

# Alfabet

MICHAŁ KOPCZEWSKI

# ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI

WYDANIE II



Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Magdalena Dragon-Philipczyk  
Grafika na okładce: Elżbieta Waga

Wydawnictwo HELION  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE  
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/alzap2>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-0727-8

Copyright © Michał Kopczewski 2015

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

# Spis treści

<b>WSTĘP</b> .....	9
<b>ATMOSFERA</b>	
O klimacie wokół projektu .....	11
<b>BIURO PROJEKTÓW</b>	
O trzymaniu wielu srok za ogon .....	13
<b>BIUROKRACJA</b>	
O ograniczaniu zbędnej dokumentacji .....	19
<b>BURZA MÓZGÓW</b>	
O potędze i pułapkach wspólnego myślenia .....	23
<b>CEL PROJEKTU</b>	
O tym, żeby nie wybierać planety po odpaleniu rakiety .....	27
<b>CZAS</b>	
O tym, że to nie tylko zhora, ale i błogosławieństwo projektów ...	31
<b>DECYZYJNOŚĆ</b>	
O tym, że projekty wymagają szybkich decyzji .....	35
<b>EKSPERCI</b>	
O ważnej roli tych, którzy naprawdę wiedzą co i jak .....	39
<b>ENERGIA</b>	
O utrzymaniu mobilizacji zespołu .....	43
<b>ETAPY</b>	
O metodzie drobnych kroków .....	49
<b>FEEDBACK</b>	
O komunikacji pomiędzy kierownikiem a zespołem .....	53
<b>GENEZA</b>	
O zrozumieniu powodów powołania projektu .....	57

## **GRZECHY ZEBRAŃ**

O typowych uchybieniach, a nawet braku kultury .....61

## **ITERACJE**

O tym, że nie zawsze projekt idzie jak po sznurku .....69

## **JASNOWIDZENIE**

O byciu mądrym przed szkodą .....75

## **JEDNOSTKA**

O indywidualnej roli członków zespołu .....79

## **KICK-OFF**

O znaczeniu mocnego uderzenia na początek .....85

## **KIEROWNIK PROJEKTU**

O zjawisku walki o zasoby .....89

## **KOLEJNOŚĆ DZIAŁAŃ**

O układach równoległych i szeregowych .....93

## **KOMITET I SPONSOR**

O parasolu nad projektem .....99

## **KONCENTRACJA**

O przycinaniu gałęzi .....103

## **KONSULTANCI**

O mądrym przyjmowaniu pomocy z zewnątrz .....107

## **KOOPERACJA**

O współpracy ze światem zewnętrznym .....117

## **KOREKTY**

O (odpowiednio) elastycznym zarządzaniu projektem .....121

## **KREATYWNOŚĆ**

O wznoszeniu się ponad codzienność .....125

## **LEKCJE**

O wyciąganiu wniosków i uczeniu się na własnych błędach .....129

## **ŁAPANKA**

O przewadze łowienia nad łapanką .....133

<b>MAGNES</b>	
O projektach, które przyciągają .....	135
<b>MENTOR</b>	
O efektywnym uczeniu niedoświadczonego kierownika projektu .....	139
<b>MIEJSCE PRACY</b>	
O wpływie dobrego miejsca pracy na jakość efektów .....	145
<b>MOTYWACJA</b>	
O nagradzaniu wysiłku członków zespołu .....	149
<b>NARZĘDZIA</b>	
O tym, że MS Project sam nie zarządzi projektem .....	155
<b>NAZWA PROJEKTU</b>	
O przydatnej etykietce .....	157
<b>NIEPOKÓJ</b>	
O projektach, które straszą .....	159
<b>NOTATKI</b>	
O słusznym ze wszech miar niedowierzaniu pamięci .....	161
<b>ODPOWIEDZIALNOŚĆ</b>	
O dzieleniu się obowiązkami w zespole .....	163
<b>PERSPEKTYWA</b>	
O oczekiwaniu na efekty .....	167
<b>PODLEGŁOŚĆ</b>	
O nieszczęsnej strukturze macierzowej .....	169
<b>PRIORYTETY W ORGANIZACJI</b>	
O problemach wynikających z realizacji zbyt wielu inicjatyw naraz .....	171
<b>PRODUKTY PRAC</b>	
O tym, co zespół projektowy właściwie tworzy .....	175
<b>PROSTOTA</b>	
O zaletach rozwiązań nieskomplikowanych .....	177

## **PRZYBLIŻENIA**

O stopniowym zbliżaniu się do rozwiązania .....181

## **RAPORTOWANIE**

O monitorowaniu postępów .....187

## **SKALA**

O naprawdę dużych projektach, czyli programach .....191

## **SŁUCHANIE**

O tym, że nikt nie ma patentu na mądrość .....195

## **SPOTKANIA**

O różnorodności i nieuchronności spotkań .....197

## **STANDARD ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI**

O wdrożeniu ujednoliconych zasad w firmie .....205

## **STRAŻACY**

O gaszeniu pożarów zamiast systematycznego inwestowania  
w przyszłość .....213

## **STYL PRACY**

O organizacjach mniej lub bardziej nawykłych do pracy  
projektowej .....217

## **SZKOLENIA**

O efektywnej edukacji projektowej .....221

## **SZYBKIE EFEKTY**

O tym, że pierwsze kroki ustawiają zespół .....225

## **ŚWIĘTOWANIE**

O tym, że warto podkreślać każdy sukces .....227

## **TYPY PROJEKTÓW**

O tym, jak kategoryzować projekty i po co to robić .....229

## **UBIJANIE PROJEKTÓW**

O umiejętności wycofywania się .....233

## **WĄSKIE GARDŁA**

O „projektowstrzymywaczach” .....239

<b>WIELKOŚĆ ZESPOŁU</b>	
O poszukiwaniu optymalnego składu .....	245
<b>WIELOZADANIOWOŚĆ</b>	
O redukowaniu niepotrzebnych przeskoków .....	249
<b>WIZUALIZACJA</b>	
O wyobrażeniu sobie mety już na starcie .....	255
<b>WZÓR</b>	
O zakasanych rękawach kierownika .....	259
<b>ZAANGAŻOWANY ZARZĄD</b>	
O przykładzie idącym z samej góry .....	263
<b>ZAKOŃCZENIE PROJEKTU</b>	
O wbiciu flagi na szczycie .....	269
<b>ZAKRES PRAC</b>	
O określeniu nieprzekraczalnych ram .....	273
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	277





# BURZA MÓZGÓW

## O potędze i pułapkach wspólnego myślenia

W projekcie zazwyczaj rozwiązuje się problemy trudne i nietypowe. Grupa osób o rozmaitej 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 przełomowy 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 jakiegokolwiek 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 świadome 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 ujrzyć 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 proponować 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. Pracownicy 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 genzę 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 czterech 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 trzy 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 ośmiu miesięcy oraz zaferowanie 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 dwa 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 trzy 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? A jednak przypominam sobie projekty, które ruszały z niedoprecyzowanym celem.

ZOBACZ TAKŻE: \_\_\_\_\_

GENEZA, PRODUKTY PRAC, UBIJANIE PROJEKTÓW



# 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 sprawa 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 przyspieszenia 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 wygranu 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

Niejeden kierownik projektu zmagają się z problemem niedoszacowania potrzebnego czasu. Przekraczanie terminów bywa zmorem 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 sumujemy te czasy. Łatwo zapominamy o tym, że po drodze musi nastąpić 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 przespaciać, 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, choć może wydawać się trudne. Od zarządu i komitetu sterującego trzeba wymagać szyb-

kich decyzji, aby bez potrzeby nie przeciągały 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 prace 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



# PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



- 1. ZAREJESTRUJ SIĘ**
- 2. PREZENTUJ KSIĄŻKI**
- 3. ZBIERAJ PROWIZJĘ**

Zmień swoją stronę WWW  
w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA

 **Helion SA**

# Zaprojektuj SUKCES!

Jesteś kierownikiem projektu? Wiesz, co to oznacza. Dostajesz do wykonania zadanie i określony czas. Masz zrobić coś wspólnie z grupą ludzi, którzy od dziś są Twoim zespołem projektowym. Te osoby często pracują w różnych działach firmy, mają odmienne kompetencje i nawyki zawodowe. Trudno im się ze sobą porozumieć. Twój projekt nie jest dla nich bynajmniej jedynym obowiązkiem. W dodatku wcale nie jesteś ich przełożonym. Jesteś (tylko i aż) szefem tego projektu. Za jego realizację odpowiadasz przed sponsorem. A problemy się piętrzą. Czujesz, że brak Ci czasu, ludzi, narzędzi...

A może nie jesteś kierownikiem projektu? Może jesteś członkiem zespołu projektowego. Albo właścicielem firmy lub członkiem zarządu. W każdym razie, jak wielu z nas, zdarza Ci się pracować projektowo, bo to często najefektywniejszy model realizacji skomplikowanych zadań. I chcesz wiedzieć, jak to dobrze robić. Na szczęście istnieją skuteczne sposoby rozwiązywania problemów zwykle pojawiających się w projektach. Michał Kopczewski od kilkunastu lat obserwuje z bliska i opisuje specyfikę życia projektowego. Wnioski płynące z tych obserwacji i praktyczne rady zebrał w formie alfabetycznej układanki, którą czyta się naprawdę lekko. A jednocześnie ten świetny podręcznik zawiera praktyczną wiedzę, przydatną każdemu szefowi i członkowi projektu.

## MICHAŁ KOPCZEWSKI

— ekspert w dziedzinie zarządzania projektami i doskonalenia procesów biznesowych. Od kilkunastu lat pracuje jako konsultant, trener, prelegent i mentor kierowników projektów. Wdraża standardy zarządzania projektami w firmach i uczy menedżerów dobrych praktyk. Jest założycielem firmy Processum, specjalizującej się w doradztwie z zakresu efektywności organizacji. Wcześniej pracował m.in. w Arthur Andersen, PwC i IBM, a także współpracował z ICAN Institute (wydawcą „Harvard Business Review Polska”). Jest autorem książki *Praktyczne lekcje zarządzania projektami* (Onepress, 2013). Prywatnie miłośnik nietypowych wypraw i sportów, od biznesu odpoczywa... w biegu. Startuje w biegach na orientację i maratonach. W 2003 roku, jako drugi Polak w historii, ukończył Marathon des Sables na Saharze.

książkiklasybusiness

Nr katalogowy: 32613

Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>

Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**  
**0 601 339900**

**one**  
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:  
● <http://onepress.pl/promocje>  
Książki najchętniej czytane:  
● <http://onepress.pl/bestsellery>  
Zamów informacje o nowościach:  
● <http://onepress.pl/nowosci>

Hellon SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
<http://onepress.pl>

  
PROCESSUM  
PATRON MERYTORYCZNY

cena 44,90 zł

ISBN 978-83-283-0727-8

  
9 788328 307278