przy czym musi zapewnić dostępność istotnych informacji i dopilnować, aby stosowni zewnętrzni i wewnętrzni interesariusze byli właściwie poinformowani.

Mierniki

- Określa powody (na podstawie potrzeb) dla zamówienia lub umowy partnerskiej;
- Przygotowuje, sporządza lub zbiera informacje będące podstawą pracy dla specjalistów w dziedzinie zamówień;
- Definiuje dokumenty ofertowe i ustala kryteria wyboru
- Wspiera przygotowanie procesów i procedur zamówienia.

4.5.9.2. Udział w procesie oceny i wyboru dostawców i partnerów

Opis

Zadaniem osoby jest identyfikacja, ocena i wybór możliwych organizacji partnerskich i/lub innych ekspertów, dostawców lub partnerów. W procesie wyboru stosuje się zdefiniowane dokumenty ofertowe oraz kryteria wyboru. Jeżeli żaden z dostawców nie jest w stanie dostarczyć zasobów zgodnie z warunkami, dokumenty i kryteria należy przeformułować. Kryteria ofertowe i wyboru oraz proces zamówienia może podlegać formalnym regulacjom (np. tak jest w krajach o rzymsko-germańskich systemach prawnych). Sam proces wyboru składa się często z różnych kroków, takich jak zapytanie o informację (ang. skr. RFI), zapytanie ofertowe (ang. skr. RFP), czy zapytanie o ofertę cenową (ang. skr. RFQ). Jeżeli proces prowadzący do złożenia zamówień doprowadzi do zawiązania modelu partnerstwa, który nie stosuje procedury przetargowej, jednostka musi dołożyć wszelkich starań, aby wybór partnerów przebiegał starannie i rzetelnie z zachowaniem zasad jakości.

Mierniki

- Ogłasza zapytania o ofertę cenową; w razie potrzeby we współpracy z działem odpowiedzialnym za zamówienia;
- Nakreśla i definiuje etapy procesu wyboru dostawcy;
- Definiuje i wyjaśnia treści dokumentów ofertowych;
- Definiuje i stosuje kryteria wyboru;
- Stosuje się do formalnych regulacji (międzynarodowych, krajowych i branżowych) opisujących proces składania zamówień;
- Ocenia szczegóły specyfikacji zamówienia i sugeruje modele partnerstwa (np. joint venture, partnerstwo długoterminowe, itp.).

4.5.9.3. Udział w negocjacjach i uzgadnianiu warunków umów spełniających cele projektu

Opis

Po wyborze dostawcy lub partnera może nastąpić proces negocjacji mający na celu osiągnięcie porozumienia co do zapisów i warunków kontraktowych. Osoba nadzoruje ten proces i musi dopilnować w ścisłej współpracy ze specjalistami z dziedziny zamówień i/lub prawa, aby strony negocjacji były jednoznacznie upoważnione do podejmowania decyzji.

Kontrakty mogą różnić się formą, szczegółowością, czasem obowiązywania, warunkami, karami umownymi, prawem, które je reguluje i wieloma innymi cechami. Osoba musi dopilnować, aby te cechy ściśle odpowiadały i wiązały się z celami projektu i organizacji.

Jeżeli negocjacje kontraktu są złożone i trwają długo, możliwe jest poczynienie ustaleń przedumownych, aby wstępnie umożliwić pewne działania lub dostawy.

Mierniki

- Definiuje upoważnienie do negocjacji i wyznacza cele negocjacyjne;
- Rozróżnia między różnymi formami kontraktowymi i ich wpływem na projekt;
- Zna warunki kontraktu i ich znaczenie dla całego projektu;
- Negocjuje kształt kontraktu w zakresie ceny, dostępności, możliwości dostosowania zamówienia do potrzeb projektu oraz harmonogramu zamówień.

4.5.9.4. Nadzorowanie realizacji kontraktów, rozwiązywanie problemów i w razie potrzeby, staranie się o rekompensatę

Opis

Realizacja kontraktu oznacza stały nadzór nad dostawcami lub partnerami po wejściu kontraktu w życie, co ma zapewnić, że cały proces przebiegnie właściwie i w terminie. W razie odchyień od kontraktu, osoba musi podjąć odpowiednie działania lub jeśli to konieczne przekazać problem do rozwiązania na wyższym poziomie kompetencji w organizacji. Jeśli jeden lub więcej warunków kontraktu (jak czas dostawy, jakość, itp.) nie jest spełniony, osoba musi zająć się takim problemem i, jeśli to możliwe, rozwiązać go.

To może wymagać zastosowania różnych technik poczynwszy od stonowanych pism aż po poważne reneocjacje i osoba musi wiedzieć kiedy należy użyć której techniki. Jeżeli partner nie zmienia swojego stanowiska, jednostka powinna zdecydować lub zachęcać do podjęcia decyzji o tym, czy należy dochodzić kary umownej, czy może dochodzić zadośćuczynienia od partnera kontraktowego winny sposób. Może to przyjąć formę wejścia na drogę prawną lub udziału specjalistów z dziedziny prawa, przy czym w każdym przypadku należy konsultować się z zarządem, aby wszelkie działania pozostawały w zgodzie z długookresowymi strategicznymi zasadami zamówień.

Mierniki

- Wdraża środki umożliwiające zarządzanie realizacją kontraktu;
- Rozpoznaje odchylenia od postanowień kontraktu;
- Wdraża działania naprawcze w przypadku naruszeń kontraktu (np. rozmowy, reneocjacje, itp.);
- Angażuje (w przypadku trudności w reneocjacjach) dział prawny, logistyczny i/lub zaopatrzenia organizacji macierzystej;
- Rozpatruje spory i roszczenia wynikające z kontraktu inicjowane przez dostawców;
- Zamykanie relacji biznesowych w razie zagrożenia projektu lub po wypełnieniu wszystkich obowiązków wynikających z kontraktu.

4.5.10. Planowanie i kontrola

Definicja

Bazując na planie wstępnym projektu, wszystkie elementy tworzą jedną całość w postaci planu zarządzania projektem, którego realizację należy kontrolować. Plan powinien być regularnie aktualizowany zgodnie ze zmianami zachodzącymi w projekcie lub w jego kontekście. Aby utrzymać skuteczną kontrolę, należy regularnie ulepszać sposoby jej sprawowania i dostosowywać do bieżącej sytuacji.

Zamiar

Zamiarem tego elementu kompetencji jest umożliwienie jednostce stworzenia i utrzymania zrównoważonej i zintegrowanej koncepcji zarządzania projektem. Kluczowe dla osiągnięcia ustalonych rezultatów jest utrzymanie równowagi, spójności i wydajności.

Opis

Kompetencja planowania i kontroli łączy w sobie wszelkie informacje i umożliwia przygotowanie do podjęcia decyzji. Wiele procesów i czynności opisują szczegółowo inne elementy kompetencji. Ten element kompetencji traktuje je całościowo, zgodnie z kartą projektu (project charter). Zasadniczy, cykliczny proces ma następującą postać: planowanie, realizacja, monitorowanie, korekta planu lub korekta realizacji.

Z punktu widzenia zarządzania projektem nacisk należy położyć na planowanie i monitorowanie. Należy pozyskiwać informacje, wybrać odpowiednią strukturę organizacyjną i zespoły i podjąć odpowiednie decyzje. Osoba musi określić jak zaplanować nakłady na zarządzanie projektem i sposób zarządzania projektem. To pociąga za sobą wybór stylu zarządzania, ile i które zadania należy oddelegować, itd. Wszystkie te informacje są przedstawione w przynajmniej jednym dokumencie decyzyjnym (w zależności od etapu prac nad projektem, odpowiednio: wizja, tzw. mapa drogowa, karta projektu, plan.), który należy przedyskutować i zatwierdzić.

Po zainicjowaniu projektu, należy wprowadzić procesy monitorowania. Ich rolą jest regularne zbieranie informacji na temat postępów prac, finansów, wykorzystania zasobów w porównaniu z planem bazowym przestrzeganiem standardów jakości i innych, satysfakcji interesariuszy, itd. Regularne sprawozdania – zarówno przygotowywane przez niższe poziomy dla menedżera projektu oraz przez menedżera projektu dla interesariuszy – są niezbędną częścią kompetencji.

Aby nieprzerwanie wspierać proces uczenia, skuteczność i wydajność zarządzania również należy oceniać regularnie. Na podstawie uzyskanych w ten sposób informacji konieczne może być wprowadzenie zmian. Ustalony i czytelny proces zarządzania zmianą jest kolejnym niezbędnym elementem kontroli projektu.

Po planowym zakończeniu danej fazy z cyklu życia projektu, należy przeprowadzić jej ewaluację i sporządzić sprawozdanie z rezultatów projektu, sukcesów i nabytej wiedzy oraz zweryfikować uzasadnienie biznesowe dla kontynuowania projektu i opracować plan następnego etapu.

Wiedza

- Przejścia między fazami/etapami;
- Sprawozdawczość;
- Biuro projektu (PMO);
- Cykl Deminga (zaplanuj-wykonaj-sprawdź-działaj);
- Żądanie zmiany;
- Zarządzanie poprzez cele;
- Zarządzenie poprzez wyjątki (ang. management by exception);
- Raport z wiedzy nabytej;

4 Wytyczne dla osób zarządzających projektami

- Planowanie faz/etapów/sprintów/realizacji dostawy;
- Żądanie zmian;
- Decyzje w zakresie finansowania oraz wyboru między produkcją a kupnem;
- Raporty o odstępstwach;
- Raporty o stanie projektu;
- Plan zarządzania projektem;
- Ewaluacja projektu (fazy);
- Organ decyzyjny.

Umiejętności

- Spotkania poświęcone kontroli postępów prac;
- Zarządzanie zmianą;
- Sprawozdawczość;
- Negocjacje żądań zmiany;
- Warsztat inicjujący projektu (kick-off meeting);
- Spotkania rozpoczynające;
- Spotkania zamykające;
- Zarządzanie problemami;
- Zarządzanie zmianą;
- Analiza wartości wypracowanej (EV);
- Wykresy ukazujące trendy.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Praktyka;
- Perspektywa 1: Strategia;
- Perspektywa 2: Nadzór zarządczy, struktury i procesy;
- Perspektywa 3: Zgodność, normy i przepisy;
- Ludzie 5: Przywództwo;
- Ludzie 7: Konflikt i kryzys;
- Ludzie 8: Przedsiębiorczość i kreatywność;
- Ludzie 9: Negocjacje.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

4.5.10.1. Rozpoczęcie projektu oraz opracowanie i uzyskanie akceptacji planu zarządzania projektem

Opis

Faza definiowania projektu jest decydująca, ponieważ jest podstawą sukcesu projektu. Tę fazę przygotowani często charakteryzuje niepewność w związku z informacjami, które są ogólne lub jeszcze niedostępne. Wymagania interesariuszy mogą być dopiero wstępnie sformułowane, ich oczekiwania oraz żądane terminy realizacji nierealistyczne, a wczesny optymizm i entuzjazm należy skonfrontować z rzeczywistością. Zaangażowany styl zarządzania oraz dobrze przygotowany oraz skutecznie przeprowadzony warsztat inicjujący projekt i wybór odpowiedniego zespołu do pracy nad projektem zwiększają szanse na sukces projektu. Jeden lub więcej warsztatów inicjujących powinny skupiać się wokół stworzenia karty projektu i przygotowania planu zarządzania projektem poprzez wyznaczenie obowiązków w zespole i ścieżek krytycznych projektu.

Osoba przygotowuje i planuje projekt. Bazując na zatwierdzonej karcie projektu, osoba zbiera, analizuje, określa znaczenie i przypisuje priorytety istotnym informacjom otrzymanym od interesariuszy oraz specjalistów, aby móc dopasować podejście i opracować ogólny plan zarządzania projektem. Plan będzie się opierał na informacjach i wyborach w zakresie wymagań i jakości, ustalonych produktów cząstkowych, założeniach i ograniczeniach, strukturach organizacji i komunikacji, wymaganych zasobach i budżecie, ryzykach, itd. Na koniec, plan zarządzania projektem musi być zatwierdzony i zaakceptowany (dostępne zasoby i budżet), aby rozpocząć realizację projektu.

Mierniki

- Organizuje proces inicjowania projektu;
- Zbiera wszystkie niezbędne informacje od interesariuszy i ekspertów;
- Analizuje, określa wartości i nadaje priorytety informacjom;
- Organizuje i pomaga w warsztacie inicjującym projekt;
- Przygotowuje kartę projektu, plan zarządzania projektem oraz uzyskuje akceptację;
- Planuje nakład pracy związany z zarządzaniem – przygotowuje i komunikuje go;
- Inicjuje i zarządza przejściem do nowej fazy projektu.

4.5.10.2. Inicjowanie projektu i zarządzanie przejściem w nową fazę projektu

Opis

Po zapadnięciu decyzji o realizacji projektu i sposobów finansowania, rozpoczęcie kolejnej fazy i wszystkich następnych wiązać się będzie z rozpatrzeniem następujących kwestii:

- charakterystyczne cele nadchodzącej, nowej fazy projektu,
- wszelkie konieczne zmiany organizacyjne,
- potwierdzenie lub modyfikacja planów zarządzania projektem.

Szczegółowy harmonogram etapu, plany opisujące koszty i zasoby, Rejestr ryzyka oraz oczekiwane korzyści (uzasadnienie biznesowe) – wszystkie te elementy należy zaktualizować. Spotkanie otwierające (kick-off meeting) jest skutecznym sposobem na skoncentrowanie uwagi zespołu i organizacji na projekcie oraz poinformowanie zespołu/ów projektu o planach, wymaganiach i celach projektu lub danej jego fazy. Warsztaty to również dobra okazja do szczegółowego zdefiniowania struktury podziału pracy (WBS), planowania działań, zasobów i kosztów.

Mierniki

- Organizuje procesy zarządzania realizacją projektu;
- Wyznacza cele i produkty cząstkowe następnej fazy/faz projektu;
- Zarządza przejściem do kolejnej fazy;
- Organizacja i wspieranie przebiegu spotkania otwierającego (kick-off meeting);

4.5.10.3. Kontrola realizacji projektu względem planu oraz podejmowanie koniecznych działań naprawczych

Opis

Proces kontroli zależy od celów, planów projektu i kontraktów. Ten proces zarządzania mierzy rzeczywisty stopień wykonania projektu, porównuje go z planem bazowym i wprowadza wszelkie niezbędne działania naprawcze. Zazwyczaj kontrola polega na sprawdzaniu realizacji uprzednio zdefiniowanych celów poprzez mierzenie rezultatów oraz korektę odchyleń (zarządzanie poprzez pomiar wykonania, zarządzanie przez

4 Wytyczne dla osób zarządzających projektami

wyjątki). W przypadku poważnych niepewności, należy im przeciwdziałać wykorzystując informacje zwrotne i sugestie zmiany procesu od członków zespołu (kontrola interaktywna).

Kontrole i raporty służą potrzebom bieżącego okresu kontrolnego i są podstawą do prognozy pozostałego zakresu. Zintegrowany system kontroli i sprawozdawczości bierze pod uwagę wszystkie produktowe cele projektowe oraz odpowiadające im kryteria sukcesu w danej fazie projektu jak również wymagania wszystkich interesariuszy.

Mierniki

- Definiuje cykle kontroli realizacji projektu;
- Opisuje środki i metody stosowane w kontroli realizacji projektu;
- Dokonuje pomiaru postępu i wydajności prac.

4.5.10.4. Raportowanie postępu prac

Opis

Sprawozdania dostarczają informacji i są formą komunikacji o stanie prac w projekcie (koszty, czas, zasoby, ryzyko i szanse, odstępstwa od normy, itp.) w obecnej i poprzednich fazach projektu i zawierają prognozy rozwoju sporządzone dla obecnej fazy oraz do zakończenia projektu. Raportowanie polega na ustnych i pisemnych aktualizacjach stanu prac oraz tworzeniu prognoz przygotowywanych przez członków zespołu lub ich liderów dla kierownika projektu oraz przez kierownika projektu dla interesariuszy, takich jak dyrektor projektu/programu lub komitet sterujący projektem. Sprawozdawczość polega również na przeprowadzaniu audytów finansowych oraz przeglądów projektu. Jeżeli jednostka i/lub zespół są bardzo doświadczeni, interesariusze mogą zaakceptować sytuację, w której sprawozdaniom będą podlegać jedynie odchylenia od planu przekraczające zdefiniowane tolerancje. Oznacza to, że sprawozdawczość pełni rolę narzędzia służącego bardziej do komunikacji istotnych kwestii, niż do monitorowania prac poprzez regularne aktualizacje statusów i raportów.

Mierniki

- Buduje strukturę sprawozdawczości (kiedy, gdzie, jak często, jak, itp.);
- Sporządza raporty z postępów;
- Sporządza plany dla pozostałego zakresu etapu i projektu;
- Sporządza raporty zamknięcia etapu i plan następnego etapu, jeśli trzeba aktualizuje ogólny plan projektu.

4.5.10.5. Ocena, uzyskanie akceptacji i wdrażanie zmian w projekcie

Opis

Zmiany są często nieuniknione z powodu nieprzewidywalnych zdarzeń. Konieczna może być zmiana specyfikacji projektu lub warunków umowy z dostawcami lub klientami. Zmiany należy porównywać z pierwotnymi zadaniami i celami projektu przedstawionymi w uzasadnieniu biznesowym i/lub karcie projektu. Na początku projektu należy wypracować i zatwierdzić z odpowiednimi interesariuszami proces zarządzania zmianami. Formalnie ustanowiony proces aktywnego zarządzania zmianami, który przewiduje potrzebę wprowadzania zmian jest uważany za znacznie lepszy niż taki proces, który wywołuje reakcję dopiero w momencie, kiedy potrzeba zmian jest oczywista.

Zmiana w zakresie projektu lub produktów cząstkowych jest wprowadzana za pomocą formalnego, uprzednio zdefiniowanego procesu. Proces zmian obejmuje wszystko, co wiąże się z wymaganą zmianą lub zidentyfikowaną szansą. Opiera się on na zgłoszeniu żądania zmiany i uzasadnieniu biznesowym

jej wprowadzenia, w zakresie potrzeby zmiany oraz decyzji o akceptacji zmiany i jej wdrożeniu. Dotyczy to każdego rodzaju zmiany. Zarządzanie zmianą identyfikuje, opisuje, klasyfikuje, ocenia, a probuje lub odrzuca, realizuje i weryfikuje zmiany względem kwestii prawnych, technicznych i innych. Każdy podmiot może zażądać zmiany, należy nimi zarządzać i należyście komunikować interesariuszom, dotyczy to zarówno zmian zaproponowanych i nieakceptowanych, jak i zaakceptowanych.

Przy zarządzaniu zmianą należy brać pod uwagę jej uzasadnienie biznesowe oraz jej pośredni i bezpośredni wpływ na całość projektu i jego kontekst. Wpływ zmian na produkty cząstkowe, konfigurację, harmonogram, koszty, plan finansowy i ryzyko określa się poprzez porównywanie z planem bazowym. Po zatwierdzeniu zmian należy odpowiednio zmienić plan projektu.

Mierniki

- Organizuje proces zarządzania zmianami;
- Sporządza raporty ze zmian lub innych odstępstw od planu;
- Zmienia konfigurację zakresu.

4.5.10.6. Zamknięcie i ewaluacja etapu projektu lub całego projektu

Opis

Proces zamknięcia ma miejsce po ukończeniu projektu lub jego fazy, czyli po dostarczeniu rezultatów. Każda faza projektu lub podprojektu powinna formalnie skończyć się jej ewaluacją i udokumentowaniem; sprawdzeniem, czy osiągnięto cele i czy sprostano oczekiwaniom klienta. Na etapie zamykania fazy należy zweryfikować uzasadnienie biznesowe kontynuowania projektu, przedstawić plan następnego etapu, a wszelkie kwestie wymagające decyzji przekazać odpowiedniemu organowi do zatwierdzenia.

W przypadku podpisanych formalnych kontraktów, należy wykonać przekazanie obowiązków wykonawcy na właściciela projektu, rozpoczęcie okresu gwarancyjnego i ostateczne płatności, które należy zafakturować. Należy przygotować przekazanie dokumentacji i jeżeli to jest w zakresie projektu, organizację szkoleń dla tych, którzy będą używać produktów projektu. Są to niezbędne elementy zapewniające, że inwestycje poczynione w projekt przyniosą oczekiwane rezultaty.

Rezultaty przedsięwzięcia i nabyte w jego trakcie doświadczenie i wiedza są dokumentowane, aby można było z nich skorzystać w przyszłych projektach. Członków zespołu projektowego należy formalnie zwolnić z ich ról i obowiązków, aby mogli podjąć się nowych zadań.

Mierniki

- Organizuje procesy zamykania projektu;
- Organizuje i wspiera warsztaty zamykające;
- Pomaga w wykonaniu pełnej ewaluacji projektu;
- Przygotowuje sprawozdania z wiedzy nabytej w trakcie projektu.

4.5.11. Ryzyko

Definicja

Kompetencja ryzyko (zagrożenia i szanse) obejmuje identyfikację, ocenę, planowanie strategii reakcji i wdrożenia oraz kontrolę ryzyka powstającego w ramach projektów. Zarządzanie zagrożeniami i szansami pomaga osobom decyzyjnym dokonywać wyborów na podstawie dostępnych informacji, przypisywać priorytety działaniom i rozróżniać między alternatywnymi sposobami postępowania. Zarządzanie ryzykiem jest stałym procesem zachodzącym w całym okresie trwania projektu.

Zamiar

Dzięki temu elementowi kompetencji jednostka rozumie i skutecznie radzi sobie z zagrożeniami i szansami, wykorzystując między innymi plan zarządzania ryzykiem i plan reakcji na ryzyko.

Opis

Zagrożenia (negatywne skutki) i szanse (pozytywne skutki) należy zawsze rozpatrywać w odniesieniu do celów projektu i ich wpływu na nie. Zaleca się, aby w pierwszej kolejności opracować plan zarządzania ryzykiem, uwzględniając strategię korporacyjną i danego projektu. Następnie proces zarządzania ryzykiem najpierw identyfikuje i ocenia ryzyko, a dalej następuje sporządzenie i wprowadzenie planu reakcji. Plan odpowiedzi na ryzyko należy utworzyć i wdrożyć w zgodzie z wybranymi strategiami zarządzania ryzykiem. Osoba musi dopilnować, aby członkowie zespołu rozumieli wagę ryzyka i brali czynny udział w procesie zarządzania ryzykiem. Osoba musi zapewnić by członkowie zespołu zgłaszali nadchodzące zagrożenia i szanse, a także odpowiada za angażowanie w proces innych interesariuszy i kiedy to konieczne również ekspertów.

Wiedza

- Plan zarządzania ryzykiem;
- Rezerwy kosztowe i czasowe;
- Oczekiwana wartość pieniężna (EMV) ryzyka;
- Techniki i narzędzia jakościowej oceny ryzyka;
- Techniki i narzędzia ilościowej oceny ryzyka;
- Plany i strategię reagowania na zagrożenia i szanse;
- Techniki i narzędzia rozpoznawania ryzyka;
- Planowanie scenariuszy;
- Analiza wrażliwości;
- Analiza SWOT (silne/słabe strony, szanse, zagrożenia);
- Podatność, apetyt, awersja i tolerancja na ryzyko;
- Ryzyka biznesowe projektu lub programu;
- Ryzyko rezydualne;
- Prawdopodobieństwo wystąpienia, wpływ i bliskość ryzyka;
- Właściciel ryzyka;
- Rejestr ryzyk;
- Źródła zagrożeń i szans.

Umiejętności

- Techniki rozpoznawania ryzyka;
- Techniki oceny ryzyka;
- Opracowywanie planów reagowania na ryzyko;

- Wdrażanie, monitorowanie i kontrolowanie planów całościowych zarządzania ryzykiem;
- Wdrażanie, monitorowanie i kontrolowanie planów reagowania na ryzyko;
- Analiza Monte Carlo;
- Drzewa decyzyjne (np. analiza Ishikawa).

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Praktyka;
- Perspektywa 1: Strategia;
- Perspektywa 2: Nadzór zarządczy, struktury i procesy;
- Perspektywa 3: Zgodność, normy i przepisy;
- Perspektywa 4: Układy sił i interesów
- Ludzie 5: Przywództwo;
- Ludzie 7: Konflikt i kryzys;
- Ludzie 8: Przedsiębiorczość i kreatywność.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

4.5.11.1. Opracowanie i wdrożenie planu zarządzania ryzykiem

Opis

Jednostka projektuje, rozwija i wdraża ramy dla zarządzania ryzykiem, aby zarządzanie zagrożeniami i szansą było spójne i uporządkowane w całym cyklu życia projektu. Plan zarządzania ryzykiem powinien zawierać definicje metod stosowanych do identyfikacji, klasyfikacji, ewaluacji, oceny i ew. przeciwdziałania ryzyku i powinien uwzględniać zasady zarządzania ryzykiem w organizacji oraz krajowe lub branżowe standardy. Jeżeli projekty są częścią programu lub portfela, system zarządzania ryzykiem powinien również określać które osoby są odpowiedzialne za zarządzanie danym rodzajem zagrożeń i szans oraz określać sposoby i ścieżki delegacji problemów (w górę hierarchii, w dół lub poziomo).

Mierniki

- Identyfikuje szereg możliwych modeli zarządzania ryzykiem;
- Rozwija plan zarządzania ryzykiem zgodny z zasadami organizacji oraz międzynarodowymi standardami;
- Zapewnia spójny systemu zarządzania ryzykiem i jego stosowanie.

4.5.11.2. Identyfikacja ryzyka i szans

Opis

Jednostka jest odpowiedzialna za stałe identyfikowanie wszystkich źródeł ryzyka oraz angażowanie innych w ten proces. Źródeł jest wiele, mogą być wewnętrzne i zewnętrzne. Do dyspozycji są rozmaite techniki identyfikowania ryzyka i szans (np. doświadczenie, wiedza nabyta z poprzednich projektów, literatura branżowa, struktury podziału ryzyka oraz interaktywne sesje z członkami zespołu, m.in. burza mózgów, wywiady z interesariuszami i ekspertami z danej dziedziny, m.in. metoda delficka). Proces identyfikacji ryzyka nie tylko rozpoznaje zagrożenia, ale również szanse, dzięki którym przykładowo koszt produktów cząstkowych może być niższy, projekt można szybciej zrealizować, jest on bardziej odporny na zagrożenia lub po prostu polepszyć jakość projektu. Wpływ środowiska na projekt zmienia się w czasie, dlatego identyfikacja ryzyka powinna być zadaniem o charakterze stałym.

Mierniki

- Nazywa i wyjaśnia różne źródła ryzyka oraz różnice między nimi;
- Rozpoznaje zagrożenia i szanse;
- Dokumentuje ryzyko w rejestrze ryzyk.

4.5.11.3. Ocena prawdopodobieństwa i wpływu ryzyka

Opis

Jednostka jest odpowiedzialna za ciągłą ocenę zidentyfikowanych zagrożeń i szans. Ocena może być ilościowa lub jakościowa. Najlepszym wyjściem jest stosowanie łącznie obu procesów i dokonywanie regularnych, powtórnych ocen zagrożeń i szans. Jakościowa analiza może zawierać w sobie szczegółową analizę źródeł, zidentyfikowanego ryzyka; bada też warunki ich powstania i wpływ na projekt.

Ilościowa analiza i ocena ryzyka stosuje numeryczne narzędzia dla pomiaru oczekiwanego prawdopodobieństwa i wpływu zagrożeń i szans w kontekście całego projektu. Analiza Monte Carlo i technika drzew decyzyjnych są przykładami technik oceny ilościowej o dużych możliwościach.

Mierniki

- Udział w jakościowej ocenie ryzyka;
- Udział w ilościowej ocenie ryzyka;
- Tworzenie i interpretacja drzew decyzyjnych dotyczących zagrożeń i szans wraz z ich skutkami;

4.5.11.4. Dobór strategii i wdrożenie planu reakcji na ryzyko

Opis

Jednostka jest odpowiedzialna za stały proces wyboru i wdrażania optymalnych reakcji na zidentyfikowane ryzyko. Polega on na ocenie różnych możliwych sposobów reakcji i ostatecznym wyborze najbardziej optymalnego. W przypadku każdego zagrożenia możliwe są, między innymi, następujące działania:

- Podjęcie decyzji o nierozpoczynaniu lub o niekontynuowaniu czynności, która prowadzi do powstania zagrożenia;
- Akceptacja lub zwiększanie zagrożenia, aby umożliwić powstanie określonej szansy;
- Usunięcie źródła zagrożenia;
- Zmiana prawdopodobieństwa;
- Zmiana konsekwencji;
- Dzielenie ryzyka z innym podmiotem lub podmiotami (w tym kontrakty i finansowanie);
- Decyzja o akceptacji ryzyka na podstawie dostępnych danych;
- Przygotowanie rezerwy zarządczej.

Inne podobne reakcje dotyczące szans to:

- Przypisywanie własności stronom trzecim, które najlepiej mogą sobie z nią poradzić;
- Zwiększenie prawdopodobieństwa i/lub wpływu poprzez identyfikację i maksymalizowanie kluczowych czynników kreujących szansę (wzmacnianie);
- Brak działań zmierzających do wykorzystania szans (akceptacja).

Zagrożenia, którego nie można zaakceptować i szanse, z których należy skorzystać wymagają odpowiedniego planu reagowania. Często nawet po ustanowieniu sposobów reagowania na ryzyko może zaistnieć potrzeba zarządzania ryzykiem rezydualnym.

Mierniki

- Wyjaśnia działania różnych środków i metody wdrażania wybranej strategii całościowej dla procesu zarządzania ryzykiem;
- Ocenia reakcje na ryzyko, w tym ich silne i słabe strony;
- Ocenia alternatywne środki i metody wdrażania planów reagowania na ryzyko;
- Wpływa na plan zasobów i kompetencji wymaganych do wdrożenia reagowania;
- Wpływa na plan reagowania na ryzyko oraz odpowiednio komunikuje plan;

4.5.11.5. Ocena i monitorowanie ryzyka i wdrażanie odpowiednich reakcji

Opis

Po wdrożeniu odpowiednich reakcji (z czym może się wiązać wyznaczenie właściciel ryzyka dla określonych lub wszystkich ryzyk), należy monitorować ryzyko. Zagrożenia i szanse wraz z dobranymi do nich reakcjami należy okresowo oceniać. Prawdopodobieństwo i/lub wpływ ryzyka może się zmieniać, mogą pojawić się nowe okoliczności, mogą powstać nowe ryzyka, dla których plan reagowania może już nie wystarczać. Może zaistnieć konieczność ponownej oceny stosowanych strategii całościowych. W gruncie rzeczy zarządzanie ryzykiem nie jest procesem okresowym – powinien trwać nieprzerwanie, jako że wszystkie czynności i działania mogą nieść ze sobą aspekty ryzyka.

Mierniki

- Monitoruje i kontroluje wdrożenie i realizację planu reagowania na ryzyko;
- Komunikuje ryzyko oraz trafność wybranych sposobów reagowania na nie.

4.5.12. Interesariusze

Definicja

Ten element kompetencji polega na stosowaniu identyfikacji i analizy, angażowaniu i zarządzaniu postawami i oczekiwaniami wszystkich istotnych interesariuszy. Wszystkie osoby, grupy lub organizacje biorące udział w realizacji projektu, oczekujące na jego rezultaty, wpływające na niego lub na które on wpływa to interesariusze. Zaliczają się do nich sponsorzy, klienci i użytkownicy, dostawcy/podwykonawcy, partnerzy i inne projekty, programy lub portfele. Zaangażowanie interesariuszy wymaga stałego przeglądu, monitorowania i działań stwarzających środowisko sprzyjające realizacji celów projektu. Może również oznaczać konieczność budowy strategicznego partnerstwa prowadzącego do zwiększenia organizacyjnego potencjału i zdolności oraz podziału zarówno ryzyka, jak i korzyści.

Zamiar

Celem tego elementu kompetencji jest sprawienie, by jednostka mogła utrzymywać zaangażowanie interesariuszy, skutecznie zarządzać ich oczekiwaniami i interesami oraz ich wpływem na projekt.

Opis

Proces angażowania interesariuszy ma charakter stały, odbywa się w trakcie trwania całego cyklu życia projektu. Oczekiwania interesariuszy, ich potrzeby i pomysły stanowią podwaliny projektu i tworzą jego potrzeby. Środki pieniężne i zasoby kluczowych interesariuszy są często koniecznym wkładem w projekt; będą oni później korzystać z rezultatów projektu.

Interesariuszy charakteryzują różne postawy, dążenia i wpływ. W konsekwencji każdy interesariusz lub grupa interesariuszy ma inne potrzeby informacyjne. Dlatego też strategia angażowania interesariuszy (zawsze wyrażona w planie komunikacji) jest niezbędna. Można ją realizować skupiając się na formalnych i nieformalnych kanałach komunikacji oraz na bardziej angażujących formach, sojuszach (aliansach), aktywnej współpracy lub formalnej i nieformalnej sieci powiązań. Sojusze często dokumentuje się i formalizuje w formie odpowiednich kontraktów lub poprzez tworzenie podmiotów typu joint-venture. Podmioty współpracujące mogą być osobami zatrudnionymi w różnych częściach organizacji lub mogą stanowić jedną lub więcej odrębnych organizacji. Sieci powiązana nie mają jasno zdefiniowanej hierarchii kompetencji i uprawnień, dlatego trudniej się je buduje.

Podczas realizacji strategii angażowania interesariuszy należy stale monitorować środowisko interesariuszy, aby w razie zaistniałych zmian zapewnić spójność i korektę.

Wiedza

- Spodziewane korzyści interesariuszy;
- Wpływ interesariuszy;
- Strategia angażowania interesariuszy;
- Plan komunikacji;
- Współpraca formalna w formie aliansów (sojuszy);
- Obserwacja zewnętrznego środowiska w poszukiwaniu zmian społecznych, politycznych, ekonomicznych i technologicznych.

Umiejętności

- Analiza interesariuszy;
- Analiza presji środowiskowej i kontekstowej;
- Strategiczne umiejętności komunikacyjne;
- Zarządzanie oczekiwaniami i wymaganiami;

- Formalna i nieformalna komunikacja;
- Umiejętności prezentacji;
- Nieformalna umiejętność nawiązywania kontaktów (networking) pozwalająca zidentyfikować potencjalnie przydatnych i wrogich interesariuszy;
- Świadomość kontekstu;
- Rozwiązywanie sporów.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Praktyka;
- Wszystkie elementy kompetencji z obszaru Perspektywa;
- Ludzie 3: Komunikacja interpersonalna;
- Ludzie 4: Relacje i zaangażowanie;
- Ludzie 5: Przywództwo;
- Ludzie 8: Przedsiębiorczość i kreatywność.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

4.5.12.1. Identyfikacja interesariuszy i analiza ich oczekiwanych korzyści oraz wpływu

Opis

Jednostka identyfikuje wszystkie osoby, grupy i organizacje znaczące dla projektu. W pierwszej kolejności analizuje ona postawy każdej grupy interesariuszy, aby poznać przyczyny dla tych postaw (korzyści lub straty, jakich spodziewają się interesariusze w formie rezultatu projektu lub w trakcie jego trwania). Następnie osoba musi poznać potencjalne korzystny albo szkodliwy wpływ danego interesariusza lub grupy interesariuszy na projekt. Ich interesy mają rozmaite źródła. Na przykład mogą chcieć lub muszą wykorzystać produkty cząstkowe projektu lub konkurują o rzadkie zasoby lub budżet. Ich możliwości mogą być znaczne lub mało istotne a nastawienie pozytywne lub negatywne. W ostatnim przypadku nie sprzyjają rozwojowi przedsięwzięcia, niezależnie od powodu.

Wpływ interesariusza może być również większy lub mniejszy i może skupiać się na jednym lub więcej obszarach (np. możliwość dostarczania lub wstrzymania finansowania, zasobów, przestrzeni biurowej i sprzętu, priorytetów, dostępu, itp.). Osoba powinna potrafić przeprowadzić analizę interesariuszy na początku każdego projektu, zidentyfikować podmioty, korzyści, jakich oczekują oraz ich wpływ na projekt. Należy stale i aktywnie analizować środowisko projektu, aby móc identyfikować nowych interesariuszy, zmieniające się interesy lub wpływy interesariuszy. Tego typu zmiany w środowisku mogą być skutkiem zmian w samym przedsięwzięciu (np. wywołanym przez przejście z fazy planowania do realizacji).

Częściej jeszcze są one rezultatem zmian w kontekście projektu (np. zmiany organizacyjne, zmiany personalne w zarządzie nadzorczym, zmiany ekonomiczne, nowe przepisy, itp.).

Osoba powinna badać znaczenie takich zmian dla całego przedsięwzięcia.

Mierniki

- Identyfikuje najważniejsze kategorie interesariuszy;
- Identyfikuje i nazywa różne interesy interesariuszy;
- Identyfikuje i ocenia wpływ interesariuszy;
- Opracowuje mapę interesariuszy;

4 Wytyczne dla osób zarządzających projektami

- Identyfikuje istotne zmiany wewnątrz projektu i poza nim
- Analizuje wpływ zmian na projekt;
- Aktywnie zarządza interesariuszami.

4.5.12.2. Opracowanie i utrzymanie strategii zarządzania interesariuszami oraz planu komunikacji

Opis

Osoba opracowuje strategię opisującą w jaki sposób osoba będzie na bieżąco informować, angażować, motywować do współpracy różnych interesariuszy w zakresie projektu i dla osiągnięcia jego celów. Można to osiągnąć poprzez stosowanie różnego podejścia do różnych interesariuszy lub grupy interesariuszy zależnie od ich wpływu i oczekiwanych korzyści. Aby to działanie usprawnić, można pogrupować interesariuszy o podobnym interesie i wpływie. Strategia (plan) zarządzania interesariuszami jest zdefiniowana(y) w rejestrze interesariuszy i powinna(ien) być uwzględniona(y) w planie komunikacji, który w przypadku każdego interesariusza lub grupy odpowiada na pytania dlaczego, co, kiedy (i jak często), jak (którym kanałem komunikacyjnym), kto (powinien informować) oraz jaki jest poziom szczegółowości komunikacji. Podstawowe znaczenie ma odpowiedź na pytanie „co?”; wiadomość musi być dostrojona do określonych oczekiwań interesariusza, który w jej efekcie powinien utrzymać poparcie (a przynajmniej nie występować przeciwko) dla projektu.

Plan zarządzania interesariuszami jest kluczowym planem w zarządzaniu oczekiwaniami. Można go podsumować jako zbiór wysiłków osoby zmierzających do kształtowania postaw różnych interesariuszy, tak aby oczekiwali oni i doceniali produkty projektu i to, kiedy można je dostarczyć oraz aby nie byli rozczarowani z powodu wygórowanych lub błędnych oczekiwań dotyczących postępów prac lub/i rezultatów projektu.

Oczywiście każda komunikacja odbywa się w dwie strony, więc należy dokładnie sprawdzić, czy informacje dotarły do odbiorcy i jak zostały odebrane a następnie czy informacja spowodowała zamierzony skutek poprzez informację zwrotną i inne informacje przychodzące.

Ponieważ okoliczności stale zmieniają się, plan komunikacji należy regularnie przeglądać i aktualizować. Umożliwia to skuteczną identyfikację i zawiązanie potencjalnych sojuszy i sieci powiązań. Dla każdego partnera określa się korzyści i rezultaty płynące z możliwych partnerstw lub sojuszy. Z potencjalnymi współpracownikami i sojusznikami należy tworzyć i rozwijać dobre relacje.

Mierniki

- Opisuje korzyści płynące z posiadania strategii zarządzania interesariuszami;
- Opracowuje plan komunikacji;
- Dostosowuje plan komunikacji i/lub strategii do zmieniających się okoliczności;
- Wyjaśnia powody zmian w planie komunikacji;
- Identyfikuje i ocenia szanse wynikające z zawiązania partnerstwa lub sojuszu;
- Identyfikuje i ocenia potencjalne podmioty współpracujące.

4.5.12.3. Budowanie relacji z zarządem, sponsorami i kierownictwem wyższego szczebla w celu zaangażowania i zarządzania ich interesami i oczekiwaniami

Opis

W przypadku niemal wszystkich projektów kluczowymi interesariuszami są kadra kierownicza, członkowie zarządu i sponsorzy. Często to zarząd organizacji udostępnia finanse (budżet) i/lub może decydować w sprawie zasobów, priorytetów nadawanych wymaganiom, definicji zakresu, itd. W przypadku tych głównych interesariuszy, zarządzanie ich oczekiwaniami jest sprawą nadrzędną. Zaangażowanie i aprobatę oraz pewność nastawienia zarządu, wyższej kadry kierowniczej i/lub sponsora(ów) ma bardzo korzystny wpływ na powodzenie całego przedsięwzięcia i zaangażowanych w nie osób. Pożądane są dobre relacje pracownicze oraz otwarta, szczerza komunikacja.

Czasami jedna osoba pełni kilka ról, ale częściej to grupa osób pełni jedną lub więcej ról w projekcie. Oni wszyscy mają swoje oczekiwania, interesy i wpływ na pracę nad projektem. Zależnie od projektu, kadra zarządzająca i/lub sponsor(rzy) może brać udział w zarządzaniu interesariuszami pełniąc rolę ambasadorów projektu, ponieważ mają status i uprawnienia, których nie ma kierownik projektu.

Mierniki

- Angażuje zarząd i/lub sponsora(ów);
- Zarządza oczekiwaniami zarządu, wyższego kierownictwa oraz/lub sponsora(ów);
- Angażuje pracowników wyższego szczebla i/lub sponsora(ów) do roli ambasadorów projektu.

4.5.12.4. Budowanie relacji z użytkownikami, partnerami, dostawcami i innymi interesariuszami w celu nawiązania współpracy i zyskania ich zaangażowania

Opis

W przypadku niemal każdego przedsięwzięcia warunkiem wstępnym sukcesu jest wczesne zaangażowanie użytkowników końcowych. Użytkownicy lub ich przedstawiciele mogą dostarczać informacji, takich jak potrzeby i wymagania oraz sposób wykorzystania rezultatów projektu. Jest to często kwestia zasadnicza dla zdefiniowania każdego produktu cząstkowego. Użytkownicy lub ich grupy mogą być również źródłem pozyskiwania zasobów.

Dostawcy mogą być źródłem zasobów, wiedzy, podproduktów, itd. Należy dopilnować, aby wybór wyłonił jak najlepszych dostawców, szczególnie jeśli wiedza, zasoby i/lub podprodukty można pozyskać jedynie z zewnątrz organizacji na podstawie formalnych kontraktów.

Partnerzy to ludzie, grupy lub organizacje, które wspólnymi siłami dążą do realizacji części produktów cząstkowych lub mają szerszy wkład w osiągnięciu celów projektu. Partnerzy mogą mieć swój udział w określonej części projektu, ale ich współpraca może mieć bardziej stały charakter oparty na sojuszu lub umowie partnerskiej. Partnerami mogą również być inni menedżerowie, z którymi współpraca ma na celu zwiększenie tempa prac lub zwiększenie jakości produktów cząstkowych, co powinno zwiększyć korzyści dla organizacji.

Kiedy w ramach przedsięwzięcia tworzy się komitet sterujący, w jego skład wchodzi przynajmniej jeden użytkownik o długim stażu i doświadczeniu lub przedstawiciel użytkowników oraz biznesowi przedstawiciele kluczowych dostawców. Użytkownicy końcowi i inni interesariusze mogą być częścią ciała doradczego współpracującego z zarządem lub komitetem sterującym. Osoba musi skupić się tych grupach interesariuszy od samego początku przedsięwzięcia i użyć swoich wpływów do wyboru odpowiednich przedstawicieli użytkowników i dostawców.

Mierniki

- Wypracowuje zaangażowanie użytkowników w projekt;
- Wypracowuje zaangażowanie dostawców w projekt;
- Współpracuje z partnerami co prowadzi do optymalnej realizacji projektu z punktu widzenia organizacji.

4.5.12.5. Budowanie i rozwój sieci kontaktów i sojuszy

Opis

W ramach strategii zarządzania interesariuszami należy wprowadzać i budować sieci i sojusze. Mogą mieć postać formalną lub nieformalną. Kiedy są formalne, negocjuje się i dokumentuje kształt umowy oraz wypracowuje i wdraża plan współpracy o charakterze stałym. Częścią planu jest ustalenie miary wykonania oraz ustalenie strategii wyjścia.

Wszystkie sieci kontaktów i sojusze należy często oceniać i ulepszać w razie potrzeby. Sojusze mogą się kończyć zgodnie z założeniami lub kiedy formalne relacje przestają być korzystne dla przynależnych organizacji lub interesariuszy. Często organizacja pragnie wchodzić w przyszłe sojusze z tymi samymi partnerami przy nowych projektach, dlatego zakończenie formalnej relacji należy przeprowadzać z zachowaniem dobrych relacji.

Sieci są bardziej nieformalne i zazwyczaj utrzymują się długo po zakończeniu cyklu życia projektu.

Mierniki

- Negocjuje i dokumentuje umowy o sojuszu ;
- Opracowuje i wdraża plan współpracy;
- Opracowuje i ocenia miar sukcesu;
- Pielęgnowuje kluczowe porozumienia partnerskie;
- Zamyka wszystkie formalne kontrakty;

4.5.13. Zmiana i transformacja

Definicja

Nowo wypracowane zdolności i możliwości mogą przynieść korzyści tylko w sytuacji, kiedy się je wykorzystuje i kiedy są wspierane przez organizację i ludzi którzy je otrzymują. Zmiana (polepszenie obecnej sytuacji pamiętając o przeszłych doświadczeniach) oraz transformacja (rozwój nowej sytuacji w oparciu o wizję przyszłości) umożliwiają proces, narzędzia i techniki, dzięki którym osoby i organizacje mogą dokonywać przekształceń prowadzących do zaadoptowania i wprowadzenia zmiany.

Zamiar

Dzięki temu elementowi kompetencji jednostka może pomagać społecznościom, organizacjom oraz poszczególnym osobom dokonywać zmian lub transformacji, dzięki którym możliwe jest osiągnięcie spodziewanych korzyści i sukcesu przedsięwzięcia.

Opis

Celem projektu jest uzyskanie korzyści. W wielu przypadkach korzyści osiąga się nie tylko poprzez zrealizowanie rezultatów projektu, ale również poprzez małe lub duże zmiany w zachowaniach organizacji.

Ludzie zazwyczaj nie sprzeciwiają się zmianie; sprzeciwiają się, kiedy zmiana ich bezpośrednio dotyczy. Z ich obiekcjami można sobie poradzić przykładowo dzięki budowaniu wsparcia, komunikacji skupiającej się bezpośrednio na zaistniałym oporze oraz tworzeniem wiedzy i umiejętności koniecznych do wdrożenia zmiany. Zmiana o charakterze bardziej strategicznym wymagać będzie wpływu na wiodącą koalicję lub interwencje o naturze psychologicznej lub psychospołecznej. Dobre zarządzanie zmianą objawia się tym, że ludzie czują się zaangażowani w proces zmiany i pracują kolektywnie dążąc do wspólnych celów oraz realizując korzyści i dostarczając rezultaty.

Transformacja zachodzi, kiedy określona wizja pociąga za sobą zmianę zachowania i istnieje wola by robić rzeczy winny niż obecnie sposób. Powodzenie transformacji zależy od wizji i jej siły oraz ludzi, którzy ją podzielają i są gotowi poświęcić energię na jej realizację.

Poziom zarządzania zmianą i transformacją wymagany przez przedsięwzięcie w dużej mierze zależy od ilości zakłóceń powstałych w codziennej pracy jednostek i grup oraz czynników takich jak kultura, system wartości i historia przeszłych zmian. Osoba musi regularnie monitorować i oceniać skuteczność zmian i dokonywać adaptacji strategii zmian i transformacji. Musi również wziąć pod uwagę rozmiar zmiany wobec możliwości i zdolności ludzi, grup i organizacji, aby pomagać im w skutecznym dostosowaniu się do zmian lub transformacji.

Projekty zazwyczaj otwierają nowe możliwości. Jednakże dopiero kiedy się wykorzystuje te możliwości i nowe zdolności wtedy dopiero powstaje wartość dodana i korzyści. Zmiany biznesowe lub organizacyjne często zmieniają lub w znacznym stopniu wpływają na procesy, systemy, struktury organizacyjne i role stanowisk, jednak przede wszystkim wpływają na zachowanie ludzi. Zmiany mogą być niewielkie lub wymagać całkowitej transformacji. Czasami mogą nawet być uciążliwe, wymagając specjalnych umiejętności dla ich wprowadzenia w życie. W wielu przypadkach projekt wywoła i wprowadzi zmianę, jednak zakończy się zanim korzyści z niej płynące będą osiągalne.

Wiedza

- Style uczenia się poszczególnych osób, grup i organizacji;
- Teorie zarządzania zmianą organizacyjną;
- Wpływ zmiany na osoby;
- Techniki zarządzania zmianą osobistą;
- Dynamika grupy;

4 Wytyczne dla osób zarządzających projektami

- Analiza wpływu;
- analiza interesariuszy;
- Teoria motywacji;
- Teoria zmiany.

Umiejętności

- Ocena możliwości i potencjału osoby, grupy i organizację do zmiany;
- Reagowanie na zachowanie osób lub grup;
- Radzenie sobie z oporem na zmiany.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Praktyka;
- Perspektywa 1: Strategia;
- Perspektywa 2: Nadzór zarządczy, struktury i procesy;
- Perspektywa 4: Układy sił i interesów;
- Perspektywa 5: Kultura i wartości;
- Ludzie 3: Komunikacja interpersonalna;
- Ludzie 5: Przywództwo;
- Ludzie 8: Przedsiębiorczość i kreatywność.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

4.5.13.1. Ocena możliwości przystosowania się organizacji do zmian

Opis

Organizacje i ludzie mają ograniczoną zdolność, możliwość i gotowość do zmian. Wpływają na to między innymi takie czynniki jak powodzenie lub porażka poprzednich zmian, stres i presja, rozumiana potrzeba danej zmiany, kultura i atmosfera oraz dostrzeganie pozytywnych lub negatywnych perspektyw. Może również występować otwarty lub ukryty opór, co negatywnie przekłada się zdolność do dostosowania się do zmiany. W wielu przypadkach opór nie pochodzi od osób, na które zmiana oddziałuje bezpośrednio, ale od osób, które nimi zarządzają. Zdolność adaptacji do zmiany nie jest stała, mogą na nią wpływać czynniki wewnątrz i spoza przedsiębiorstwa.

Mierniki

- Analizuje zdolności adaptacji do koniecznej zmiany na podstawie przeszłych udanych i nieudanych zmian w organizacji;
- Ocenia obszary (zagadnień, ludzi), które potencjalnie mogą wywołać opór na zmiany;
- Rozpoznaje i kształtuje okoliczności, które mogą zwiększyć zdolność adaptacji;
- Reaguje w sytuacji, gdy żądana lub oczekiwana zmiana lub przekształcenie leży poza możliwościami organizacji;

4.5.13.2. Identyfikacja obszarów wymagających zmian i określenie szans płynących z transformacji

Opis

W przypadku projektów o charakterze biznesowym analizuje się wymagania organizacyjne oraz kontekst projektu, aby wskazać konieczne zmiany lub przekształcenia oraz czas ich przeprowadzenia. Projekty o perspektywie bardziej społecznej wymagają analizy, aby określić na które grupy społeczne projekt może i powinien mieć wpływ. Można to zrobić stosując rozmowy i wywiady, zbierając informacje, analizując dane lub organizując warsztaty. Czasami nowe szanse powstają w wyniku zmian w warunkach rynkowych, środowisku projektu lub w wyniku innych zmian organizacyjnych i społecznych. Wymagania zmian i szanse związane ze zmianą będą często się zmieniać, dlatego należy je regularnie śledzić i uwzględniać.

Mierniki

- Identyfikuje grupy i osoby, na których oddziałuje określona zmiana;
- Mapuje grupy interesów;
- Regularnie identyfikuje wymagania dla wprowadzenia zmiany i płynące z niej korzyści;
- Dostosowuje się do zmian interesów i sytuacji.

4.5.13.3. Opracowanie strategii zmiany lub transformacji

Opis

Osoba tworzy strategię zmiany (albo strategia powstaje i musi być przez osobę spisana), dzięki niej będzie można zarządzać przewidywanymi zmianami lub transformacją. Strategię kształtują intensywność zmiany i jej wpływ oraz bierze pod uwagę zdolność po stronie organizacji, społeczności lub ludzi do jej zaadoptowania lub gotowość do transformacji. Należy również rozważyć ramy czasowe zmiany, które muszą odpowiadać dynamice społecznej lub organizacyjnej oraz szansom, które z niej wynikają. Plan budowany jest poprzez konsultacje i regularnie się go aktualizuje.

Elementami strategii są nauka, monitorowanie oraz ocena tego, co działa i tego, co nie działa oraz w jakich sytuacjach. Zmiana i transformacja nie zachodzą z dnia na dzień; zazwyczaj potrzeba czasu, zanim pojawi się nowa wartość dodana.

Kiedy zmiany lub transformacja mają wyraźniejsze konsekwencje, należy obrać podejście stopniowe/krokowe, aby określić wartość pierwszych sukcesów i wykorzystać je jako zachętę dla następnych kroków zmian. Plan zmiany osoba może czasami ustrukturyzować i planować, ale czasami może się też skupiać na zachowaniu grup, na władzy czy uprawnieniach, na procesie uczenia się i na powstawaniu zmiany. Nie istnieje jeden właściwy sposób, aby przeprowadzić zmianę, ale osoba musi potrafić tę zmianę zaplanować i przeprowadzić.

Mierniki

- Identyfikuje strategię dla społecznych, organizacyjnych i osobistych zmian lub transformacji oraz rozpoznaje np. innowatorów, podmioty najszybciej i najwolniej się dostosowujące;
- Współpracuje z innymi w celu potwierdzenia strategii;
- Dokumentuje strategię w postaci całościowego planu zmiany;
- Opracowuje podejście stopniowych kroków („step-by-step”) jeżeli jest to wymagane;
- Regularnie uwzględnia w planach wiedzę nabytą oraz zmiany wprowadzone w środowisku projektu lub w społeczeństwie;
- Regularnie dostosowuje strategię w obliczu wprowadzonych zmian i powstałych w ich skutku korzyści.

4.5.13.4. Wdrożenie planu zarządzania zmianą lub transformacją

Opis

W oparciu o strategię zmiany lub transformacji planuje się zestaw możliwych sposobów działania i interwencji społecznych. Mogą to być warsztaty, szkolenia, sesje informacyjne, tzw. piloty, gry strategiczne (ang. serious games) oraz tworzenie wizji strategicznych, ale z pewnością wystąpią sytuacje wymagające zdecydowanego reagowania z użyciem formalnej władzy i związane z powstałym oporem. Po zaadoptowaniu zmiany należy wprowadzić środki mające na celu jej trwałe utrzymanie i pomoc organizacjom i osobom w uniknięciu powrotu do starych zachowań i przyzwyczajeń.

Mierniki

- Opracowuje spójny plan reagowania;
- Wdraża wybrane sposoby reagowania;
- Prowadzi lub organizuje warsztaty i szkolenia;
- Radzi sobie z oporem przed zmianą;
- Organizuje i wdraża reakcje z wykorzystaniem mass mediów;
- Wykorzystuje techniki wzmacniające utrzymanie nowych zachowań.

DODATEK A:

Odniesienie do ISO21500: 2012

Niniejsze tabele korelacji pokazują element(y) kompetencji IPMA ICB® i/lub wskaźnik(i) kompetencji odpowiadające każdemu elementowi standardu ISO21500. Korelacja jest pokazana jedynie dla elementów zarządzania projektami IPMA ICB, gdyż ISO21500 odnosi się tylko do zarządzania projektami, a nie do zarządzania programami lub portfelami.

Należy także pamiętać, że ISO21500 jest standardem bazującym na procesach, podczas gdy IPMA ICB jest indywidualnym standardem zbudowanym wokół kompetencji. Tabele przedstawione poniżej określają powiązania pomiędzy wiedzą i umiejętnościami z IPMA ICB a procesami ISO21500. Element kompetencji lub kluczowy wskaźnik kompetencji podany w nawiasach pokazuje częściową korelację. Elementy kompetencji IPMA ICB, które nie mają odniesienia w ISO21500 zostały odpowiednio oznaczone („brak odpowiednika”).

Elementy kompetencji w obszarze „Ludzie”

Element kompetencji IPMA ICB	Odpowiednik w ISO:21500
Ludzie 1: Autorefleksja i zarządzanie sobą	(3.9 Kompetencje personelu projektu)
Ludzie 2: Spójność wewnętrzna i rzetelność	(3.9 Kompetencje personelu projektu)
Ludzie 3: Komunikacja interpersonalna	(3.9 Kompetencje personelu projektu) (4.3.20. Zarządzanie zespołem projektowym)
Ludzie 4: Relacje i zaangażowanie	(3.9 Kompetencje personelu projektu) (4.3.20. Zarządzanie zespołem projektowym)
Ludzie 5: Przywództwo	(3.9 Kompetencje personelu projektu) (4.3.20. Zarządzanie zespołem projektowym)
Ludzie 6: Praca zespołowa	(3.9 Kompetencje personelu projektu) (4.3.20. Zarządzanie zespołem projektowym)
Ludzie 7: Konflikt i kryzys	(3.9 Kompetencje personelu projektu) (4.3.20. Zarządzanie zespołem projektowym)
Ludzie 8: Przedsiębiorczość i kreatywność	(3.9 Kompetencje personelu projektu)
Ludzie 9: Negocjacje	(3.9 Kompetencje personelu projektu)
Ludzie 10: Orientacja na wyniki	(3.9 Kompetencje personelu projektu) (4.3.20. Zarządzanie zespołem projektowym)

Elementy kompetencji w obszarze „Praktyka”

Element kompetencji IPMA ICB	Odpowiednik w ISO:21500
Praktyka 1: Definiowanie projektu	3.4.2. Ocena szans i inicjacja projektu 3.6. Zarządzanie projektem (3.8. Interesariusze i organizacja projektu) (3.10 Cykl życia projektu) (4.3.2. Opracowanie karty projektu) 4.3.8. Zebranie doświadczeń
Praktyka 2: Wymagania, cele i korzyści	3.4.3. Realizacja korzyści (3.11 Ograniczenia projektu) 4.3.2. Opracowanie karty projektu
Praktyka 3: Zakres	(3.11. Ograniczenia projektu) 4.3.11. Określenie zakresu 4.3.12. Stworzenie struktury podziału pracy 4.3.13. Określenie działań 4.3.14. Kontrola zakresu
Praktyka 4: Zarządzanie czasem w projekcie	(3.10 Cykl życia projektu) 4.3.21. Ustalenie kolejności działań 4.3.22. Oszacowanie czasu trwania działania 4.3.23. Opracowanie harmonogramu 4.3.24. Kontrola harmonogramu
Praktyka 5: Organizacja projektu i komunikacja	(4.3.15. Ustanowienie zespołu projektowego) 4.3.17. Określenie organizacji projektu (4.3.38. Planowanie komunikacji) (4.3.39. Dystrybucja informacji) (4.3.40. Zarządzanie komunikacją)
Praktyka 6: Jakość	4.3.32. Planowanie jakości 4.3.33. Zapewnienie jakości 4.3.34. Przeprowadzenie kontroli jakości
Praktyka 7: Finanse	(3.11. Ograniczenia projektu) 4.3.25. Oszacowanie kosztów 4.3.26. Opracowanie budżetu 4.3.27. Kontrola kosztów

Element kompetencji IPMA ICB	Odpowiednik w ISO:21500
Praktyka 8: Zasoby	(3.9. Kompetencje personelu projektowego) (3.11. Ograniczenia projektu) (4.3.15. Ustanowienie zespołu projektowego) 4.3.16. Oszacowanie zasobów 4.3.18. Opracowanie zespołu projektowego 4.3.19. Kontrola zasobów
Praktyka 9: Zamówienia, kontrakty i współpraca	4.3.35. Planowanie zamówień 4.3.36. Wybór dostawców 4.3.37. Stosowanie zamówień
Praktyka 10: Planowanie i kontrola	(3.10. Cykl życia projektu) 4.3.3. Opracowanie planów projektowych 4.3.4. Kierowanie pracą nad projektem 4.3.5. Kontrola pracy nad projektem 4.3.6. Kontrola zmian 4.3.7. Zamykanie fazy projektu lub całego projektu
Praktyka 11: Ryzyko	(3.11 Ograniczenia projektu) 4.3.28. Identyfikacja ryzyka 4.3.29. Ocena ryzyka 4.3.30. Reakcja na ryzyko 4.3.31 Kontrola ryzyka
Praktyka 12: Interesariusze	3.8. Interesariusze i organizacja projektu 4.3.9. Identyfikacja interesariuszy 4.3.10. Zarządzanie interesariuszami (4.3.38. Planowanie komunikacji) (4.3.39. Dystrybucja informacji) (4.3.40. Zarządzanie komunikacją)
Praktyka 13: Zmiana i transformacja	Brak odpowiednika w ISO:21500

Elementy kompetencji w obszarze „Perspektywa”

Elementy kompetencji IPMA ICB	Odpowiednik w ISO:21500
Perspektywa 1: Strategia	3.4.1. Strategia organizacyjna
Perspektywa 2: Nadzór zarządczy, struktury i procesy	3.5. Środowisko projektu 3.6. Zarządzanie projektem (3.7. Projekty i operacje) (3.8. Interesariusze i organizacja projektu)
Perspektywa 3: Zgodność, normy i przepisy	3.5. Środowisko projektu (3.11. Ograniczenia projektu)
Perspektywa 4: Układy sił i interesów	(3.8. Interesariusze i organizacja projektu)
Perspektywa 5: Kultura i wartości	3.5. Środowisko projektu

Dodatek C:

Odniesienie do IPMA ICB Wersja 3.0

Poniższe tabele pokazują element(y) kompetencji IPMA ICB® i/lub wskaźnik(i) kompetencji odpowiadające każdemu elementowi kompetencji IPMA ICB w wersji 3.0. Mapowanie jest przedstawione jedynie dla elementów zarządzania projektami IPMA ICB 4.0. Element kompetencji lub kluczowy wskaźnik kompetencji podany w nawiasach pokazuje częściowe mapowanie.

Elementy kompetencji technicznych IPMA ICB Wersja 3.0

Elementy kompetencji IPMA ICB Wersja 3.0	Mapowanie w IPMA ICB Wersja 4.0
1.01. Sukces zarządzania projektem	<p>Praktyka 1: Definiowanie projektu</p> <p>Perspektywa 1: Strategia: KCI 4 Ustalenie, ocena i przegląd krytycznych czynników sukcesu</p> <p>(Ludzie 10: Orientacja na wyniki: KCI 1 Ocena decyzji i działań pod kątem ich wpływu na sukces projektu i cele organizacji)</p> <p>(Ludzie 10: Orientacja na wyniki: KCI 5 Dostarczenie rezultatów i uzyskanie akceptacji)</p>
1.02. Interesariusze	<p>Praktyka 12: Interesariusze</p> <p>(Perspektywa 3: Układy sił i interesów)</p>
1.03 Wymagania i cele projektu	<p>Praktyka 2: Wymagania, cele i korzyści</p>
1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse	<p>Praktyka 11: Ryzyko</p>
1.05 Jakość	<p>Praktyka 6: Jakość</p>
1.06 Organizacja projektu	<p>Praktyka 5: Organizacja projektu i komunikacja: KCI 2 Określenie struktury, ról i obowiązków w projekcie</p> <p>Praktyka 5: Organizacja projektu i komunikacja: KCI 4 Wdrażanie, monitorowanie i utrzymywanie organizacji projektu</p>
1.07. Praca zespołowa	<p>Ludzie 6: Praca zespołowa</p>
1.08 Rozwiązywanie problemów	<p>Ludzie 8: Przedsiębiorczość i kreatywność, zwłaszcza KCI 2-5</p>
1.09 Struktury projektu	<p>Praktyka 3: Zakres: 2 Struktura zakresu projektu</p> <p>Praktyka 3: Zakres: KCI 3 Zdefiniowanie pakietów prac projektu</p>
1.10 Zakres i produkty cząstkowe	<p>Praktyka 3: Zakres: KCI 1 Określenie produktów cząstkowych projektu</p> <p>Praktyka 3: Zakres: KCI 4 Ustalenie i utrzymanie konfiguracji zakresu</p>
1.11. Czas i etapy projektu	<p>Praktyka 4: Czas</p>

Elementy kompetencji IPMA ICB Wersja 3.0	Mapowanie w IPMA ICB Wersja 4.0
1.12 Zasoby	Praktyka 8: Zasoby
1.13. Koszty i zasoby finansowe	Praktyka 7: Finanse
1.14 Zamówienia i kontrakty	Praktyka 9: Zamówienia, kontrakty i współpraca
1.15 Zmiany	Praktyka 10: Planowanie i kontrola: KCI 5 Ocena, uzyskanie akceptacji i wdrażanie zmian w projekcie
1.16 Kontrola i raporty	Praktyka 10: Planowanie i kontrola: KCI 3 Kontrola realizacji projektu względem planu oraz podejmowanie koniecznych działań naprawczych Praktyka 10: Planowanie i kontrola: KCI 4 Raportowanie postępu prac
1.17 Informacje i dokumentacja	Praktyka 5: Organizacja projektu i komunikacja: KCI 1 Ocena i ustalenie potrzeb interesariuszy związanych z komunikacją i dokumentacją Praktyka 5: Organizacja projektu i komunikacja: KCI 3 Stworzenie infrastruktury, procesów i systemów obiegu informacji
1.18 Komunikacja	Ludzie 3: Komunikacja interpersonalna
1.19 Rozpoczynanie	Praktyka 10: Planowanie i kontrola KCI 1 Rozpoczynanie projektu i opracowanie oraz uzgodnienie planu zarządzania projektem Praktyka 10: Planowanie i kontrola: KCI 2 Inicjowanie projektu i zarządzanie przejściem w nową fazę projektu
1.20 Zamykanie	Praktyka 10: Planowanie i kontrola: KCI 6 Zamknięcie i ewaluacja etapu projektu lub całego projektu

Elementy kompetencji behawioralnych IPMA ICB Wersja 3.0

Elementy kompetencji IPMA ICB Wersja 3.0	Mapowanie w IPMA ICB Wersja 4.0
2.01 Przywództwo	Ludzie 5: Przywództwo
2.02 Zaangażowanie i motywacja	<p>Ludzie 4: Relacje i zaangażowanie</p> <p>Ludzie 5: Przywództwo</p> <p>KCI 2 Branie odpowiedzialności i okazywanie zaangażowania</p> <p>Ludzie 4: Relacje i zaangażowanie:</p> <p>KCI 5 Dzielenie się własną wizją i celami, aby zdobyć zaangażowanie i poświęcenie innych</p> <p>Ludzie 6: Praca zespołowa:</p> <p>KCI 4 Wzmacnianie zespołów poprzez delegowanie zadań i odpowiedzialności</p> <p>Ludzie 1: Autorefleksja i zarządzanie sobą:</p> <p>KCI 3 Identyfikacja i refleksja dotycząca własnych motywacji, w celu wyznaczenia celów osobistych i utrzymania koncentracji</p>
2.03 Samokontrola	<p>Ludzie 1: Autorefleksja i zarządzanie sobą</p> <p>Ludzie 2: Spójność wewnętrzna i rzetelność:</p> <p>KCI 3 Odpowiedzialność za własne decyzje i działania</p>
2.04 Asertywność	<p>Ludzie 5: Przywództwo:</p> <p>KCI 3 Kierowanie, coaching i mentoring w celu poprawy jakości pracy jednostek i zespołów</p> <p>Ludzie 5: Przywództwo:</p> <p>KCI 4 Wywieranie wpływu i sprawowanie właściwej władzy nad innymi, dla osiągnięcia celów</p>

Elementy kompetencji IPMA ICB Wersja 3.0	Mapowanie w IPMA ICB Wersja 4.0
2.05 Odprężanie	<p>Ludzie 1: Autorefleksja i zarządzanie sobą: KCI 4 Organizacja pracy w zależności od sytuacji i zasobów własnych</p> <p>Ludzie 3: Komunikacja interpersonalna: KCI 5 Stosowanie humoru i zachowanie dystansu</p> <p>Ludzie 10: Orientacja na wynik: KCI 3 Tworzenie i utrzymanie zdrowego, bezpiecznego i produktywnego środowiska pracy</p>
2.06 Otwartość	<p>Ludzie 8: Przedsiębiorczość i kreatywność : KCI 1 Stymulowanie i wspieranie otwartego i kreatywnego środowiska</p> <p>(Ludzie 3: Komunikacja interpersonalna: KCI 2 Facylitacja i promowanie otwartej komunikacji)</p>
2.07 Kreatywność	<p>Ludzie 8: Przedsiębiorczość i kreatywność: KCI 1 Stymulowanie i wspieranie otwartego i kreatywnego środowiska</p> <p>KCI 4 Promowanie i stosowanie kreatywnych technik poszukiwania alternatyw i rozwiązań</p>
2.08 Orientacja na wyniki	Ludzie 10: Orientacja na wyniki
2.09. Sprawność	<p>Ludzie 10: Orientacja na wyniki: KCI 2 Równoważenie potrzeb i środków w celu optymalizacji wyników i osiągnięcia sukcesu</p>
2.10 Konsultowanie	<p>Ludzie 4: Relacje i zaangażowanie: KCI 4 Okazywanie innym zaufania i szacunku przez zachęcanie do dzielenia się opiniami lub wątpliwościami</p> <p>Ludzie 4: Relacje i zaangażowanie: KCI 5 Dzielenie się własną wizją i celami, aby zdobyć zaangażowanie i poświęcenie innych</p>
2.11 Negocjowanie	Ludzie 9: Negocjowanie
2.12 Konflikty i kryzysy	Ludzie 7: Konflikt i kryzys

Elementy kompetencji IPMA ICB Wersja 3.0	Mapowanie w IPMA ICB Wersja 4.0
2.13 Wiarygodność	<p>Ludzie 2: Spójność wewnętrzna i rzetelność: KCI 4 Spójne działanie, podejmowanie decyzji i komunikacja</p> <p>Ludzie 2: Spójność wewnętrzna i rzetelność: KCI 5: Skrupulatne wykonywanie zadań, budowanie zaufania</p>
2.14 Docenianie wartości	<p>Ludzie 4: Relacje i zaangażowanie: KCI 4 Okazywanie innym zaufania i szacunku przez zachęcanie do dzielenia się opiniami lub wątpliwościami (Perspektywa 5: Kultura i wartości)</p>
2.15. Etyka	<p>Ludzie 2: Spójność wewnętrzna i rzetelność: KCI 1 Uznanie i stosowanie wartości etycznych do wszelkich decyzji i działań</p> <p>Perspektywa 3: Zgodność, normy i przepisy: KCI 3: Identyfikacja i zapewnienie zgodności projektu z wszelkimi odpowiednimi przepisami prawa (Ludzie 2: Spójność i rzetelność: KCI 2 Promowanie trwałości wyników i efektów w długiej perspektywie)</p> <p>Perspektywa 3: Zgodność, normy i przepisy: KCI 4 Identyfikacja i zapewnienie zgodności projektu z odpowiednimi zasadami i celami zrównoważonego rozwoju</p>

Elementy kompetencji kontekstowych IPMA ICB Wersja 3.0

Elementy kompetencji IPMA ICB Wersja 3.0	Mapowanie w IPMA ICB Wersja 4.0
3.01. Orientacja na projekty	Perspektywa 2: Nadzór zarządczy, struktury i procesy: KCI 1 Znajomość zasad zarządzania projektem i sposobów ich wdrażania
3.02. Orientacja na programy	Perspektywa 2: Nadzór zarządczy, struktury i procesy: KCI 2 Znajomość i stosowanie zasad zarządzania programem i sposobów ich wdrażania
3.03. Orientacja na portfele	Perspektywa 2: Nadzór zarządczy, struktury i procesy: KCI 3 Znajomość i stosowanie zasad zarządzania portfelem i sposobów ich wdrażania
3.04. Wdrażanie zarządzania projektami, programami i portfelami	Perspektywa 3: Zgodność, normy i przepisy: KCI 6 Ocena, porównanie i usprawnianie organizacyjnej kompetencji zarządzania projektem/programem/portfelem organizacji
3.05. Stałe struktury organizacji	Perspektywa 2: Nadzór zarządczy, struktury i procesy
3.06. Działalność gospodarcza	Perspektywa 1: Strategia (Perspektywa 2: Nadzór zarządczy, struktury i procesy: KCI 5 Dostosowanie projektu do struktur sprawozdawczych i decyzyjnych oraz wymagań jakościowych organizacji (Perspektywa 4: Układy sił i interesów)
3.07. Systemy, produkty i technologie	Perspektywa 2: Nadzór zarządczy, struktury i procesy Perspektywa 3: Zgodność, normy i przepisy: KCI 3 Identyfikacja i zapewnienie zgodności projektu z odpowiednimi kodeksami postępowania i kodeksami branżowymi Perspektywa 3: Zgodność, normy i przepisy: KCI 5 Ocena, użytkowanie i rozwój profesjonalnych narzędzi i standardów dla projektu Perspektywa 1: Strategia: KCI 5 Określenie, ocena i przegląd kluczowych czynników wydajności
3.08. Zarządzanie zasobami ludzkimi	Perspektywa 2: Nadzór zarządczy, struktury i procesy: KCI 6 Dostosowanie projektu do procesów i funkcji działu zarządzania zasobami ludzkimi

Elementy kompetencji IPMA ICB Wersja 3.0	Mapowanie w IPMA ICB Wersja 4.0
3.09. Zdrowie, ochrona, bezpieczeństwo i środowisko	<p>Perspektywa 3: Zgodność, normy i przepisy: KCI 2 Rozpoznanie i zapewnienie zgodności projektu z wszelkimi odpowiednimi przepisami dotyczącymi bezpieczeństwa i higieny pracy oraz ochrony środowiska</p> <p>Perspektywa 3: Zgodność, normy i przepisy: KCI 4 Identyfikacja i zapewnianie zgodności projektu z odpowiednimi zasadami i celami zrównoważonego rozwoju</p>
3.10. Finanse	<p>Perspektywa 2: Nadzór zarządczy, struktury i procesy: KCI 6 Dostosowanie projektu do procesów i i funkcji działu zarządzania zasobami ludzkimi</p>
3.11. Prawo	<p>Perspektywa 3: Zgodność, normy i przepisy: KCI 1 Identyfikacja i zapewnienie zgodności projektu z odpowiednimi przepisami</p>

Dodatek D:

Tabela kompetencji

Aby zastosować IPMA ICB do oceny i rozwoju kompetencji indywidualnych można zastosować tabelę zawierającą elementy kompetencji opisane w IPMA ICB oraz taksonomii Blooma.

Poziomy kompetencji obejmują:

- Wiedzę: wykazanie się przyswojeniem materiałów poprzez przywołanie faktów, terminów, podstawowych koncepcji i odpowiedzi;
- Rozumienie: wykazanie zrozumienia faktów i koncepcji poprzez porównanie, tłumaczenie, interpretację, opis i artykułowanie głównych koncepcji;
- Zastosowanie: wykorzystanie nabytej wiedzy w celu rozwiązania problemów związanych z nowymi sytuacjami poprzez zastosowanie faktów, technik i zasad;
- Analiza: weryfikowanie i segregowanie danych poprzez identyfikację motywów i przyczyn, wyciąganie wniosków i wyszukiwanie potwierdzenia uogólnień;
- Synteza: tworzenie struktury lub schematu z różnych elementów, złożenie ich w całość; zbieranie informacji na różne sposoby poprzez łączenie elementów w nowy schemat lub zaproponowanie alternatywnych rozwiązań;
- Ocena: Prezentacja i obrona opinii poprzez ewaluację danych, pomysłów lub jakości pracy w oparciu o zestaw kryteriów.

Dodatek D: Tabela kompetencji

		Wiedza	Rozumienie	Zastosowanie	Analiza	Synteza	Ocena
Perspektywa	Strategia						
	Nadzór zarządczy, struktury i procesy						
	Zgodność*, normy i przepisy						
	Układy sił i interesów						
	Kultura i wartości						
Ludzie	Autorefleksja i zarządzanie sobą						
	Spójność wewnętrzna i rzetelność						
	Komunikacja interpersonalna						
	Relacje i zaangażowanie						
	Przywództwo						
	Praca zespołowa						
	Konflikt i kryzys						
	Przedsiębiorczość i kreatywność						
	Negocjacje						
	Orientacja na wyniki						
Praktyka	Definiowanie Projektu/Programu/Portfela						
	Wymagania, cele i korzyści						
	Zakres						
	Zarządzanie czasem w projekcie						
	Organizacja projektu i komunikacja						
	Jakość						
	Finanse						
	Zasoby						
	Zamówienia, kontrakty i współpraca						
	Planowanie i kontrola						
	Ryzyko						
	Interesariusze						
	Zmiana i transformacja						
	Wybór i optymalizacja **/						

*/ ang. Compliance

**/ nie dotyczy Project Management

Dodatek E:

Tabela Kluczowych Wskaźników Kompetencji

Dodatek E: Tabela Kluczowych Wskaźników Kompetencji

4.3.	Perspektywa	41			4.3.4	Układy sił i interesów	56
4.3.1.	Strategia	42			4.3.4.1.	Ocena osobistych ambicji i interesów innych osób i ich potencjalnego wpływu na projekt	57
4.3.1.1.	Dostosowanie do misji i wizji organizacji	43			4.3.4.2.	Ocena nieformalnego wpływu jednostek i grup i jego potencjalnego wpływu na projekt	58
4.3.1.2.	Identyfikacja i wykorzystanie możliwości wpływu na strategię organizacyjną	43			4.3.4.3.	Ocena osobowości i stylów pracy innych osób oraz zastosowanie tych aspektów z korzyścią dla projektu	58
4.3.1.3.	Wypracowanie i zapewnienie ciągłości wiarygodności uzasadnień biznesowych / organizacyjnych.	44			4.3.5.	Kultura i wartości	59
4.3.1.4.	Ustalenie, ocena i przegląd krytycznych czynników sukcesu	44			4.3.5.1.	Ocena kultury i wartości społeczności i ich implikacji dla projektu	60
4.3.1.5.	Określenie, ocena i przegląd kluczowych czynników wydajności	45			4.3.5.2.	Dostosowanie projektu do kultury i wartości organizacji	61
4.3.2.	Nadzór zarządczy, struktury i procesy	46			4.3.5.3.	Ocena nieformalnej kultury i wyznawanych wartości organizacji i ich wpływu na projekt	61
4.3.2.1.	Znajomość zasad zarządzania projektem i sposobów ich wdrażania	47			4.4.	LUDZIE	63
4.3.2.2.	Znajomość i stosowanie zasad zarządzania programem i sposobów ich wdrażania	47			4.4.1.	Autorefleksja i zarządzanie sobą	64
4.3.2.3.	Znajomość i stosowanie zasad zarządzania portfelem i sposobów ich wdrażania	48			4.4.1.1	Identyfikacja i refleksja nad sposobami, w jakie własne wartości i doświadczenia wpływają na pracę	65
4.3.2.4.	Funkcje wspierające	48			4.3.2.4.		
4.3.2.5.	Dostosowanie projektu do struktur sprawodawczych i decyzyjnych organizacji oraz wymagań jakościowych organizacji	49			4.3.2.5.		
4.3.2.6.	Dostosowanie projektu do procesów i funkcji działu zarządzania zasobami ludzkimi	49			4.3.2.6.		
4.3.2.7.	Dostosowanie projektu do procesów finansowych i kontrolingowych	50			4.3.2.7.		
4.3.3.	Zgodność, normy i przepisy	51			4.3.3.		
4.3.3.1.	Identyfikacja i zapewnienie zgodności projektu z wszelkimi odpowiednimi przepisami prawa	52			4.3.3.1.		
4.3.3.2.	Rozpoznanie i zapewnienie zgodności projektu z wszelkimi odpowiednimi przepisami dotyczącymi bezpieczeństwa i higieny pracy oraz ochrony środowiska	53			4.3.3.2.		
4.3.3.3.	Identyfikacja i zapewnienie zgodności projektu z odpowiednimi kodeksami postępowania i kodeksami branżowymi	53			4.3.3.3.		
4.3.3.4.	Identyfikacja i zapewnienie zgodności projektu z odpowiednimi zasadami i celami zrównoważonego rozwoju	53			4.3.3.4.		
4.3.3.5.	Ocena, użytkowanie i rozwój profesjonalnych narzędzi i standardów dla projektu	54			4.3.3.5.		
4.3.3.6.	Ocena, porównywanie i usprawnianie organizacyjnej kompetencji zarządzania projektem	54			4.3.3.6.		

4.4.1.2.	Budowanie pewności siebie na podstawie własnych mocnych i słabych stron	65	4.4.3.1.	Przekazywanie zrozumiałej i ustrukturyzowanej informacji oraz weryfikacja jej zrozumienia	72	4.4.5.	Przywództwo	78
4.4.1.3.	Identyfikacja i refleksja dotycząca własnych motywacji, w celu wyznaczenia celów osobistych i utrzymania koncentracji	66	4.4.3.2.	Facylitacja i promowanie otwartej komunikacji	72	4.4.5.1.	Inicjowanie działań i aktywne doradzanie i oferowanie pomocy	79
4.4.1.4.	Organizacja pracy w zależności od sytuacji i zasobów własnych.	66	4.4.3.3.	Dobór stylów i kanałów komunikacji pod kątem potrzeb odbiorców, sytuacji i poziomu zarządzania	73	4.4.5.2.	Branie odpowiedzialności i okazywanie zaangażowania	79
4.4.1.5.	Branie odpowiedzialności za naukę i rozwój osobisty	67	4.4.3.4.	Efektywna komunikacja z zespołami wirtualnymi	73	4.4.5.3.	Kierowanie, coaching i mentoring w celu poprawy jakości pracy jednostek i zespołów	79
4.4.2.	Spójność wewnętrzna i rzetelność	68	4.4.3.5.	Stosowanie humoru i zachowanie dystansu	73	4.4.5.4.	Wywieranie wpływu i sprawowanie właściwej władzy nad innymi, dla osiągnięcia celów	80
4.4.2.1.	Uznawanie i stosowanie wartości etycznych do wszelkich decyzji i działań	69	4.4.4.	Relacje i zaangażowanie	74	4.4.5.5.	Podjęmowanie, wymuszanie i ocena decyzji	80
4.4.2.2.	Promowanie trwałości wyników i efektów w długiej perspektywie	69	4.4.4.1.	Inicjowanie i rozwijanie relacji osobistych i zawodowych	75	4.4.6.	Praca zespołowa	82
4.4.2.3.	Odpowiedzialność za własne decyzje i działania	69	4.4.4.2.	Budowanie, moderowanie i działania w sieciach społecznościowych	75	4.4.6.1.	Dobór członków i budowanie zespołu	83
4.4.2.4.	Spójne działanie, podejmowanie decyzji i komunikacja	69	4.4.4.3.	Okazywanie empatii poprzez słuchanie, rozumienie i wsparcie	75	4.4.6.2.	Promowanie współpracy i networkingu pomiędzy członkami zespołu	83
4.4.2.5.	Skrupulatne wykonywanie zadań, budowanie zaufania	70	4.4.4.4.	Okazywanie innym zaufania i szacunku przez zachęcanie do dzielenia się opiniami lub wątpliwościami	76	4.4.6.3.	Wspieranie, moderowanie i ocena rozwoju zespołu i jego członków	84
4.4.3.	Komunikacja interpersonalna	71	4.4.4.5.	Dzielenie się własną wizją i celami, aby zdobyć zaangażowanie i poświęcenie innych	76	4.4.6.4.	Wzmocnianie zespołów poprzez delegowanie zadań i odpowiedzialności	84

Dodatek E: Tabela Kluczowych Wskaźników Kompetencji

4.4.6.5.	Rozpoznawanie błędów – kierowanie uczeniem się na błędach	84	4.4.8.5	Promowanie holistycznego podejścia do projektu i jego kontekstu w celu usprawnienia procesu podejmowania decyzji	93	4.4.10.4.	Promowanie i marketing projektu, jego procesów i wyników	100
4.4.7.	Konflikt i kryzys	86	4.4.9.	Negocjacje	94	4.4.10.5.	Dostarczanie rezultatów i uzyskanie akceptacji	100
4.4.7.1.	Przewidywanie i ewentualne zapobieganie konfliktom i kryzysom	87	4.4.9.1.	Identyfikacja i analiza interesów wszystkich stron zaangażowanych w negocjacje	95	4.5.	Praktyka	102
4.4.7.2.	Analiza przyczyn i konsekwencji konfliktów, kryzysów oraz dobór odpowiednich reakcji	87	4.4.9.2.	Wypracowanie i ocena opcji potencjalnie zaspokajających potrzeby wszystkich stron	95	4.5.1.	Definiowanie projektu	103
4.4.7.3.	Mediacja, rozwiązanie konfliktów oraz kryzysów i / lub ich wpływ	88	4.4.9.3.	Definiowanie strategii negocjacji zgodnej z własnymi celami i akceptowalnej dla wszystkich zaangażowanych stron	95	4.5.1.1.	Kryteria sukcesu: rozpoznanie, priorytetyzacja oraz kontrola	104
4.4.7.4.	Identyfikowanie i dzielenie się nabytą wiedzą o konfliktach i kryzysach, w celu usprawnienia przyszłej pracy	89	4.4.9.4.	Osiągnięcie wynegowanych umów z innymi stronami, zgodnych z naszymi własnymi celami	96	4.5.1.2.	Przegląd, zastosowanie i wymiana wiedzy nabytej z innych projektów	105
4.4.8.	Przedsiębiorczość i kreatywność	90	4.4.9.5.	Wykrywanie i wykorzystanie dodatkowych możliwości akwizycji i sprzedaży	96	4.5.1.3.	Określenie złożoności projektu i jej wpływ na wybór i rodzaj podejścia	106
4.4.8.1.	Stymulowanie i wspieranie otwartego i kreatywnego środowiska	91	4.4.10.	Orientacja na wyniki	98	4.5.1.4.	Wybór i analiza całościowego podejścia do zarządzania projektem	106
4.4.8.2.	Stosowanie myślenia koncepcyjnego w analizie sytuacji i budowaniu strategii	92	4.4.10.1.	Ocena decyzji i działań pod kątem ich wpływu na sukces projektu i cele organizacji	99	4.5.1.5.	Opracowanie formuły realizacji projektu	107
4.4.8.3.	Stosowanie technik analitycznych do oceny sytuacji, analizy danych organizacyjnych, finansowych oraz trendów	92	4.4.10.2.	Równoważenie potrzeb i środków w celu optymalizacji wyników i osiągnięcia sukcesu	99			
4.4.8.4.	Promowanie i stosowanie kreatywnych technik poszukiwania alternatyw i rozwiązań	92	4.4.10.3.	Tworzenie i utrzymanie zdrowego, bezpiecznego i produktywnego środowiska pracy	100			

			4.5.3.4. Ustalenie i utrzymanie konfiguracji zakresu projektu	113	4.5.5.4. Wdrażanie, monitorowanie i utrzymywanie organizacji projektu	119
4.5.2.	Wymagania, cele i korzyści	108	4.5.4. Zarządzanie czasem w projekcie	114	4.5.6. Jakość	120
4.5.2.1.	Określenie hierarchii celów projektu	109	4.5.4.1. Ustalenie działań koniecznych do zrealizowania projektu	115	4.5.6.1. Opracowanie, monitorowanie wdrożenia oraz weryfikacja planu zarządzania jakością w projekcie	121
4.5.2.2.	Identyfikacja i analiza potrzeb i wymagań interesariuszy projektu	109	4.5.4.2. Określenie nakładu pracy i czasu trwania działań	115	4.5.6.2. Przegląd projektu i jego produktów cząstkowych w celu zapewnienia stałej zgodności z wymaganiami i planu zarządzania jakością	121
4.5.2.3.	Określenie priorytetów i kryteriów wymagań i akceptacji	110	4.5.4.3. Wybór koncepcji harmonogramowania i określania etapów projektu	115	4.5.6.3. Weryfikacja osiągnięcia celów jakościowych projektu oraz rekomendacja niezbędnych działań naprawczych i/lub zapobiegawczych	122
			4.5.4.4. Ustalenie kolejności zadań projektu i stworzenie harmonogramu	116	4.5.6.4. Zaplanowanie i przeprowadzenie walidacji rezultatów projektu	123
			4.5.4.5. Monitorowanie postępów względem harmonogramu i dokonywanie odpowiednich korekt	116	4.5.6.5. Zapewnienie jakości w całym projekcie	123
4.5.3.	Zakres	111	4.5.5. iOrganizacja projektu i komunikacja	117	4.5.7. Finanse	124
4.5.3.1.	Określenie produktów cząstkowych projektu	112	4.5.5.1. Ocena i ustalenie potrzeb interesariuszy związanych z komunikacją i dokumentacją	118	4.5.7.1. Szacowanie kosztów projektu	126
4.5.3.2.	Struktura zakresu projektu	112	4.5.5.2. Określenie struktury, ról i obowiązków w projekcie	118	4.5.7.2. Oszacowanie budżetu dla projektu	126
4.5.3.3.	Zdefiniowanie pakietów prac projektu	113	4.5.5.3. Stworzenie infrastruktury, procesów i systemów obiegu informacji	119	4.5.7.3. Zapewnienie finansowania projektu	127

Dodatek E: Tabela Kluczowych Wskaźników Kompetencji

4.5.7.4.	Opracowanie, wdrożenie i utrzymanie systemu zarządzania finansami i systemu sprawozdawczości w projekcie	127	4.5.9.3.	Udział w negocjacjach i uzgadnianiu warunków umów spełniających cele projektu	135	4.5.11.2.	Identyfikacja ryzyka i szans	143
4.5.7.5.	Monitorowanie finansów projektu w celu zidentyfikowania i korekty odchylenia od planu projektu	128	4.5.9.4.	Nadzorowanie realizacji kontraktów, rozwiązywanie problemów i, w razie potrzeby, staranie się o rekompensatę	136	4.5.11.3.	Ocena prawdopodobieństwa i wpływu ryzyka	144
4.5.8.	Zasoby	129	4.5.10.	Planowanie i kontrola	137	4.5.11.4.	Dobór strategii i wdrożenie planu reakcji na ryzyko	144
4.5.8.1.	Opracowanie strategicznego planu zasobów	130	4.5.10.1.	Rozpoczęcie projektu oraz opracowanie i uzyskanie akceptacji planu zarządzania projektem	138	4.5.11.5.	Ocena i monitorowanie ryzyka i wdrażanie odpowiednich reakcji	145
4.5.8.2.	Określenie jakości i ilości wymaganych zasobów	130	4.5.10.2.	Inicjowanie projektu i zarządzanie przejściem w nową fazę projektu	139	4.5.12.	Interesariusze	146
4.5.8.3.	Identyfikacja potencjalnych źródeł zasobów oraz wynegocjowanie ich pozyskania	131	4.5.10.3.	Kontrola realizacji projektu względem planu oraz podejmowanie koniecznych działań naprawczych	139	4.5.12.1.	Identyfikacja interesariuszy i analiza ich oczekiwanych korzyści oraz wpływu	147
4.5.8.4.	Alokacja zasobów na podstawie zdefiniowanych potrzeb	131	4.5.10.4.	Raportowanie postępu prac	140	4.5.12.2.	Opracowanie i utrzymanie strategii zarządzania interesariuszami oraz planu komunikacji	148
4.5.8.5.	Ewaluacja wykorzystania zasobów i podjęcie niezbędnych działań naprawczych	132	4.5.10.5.	Ocena, uzyskanie akceptacji i wdrażanie zmian w projekcie	140	4.5.12.3.	Budowanie relacji z zarządem, sponsorami i kierownictwem wyższego szczebla w celu zaangażowania i zarządzania ich interesami i oczekiwaniami	149
4.5.9.	Zamówienia, kontrakty, współpraca	133	4.5.10.6.	Zamknięcie i ewaluacja etapu projektu lub całego projektu	141	4.5.12.4.	Budowanie relacji z użytkownikami, partnerami, dostawcami i innymi interesariuszami w celu nawiązania współpracy i zyskania ich zaangażowania	149
4.5.9.1.	Uzgodnienie potrzeb, możliwości i procesów dot. zamówień	134	4.5.11.	Ryzyko	142	4.5.12.5.	Budowanie i rozwój sieci kontaktów i sojuszy	150
4.5.9.2.	Udział w procesie oceny i wyboru dostawców i partnerów	135	4.5.11.1.	Opracowanie i wdrożenie planu zarządzania ryzykiem	143	4.5.13.	Zmiana i transformacja	151

4.5.13.1.	Ocena możliwości przystosowania się organizacji do zmian	152
4.5.13.2.	Identyfikacja obszarów wymagających zmian i określenie szans płynących z transformacji	153
4.5.13.3.	Opracowanie strategii zmiany lub transformacji	153
4.5.13.4.	Wdrożenie planu zarządzania zmianą lub transformacją	154



International Project Management Association, Wytyczne Kompetencji Indywidualnych IPMA, wersja 4.0

Osoby zarządzające projektami, programami i portfelami mierzą się w dzisiejszych czasach z jeszcze większymi i bardziej wymagającymi wyzwaniami. Od produkcji i budownictwa, aż po informatykę, farmację i badania przestrzeni kosmicznej, zapotrzebowanie na wysoce wykwalifikowanych menadżerów i liderów projektów jest ogromne. Wytyczne Kompetencji Indywidualnych IPMA (IPMA ICB[®], wersja 4.0) prezentują złożony zestaw indywidualnych kompetencji, który znajdzie zastosowanie w rozwoju kariery, certyfikacji, szkoleniu, edukacji, doradztwie, badaniach i w wielu innych dziedzinach. IPMA wyznacza nowe kierunki poprzez stworzenie pierwszego w historii Globalnego Standardu dla indywidualnych kompetencji w zarządzaniu projektami, programami i portfelami. Ten standard został stworzony w porozumieniu z ponad 150 praktykami i liderami z 60 stowarzyszeń IPMA. Standard został opracowany, aby pomóc w rozpoznaniu kompetencji koniecznych do przeprowadzenia projektów, programów i portfeli. ICB4 pomaga zaangażowanym osobom w znalezieniu odpowiedniej ścieżki rozwoju. IPMA przewiduje, że organizacje, zespoły, i oczywiście, poszczególne osoby będą regularnie korzystać ze standardu, jako z narzędzia prowadzącego do sukcesu. Chcemy, aby wraz z rozwojem świata wszyscy w tym obszarze działań osiągnęli jak najlepsze, pożądane wyniki w projektach, programach i portfelach. Dzięki temu stworzymy świat, w którym każdy projekt odnosi sukces!