Strefa PMI

POLAND CHAPTER

Publikacja wydawana przez Project Management Institute | www.strefapmi.pl | wrzesień 2015 nr 10 | ISSN 2353-3137

Chmura Goldratta jako narzędzie w zarządzaniu projektami s. 10–11

Daria Pieczka, Marek Kowalczyk

Action Learning w projektach s. 4–6

Magdalena Kępińska-Jasny

s. 7–9 Jak oceniać pracownika, czyli o skutecznej informacji zwrotnej

Małgorzata Kusyk

s. 32 Egzamin PMP® wkrótce po polsku!

Wywiad z Marcinem Kosidłowskim

s. 12–13 Zwinne umowy w projektach IT

Łukasz Węgrzyn

Źródło: Fotolia.com

Strefa PMI POLAND CHAPTER ma już 2 lata!

Zapraszamy na:

www.StrefaPMI.pl

- Wszystkie wydania czasopisma
- Aktualności ze świata zarządzania projektami
- Cele, misja, wizja Strefy PMI
- Patronaty i partnerstwo
- Współpraca z redakcją
- Informacje dla sponsorów

Dołącz do naszej społeczności:

facebook.com/StrefaPMI

twitter.com/StrefaPMI

linkedin.com/company/strefa-pmi

Bezpłatna prenumerata „Strefy PMI" dla wszystkich członków PMI Poland Chapter!

Nie czekaj i zamów:
StrefaPMI.pl/prenumerataPMI

Otrzymasz pocztą każdy nowy numer „Strefy PMI" na wskazany adres!

Life without risk is not worth living
– Chuck Lindbergh, pilot

Drodzy Czytelnicy!

Z wielką, nieukrywaną satysfakcją oddajemy w Wasze ręce dziesiąty już numer naszego kwartalnika. Jubileuszowe wydanie jest dla nas symbolem tego, że „Strefa PMI" wrosła już na stałe w polski „pejzaż" zarządzania projektami. Nasze czasopismo stale się rozwija – w porównaniu z ostatnim wydaniem wzrósł nakład i objętość czasopisma, powiększyła się również nasza redakcja – a wszystko po to, by dostarczać coraz więcej ciekawych treści, w coraz lepszy i bardziej atrakcyjny sposób i by docierać do coraz większego grona Czytelników.

W niniejszym numerze mamy Wam do zaproponowania bardzo różnorodną tematykę. Sporo miejsca poświęciliśmy zagadnieniom agile: Łukasz Węgrzyn pisze o tym, czym charakteryzują się zwinne umowy, Mirosław Dąbrowski dzieli się dobrymi praktykami z prowadzenia retrospektyw, a Paweł Lipiński opisuje wdrożenie zwinnego zarządzania w banku. Jak zwykle nie brakuje również tematyki „miękkiej": o tym kiedy i w jaki sposób warto stosować metodę Action Learningu w zespołach projektowych pisze Magdalena Kępińska-Jasny, a nowe podejście do oceny pracowników prezentuje nam Małgorzata Kusyk.

W oczekiwaniu na dziesiąty już Międzynarodowy Kongres PMI Poland Chapter przedstawiamy jego program i keynote speakerów, zapraszając wszystkich naszych Czytelników do uczestnictwa w tym wyjątkowym wydarzeniu. Jako pierwsi, wywiadem z Marcinem Kosidłowskim anonsujemy inne niezmiernie ważne wydarzenie dla polskiego środowiska kierowników projektów – egzamin PMP® już wkrótce będzie dostępny z polskim tłumaczeniem!

To oczywiście nie wszystko, co znajdziecie w tym numerze „Strefy PMI" – zapraszamy do samodzielnego zapoznania się z zawartością naszego kwartalnika i lektury „od deski do deski"!

Wojciech Danowski Szymon Pawłowski

Strefa PMI POLAND CHAPTER

REDAKCJA STREFY PMI: Wojciech Danowski (redaktor naczelny), Szymon Pawłowski (z-ca redaktora nacz.), Marta Bobińska, Jolanta Piłatowska, Katarzyna Żurowska, Mirosław Dąbrowski
Fotografie: Anna Erdmańska (rysunek), Maciej Bodych, Adam Sys, Ada Grzenkowicz, Aleksandra Wisz, Jerzy Stawicki, pixabay.com, commons.wikimedia.org, Istockphoto, fotolia.com, unsplash.com (by Florian Klauer), Obiektywni
Projekt Graficzny: Cyklopia Studio Anna Bar
Kontakt: e-mail: redakcja@strefapmi.pl, tel: 503-011-508, www.strefapmi.pl, facebook.com/strefapmi, twitter.com/StrefaPMI, linkedin.com/company/strefa-pmi

Spis Treści

STREFA WIEDZY

Kiedy uczyć się i rozwiązywać problemy w projekcie metodą Action Learning? s. 4–6
Magdalena Kępińska-Jasny

Jak oceniać pracownika, czyli o skutecznej informacji zwrotnej s. 7–9
Małgorzata Kusyk

Chmura Goldratta jako narzędzie w zarządzaniu projektami s. 10–11
Daria Pieczka, Marek Kowalczyk

Zwinne umowy w projektach IT s. 12–13
Łukasz Węgrzyn

Spojrzenie wstecz – dobre praktyki retrospektyw s. 14–15
Mirosław Dąbrowski

Jak wdrożyć zwinne zarządzanie projektami w dużym banku? s. 16–17
Paweł Lipiński

Granice zarządzania projektami s. 18–20
Marta Bobińska

Czym jest transition management i jakie niesie wyzwania? Z doświadczeń własnych słów kilka s. 22–23
Anna Erdmańska

Empire State Building – lekcja historii dla kierownika projektu s. 24–25
Maciej Bodych

Lean Thinking w świecie projektów s. 26–27
Milena Sikora

STREFA WYWIADU

Managing growth of the company – the PMO's perspective (part 1) s. 28–29
Wywiad z Sariną Arcari

STREFA PMI PC

10 lat doświadczeń i spojrzenie w przyszłość. Dziesiąty Kongres PMI Poland Chapter już za 2 miesiące! s. 30–31
Szymon Pawłowski

Egzamin PMP® wkrótce po polsku! s. 32
Wywiad z Marcinem Kosidłowskim

Wrzesień ze Scrumem! s. 33
Ewa Serwa

Każdy może komuś pomóc. Podsumowanie 18. edycji English Camp s. 34–35
Ada Grzenkowicz

STREFA STUDENTA

Od frustracji do sukcesu. Czego nauczyło mnie zarządzanie projektem? s. 36
Tomasz Rębilas

Always be on time s. 37
Hanna Szczepańska

Przywództwo w studenckich grupach projektowych s. 38–39
Michał Balkowski

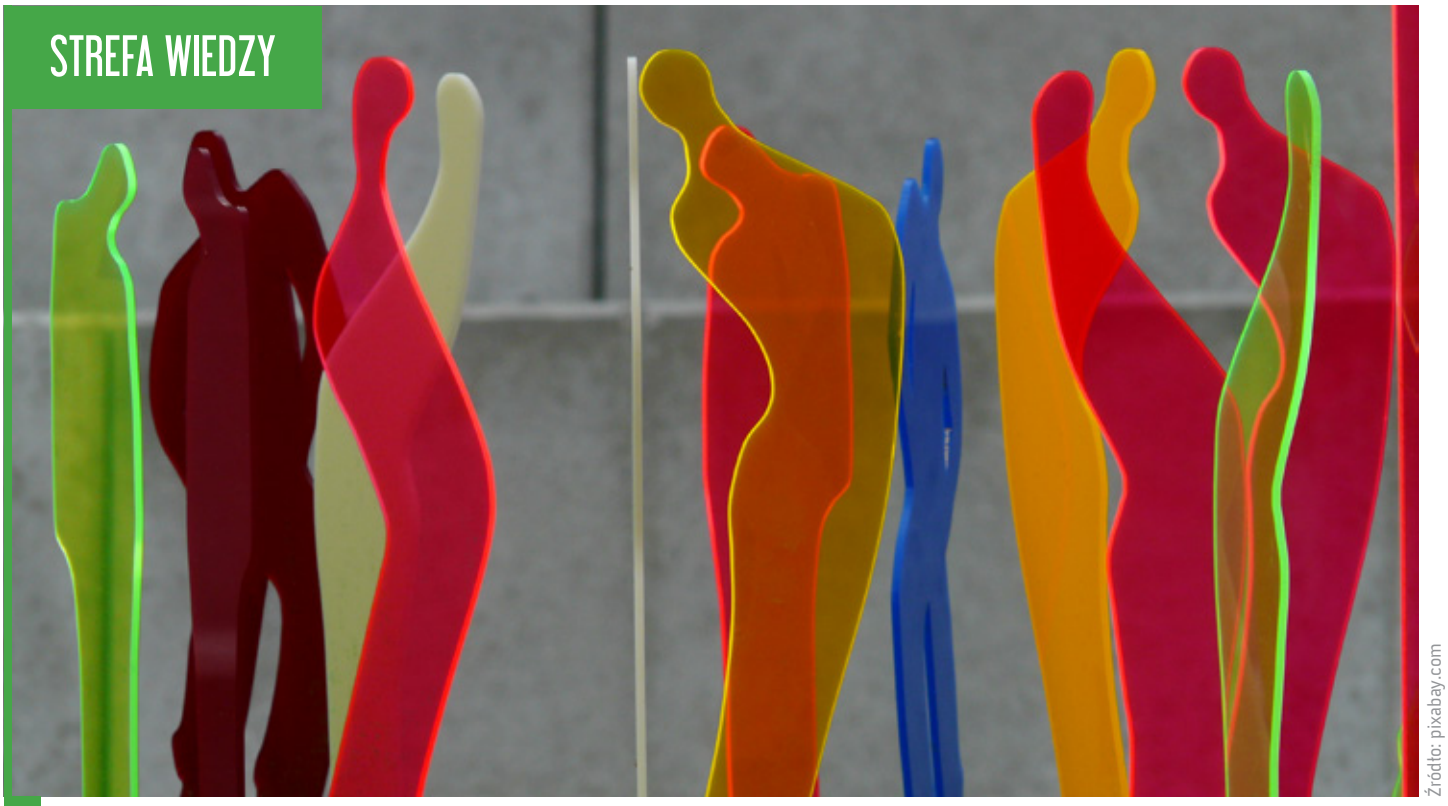
STREFA RECENZJI

Tutoring od teorii do praktyki s. 40
Katarzyna Żurowska

Scrum w kultowej odsłonie s. 40
Mirosław Dąbrowski

STREFA FELIETONU

Na polu minowym – transformacja zarządzania projektami w firmie s. 42
Jerzy Stawicki



Źródło: pixabay.com

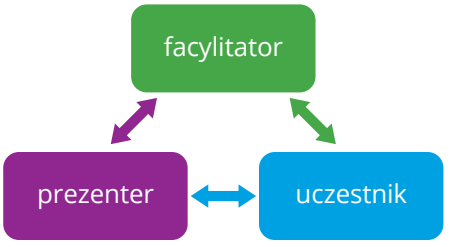
Kiedy uczyć się i rozwiązywać problemy w projekcie metodą Action Learning?

Magdalena Kępińska-Jasny

Czy to możliwe, aby dzięki jednej metodzie połączyć dwa obszerne zakresy działania, jakimi są uczenie się i rozwiązywanie problemów? Tematy zarządzania wiedzą i rozwiązywania problemów są szeroko omawiane w czasopismach naukowych i praktycznych. O metodach twórczego rozwiązywania problemów, jak np. *„burza mózgów”* słyszał prawie każdy. Jednak mało kto zna metodę *„action learning”*, a tylko niewielu potrafi ją zastosować w praktyce. Jej główną zaletą – co urzekło autorkę tego artykułu – jest użyteczność i skuteczność oraz to, że w przeciwieństwie do wielu innych metod z zakresu miękkiego zarządzania, można mierzyć jej efektywność.

Przykład

Adam zostaje po raz pierwszy w życiu kierownikiem projektu. Ma zarządzać kilkuosobowym zespołem projektowym. Jest pełen zapału i optymizmu, gdyż o tej roli nie tylko marzył od dawna, ale uczestniczył już w szkoleniach z umiejętności przywódczych. Jednak po kilku tygodniach pracy w projekcie, natrafia na pierwsze trudności. Bardzo zależy mu, aby wszyscy członkowie zespołu dobrze ze sobą współpracowali, lubili się. O integracji zespołu, miałyby świadczyć wspólne wyjścia po pracy. Jednak tak się nie dzieje. Z tym problemem zwraca się do kierowników projektów z innych firm, podczas jednej z sesji action learningowych (AL).



Źródło: opracowanie własne

W każdej sesji AL bierze udział grupa ludzi, zwykle sześć (maksymalnie osiem) osób, jest to tzw. sekcja. W skład sekcji wchodzi: jeden prezenter i jeden facylitator, reszta to uczestnicy. W powyższym przykładzie Adam jest prezenterem, czyli przedstawia swój problem, wyzwanie, temat nad którym chce pracować podczas sesji. Pozostali uczestnicy (w podanym przykładzie menedżerowie projektów), wspierają prezentera w osiągnięciu jego celu. Zadaniem menedżerów, jak i innych uczestników sesji AL, jest: aktywnie słuchać, angażować się, być „tu i teraz”, dociekać do sedna problemu, nie oceniać osoby, ale skupiać się na jej problemach. Nad całością procesu czuwa facylitator, inaczej nazywany również doradcą sekcji lub moderatorem. Jego rola jest niezwykle istotna – wymaga kompetentnej i profesjonalnej realizacji.

KIM FACYLITATOR NIE JEST?

- liderem zespołu, osobą oceniającą członków sekcji,
- nauczycielem, wykładowcą,
- ekspertem w danej dziedzinie.

CO ROBI FACYLITATOR?

- stwarza szansę dla prezentera i uczestników, żeby mogli się uczyć, wykorzystywać swój potencjał,
- inspiruje, aktywnie słucha, rozumie procesy zachodzące w grupie, odczytuje emocje i zachowania,
- dba o porządek podczas sesji, może też interweniować, jeśli uzna, że zmierza ona w złym kierunku.

Podstawowym narzędziem pracy w metodzie AL jest zadawanie pytań otwartych. Prócz tego stosuje się również m.in. metafory, czy też **dzieli się doświadczeniem** z innymi członkami sekcji. Podczas sesji uczymy się od siebie nawzajem, ale także na podstawie własnych doświadczeń czy błędów. Głównym zadaniem prezentera jest znalezienie rozwiązania problemu, który postawił sobie na początku sesji. Następnie aplikuje on pomysł wypracowany podczas sesji AL, by po ustalonym okresie czasu powrócić do sekcji i przedstawić, co udało się wdrożyć, a czego nie i dlaczego.

Aby zaszedł cały proces AL zwykle nie wystarczy jedna sesja – potrzebny jest program sesji. W zależności od potrzeb, taki program może trwać np. sześć miesięcy.

Cykl sesji action learnigowych można porównać do działania trenera personalnego. Kiedy uczestniczysz w nich regularnie, możesz zrobić większe postępy, niż podczas jednorazowego wyjścia na siłownię. A dzięki dobrze zaplanowanemu działaniu – czyli z celami postawionymi na początku programu – można osiągnąć naprawdę wiele.

AL jest procesem społecznym, wielu ludzi zaczyna uczyć się od siebie nawzajem, stają się więc uczącą się społecznością. Istnieją dowody, że nawet po sześciu latach od zakończenia oficjalnego programu, następuje regularna wymiana wiedzy.

Początki Action Learningu

Termin action learning nie doczekał się jeszcze polskiego tłumaczenia i zwykło się go wyjaśniać jako *„uczenie się przez działanie”*. Twórcą action learningu jest Reginald Revans (1907 – 2003), Brytyjczyk, który wymyślił go już w latach 40-tych XX w. Reginald Revans był lekkoatletą na olimpiadzie w Amsterdamie w 1928 roku, następnie doktorantem astrofizyki, potem profesorem na Uniwersytecie Cambridge, aż w końcu stał się międzynarodowej sławy konsultantem zarządzania. Inspiracją dla R. Revansa była współpraca z grupą naukowców, wśród których było pięciu zdobywców nagrody Nobla z fizyki. Ludzie ci dzielili się między sobą swoim doświadczeniem, sposobem uczenia się, ale także **niewiedzą**. Swoją metodę i obserwacje na jej temat udoskonalał wśród górników. Produktywność w zespołach, których kierownicy brali udział w action learningu, wzrosła o 30%. Procesy action learningowe Revans udoskonalał przez ponad 60 lat, by w końcu stały się skuteczną metodą rozwoju indywidualnego, zespołowego i organizacyjnego. Twórca metody mówił o niej, że *„nie ma uczenia bez działania i nie ma (przemyślanego i zamierzonego) działania bez uczenia się”* (Pedler i Abbott, 2013, s. 9). Idea AL wydaje się prosta, ale jej wdrożenie i realizacja w środowisku organizacyjnym już takie nie są. AL wymaga zaangażowania w osiąganiu użytecznej zmiany i często wnikliwego uczenia się.

Według autorki artykułu: Action Learning to metoda rozwiązywania problemów, występujących w firmie tu i teraz, dzięki ludziom, którzy mogą, chcą i wprowadzają zmiany na rzecz rozwoju organizacji, rozwijając przy tym swoje kompetencje, w kulturze wzajemnego uczenia się od siebie.

Proces uczenia się w AL

Metoda Action Learning rozprawia się z dwoma mitami na temat uczenia się:

MIT 1:
Uczymy się dopiero wtedy, gdy nagromadzimy wystarczająco dużo materiałów na dany temat.

RZECZYWISTOŚĆ:
Co robimy z materiałami po powrocie ze szkolenia? Zwykle już do nich nie sięgamy, ale działamy na podstawie tego, co zapamiętaliśmy podczas szkolenia. I to zazwyczaj nam wystarcza.

MIT 2:
Uczenie się jest wspaniałe, jeśli uczymy się od mistrzów.

RZECZYWISTOŚĆ:
Bardzo często nie doceniamy własnej mądrości.

R. Revans zawarł prostotę uczenia się w metodzie AL we wzorze:

$$L = Q + P + R$$

gdzie:
L – uczenie się,
Q – zdolność zadawania pytań,
P – dostanie się do nieujawnionej wiedzy,
R – refleksja

Zwykle wzór ten można spotkać w uproszczonej wersji, jako L = Q + P, ale dla podkreślenia znaczenia refleksji, czasem dodaje się to „R”. Uczenie się polega na umiejętności zadawania wnikliwych pytań i przez to dostanie się do nieujawnionej wiedzy, którą każdy z nas posiada, ale bywa jej nieświadomy. Dla Revansa pytania odgrywają najistotniejszą rolę w procesie uczenia, umniejszając roli zdobywania wiedzy. To oczywiście wbrew temu, co twierdzi większość ekspertów, czego dotychczas uczono nas w szkole lub na tradycyjnych kursach. W przytoczonym na początku artykułu przykładzie, najwięcej podczas sesji AL nauczy się Adam. Uczestnicy wskażą mu (przez zadawanie pytań) obszary, których on samodzielnie by nie zauważył. Kierownicy projektów (uczestnicy) też uczą się podczas sesji. Doświadczony menedżer może np. przypomnieć sobie, jak to było na początku jego kariery zawodowej, przez to uświadamia sobie, z jakimi trudnościami mogą zmagać się inni młodzi kierownicy, za których odpowiada. Bardzo często dostaje „porcję pozytywnej energii” od prezentera i z większym zapałem podchodzi do swojej pracy. Poza tym każdy uczestnik staje się uważnym słuchaczem, lepiej rozumie potrzeby współpracowników, potrafi szybko docierać do sedna problemu, daje przestrzeń do rozwoju osobistego innym. Te wszystkie umiejętności wykorzystuje potem w swojej pracy i nierzadko także w życiu prywatnym.

O rozwiązywaniu problemów w AL

Prezenter pracuje nad problemem w ramach sesji action learningowych. Najistotniejsze jest, aby temat nad którym pracuje był aktualny, rzeczywisty i ważny dla niego. Dobrze, jeśli pozostali uczestnicy sesji również wyrażają swoje zainteresowanie tematem. Prezenter jest właścicielem problemu tzn., że ma na niego wpływ. Inaczej mówiąc to coś, co może zmienić w swojej pracy, czy organizacji.

Reginald Revans twierdził, że problem nie może mieć jednego i tylko jednego rozwiązania (jak np. łamigłówka matematyczna). Im bardziej temat odpowiada potrzebom i naturze prezentera, tym większe prawdopodobieństwo, że projekt zakończy się sukcesem. Idealnie, jeśli temat jest określony w czasie,

KIEDY SZKOLENIE?	KIEDY ACTION LEARNING?
✓ aby zdobyć nową wiedzę OD innych, na ogólnych PRZYKŁADACH, SYMULACJACH, ✓ aby nabyć nowe umiejętności, ✓ aby uczyć się POZA miejscem pracy, ✓ aby dowiedzieć się CZEGO się uczyć, ✓ aby gromadzić nową wiedzę i umiejętności.	✓ aby uczyć się Z innymi, również na WŁASNYCH błędach, na RZECZYWISTYCH problemach, ✓ aby rozwijać umiejętności, ✓ aby uczyć się W miejscu pracy, ✓ aby dowiedzieć się JAK się uczyć — poznać swój sposób na efektywne uczenie się, ✓ aby rozwijać umiejętności i kompetencje do tego by: rozwiązywać problemy, osiągać cele.

Źródło: opracowanie własne

w szczególności posiada ustaloną datę zakończenia. Dobrze opisany cel, problem łatwo rozliczyć na końcu programu sesji. Cel sesji może pokrywać się z celami biznesowymi ustalonymi z przełożonym, albo być częścią, za którą odpowiada się w projekcie. Metodą AL można rozwiązywać problemy dotyczące np. zwiększenia produktywności na linii produkcyjnej, cięcia kosztów w danych obszarach, zwiększenia poziomu sprzedaży, poprawy standardów obsługi klienta, poprawy jakości produktu czy usługi, rozwoju umiejętności miękkich.

Kiedy stosować AL, a kiedy szkolenie?

Action learning bywa też czasem stosowany po szkoleniu, by lepiej rozwinąć umiejętności i wiedzę zdobyte podczas szkolenia. Dzięki temu nowe umiejętności mogą stać się kompetencjami, czyli umiejętnościami, które efektywnie wykorzystujemy w pracy.

Kiedy jeszcze stosować action learning? Gdy:

- ludzie zaangażowani w projekt są bardzo zajęci i nie mają czasu, aby „wziąć wolne" na dłużej, żeby uczestniczyć w szkoleniach,
- firmie zależy na niskich kosztach i nie stać jej na wysyłanie wszystkich członków zespołu na drogie szkolenia,
- organizacje i ludzie oczekują wyższej jakości szkoleń, przełożenia się szkolenia na ich pracę i życie (zmiany konkretnego wskaźnika),
- zespół i menedżerowie muszą się szybciej uczyć,
- napotykamy na tak złożone problemy, że nie można użyć żadnych znanych sposobów na rozwiązanie ich, ani narzędzi, które stosowaliśmy dotychczas,
- firma jest pod presją zmiany z powodu wewnętrznych i środowiskowych czynników,
- chcemy przyspieszyć działanie, gdyż AL pozwala podejść innowacyjnie do problemu, następnie zobaczyć jak rozwiązania wpłyną na wynik i zebrać wiedzę zdobytą podczas tego procesu.

„Nikt nie powinien próbować AL chyba, że jest przekonany o potrzebie wyjścia z obecnego bałaganu." (R. Revans, 1982, s. 69)

Dla kogo jest ta metoda?

Udowodniono, że tym lepsze rezultaty osiąga sekcja AL, im większa jest różnorodność grupy. Dlatego wysoką efektywnością charakteryzują się np. sekcje złożone z różnych specjalistów w ramach jednej organizacji (najlepiej z różnych działów) lub te z różnych firm. Druga grupa, do której w szczególności kierowany jest action learning, to zespoły menedżerów (najlepiej z tego samego stopnia hierarchii w firmie), a trzecia grupa to zespoły projektowe (bez kierowników).

Dla kierowników jest to świetna okazja do wymiany doświadczenia, rozwoju umiejętności przywódczych, zrozumienia podejścia innych zespołów, poprawy komunikacji w firmie. Zespołom natomiast AL przynosi korzyści w postaci wzajemnego uczenia się od siebie, zwiększenia motywacji do działania, lepszego przepływu informacji: uświadomienia sobie co się dzieje w projekcie, na jakim jest etapie i na jakie ryzyka może być narażony. W zespołach specjalistów AL może posłużyć np. podczas budowania nowych struktur i systemów pracy.

Nie zaleca się stosowania action learningu przez menedżerów wobec własnego zespołu, gdyż ten wówczas nie zadziała (osoby będą stawiały opór przed ujawnieniem choćby swojej niewiedzy). Najlepiej zdać się na profesjonalnego facylitatora zewnętrznego, bądź zaufanego moderatora wewnętrznego (czasami w dużych firmach osoby z działów HR są wyszkolonymi facylitatorami). Według tzw. *„szkoły amerykańskiej"*, w facylitacji zespołów stawia się na szerokie wykorzystanie profesjonalnych, zewnętrznych facylitatorów, natomiast w *„szkole europejskiej"* dopuszcza się po jakimś czasie, by facylitację w sekcji przejęła osoba z grupy (tzw. samofacylitacja).

AL zadziała, kiedy przekonani są do niego jego sponsorzy (osoby odpowiedzialne za wdrożenie projektu, takie, którym zależy na jego powodzeniu i są osobami decyzyjnymi) oraz gdy jest zintegrowany z wewnętrznym, strategicznym działaniem.

Podsumowanie

Warto zwrócić uwagę na action learning, gdyż jest on praktyczny – od razu aplikujemy rozwiązania wypracowane podczas sesji. AL jest skuteczny, ponieważ rozlicza konkretne działania i rezultaty, określone na samym początku.

Uczenie się przez działanie przyspiesza osiąganie celów indywidualnych bądź zespołowych, gdyż problemy są rozwiązywane przez samym zainteresowanych.

Literatura:

M. Pedler i Ch. Abbott, (2013). *Facilitating Action Learning: A Practitioner's Guide.* England: McGraw Hill: Open University Press.

R.W. Revans, (1982). *What is Action Learning?*, Journal of Management Development, Vol. 1, Iss 3, pp.64-75.

dr inż. Magdalena Kępińska-Jasny

Doktor nauk ekonomicznych w zakresie zarządzania, facylitator Action Learning, trener biznesu, coach. Absolwentka Wydziału Zarządzania Akademii Górniczo-Hutniczej i studiów doktoranckich Akademii Leona Koźmińskiego. Współzałożycielka i członek Rady Fundacji Młodej Nauki. Propagatorka metod usprawniających działanie zespołów pracowniczych. Autorka testu do diagnozy Inteligencji Emocjonalnej Funkcjonowania w Zespole (IEFZ). Swoją wiedzą i doświadczeniem dzieliła się w ramach seminariów i warsztatów m.in. w krakowskim, śląskim i warszawskim oddziale PMI, a także na blogu (action-learning.pl/#blog).

Jak oceniać pracownika, czyli o skutecznej informacji zwrotnej

Małgorzata Kusyk

Koniec lat sześćdziesiątych XX wieku to okres modelu industrialnego, gdzie miejsce produkcji rzemieślniczej zajęta produkcja masowa, a czynnikami decydującymi o sukcesie były standaryzacja i specjalizacja. Okres epoki industrialnej trwał do końca lat osiemdziesiątych XX wieku, po którym nastąpiła era postindustrialna, nazywana też erą wiedzy.

Dziś obserwujemy kolejną zmianę i era wiedzy ustępuje erze kreatywności i społeczeństwa sieciowego (informacyjnego), gdzie twórczy proces pracy, w którym uczestniczy pracownik-kreator, wymaga autonomii i swobody działania. Dynamicznie zmieniające się otoczenie, rozwój technologii, rosnące wymagania klienta, konkurencja oraz wzrost znaczenia innowacji, który wpływa na złożoność i ryzykowność przedsięwzięć, wymuszają na organizacjach większą elastyczność i efektywność działania. Dziś liczy się to, jak szybko tworzymy nowe możliwości i kreujemy nowe pomysły oraz jak szybko dostarczamy nową wartość dla klienta. Przetrwają tylko te organizacje, które w obliczu wyzwań i zmian będą potrafiły dostosować się do nowej sytuacji rynkowej. Nowa sytuacja wymusza nowy sposób myślenia, dlatego też podejścia zwinne (*Agile*) zyskują na znaczeniu. Zwinność dotyka wszystkich obszarów organizacji, w tym również, a może szczególnie, praktyk zarządzania ludźmi.

Formalne systemy ocen wyników pracy narodziły się w okresie II wojny światowej w armii USA, skąd trafiły do firm amerykańskich, a począwszy od lat pięćdziesiątych na inne kontynenty. W Polsce szczególnie szybki rozwój systemów ocen okresowych nastąpił po roku dziewięćdziesiątym, chociaż już w roku 1974 w art. 94, ust. 9 Kodeksu pracy pojawił się następujący zapis *„zakład pracy jest obowiązany w szczególności stosować obiektywne i sprawiedliwe kryteria ocen pracowników i wyników ich pracy”*.

Tradycyjnie, większość firm stosuje formalny proces oceny pracy (ang. *performance appraisal*) jako główne narzędzie (czasami jedyne) oceny pracy pracowników. Ocena pracownicza, często definiowana jest jako obowiązkowy proces, gdzie raz na jakiś czas (najczęściej raz na rok), inni wyrażają swoją opinię o zachowaniach, postawach, cechach osobowości i efektach pracy pracownika.

Cele oceny pracowniczej to:

1. wsparcie pracownika w poprawie słabych punktów,
2. wzrost motywacji pracowników poprzez coaching i doradztwo,
3. wzmocnienie komunikacji w konstruktywną informację zwrotną,
4. znalezienie sposobu na podział wynagrodzeń/podwyżek,
5. jasne kryteria dla podjęcia decyzji o awansie lub nagrodzie,
6. dokumentowanie postępów pracownika (jeśli musimy go zwolnić).

(Źródło: Coens and Jenkins, *Abolishing Performance Appraisals*.)

Coraz więcej menedżerów, w tym również specjalistów HR, podziela zadanie, że tradycyjne systemy oceny pracowniczej nie spełniają swojej roli, a co gorsza zabijają motywację wewnętrzną pracowników oraz współpracę zespołową.

Większość systemów oraz ocen pracowniczych:

- wymusza hierarchiczne myślenie, które nasila strach i tłumi transparentność i zaufanie,
- zmniejsza umacnianie (ang. empowerment), odpowiedzialność, zaangażowanie i kreatywność pracowników,
- napędza rywalizację w zespołach i niszczy współpracę zespołową.

Na szczęście coraz więcej organizacji ma świadomość, że tradycyjne praktyki oceny pracowniczej są nieodpowiednie w świetle dzisiejszych zmian, takich jak praca zdalna i kontraktowa, podejścia *Agile czy Lean*. Organizacje muszą jednak realizować swoje cele strategiczne, pomagać pracownikom się rozwijać, płacić i doceniać osoby z potencjałem, aby w przyszłości obejmowały bardziej odpowiedzialne role w organizacji. Dlatego, tak ważne jest wdrożenie takich praktyk zarządzania ludźmi, które wzmocnią partnerstwo i zaangażowanie pomiędzy organizacją, a jej pracownikami.

Kluczowym czynnikiem sukcesu wdrożenia mechanizmu efektywnej informacji zwrotnej jest stworzenie kultury zbudowanej na fundamencie zaufania, która umożliwi częsty, uczciwy i przyjazny *feedback*. Pracownik-kreator, który często pracuje zdalnie i nie chce być kontrolowany, ma prawo do konstruktywnej informacji zwrotnej i oczekuje jej natychmiast, a nie raz na rok czy pół roku. Feedback powinien stać się nieodłącznym elementem naszego codziennego zawodowego życia. Stworzenie nowoczesnej i efektywnej organizacji wymaga od nas zmiany całego systemu, w tym zmian dotyczących praktyk zarządzania ludźmi. Jak to osiągnąć? Poniżej kilka wskazówek, które zostały zaadaptowane z artykułu Kati Vilkki i Esther Derby: *„Performance Management to Leading Performance"*.

Ustalanie celów

Dzisiaj, najczęstszą praktyką jest kaskadowanie celów z góry w dół. Rzadko kiedy menedżerowie podejmują dyskusję na ten temat, a raczej narzucają cele swoim podwładnym.

Kiedy ludziom mówi się co mają robić reagują na 4 sposoby:

1. walczą,
2. udają, że się dostosowali,
3. ignorują,
4. dostosowują się i realizują z zaangażowaniem nałożone na nich cele.

Jak pokazują dane Gallupa, tylko jedna trzecia pracowników w Stanach Zjednoczonych jest zaangażowana w pracę. Co w takiej sytuacji można zrobić? Potraktować pracowników jak partnerów i podjąć otwarty dialog, w wyniku którego cele zostaną ustalone i zaakceptowane. Zadać pytania: Co jest ważne dla ciebie? Jak chciałbyś to osiągnąć? Wysłuchać, a następnie wyjaśnić co jest ważne dla mnie i jak chciałbym to osiągnąć. Czasami pojawi się przepaść pomiędzy oczekiwaniami pracownika a oczekiwaniami firmy, ale ujawnienie jej na tym etapie umożliwi znalezienie wspólnego rozwiązania.

Zdefiniowanie kryteriów sukcesu

Kluczowym elementem efektywnej współpracy jest zbudowanie wspólnego zrozumienia celów i priorytetów. Podejmijmy dyskusję jak wygląda sukces, dzięki czemu obie strony będą rozumiały go tak samo, a to jest niezbędne do uzyskania zaufania. Pomocne pytania: Jak będziesz wiedział, że cel został osiągnięty? Co zobaczymy co powie nam o zmianie? Co będzie inaczej jeśli osiągniemy sukces? Jakie widoczne rezultaty zaobserwujemy?

Rozwój osobisty

Jeśli chcemy, żeby ludzie pracowali nad poprawą i rozwojem konieczne są istotne dla nich (ang. *meaningful*) wyzwania i regularna informacja zwrotna. Istota pochodzi z relacji jaką ma pracownik z organizacją, wyzwanie z celu, który wychodzi trochę poza kompetencje i umiejętności pracownika. Feedback jest informacją. Najefektywniejszy jest wtedy kiedy jest konkretny, w odpowiednim czasie i dotyczy sytuacji, którą jego odbiorca może kontrolować. Potrzebujemy informacji zwrotnej z różnych źródeł: od współpracowników, kierowników, właścicieli produktu, zespołów, z którymi współpracujemy czy podwładnych, ale ludzie nie są jedynym jej źródłem. Feedback z rezultatów pracy jest pozbawiony subiektywizmu, dlatego też jest łatwiej przyjmowany przez odbiorcę. Jakość informacji zwrotnej jest też lepsza, jeśli nie zostanie ona przefiltrowana przez osobę trzecią, a przekazana bezpośrednio oraz jest udzielona w odpowiednim czasie. Bezpośredni, pełen szacunku feedback buduje zaufanie. Kiedy wzrasta zaufanie, wzrasta ilość i wartość informacji zwrotnej. Pomocne pytania: Co zrobiłem co pomogło ci w tym tygodniu? Co zrobiłem co nie pomogło (chociaż moją intencją było pomóc)? Czego potrzebujesz ode mnie? Co jest dla ciebie ważne?

Oprócz informacji zwrotnej ludzie potrzebują wsparcia w przeprocesowaniu tej informacji, aby stawiać sobie ambitne cele, rozwijać się i doskonalić. Takim wsparciem będzie coach zespołowy, którym może być kierownik lub członek zespołu. Pomoże on zrozumieć sens informacji zwrotnej z różnych źródeł, jej implikacje oraz wesprze w nabyciu nowych umiejętności i nawyków. Pomocne pytania: Co czujesz do tego co robisz? Jaki feedback otrzymujesz? Czego się uczysz? Czego chciałbyś nauczyć się następnie?

Również kierownicy potrzebują informacji zwrotnej, a efektywni menedżerowi sami jej poszukują, dzielą się tym, czego się nauczyli i czego się uczą. Pytania, które zadają: Czego możemy nauczyć się razem? Jak mogę ci pomóc, żebyś się nauczył? Rozpocznij konwersację i wspólny proces uczenia!

Podwyżki i nagrody

Decydowanie o wynagrodzeniach, podwyżkach i nagrodach to najtrudniejsza część pracy menedżera i nawet najlepszy system nie załatwi tego za kierownika. System jest tylko iluzją obiektywności i racjonalności, gdyż podwyżki i nagrody są połączeniem czynników mierzalnych i oceny.

Uczciwe traktowanie to podstawowa potrzeba ludzka, dlatego też proces musi być transparentny i spójnie stosowany, aby pracownicy jemu zaufali. Wiemy też, że nie ma idealnych rozwiązań i wszyscy rozumiemy, że perfekcyjna obiektywność nie jest możliwa, dlatego też kierownicy muszą to otwarcie komunikować. Otwarta komunikacja pomoże zaakceptować nieperfekcyjne rezultaty.

Oprócz takich oczywistych kryteriów wynagrodzenia jak odpowiedzialność, umiejętności i kompetencje, możemy wziąć pod uwagę również: cenę rynkową za konkretne umiejętności, koszty utrzymania, nabycia nowych umiejętności oraz jak krytyczne są dane umiejętności dla organizacji. Dodatkowo, zamiast skupiać się na celach indywidualnych można brać pod uwagę sukces organizacji lub połączyć te dwa kryteria. Coraz częściej stosowaną praktyką w zespołach, które pracują projektowo jest ocena zespołowa i to na jej podstawie rozdziela się podwyżki i nagrody. Takie rozwiązanie eliminuje rywalizację wzmacniając współpracę w zespole. Są też organizacje, w których pracownicy sami podejmują decyzje dotyczące wynagrodzeń. Ten poziom samoorganizacji wymaga jednak dużej dojrzałości i zaufania.

Jurgen Appelo proponuje system premiowy, w którym członkowie zespołu raz na jakiś czas (tydzień, miesiąc) obdarowują się uściskami, które następnie przeliczane zostają na pienią-

Źródło: pixabay.com

dze i wypłacane w postaci premii. Coraz więcej organizacji stosuje też prezenty, udział w wydarzeniach (np. konferencje), czy oficjalne podziękowania.

Awans i rozwój talentów

Tak jak jasne muszą być kryteria dotyczące wynagrodzenia i podwyżek, tak samo jasne muszą być kryteria dotyczące awansu. Niektóre firmy tworzą wieloletnie ścieżki rozwoju, od nowicjusza do mastera, definiując jasne kryteria dla każdego z kroków.

Z mojego doświadczenia, sprawdzają się mapy rozwoju oparte o zasadę 70/20/10, czyli w 70% uczymy się w praktyce, w 20% od innych (np. mentoring), a w 10% uczestnicząc w szkoleniu (wykłady i warsztaty). W czasach samoorganizujących się zespołów zwinnych, kluczowe jest uwzględnienie w kryteriach takich zachowań jak praca zespołowa, współpraca i pomaganie innym. Krytyczne jest zdefiniowanie i zakomunikowanie zasad i wartości, którymi kieruje się organizacja oraz zachowań, które wspierają te wartości. Na przykład, zespoły projektowe rozpoczynają swoją pracę od ustalenia zasad współpracy, czyli stworzenia kontraktu zespołu (ang. *Team Charter*).

Radzenie sobie ze słabymi wynikami

Samoorganizujące się zespoły, które mają wsparcie coachingowe w obszarze feedbacku radzą sobie ze słabymi wynikami dość dobrze. Członkowie takich zespołów dają sobie nawzajem konstruktywną informację zwrotną oraz wspierają się w rozwoju i doskonaleniu. Czasami potrzebują wsparcia kierownika, który prowadząc regularne rozmowy na temat rozwoju osobistego jest w stanie rozwiązać problem słabych wyników. Zdefiniowane oczekiwania, jasne role i odpowiedzialności, zakomunikowane i respektowane zachowania oraz regularny, uczciwy i przyjazny feedback ułatwią nam rozmowy korygujące.

Bywają jednak sytuacje, gdzie nie da się rozwiązać problemu słabych wyników. Traktowanie ludzi z szacunkiem w takiej sytuacji wzmocni zaufanie. Kiedy pracownicy rozumieją, że firma troszczy się o nich, a jednocześnie nie jest instytucją charytatywną, otworzą się na zmianę, nawet jeśli to będzie oznaczało odejście.

Podsumowując, dzisiejszy pracownik-kreator ma prawo do konstruktywnej i regularnej informacji zwrotnej. Definiując kryteria oceny, oprócz rezultatów (celów z mierzalnym kryteriami oceny) należy uwzględnić również zachowania oraz rozwój osobisty. Dziś feedback powinien stać się nieodłącznym elementem naszej codziennej pracy, a nie wyłącznie rocznej, czy półrocznej oceny okresowej.

Małgorzata Kusyk

PMP®, PRINCE2®, CEO AgilePMO, prezes PMI Poland Chapter, mentor, trener, wykładowca MBA, twórca innowacyjnych szkoleń i metodyk z zakresu zarządzania projektami, w tym pierwszej w Polsce Akademii Transition Managera zgodnej z PMI® Talent Triangle.

Praktyk zarządzania projektami z wieloletnim doświadczeniem, które zdobyła prowadząc globalne projekty na całym świecie w różnych sektorach i branżach, łącząc w nich podejścia zwinne z tradycyjnymi. Tak jak Michael Jordan wierzy, że "dzięki talentowi możesz wygrywać spotkania, ale to inteligencja i gra zespołowa sprawia, że wygrywa się mistrzostwa". Prelegentka na konferencjach w Polsce i na świecie, autorka wielu artykułów oraz inspirującego bloga. To co ją wyróżnia to kreatywność i otwartość na eksperymentowanie, dzięki czemu rozwiązania, które proponuje są unikatowe i dostosowane do potrzeb klienta.

"Doctor Schnabel von Rom" Paul Fürst, 1656. Źródło: commons.wikimedia.org

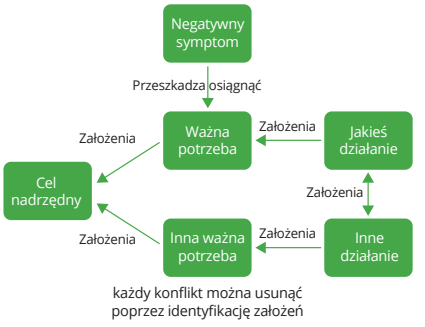
Chmura Goldratta jako narzędzie w zarządzaniu projektami

Daria Pieczka, Marek Kowalczyk

O narzędziach do zarządzania projektami można mówić na wiele sposobów. Można też przewrotnie – w odniesieniu do medycyny. Ale tylko pozornie. Bo jeśli wymienić trzy osoby: historycznego doktora Schnabel von Rom, telewizyjnego House'a oraz współczesnego nam doktora Goldratta, to pytanie nasuwa się jedno – w jaki sposób, tak różne od siebie postacie, mogą pomóc nam lepiej zrozumieć zarządzanie projektami?

Primum non nocere

Wszystko zaczęło się od medycyny, której historia sięga czasów starożytnych. Choć w tamtym okresie choroby leczono najczęściej za pomocą magicznych rytuałów, to także wtedy zrewolucjonizowano podejście do długotrwałych dolegliwości, postulując baczne obserwowanie choroby. We współczesnej medycynie w dalszym ciągu istnieją dwa różne podejścia do leczenia. Pierwsze z nich, to leczenie objawowe, doraźnie łagodzące skutki choroby. Przykładowo: jeśli mamy gorączkę, stosujemy leki na jej zbicie, jeśli mamy katar, używamy chusteczek do nosa, które chwilowo przynoszą ulgę. Niestety żaden z tych środków nie rozwiązuje problemu. Dobrym przykładem jest doktor Schnabel Von Rom[1], który w XVII w. uważany był za specjalistę i praktyka w dziedzinie leczenia dżumy. Z perspektywy czasu okazał się jednak szarlatanem, w masce w kształcie ptasiego dzioba, który bezskutecznie „leczył" chorych czosnkiem, octem siedmiu złodziei, driakwią. Epidemia dżumy okazała się sprawdzianem, który był jednak bardziej wymagający niż zakładano. Drugim rodzajem podejścia, które zdałoby taki egzamin, jest leczenie przyczynowe, zmierzające do usunięcia źródła choroby. Postacią symbolizującą właśnie takie spojrzenie na sprawę, jest serialowy doktor House. Genialny diagnostyk, który swoim nieprzeciętnym intelektem, naukowym podejściem i skutecznością, nie raz rzucał na kolana medycynę wschodu. Podsumowując – leczenie objawowe nie działa, nie działa także leczenie przyczynowe, o ile jest nietrafne.



Rys. 1. Ogólny schemat chmury Goldratta (źródło: mandarine.co)

Dobre praktyki w zarządzaniu – leczenie doraźne czy przyczynowe?

Podobnie jest w zarządzaniu – doraźne leczenie projektów nie jest rozwiązaniem. Na naszej drodze często występują dość znane, oczywiście „z firmy innej niż nasza", symptomy: pierwotne terminy nie są dotrzymywane, pojawiają się przekroczenia budżetu, potrzebne zasoby nie są dostępne na czas, pracownicy są wykończeni. Brzmi znajomo? Czy w takim momencie, gdy projekt wykazuje niepokojące oznaki, staramy się dokonać diagnozy różnicowej, niczym doktor House, czy zdajemy się na sprawdzone remedia? Najczęstsze kroki jakie prewencyjnie lub doraźnie podejmujemy, gdy projekt przejawia alarmujące objawy, to m.in. szkolenia, systemy motywujące, wprowadzenie sprawdzonych standardów i procesów, certyfikacje pracowników, albo *ad hoc* – zmiana kierownika projektu, zmiana całego zespołu, przygotowanie planu naprawczego czy nawet zamknięcie projektu. Czy to działa? Mówimy, że oczywiście! Przecież wszystkie opisane standardy zarządzania mają jeden cel, którym jest zebranie

Rys. 2. Przykładowy konflikt (źródło: mandarine.co)

Rys. 3. Schemat procesu zarządzania projektem (źródło: mandarine.co)

najlepszych praktyk. Stosujemy dobre praktyki, bo działają, a działają, bo wszyscy je stosują. W ten sposób popadamy w błędne koło ustalonych standardów, które z pełnym przekonaniem wykorzystujemy jako uniwersalne remedium. Czym różnią się w takim razie nasze problemy od przeszkód, którym stawiali czoła kierownicy projektów 40 lat temu? Niczym – są dokładnie takie same. W takim razie, jeśli od tylu dekad mamy sprawdzone rozwiązania, które doskonale działają na płaszczyźnie teoretycznej, to czego brakuje? Otóż podejścia naukowego.

„Największe pomysły cechuje prostota" – W. Golding

Nasz kolejny, przykładowy doktor stosował podejście naukowe. Zainspirowany cytatem Newtona: *„Natura valde simplex est et sibi consona"* (Natura jest niezwykle prosta i harmonijna z samą sobą) uważał, *„że każda rzeczywista sytuacja, niezależnie od tego, jak początkowo wydaje się złożona, jest w gruncie rzeczy, gdy zostanie już zrozumiana, żenująco prosta"*. Tym człowiekiem był dr Eliyahu Goldratt, izraelski fizyk stosujący naukowe podejście do rozwiązywania ekonomicznych problemów przedsiębiorstw. Wejście w świat zarządzania Goldratt zaczął z przypadku, gdy został poproszony przez swojego sąsiada o pomoc w opracowaniu programu, który zwiększy produkcję w jego fabryce kurników. Tak powstała technologia optymalizacji produkcji (OPT – *Optimized Production Timetable*), która dała swój początek teorii ograniczeń (TOC – *Theory of Constraints*)[2]. Sława Goldratta odbiła się na tyle szerokim echem, że został poproszony o konsultacje m.in. przez firmę Statoil. W latach 80-tych koncern borykał się ze znacznymi opóźnieniami w budowie platform wiertniczych. Goldratt po rozmowach z kadrą zarządzającą, zapoznaniem się z problemem i studiowaniu wewnętrznych procesów firmy, znalazł rozwiązanie. Na tyle proste, że zanotował je na serwetce, lecąc na spotkanie z zarządem koncernu.

Chmura Goldratta

Goldratt wierzył, że przyczyną każdego, permanentnego problemu jest wewnętrzny, logiczny konflikt. Przekładając na fizyczne podejście – zawsze istnieje antysiła, która stoi w sprzeczności z siłą dążącą do zastosowania rozwiązania. W przeciwnym wypadku metoda naprawcza zostałaby już wdrożona.

Chmura Goldratta, będąca integralną częścią łańcucha krytycznego, jest procesem myślowym. Jego celem jest odpowiedź na pytania niezbędne do osiągnięcia konkretnej poprawy. Przykładowo: w konflikcie kierownika projektu (rys. 2), opisanym na schemacie chmury, pokazany jest ważki problem – terminy nie są dotrzymywane. Opóźnianie się projektu uderza w realizację koniecznej potrzeby, jaką jest wynik biznesowy projektu. Skoro terminowość projektu, czyli kluczowy aspekt, jest zagrożony, to na etapie planowania zakładamy bezpieczne czasy. Siłą, która blokuje wdrożenie bezpiecznego rozwiązania, czyli długich czasów, jest potrzeba realizacji projektów jak najszybciej, z zachowaniem krótkich terminów. Nie da się planować czasów zarówno bezpiecznych jak i ambitnych, więc dwie siły w tym miejscu się wykluczają i występuje rzeczony konflikt wewnętrzny. W tym momencie nie mamy jeszcze dobrego rozwiązania danego problemu, ale dzięki diagnozie różnicowej poznaliśmy już przyczynę naszej choroby.

Na rys. 3 przedstawiony jest schemat procesu zarządzania pojedynczym projektem. Na jakim więc jego etapie technika chmury jest pomocna? Na etapie analizy przedprojektowej procedura może i powinna być wykorzystana do znalezienia rozwiązania. Skoro projekty najczęściej powoływane są w celu rozwiązania jakiegoś specyficznego problemu, mamy dwa wyjścia. Będziemy postępować niczym doktor Schnabel von Rom i dla rozwiązania pojedynczego symptomu będziemy każdorazowo powoływać osobny projekt (przez co możemy doprowadzić do złej wielozadaniowości) albo wybierzemy podejście naukowe doktora House'a, używając zmultiplikowanej techniki chmury – chmury skonsolidowanej. Inaczej mówiąc, dla każdego z symptomów stworzymy chmurę i sprawdzamy, czy należy ona do innej, większej i bardziej ogólnej. Choć znów nie jesteśmy w stanie podać jednego, sprawdzonego rozwiązania, to należy podkreślić, że w technice chmury zawsze istnieje logiczne rozwiązanie danego konfliktu. I tak, w prozaicznym przykładzie pozornie nie do przejścia, gdzie jedna osoba chce pojechać na wakacje w góry, a druga nad morze, możemy znaleźć rozwiązania, w których żadna ze stron nie będzie musiała ustępować drugiej. Logicznym wyjściem może być wyjazd na wakacje razem, do Chorwacji, gdzie są zarówno góry i morze, albo samodzielna podróż w wybrane miejsce. Zgodnie z podkreślonym wcześniej stwierdzeniem – rzeczywistość jest niezwykle prosta i wewnętrznie niesprzeczna, dlatego należy poszukiwać sposobu dostatecznie długo, by rozwiązać wewnętrzny konflikt. A ponieważ, jak mawiają, zarządzanie projektami nie istnieje, to technikę chmury można zastosować także na płaszczyźnie międzyludzkiej.

1. http://en.wikipedia.org/wiki/Plague_doctor
2. Watson Kevin J., Blackstone John H., Gardiner Stanley C., "The evolution of a management philosophy: The Theory of constraints", *Journal of Operations Management*, 2007, vol. 25, issue 2, pages 387–402

Daria Pieczka

Absolwentka Uniwersytetu Przyrodniczego we Wrocławiu, poświęcająca zawodowo coraz więcej zainteresowania zarządzaniu projektami i komunikacji marketingowej. Certyfikowany Scrum Master I, uczestniczka akredytowanego szkolenia PRINCE2 Foundation. Członkini IPMA Young Crew Poland oraz Koła Zarządzania Projektami PM Group na Politechnice Wrocławskiej. Przyszła studentka studiów podyplomowych Zarządzanie Projektami pod kierunkiem pana Marka Kowalczyka na WSB we Wrocławiu.

Marek Kowalczyk

Ekspert w zakresie zarządzania projektami na czas metodą łańcucha krytycznego. Pomógł zrealizować w terminie największy projekt IPO w Europie: 2000 osób w zespole, 250 spółek w grupie kapitałowej, wartość 2 miliardy dolarów. Prezes zarządu MANDARINE Project Partners. Partner w wydawnictwie MINT Books, specjalizującym się w książkach w zakresie teorii ograniczeń Goldratta. Kurator TEDxWSB. Kierownik merytoryczny Modułowego Programu Zarządzania Projektami w Ernst & Young Academy of Business. Kierownik merytoryczny Podyplomowych Studiów Zarządzania Projektami na Wyższej Szkole Bankowej we Wrocławiu. Wykładowca kilku programów MBA oraz zarządzania projektami m.in. na Politechnice Warszawskiej i Uczelni Łazarskiego. Studiował w Tokyo International College i State University of New York at Buffalo, absolwent KUL (metodologia nauki i logika).

Źródło: pixabay.com

Zwinne umowy w projektach IT

Czyli co decyduje o tym, że kontrakt jest zwinny

Łukasz Węgrzyn

Czy projekty realizowane w Agile wymagają zwinnych umów? To pytanie retoryczne. Oczywiście, że tak. W przeciwnym wypadku będą zwinne tylko z nazwy albo – cytując klasyka – będziemy mieli do czynienia z dwiema prawdami: prawdą umowy i prawdą projektu. Pytanie tylko, co to znaczy, że umowa jest zwinna i jakie są cechy charakterystyczne dla tego typu kontraktów?

Reagowanie na zmiany

Rzeczą pewną dla większości projektów informatycznych jest to, że będą zmiany. W czasie projektu zmieni się prawdopodobnie jego zakres. Pojawią się także dodatkowe wymagania, a to z kolei wpłynie na zmianę harmonogramu, w efekcie zmieni się budżet, i tak dalej... Taka jest rzeczywistość projektów informatycznych. Można udawać, że się jej nie widzi albo ją zaakceptować i dostosować do tej rzeczywistości umowę.

Umowa zwinna, to taka która pozwala jej stronom na te zmiany reagować. Ta reakcja powinna być szybka, oparta o prostą i odformalizowaną procedurę. Procedurę pozbawioną wielostopniowych akceptacji, posiedzeń ciał opiniodawczych, pisemnych wniosków etc. Procedurę, która nie wymaga dla każdej zmiany umowy podpisywania przez strony pisemnego aneksu. Jak to zrobić? Oprzeć procedurę na komunikacji elektronicznej, wyznaczyć terminy, w jakich mają być podejmowane decyzje oraz udzielić kierownikom projektu odpowiednio wysokich pełnomocnictw. Doświadczenie podpowiada, że znakomita większość decyzji podejmowanych w ramach projektu, i to zarówno tych o charakterze operacyjnym, jak i tych modyfikujących ustalenia umowne, nie musi, a wręcz nie powinna być za każdym razem podejmowana przez tzw. top management. Osoby z tego szczebla nie mają ani wiedzy projektowej pozwalającej na podjęcie dobrej decyzji, ani możliwości organizacyjnych (czyt. czasu) aby takie decyzje podejmować. Osobami właściwymi do podejmowania takich decyzji są kierownicy projektu. To oni mają pełną i aktualną wiedzę na temat statusu prac oraz kierunku, w jakim zmierza projekt. A zatem to właśnie oni wiedzą najlepiej czy wnioskowana zmiana umowy jest konieczna czy nie. I to oni takie decyzje powinni podejmować.

To samo doświadczenie uczy, że wymaganie formy pisemnej dla każdej zmiany umowy, jako formy teoretycznie bardziej trwałej i użytecznej dowodowo od formy elektronicznej, nie spełnia swej funkcji (dokument łatwiej zgubić niż e-mail), co więcej istotnie spowalnia proces decyzyjny, wpływając negatywnie na projekt i dynamikę jego realizacji. Znakomita większość ustaleń może zostać podjęta przez strony w formie elektronicznej. Prawo nie wymaga, aby wszystkie decyzje dotyczące umowy, w tym jej zmiany, były podejmowane w formie pisemnej. Wymóg formy pisemnej, podobnie jak podejmowanie decyzji przez wyższą kadrę zarządzającą, należy ograniczyć do tych decyzji, które mają dla projektu znaczenie strategiczne np. istotne zwiększenie budżetu, zmiany harmonogramu ramowego czy decyzje co do ewentualnego zakończenia projektu. W pozostałym zakresie – odpo-

wiednio wysokie pełnomocnictwa dla osób kierujących projektem oraz uproszczenie, w tym odformalizowanie procesu decyzyjnego, pozwolą istotnie zwiększyć zwinność kontraktu.

Na zakończenie, pamiętajmy aby proces decyzyjny ograniczyć ustalonymi w umowie terminami. Niewiele rzeczy tak stymuluje do działania jak termin, który został wspólnie ustalony przez strony, nawet jeśli ma on charakter czysto porządkowy i nie jest objęty żadną sankcją.

Kontrola realizacji projektu

Kolejnym z czynników, decydujących o zwinności umowy, jest wyposażenie jej w zapisy określające zasady współpracy stron. Zarówno na wybranych obszarach realizacji projektu, jak i w ramach bieżącego współdziałania.

Pośród wybranych obszarów powinniśmy precyzyjnie określić między innymi zasady odnoszące się do:

- **komunikacji i obiegu informacji** (w jakim języku się komunikujemy, z jakich narzędzi komunikacyjnych będziemy korzystać, kto odpowiada za koordynację przepływu informacji, jak często organizujemy spotkania statusowe, kto ma brać udział w takich spotkaniach itp.),
- **testowania** (kto przeprowadza testy – zamawiający, dostawca, podmiot zewnętrzny, jak przebiega procedura testowa, jak często weryfikujemy/testujemy rezultaty prac dostarczone przez dostawcę, czy określamy zamkniętą listę metod testowych, czy pozwalamy w tym zakresie na pełną dowolność, kto decyduje o scenariuszach testowych itp.),
- **odbiorów** (jak ma przebiegać prezentacja rezultatów prac dostarczonych przez dostawcę, jak określamy kryteria akceptacji, kto podejmuje decyzje o odbiorze prac dostarczonych przez dostawcę itp.).

Opisując te obszary, powinniśmy korzystać z wypracowanych już zwinnych metodyk projektowych i twórczo adaptować je do wymogów konkretnego projektu oraz umowy. Scrum, Kanban to coś, co już istnieje. Nie ma potrzeby wymyślania czegoś od nowa. Wystarczy zrozumieć istniejące już mechanizmy i twórczo przenieść je do umowy.

Podsumowując ten wątek – umowa zwinna, to umowa wyposażona w mechanizmy pozwalające szybko dostrzec problem i zarządzić ryzykiem z tym problemem związanym. Im szybciej zlokalizujemy problem, tym więcej mamy czasu na jego nomen omen zwinne ominięcie.

Projekty robią ludzie

Obszarem często pomijanym w tradycyjnych kontraktach IT, jest obszar związany z personelem dostawcy. To niezwykle zastanawiające, gdyż to właśnie czynnik ludzki jest tym, który ma istotne znaczenie dla powodzenia lub katastrofy projektu. Zwinność projektu zależy w dużej mierze od zwinności zespołu go realizującego. Z kolei zwinność zespołu może zależeć od wymagań, jakie określimy w umowie. Zwinny kontrakt powinien precyzyjnie określić, czego spodziewamy się od personelu dostawcy. Poza oczywistymi wymaganiami, co do kompetencji, doświadczenia i portfolio projektów dotychczas zrealizowanych przez poszczególnych członków personelu, warto również rozważyć te, które odnoszą się do interdyscyplinarności (samowystarczalności), tj. posiadania przez zespół pełnego zestawu kompetencji, pozwalającego na realizację projektu, bez konieczności korzystania z zasobów zewnętrznych oraz międzyfunkcjonalności tj. kompetencji pozwalającej członkom zespołu się wzajemnie zastępować.

Podsumowując, właściwie opisany obszar umowy dotyczący zespołu dostawcy jest jednym z kluczowych czynników zwinności w kontraktach IT. Pominięcie tego obszaru lub potraktowanie go w sposób pobieżny istotnie wzmacnia ryzyko niepowodzenia projektu.

Zakończenie współpracy

Umowa zwinna, to umowa, która umożliwia obydwu stronom wyjście z projektu na z góry określonych warunkach, w oparciu o ustaloną procedurę zakończenia współpracy. Świadomość możliwości wyjścia z kontraktu wraz z określeniem konsekwencji takiego kroku, to wbrew pozorom element, który pozytywnie wpływa na poziom współpracy stron, w tym ich elastyczność w ramach realizacji projektu. Z drugiej strony, trudno znaleźć czynnik bardziej usztywniający stanowiska stron, niż fakt, że z formalnego punktu widzenia są one na siebie skazane, a ewentualne wyjście z umowy będzie okupione krwawym rozstaniem. Sama świadomość, że możemy w sposób kontrolowany wyjść z umowy powoduje, że przed podjęciem tego ostatecznego kroku, jesteśmy bardziej skłonni szukać alternatywnych rozwiązań. To mechanizm psychologiczny, ale sprawdza się również na polu prawnym. Oczywiście, nie chodzi o to, aby każda ze stron, w każdym czasie, mogła wyjść z umowy. To wyjście możemy uzależnić od wystąpienia konkretnych okoliczności, spełnienia określonych przez strony warunków itd. Rzecz w tym, aby możliwość wyjścia z umowy była otwarta dla obydwu stron.

Po drugie, pamiętajmy aby precyzyjnie określić konsekwencje będące efektem zakończenia współpracy stron. Opiszmy między innymi co dzieje się z prawami autorskim po zakończeniu współpracy, jak będziemy rozliczać prace będące w toku, jak wygląda kwestia przekazania dokumentacji, wydania kodu źródłowego lub transferu know-how do zamawiającego. To obszary, o których nie możemy zapomnieć w umowie. Nie wystarczy sama świadomość, że możemy wyjść z kontraktu. Musimy jeszcze wiedzieć, co będzie konsekwencją takiego kroku.

Konkluzja

Zawarte w artykule wyliczenie nie ma oczywiście charakteru zamkniętego, ale jest dobrym początkiem dla dalszej analizy tzw. czynników elastyczności/czynników zwinności (*flexibility factors/agility factors*) w umowach IT. Są to elementy, których obecność lub brak w umowie, decyduje o jej zwinności, a tym samym o zwiększeniu szans powodzenia projektu, którego umowa dotyczy. Oczywiście, żaden ze wspomnianych powyżej czynników zwinności, nie wyklucza obecności w umowie pozostałych, standardowych już dla umów IT (i nie tylko) postanowień dot. rozliczeń, zasad odpowiedzialności, poufności itp. Natomiast brak tych czynników w umowie, nie pozwala nazwać umowy zwinną.

Łukasz Węgrzyn

Specjalista z zakresu prawa nowych technologii oraz własności intelektualnej. Wcześniej pracował między innymi jako prawnik wewnętrzny dla Agora S.A., MTV Networks oraz członek zespołu TMT (Technology – Media – Telecomunications) międzynarodowej kancelarii prawnej „Bird & Bird". Aktualnie pracuje w Kancelarii Prawnej Maruta Wachta sp.j. Wykładowca na Wydziale Matematyki, Informatyki i Mechaniki Uniwersytetu Warszawskiego. Absolwent Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Jagiellońskiego oraz podyplomowych studiów na kierunku „Prawo Nowoczesnych Technologii" prowadzonych przy Polskiej Akademii Nauk.

Kontakt: lwegrzyn@maruta.pl

Źródło: istockphoto

Spojrzenie wstecz – dobre praktyki retrospektyw

Mirosław Dąbrowski

Retrospektywy to spotkania przeznaczone do analizy sposobu pracy zespołu, identyfikacji usprawnień oraz wzmocnienia silnych stron. Jedna z zasad Manifestu Agile mówi, że zespoły w regularnych odstępach czasu zastanawiają się nad poprawą swojej efektywności, dostosowując lub zmieniając obecne praktyki i zachowania. Retrospektywy są więc naturalną częścią każdego zwinnego projektu.

Zwracaj uwagę na gesty, emocje, język ciała

Dobry Scrum Master to również dobry obserwator. Nie bez powodu statystycznie w tych rolach spotykamy częściej introwertyków, którzy z natury mniej mówią, a więcej słuchają, obserwują i analizują otoczenie. Umiejętności wynikające z inteligencji emocjonalnej są również bardzo pożądane w zestawie narzędzi Scrum Mastera.

Dobra retrospektywa to naturalne, niewymuszone spotkanie. Ta naturalność powinna być widoczna w mowie ciała i zachowaniu uczestników. Uważny Scrum Master powinien dostrzegać takie symptomy, a gdy ich nie ma – zadbać by wystąpiły. Siedzący tryb z otwartymi ramionami, ramiona założone za głowę lub „amerykańska czwórka" mogą sugerować, że dana osoba czuje się komfortowo. Takie sygnały są niezmiernie ważne – pokazują, czy uczestnicy są gotowi do rozmowy i myślami są obecni na spotkaniu. Ludzie muszą czuć się swobodnie i bezpiecznie, aby mówić o problemach i obawach.

Osobiście w przypadku jednego zespołu preferuję tryb siedzący w celu swobodnej dyskusji. Naturalnie takie spotkanie zawsze trwa, co najmniej ponad godzinę, nawet w przypadku Sprintów 1-2 godzinnych co może być męczące dla większości osób. Z kolei Scrum Master przyjmuje tryb stojący w celu aktywnego facylitowania (a nie prowadzenia) spotkania.

Retrospektywa to nie żałoba

Często spotykanym antywzorcem są tzw. retrospektywy żałoby. Charakteryzują się one tym, że praktycznie całe spotkanie przeznaczone jest na omawianie kwestii negatywnych, problematycznych czy obszarów wymagających poprawy. Przykładowo: komunikacja zawodzi, czas odpowiedzi zwrotnej od klienta jest zbyt długi lub nie otrzymujemy jej wcale, Product Owner jest niezdecydowany i po każdym spotkaniu wraca z decyzją po dwóch dniach konsultacji. Scrum Master jest kimś więcej niż tylko słuchaczem, ma również wydobywać dobre wzorce i zachowania w zespołach. Balans między tym, co działa świetnie a tym, co wymaga poprawy, jest kluczowym elementem retrospektyw. Podczas „retro" pozytywne tematy powinny być poruszane między innymi dlatego, że:

- zmiany wynikające z poprzednich retrospektyw, wraz z ich pozytywnymi skutkami, są motywacją do dalszej pracy. Pokazują, że widzimy i akceptujemy nasze słabości oraz, że potrafimy pracować nad nimi, nie pozostajemy obojętni (motywacja zespołu),
- pozytywne aspekty Sprintu/Scruma dostrzeżone przez jednego uczestnika retrospektywy, mogą nie być oczywiste/widoczne dla innych osób (budowanie świadomości nieświadomych kompetencji),
- dobre praktyki, które sprawdzają się w aktualnym projekcie oraz są doceniane przez zespół, być może są na tyle wartościowe, że warto podzielić się nimi z innymi zespołami (dzielenie się wiedzą),
- wzajemne podziękowania za zaangażowanie, pomoc czy wykonanie trudnego zadania w Sprincie są podstawowym elementem współpracy (budowanie ducha zespołu).

Doświadczony Scrum Master dba o balans między pozytywami a negatywami. Bez kontroli tematów poruszanych podczas retro, mielibyśmy mdłe spotkania, których wydźwięk rozprzestrzenia negatywny ton w organizacji. A przecież nie takie są cele retrospektyw.

Przykładowe techniki wspomagające wydobywanie pozytywów: Starfish / StoSta-Kee, Hapiness index, 6 Thinking Hats, Like to Like, Mad Sad Glad.

Miejsce i narzędzia

Retrospektywę warto przeprowadzać w miejscu innym niż codzienna praca. Obecność diagramów rozwieszonych na ścianach czy monitorów z aktualnym stanem projektu może tylko rozpraszać. Skoro retrospektywa służy temu, aby oderwać się na chwilę i spojrzeć wstecz, otoczenie tym bardziej powinno na to pozwalać. Osobiście w przypadku retrospektyw jednego zespołu preferuję podejście *„offline mode"* – nie używamy żadnych urządzeń elektronicznych. Natomiast w przypadku retrospektyw zdalnych/rozproszonych narzędzia cyfrowe są niezbędne.

Dobre pomieszczenie do retrospektywy jest ciche oraz wystarczająco duże, abyśmy mieli przestrzeń do swobodnego poruszania się. W zależności od techniki, jakiej chcemy używać podczas retrospektyw warto mieć do dyspozycji tablicę magnetyczną/korkową, flipchart, kolorowe post-ity (różnorodne kształty oprócz standardowego kwadratu też mogą być przydatne), kolorowe markery itp.

W przypadku rozproszonych retrospektyw osobiście preferuję dwa podejścia: 1 do 1 – każdy z uczestników ma swego laptopa i mimo przebywania w jednej sali każdy łączy się zdalnie ze swego urządzenia. Podejście drugie to dedykowane pomieszczenie z kamerą do wideokonferencji, gdzie wszyscy członkowie zespołu łączą się zdalnie z innymi osobami zaangażowanymi w projekt.

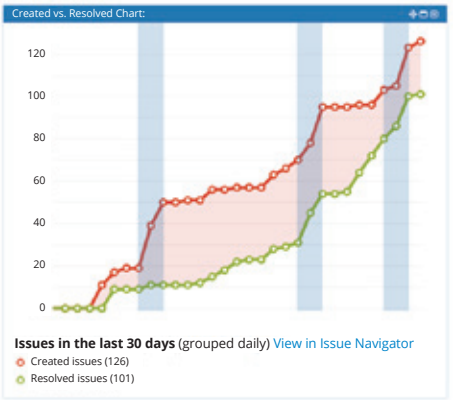
Przykładowe narzędzia do retrospektyw zdalnych/rozproszonych: Retrium, Stormzhangout, Skype, Hangouts, GroupMap, Lino, Trello, StormBoard, Padlet, Scrumblr.

Retrospektywa procesu Scruma

Wnioski należy wyciągać nie tylko z komunikacji, która jest podstawą każdego projektu, ale również z procesu samego Scruma. W tym przypadku preferuję interpretację informacji przedstawianych wizualnie np. przy wykorzystaniu diagramów czy wykresów. W świecie zwinnego zarządzania nazywamy je Information Radiators. Choć na co dzień tego typu diagramy stosowane są do bieżącego wglądu w projekt, pełnią też cenne źródło wniosków jakie nasuwają się przy ich analizie i dzieleniu się wiedzą między Scrum Masterami.

Poniższy wykres „Created vs Resolved" z narzędzia Jira pochodzi z faktycznego projektu. Obrazuje on ile zagadnień z Backloga zostało dodanych (utworzonych) vs ukończonych (rozwiązanych). Z takich diagramów możemy wywnioskować pewne trendy czy antywzorce. Z diagramu widać wyraźnie trzy sytuacje, w których powstało wiele nowych zagadnień w Backlogu. Były to sesje Groomingu Backloga, które odbywają się cyklicznie co jakiś czas, a ich częstotliwość zwiększa się wraz ze wzrostem dostarczanych funkcjonalności i informacji zwrotnej od klienta. Jest to dobrą oznaką w projekcie.

Interpretacja takich diagramów niesie ze sobą duże wymagania co do jakości oraz aktualności informacji zawartym w narzędziu do zarządzania projektem. Dużo informacji w projektach zwinnych zanika niezmiernie szybko po zakończeniu danego zadania. W takich sytuacjach sięganie wstecz może być trudnością.



Cykliczne, częste i regularne retrospekcje procesu Scruma dają pewność, że naszej uwadze nie umkną ważne szczegóły oraz istotne wydarzenia z ostatniego Sprintu.

Follow-up

Jako, że celem retrospektyw jest poprawa pracy, a rozmowy same w sobie tego nie osiągną, podsumowaniem retrospektywy są kolejne działania (ang. *Action points*). Pod koniec retrospektywy powinniśmy wybrać najbardziej istotne zadania do wykonania w celu poprawy pracy. W dobrze zmotywowanych zespołach ta czynność przebiega niezmiernie szybko. Osoby z zespołu same przypisują się do konkretnych zadań, deklarując, że zajmą się danym tematem. To zjawisko jest naturalne dla zwinnych zespołów, jednak często niezrozumiałe dla środowisk korporacyjnych czy organizacji pracujących w strukturze „hierarchicznej". Manifest Agile podkreśla, że zespoły zwinne budowane są w obrębie zmotywowanych osób, które czerpią satysfakcję również z pomocy innym.

„Wytwarzając oprogramowanie i pomagając innym w tym zakresie, odkrywamy lepsze sposoby wykonywania tej pracy."

Podsumowanie

Retrospektywy są integralnym elementem projektów zwinnych. Dają czas na obejrzenie się wstecz oraz na wyciągnięcie wniosków z sukcesów oraz lekcji jakie niosą z sobą porażki. Organizacje, w których wiele rzeczy „robi się na wczoraj", mogą mieć bardzo duże problemy z wprowadzeniem retrospektyw, błędnie postrzeganych jako „strata czasu". Dojrzałość firm oraz szanowanie pracowników jest najważniejszym ogniwem, niosącym naturalną potrzebę istnienia retrospektyw. To dzięki nim pracownicy otrzymują motywację do pracy. Mogę zabrać głos i otwarcie powiedzieć co leży mi na sercu. W końcu zostałem wysłuchany. A na koniec widzę, jak mój głos ma wpływ na otoczenie oraz środowisko/system w którym pracuje. Ta możliwość kształtowania lepszego, przyjemniejszego środowiska pracy, po wielu miesiącach (lub latach) będzie stopniowo przekształcała się w motywację i zaangażowanie.

„If you run a business, put on top your employees, then your customers, and then your shareholders."

Richard Branson

Literatura:

Esther Derby, Diana Larson, *Agile Retrospectives: Making Good Teams Great*, Pragmatic Bookshelf, 2006

Rachel Davies, Liz Sedley, Agile Coaching, Pragmatic Bookshelf, 2009

Luis Gonçalves, Ben Linders, *Getting Value out of Agile Retrospectives*, lulu.com, 2014

http://tastycupcakes.org

http://retrospectivewiki.org

Mirosław Dąbrowski

Agile Coach, Scrum Master, Change Agent, trener, architekt, doradca w zakresie projektowania rozwiązań IT (specjalizacja JEE) oraz zarządzania projektami i programami. Anglojęzyczny międzynarodowy trener i wykładowca z 10-letnią praktyką, przeszkolonymi ponad 1500 osobami w Polsce i Europie. Miłośnik wiedzy praktycznej potwierdzonej ponad setką certyfikacji. Aktywnie promuje praktyki zwinne angażując się w konsorcjach Agile Consortium oraz DSDM Consortium. Tłumacz metodyk zwinnych oraz twórca narzędzi do badania poziomu zwinności projektów. Oficjalny ambasador holenderskiej fundacji ASL BiSL Foundation. Oficjalny ambasador metodyki OBASHI. Autor szeregu artykułów nt. zarządzania projektami. Twórca 50+ interaktywnych map myśli nt. zarządzania o popularności przekraczającej ponad 1.5 mln odwiedzin: www.miroslawdabrowski.com

ARTYKUŁ SPONSOROWANY

Jak wdrożyć zwinne zarządzanie projektami w dużym banku?

Paweł Lipiński

sages

PRAGMATISTS

Źródło: pixabay.com

Świat idzie do przodu. W biznesie nic nie jest stałe – ani oczekiwania klientów, ani technologie, ani procesy. Adekwatną odpowiedzią na nieustanną zmienność wszystkiego i wszystkich, są metodyki z grupy Agile, których podstawą są wydajność, zdolności adaptacyjne i współpraca. Wdrożenie kultury zwinnej pozwoliło w znanym, międzynarodowym banku skutecznie zapanować nad realizowanymi zadaniami i zyskać najważniejszą korzyść – czas.

Źródłem metodyk Agile jest manifest ogłoszony w 2001 roku przez grupę 17 programistów, jako odpowiedź na potrzebę zwiększenia dynamiki procesów zachodzących w projektach informatycznych. Autorzy deklaracji bazowali na doświadczeniu, że nadmierne sformalizowanie i wdrażanie zbyt dużej liczby procedur może prowadzić do rozbieżności pomiędzy oczekiwaniami klienta, a rezultatami projektów. Zaproponowali jednocześnie iteracyjne podejście do realizacji zadań i związanego z tym sposobu pracy.

Założenia Agile

Dynamicznie zmieniające się otoczenie wymusza na organizacjach coraz większą elastyczność i efektywność działań. Dziś liczy się kreatywność, transparentność, wykorzystanie innowacyjnych technologii, czy dostarczanie nowych wartości dla klienta. Era biznesu 3.0 jest w fazie wzrostu, dlatego też Agile będzie nadal zyskiwać na znaczeniu. Jakie zatem reguły rządzą podejściami zwinnymi? Warto poznać 5 najważniejszych:

Zasada 1. Twórcza otwartość

Skuteczne realizowanie projektów jest uzależnione od jakości przepływu komunikacji – bez ograniczeń wynikających z hierarchii i podziałów struktury organizacji.

Zasada 2. Transparentność

Kultura Agile to transparentne budowanie relacji, kooperacja i współdziałanie na wszystkich szczeblach, włączając w ten proces klienta – współpracujemy, bazując na otwartości, przejrzystości procesu i stanu projektu. Nie ma żadnych niejawnych informacji.

Zasada 3. Czas reakcji

Szybkość reakcji na pojawiające się zmiany ma kluczowe znaczenie przy realizacji projektów. W sytuacji wysokiej konkurencji i często zmieniających się oczekiwań rynku, a także zwykłych zmian oczekiwań wobec realizowanego systemu, możliwość częstego i regularnego wpływania na jego kształt i priorytety realizacji jest krytyczna dla całościowego powodzenia projektu.

Zasada 4. Elastyczność

Tradycyjna koncepcja kaskadowa się nie sprawdza, ponieważ odnosi się do zanadto odległego czasu realizacji zadania oraz zbyt dużego, a często także niedookreślonego oraz błędnie określonego zakresu. W kulturze Agile plany szczegółowe tworzone są z kilkutygodniowym wyprzedzeniem i dotyczą ograniczonego zakresu prac. Generalne założenie zwinnego planowania mówi, że czym dłuższy plan, tym mniej dokładne planowanie. W ten sposób podejście Agile stawia na cykliczne rozwijanie przyrostowe oraz stopniowe rozwijanie i dopasowywanie planu do zmieniających się potrzeb klientów.

Zasada 5. Współpraca i zrozumienie

W podejściu zwinnym klient jest przyjacielem – nigdy przeciwnikiem! Tylko dzięki zrozumieniu i dopasowaniu procesu do tego, co napędza nasze własne i innych zachowania oraz iteracyjnej kontroli osiąganych, cząstkowych celów projektu, jesteśmy gotowi podejmować trafne decyzje, szybko reagując na ewentualne odchylenia od oczekiwań.

Bankowa (r)ewolucja

Efektywna współpraca biznesu i działu IT to jedno z największych wyzwań, z jakimi mierzą się współczesne przedsiębiorstwa – nie inaczej było w znanej, dużej instytucji finansowej. Przed wprowadzeniem kultury projektowej, kooperacja między strukturami organizacji była chaotyczna i skutkowała nieprzewidywalnymi terminami i nieskoordynowaną realizacją różnych zadań. Po zmianie kadry zarządczej wprowadzono klasyczny, iteracyjny model kaskadowy, który polega na realizowaniu określonych czynności, jako odrębnych faz projektowych, jeden po drugim. W efekcie uzyskano przejrzystość oraz większą przewidywalność zakresów i terminów, ale skutkiem ubocznym było usztywnienie i wydłużenie całego procesu. Dlatego zarząd francuskiej marki banku podjął decyzję o wdrożeniu metodyki Agile, w nadziei na skuteczną poprawę komunikacji między biznesem i IT oraz trwałe usprawnienie realizacji projektów.

Zaszczepienie idei

Wdrażanie metodyki zwinnej rozpoczęliśmy od serii wspólnych warsztatów dla IT i biznesu.

W czasie szkoleń uczestnicy poznali metodyki Scrum i Kanban, przy czym główny nacisk położyliśmy na elementy związane z komunikacją i współpracą w zespołach projektowych. Z perspektywy czasu można powiedzieć, że rozpoczęcie wprowadzania metodyki Agile „od zera", wspólnie dla biznesu i IT, było kluczowe dla powodzenia całego przedsięwzięcia – wszyscy zaczynali od tego samego poziomu, każdy miał jasno określoną rolę i odpowiedzialność w tym procesie.

Efektywna komunikacja opiera się nie tylko na dwustronności samego procesu, ale również na posługiwaniu się terminologią, dokładnie w tym samym kontekście. Dlatego po warsztatach uczestnicy dysponują wspólnymi pojęciami i terminami, które pomagają im w komunikacji w ramach projektów. Drugim elementem zmiany było przepracowanie roli każdego z członków zespołu, aby zinternalizował funkcję *„gdzie jest, dokąd zmierza"* oraz wiedział *„what's in it for me"* – czyli miał świadomość, czego będzie mógł się spodziewać i jakie przełożenie będzie to miało na jego pracę i zakres odpowiedzialności.

Bardzo istotne dla powodzenia wdrażania kultury Agile było silne wsparcie, które otrzymaliśmy od kadry zarządczej Klienta. Pierwszy etap zmian zawsze jest trudny – pracownicy dopiero odnajdują swoje miejsce w nowym układzie – zrozumienie i akceptacja perspektywy, że długoterminowy zysk jest ważniejszy niż krótkoterminowe zmniejszenie wydajności miały ogromny pozytywny wpływ na całość realizacji procesu.

Implementacja

Po warsztatach wprowadzających metodykę Agile rozpoczęliśmy prace nad układaniem procesów w nowym porządku. W opisywanej instytucji bankowej są, co do zasady, trzy rodzaje projektów:

- duże „regulacyjne" (dokładnie określone przez regulatorów rynku finansowego),
- stała praca nad rozwojem produktów (np. e-banking),
- małe, tzw. „katalogowe", które zajmują od paru dni do kilku tygodni (są to głównie usprawnienia istniejących systemów).

W związku z tym, że dział IT Klienta nie był zbyt duży, zdecydowaliśmy się rozpocząć pracę w rytmie iteracyjnym na raz, we wszystkich projektach. W pierwszym okresie pracowaliśmy głównie nad samym procesem, tj. tworzeniem Rejestru Produktu i Rejestru Iteracji, utrzymywaniu codziennych spotkań w ryzach czasowych oraz regularnym prowadzeniu spotkań Retrospektywy Sprintu i Przeglądu Iteracji. Gdy zespół zaczął przyzwyczajać się do nowego rytmu pracy, coraz więcej zadań samodzielnie realizowały osoby, które docelowo miały pełnić role Scrum Masterów i Product Ownerów. Dzięki prowadzonym działaniom coaching-on-the-job osiągnęliśmy zadowalający poziom implementacji, który pozwalał na samodzielne prowadzenie projektów bez wsparcia trenerów. Docelowo zespoły przeszkolone zostały również w zakresie bardziej zaawansowanych narzędzi, pozwalających na usprawnienie prac i podnoszenie jakości nietechnicznych aspektów projektu, takich jak: techniki szacowania i planowania, specyfikowanie przez przykłady (Specification by Example) oraz Impact Mapping. Poza zmianami procesowymi, w ramach realizacji wdrożenia Agile, wprowadziliśmy dodatkowo zwinne techniki programistyczne, pochodzące z metody Extreme Programming, tj.: Test-Driven Development, programowanie w parach oraz Continuous Integration.

Efekty

Wszystkie podejmowane działania na rzecz Klienta charakteryzowały się bardzo dużą dynamiką oraz wysokim stopniem innowacyjności. Obecnie blisko połowa projektów realizowana jest z wykorzystaniem zwinnego procesu. Jest to świadoma decyzja, ponieważ projekty regulacyjne są ściśle nadzorowane przez regulatorów i pozostawiają małe pole do zmian. Wymagane jest za to szczegółowo określone raportowanie postępów do regulatora. W wyniku zastosowania metodyki Agile uzyskaliśmy następujące rezultaty:

Skróciliśmy czas potrzebny na wykonanie poszczególnych zadań. Było to możliwe dzięki cyklicznej ocenie sposobu zaawansowania poszczególnych realizacji. Okazało się jednocześnie, że często nie ma potrzeby realizować 100% zaplanowanych zadań. Dzięki dobremu określeniu priorytetów, biznes jest już wystarczająco zadowolony z projektu na poziomie 70-80% i decyduje się go wcześniej zakończyć, a zaoszczędzone zasoby wykorzystuje w innych projektach. Dodatkowo zauważono, że biznes przestał mieć tematy „na wczoraj", ale zaczął rozumieć i szanować nowy sposób organizacji pracy oraz odpowiednio planować swoje działania.

Uporządkowaliśmy funkcjonowanie przedsiębiorstwa jako systemu. Ze względu na fakt, że organizacja działa w oparciu o okresowe budżetowanie, alokacyjne planowanie zasobów oraz raportowanie, właściwa priorytetyzacja zadań pozwala na wykorzystanie podejścia „Optional scope", gdzie z góry zakładamy, że zrealizowany zakres zależy od tego, ile faktycznie uda się zrobić w założonym (z góry) czasie i budżecie. Realizowany zwinnie development jest więc wkomponowany w cykl budżetowy i planingowy instytucji.

Wdrożyliśmy automatyczne testowanie będące podstawą zapewniania jakości w zwinnych projektach. W tych zadaniach, w których jest to możliwe ze względów technicznych, zdecydowanie większy nacisk kładzie się teraz na automatyzację testów, pozwalającą znacząco obniżyć koszty testów regresyjnych i zminimalizować czas między developmentem, a wdrożeniem. Starsze systemy, napisane w mniej elastycznych technologiach, podlegają bardziej klasycznemu cyklowi – development działa oczywiście iteracyjnie, ale raz na jakiś czas realizowane są testy UAT, a wdrożenie następuje dopiero po ich zakończeniu.

Zwiększyliśmy przewidywalność prac projektowych, co uporządkowało relacje IT-biznes, wprowadziło regularność pracy oraz zabezpieczyło zespoły przed niekontrolowanymi „wrzutkami" i zmianami priorytetów w trakcie realizacji. Z drugiej strony biznes ma teraz dużo większą elastyczność planowania – co dwa tygodnie, dowolnie może ustalać priorytety kolejnych prac i sprawnie reagować na zmieniające się potrzeby organizacji.

Rozwinęliśmy umiejętność systematyzacji zadań, dzięki czemu projekty „katalogowe", które ze swojej natury są małe i często można zrealizować ich kilka w ciągu jednej iteracji, realizowane są Kanbanem, a tematy idą tu ciągłym strumieniem. Powyższe zadania podlegają co prawda rytmowi iteracji w zakresie spotkań z biznesem i planowania kolejności zadań, ale co do zasady, nie podlegają długoterminowemu planowaniu, nie mają deadline'ów, a szybkość ich realizacji zależy głównie od dostępności zasobów osobowych.

Zamiast podsumowania

Można stwierdzić, że przysposobienie metodyki Agile przyniosło wymierne korzyści Klientowi w postaci skutecznie i efektywnie prowadzonych projektów, z wykorzystaniem dostępnych zasobów. Należy podkreślić jednocześnie, że bez odpowiedniego przygotowania osób wchodzących w skład zespołów: nadzorujących, coachów (firma Pragmatists) i realizujących, wprowadzanie Agile byłoby dużo trudniejsze i dłuższe, a w efekcie dużo bardziej kosztowne i ryzykowne. Kluczowe było także zapewnienie możliwości cyklicznych spotkań wszystkich stron zaangażowanych w projekt. Warto też dodać, że sam projekt implementacji metodyki Agile realizowany był tym sposobem. Wszelkie działania planowane i realizowane były w miesięcznych iteracjach, a plan wdrożenia był odpowiednio dostosowywany do możliwości organizacji i prędkości uczenia się zespołów.

Paweł Lipiński

Wieloletni programista, architekt, trener zespołów, wielokrotny prelegent na konferencjach. Twórca firmy Pragmatists zajmującej się tworzeniem wysokiej jakości oprogramowania. Pragmatists we współpracy z firmą Sages, dostarcza usługi dla zespołów programistycznych (szkolenia, coaching, mentoring). Pomagają zespołom i organizacjom w efektywizacji tworzenia oprogramowania z wykorzystaniem zwinnych metodyk oraz zaawansowanych praktyk programistycznych.

Źródło: Fotolia.com

Granice zarządzania projektami

Marta Bobińska

Gdyby zapytać pięciu losowo wybranych ekspertów od zarządzania projektami o ich definicję *zarządzania projektami*, zapewne każdy z nich udzieliłby innej odpowiedzi. Choć pojęcie projektu na dobre zadomowiło się w naszym języku potocznym, nie istnieje taka jego definicja, która byłaby powszechnie przez wszystkich uznawana. Co za tym idzie, nie ma też zgodności, czym jest i co obejmuje *zarządzanie projektami*. Posługując się popularną metaforą: ponieważ dziś w zarządzaniu wszystko w gruncie rzeczy trochę podobne jest do gwoździa, chętnie stosujemy młotek, rozczarowując się za każdym razem, gdy nie przynosi spodziewanych efektów. Przy czym winą za brak skuteczności obarczamy oczywiście młotek.

Poniższy artykuł jest próbą usystematyzowania powszechnie używanych, ale różnie rozumianych pojęć związanych z zarządzaniem projektami, jako dziedziną wiedzy.

Poszerzanie granic

W latach 50. XX wieku, a więc w początkach swojego sformalizowanego istnienia, zarządzanie projektami było dziedziną mającą na celu usprawnienie wytwarzania nowych produktów dla klienta zewnętrznego. Produkty zamawiane przez organizacje takie jak Departament Obrony Stanów Zjednoczonych były innowacyjne i cechowały się ogromną złożonością technologiczną. Wykonawcy z branży chemicznej czy lotniczej zasypywani byli kontraktami, z których każdy polegał na wytworzeniu produktu lub komponentu, który nie istniał wcześniej na rynku. Zorganizowanie pracy przy tworzeniu takich produktów, zarówno od strony technologicznej, jak i zarządczej było sporym wyzwaniem. Tym bardziej, że przy realizacji jednego kontraktu mogło pracować nawet kilkuset wykonawców oraz podwykonawców różnych branż i specjalizacji.

Zarządzanie projektami stało się odpowiedzią na wyzwania firm związane z organizacją pracy. Miało pomóc w uporządkowaniu wykonawstwa projektu – ułożeniu sprawnej struktury organizacyjnej, zaplanowaniu pracy, rozdzieleniu zadań, optymalizacji obciążenia zasobów zaangażowanych w różne projekty i szybkiemu dostarczeniu działającego produktu. Zarządzanie projektami było więc w początkach swojego istnienia dyscypliną *stricte* realizacyjną (*execution discipline*).

Jednak wyzwania zarządcze zmieniały się wraz z upływem czasu. Coraz większy wpływ na powodzenie lub porażkę projektu, miało dynamiczne i zmienne środowisko zewnętrzne. Przyśpieszyła komunikacja, spopularyzowano komputery, rozpowszechnił się transport powietrzny, procesy globalizacji uzależniły od siebie gospodarki państw. Dostarczenie samego produktu na czas i w budżecie nie było już takim wyzwaniem, jak nadążenie za zmianami i utrzymanie rentowności projektu w niepewnych warunkach zewnętrznych.

Skutkowało to rozwojem nowych technik (lub raczej adaptacją technik z innych obszarów zarządzania do realiów projektowych) oraz nadawaniem większej wagi nowym zagadnieniom, takim jak komunikacja zewnętrzna, raportowanie, zarządzanie interesariuszami, zarządzanie zespołem, przywódz-

two, strategia projektu. Były one sukcesywnie włączane do *body of knowledge* zarządzania projektami. Jednak nadal była to dziedzina realizacyjna, mówiąca o dostarczaniu zleconego produktu przez kierownika projektu dysponującego przyznanymi mu w tym celu zasobami.

W połowie lat 90. uświadomiono sobie, że dalsze usprawnianie procesów i narzędzi wyłącznie z obszaru realizacji, nie przełoży się na większą skuteczność projektów. **Poszukiwanie rozwiązań zwiększających szanse powodzenia projektów, wyprowadziło więc zarządzanie projektami poza sam obszar dostarczenia produktu.**

Zaczęto dostrzegać, że zamiast skupiania się na specyfikacji produktu, kierownicy projektów powinni patrzeć bardziej długofalowo i brać pod uwagę korzyści, które produkt projektu powinien organizacji dostarczyć. Specyfikacja, lub według zasady potrójnego ograniczenia – jakość bądź zakres projektu, jest drugorzędna względem zwrotu z inwestycji i może, a nawet powinna się zmieniać, jeśli dzięki temu dostarczone zostaną większe korzyści. Jedyny problem polega na tym, że za dbanie o to, by rezultat projektu przynosił korzyści w długim okresie czasu nie może odpowiadać kierownik projektu, tylko raczej kierownicy komórek organizacyjnych używających rezultatów projektu. To należy już jednak do obszaru zarządzania operacyjnego. Czy zarządzanie projektami powinno więc zajmować się także tym zagadnieniem? Po części problem ten został rozwiązany poprzez **zarządzanie programem, którego metody i narzędzia nastawione są bardziej na osiąganie korzyści niż w przypadku zarządzania projektem, skupionego na dostarczaniu produktu.**

Kolejne wyzwanie przyszło wraz ze spostrzeżeniem, że aby projekt mógł faktycznie zakończyć się sukcesem i zadowoleniem interesariuszy, należy do realizacji wybrać właściwy projekt. Realizacja projektów, jako dostarczenie zamówionego produktu (*doing projects right*), była stawiana w opozycji do wyboru właściwych inicjatyw do finansowania i realizacji (*doing the right projects*) i wyraźnie podkreślano, że to pierwsze bez drugiego jest niewystarczające. Wyborem właściwych inicjatyw oraz monitorowaniem korzyści zbioru projektów miało się zająć zarządzanie portfelami.

W ostatnich latach zarządzanie projektami zaczęto również nachodzić na obszar zarządzania strategicznego, między innymi poprzez postulowanie, by informacje dotyczące realizacji projektów, programów i portfeli stawały się informacją zwrotną i istotnym wkładem w budowanie lub rewizję strategii firmy.

Rys. 1. Poszerzanie granic zarządzania projektami

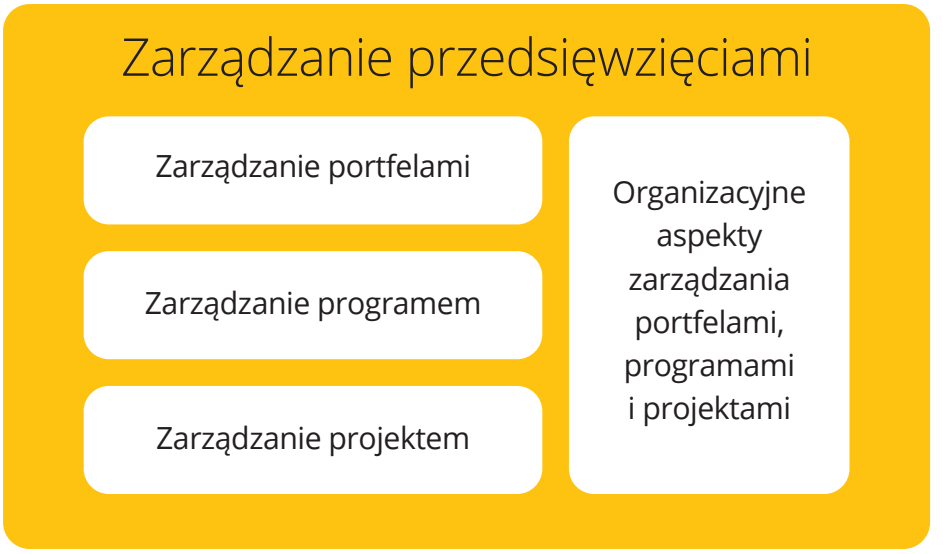
Popularność zyskiwały tematy mówiące o strategicznej roli zarządzania projektami w rozwoju organizacji, projektach strategicznych oraz strategicznym PMO (m.in. podczas PMO Symposium w 2013 roku w San Diego). Wyraźnie widać, że na przestrzeni lat granice zarządzania projektami stopniowo poszerzały się, obejmując coraz to nowe zagadnienia, mające wpływ nie tylko na sukces projektu, ale i na sukces organizacji realizującej te projekty.

Wąskie i szerokie ujęcie zarządzania projektami

Zasadne jest zadanie sobie pytania: gdzie dziś przebiegają granice zarządzania projektami? Czy nadal ogranicza się (lub powinno się ograniczać) wyłącznie do dziedziny realizacyjnej? Czy w takim razie zarządzanie programami, zarządzanie portfelem projektów, organizacyjne zarządzanie projektami i wiedza dotycząca PMO, to odrębne i samodzielne dziedziny wiedzy?

Zauważmy, że w takie właśnie wrażenie można odnieść, przeglądając najbardziej popularne standardy zarządcze (mniej znany standard o rodowodzie japońskim P2M ma już odmienny charakter, łącząc ze sobą m. in. zarządzanie projektem i programem w jednej metodyce). *PMBOK® Guide* i *PRINCE2®* mówią o zarządzaniu projektami, *The Standard for Program Management* oraz *MSP® – Managing Successful Programmes* dotyczą programów, *The Standard for Portfolio Management* i *MOP® – Management of Portfolio* – portfeli projektów, *P3O® – Portfolio, Programme and Project Offices* – zarządzania jednostkami organizacyjnymi wspierającymi realizację projektów, *OPM3®* i *P3M3®* natomiast dotyczą dojrzałości projektowej organizacji. Odrębność i autonomiczność tych standardów zarządczych sugeruje, że dziedziny, których dotyczą również są odrębne i autonomiczne. W tym ujęciu zarządzanie projektami rozpoczyna się, gdy kierownik projektu otrzyma polecenie zrealizowania wybranej i wstępnie opisanej (np. w dokumencie *Business Case*) inicjatywy, a kończy, kiedy oddany zostanie główny produkt projektu i dopełnione zostaną wszelkie formalności (m.in. rozliczenia). Wszystko, co dzieje się wcześniej (wydarzenia prowadzące do wyboru tej a nie innej inicjatywy do realizacji) i później (sprawdzenie, czy produkt jest używany i przynosi oczekiwane korzyści) nie należy więc w tym rozumieniu do zakresu zarządzania projektami. Istniejące standardy zarządcze wspierają podejście, że zarządzanie projektami jest wyłącznie dziedziną realizacyjną.

Spójrzmy jednak na kluczowe organizacje zajmujące się zarządzaniem projektami na świecie: PMI (**Project Management** Institute), IPMA (International **Project Management** Association), APM (Association for **Project Management**). Nazwy wszystkich tych organizacji odwołują się do zarządzania projektami, choć zajmują się one także innymi tematami takimi jak programy, portfele, PMO, projektowa dojrzałość organizacji, kompetencje kierowników projektów itp. Z analogiczną sytuacją mamy do czynienia w przypadku cenionych czasopism naukowych *Project Management Journal* i *International Journal of Project Management*. Mimo odnoszenia się w swojej nazwie wyłącznie do zarządzania projektami, publikowane są w nich artykuły o tematyce dużo szerszej niż tylko realizacja projektów, rozumiana jako dostarczanie produktu. W tym ujęciu zarządzanie projektami



Rys. 2. Wytyczanie granic

obejmuje również te obszary, które rozwinęły się w konsekwencji ekspansji tej dziedziny wiedzy.

Zastanawiając się nad granicami zarządzania projektami można dojść do wniosków, które wydają się stać ze sobą w sprzeczności. Z jednej strony zarządzanie projektami, to dziedzina wyłącznie realizacyjna, a z drugiej to szeroki obszar wiedzy zajmujący się również programami, portfelami projektów, PMO itp. Mimo tej nieścisłości, jesteśmy w stanie zgodzić się, że w pewien sposób oba podejścia są właściwe. **W wąskim rozumieniu, zarządzanie projektami to wyłącznie dziedzina realizacyjna (tak, jak widzi ją na przykład *PMBOK® Guide*)**. Jej granice wyznacza początek formalnego powołania projektu (choć nawet tego momentu zarządzanie projektami jednoznacznie nie definiuje) oraz formalne zamknięcie projektu. Natomiast **w ujęciu szerokim, zarządzanie projektami obejmuje również decyzje prowadzące do wyboru takiego, a nie innego projektu (zarządzanie portfelem), organizowanie struktur realizujących i wspierających realizację projektów i programów (zarządzanie programem i PMO), poprawę zdolności całej organizacji do skutecznej realizacji projektów (dojrzałość projektowa) i wiele innych.** A więc zarządzanie projektami funkcjonuje obecnie z równym powodzeniem zarówno w wąskim jak i szerokim rozumieniu.

Ponowne wytyczanie granic

Do jasnego wyznaczenia granic w zarządzaniu projektami nawoływał już w latach 80. profesor Peter Morris. Sugerował, aby wąską dziedzinę realizacyjną nazywać *project management*, natomiast dla szerokiego ujęcia stosować nazwę *management of projects*. W języku polskim mamy nieco więcej możliwości, ponieważ prócz zapożyczonego z języka angielskiego słowa *projekt* mamy również rodzime *przedsięwzięcie*, które choć jest synonimem projektu, może być bardzo przydatne jako określenie szerokiej dziedziny wiedzy, ze względu na brak skojarzeń z wąskim aspektem realizacyjnym.

Zarządzaniem przedsięwzięciami można byłoby nazwać dziedzinę wiedzy, obejmującą swoim zakresem zarządzanie projektem, zarządzanie programem, zarządzanie portfelami oraz organizacyjne aspekty zarządzania projektami. Byłaby to dojrzałość projektowa organizacji, struktura organizacyjna projektu, struktura organizacyjna programu, definicje ról organizacyjnych, kompetencje ról organizacyjnych, organizacyjne zarządzanie projektami, jednostki organizacyjne wspierające realizację projektów i Biura Programów (PMO). Dzięki takiemu rozróżnieniu zarządzanie projektami (a jeszcze lepiej zarządzanie projektem) mogłoby utrzymać charakter dziedziny stricte realizacyjnej – młotka dla projektowych gwoździ, który nie nadaje się i nie powinien być stosowany do programów i portfeli.

Dlaczego jeszcze warto rozróżnić te dwa byty, zarządzanie projektem i zarządzanie przedsięwzięciami? Usłyszałam niedawno opinię, że zarządzanie łańcuchem krytycznym nadaje się lepiej do zarządzania projektami, bo zarządzanie projektami nie obejmuje kwestii zarządzania zasobami w całej organizacji. Ale czy na pewno? W ramach zaproponowanych przeze mnie rozróżnień pojęciowych, można powiedzieć, że zarządzanie projektem nie obejmuje oczywiście tego zagadnienia, ponieważ dotyczy zarządzania pojedynczym projektem. Obejmuje je natomiast zarządzanie portfelem, czyli m.in. kwestiami konfliktów powodowanych ograniczeniami zasobów. A więc ta kwestia jest poruszana w ramach zarządzania przedsięwzięciami. Czyli dziedzina wiedzy posiada rozwiązania, inne niż łańcuch krytyczny (zaczerpnięty z teorii ograniczeń E. M. Goldratta), rozwiązujące dokładnie ten problem, który rozwiązuje łańcuch krytyczny, tylko że jest to inaczej nazywane (zarządzanie zasobami w ramach portfela projektów).

Podsumowanie

Pierwotny zakres zarządzania projektami znacząco się poszerzył się na przestrzeni lat. Nadal jednak używamy tej samej nazwy na określenie początkowego wąskiego zakresu znaczeniowego, jak i zakresu poszerzonego. Warto uświadomić sobie tą dwuznaczność *zarządzania projektami* i rozważyć stosowanie bardziej klarownej nomenklatury, by ułatwić komunikację nie tylko ze specjalistami z tego obszaru, ale i całą resztą organizacji, w których realizuje się projekt. Co więcej, przez ostatnie kilkadziesiąt lat szeroko pojmowana dziedzina zarządzania przedsięwzięciami doczekała się bardzo wielu różnych metod i narzędzi. Ograniczanie się do rozwiązań projektowego „młotka", by poprawić skuteczność projektów, jest już od dawna niewystarczające. Na projekty trzeba patrzeć uwzględniając dużo szerszy kontekst – portfelowy, organizacyjny i kompetencyjny, ponieważ to w tych obszarach najczęściej obecnie leży przyczyna niezadawalających efektów projektów.

Marta Bobińska

Kierownik projektów wdrożeniowych, wiodący konsultant TenStep Polska w zakresie wdrożeń zarządzania projektami, portfelami i budowy PMO. Zajmuje się również optyZmalizacją procesów, harmonogramowaniem hybrydowym i zarządzaniem zmianą.

Prowadziła warsztaty i konsultacje dla Klientów takich jak KGHM Polska Miedź SA, GAZ-SYSTEM SA, Bonduelle, AFIB Vistula, Ministerstwo Skarbu Państwa, Ministerstwo Spraw Wewnętrznych.

Absolwentka Uniwersytetu Łódzkiego oraz studiów podyplomowych z zakresu zarządzania projektami. Doktorant w anglojęzycznym programie Kolegium Gospodarki Światowej w Szkole Głównej Handlowej, Doctoral Programme in Management and Economics.

W wolnych chwilach dzieli się przemyśleniami na temat stanu zarządzania projektami w Polsce i na świecie na blogu (martabobinska.pmblog.pl).

REKLAMA

DRUK
SZYTY
NA MIARĘ
IDEALNIE
DOPASOWANY
DO TWOICH
POTRZEB

DRUKARNIA OFFSETOWA

DRUK

ZAWSZE DO TWOJEJ DYSPOZYCJI

www.mdruk.eu, tel. 734 468 598

Rys. Anna Erdmańska

Czym jest transition management i jakie niesie wyzwania? Z doświadczeń własnych słów kilka.

Anna Erdmańska

Transition management to po polsku zarządzanie transformacją. Transformacja to inaczej kompleksowa zmiana, która wymaga modyfikacji w myśleniu i kulturze organizacyjnej. Transformacja to inaczej proces lub okres przejścia z jednego stanu w drugi. W rzeczywistości biznesowej oznacza przejście ze starego sposobu wykonywania pracy na nowy. Jestem ciekawa jak wiele projektów pasujących do tej definicji przychodzi Wam teraz na myśl? Podejrzewam, że wiele. Zgadza się?

Tak – dookoła nas jest mnóstwo projektów transformacji. Dzisiejszy świat, biznes, to szczególna mikstura dynamicznie zmieniających się okoliczności. A co za tym idzie, organizacji, które obecnie odnoszą sukcesy z pewnością nie można opisać jako stabilne. Cechuje je zwinność, elastyczność, dynamiczne podążanie za zmianami, innymi słowy – nieprzerwane transformowanie się. Mówiąc o transformacji, możemy również określić ją jako proces przeprowadzenia zmiany.

Przykłady transformacji

Wyobraź sobie, że pracujesz w rozwijającym się centrum świadczącym usługi Klientom z całego świata, zarówno tym wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Twój pracodawca to szybko zmieniająca się organizacja globalna adresująca produkty do Klientów z każdego kraju, kontynentu na świecie. Jako Kierownik Projektów masz w swoim portfolio różne rodzaje projektów. Jednakże, wszystkie realizują jedną z kluczowych globalnych strategii Twojej organizacji: rozwój centrum, w którym jesteś zatrudniony. Twoje projekty to zatem głównie migracje zmierzające do przeniesienia operacji z oddziałów firmy w innych krajach do Twojego biura. Za Twoimi projektami kryje się nie sama strategia, ale oczywiście również sporo korzyści biznesowych (z których ta strategia wynika). W ramach swoich projektów będziesz zatem budował nowe zespoły, może całe działy, z których wyniknie nowa struktura organizacyjna i nowe procesy. W Twoje portfolio projektowe prawdopodobnie będą wpisane również takie przedsięwzięcia jak: transfer serwerów, rozwój przestrzeni biurowej, usprawnianie przenoszonych procesów, wdrożenie nowego Klienta, rekrutacja i szkolenia nowej kadry, wdrożenie nowych technologii itd. Przykładem transformacji jest też wprowadzenie nowej polityki w firmie, nowego procesu zarządzania projektami, czy budowa Biura Zarządzania Projektami. Jak już wspomniałam wyżej, nietrudno o przykłady transformacji w biznesie.

Zdążyłeś poczuć smak przygody? Mam nadzieję, że tak! Te projekty są niesamowicie heterogenne, oferując swojemu PM-owi zarówno trochę słodkości, gorzkości, zadowolenia, jak i niejednokrotnie rozczarowania. Hmmm, zabrzmiało jak opis wyjątkowej potrawy. Kto by nie chciał posmakować? Drogi Kierowniku Projektów, projekty transformacji zaserwują Ci zdecydowanie dużo adrenaliny i różnorodności. Osobiście uwielbiam mieszankę tych dwóch ostatnich elementów.

Wyzwania transformacji

Na fakt, iż transformacje są trudne i niosą wiele wyzwań składają się liczne czynniki. Najważniejsze z nich wymieniam poniżej.

Transformacje **bezpośrednio wpływają na pracowników i sposób w jaki wykonują oni**

pracę każdego dnia. Tak, jest to jedno z największych wyzwań. Ludzie z założenia są niechętni zmianom, które wymagają odstępstwa od codziennej rutyny i więcej pracy na początku, przy wdrażaniu nowości.

Transformacje są **inicjowane poprzez wizje wyższej kadry zarządzającej – a co za tym idzie, są trudne w rozumieniu dla pracowników niższego szczebla.** Dzieje się tak przede wszystkim przez abstrakcyjną naturę, jaka nierzadko charakteryzuje wizję. Pracownicy bardzo często nie widzą korzyści biznesowej za „mglistym obrazkiem" przedstawianym przez managerów, więc nie rozumieją powodów wprowadzenia zmiany. Dodatkowo, jak to na początku każdego projektu bywa, jest wizja i generalnie określony cel... a do tego wiele nieznanych aspektów, zarówno tych dotyczących pytań „Jak to zrobimy? Jak zrealizujemy ten projekt? Od czego zaczniemy?" jak i pytań „Jak zmieni się moja praca po projekcie? Jakie będą stanowiska?". Innymi słowy, transformacja dąży do przejścia z punktu A do punktu B. Przy czym na początku nikt nie wie jak będzie wyglądała droga prowadząca organizację do punktu B. Temu ma zaradzić specjalnie powołany do tego zespół, na którego czele stanie Kierownik Projektu. Dodatkowo, na początku projektu pracownicy niższego szczebla nie rozumieją jak wygląda sam punkt B.

Transformacje są **złożone – angażując wiele procesów, działów, zespołów, procedur i regulacji**, nierzadko pracowników z różnych stron świata oraz rozmaite organizacje zewnętrzne, transformacje są kompleksowe pod kątem merytorycznym i zarządczym.

Transformacje wiążą się ze **zmianami organizacyjnymi** – w ich wyniku powstają nowe role, likwidowane są niektóre stanowiska.

W wyniku transformacji **zwalniani są ludzie** – pracę zazwyczaj tracą Ci, którzy pracowali w procesie przenoszonym do innej jednostki lub w procesie, który uległ znacznym usprawnieniom typu automatyzacja czy *lean*.

Transformacje to **długie projekty** – wdrożenie tego typu zmian zazwyczaj wymaga sporo czasu. Po pierwsze, dzieje się tak ze względu na trudność samego zadania, czas potrzebny na znalezienie odpowiednich rozwiązań, zbudowanie koncepcji i planów. Po drugie, zmiany wymagają czasu pod kątem przełamania pewnych barier mentalnych, przekonania się do nadchodzącej rzeczywistości, zbudowania zaufania wśród pracowników i ich zaangażowania się w tenże projekt.

Oczywiście ta lista mogłaby być znacznie dłuższa. Moje doświadczenie jednak mówi mi, że wyżej wymienione wyzwania są najbardziej kluczowymi. Kolejną, jeszcze ciekawszą i bardziej obszerną odsłoną transformacji są sposoby radzenia sobie z powyższymi wyzwaniami – ale o tym następnym razem.

Anna Erdmańska

Certyfikowany Kierownik Projektów, PMP® PRINCE2® PSM®, trener zarządzania projektami, konsultant, bloger. Znana ze swej pasji do zarządzania projektami, prowadziła do tej pory liczne projekty globalne w międzynarodowych korporacjach z branży finansowej. Zarządzała wirtualnymi zespołami z Europy, Azji, Ameryki Północnej, Południowej i Afryki. Ostatnio prowadziła projekty międzynarodowe polegające na transformacji biznesu i wdrażaniu zmian organizacyjnych (10 krajów zaangażowanych w jeden projekt). Pracuje nad doktoratem z dziedziny zarządzania projektami. Były członek zarządu Project Management Institute Poland Chapter. Pełni rolę członka rady nadzorczej spółki oferującej usługi księgowe online. W wolnych chwilach pisze bloga: zarządzam-projektami.pl.

REKLAMA

TRANSITION MANAGER ACADEMY

pod patronatem PMI Poland Chapter

Pierwsza w Polsce Akademia Transition Managera oraz pierwsze studia zarządzania projektami zgodne z wytycznymi PMI®, z tzw. trójkątem kompetencji (ang. PMI® Talent Triangle)

Program przygotowany i realizowany przez praktyków z wieloletnim doświadczeniem w złożonych, globalnych projektach

Zajęcia prowadzone w języku angielskim

Zapraszamy kierowników i członków zespołów projektowych sektora nowoczesnych usług biznesowych (BPO/shared services) oraz wszystkich realizujących złożone projekty strategiczne.

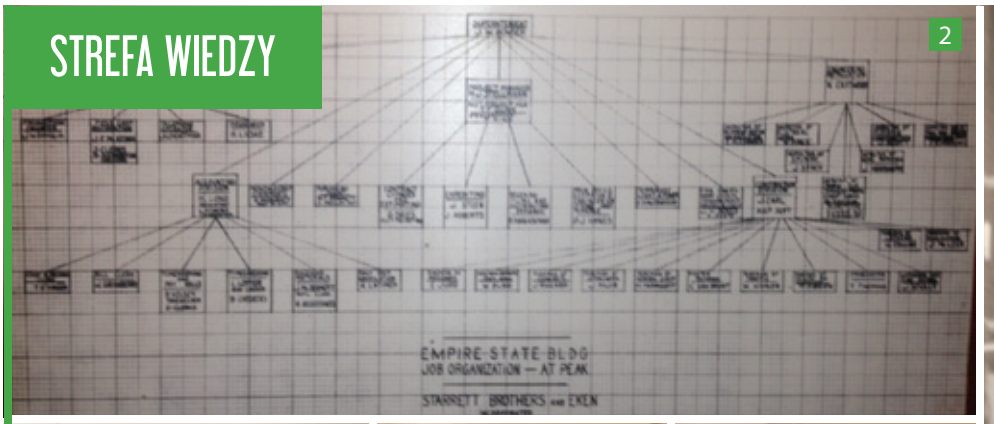
Kontakt:
Danuta Stawska-Gral
tel.: **+48 506-474-167**

Więcej:
http://www.ssw.sopot.pl/oferta-edukacyjna/studia-podyplomowe/wydzial-ekonomiczno-spoleczny-w-sopocie/transition-manager-academy-in-english/

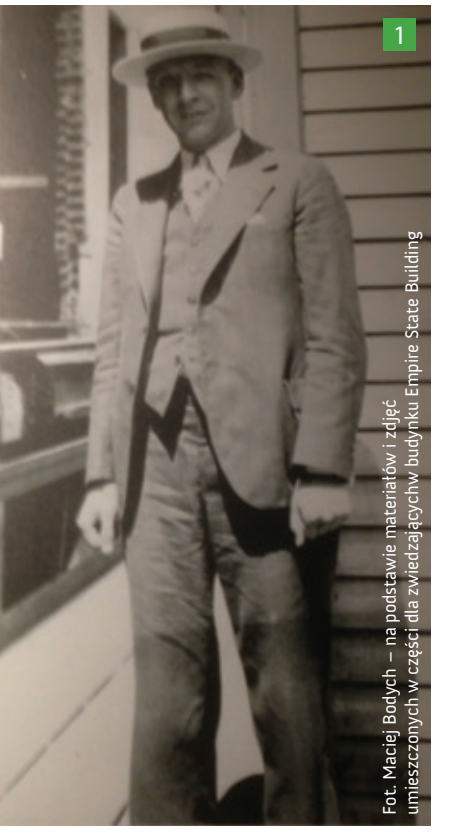
PMI POLAND CHAPTER

Agile PMO

SOPOCKA SZKOŁA WYŻSZA

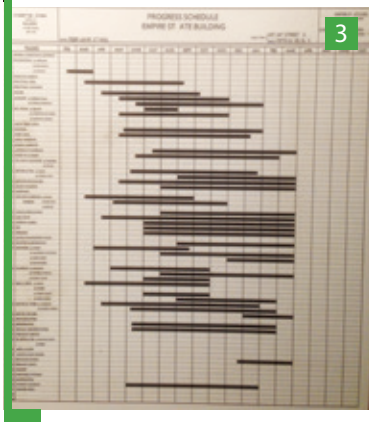


2

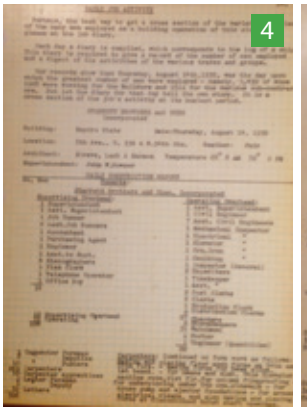


1

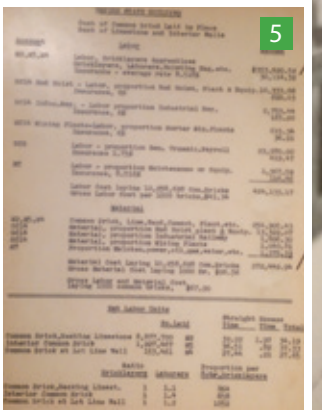
Fot. Maciej Bodych – na podstawie materiałów i zdjęć umieszczonych w części dla zwiedzających budynku Empire State Building



3



4



5

Empire State Building - lekcja historii dla kierownika projektu

Maciej Bodych

W latach 30-tych XX wieku trwała walka o prym w zakresie budowy najwyższego budynku na świecie. Jednym z liderów stał się w roku 1930 Chrysler Building w Nowym Yorku, który liczył 319 metrów wysokości. Niestety, jak się później okazało utrzymał ten zaszczytny tytuł tylko rok, gdyż w 1931 roku wyprzedził go Empire State Building, którego wysokość całkowita wynosi 443,2 m.

Empire State Building, wybudowany w Nowym Jorku, do dziś uznawany jest za jeden z najbardziej rozpoznawalnych symboli nie tylko miasta, ale także całego kraju. Jego oficjalne otwarcie poprowadził prezydent Herbert Hoover, który 1 maja 1931 nacisnął przycisk zapalający światła gmachu. Budowa pochłonęła 57 000 ton stali, 10 milionów cegieł, 62 000 jardów sześciennych betonu, 10 000 ton gipsu, 6514 okien, 6700 grzejników oraz 70 wind. Całość wdrożenia została uznana za ogromy sukces, nie tylko z racji objęcia pozycji lidera w kategorii najwyższego budynku na świecie, ale również ze względu na imponujące tempo jego realizacji.

Zapewne najbardziej interesującym dla nas aspektem jest fakt, jak dokonano tak dużego przedsięwzięcia w latach 30-tych? Czy ówczesne zarządzanie projektami znacznie różniło się od dzisiejszego podejścia? Zobaczmy, jak może wyglądać lekcja historii dla aktualnego kierownika projektu.

Odpowiedzialność za projekt i struktura organizacyjna

Czy znana była wtedy rola Kierownika projektu? Bardziej adekwatne jest nawet pytanie czy była stosowana? Jak państwo sadzą? Niech odpowiedzią będzie fotografia, pod którą znajdziemy oficjalny podpis Project Managera (zdjęcie 1). Jak widać, modne ostatnio hasło zarządzania projektami, nie jest dla historii niczym nowym. Ważnym elementem jest tutaj także cała powołana struktura organizacyjna. Ze względu na ogromną liczbę osób i podwykonawców zaangażowanych w realizację, w projekcie opracowana i stworzona została pełna struktura organizacyjna (zdjęcie 2).

Harmonogram i plan prac

Jak w latach 30-tych ubiegłego wieku planowano i zarządzano pracami w projekcie? I tu znów, bez zaskoczenia. Dobrze przygotowany harmonogram projektu, pozwalał śledzić status całości przedsięwzięcia (zdjęcie 3). Ale to nie wszystko – harmonogram, który w czeluściach swojego biura przygotowuje kierownik projektu to jedno, natomiast przełożenie go na codzienne prace w projekcie, to drugie. Podczas budowy Empire State Building wykorzystywany był dzienny plan prac (zdjęcie 4), który dokładnie opisywał, kto będzie potrzebny oraz jakie zadania będzie musiał wykonać. Oczywiście, całość harmonogramu projektu wynikała z dokładnie rozplanowanego zakresu prac, który w tym przypadku przedstawiany był w postaci projektu budynku itp.

Proszę zwrócić uwagę, że harmonogram projektu to jedna rzecz (służy do pilnowania dat całego przedsięwzięcia), zaś dzienny plan prac to zupełnie inna kwestia. Pamiętajmy, że harmonogram projektu to nie plik MS Project, do którego tylko kierownik projektu ma dostęp, ale narzędzie pracy z zespołem projektowym i innymi interesariuszami projektu.

Warto pomyśleć przynajmniej o trzech poziomach harmonogramu:

- dla sponsorów, dyrekcji czy komitetu Sterującego – aby znali status zarządczy,
- dla kierownika projektu, PMO – aby dobrze monitorować koniec projektu i nim zarządzać,
- dla członków zespołu projektowego – aby wiedzieli, jaki jest plan ich prac.

I teraz najważniejsze: budowa wieżowca rozpoczęła się 17 marca 1930 roku, a już 1 maja następnego roku budynek został oficjalnie otwarty. Niektóre materiały podają, że całość projektu trwała 44 miesiące, co pokazuje nam, i to chciałbym podkreślić, ogrom czasu przeznaczonego na planowanie całego przedsięwzięcia.

Budżet

A co z kasą? Czy bogaci, amerykańscy inwestorzy nie liczyli się z finansowaniem przedsięwzięcia? Odpowiadam: bogaci inwestorzy oczekiwali maksymalnej kontroli finansowej. Szczegółowo rozpisany budżet, w różnych obszarach, zawierał rozbicie na koszty materiałów i pracy ludzkiej oraz stanowił dokładny kosztorys planowanych w projekcie prac (zdjęcie 5).

Czego w takim razie uczy nas ta lekcja historii? Tutaj chciałbym, aby każdy wyciągnął wnioski dla siebie. Ze swojej strony pragnę podkreślić, że życzę sobie i wszystkim kierownikom projektów tak dokładnie doprecyzowanego zakresu, harmonogramu, kosztów i struktury organizacyjnej w projekcie. Nie zapomnijmy, że mimo ogólnej niechęci do „tracenia czasu" na uszczegółowienie i doprecyzowanie ww. elementów, to właśnie profesjonalny kierownik projektu powinien doprowadzić do ich powstania. I życzę wszystkim możliwości podziwiania Nowego Yorku z obserwatorium na Empire State Building.

A może w Polsce taki projekt?

Maciej Bodych

MBA, PMP, PfMP, ACP

Ekspert w zakresie zarządzania projektami, portfelem projektów i PMO. Prowadzit projekty informatyczne i doradcze z zakresu zarządzania projektami i portfelem projektów, wdrożenia biur projektów oraz oceny dojrzałości projektowej organizacji (m.in. OPM3®, CMMI). Od wielu lat wdraża w firmach systemy informatyczne do zarządzania projektami i portfelem projektów.

W latach 2007-2010 zatrudniony na stanowisku Menedżera Portfela Projektów w Raiffeisen Bank Polska S.A., gdzie był odpowiedzialny za wdrożenie i zarządzanie portfelem projektów Banku, coaching i mentoring kierowników projektów oraz wdrożenie metodyki zarządzania projektami. Aktualnie jest prezesem firmy WHITECOM Project Experience specjalizującej się w szkoleniach, ustawieniu PMO oraz zarządzaniu projektami i portfelem projektów w organizacjach.

Od roku 2003 związany z Project Management Institute (PMI®), gdzie pełnił m. in. funkcje Prezesa Oddziału Warszawskiego, Prezesa Oddziału Polskiego oraz Przewodniczącego Komisji Rewizyjnej Stowarzyszenia. Od roku 2010 pracuje dla PMI® Global, gdzie w latach 2010-2014 pełnił rolę mentora odpowiedzialnego za oddziały w Europie Wschodniej, a obecnie wspiera Zarząd PMI® Global w komitecie doradczym do spraw rekrutacji (BVAC).

Absolwent Politechniki Warszawskiej – specjalista z zakresu budowy i oprogramowania komputerów oraz Szkoły Głównej Handlowej – Studium Menedżerskie. Ponadto ukończył dwuletnie studia Executive MBA. Od 2005 roku certyfikowany PMP®. Posiada również certyfikaty z inżynierii oprogramowania (RUP, Testy), z narzędzi informatycznych (IBM Rational) oraz z obszaru jakości (Audytor ISO 9001, Six Sigma Green Belt i BlackBelt). W roku 2014 w ramach pilotażu nowej certyfikacji PMI® uzyskał w grupie pierwszych osób na świecie tytuł Portfolio Management Professional (PfMP)®.

Wykładowca na Akademii Leona Koźmińskiego na studiach Executive MBA „Zarządzanie portfelem projektów IT". Prelegent na licznych konferencjach i seminariach branżowych, zarówno krajowych jak i zagranicznych m.in. PMI® Global Congress.

Autor wielu artykułów z dziedziny zarządzania projektami oraz współautor książki *PMO. Praktyka zarządzania projektami i portfelem projektów*, opisującej doświadczenia z wdrażania biura projektów i zarządzania portfelem projektów w polskich organizacjach.

Źródło: unsplash.com, by Florian Klauer

Lean Thinking w świecie projektów

Milena Sikora

Wyobraźmy sobie rzeczywistość, w której w ramach realizacji projektów biznesowych, wykorzystywany jest pełny potencjał dostępnych zasobów. Są one spożytkowane we właściwej ilości, we właściwym czasie, przez odpowiednio wykwalifikowane osoby. Dzięki temu generowana jest wartość dodana, za którą klient gotowy jest zapłacić stosowną cenę, a jakość oferowanych produktów (owoce projektu) sprawia, że odbiorcy są lojalni i składają kolejne zamówienia. Ten idealistyczny obraz w dobie globalizacji i rosnącej konkurencji jest trudny do przełożenia na realia biznesowe. Dlaczego?

Otóż realizacja projektów wiąże się z koniecznością zrównoważenia trzech kluczowych elementów: czasu, zakresu oraz budżetu. „Złoty trójkąt" narzuca tym samym kategorie ograniczeń, które w istotny sposób mogą wpływać na efekt końcowy projektu (jakość). Z perspektywy kierownika projektu istotne jest utrzymanie równowagi pomiędzy dostępnymi (przydzielonymi) zasobami. Projekt powinien zostać zrealizowany w ustalonym zakresie, zgodnie z zaplanowanym harmonogramem i budżetem. Jednak równie ważne jest to, aby pozostałe zasoby (w tym ludzie) były efektywnie zagospodarowane. Zbyt długi czas inwestycji (przekroczenie harmonogramu – np. w projektach związanych z rozwojem poszczególnych odcinków sieci autostrad), poniesione zbyt duże niż zaplanowane nakłady finansowe (np. budowa Sydney Opera House), to tylko niektóre z przykładów nieodpowiedniego wyważenia „trójkąta projektu".

Odpowiedzią na bardziej zrównoważoną i efektywną realizację przedsięwzięć, może być implementacja innego, choć tak naprawdę dla większości oczywistego, sposobu myślenia w praktyce zarządzania projektami.

Różne oblicza Lean

Lean Thinking to sposób myślenia, prowadzenia biznesu, który poprzez eliminację marnotrawstwa umożliwia osiągnięcie korzyści – zarówno dla całych organizacji, jak i jednostek. Określenie *lean* w wolnym tłumaczeniu oznacza „odchudzony". „Odchudzone myślenie" odnosi się więc do większego nacisku na odpowiednie gospodarowanie dostępnymi zasobami. Aby jednak poznać, co tak naprawdę mamy do wykorzystania, konieczne jest zminimalizowanie wszelkiego typu marnotrawstwa (jap. *Mura*), które można podzielić na następujące kategorie:

- nadprodukcja,
- nadmierne zapasy,
- zbędny transport,
- nadmierne przetwarzanie,
- błędy i wady jakościowe,
- zbędny ruch,
- oczekiwanie,
- niewykorzystany potencjał pracowników.

Dzięki temu możliwe jest odpowiednie zaplanowanie działań, efektywniejsza ich realizacja i tym samym dostarczenie większej wartości, przy mniejszych stratach.

Lean Management jest metodą zarządzania, w ramach której centrum zainteresowania powinno stanowić odnalezienie odpowiedzi na pytania: *„Co stanowi wartość dodaną dla naszego klienta?”*, *„Za co klient realnie płaci?”*. Z punktu widzenia funkcjonowania przedsiębiorstw, nie wszystkie procesy, realizowane w ramach organizacji, wpływają bezpośrednio na satysfakcję klienta. Dlatego też konieczne jest dokonanie analizy, na podstawie której możliwe będzie podjęcie działań doskonalących, które wpłyną na minimalizację wszelkiego marnotrawstwa. W ramach technik Lean Management stosowane jest np. mapowanie strumienia wartości (ang. *Value Stream Mapping*), które umożliwia dostrzeżenie powiązań między procesami i zidentyfikowanie miejsc generujących wartość dodaną produktu, bądź usługi. W praktyce produkcyjnej Lean Management przyjmuje formę **Lean Manufacturing**, w ramach którego szereg metod i technik, takich jak Kanban, Andon, Poka Yoke czy Just-in-Time służą efektywniejszemu wytwarzaniu dóbr, przy równoczesnym ograniczeniu strat (wspomniane wyżej Mura) w zakładach stricte produkcyjnych. **Lean Office** z kolei odnosi się do wdrożenia zdroworozsądkowych technik Lean w biurach. Najbardziej rozpowszechnione są wzorce organizacji biurek, szaf z wyposażeniem biurowym.

Lean Thinking jest jednak realizowane nie tylko na poziomie zarządzania procesami, zarządzania produkcją, zarządzania biurem. Rozwinięcie tej koncepcji określane jest mianem **Lean Enterprise** i tym samym wskazuje na implementację założeń Lean w ramach całej organizacji. Celem Lean Enterprise jest określenie wartości dla klientów, w odniesieniu do wszystkich oferowanych przez przedsiębiorstwo produktów (wyrobów i usług), a także analiza i kompleksowe spojrzenie na strumień wartości charakteryzujący każdy z etapów działalności. Lean Enterprise jest powiązane z ideą dostarczania klientowi satysfakcjonującej jakości, w możliwie jak najkrótszym czasie.

Zarządzanie uwzględniające podejście Lean Thinking powinno stanowić trwały element kultury organizacyjnej. O sukcesie przedsiębiorstwa identyfikowanego jako Lean Enterprise, decydować będą również inne istotne elementy, takie jak: podejście kierownictwa, narzędzia wykorzystywane w procesach produkcyjnych, rozwiązania techniczne, uwzględnienie kwestii jakościowych, czy też identyfikacja i wykorzystanie odpowiednich wskaźników.

Lean Project Management

Narzędzia i techniki, które są wykorzystywane w ramach implementacji Lean Thinking w praktyce biznesowej, mogą również zostać zastosowane podczas realizacji poszczególnych projektów. Zarządzanie przedsięwzięciami, zorganizowane w myśl koncepcji Lean, powinno spełniać założenie: *„każdy projekt, który jest wart realizacji, wart jest szybkiej i właściwej realizacji”*. Uzasadnienie biznesowe jest więc ściśle powiązane z czasem i jakością realizowanego projektu. Co ma zatem wpływ na to kiedy i z jakim skutkiem zrealizowane zostanie przedsięwzięcie? Jednym z kluczowych elementów jest właściwe zaplanowanie projektu. Harmonogramowanie i szacowanie budżetu ma niebagatelny wpływ na efekt końcowy. Kierownicy projektów dążą do tego, aby ich założenia na poszczególnych etapach były realizowane zgodnie z ustalonymi zakresami. Zdroworozsądkowe podejście wymaga jednak równoczesnego zwrócenia uwagi na to, jak efektywnie zagospodarować dostępne zasoby.

Koncepcję Lean Thinking w praktyce zarządzania projektami można zaimplementować już na etapie projektowania przedsięwzięcia. Faza planowania uwzględnia cele projektu, które powinny zostać osiągnięte, tj. realizacja w czasie, zgodnie z budżetem oraz przy spełnieniu ustalonych wymagań. Aby zrealizować te założenia konieczne jest zastosowanie odpowiednich narzędzi, metod i technik, które:

- zminimalizują straty i pozwolą na lepsze zagospodarowanie zasobów,
- zapewnią możliwość zarządzania ryzykiem przedsięwzięcia,
- pozwolą na holistyczne spojrzenie na projekt,
- umożliwią ciągłe generowanie dobrych praktyk, doskonalenie metodyki zarządzania projektami.

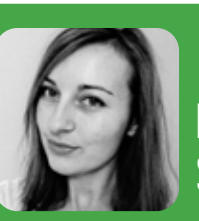
Lean Project Management umożliwia pełną synergię Lean Thinking (rozumianego jako Lean Management) z charakterystycznym dla zarządzania projektami podejściem do standaryzacji pracy. Dzięki wykorzystaniu takich narzędzi Lean jak mapowanie strumienia wartości, kierownicy projektów mogą określić jakie etapy projektu mają realny wpływ na wartość, za którą płaci sponsor.

Zarządzanie projektami w myśl Lean, uwzględnia koncentrację na zależnościach oraz dostrzeganie możliwości doskonalenia. Ciągłe ulepszanie całego projektu poprzez małe rozwiązania umożliwia wcześniejsze dostrzeżenie potencjalnych kryzysów oraz większy komfort zespołu projektowego, który ma szansę odpowiednio na nie zareagować. Pozytywny wpływ małych osiągnięć jest szczególnie istotny z punktu widzenia członków zespołu realizującego długoterminowe projekty.

Podsumowanie

Zarządzanie projektami, jako branża zyskująca coraz większe znaczenie w praktyce biznesowej, nie odnosi się tylko i wyłącznie do „zrobienia projektu”. Projekty powinny być realizowane w sposób przemyślany, odpowiednio zaplanowany, który umożliwia osiągnięcie sukcesu projektowego w pełnym tego słowa znaczeniu. Na każdym z etapów konieczne jest uwzględnienie skutecznej minimalizacji wszelkich marnotrawstw (nie tylko czasu i pieniędzy, ale także m.in. potencjału członków zespołu projektowego). Realizacja projektu z uwzględnieniem myślenia Lean, sprzyja uzyskaniu pełniejszego spojrzenia na dostępne zasoby oraz ich racjonalne zagospodarowanie.

Lean Project Management jest metodologią realizacji przedsięwzięć, w ramach której czerpie się najlepsze praktyki z wypracowanych osiągnięć koncepcji Lean Thinking/Management. Stanowi zbiór zasad, które umożliwiają stałe doskonalenie sposobu zarządzania projektami w coraz trudniejszym środowisku biznesowym, w którym ograniczenia dostępnych zasobów mogą stanowić najpoważniejsze ryzyko projektowe.



Milena Sikora

Lubiąca działać i angażować się w coraz to nowe przedsięwzięcia. Nie boi się wyzwań, czego efektem jest działalność w organizacji zajmującej się zarządzaniem projektami oraz podejmowane wolontariaty (m.in. Akademia Przyszłości Stowarzyszenia WIOSNA, wolontariusz podczas TEDxKraków 2015). Doświadczenie z zakresu zarządzania projektami nabywała jeszcze w czasie studiów będąc prezesem koła naukowego oraz członkiem organizacji studenckiej AIESEC. Zainteresowania związane z optymalizacją procesów, psychologią biznesu i coachingiem pogłębia poprzez udział w licznych szkoleniach i warsztatach.

Źródło: Fotolia.com

Managing growth of the company – the PMO's perspective (part 1)

The interview with Sarina Arcari, Staff Vice President of Implementation Management Office (PMO) at WellPoint Inc. (since December 2014, Anthem Inc.), conducted by Marta Bobińska.

How did the process of aligning your company's methodology to PMBOK® look like? There is little guidance on how to align the processes in the PMBOK® Guide and Polish companies seem to struggle with it.

You're absolutely right, it is complicated. What I realized is that in order to have an effective PMO you have to be able to blend with the culture and the politics of the organization. So the first thing I did was meet with every single leader in the organization to see what was being done currently, when I arrived. Obviously, the company had been successful up to that point so why not to hear from the people who were leading it what was going well and windows of opportunity for improvement. I ended up after that sort of tour around the company with the list of processes that were in place and opinions from the leadership team about whether they were good or not so good.

The next thing I did was get the PMBOK® out. The 5 phases of project management are a very nice foundation to assess whether you are doing something that makes sense or something that is outside of the project management lifecycle. We had the whole list of things that were being done around the company to execute on projects and strategic priorities. We tried to map them and say is this an initiation process, is it a planning process, is it an execution process etc. And if anything did not have a home, we went back and asked why are we doing this if it is not a part of project management methodology? What is the purpose of this? And if we could not come up with a good reason, we just decided to stop. Hopefully, without dropping any balls. But this happens in companies: "Oh, my predecessor told me that we had to fill out this form and make three copies, and send it over here". Sometimes it becomes no longer useful but nobody knows why are we doing it. So we got rid of all those kinds of things.

So you prepared your company's PM methodology based on PMBOK® Guide processes but also on the processes that were already being performed in your organization?

We basically made a manual that said that are the tasks that we do at the initiation phase in our company. We just wrote down. And if there was a form or a template, we cleaned it up, we made it have a nice look so it all looked consistent. But we basically kept the stuff that was working. So people did not feel like I had come in and ripped everything out and put in a bunch of new stuff. That got people's attention and it made it easier for us to go from that place to pointing out things that were not working or could work better. People did not feel so threatened by me and by the process.

How did you develop or improve the PM framework over time? Were there any external or internal circumstances that influenced that?

Yes. We were a growth company. That was our position to the marketplace. We intended to grow in double digits year over year. When I arrived at the company we were not in Fortune 500 and during my time there we got into that place. So that was a unified cultural mission that we were going to continue to grow the company.

After my first tour around the company, we had a nice list of all the things that we do in project management. It took a year to get that far. So the next year I went for another tour and said "Ok, this is what we did last year, thank you so much for your help. I want to check in again and ask are these things still working." Sometimes the answer was "Yes", sometimes the answer was "No, we grew, we need something better now". Another question that I asked at that time was "What if we had twice as much business? Would it still work?" Sometimes the answer was "Oh yes, absolutely" and someti-

mes the answer was "Oh, no, I have this little database on my desktop and it would blow up if you put in twice as much work". People at first were surprised when I came around and asked "What would happen to this process of yours, if we double the number of x, y, z by next year?" So I got people thinking about it. And then we went after those things that were not scalable, that could not handle growth.

What were the other challenges that you faced as a PMO of such as a rapidly growing company?

I would say the most emphasis was spent with the talent. I started with 6 PMPs. They were all great project managers but one person can only handle so much. I started thinking if I got two more people would I get two more PMPs. Or should I have maybe a project coordinator or a project administrator so that my top talent is doing what they are really best at. And I relieve them of some administration duties so that they can do two projects instead of one or four projects instead of two. As long as someone is managing their logs, and their forms, and their schedules and all that kind of things.

That is when we really turned to PMI and asked for job descriptions. Turns out that PMI had all of these job descriptions and it is a nice career ladder where you can go from lower levels to medium levels, to higher levels. And they have the salary survey so it told me how I should pay these people. I basically took all that information from PMI and went to my HR department. They were very receptive and very supportive and because I had all the work pretty much already done, they said "Wow! You've done all the work for us. You made it so easy for us, let's do it!" Having that career ladder and all the written down policies and procedures helped me bring in temporary people, so I was not adding to the overhead of the company.

And that was the key to our scalability because if we suddenly got a new contract and all of my project managers were busy already, I could hire a contractor. I could hire a PMP or somebody that was more administrative depending on what my need was. And I could use my full time top talent to do strategic planning of the projects at the initiation and planning phase. Once a project has requirements and a decent schedule any good project manager, certainly any PMP, should be able to step in, read the schedule, get some indoctrination and do a pretty good job in managing the execution.

I read that large part of your PMO success was due to the contact with your Subject Matter Experts in various departments in your company. How did you selected your SMEs and what was exactly their role?

When I came to the company and I was shown the growth intentions of the company I realized that I had six project managers and there was no way that these six project managers can do all this by themselves. And if this truly is the company's number one strategic priority to grow then I need other people from all these different areas to support this priority.

I got permission from the executive team to negotiate with the highest level business leaders in the company and I showed them the projections for the number of project that we believed we were going to bid on and win and how much work I thought it would take in terms of people and man hours etc. I told them: "You really don't want one of my project managers coming into your department and your functional area, where that is not their expertise, and telling you here is what you have to do in your department to run the project successfully. What we need is somebody from your department who is the expert on what your department is capable of, what systems you use, etc. who can come to the table and sit with the project team whenever we win a new contract."

Were they all in favor of this idea?

It was a little bit of a debate but it did not take a lot of convincing. Other than nobody had people: "Well, I like the idea but I don't have any extra people." And it was true, they were not lying to me. It was a small company at that time.

So how did you convince them that Subject Matter Experts were essential?

We decided that there were 74 distinct functional areas that were impacted whenever we won a new contract. And we picked the top twelve. I went to the executive leadership team and I said that I needed twelve positions that I could give out to these twelve departments. The deal that I would make with the heads of the departments was the following: "You need to take your smartest person and put them in the Subject Matter Expert position for your department. Then you can take the extra position and fill it in to replace them. But the first priority of the SME is to work on company's projects. They have to say yes to me when I call. If I don't have enough work to keep them busy you may use them to do whatever you want in your department but you should only put them on things that can go to the back burner in case I call. Because I can never get the answer 'Oh, I'd really like to work on your project but my boss has me working on something else'. In order for this to work we all have to agree that growth is the number one priority of the company and for these 12 people their first job has to be growth." So everybody agreed to that and that is how we sourced these positions.

Upcoming in the next part of the interview: implementation of project management tools, application process for the PMO of the Year Award candidates.

The interview was conducted in January 2015

The Award

The **PMO of the Year Award** honors a PMO that has demonstrated superior organizational project management abilities by adding value to its organization through its support of successful strategic initiatives and had a clear impact on business results.

The Winner

The Winner of the 2014 PMO of the Year Award was **WellPoint Inc, the USA-based insurance provider**. As one of the largest health benefits companies in the United States, WellPoint delivers a number of leading health insurance benefit solutions through a broad portfolio of integrated health care insurance plans and related services, along with a wide range of specialty insurance products, serving nearly 67 million people. In December 2014, Wellpoint officially changed its name to Anthem.

The Challenge

The **health insurance companies** in the US encountered a non-stop barrage of change over the past couple of years. The **global recession** increased the number of low-income people qualifying for health insurance through state-sponsored medical plans. The **aging population** of "Baby Boomers" became eligible for enrollment in the federal healthcare program for the people 65 or older. Finally, the **federal law** was changed to incentivize states to expand the number of residents qualifying for government-sponsored healthcare programs. WellPoint executives charged the PMO with using this major opportunity for growth. Today, nobody doubts that the centralized project management team was the main driver for success.

Sarina Arcari

Drawing upon more than two decades of managed healthcare and project management experience, Sarina assures delivery of a $4+billion dollar enterprise-wide new business implementation portfolio for WellPoint's Government Business Division. Sarina is a member of PMI, a PMP® credential holder since 2008, founding leader of one of the 2014 PMI PMO of the Year Award Finalists, member of the 2015 PMI LIMC, and currently serves on the Board of Directors for the PMI Hampton Roads Chapter.

9. Międzynarodowy Kongres PMI PC, 2014 r. Fot. Obiektywni

10 lat doświadczeń i spojrzenie w przyszłość

Dziesiąty Kongres PMI Poland Chapter już za 2 miesiące!

Szymon Pawłowski

Szybkimi krokami zbliża się kolejny Międzynarodowy Kongres PMI Poland Chapter. Tegoroczne wydarzenie będzie wyjątkowe, bo jubileuszowe. Już po raz dziesiąty polscy i zagraniczni praktycy zarządzania projektami spotkają się na kongresie organizowanym przez rodzimy oddział Project Management Institute. Kongres odbędzie się pod hasłem „Ten Years Experience. Past, Present, Future", odwołując się do przeszłości – dorobku poprzednich kongresów i wybiegając daleko w przyszłość – poprzez podjęcie tematów kluczowych dla zarządzania projektami w perspektywie kolejnych lat czy nawet dekad.

Ten Years Experience

Wydarzenia jubileuszowe sprzyjają spojrzeniu wstecz i podsumowaniom. Myślę, że nie przesadzę, jeśli napiszę, że w ciągu minionych lat Międzynarodowy Kongres PMI Poland Chapter urósł do rangi największego i najciekawszego wydarzenia w obszarze zarządzania projektami nie tylko w Polsce, ale w całej Europie Środkowo-Wschodniej. Na kolejnych edycjach kongresu gościliśmy ogromną liczbę znanych na całym świecie praktyków zarządzania projektami, autorów książek, wybitnych ekspertów i mówców. Oczywiście nie sposób wymienić tu wszystkich, ale pasjonatom i praktykom zarządzania projektami z pewnością wiele powiedzą choćby takie nazwiska jak: **Joel Koppelman, Alfonso Bucero, George Sifri, Michel Thiry, Gerard M. Hill, Peter Taylor, Ralf Müller, Dov Dvir, Avinash Chandarana, Tom Mochal, David J. Anderson, Antonio Nieto-Rodriguez, Mike Griffiths, Arie van Bennekum, Eduardo Braun** czy **Virginia A. Greiman.**

Kongres to jednak nie tylko wystąpienia ekspertów – przez lata organizatorzy postarali się także o to, by stał się platformą dla spotkań i wymiany praktycznej wiedzy i ciekawych doświadczeń dla licznej rzeszy profesjonalistów z obszaru zarządzania projektami, programami i portfelami. Rolą organizatorów jest stworzyć ku temu odpowiednie warunki, dlatego sesje networkingowe czy *cocktail parties* są stałymi elementami każdej edycji.

Przyglądając się informacjom napływającym od organizatorów wydarzenia śmiało można powiedzieć, że tegoroczny kongres doskonale wpisze się w format ukształtowany przez poprzednie edycje. Mało tego – rozwinie go w sposób, który z pewnością przypadnie do gustu uczestnikom. W tym roku będą mieli oni do wyboru aż trzy równoległe ścieżki wystąpień, dzięki czemu każdy będzie miał szeroki wachlarz możliwości rozwijania kompetencji zgodnie z własnymi potrzebami i oczekiwaniami.

Trends in management models

Czy „tradycyjne" podejście do zarządzania projektami ma nadal sens w dynamicznie zmieniającym się świecie i biznesie XIX wieku? Czy metody zwinne można zastosować w każdym projekcie? Kiedy, w jakich przypadkach lepiej sprawdzą się metody zwinne, a kiedy tradycyjne? Czy można połączyć tradycyjne i zwinne zarządzanie projektami? I w jaki sposób to zrobić, by osiągnąć efekt synergii i wykorzystać to co najbardziej wartościowe z obu tych podejść? Jakie korzyści może przynieść takie połączenie? Na te pytania, jak i zapewne na szereg innych, odpowiedzi na podstawie własnej praktyki szukać będą prelegenci ścieżki *Trends in management models*. W jej ramach poruszone zostaną również zagadnienia związane z nowymi modelami biznesowymi, transformacjami i start-upami.

Hans deVries opowie nam o ryzykach związanych ze stosowaniem wyłącznie zwinnego podejścia, porówna również korzyści i wyzwania i ze stosowania „czystego" agile oraz podejścia hybrydowego. **Michael Risch** pokaże przykłady najlepszych praktyk radzenia sobie ze złożonością, niepewnością, niejednoznacznością i innymi wyzwaniami cyfrowego świata. **Alan Moran** przedstawi nam w jaki sposób stosowanie metod agile dostarcza wartość organizacji i przekłada się na wymierne korzyści finansowe. **Anna Erdmańska** podzieli się swoimi praktycznymi doświadczeniami w zarządzaniu transformacją, czyli strategicznymi zmianami biznesowymi. **Krystian Kaczor** opowie o barierach zwinnej transformacji, często pojawiających się błędach we wdrażaniu agile i oczywiście o tym, jak ich uniknąć. **Robert Buttrick** odpowie na pytania: dlaczego doskonałość w zarządzaniu projektami nie wystarcza do osiągnięcia sukcesu biznesowego oraz w jaki sposób dostarczyć organizacji realną wartość poprzez rozwój dojrzałości i zarządzanie portfelami. **Emil Kamiński** podsumuje transformację usług w Ericsson, a **Jan Dirk Hogendoorn** i **Frank Fondse** opowiedzą o samoorganizującym się modelu Finext.

Strategy vs Culture

Słuchacze wystąpień tej ścieżki dowiedzą się czym różni się lider od menedżera, jak stać się prawdziwym przywódcą, dlaczego kultura w organizacji jest tak ważna w dzisiejszym, ciągle zmieniającym

się świecie, jak zmieniać kulturę i rozwijać ją tak, by sprzyjała sukcesowi projektów i całej firmy. Poruszone zostaną również tematy związane z zarządzaniem zespołami wirtualnymi (rozproszonymi) i wielokulturowymi.

Paul Hodgkins, na podstawie doświadczeń ze swojej wieloletniej kariery opowie o przywództwie w projektach i „siedmiu kluczach", które pomogą każdemu kierownikowi projektu uwolnić swój przywódczy potencjał. **Mark Smalley** przedstawi nam wyzwania współpracy kierownika projektów IT z biznesem oraz sposoby zapewnienia, że projekty będą dostarczały rzeczywistą wartość organizacji. **Raji Sivaraman** i **Chris Wilson** z pewnością zaskoczą uczestników, pokazując możliwe zastosowania doświadczeń z obszaru muzyki w edukacji związanej z zarządzaniem projektami. **Grzegorz Szałajko** z kolei zainspiruje do „wdrażania" w organizacjach... pasji do zarządzania projektami, udzieli praktycznych porad i pokaże przykłady używania tzw. *PMI Talent Triangle* w doskonaleniu kompetencji na różnych poziomach zarządzania organizacją. **Eva Johnsson** opowie o projektach realizowanych w wielokulturowym środowisku, o typowych wyzwaniach związanych z różnicami kulturowymi, o tym jak sobie z nimi radzić, jak rozwijać świadomość kulturową i jak komunikować się w złożonych kulturowo projektach. **Luis Seabra Coelho** przedstawi zastosowania koncepcji ekonomii behawioralnej w zarządzaniu projektami, skupiając się na tym jak uniknąć błędów poznawczych przy podejmowaniu decyzji. **Catalin-Teodor Dogaru** wskaże nam, jak wydobyć największą wartość z rozproszonego po świecie zespołu projektu, jak utrzymać wysoką jakość i przewidywalność w wielkim, globalnym projekcie. **Allen M. Price** przedstawi rozważania o tym, czy zarządzanie projektami jest dzisiaj bardziej dyscypliną naukową czy sztuką, poruszy kwestie związane z etyką i integralnością kierownika projektu oraz opowie o własnych metodach ratowania projektów zagrożonych porażką.

Innovations and infrastructure complex projects

Tu miejsce dla siebie znajdą innowatorzy, ludzie szukający nowości i wyzwań, realizujący projekty, których nikt wcześniej się nie podjął. Będzie więc o projektach wdrażających innowacje, rozwijaniu innowacyjnej kultury i zarządzaniu innowacjami w organizacji, a także o zarządzaniu wielkimi projektami infrastrukturalnymi.

Marcin Zeszutek przedstawi kluczowe wyzwania inwestycji związanych z ochroną środowiska, finansowanych ze środków unijnych. Wskaże na rozwiązania organizacyjne umożliwiające sprawniejsze prowadzenie kontraktów, opowie o kierowaniu zespołem, motywowaniu, współpracy ze sponsorem i kreowaniu nowych pomysłów, przedstawi także praktyczne narzędzia wspierające prowadzenie wielomilionowych inwestycji. **Joana Geraldi** podzieli się z uczestnikami wynikami dwuletnich badań na temat wpływu narzędzi wizualnych (wszelakich map, wykresów, diagramów) na podejmowanie decyzji i zachowania w projektach. Podpowie nam, jak uniknąć błędnych decyzji podejmowanych na podstawie wizualizacji. **Daria Tataj** opowie o tym, co zrobić, by wyjść z innowacyjnym pomysłem na cały świat i zaprezentuje służący do tego zintegrowany proces wdrażania i komercjalizowania innowacji. **Ian Whittingham** z kolei przedstawi możliwości i sposoby przekształcania okazji i szans biznesowych megaprojektów w innowacje.

Keynote speakerzy

Co jakiś czas wszyscy uczestnicy kongresu będą mieli okazję spotkać się w jednej sali, by wysłuchać wystąpień *keynote speakerów*. Będą wśród nich dobrze już znani polskim pasjonatom zarządzania projektami **Mike Rawlins**, którego mieliśmy okazję spotkać na poprzednim, 9. Kongresie oraz **Angel Medinilla**, który gościł w tym roku na konferencji New Trends in Project Management w Trójmieście. Mike pomoże nam zrozumieć, jaka siła tkwi w storytellingu, nauczy nas, jak opowiadać historie, które będą inspirować i wpływać na pozytywne zmiany w zachowaniach naszych współpracowników i w kulturze całej organizacji. Grono *keynote speakerów* uzupełnią **Ricardo Triana**, który opowie o najnowszych światowych trendach w zarządzaniu projektami i perspektywach rozwoju tej dziedziny wiedzy oraz **Ronald Binkofski**.

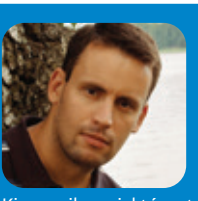
Trzeci dzień kongresu to – tradycyjnie już – dzień warsztatowy. W tym roku uczestnicy będą mieli możliwość uczestnictwa w warsztatach, które poprowadzą **Steve Messenger**, **Catalin-Teodor Dogaru**, **Allen M. Price** i **Angel Medinilla**.

W oczekiwaniu na Kongres

Mam nadzieję, że przedstawione powyżej informacje na temat przebiegu 10. Kongresu pomogą w zdecydowaniu o tym, że warto wziąć udział w tym wydarzeniu. Myślę, że bogactwo i różnorodność tematyki i doświadczeń prelegentów sprawią, że nikt nie zazna na kongresie nawet chwili znużenia. Mnie osobiście bardzo cieszy silna reprezentacja polskich ekspertów zarządzania projektami. Od wielu lat uważam, że mamy czym (i kim!) pochwalić się, także na forum międzynarodowym. Myślę, że wystąpienia publikujących na łamach „Strefy PMI" Grzegorza Szałajki i Anny Erdmańskiej, a także Darii Tataj, Krystiana Kaczora i Marcina Zeszutka, wyróżnią się pozytywnie wśród kongresowych wystąpień.

Organizacja jubileuszowych wydarzeń zawsze jest trudna – jubileusz wypada uczcić z rozmachem, czymś wielkim, wcześniej niespotykanym. Oczekiwania z pewnością są duże, jednak, obserwując napływające wieści i zaangażowanie zespołu organizującego Kongres możemy być pewni, że – pod każdym względem – będzie to wyjątkowe wydarzenie.

Opisany powyżej program Kongresu jest ramową propozycją według stanu na 15 września 2015 r. i może ulec zmianom.



Szymon Pawłowski
PMP

Kierownik projektów, trener i konsultant zarządzania projektami, współpracownik Inprogress sp. z o.o. Posiada wieloletnie doświadczenie w zarządzaniu projektami doradczymi i wdrożeniowymi. Zastępca redaktora naczelnego „Strefy PMI", wicedyrektor ds. edukacji i rozwoju w warszawskim oddziale PMI.

Keynote speakerzy Kongresu

Angel Medinilla

Założyciel, CEO i Główny Konsultant w firmie Proyectalis, obecnie jednej z czołowych firm doradczych w zakresie agile w Hiszpanii. Posiada ponad 15 lat doświadczenia na rynku technologii informacyjnych i komunikacyjnych. Licencjonowany trener Management 3.0, członek Scrum Alliance i Agile Alliance, współzałożyciel Agile Spain, dobrze znany w społeczności agile w Europie i na świecie. Autor książek: *Agile Management: Leadership in an Agile Environment* oraz *Agile Kaizen – Continuous Improvement Far Beyond Retrospectives*.

Mike Rawlins

Akredytowany trener i coach, specjalizujący się w rozwoju zdolności przywódczych sponsorów, kierowników projektu oraz członków zespołu. Pomaga w zwiększeniu wydajności operacyjnej poprzez rozwój zdolności do samoświadomości sytuacyjnej liderów i menedżerów. Stworzył szereg materiałów rozwojowych, skupiając się na praktycznym zastosowaniu zachowań przywódczych, narzędzi i technik. Pracował jako Senior Manager w National Grid, pełniąc szereg ról w zarządzaniu portfelami, programami i usługami. Executive Coach akredytowany przez Bristol Business School oraz Instytut Przywództwa i Zarządzania. Doświadczony prelegent zarządzania projektami i przywództwa.

Ricardo Triana

Konsultant i specjalista w dziedzinie zarządzania projektami z ponad 20-letnim doświadczeniem. Specjalizuje się zarówno w zarządzaniu projektami, programami, portfelami i PMO, jak i w tematyce przywództwa w złożonych projektach (rozwiązywanie konfliktów, negocjacje, przywództwo transformacyjne). Obecnie pracuje jako President and Managing Director for Americas and Asia Pacific w firmie Practical Thinking Group, pełni również rolę doradcy dla United Nations Office of Project Services oraz Inter-American Development Bank. Członek zarządu PMI w latach 2010-2015, był m.in. przewodniczącym PMI Strategy Development Oversight Committee.

Ronald Binkofski

Dyrektor generalny Microsoft Polska, menedżer z blisko 20-letnim doświadczeniem w branży IT. Z Microsoft związany od 2006 roku, przez 4 lata kierował działami Nowych Technologii oraz Marketingu i Operacji, a przez kolejne dwa lata pełnił funkcję Dyrektora Generalnego oddziału Microsoft w Rumunii. W latach 1995-2004 pracował w firmie Software AG, najpierw w dziale rozwoju oprogramowania, następnie był odpowiedzialny za rozwój biznesu w Afryce i Europie Środkowo-Wschodniej. Od 2000 r. zarządzał oddziałami Software AG w Polsce, Rosji i Czechach, gdzie tworzył i realizował strategie sprzedaży. W latach 2004-2006 prowadził działalność doradczą związaną z rynkiem informatycznym oraz inwestycjami zagranicznymi w polski rynek ubezpieczeniowy.

Egzamin PMP® wkrótce po polsku!

Z Marcinem Kosidłowskim, kierownikiem projektu tłumaczenia wspierającego egzaminów PMP® i CAPM®, rozmawia Szymon Pawłowski

Zacznijmy od początku, czyli od pomysłu. Kiedy i w jaki sposób powstała idea przetłumaczenia egzaminów PMP i CAPM na język polski?

Sam pomysł tłumaczenia egzaminu PMP nie był nowy, zaczął się pojawiać już wraz z ideą przetłumaczenia *PMBOK® Guide* na język polski, czyli już około 2004 r. Problem tkwił w przygotowaniu dobrej argumentacji i przekonaniu centrali PMI. Dla nich taka decyzja jest również zobowiązaniem, że PMI przy wszystkich aktualizacjach egzaminu będzie również utrzymywał wersję polską egzaminów. Solidny business case, nasza wytrwałość oraz dyskusje na ten temat w trakcie spotkań Leadership Institute Meeting na całym świecie w końcu doprowadziły do pozytywnej decyzji PMI. Pierwsze potwierdzenie ze strony PMI mieliśmy na LIM w Dubaju w maju 2014 r. Natomiast harmonogram przygotowania tłumaczenia został rozciągnięty w czasie aby zsynchronizować ten proces z okresową aktualizacją pytań egzaminacyjnych.

Projekt nazywany jest „tłumaczeniem wspierającym egzaminów PMP i CAPM"? Co to oznacza, w jaki sposób tłumaczenie będzie dostępne dla podchodzących do egzaminu?

Jak sama nazwa wskazuje jest element wspierający, a nie dominujący, a więc forma egzaminów pozostaje taka sama. Czyli nadal będą przeprowadzane na komputerach w centrach Prometric i nadal obowiązują te same standardy przystępowania do egzaminu i jego zaliczania. I tak jak dotychczas, egzamin będzie w języku angielskim, natomiast dodatkowo będzie możliwość użycia przycisku „Przetłumacz" i wtedy dopiero pojawi się tłumaczenie pytania i odpowiedzi do wyboru. Musimy jednak pamiętać, że również czas trwania egzaminu nadal pozostaje takim sam jak dotychczas – czyli trzeba wziąć pod uwagę również fakt, że prawdopodobnie wydłuży się czas potrzebny na przeczytanie pytań, jeśli będziemy często korzystać z ich tłumaczenia.

Jak przebiegają prace nad tłumaczeniem egzaminów?

Pytania egzaminacyjne tłumaczone były na zlecenie centrali Project Management Institute, a więc niezależne od nas – nasz zespół nie brał w tej części czynnego udziału. Natomiast za naszą sprawą do końca sierpnia udało się z sukcesem pomóc w walidacji przetłumaczonych już pytań podczas dwóch zjazdów. Pierwsza sesja odbyła się w połowie lipca, a druga w połowie sierpnia. W każdej sesji wzięli udział ochotnicy, którzy byli wybierani przez Zarząd PMI Poland Chapter. Było to bardzo ciekawe doświadczenie dla naszych wolontariuszy, choć, co wszyscy podkreślali, dość wyczerpujące. Co do terminu, to na razie czekamy na potwierdzenie informacji z USA, więc czytelnicy będą musieli jeszcze uzbroić się w cierpliwość, jeśli chodzi o poznanie daty uruchomienia wsparcia. Ale z całą pewnością będziemy tę kwestię komunikować na bieżąco, jak tylko otrzymamy potwierdzenie.

Czy przyjęliście jakąś podstawę do tłumaczenia egzaminów? Czy egzamin będzie spójny terminologicznie z dostępną już od wielu lat polską wersją *PMBOK® Guide*?

Podstawą do tłumaczenia było polska wersja *PMBOK® Guide* tłumaczona od lat przez Pawła Dąbrowskiego z MT&DC (którym jeszcze raz chciałbym podziękować za wsparcie i udostępnienie polskiego tłumaczenia standardu). Dlatego mamy nadzieję, że tak będzie – wszystko wskazuje na to, że tłumaczenie wspierające będzie w pełni spójne z polską wersją podręcznika. Natomiast stuprocentową pewność będziemy mieli dopiero po kilku podejściach do egzaminu z wykorzystaniem tłumaczenia wspierającego.

Jak uważasz, czy tłumaczenie egzaminu wpłynie na wzrost popularności PMI i zarządzania projektami zgodnie ze standardem tej organizacji?

Wzrost popularności i rozpoznawalności PMI był jednym z założeń w business case, który tworzyliśmy wspólnie z Aleksandrą Błaszczuk, Witkiem Hendrysiakiem oraz Żanetą Witek. Czy to się uda – czas pokaże, natomiast argumentując powoływaliśmy się na wiele opinii o egzaminach PMP/CAPM, według których egzamin jest trudny także z powodów językowych. Więc mamy nadzieję, że możliwość skorzystania z tłumaczenia wspierającego spowoduje więcej podejść do egzaminu zakończonych sukcesem, a także wpłynie na popularyzację w naszym kraju zarówno standardu *PMBOK® Guide*, jak i samego zarządzania projektami.

Spotkałem się z opiniami, że przez tłumaczenie egzamin PMP nieco straci na swoim prestiżu, bo do tej pory stanowił również potwierdzenie całkiem dobrej znajomości języka angielskiego i anglojęzycznej terminologii projektowej. Co sądzisz na ten temat?

Moim zdaniem, a także zdaniem wielu osób, z którymi rozmawialiśmy jako zespół projektowy, PMP dalej pozostanie prestiżowy. Mamy wiele certyfikacji, które są równie trudne w uzyskaniu i utrzymaniu, a zarazem można podejść do nich w języku polskim. Wyszliśmy też z założenia, że biegła znajomość języka angielskiego nie jest kluczową umiejętnością w prowadzeniu projektów. Powinniśmy też pamiętać, że takie tłumaczenie, wprowadzone na przykład w Turcji spowodowało znaczny wzrost rozpoznawalności PMI i zdawalności egzaminu, więc co za tym idzie, przyczyniło się do wzrostu renomy certyfikacji PMI w tym kraju. Zdaje sobie sprawę z tego, że większość osób posiadających PMP obraca się w środowisku międzynarodowym i mówi w pracy przede wszystkim w języku angielskim. Ale nie zapominajmy, że wiele projektów prowadzonych jest po niemiecku, francusku czy włosku i można być świetnym kierownikiem projektu posługując się także innymi językami, w tym polskim.

Marcin Kosidłowski

Z zamiłowania anglista i kierownik projektów. Kilka lat temu wybrał ścieżkę kierownika projektu i od tego czasu konsekwentnie wspiera, koordynuje lub prowadzi międzynarodowe projekty dla wielu uznanych klientów z branży finansowej, lotniczej, audytorskiej, IT czy produkcyjnej. Wcześniej zajmował się dostarczaniem projektów w ramach PO KL dla kilku tysięcy uczestników w województwie łódzkim, małopolskim i podkarpackim. Od kilku lat związany z Project Management Institute Poland Chapter, gdzie znalazł wielu przyjaciół i mentorów. Uważa, że tylko ciągła współpraca i chęć rozwoju własnego oraz ludzi z którymi współpracuje daje szanse coraz lepszego zarządzania projektami. W wolnym czasie lubi czytać i słuchać muzyki. Pasjonuje się motoryzacją i sportami motorowymi i twierdzi, że największy i najcięższy rajd – to jazda polskimi drogami.

Wrzesień ze Scrumem!

Kolejna inicjatywa PMI PC Oddział Wrocław

Ewa Serwa

Po wakacyjnej przerwie wrocławski oddział PMI ruszył z nowymi propozycjami promowania wiedzy i najlepszych praktyk. Wrzesień we Wrocławiu mija pod hasłem Scruma, dlatego organizujemy tematyczne warsztaty, które pomagają kojarzyć ludzi, mających wspólną, szeroko pojętą potrzebę *„agile"*. Nadchodzące wydarzenia dają okazję poznania i zrozumienia Scruma, jego założeń i celów, a dynamiczny charakter prowadzonych zajęć zapewnia aktywny udział i zaangażowanie uczestników.

12 września w Silver Tower Center odbyła się pierwsza edycja warsztatów, którą poprowadził **Jakub Drzazga** – coach, trener, praktyk we wprowadzaniu metod zwinnych w organizacjach. Umożliwił uczestnikom szeroki wybór paneli tematycznych, zapewniających naukę poprzez zabawę, takich jak Lego Scrum – iteracyjne budowanie miasta z klocków Lego, Planning Poker – estymacja z użyciem story pointów czy Continuous Improvement – symulacja z użyciem piłeczek pingpongowych.

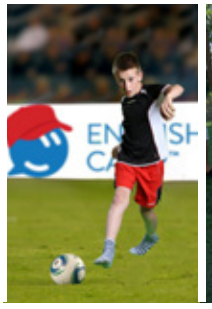
W przerwach między budowaniem miasta z klocków Lego, grą w pokera czy ping-ponga, uczestnicy mogli omówić najczęstsze problemy przy wprowadzaniu Scruma, istotę samoorganizacji w zespole, role w Scrumie, czy też różne aspekty beziteracyjnego podejścia Scrumban. Dziewięcioosobowa grupa uczestników nie była przypadkowa, odpowiadała założeniom zespołu, który na własnym organizmie mógł doświadczyć sytuacji w projektach, które spotykają nas na co dzień (tym razem w bezpiecznym warunkach). Zaaranżowane sytuacje pokazały jak działa Scrum i jak może być zastosowany.

Animuszu do inicjowania kolejnych warsztatów dodaje fakt, że w ich trakcie spotykają się ludzie, których łączy coś wspólnego – w tym wypadku Scrum. Jednak po 8 godzinach wspólnej pracy okazuje się, że to nie tylko Scrum, ale również zamiłowanie do zarządzania projektami oraz chęć wymiany doświadczeń. Dlatego, w związku z dużym zainteresowaniem ze strony Uczestników, PMI Oddział Wrocław planuje kolejne edycje warsztatów jeszcze we wrześniu.

Warsztaty z cyklu „Wrzesień ze Scrumem" to nie jedyne wydarzenia, organizowane i promowane przez wrocławski oddział PMI Poland Chapter. Intensywnie pracujemy nad wspieraniem, wdrażaniem i patronowaniem nad innymi, równie atrakcyjnymi Scrumowymi wydarzeniami, o których będziemy informować na bieżąco. Serdecznie zapraszamy do śledzenia naszych portali społecznościowych.

Ewa Serwa

Absolwentka Zarządzania i marketingu, Zarządzania projektami, Audytu wewnętrznego i kontroli zarządczej, certyfikowany project manager. Od 2007 r. zaangażowana w realizację programów rządowych i samorządowych, współfinansowanych z funduszy strukturalnych. Odpowiedzialna m.in. za poświadczanie i certyfikację wydatków do Komisji Europejskiej oraz zarządzanie finansowe programem. Wieloletni ekspert, doradca i członek komisji oceny wniosków o udzieleni wsparcia finansowego ze środków UE. Obecnie koordynuje projekty w sektorze zdrowia, głównie w obszarze restrukturyzacji finansowej jednostek medycznych. Od roku związana z wrocławskim oddziałem PMI Poland Chapter.



English Summer Camp - Fot. Adam Sys, Ada Grzenkowicz, Aleksandra Wisz

Każdy może komuś pomóc

Podsumowanie 18. edycji English Camp

Ada Grzenkowicz

ENGLISH CAMP™

W myśl tego, co kiedyś powiedział Ronald Reagan *„Nie możemy pomóc każdemu, ale każdy może pomóc komuś”*, już po raz 18. zespół wolontariuszy gdańskiego oddziału PMI, tym razem pod czujnym okiem Katarzyny Biernatowskiej, Project Managera ESC 2015, zorganizował obóz English Camp. O tym, co się wydarzyło i w jaki sposób, przeczytacie w poniższym artykule.

O minionej edycji stów kilka

Obozy English Summer Camp organizowane są nieprzerwanie od 2004 roku (od 2010 r. działa także English Winter Camp). Program ten ma na celu przede wszystkim umożliwienie dzieciom wychowującym się w domach dziecka, bądź pozostającym pod opieką placówek społecznych, naukę języka angielskiego w ciekawy sposób. Wykorzystujemy w tym celu gry i zabawy tak, by przekonać podopiecznych do rozwijania tejże umiejętności. Dodatkowo, każdy obóz ma swój temat przewodni i projekt, nad którym dzieci pracują w jego trakcie.

Miniona już edycja, która odbyła się w dniach 10-23 sierpnia w Szarlocie k. Kościerzyny, obfitowała w szereg interesujących zajęć, związanych ze sportem, rekreacją i zdrowym trybem życia.

SPARK – to właśnie tytuł ostatniego obozu, w ramach którego dzieci, w pięciu 6-osobowych drużynach, pracowały nad budową wymarzonych obiektów sportowo-rekreacyjnych z klocków LEGO. Po zajęciach omawiających wstęp do zarządzania projektami, w drodze konkursu wybrani zostali kierownicy projektów, a dzieci podzieliły się na zespoły. Gdy wszystkie grupy wybrały już swoje nazwy, przystąpiły do najważniejszej fazy projektu, tj. planowania. Każdy zespół rozrysował na kartkach swoje wymarzone centra sportu i rekreacji, podzielił się zadaniami i otrzymał klocki LEGO potrzebne do realizacji projektu. W trakcie obozu, codziennie przez godzinę, dzieci pracowały nad jego wykonaniem. Na zdjęciach możemy zobaczyć efekty ich pracy, które zaprezentowały na uroczystej ceremonii zamknięcia obozu w Gdańsku.

Poza regularnymi zajęciami z języka angielskiego oraz wykonywaniem projektu, wolontariusze działający w zespole Program dopilnowali, by wypełnić czas naszym obozowiczom wieloma innymi atrakcyjnymi warsztatami i zajęciami. I tak, w tej edycji dzieci mogły uczestniczyć m.in. w zajęciach w straży pożarnej (gdzie dowiedziały się na czym polega praca strażaka), zajęciach z rysunku czy warsztatach muzycznych. Oprócz tego, otrzymały nietypową lekcję o gwiazdach i planetach, połączoną z nocną obserwacją spadających gwiazd. Wzięły udział w zajęciach z pierwszej pomocy oraz licznych ćwiczeniach sportowych: pływaniu, siatkówce, biegu na orientację czy treningu piłki nożnej. Wszystko to działo się pod czujnym okiem wolonatriuszy, którzy z chęcią zaangażowali się w nasz projekt.

Tradycją obozów English Camp są także warsztaty organizowane przez naszych sponsorów i partnerów. Dzięki nim i ich kreatywności, nasze obozy stają się coraz ciekawsze. Tym razem pracownicy firmy Jeppesen, którzy są z nami od trzech edycji, zorganizowali m.in. poligon z ogniskiem, zajęcia z decoupage'u, budowę latawców i kilka innych atrakcji. Od 2011 r. wspiera nas również firma AURAEKO Organizacja Odzysku Sprzętu Elektrycznego i Elektronicznego S.A., dzięki której zorganizowaliśmy zajęcia z cyklu *„Nie damy się elektrośmieciom"*. W ich trakcie nasza młodzież uczyła się rozróżniać elektrośmieci i poznawać zasady postępowania z nimi. Pracownicy firmy TORUS zorganizowali zaś całodzienne zajęcia, podczas których dzieciom udało się zbudować przepiękne osiedle z artykułów papierniczych i nie tylko, a zespół reprezentujący PM Experts przeprowadził natomiast zajęcia *„Emocje na językach"*. Podczas tej lekcji nasi podopieczni uczyli się mówić o swoich emocjach i uczuciach, co pozwoliło im popracować nad swoją otwartością i pewnością siebie. Obozowicze korzystali także z jeziora, położonego w pobliżu ośrodka, w którym odbywał się obóz. Całe dnie wypełnione były rozmaitymi atrakcjami, od rana do wieczora. Nie wszystkie udało się wymienić, ale wszystkie na długo pozostaną w pamięci dzieci.

Koszt jednego obozu English Summer Camp 2015 to ok. 50 tys. zł. Cel został zrealizowany dzięki wsparciu finansowemu firm: Nordea, Thomson Reuters, Auraeko, Rotary Sopot International, Jeppesen, Metsa, Torus, Kemira, Ensto oraz WNS. Zespół zorganizował także kilka zbiórek, w tym zakończoną sukcesem crowdfundingową akcję na platformie wspolnyprojekt.pl, której dochody przeznaczyliśmy głównie na zakup materiałów potrzebnych do realizacji budowy centrów sportu i rekreacji.

Punktem kulminacyjnym była ceremonia zamknięcia obozu, która odbyła się w niedzielę, 23 sierpnia 2015. Był to moment, w którym dzieci mogły pokazać zaproszonym gościom wykonane przez siebie budowle z klocków Lego. Zaśpiewały też wspólnie przygotowaną piosenkę, wykonały dwa występy taneczne oraz zaprezentowały krótkie zawody sportowe. Wszyscy uczestnicy otrzymali nagrody za aktywny udział w obozie. Najlepsi otrzymali też wyróżnienie za zachowanie podczas wyjazdu oraz za wyniki z języka angielskiego. Na zakończenie PM obozu, Kasia, podziękowała sponsorom i partnerom, a także wolontariuszom: *„Chciałabym serdecznie podziękować wszystkim wolontariuszom, którzy swoją ciężką pracą wsparli projekt English Summer Camp 2015, zarówno przed rozpoczęciem obozu jak i w trakcie jego trwania. Dzięki ich zaangażowaniu i chęci pomocy kolejny obóz okazał się sukcesem."* – powiedziała.

Obóz trwał dwa tygodnie, ale dla wolontariuszy zaangażowanych w jego realizację jeszcze się nie skończył. Do końca września planowane jest zorganizowanie spotkania poobozowego dla uczestników obozu, kadry, organizatorów i wszystkich, którzy w jakikolwiek sposób wsparli tę inicjatywę. Przed nami również sesja *lessons learned*, podczas której omówione zostaną sukcesy, a także elementy związane z organizacją kolejnej edycji, które wymagają zmiany.

O pracy przy projekcie i nie tylko

Każda edycja English Camp, to oddzielny projekt i trwa on około 4 miesiące. Oficjalnie rozpoczyna się warsztatem planistycznym dla wolontariuszy, podczas którego najpierw wszyscy poznają od strony teoretycznej czym jest zarządzanie projektami, dowiadują się czym jest Agile oraz metodyka Scrum. Następnie przechodzą do podziału na grupy i rozpoczynają planowanie pierwszego sprintu.

Od ponad czterech lat obóz organizowany jest przy wykorzystaniu elementów Scruma. Każdy zespół ma swojego Product Ownera oraz Scrum Mastera. Zespoły pracują iteracyjnie i regularnie, co dwa tygodnie, spotykają się by zamknąć jeden sprint i rozpocząć prace nad kolejnym. Pozwala to na osiągnięcie wyznaczonych celów i uzyskanie lepszych wyników, a ponadto jest też ciekawym sposobem na motywowanie wolonatriuszy. Z jednej strony, uczą się oni jak powinien wyglądać projekt scrumowy, a z drugiej mogą to przećwiczyć w praktyce, nie będąc na codzień Project Managerami.

Unikatowy jest również fakt, że w każdym projekcie uczestniczy aktywnie 30-50 wolontariuszy. Niebywałą zaletą jest ogromna różnorodność zespołów – mamy wolontariuszy z całego świata, studentów, pracowników firm z rozmaitych branż. Niektórzy zajmują się zarządzaniem projektami zawodowo, inni dopiero stawiają pierwsze kroki w tej dziedzinie. Dzięki temu zróżnicowaniu każda zaangażowana osoba zykuje coś dla siebie i swojego rozwoju. Jedni zawierają znajomości, poszerzają sieć konatktów, inni zdobywają wiedzę i mogą ją w praktyce przećwiczyć, a jeszcze inni stają się mentorami czy trenerami dla kolegów i koleżanek. Projekt podzielony jest między 4-5 zespołów, które zajmują się kolejno: formalnościami, programem, komunikacją i marketingiem, wydarzeniami oraz fundraisingiem.

> *„Organizacja English Summer Camp 2015 i pełnienie roli Project Managera, to niezwykłe wyzwanie, któremu momentami trudno sprostać. Niewątpliwie dzięki temu projektowi, polepszyłam swoje kompetencje z zakresu organizacji i planowania pracy, a także radzenia sobie ze stresem. Nauczyłam się również jak delegować zadania oraz przekonałam się, że pracą zespołową można osiągnąć zdecydowanie więcej niż samodzielnie. Największą nagrodą za ciężkie trzy miesiące pracy, była dla mnie możliwość bycia na obozie. Poznanie dzieci, spędzanie z nimi czasu, ich uśmiech, radość i słowa wdzięczności dają niesamowitą energię, która utwierdza w przekonaniu, że warto poświęcić swój wolny czas, aby zorganizować dla nich ten obóz.*
>
> – powiedziała po zakończeniu obozu Kasia Biernatowska.

Kasia, tak jak i wszyscy wolontariusze, jest dowodem na to, że warto działać i pomagać, a tym samym zyskać coś dla siebie. Celem English Camp jest przede wszystkim stworzenie dzieciom możliwości lepszego startu w przyszłość, jednakże wspaniałe jest również to, że wolontariuszom udaje się zdobywać nową wiedzę, doskonalić umiejętności i szlifować dalszy rozwój.

Więcej na temat inicjatywy można znaleźć na stronie: www.english-camp.pl

Trzy grosze od Autora: Jako Program Manager English Summer Camp 2015, pragnę podziękować wolontariuszom i wszystkim tym, którzy nas wsparli. Naprawdę cieszę się, że po raz kolejny udało nam się wykonać kawał dobrej roboty i wiem, że to dzięki Wam. Szczególnie pragnę wyróżnić Kasię Biernatowską, która była PM-em i tak wspaniale poradziła sobie z tym zadaniem, łącząc wolontariat ze swoimi codziennymi obowiązkami. Gratuluję i dziękuję jej przede wszystkim za to, że umiała wspaniale zarządzać zespołem i zgromadziła wokół siebie wielu wolontariuszy, którzy pomogli Jej w osiągnięciu celu.

Ada Grzenkowicz

Program Manager English Camp, od 2013 roku aktywny wolontariusz PMI Gdańsk Branch, obecnie zarządza zespołem Komunikacji i Marektingu. Zawodowo Content Service Specialist w Thomson Reuters, rozwijająca swoje umiejętności w zakresie zarządzania projektami oraz kontaktów z klientami.

Od frustracji do sukcesu. Czego nauczyło mnie zarządzanie projektem?

Tomasz Rębilas

Źródło: pixabay.com

Bycie liderem zespołu to odpowiedzialna rola – nawet w organizacji studenckiej. Podejmując się tego zadania, w lutym tego roku, nie byłem do końca świadomy, jak trudny okres mnie czeka. Jednak w miarę upływu czasu szło coraz lepiej, aż w końcu mogłem powiedzieć: zrobiłem kawał dobrej roboty. Poniżej zebrałem swoje doświadczenia – 6 rzeczy, których nauczyło mnie zarządzanie projektem.

Planowanie

Po trzymiesięcznym członkostwie w organizacji AIESEC, jako członek zespołu marketingowego, postanowiłem spróbować swoich sił na wyższym szczeblu. Zaaplikowałem więc na pozycję koordynatora zespołu, zajmującego się promocją wyjazdów na praktyki. Poszło całkiem gładko – otrzymałem projekt, na którym najbardziej mi zależało i po szkoleniu przystąpiłem do planowania pracy. Z początku sceptycznie podchodziłem do szczegółowych planów i nie widziałem większego sensu w rozpisywaniu aktywności na kolejne dni, tygodnie i miesiące. Mimo wszystko stworzyłem „gantta", dzięki któremu kontrola działań zespołu stała się po prostu łatwa i przejrzysta: byłem świadomy zarówno postępów, jak i czekających nas zadań. Przed rozpoczęciem projektu rzadko planowałem cokolwiek – prowadzenie zespołu uświadomiło mi jednak, że plan, choćby prosty, przydaje się zawsze. Bywają jednak sytuacje, których nie da się przewidzieć...

Improwizacja

To słowo, w kontekście zarządzania projektem, brzmi mało profesjonalnie, aczkolwiek umiejętność szybkiego znajdowania rozwiązań czy radzenia sobie w sytuacjach, kiedy wszystko idzie zupełnie nie po naszej myśli, jest bardzo potrzebna. Tak jak wspomniałem wcześniej – nie wszystko można zaplanować. Niespodziewana odmowa administracji uczelni w sprawie organizacji stoiska informacyjnego, opóźnienia w dostawie materiałów promocyjnych, nagły brak pieniędzy... Sytuacje kryzysowe zdarzają się każdemu i wszędzie. Warto jednak pamiętać, że nie zawsze improwizowanie się opłaca. Często zamiast robić coś na siłę lepiej odpuścić i zrezygnować np. ze standu, zamiast kłócić się z administracją (i stracić w ten sposób szansę na współpracę w przyszłości). Improwizacja jest ważna, ale nie może pogorszyć już i tak złego stanu rzeczy. I co chyba najważniejsze – nikt nie może zauważyć, że improwizujesz.

Nieprzejmowanie się porażkami

Jeżeli jednak w kryzysie nie uda się znaleźć rozwiązania... wtedy należy po prostu działać dalej. W każdym projekcie zdarzają się wpadki. Biorąc je zbyt poważnie, obniżamy skuteczność naszych przyszłych działań. W pierwszym miesiącu pracy mojego zespołu, wiele rzeczy wyszło zupełnie inaczej niż zakładałem. Początkowo bardzo się tym przejmowałem, aż w końcu całkowicie straciłem motywację do prowadzenia tego projektu, co również odbiło się na postępach. Kiedy zdałem sobie z tego sprawę, wielu rzeczy nie dało się już naprawić. Postanowiłem zmienić swoje nastawienie i po krótkim czasie zauważyłem efekty – praca szła o wiele sprawniej, a ja i członkowie zespołu czuliśmy się po prostu lepiej. Warto traktować porażkę jako kolejne doświadczenie i wyciągnąć wnioski na przyszłość. Nie warto natomiast być perfekcjonistą, bo wykonanie wszystkiego na 100% jest zwyczajnie niemożliwe. Nadmierne przejmowanie się niepowodzeniami odbija się także na zespole – lepiej, żeby przejmowali od lidera pozytywne nastawienie zamiast złości i demotywacji.

Podejmowanie decyzji

Aby podjąć dobrą decyzję, należy rozważyć wszystkie za i przeciw. Często jednak ten proces trwa bardzo długo, a my nie potrafimy wybrać najlepszej opcji. Bycie liderem zespołu uświadomiło mi, że brak zdecydowania potrafi zabić nawet najlepsze pomysły. Co z tego, ze mamy kilka niezłych koncepcji, skoro nie potrafimy wybrać jednej, którą chcemy zrealizować? Zdolność szybkiej analizy sytuacji przydaje się również w życiu codziennym i bardzo je ułatwia. Należy jednak pamiętać, że czasami brak decyzji, to również decyzja: niektóre rzeczy warto odłożyć w czasie. Nie zawsze szybki wybór okazuje się tym najlepszym. Stąd kluczowa jest wspomniana wcześniej umiejętność analizy.

A co zrobić, jeżeli podjęta decyzja była błędna? Odpowiedź znajdziecie w poprzednim akapicie.

Sukces to nie tylko wyniki

Zaczynając projekt, założyłem sobie pewne cele liczbowe, których osiągnięcie miało oznaczać powodzenie mojej pracy. Z czasem zdałem sobie jednak sprawę, że sukces można mierzyć nie tylko na podstawie wypracowanych wyników, ale też zdobytym doświadczeniem czy rozwojem członków zespołu. Patrząc z perspektywy czasu na to, co udało się osiągnąć, dochodzę do wniosku, że chyba bardziej istotne od wyników jest to, czego nauczyłem się w trakcie trwania projektu. Doświadczenie i umiejętności, które zdobyłem przydają mi się na co dzień. Części z nich nie poznałbym, gdyby nie porażki i niepowodzenia pojawiające się co jakiś czas na mojej drodze. Równie ważny był rozwój ludzi, którzy ze mną pracowali. Na przestrzeni kilku miesięcy udało mi się zmotywować ich do działania w projekcie, a dodatkowo zachęcić do kontynuowania pracy w organizacji w przyszłości.

Oczywiście, nie można kompletnie ignorować celów liczbowych – po coś przecież są – ale warto przez cały czas pamiętać o rzeczach, które trudno wyrazić liczbami.

Warto próbować i ryzykować

Jeżeli nie spróbujesz, nigdy nie będziesz wiedział czy było warto – to banalne stwierdzenie można odnieść też do zarządzania projektem. Często nie wiadomo, jaki będzie efekt naszych działań, mimo to warto podejmować ryzyko. Należy odróżnić jednak ryzyko od bezmyślności. Jesteśmy w końcu odpowiedzialni za projekt i nie możemy nieprzemyślanymi decyzjami doprowadzić do jego niepowodzenia. Lider musi mieć świadomość, że nie wszystko jest przewidywalne, a każda niejasna sytuacja niesie za sobą doświadczenie, które może zaowocować w przyszłości. Zamiast bać się ryzyka, lepiej zwracać uwagę na jego pozytywny aspekt – czasami największe korzyści pojawiają się zupełnie niespodziewanie. Zawsze warto mieć też osobę, którą można zapytać o radę czy jej punkt widzenia, co pozwoli lepiej ocenić wartość danej decyzji.

Tomasz Rębilas

Student międzynarodowych stosunków gospodarczych na Uniwersytecie Gdańskim oraz członek organizacji studenckiej AIESEC. Prezes Stowarzyszenia Absolwenci Gdynia Business Week. W wolnym czasie pisze o NBA dla portalu PolskiKosz.pl.

Always be on time

Hanna Szczepańska

Źródło: pixabay.com

Często na siebie narzekamy, zastanawiamy się dlaczego wciąż nie nadążamy z wykonaniem obowiązków, a deadline'y mrożą nam krew w żyłach dopiero chwilę przed ich nastąpieniem. Oczywiście za każdym razem powtarzamy *„Już nigdy więcej!"* Obiecujemy sobie, że następnym razem rozplanujemy pracę na kilka dni i już ostatecznie rozstajemy się z nieprzespanymi nocami. Figa! Jeszcze nikomu się to nie udało... Ale jest nadzieja!

Szczypta teorii

Przyczyn ciągłego odkładania na później można doszukiwać się w tzw. „perspektywie czasowej", czyli tym, co Phillip Zimbardo definiuje jako nasze nastawienie względem przeszłości, przyszłości i teraźniejszości. Żywimy wobec nich jakieś emocje, przekonania, a ich brzmienie nasuwa nam falę rozmaitych skojarzeń. W życiu codziennym nie zdajemy sobie sprawy z tego, że mimowolnie czujemy swoje trwanie w czasie i w naszej podświadomości nieustannie łączy się nasze *„ja"* z przeszłości i teraźniejszości z tym, do którego dążymy. Jest to niezbędny warunek, byśmy czuli się spójni osobowościowo. Stopniowo gromadzimy doświadczenia, które w różnym stopniu zapadają nam w pamięć i niejednakowo oddziałują na nasze emocje oraz uczucia. Oba te czynniki – świadomość czasu i zdarzenia z naszego życia, ostatecznie zadecydowały o tym, która z perspektyw będzie dla nas dominującą i do której będziemy przywiązywać największą wagę. Dzięki badaniom Philipa Zimbardo, wachlarz dostępnych opcji znacznie się poszerzył i prócz podstawowych orientacji temporalnych, wyróżniamy również przeszłościowo-negatywną, teraźniejszą hedonistyczną, przeszłościowo-pozytywną i teraźniejszą fatalistyczną.

Odcienie przeszłości

O przeszłościowo-pozytywnej orientacji czasowej możemy mówić, gdy osoba chętnie powraca do przeszłości i mile ją wspomina. Nie jest to jednoznaczne z uporczywym wracaniem do czasów dzieciństwa i nie ma w sobie symptomów silnej frustracji związanej z obecną sytuacją, ale raczej ma formę mimowolnych, przyjemnych wspomnień, wyłaniających się z naszej pamięci pod wpływem obrazów, dźwięków czy też innych bodźców zmysłowych. Warto pamiętać o tym, że nie jest to jednoznaczne z posiadaniem jedynie obiektywnie dobrych wspomnień – mogą występować tu także te trudne i bolesne, ale pod wpływem refleksji czy też terapii mogą okazać się życiową lekcją i ważnym doświadczeniem. W opozycji do tego podejścia wyróżniona zostaje perspektywa przeszłościowo-negatywna, która przejawia się w postaci silnych emocji negatywnych żywionych względem tego, co już minęło. Podobnie jak w poprzednim przypadku są to mimowolne, negatywne refleksje o tym, na co nie mamy już wpływu.

Wydawać by się mogło, że przynajmniej pierwsza z opisanych orientacji może być przydatna i pomocna w osiąganiu sukcesów, ale nic bardziej mylnego. Nietrudno jest bowiem zatopić się w przyjemnych wspomnieniach z młodzieńczych lat i wrócić do czasów gdy rytm doby wyznaczały zabawy, a nie obowiązki. Równie łatwe jest popadnięcie w głęboką melancholię i rozmyślanie nad tym, co wprowadza nas w silne przygnębienie. Zgodnie z zasadami psychologii, im bliższe nam jest nieprzyjemne wydarzenie (w tym przypadku obowiązek), tym silniejsza jest nasza motywacja do ucieczki od niego. Stąd właśnie pojawia się nieprawdopodobnie mocna wola chwilowego oddania się wspomnieniom lub też poczucie, że najpierw musimy naprawić błędy z przeszłości, by móc naprawdę dobrze wykonać obecne zadanie. Jednocześnie to, co było piękne w przeszłości, może być dla nas wspaniałym fundamentem do dalszego działania. Podobnie jest z tymi fragmentami naszego życia, które budzą żal i smutek. Kiedy już zdołamy uporać się z tym, co bolesne na tyle, aby zyskać względnie obiektywne obrazy, warto nie ustawać w pracy i wydobyć z przeszłości jeszcze więcej. Przekształcić negatywną przeszłość w silny motywator i źródło energii, do świadomego kreowania rzeczywistości.

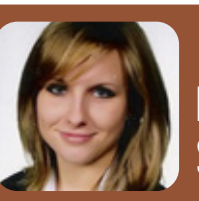
Teraźniejszy odbiór

Wydawać by się mogło, że bycie popularnym i przebojowym pomaga w życiu, a kreatywność dodaje mu smaku. Zazwyczaj tak jest, ale tylko gdy to, co jest przez nas pożądane, pojawia się w odpowiednich momentach. Tam, gdzie potrzebna jest nasza niczym nieograniczona pomysłowość czy też umiejętność szybkiego reagowania na sytuacje patowe, niejednokrotnie oblewamy się rumieńcem zawstydzenia, czując własną niemoc. Mimo to umysł, któremu sprzyjają przewidywalne sytuacje, okazuje się bardzo dobrze zdawać egzamin, gdy należy rozplanować napięty grafik i wykonać wszystkie zlecenia na czas. Nonszalancki lekkoduch raczej zdecyduje się „odpuścić", wybierając przyjemności lub radosną zabawę ze znajomymi. Takie teraźniejszo-hedonistyczne nastawienie, które nie zawiera bagażu przeszłych zmartwień ani nadmiernej troski o przyszłość, to ogromny potencjał. Wbrew temu, co dyktują obecnie life style'owe trendy, nie jest wskazane aby w każdej sytuacji wspaniale się prezentować, błyszczeć elokwencją i wydajnością. Warto natomiast te cechy mieć na podorędziu. W tym tkwi zresztą sęk bycia efektywnym pracownikiem – nie jesteśmy w stanie pracować bez przerwy, ale nie powinniśmy też sobie nadmiernie folgować. Warto poszukać pośredniej opcji, gdzie radość z chwili będzie nam towarzyszyła przez większość czasu, ale pod ręką znajdzie się też umiejętność samodyscypliny.

Przeciwnym obrazem do teraźniejszego hedonisty wydaje się nam być pracoholik, z manią osiągania kolejnych celów. Niekoniecznie tak jest. Paradoksalnie jest to raczej ktoś, kto zupełnie wyzbył się poczucia sprawstwa i zrzucił odpowiedzialność za wszystkie życiowe wypadki na barki losu. Dominującą cechą jest tutaj bezsilność i zależność od okoliczności. Trudno w tej grupie spotkać osobę, cechującą się żywiołowością czy wolą walki. To raczej grupa tych, którzy wyrozumiale przyjmują wszystkie niespodzianki i nie próbują wpłynąć na kształt swojego życia. Także tutaj jest pewien fundament do osiągania ogromnych sukcesów. O ile większość z nas z uporem maniaka próbuje zrozumieć wszystko, co ma miejsce wokół, o tyle teraźniejsi fataliści świetnie rozumieją, że niektóre wydarzenia nie mają swojej przyczyny i nie jesteśmy w stanie ich pojąć. Jedynym sposobem jest wówczas puścić wolno to, co od nas niezależne i spokojnie oczekiwać tego, co będzie dalej.

Puenta

Znalezienie złotego środka i odnalezienie się w meandrach rozdźwięku między codziennymi wymogami, a swoimi możliwościami to nie lada wyzwanie, które zdołało już przerosnąć wielu pracowników. Wiedza, refleksja oraz wola pracy nad sobą to świetne predyktory ogromnego sukcesu i pierwszy krok do zwalczenia własnych słabości.



Hanna Szczepańska

Pasjonatka i studentka psychologii, wolontariuszka oraz praktykantka. Zakochana w twórczości Xaviera Dolana, Susanne Sundfor oraz Kurta Vonneguta. Zdecydowana zwolenniczka projektów Gaudiego oraz chińskich teatrów lalkowych. Dotychczas zwiedziła dokładnie połowę Europy, ale wciąż najchętniej powraca do Anglii i Grecji. Większość czasu spędza na pływalni lub rowerze – tym drugim ma zamiar przemierzyć Gruzję i Rumunię. Wśród swoich autorytetów wymienia Jerzego Stuhra i Krystynę Jandę.

Źródło: Fotolia.com

Przywództwo w studenckich grupach projektowych

Michał Balkowski

Projekty studenckie są niczym telenowele, pełne nieprzespanych nocy, nagłych zwrotów akcji, nadwyrężonych relacji i złamanych obietnic. Jednym z najskuteczniejszych sposobów na sprawienie, by dwójka przyjaźnie nastawionych do siebie studentów przestała ze sobą rozmawiać jest pozwolenie im na rozpoczęcie pracy nad wspólnym projektem.

Projekty wieloosobowe na uczelniach w większości przypadków nie posiadają żadnej struktury. Liczebność grup jest odgórnie narzucona i grupa musi przyjąć do swojego grona osoby, które nie znalazły miejsca w innych grupach. Zdarza się, że czas na dobranie się w zespoły projektowe wynosi od kilku do kilkunastu minut.

Jak więc być liderem wśród grupy studentów? Pośród wszystkich rozwiązań skrywa się niemile widziana cecha. Bycie przywódcą zajmuje czas. Niezależnie od tego, czy zdecydujemy się uwierzyć w teorię X McGregora, gdzie musimy pilnować pozostałych członków, czy uwierzymy w jego teorię Y, gdzie musimy członków swojego zespołu wspierać, będziemy musieli poświęcić czas, który chętnie przeznaczylibyśmy na coś innego.

Obejmij przywództwo w płynny i naturalny sposób

Nie jesteśmy w stanie karać ani nagradzać członków swojego zespołu (nie płacimy im, ani nie mamy wpływu na ich oceny). Próba podejścia transakcyjnego sprawi więc, że natkniemy się na niemożność skorzystania z jego największych atutów, jakimi są nagrody i kary.

Zastanówmy się więc nad drugim proponowanym podejściem, wspierania swojego zespołu. Jakie więc cele mają członkowie naszego zespołu? Jeśli mamy w swoim zespole osoby, którym jedynie zależy na zaliczeniu, to ich największą potrzebą jest poczucie bezpieczeństwa. Jeśli trafi nam się prymus, to będą go interesowały wymagania przedmiotu, tak więc samorealizacja. Pierwszym krokiem potrzebnym do wsparcia, jakiego oczekują członkowie zespołów studenckich jest więc zapewnienie, że otrzymają satysfakcjonującą ich ocenę.

Zebranie wymagań dotyczących przedmiotu i kontakt z nauczycielem ma dwie funkcje. Pozwala na kontrolowanie sytuacji i przygotowanie planu osiągnięcia upragnionej przez członków zespołu oceny oraz ugruntowania swojej pozycji jako lidera. Dobry lider potrafi roztoczyć wokół siebie aurę bezpieczeństwa, że wie co należy zrobić. Jeśli będzie to autentyczne, to członkowie zespołu sami wokół niego się zgromadzą i będą przynajmniej do pewnego stopnia ufać, że jego decyzje są dla nich dobre, a powierzone im zadania doprowadzą do ich sukcesu. W ten sposób pozbędziemy się niepotrzebnego lęku i stresu, który wpływa na higienę naszego zespołu i może obniżyć motywację.

Kolejnym ważnym problemem jest rozpoznanie umiejętności członków zespołu. Podział pracy ze względu na czyjeś upodobania sprawi, że każdy z członków będzie robił to, co sprawia mu satysfakcję, lub będzie pracował z poczuciem, że udało mu się uniknąć nieprzyjemnego dla niego zadania, które wykona się samo. Zarówno w teorii Herzberga, Vrooma, jak i teorii U i T otrzymujemy sytuację, gdzie członkowie zespołu wykonują pracę, którą lubią (motywacja wewnętrzna, poczucie satysfakcji), lub też nie wykonują pracy, której bardzo nie lubią (nie występuje, lub występuje w małym stopniu efekt wzrostu niezadowolenia i frustracji).

Rozmowa członków zespołu i wspólne wybieranie zagadnień buduje również wdzięczność,

związaną z tym, że ktoś wykonał zadanie, którego nie lubię, jak i poczucie odpowiedzialności i zaangażowania za wybrane zadania.

Według teorii motywacji Herzberga niezwykle ważne są relacje z innymi, warunki pracy. Jednak nie tylko teoria Herzberga zwraca uwagę na negatywny efekt jaki niesie za sobą nadzorowanie pracy innych ludzi. Utrzymywanie dobrych relacji z pozostałymi członkami grupy sprawi, że każdy twój telefon i każda twoja obecność nie będzie im się kojarzyła z pracą, ale poniekąd również z przyjemnością.

Utrzymywanie przyjaznych kontaktów ze swoim zespołem projektowym spowoduje, że łatwiej będzie wam wzajemnie sobie zaufać i powiedzieć, że coś się zawaliło, lub czegoś nie będzie się w stanie zrobić i potrzebuje się pomocy. W jednym z zespołów moi koledzy mówią mi wprost, że nie są w stanie niektórych rzeczy zrobić. Żeby było to możliwe, musiałem zadbać o dobre relacje i zaufanie pomiędzy członkami tego zespołu. Zaufanie, że niezależnie od tego co się stanie, możemy na sobie polegać i będziemy dotrzymywać danych obietnic niezależnie od naszych osobistych relacji. Zbudowanie tego trwało kilka tygodni i było najłatwiejsze w przypadku osób, z którymi miałem dobry kontakt osobisty.

Nie zawsze jest kolorowo, ale to nie oznacza, że musi być szaro

Kolejną rzeczą, jaką chciałbym poruszyć jest reagowanie, gdy ktoś nie wykona powierzonego mu zadania. Jeśli dowiadujesz się o tym w przeddzień oddania projektu, to jest to również Twoja wina. Zazwyczaj projekty trwają wystarczająco długo, żeby utrzymując przyjazne relacje z drugą osobą być w stanie zauważyć, czy ma ona problemy z dokończeniem projektu czy też nie.

Osobiście skłaniam się ku podejściu transformacyjnemu. Podejście transformacyjne polega na założeniu, że ludzie potrafią się sami motywować, a rolą lidera jest zapewnienie możliwości i środków, dzięki którym członek zespołu będzie wstanie wykonać powierzone mu zadania. Jest to model, w którym efektywność pracowników zwiększa się poprzez wzmocnienie realizacji wartości organizacyjnych oraz budowanie kultury współpracy i zaangażowania.

Jeśli ktoś nie był w stanie czegoś zrobić nie należy go karać, ale znaleźć alternatywne rozwiązanie. Może ta osoba jest w stanie wziąć na siebie inne obowiązki, tylko później? W czasie szukania tego typu rozwiązań należy być elastycznym i nie poddawać się emocjom. Zaatakowanie kogoś, dlaczego czegoś nie zrobił sprawi, że w zespole pojawi się jeszcze

Źródło: Fotolia.com

większy dyskomfort. Lepsze pytanie brzmi „co możesz zrobić w zamian?". To pytanie pozwoli osobie, która nie wykonała swojego obowiązku chociaż w pewnym stopniu wziąć odpowiedzialność za własne czyny. Udało mi się zwalidować to rozwiązanie w dwóch zespołach.

W obydwu zespołach ta sama osoba sprawiała największe problemy, spóźniając się, nie mogąc znaleźć czasu na spotkania, ani na pracę, która zazwyczaj była wykonywana na ostatnią chwilę. Ponieważ zależało mi na dobrych kontaktach z tą osobą i właśnie rozpocząłem swoją naukę związaną z zarządzaniem zespołami projektowymi, postanowiłem poszukać rozwiązania. Okazało się, że dana osoba potrafiła przygotować mnie do innych przedmiotów, z którymi miałem problemy, w zamian za co ja przejąłem część jej obowiązków. W ten sposób obie strony osiągnęły korzyści. Obydwoje mogliśmy robić to, co lubiliśmy najbardziej. Mogliśmy poczuć, że otrzymujemy wsparcie w dziedzinie, która stanowi dla nas największy problem. To rozwiązanie pozwoliło nam na zachowanie naszych przyjaznych, choć nadwyrężonych przez sytuację relacji, a nawet umożliwiło rozpoczęcie procesu budowy zaufania. Okazane wzajemne wsparcie i wspólne spotkanie wzmocniły naszą relację. Było to z mojej strony bardzo trudne. Wybaczenie komuś, że nie poświęca tyle czasu, ile uważałem, że potrzebujemy na pozytywne zakończenie projektu, jest trudne. Cieszę się, że zdecydowałem się jednak na takie rozwiązanie. Gdyby nie ono, moje oceny z trzech przedmiotów byłyby zdecydowanie niższe, a moje relacje z drugą osobą byłyby, obawiam się, nieodwracalnie zepsute. Teraz czuję, że mam przyjaciela, który pomoże mi tam, gdzie jest najlepszy, nawet jeśli będę musiał się rozpychać łokciami, żeby otrzymać jego pomoc.

Ustal jasne zasady

Lider grupy studenckiej zazwyczaj nie jest nim formalnie, musi pamiętać, że nie może traktować swoich kolegów jak pracowników, jest im równy, a pozycję lidera musi sobie wypracować swoją pracą, odpowiedzialnością i dojrzałością. Musi również pamiętać, że w każdej chwili może zostać zastąpiony przez innego ze swoich kolegów, jeśli ten okaże się być lepiej przygotowany do pełnienia tej roli.

Jako podsumowanie proponuję kilka prostych zasad działania w zespołach studenckich:

1. **Zebranie wymagań** od prowadzącego i jasno określenie warunków zaliczenia.
2. **Spotkanie zespołu. Wspólne podjęcie decyzji** o obowiązkach zespołu i przygotowanie planu działań. Najlepiej spisanie ich na kartce i podpisanie przez każdego z członków zespołu.
3. **Podtrzymywanie przyjaznych relacji** z członkami zespołu, wspólne spotkania zespołu.
4. **Elastyczne podejście**, unikanie oskarżeń, dawanie szansy brania odpowiedzialności za swoje działania.

Michał Balkowski

Inżynier, student drugiego roku studiów magisterskich Wydziału Elektroniki, Telekomunikacji i Informatyki na Politechnice Gdańskiej. Swoją przygodę z zarządzaniem projektami rozpoczął w Kole Naukowym Zarządzanie IT. Od niedawna członek i koordynator ds. Administracji i Logistyki w PMI Poland Chapter. Poza swoimi studiami interesuje się również tematyką zarządzania projektami, psychologią i analizą biznesową. Kiedy tylko może stara się stosować posiadane umiejętności w prowadzonych przez siebie projektach. W wolnych chwilach pasjonat dobrej książki, jazdy konnej i gier planszowych.

Tutoring od teorii do praktyki

Katarzyna Żurowska

„Tutoring to metoda indywidualnej opieki nad podopiecznym, oparta na relacji mistrz-uczeń, która dzięki integralnemu spojrzeniu na rozwój człowieka stara się o pełny rozwój jego potencjału.

Kilkanaście lat temu, podczas lektoratu z języka angielskiego zastanawialiśmy się, w jaki sposób przetłumaczyć termin tutoring, aby przybliżyć czytelnikowi jego znaczenie? Wtedy się nie udało, ale profesor anglistyki opowiedział nam o idei tutoringu, tak popularnej w angielskich szkołach. Uczniom rozpoczynającym studia zostaje przydzielony tutor – mistrz, który opiekuje się studentem, pomagając mu odkryć jego mocne strony oraz rozwijać talenty.

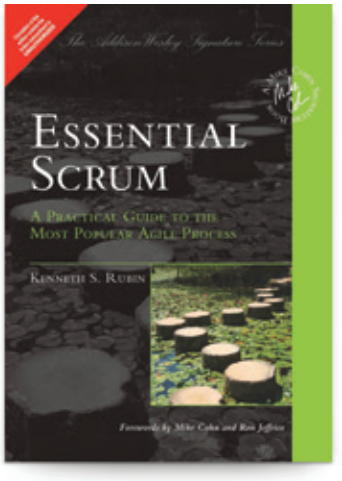
Dzisiaj wiadomo już, że słowo tutor nie ma swojego odpowiednika w języku polskim, co więcej idea tutoringu nie jest niestety zbyt rozpowszechniona w naszym kraju. Tym bardziej cieszy, że na rynku ukazała się publikacja szeroko ujmująca temat tutoringu, przygotowana przez wybitnych znawców tematu. Autorami książki są Piotr Czekierda – prekursor tutoringu w Polsce – oraz tutorzy i trenerzy Bartosz Fingas i Marcin Szala.

Publikacja została podzielona na cztery części. Część pierwsza, teoretyczna, przybliża czytelnikowi podstawowe pojęcia tutoringu, źródła i podstawy metody, proces kształcenia tutorów. Autorzy omawiają także koszty i źródła finansowania wdrożenia programów tutoringowych, które zwykle są wysokie. Rozdział drugi opisuje obszary, w których wykorzystuje się tutoring: szkoła podstawowa i uczelnia, edukacja domowa oraz organizacje pozarządowe i projekty społeczne. Część trzecia to studia przypadków wdrożenia tutoringu we wszystkich obszarach: szkole, uczelni wyższej, projektach społecznych. Publikację zamykają wywiady z podopiecznymi w Programie Tutor oraz samymi tutorami. W każdym przypadku wdrożenie tutoringu jest kosztowne zarówno, jeśli chodzi o nakład pracy jak i zaangażowanie. Rozmówcy dzielą się z czytelnikiem pozytywnymi wynikami oraz wnioskami z wdrożeń, podczas których pojawiły się problemy.

Redakcja naukowa Piotr Czekierda, Bartosz Fingas, Marcin Szala, *Tutoring, Teoria, Praktyka, Studia przypadków*, Wydawnictwo Wolters Kluwer SA, Warszawa 2015, ss. 336

Scrum w kultowej odsłonie

Mirosław Dąbrowski



Bardzo często spotykam się z pytaniami, od czego zacząć naukę Scruma? Jak przygotować się do certyfikacji PSM I? Oficjalny 16-stronicowy *The Scrum Guide* zdecydowanie nie jest pełnym źródłem wiedzy o tej metodzie. Aby dobrze zinterpretować jego zalecenia, musimy uzupełnić informacje tam zawarte o „wykładnię" praktyków Scruma. Sięgając pamięcią wstecz, jak zawsze w takich przypadkach polecałem niezłomnie jedną pozycję: *Essential Scrum* Kennetha S. Rubina. Ta kultowa już na Amazonie pozycja wprowadza nas krok po kroku do frameworka Scrum. Dokładność, dbałość o detale oraz opis sytuacji i zdarzeń rzadziej spotykanych w Scrumie są bardzo mocną stroną tej pozycji.

Dodatkowym atutem książki jest styl, w jakim została napisana. Brak przesadnego przerostu formy nad treścią sprawia, że pozycję czyta się bardzo przyjemnie. Duża liczba ilustracji pozwala na bardzo szybkie zrozumienie opisywanych tematów. Jednak można odnieść wrażenie, że miejscami diagramy, które w mojej opinii są proste i tłumaczą się same, omawiane są zbyt szeroko. Ciekawym bonusem jest natomiast kilka filmów od autora, które są dostępne w internecie – pełnią one z jednej strony rolę reklamy książki, z drugiej są przydatnym wideoprzeglądem tego, co otrzymamy po zakupieniu publikacji.

Podsumowując, publikacja jest idealna dla osób szukających sposobu na samodzielną naukę teorii Scruma, wzbogaconej o doświadczenia oraz przemyślenia autora. Natomiast dla Scrum Masterów czy Agile Coachów, omawiana książka może stanowić źródło uporządkowanej wiedzy na temat Scruma. Ponadto może być stosowana jako punkt odniesienia dla nowych osób zatrudnianych w firmie, które muszą dobrze opanować teoretyczne podstawy Scruma i jego praktyczne zastosowania.

Kenneth S. Rubin, *Essential Scrum: A Practical Guide to the Most Popular Agile Process*, Addison-Wesley Professional, 2012, ss. 504

REKLAMA

CYKLOPIA
STUDIO

IDENTYFIKACJA WIZUALNA
logo
wizytówki
papier firmowy

KREACJA GRAFICZNA
katalogi, ulotki, plakaty
foldery, kalendarze
okładki książek
zaproszenia

STRONY WWW
strony responsywne
strony firmowe
landing page

anna.bar@cyklopia.com
www.cyklopia.com

dr Jerzy Stawicki. Źródło: J. Stawicki

Na polu minowym - transformacja zarządzania projektami w firmie

Jerzy Stawicki

Zarządzanie projektami to nie tylko zarządzanie pojedynczym projektem, programem, czy portfelem projektów. Coraz częściej w ramach szeroko rozumianego zarządzania projektami prowadzona jest transformacja całej organizacji. Jej celem jest uzyskanie korzyści biznesowych poprzez wprowadzenie profesjonalnego zarządzania projektami, np. elementów podejść zwinnych, czyli Agile. Taki projekt transformacji jest zwykle bardzo interesujący, ale też niezwykle niebezpieczny. Jest on jak chodzenie po polu minowym: można naprawdę łatwo... wylecieć w powietrze.

Czy jesteście agentem zmiany – osobą prowadzącą projekt transformacji w firmie? Coachem-konsultantem wspierającym transformację? Chcielibyście uniknąć min i przeżyć taki projekt? To zapraszam do lektury felietonu. Jako żyjący saper, choć *„po przejściach"*, wskażę Wam kilka najważniejszych – moim zdaniem – min.

Na początek sentencja Misia Yogi: *„In theory, theory and practice are the same. In practice, they are not"*. Transformacja w teorii wydaje się prosta: znamy punkt startu (np. firma stosuje metodykę bazującą na standardzie *PMBOK® Guide*) i punkt docelowy (połączenie tej metodyki z metodami zwinnymi, dodanie zarządzania portfelem projektów). Oba te podejścia są nam znane, a dodatkowo mamy za sobą (jako coach) kilka takich transformacji lub (jako agent zmiany) wyposażyliśmy się w różne książki na temat dokonywania zmian. Super! To wszystko naprawdę się przyda. Musimy tylko pamiętać o jednym: zmiana dotyczy ludzi. Menedżerów i specjalistów, ich sposobu pracy, pozycji oraz ich nawyków. Mamy więc pierwszą, generalną minę: w zmianie nie chodzi o metody zarządzania projektami, lecz o ludzi w organizacji. Czy można ją jakoś rozbroić?

Tak, jeśli podejdziemy do niej w systemowy sposób i wyodrębnimy w niej 3 mniejsze pola minowe: **kontekst** – system organizacyjny działania ludzi, samych ludzi: kadrę zarządzającą (nie tylko projektami), **specjalistów** projektowych, i wreszcie Was, w roli **agenta zmiany** lub **coacha**.

Co więc grozi na tych trzech polach minowych?

Na polu kontekstu organizacyjnego, dwie główne miny to nierozpoznanie kultury i struktury organizacyjnej firmy oraz oczekiwanie, że rozwiązania wprowadzone z powodzeniem w innej firmie, można po prostu *„przekopiować"* do kolejnej. Pierwsza z nich związana jest z poruszaniem się po polu minowym *„na ślepo"*. Zdarza się tak, jeśli nie poznałem aktualnego sposobu funkcjonowania firmy, jej nawyków, stosowanych metod pracy i podejść. Jeśli jako coach nie zorientowałem się, że chociaż przedstawiciel zarządu mówi o docelowej samoorganizacji zespołów, to naprawdę wszystkie niemal decyzje są (i mają nadal być), podejmowane na *„samej górze"*. Druga zaś, to niebezpieczna iluzja *„drogi na skróty"*. Dajcie nam, doświadczeni konsultanci, sprawdzone rozwiązanie tego samego (lub podobnego problemu) z... innej firmy. Otóż to *„danie"* i *„rozwiązanie z innej firmy"*, to kolejne miny transformacji. Ich rozbrojenie zależy zarówno od wniosków z wcześniejszego poznania firmy (czyli rozbrojenia pierwszej miny), jak i od podejścia do drugiego pola minowego, czyli ludzi – kadry zarządzającej i specjalistów projektowych.

Chociaż na tym polu metody i techniki zarządzania projektami zaczynają mieć znaczenie, to ważniejsze dla jego bezpiecznego przejścia jest poznanie oczekiwań ludzi. Ich motywatorów, źródeł emocji oraz samych emocji, związanych z transformacją. Tak, tak – konieczna jest analiza interesariuszy projektu transformacyjnego i interesariuszy w firmie, rozszerzona o wątki motywacyjne i emocjonalne. I nie zapomnijcie o takim czynniku jak ego prezesów i dyrektorów. Wielkie ego, to wielka mina transformacji, zwłaszcza zmiany w stronę podejścia zwinnego.

Czy pamiętacie to trzecie, mniejsze pole minowe, z początku tekstu? *„Ja w roli agenta zmiany lub coacha."* Odpowiecie i pewnie zakończycie pytaniem: *„A co ja – agent zmiany lub coach – mam wspólnego z tym polem minowym? Gdzie tu są te miny?"* Parafrazując napis na świątyni Apolla w Delfach, powiedziałbym: *„Poznaj samego siebie, jako minę procesu transformacji"*. Zaraz, zaraz powiecie – ale o co chodzi? O Waszą wiedzę i doświadczenie, sposób komunikacji z ludźmi. A także o Wasze ego, elastyczność i zwinność w kreowaniu rozwiązań. Można byłoby wymienić jeszcze kilka innych czynników.

Saperzy: Jak brzmi sentencja Misia Yogi?

dr Jerzy Stawicki

Ekspert z ponad 20 letnim doświadczeniem praktycznym w zarządzaniu projektami, prowadzący od 2003 roku firmę konsultingowo - szkoleniową JS PROJECT.

Specjalizuje się w zagadnieniach zarządzania projektami, programami i portfelem projektów, PMO. Fan praktycznego łączenia metod tradycyjnych, zwinnych, Lean i łańcucha krytycznego. Prowadzi autorskie szkolenia i warsztaty z zarządzania projektami.

W okresie 1995-2003 pracował w SAP Polska, m.in. zarządzając projektami wdrożeniowymi systemu SAP, nadzorując projekty z poziomu komitetów sterujących, a także kierując zespołami konsultantów. Członek założyciel PMI Poland Charter. Posiadacz certyfikatów PMP®, Agile Project Management Practitioner, PRINCE2 Practitioner, Certified Project Manager (IPMA level C) oraz CPIM.

Assesor Konkursu Projekt Roku 2010, 2011, 2012 PMI Poland Chapter, a take assessor IPMA Project Excellence Award (od 2005).

KONKURS PROJEKT ROKU
PMI POLAND CHAPTER
EDYCJA **2015**

Rywalizacja o zaszczytny tytuł Projektu Roku 2014 odbędzie się w **dwóch kategoriach**:

- **projekt zarządzany tradycyjnie** (w tym też hybrydy podejścia tradycyjny-zwinny),
- **projekt zarządzany zwinnie** (Agile).

Wziąć udział w konkursie może każda firma i każdy zespół projektowy! Nie jest konieczna pełna zgodność ze standardami PMI, trzeba natomiast zrealizować (i zakończyć w 2014 r.) świetny projekt zgodnie z dobrymi światowymi praktykami i trendami.

W edycji 2015 model konkursowy bazuje na **PMI Talent Triangle** – zatem oczekuje się od zarządzających projektami nie tylko **doskonałości w zarządzaniu**, ale również wykazania znakomitych **postaw przywódczych** oraz ogólnej znajomości **zagadnień biznesowo-strategicznych**.

Uroczyste rozstrzygnięcie konkursu odbędzie się w pierwszym dniu 10. Międzynarodowego Kongresu PMI Poland Chapter, 30 listopada 2015 r. w Warszawie!

DLACZEGO WARTO ZGŁOSIĆ SIĘ DO KONKURSU?

1. Konkurs nagłośni Wasze osiągnięcia, zdobędziecie prestiż i wizerunek firmy z wzorową kulturą projektową.
2. Otrzymacie pisemny raport z oceny projektu, sporządzony przez wykwalifikowanych i doświadczonych ekspertów.
3. Przyczynicie się do promowania wiedzy o zasadach i korzyściach właściwego zarządzania projektami w Waszej firmie/organizacji.
4. Zwycięzcy zostaną uroczyście uhonorowani podczas 10. Międzynarodowego Kongresu PMI Poland Chapter – to świetny sposób na podziękowanie zespołowi i celebrację sukcesu projektu!
5. Dwie osoby z Waszej firmy/organizacji będą bezpłatnie mogły wziąć udział w Kongresie.

Masz pytania? Skontaktuj się z nami!
PROJEKTROKU@PMI.ORG.PL
www.pmi.org.pl

PMI POLAND CHAPTER

Project Management Institute Poland Chapter to 9 oddziałów i prawie 1000 członków w całej Polsce, hołdujących statutowej misji:

Promować profesjonalizm w zarządzaniu projektami w biznesie, organizacjach i ośrodkach akademickich, we współpracy z PMI.

Dzięki członkostwu w PMI Poland Chapter masz możliwość:

- budowania profesjonalnej sieci kontaktów w środowisku zarządzania projektami w realiach polskiej gospodarki i biznesu
- wstępu na ciekawe seminaria, konferencje i warsztaty i pozyskiwania punktów PDU, niezbędnych do przedłużenia certyfikacji PMP® i innych
- dostępu do ofert pracy, wspierania rozwoju kariery i budowania swojej przewagi na rynku pracy
- uczestnictwa w realizowanych przez PMI Poland Chapter projektach edukacyjnych i CSR oraz współpracy z rosnącym gronem wolontariuszy PMI
- zniżki na szkolenia organizowane przez firmy współpracujące z PMI Poland Chapter
- bezpłatnej prenumeraty drukowanej wersji „Strefy PMI" i otrzymywania kwartalnika drogą pocztową
- zniżki na wydarzenia organizowane przez PMI Poland Chapter i oddziały lokalne

Ponadto członkostwo w PMI zapewni Ci:

- bezpłatny dostęp do biblioteki standardów PMI, na czele z PMBOK® Guide
- bezpłatny dostęp do publikacji PMI, między innymi Project Management Journal®, PM Network®, PMI Today®
- zniżki na egzaminy PMI i re-certyfikację
- zniżki na udział w konferencjach PMI Global Congresses i ResearchConferences, seminariach SeminarsWorld® i eSeminarsWorld
- dostęp do globalnej bazy ofert pracy za pośrednictwem CareerHeadquarters i edytora spersonalizowanej ścieżki kariery PMI Career Framework
- możliwość uczestnictwa we wspólnotach praktyków PMI (PMI Communities of Practice)

Sprawdź sam: **www.pmi.org.pl**