

IDŹ DO:

- ▶ Spis treści
- ▶ Przykładowy rozdział

KATALOG KSIĄŻEK:

- ▶ Katalog online
- ▶ Zamów drukowany katalog

CENNIK I INFORMACJE:

- ▶ Zamów informacje o nowościach
- ▶ Zamów cennik

CZYTELNIA:

- ▶ Fragmenty książek online

Do koszyka



Do przechowalni


 Nowość


 Promocja

Alfabet zarządzania projektami

Autor: Michał Kopczewski
 ISBN: 978-83-246-2136-1
 Format: A5, stron: 240



Zaprojektuj sukces!

Diabeł tkwi w projekcie. Nie sztuką jest określić cel firmy, skonstruować strategię ekspansji na rynku czy też przygotować plany rozwoju. Prawdziwym wyczynem jest te zadania faktycznie zrealizować! Projekt – w przeciwieństwie do bieżącej działalności zarówno dużych korporacji, jak i kilkuosobowych przedsiębiorstw – wymaga szczególnie, zorientowanego na cele podejścia i sposobu myślenia.

Kierownik projektu musi być dobrym szefem, twardym administratorem i skutecznym negocjatorem. Zarządzanie projektami wymaga z jednej strony elastyczności w działaniu, ale z drugiej – konsekwencji w metodycznym prowadzeniu całego przedsięwzięcia. Alfabet... pomaga dobrze przygotować się do roli kierownika lub członka zespołu projektowego. Co niezmiernie ważne – ostrzega również przed typowymi pułapkami, w których grzęzną projekty.

Zarządzanie projektem od A do Z

- Absolutny niezbędnik każdego menedżera.
- Bezdyskusyjnie najefektywniejsza forma zarządzania.
- Cenne rady praktyków z wieloletnim doświadczeniem.
- Doskonały podział na krótkie i celne eseje.
- Efektywny sposób przekazywania wiedzy.
- Fenomenalne case studies.
- Genialne nawiązania do życia codziennego.
- H, I, J... oraz reszta abecadła wewnątrz książki!

Spis treści

Wstęp	7
ATMOSFERA	
O klimacie wokół projektu	9
BIURO PROJEKTÓW	
O trzymaniu wielu srok za ogon	11
BIUROKRACJA	
O ograniczaniu zbędnej dokumentacji	17
BURZA MÓZGÓW	
O potężde i pułapkach wspólnego myślenia	21
CEL PROJEKTU	
O tym, żeby nie wybierać planety po odpaleniu rakiety	25
CZAS	
O tym, że to nie tylko zhora, ale i błogosławieństwo projektów	29
DECYZYJNOŚĆ	
O tym, że projekty wymagają szybkich decyzji	33
EKSPERCI	
O ważnej roli tych, którzy naprawde wiedzą co i jak	37
ENERGIA	
O utrzymaniu mobilizacji zespołu	41
ETAPY	
O metodzie drobnych kroków	47
FEEDBACK	
O komunikacji pomiędzy kierownikiem a zespołem	51
GENEZA	
O zrozumieniu powodów powołania projektu	55

GRZECHY ZEBRAŃ	
O typowych uchybieniach, a nawet braku kultury	59
JASNOWIDZENIE	
O byciu mądrym przed szkodą	67
JEDNOSTKA	
O indywidualnej roli członków zespołu	71
KICK-OFF	
O znaczeniu mocnego uderzenia na początek	77
KIEROWNIK PROJEKTU	
O zjawisku walki o zasoby	83
KOLEJNOŚĆ DZIAŁAŃ	
O układach równoległych i szeregowych	87
KOMITET I SPONSOR	
O parasolu nad projektem	93
KONCENTRACJA	
O przycinaniu gałęzi	97
KONSULTANCI	
O mądrym przyjmowaniu pomocy z zewnątrz	103
KOOPERACJA	
O współpracy ze światem zewnętrznym	113
KOREKTY	
O (odpowiednio) elastycznym zarządzaniu projektem	117
KREATYWNOŚĆ	
O wznoszeniu się ponad codzienność	121
LEKCJE	
O wyciąganiu wniosków i uczeniu się na własnych błędach	125
ŁAPANKA	
O przewadze łowienia nad łapanką	129
MAGNES	
O projektach, które przyciągają	131
MIEJSCE PRACY	
O wpływie dobrego miejsca pracy na jakość efektów	135

MOTYWACJA	
O nagradzaniu wysiłku członków zespołu	139
NARZĘDZIA	
O tym, że MS Project sam nie zarządzi projektem	145
NAZWA PROJEKTU	
O przydatnej etykietyce	147
NIEPOKÓJ	
O projektach, które straszą	149
NOTATKI	
O słusznym ze wszech miar niedowierzaniu pamięci	151
ODPOWIEDZIALNOŚĆ	
O dzieleniu się obowiązkami w zespole	153
PERSPEKTYWA	
O oczekiwaniu na efekty	157
PODLEGŁOŚĆ	
O nieszczęsnej strukturze macierzowej	159
PRIORYTETY W ORGANIZACJI	
O problemach wynikających z realizacji zbyt wielu inicjatyw naraz	161
PRODUKTY PRAC	
O tym, co zespół projektowy właściwie tworzy	165
PROSTOTA	
O zaletach rozwiązań nieskomplikowanych	167
PRZYBLIŻENIA	
O stopniowym zbliżaniu się do rozwiązania	171
RAPORTOWANIE	
O monitorowaniu postępów	177
SKALA	
O naprawdę dużych projektach, czyli programach	181
SŁUCHANIE	
O tym, że nikt nie ma patentu na mądrość	185

SPOTKANIA	
O różnorodności i nieuchronności spotkań	187
STRAŻACY	
O gaszeniu pożarów zamiast systematycznego inwestowania w przyszłość	195
STYL PRACY	
O organizacjach mniej lub bardziej nawykłych do pracy projektowej	199
SZYBKIE EFEKTY	
O tym, że pierwsze kroki ustawiają zespół	203
ŚWIĘTOWANIE	
O tym, że warto podkreślać każdy sukces	205
WĄSKIE GARDŁA	
O „projektowstrzymywaczach”	207
WIELKOŚĆ ZESPOŁU	
O poszukiwaniu optymalnego składu	213
WIZUALIZACJA	
O wyobrażeniu sobie mety już na starcie	217
WZÓR	
O zakasanych rękawach kierownika	221
ZAANGAŻOWANY ZARZĄD	
O przykładzie idącym z samej góry	225
ZAKOŃCZENIE PROJEKTU	
O wbiciu flagi na szczycie	231
ZAKRES PRAC	
O określeniu nieprzekraczalnych ram	235
Bibliografia	239
Skorowidz	241

BURZA MÓZGÓW

O potędze i pułapkach wspólnego myślenia

W projekcie zazwyczaj rozwiązuje się problemy trudne i nietypowe. Grupa osób o różnej wiedzy i odmiennym doświadczeniu zawsze lepiej da sobie radę z rozpracowaniem takich tematów niż pojedyncza osoba. Pod warunkiem wszakże odpowiedniego zorganizowania współpracy. Bardzo popularną metodą zespołowego wypracowywania rozwiązań jest tzw. burza mózgów. Ta metoda, stosowana w psychologii i edukacji, przeniknęła do biznesu i stała się również jedną ze standardowych technik pracy w projektach. Polega na swobodnym zgłaszaniu pomysłów przez wszystkich uczestników (część pierwsza), a następnie na analizie zgłoszonych pomysłów i wyborze najsensowniejszych rozwiązań (część druga). Metoda jest niby dobrze znana, ale kierownik projektu powinien zawsze przypominać uczestnikom o regułach gry. A te są z grubsza następujące:

1. Każdy może swobodnie zgłosić dowolną liczbę pomysłów.
2. Im więcej pomysłów, tym lepiej.
3. Pomysły mogą być nawet najbardziej niedorzeczne.
4. Pomysły nie mogą być krytykowane przez pozostałych uczestników — każdy pomysł jest dobry.
5. Wszystkie pomysły są notowane na tablicy — w formie wspólnego zbioru.

Prowadzący (np. kierownik projektu) musi umieć odpowiednio przeprowadzić taką sesję. Przede wszystkim istotne jest uświadomienie wszystkim, że „nie ma głupich pomysłów” i wszystko wolno powiedzieć. Grupa zazwyczaj na początku bywa powściągliwa. Im mniej znają się uczestnicy burzy mózgów, tym trudniej namówić ich na odrobinę szaleństwa. Tymczasem cała korzyść z burzy mózgów bierze się właśnie ze swobodnego kreowania koncepcji. Czasem z pozornie najbardziej szalonego lub śmiesznego pomysłu rodzi się nieoczekiwane przełomowe i całkiem realny koncept.

Uczestnicy odruchowo będą komentować lub krytykować pomysły innych. Tak się na początku dzieje zawsze. Trudno zapanować nad tym, jakże rozpowszechnionym, odruchem. Prowadzący powinien więc od razu reagować i przypominać o całkowitym zakazie krytyki, która może spłoszyć niektórych i ograniczyć zbiór wygenerowanych pomysłów ze szkodą dla całego ćwiczenia.

Gdy inwencja się kończy i grupie powoli wyczerpują się pomysły, to znak, że czas skończyć część pierwszą i przejść do wspólnej analizy. Dopiero teraz dopuszczalne są wszelkie komentarze i oceny. Rozpoczyna się zbiorowa dyskusja, która ma doprowadzić do wspólnego wyłonienia najbardziej obiecujących rozwiązań.

Burza mózgów to tylko pozornie chaotyczny sposób pracy. Prowadzący musi dodatkowo wprowadzić — oprócz wyżej wymienionych reguł gry — pewne dobre obyczaje, np. zakaz przekrzykiwania się (tylko prowadzący udziela głosu) czy wyłączenie telefonów komórkowych. Grupie jest potrzebne oderwanie się od codzienności, aby głowy nie były zajęte innymi sprawami. Dlatego w poważniejszych sprawach burze mózgów organizowane są w specjalnych miejscach. Zespół może wyjechać za miasto i w wynajętej sali hotelowej poszukać spokoju i natchnienia. W niektórych firmach można skorzystać ze specjalnie przygotowanych pomieszczeń, które sprzyjają swobodnej pracy zespołowej

— bez konieczności wyjazdów. Jednym z bardziej znanych przykładów biura, które sprzyja kreatywności, jest Googleplex, czyli główna siedziba firmy Google w Mountain View w Kalifornii.

Burza mózgow to jednak tylko jedna z technik wypracowywania rozwiązań. Warto pamiętać, że nie zawsze optymalna. Aby uporać się z niektórymi problemami, czasami potrzeba wyłącznie ekspertów. Jeśli szukamy nazwy dla nowego produktu, to burza mózgow będzie świetnie się do tego nadawać. Jeśli natomiast zastanawiamy się nad wyborem odpowiednio wytrzymałego materiału, z którego będzie ten produkt wykonany, to grupa może nie dysponować stosowną wiedzą, by burza mózgow przyniosła jakikolwiek sensowny efekt. Tu przydadzą się raczej konkretne testy w laboratorium.

Doświadczony prowadzący musi pamiętać o jeszcze jednym zjawisku: syndromie grupowego myślenia. Uczestnicy wpadają w pułapkę postrzegania zespołu jako nieomylnego. Zaczynają się bezwiednie zgadzać ze zdaniem większości i stosować autocenzurę względem własnych przemyśleń, jeśli te są sprzeczne ze zdaniem ogółu. Pojedyncze osoby, które są świadomie swojego odrębnego zdania, mogą po prostu unikać bycia kontrowersyjnymi. Dużo jest przytakiwania, nikt nie zgłasza wątpliwości. W takich warunkach grupa dryfuje w jedną stronę, nie zawsze słuszną. Koncepcje niepopularne (a przecież może słuszne) mogą po prostu nie ujrzeć światła dziennego. Rolą osoby prowadzącej jest aktywne zachęcanie do spojrzenia z różnych stron i otwartego zgłaszania wszelkich tez, nawet pozornie niepopularnych. Burza mózgow, jeśli jest dobrze prowadzona, dzięki zasadzie niekrytykowania pomysłów daje każdemu równe szanse wypowiedzi i gwarancję nietykalności. Mniejsze jest przez to ryzyko zdominowania dyskusji przez najgłośniejszych.

Zobacz także: KREATYWNOŚĆ

CEL PROJEKTU

O tym, żeby nie wybierać planety po odpaleniu rakiety

W wielu projektach cel jest jasny i oczywisty. Czy wyprawa wspinaczy na szczyt K2 ma jakieś wątpliwości co do celu przedsięwzięcia? Czy można zastanawiać się nad celem prac dla zespołu starającego się o przyznanie naszemu krajowi organizacji Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej? Bezdyskusyjny i inspirujący cel to niezbędne paliwo dla zespołu projektowego.

W organizacjach biznesowych nie zawsze cel jest tak łatwy do określenia. Zdarza się, że powołuje się projekt, który z początku otrzymuje tylko ogólne wytyczne. Dla przykładu: wypracowanie lepszych procedur obsługi klienta. Ale co to znaczy „lepszych”? Może tańszych? Krócej trwających? Bardziej satysfakcjonujących dla klienta? Albo projekt powoływany dla poprawy wewnętrznej komunikacji w firmie. No dobrze, ale czy taki zespół ma zaproponować rozwiązania, czy również je wdrożyć? Czy ma wejść w kompetencje innych stanowisk (dyrektora zasobów ludzkich, specjalisty PR), czy nie? Jak zmierzmy tę poprawę i kiedy uznamy, że projekt osiągnął sukces i spełnił pokładane w nim nadzieje?

Od początku trzeba wiedzieć, jaki jest cel projektu. Czarno na białym. Dobrym testem jest próba wyobrażenia sobie z góry spotkania kończącego projekt i ostatecznej prezentacji dla zarządu. Jeśli rozumiemy, co będzie tym końcowym akordem, z czego

zostanie rozliczony kierownik i cały zespół, to znaczy, że rozumiemy cel stawiany przed projektem. Jeśli wahamy się, to zły znak. Lepiej nie rozpoczynać prac, zanim sponsor, kierownik i zespół projektowy nie uzgodnią celu. Byłoby to zbyt ryzykowne.

Mówimy tu o tak wyświechtanym terminie, jak „zarządzanie oczekiwaniami”. Kierownik projektu powinien dobitnie i — jeśli trzeba — nawet wielokrotnie uzgadniać ze sponsorem wspólne rozumienie, do czego dążą. Doskonałym ćwiczeniem praktycznym jest spisanie celu projektu na papierze. Nic tak nie otrzeźwia i nie precyzuje myśli, jak przeczytanie na głos własnoręcznie napisanego tekstu.

Cel, rzecz jasna, powinien być „SMART” (z angielskiego: S — *Specific*, M — *Measurable*, A — *Attainable*, R — *Realistic*, T — *Timely*), czyli odpowiednio: sprecyzowany, mierzalny, osiągalny, realistyczny i określony w czasie.

Spójrzmy na typowy przykład:

- **Cel projektu: „Osiągnięcie wyraźnej poprawy skuteczności zespołów sprzedażowych”.**

Niezbyt sprecyzowany — co to znaczy „wyraźna poprawa” i co miałyby się poprawić? Raczej trudny do zmierzenia — jaką miarę przyłożymy przed projektem i po jego zakończeniu, żeby ocenić skuteczność? Nie sprecyzowano także czasu, w jakim chcielibyśmy widzieć pozytywne zmiany.

Jak można lepiej?

- **Cel projektu: „Podniesienie w ciągu 6 miesięcy o 15% liczby nowych klientów pozyskiwanych średnio w miesiącu przez wszystkich sprzedawców naszej firmy”.**

Już chyba wiadomo, z czego zespół zostanie rozliczony, prawda?

Starym dobrym zwyczajem jest także założenie tzw. karty projektu. To coś w rodzaju dokumentu założycielskiego, definiującego podstawowe parametry projektu. Może wyda się to archaiczne,

ale wydrukowanie takiej karty i podpisanie z jednej strony przez kierownika projektu, a z drugiej — przez sponsora daje gwarancję uzgodnienia jednakowego podejścia do kwestii oczekiwań. Przeciwnicy biurokracji nie powinni tu zbyt opowiadać. Dobra karta projektu mieści się na jednej stronie, a zaoszczędzenie sobie tego ćwiczenia może później się zemścić.

Karta projektu zawiera przykładowo takie dane, jak:

- nazwa projektu,
- cel projektu,
- zadania zespołu projektowego,
- oczekiwane wyniki prac (produkty),
- terminy realizacji (oraz tzw. kamienie milowe po drodze),
- nazwiska: sponsora, kierownika i członków zespołu.

Definiując cel projektu, sponsor powinien dodatkowo zadbać o pokazanie szerszego kontekstu biznesowego. „Po co my to w ogóle robimy?!” — jeśli taka wątpliwość opada członków zespołu w trakcie prac, to znaczy, że zabrakło dobrego przygotowania zespołu na starcie. Wszyscy muszą od początku wiedzieć, że projekt jest elementem realizacji strategii firmy albo chociażby odpowiedzią na zmieniającą się sytuację rynkową. Na pierwszym spotkaniu zespołu projektowego (*kick-off*) nie może zabraknąć czasu na krótką opowieść członka zarządu, prezesa lub sponsora projektu, która uświadomi miejsce projektu w szerszym obrazie strategicznych działań firmy.

Wróćmy do powyższego hipotetycznego przykładu. Oto jak sponsor może tłumaczyć genezę powołania projektu: „Dlaczego chcemy zająć się poprawą efektywności pracy naszych zespołów sprzedażowych i w ciągu pół roku zwiększyć o 15% średnio liczbę nowo pozyskiwanych klientów? Otóż przypomnijcie sobie ostatnio opublikowany raport agencji badania rynku Closer Look, z której wynika, że po raz pierwszy od 4 lat nasza firma zanotowała spadek udziału w rynku z 26% do 24%. Walczymy o pozycję

lidera, a na razie jesteśmy wciąż drudzy. Nasz główny konkurent w tym samym badaniu umocnił swój udział w rynku z 29% do 31%. Dystans się zwiększył, więc działać musimy szybko. Do końca przyszłego roku zamierzamy objąć pozycję nr 1. Zarząd zidentyfikował 3 główne kierunki działań, które będziemy realizować równolegle. Poprawa skuteczności sił sprzedaży to właśnie jeden z tych kierunków. Oprócz tego uruchamiamy dwie pozostałe inicjatywy strategiczne: dokończenie opracowywania naszego nowego produktu X i wprowadzenie go na rynek w ciągu 8 miesięcy oraz zaoferowanie nowatorskiego podejścia do obsługi posprzedażnej. Tymi dwoma inicjatywami zajmują się podobne zespoły do waszego — prace będą się toczyć w tym samym czasie. O postępach każdego z trzech zespołów będziemy co 2 miesiące informować całą firmę...”

Mając tak nakreślony obraz, członkowie zespołu czują się nie tylko poinformowani, ale także docenieni. Oto członek zarządu (sponsor) podzielił się z nimi informacją o strategicznych krokach, które przedsięwzięto. Opowiedział o generalnym celu, na który pracują wszystkie 3 zespoły. No i obdarzył zaufaniem, bo efekt prac pomoże w objęciu przez firmę wymarzonej pozycji lidera na rynku.

Cel jest jasny? Teraz dopiero można ruszać z pracami projektowymi. Przecież start rakiety nie jest możliwy bez uprzedniego wyboru celu — Wenus czy Mars? Gdzie kierujemy swoje badania kosmiczne? Odpalmy, a potem sobie doprecyzujemy... Prawda, że brzmi absurdalnie? No to dlaczego przypominam sobie projekty, które ruszały z niedoprecyzowanym celem?

Zobacz także: GENEZA, PRODUKTY PRAC

CZAS

O tym, że to nie tylko zhora, ale i błogosławieństwo projektów

Zawsze mamy w projekcie za mało czasu. Ale też ograniczenia czasowe są wyjątkowo mobilizujące. Projekty dlatego właśnie przynoszą dobre rezultaty, że pracownicy zmuszeni są do wzmożonej aktywności w ściśle określonym czasie. Mobilizacja działa pozytywnie. Świadomość nieprzekraczalnego terminu zapobiega marnowaniu czasu. A nawet więcej — bezwzględnie wyznaczona data potrafi zdziałać cuda.

To był listopad. Jeden z moich klientów rozpoczynał właśnie projekt rewolucyjnej zmiany systemu wynagradzania dla całej kadry. Z powodu rynkowego kryzysu centrala narzuciła drakoński termin: 1 stycznia system miał ruszyć! Wydawało się to do tego stopnia absurdalne, że na spotkaniu z kilkunastoosobowym sztabem operacyjnym spodziewałem się totalnego protestu. Jakież było moje zdziwienie, gdy od jednego z dyrektorów usłyszałem: „Jak ja lubię takie projekty, gdy jest termin i nie ma wyjścia”. I wcale nie ironizował. Potem dodał, że oczywiście ileś rzeczy na początku nie działa, ale poprawia się je potem już w biegu. Ale przynajmniej klamka zapada, nie ma odwrotu i tym sposobem sprawy toczą się do przodu.

Trzeba jednak wiedzieć, w których projektach można zastosować powyższe podejście. Na pewno prowadząc program kosmiczny, nie zdecydujemy się na wystrzelenie rakiety gotowej w 95%. Nie będzie szans na „poprawianie potem”. W takich przedsięwzięciach czas nie jest najważniejszym parametrem. Decyduje gotowość i bezpieczeństwo. Niezbędne jest więc ukończenie najpierw wszystkich zaplanowanych działań i testów. Nawet kosztem przesunięcia terminu.

W innych projektach nie musimy tak bardzo przejmować się wszystkimi drobiazgami. Można wtedy pozwolić sobie na sztywne wyznaczenie terminu i nieuginanie się. Zarządy spółek, chcąc skutecznie zmieniać organizację, potrafią z premedytacją ustalać nieprzekraczalne daty, chociaż wiedzą, że nie ze wszystkim uda się zdążyć. Ale wtedy świadomie wkalkulowują takie ryzyko w swoją decyzję. Gotowość w 80% bywa wystarczająca. Można więc — przykładowo — zakomunikować dyrektorom regionalnym, że od początku następnego roku zmienia się struktura i centralizujemy działania marketingowe. Od 1 stycznia wszystkie decyzje (i budżet) w zakresie promocji przechodzą w ręce centralnego zespołu. Nawet jeśli nastąpią jakieś zawirowania, to nie istnieje poważniejsze ryzyko dla działalności spółki. Dyrektorzy natomiast nie mają złudzeń, że zarząd się ugnie. Zaś nowo tworzony zespół centralny po prostu musi być gotowy do końca roku, choćby w 80%. Nawet jeśli nie ze wszystkim zdąży (nie będzie dopiętego w pełni budżetu, zabraknie jeszcze jakiegoś komputera, wciąż będzie vacat na jednym ze stanowisk itp.), to ma pewność, że komfortowo przygotowywać się może jedynie do 31 grudnia. Po Nowym Roku musi już zacząć realizować swoje zadania — ewentualnie kończąc przygotowania w biegu, czyli w pierwszych dniach stycznia.

Niewątpliwie najsilniejszą mobilizacją są obiektywnie istniejące terminy, których nie można negocjować. Wszystkie projekty mające przygotować komputery całego świata do spodziewanego „problemu roku 2000” po prostu musiały się skończyć w 1999 roku.

Podobnie budowa stadionów przed igrzyskami olimpijskimi. Albo jeszcze bardziej prozaiczny przykład: wysyłka kartek z życzeniami przed Świętami Bożego Narodzenia. Choć... zdarza się przecież otrzymywać kartki dopiero po świątecznej przerwie.

Walka z czasem to nieraz walka z konkurentami. Angielski termin *time to market* oznacza czas, który upływa od wymyślenia produktu do jego wprowadzenia do sprzedaży. Umiejętność skrócenia tego czasu pozwala na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Branża motoryzacyjna, komputerowa, telefony komórkowe — to spektakularne przykłady coraz skuteczniejszego skracania cyklu tworzenia nowych produktów. Patrząc z perspektywy klienta, nie mamy wglądu w kuchnię powstawania tych nowości. Tymczasem gdzieś tam, na zapleczu, w działach badania i rozwoju, marketingu, produkcji — pracują zespoły projektowe. Dla nich ramy czasowe są niezwykle istotne. Co więcej, zdarza się, że są one nawet skracane w porównaniu z pierwotnym planem. Producenci procesorów, wielcy rywale, Intel i AMD, czasem zmuszani byli do przyspieszania premiery swoich nowych produktów ze względu na chęć wyprzedzenia konkurenta. W Polsce podobna walka z czasem i konkurentami rozegrała się pomiędzy operatorami telefonii komórkowej. Latami trwały przygotowania do uruchomienia telefonii komórkowej trzeciej generacji (3G), ale kiedy już premiera była blisko, operatorom zaczęło niesłychanie zależeć na wygrananiu wyścigu. Liczyły się tygodnie, a nawet dni. Polkomtel S.A., operator sieci Plus GSM, jako pierwszy, we wrześniu 2004, odważył się ogłosić publicznie, że uruchamia komercyjnie usługę 3G [1]. W tym sensie wygrał ten wyścig, choć to główny rywal, PTC (Era GSM), wcześniej rozpoczął testy. Co prawda faktyczna dostępność nowej usługi była bardzo ograniczona geograficznie, chodziło jednak o zdobycie palmy pierwszeństwa. Czas był wszystkim.

Tak wygląda aspekt czasu w skali makro, czyli z punktu widzenia całego projektu i terminu osiągnięcia celu. Zupełnie inaczej patrzą na czas członkowie zespołu. Dla nich czas to przede wszystkim

określona liczba godzin w ciągu doby, w których muszą zmieścić się ze swoimi zadaniami. Pracownicy firmy zawsze mają swoje podstawowe obowiązki wynikające z pełnionej na co dzień funkcji. Udział w projekcie bywa zadaniem dodatkowym. Czasem członkowie zespołów mogą zostać uwolnieni od niektórych codziennych zadań, ale zazwyczaj muszą jakoś sobie radzić i pracować niejako na dwóch etatach. Rzadko spotykałem się z sytuacją, w której udział pracownika w projekcie oznaczał pełne zawieszenie jego regularnych obowiązków. Tak więc ten dodatkowy czas na pracę w projekcie trzeba umieć wygospodarować. Nie przypadkiem więc uznaje się, że jedną z głównych cech kierownika projektu jest świetne zarządzanie czasem. Nie można jednak zapominać, że tak samo dotyczy to każdego członka zespołu projektowego. Dlatego też na każdym szkoleniu z zarządzania projektami jeden z głównych modułów traktuje o metodach zarządzania czasem.

W jednej z polskich instytucji finansowych uruchomiono w 2008 roku kilka wewnętrznych projektów reorganizacyjnych. Niestety — z punktu widzenia pracowników — zarząd oficjalnie zakazał udziału w pracach projektowych... w godzinach pracy.

Zobacz także: ENERGIA, MIEJSCE PRACY

DECYZYJNOŚĆ

O tym, że projekty wymagają szybkich decyzji

Nie jeden kierownik projektu zmagają się z problemem niedoszacowania potrzebnego czasu. Przekraczanie terminów bywa zmo-
rą wielu przedsięwzięć. Tymczasem, gdyby przyjrzeć się, na co
zużywany jest czas w projekcie, okazałoby się, że często tracimy
go, oczekując na czyjąś decyzję. To czas kompletnie zmarnowany.
Planując łączny czas trwania projektu, myślimy zazwyczaj o tym,
jak długo będziemy realizować poszczególne etapy prac, i sumu-
jemy te czasy. Łatwo zapominamy o tym, że po drodze musi na-
stąpić kilka punktów decyzyjnych. A każda decyzja trwa. Projekt
toczy się na jałowym biegu, a prace stoją w miejscu. W efekcie
— przesuwa się ostateczny termin zakończenia prac.

Oto prosty przykład. Zespół projektujący nowy produkt musi
pamiętać, że po drodze należy przekonać kilka osób i uzyskać ich
akceptację:

- dyrektora produkcji — o cechach technicznych produktu
i użytych materiałach;
- dyrektora marketingu — o kolorze produktu, opakowaniu,
kształcie, cenie, dopasowaniu do istniejących linii
produktowych i tysiącu innych elementów;
- dyrektora finansowego — o oczekiwanym zwrocie
i parametrach zyskowności;
- szefa logistyki — o planowanych opakowaniach zbiorczych,
sposobie magazynowania i transportu.

Listę można ciągnąć jeszcze dalej, ale już widać, że proces decyzyjny nie będzie łatwy. Zazwyczaj trzeba przygotować materiały, prezentacje, spotkania, wyliczenia, rozwiązania alternatywne. Potem należy dać czas do namysłu, odpowiedzieć na wiele pytań dodatkowych, a być może powtórzyć pewne testy, zebrać kolejne ekspertyzy i spotkać się ponownie. A do tego trzeba jeszcze wziąć pod uwagę kontrpropozycje każdego z decydentów. Wcale bowiem nie muszą oni podzielać entuzjazmu zespołu projektowego. Czy to wszystko? Jeszcze nie.

Kolejny problem to swoista niemoc decyzyjna, czyli odbicie indywidualnych cech każdego z menedżerów. Niektórzy po prostu nie mają w zwyczaju podejmować decyzji szybko. Muszą się z nią przespać, oswoić, zastanowić nad nią, przemyśleć ją, rozważyć, zebrać myśli, poszukać wolnej chwili... Tłumaczeń bywa wiele.

A najczęściej mamy do czynienia z najbardziej prozaicznym problemem każdej organizacji: ci ludzie mają też inne rzeczy do roboty. Są zwykle węzłami (czasem nawet gordyjskimi), w których koncentrują się potrzeby decyzyjne. Stanowią wąskie gardła organizacji, jeśli liczba niezbędnych do podjęcia decyzji przekracza ich możliwości. Bywa więc, że to oni są źródłem istotnych opóźnień w pracach zespołu projektowego.

Kierownik projektu powinien umieć przewidzieć ten dodatkowy czas na tyle, na ile to możliwe. Jeśli planując termin zakończenia prac, zapomniał o dodaniu odpowiedniej liczby dni na proces decyzyjny, to jest to ewidentny błąd w sztuce planowania i w tym sensie — jego wina.

Ale kwestia dobrego przewidywania czasu (w tym — niezbędnego do podjęcia decyzji), to nie wszystko. Ważniejsza jest aktywna umiejętność minimalizacji tego czasu. Kierownik projektu nie jest bez szans na tym polu. Powinien próbować wpłynąć na swoich przełożonych. Czasem jest to możliwe, jakkolwiek trudno by

nie brzmiało. Od zarządu i komitetu sterującego trzeba wymagać szybkich decyzji, aby bez potrzeby nie przeciągali terminów. Jak zatem walczyć z opieszałością decydentów?

- **Regularność spotkań komitetu sterującego.** Podstawą płynnego podejmowania decyzji w kluczowych punktach projektu jest utrzymanie reżimu spotkań z decydentami. W składzie komitetu sterującego powinni znaleźć się wszyscy, których decyzje będą niezbędne. Kierownik projektu ma wtedy komfort regularnego dostępu do nich. Spotkania komitetu nie powinny skupiać się tylko na prezentowaniu stanu zaawansowania prac. Stałym, obowiązkowym elementem powinno być także zaprezentowanie decyzji do podjęcia. Jest nawet szansa, że niektóre uda się podjąć już na samym spotkaniu (i na to powinien nalegać kierownik projektu). Dla pozostałych, bardziej skomplikowanych kwestii należy wyznaczyć ściśle terminy.
- **Specjalne uprawnienia kierownika projektu wobec przełożonych.** Kierownik powinien także uzyskać zgodę od przełożonych (komitetu sterującego, sponsora lub zarządu) na domaganie się sprawnego podejmowania decyzji przez nich. Oznacza to chociażby możliwość dzwonięcia bezpośrednio na komórkę, dostęp do gabinetu bez potrzeby wcześniejszego umawiania się itp. Takie reguły gry powinny zostać uzgodnione i obustronnie zaakceptowane. Kierownik projektu może wtedy skuteczniej domagać się terminowych działań ze strony wiecznie zajętych szefów.
- **Rezerwowanie czasu przełożonych z wyprzedzeniem.** Już od samego początku projektu należy prezentować harmonogram, w którym wyraźnie zaznaczone są momenty na podjęcie decyzji. Warto przypominać z wyprzedzeniem, że — przykładowo — w pierwszym tygodniu grudnia będzie do podjęcia decyzja dotycząca styczniowych promocji cenowych. Zespół projektowy dostarczy najpóźniej

do 30 listopada niezbędnych danych wraz z rekomendacjami. Od zarządu natomiast oczekuje się, że wybierze ostateczny wariant najpóźniej do 5 grudnia, ponieważ inaczej Dział Marketingu nie zdąży z przygotowaniem ulotek i wydrukiem nowych cenników dla sieci sprzedaży. Jeśli te terminy są znane z góry, to należy je komunikować wcześniej. Praktycznym zwyczajem jest również wpisanie takich terminów do kalendarzy osób decyzyjnych (np. prosząc o to asystenta zarządu).

- **Pełnomocnictwa dla kierownika projektu.** Rozpoczynając projekt, warto zastanowić się, czy pewne decyzje nie mogłyby zostać scedowane na samego kierownika projektu. Nie zawsze trzeba bowiem angażować zarząd w różne detale. Decentralizacja decyzji pozwala przyspieszyć wiele spraw. Łatwiej to uczynić, gdy kierownikiem projektu zostaje osoba dość wysoko postawiona w organizacji. Wtedy faktycznie można myśleć o przekazaniu pewnych kompetencji decyzyjnych. Sprawa jest trudniejsza, gdy kierownikiem projektu zostaje ktoś z niższego szczebla hierarchii. Wtedy okazuje się, że na każdym kroku niezbędne jest odwoływanie się do przełożonych. Cierpi na tym projekt, bo po każdą najdrobniejszą decyzję taki kierownik musi biegać do komitetu sterującego. To przy okazji silny argument za tym, by nie mianować szeregowych czy mało doświadczonych pracowników kierownikami projektów.

Zobacz także: JEDNOSTKA, KIEROWNIK PROJEKTU,
KOMITET I SPONSOR

EKSPERCI

O ważnej roli tych, którzy naprawdę wiedzą co i jak

Skład zespołu projektowego nie musi być jednolity. Część osób pracuje w pełnym wymiarze czasu, ale niektórzy będą potrzebni jedynie w ściśle określonych momentach. Chodzi o ekspertów, którzy dysponują unikatową wiedzą i nie muszą koniecznie być zaangażowani w cały cykl projektowy. Większość czasu spędzonego chociażby na spotkaniach roboczych byłaby dla nich zmarnowana.

Kierownik projektu, ustalając skład zespołu, powinien zdać sobie sprawę, gdzie w organizacji ulokowana jest istotna wiedza — niezbędna do rozwiązania kluczowych problemów w projekcie. Sporządzenie listy potencjalnie pomocnych ekspertów to dopiero początek. Aby ich pozyskać, trzeba im naświetlić cel całego przedsięwzięcia i precyzyjnie uzgodnić oczekiwania. Warto z góry upewnić się, że:

- Faktycznie mogą nam pomóc — czyli posiadają taką wiedzę, o jaką nam chodzi.
- Będą mieli czas w ustalonym z góry terminie.

Największy kłopot bywa właśnie z dostępnością ekspertów. Są to zazwyczaj ludzie, którzy posiadają umiejętności, wiedzę lub doświadczenie wyjątkowe w skali firmy. Z tego też powodu bywają rozchwytywani — potrzebni w kilku miejscach naraz. Mogą być zatem typowymi wąskimi gardłami. Kierownik projektu natrudzi się, aby faktycznie zapewnić odpowiednią ilość czasu takiego

eksperta. Powinien wyjątkowo starać się o wygospodarowanie niezbędnego czasu przez taką osobę i jeszcze... sprawdzać, czy nic się nie zmieniło.

Ekspertami mogą być różne osoby, w zależności od tematyki projektu. Przykładowo — główny technolog w firmie, jedyny w dziale IT informatyk znający się na bazach danych, główny ekonomista banku, członek zarządu (jak zwykle dysponujący bardzo ograniczonym czasem), menedżer produktu, główny księgowy, inspektor jakości itd. Jak widać, ekspertami — w rozumieniu projektu — nie muszą być wcale osoby pełniące najwyższe funkcje. Owszem, często są to specjaliści, trudni do zastąpienia, nierzadko na samodzielnych, jednoosobowych stanowiskach, ale ekspertami bywają także zwykli, szeregowi pracownicy, wąsko wyspecjalizowani w jakiejś dziedzinie.

Do projektu możemy potrzebować również eksperta zewnętrznego, spoza firmy. Jeśli naszym zadaniem będzie, powiedzmy, opracowanie nowego modelu produktu, to będziemy potrzebować reprezentanta naszego kluczowego dostawcy surowców i materiałów do produkcji. Odpowie on na pytania dotyczące możliwości pozyskania nowego typu materiału, ceny, średniego czasu dostawy, przydatności do planowanej przez nas konstrukcji, wytrzymałości i innych specyficznych parametrów technologicznych. Współpraca z ekspertem zewnętrznym rodzi dodatkowe komplikacje związane z koniecznością rozliczenia finansowego za spędzony czas. Tym ważniejsze będzie maksymalnie efektywne wykorzystanie takiej osoby, czyli doproszenie do projektu w dobrze zaplanowanym momencie, np. gdy mamy już zebrane wszystkie inne informacje, które ekspertowi pozwolą się rzeczowo wypowiedzieć. Ekspert zewnętrzny jednocześnie nie zawsze będzie dopuszczony do wszystkich tajemnic firmy. Kierownik projektu musi dobrze rozumieć szerszy kontekst projektu, żeby — z jednej strony — pozyskać niezbędny wkład merytoryczny od takiego

specjalisty, a z drugiej — nie narazić swojej organizacji na szwank, ujawniając zbyt wiele informacji osobie, która nie jest pracownikiem firmy.

Osobnym zagadnieniem jest umiejętność efektywnego włączenia eksperta w pracę zespołu. Takie osoby często nie są idealnymi graczami zespołowymi — by nie powiedzieć dosadniej. Sporo wysiłku może kosztować upewnienie się, że wkład eksperta będzie spójny z raportem tworzonym przez resztę zespołu. Czasem specjaliści będą dysponować na tyle skromnym czasem, że ledwie pozwoli on na uczestnictwo w spotkaniu i jedynie ustne komentarze. Wtedy dokumentacją będzie musiał zająć się któryś z regularnych członków zespołu. Trzeba i taką sytuację przewidzieć. Wtedy jednak warto umówić się z ekspertem na końcowe zrecenzowanie wniosków czy przejrzenie raportu przed jego ostatecznym zamknięciem.

Zobacz także: KONSULTANCI, KOOPERACJA