Strefa PMI POLAND CHAPTER

Publikacja wydawana przez Project Management Institute | www.strefapmi.pl | listopad 2015 nr 11 | ISSN 2353-3137

s. 34–35 Are you implementing SCRUM in your company? Don't miss it!
Wywiad z Hansem deVries

Kluczowe czynniki sukcesu w projektach transformacji s. 12–14
Anna Erdmańska

Budowanie pasji do zarządzania projektami s. 18–19
Grzegorz Szałajko

Projekty zombie – jak je znaleźć i zlikwidować s. 26–27
Katarzyna Żurowska

s. 4–11
10 Years' Experience – Past, Present, Future.
10. Międzynarodowy Kongres PMI Poland Chapter

Źródło: pixabay.com

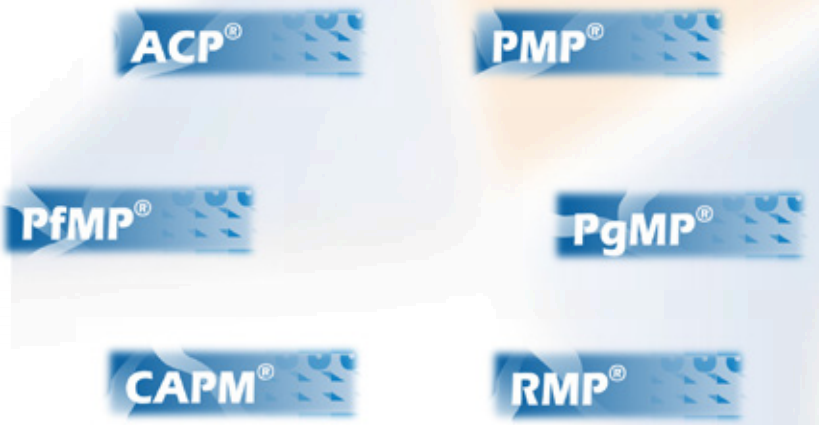
WHITECOM
Project Experience

Rok 2015 Certyfikacji

PMP® PfMP® PgMP® CAPM® ACP® RMP

Firma WHITECOM w ramach promocji ROK CERTYFIKACJI oferuje Państwu:

- Zniżkę 15% na szkolenia przygotowujące do certyfikacji PMI®
- Pomoc przy kompletowaniu doświadczenia
- Wsparcie merytoryczne naszych trenerów
- Wsparcie przy wszelkich formalnościach
- Optymalny proces przygotowania do certyfikacji



W celu poznania pełnego zakresu wsparcia związanego z ROKIEM CERTYFIKACJI zapraszamy do kontaktu:

www.whitecom.com.pl
szkolenia@whitecom.com.pl
781 006 800

Project Management Institute
Consultant Registry
Złoty Sponsor
PMI Poland Chapter
Microsoft Partner
Silver Project and Portfolio Management

KONKURS BIULETYNÓW FIRMOWYCH 2015

III MIEJSCE

KATEGORIA: BIULETYN INSTYTUCJI DRUKOWANY

„Strefa PMI"

PMI Poland Chapter

Drodzy Czytelnicy!

Parafrazując wypowiedź Benjamina Franklina, że na tym świecie pewne są tylko śmierć i podatki, obecnie można dodać jeszcze zmiany. Mamy zmiany w życiu politycznym społecznym, jak i prywatnym. Jako kierownicy projektów, często kochamy zmiany lub przynajmniej przyzwyczailiśmy się do nich. Każda zmiana to dla nas coś nowego. Ostatnio miałem przyjemność wdrażania nowego systemu. Po raz kolejny mogłem zaobserwować jak użytkownicy reagują na wprowadzane zmiany. Pomimo szkoleń i uczestnictwa w testach akceptacyjnych wielu chciałoby dalej pozostać przy starym „sprawdzonym", znanym. Dlatego też „nowe" na początku spowodowało spadek wydajności. Innymi słowy aby ostatecznie osiągnąć założone wyniki i rezultaty projektu trzeba od początku przedsięwzięcia zarządzać zmianą.

Dodatkowo chciałbym poinformować, że nasz kwartalnik „Strefa PMI" zajął III miejsce w prestiżowej rywalizacji w kategorii „Biuletyn instytucji" w ramach 15. edycji Konkursu Biuletynów Firmowych. Dla nas była to doskonała okazja by porównać nasze czasopismo z publikacjami innych firm czy instytucji oraz uczestniczyć w najstarszym i najważniejszym wydarzeniu *custom publishing* w Polsce. Rywalizowaliśmy między innymi z Kampanią Piwowarską, PZU, Douglas Polska, Ministerstwem Infrastruktury i Rozwoju, PLL LOT, Agencją Rozwoju Przemysłu, Ergo Hestia i wiele innych. Dzięki udziałowi mogliśmy również skorzystać z opinii specjalistów i stworzyć indywidualną strategię do dalszego rozwoju naszego czasopisma. Nasz sukces potwierdził, że warto angażować się, pracować i być zdeterminowanym w działalności wolontariackiej.

Korzystając z okazji chciałem podziękować całemu zespołowi redakcyjnemu w osobach: Marta Bobińska, Jola Pilatowska, Katarzyna Żurowska, Ewa Serwa, Szymon Pawłowski, Mirosław Dąbrowski. W szczególności Szymonowi, który bardzo zaangażował się w kolejne wydania naszego kwartalnika, dzięki jego zaangażowaniu czasopismo powiększyło się pod względem liczby, objętości i zasięgu. Muszę wspomnieć również o Mirku, który uruchomił stronę strefapmi.pl, miał duży wkład w rozwój i merytoryczną treść czasopisma.

Wojciech Danowski

Strefa PMI POLAND CHAPTER

REDAKCJA STREFY PMI: Wojciech Danowski (redaktor naczelny), Szymon Pawłowski (z-ca redaktora nacz.), Marta Bobińska, Jolanta Piłatowska, Katarzyna Żurowska, Ewa Serwa, Mirosław Dąbrowski
Fotografie: Paweł Łopatka (SoftServe), Barbara Stelmaszyk, Łukasz Machciński, Aleksander Adamski, Ewa Serwa, Zespół PMKC, Marta Jankowska, Iwona Krośnicka, Michał Balkowski, Jerzy Stawicki, Marek Darnikowski/foto77.pl, pixabay.com, 123rf.com, fotolia.com
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 KONGRESU

10. Międzynarodowy Kongres PMI PC – Powitanie s. 5
Program Kongresu s. 5–7
Kongres – prezentacja prelegentów s. 8–11

STREFA WIEDZY

Kluczowe czynniki sukcesu w projektach transformacji s. 12–14
Anna Erdmańska
Monitorowanie zależności w portfelu projektów s. 15–17
Maciej Bodych
Budowanie pasji do zarządzania projektami s. 18–19
Grzegorz Szałajko
Will someone manage my project instead of me?! s. 20–22
Olha Moroz, Ewa Serwa
PMO – warto polubić to zwierzę s. 23–25
Paulina Łukasik
Projekty zombie – jak je znaleźć i zlikwidować s. 26–27
Katarzyna Żurowska
Moc energii, czyli wielka budowa i duma narodowa s. 28–29
Wojciech Danowski
Zarządzanie projektami a polska administracja publiczna s. 30–32
Łukasz Machciński

STREFA WYWIADU

Are you implementing SCRUM in your company? s. 34–35
Interview with Hans deVries
Managing growth of the company – the PMO's perspective (part 2) s. 36–37
Interview with Sarina Arcari

STREFA PMI PC

Od marzenia do realizacji, czyli droga do PMI Szczecin s. 38
Joanna Waszkiewicz
Modułowy Scrum we Wrocławiu! s. 39
Michał Serwa
Project Management Kids Camp – projekt (nie tylko) wakacyjny s. 40–41
Jan Potoczek

STREFA STUDENTA

Zarządzanie projektami w rękach nowej generacji s. 42–43
Milena Sikora
Jesienne wieczory w klimacie Project Management s. 44–45
Iwona Krośnicka
Samoorganizacja po studencku s. 46–47
Michał Balkowski

STREFA RECENZJI

Czy jesteśmy genetycznie zaprogramowani do pracy w zespole? s. 48
Ewa Serwa
O tym, co w projektach najważniejsze s. 48
Szymon Pawłowski
Angażując pracowników poprzez gry, narzędzia i techniki management 3.0 s. 49
Mirosław Dąbrowski
Przywództwo w zwinnym wytwarzaniu oprogramowania s. 49
Mirosław Dąbrowski

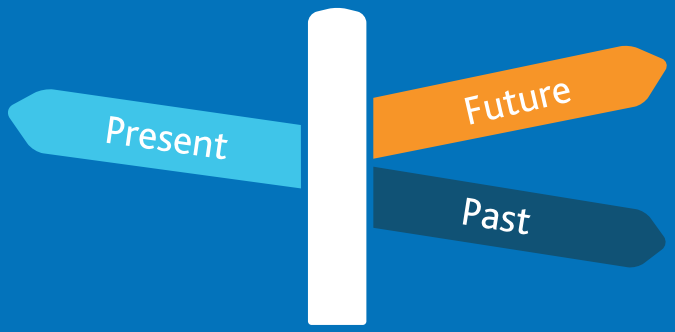
STREFA FELIETONU

Turkusowa firma, czerwono-pomarańczowi menedżerowie s. 50
Jerzy Stawicki

10TH INTERNATIONAL PMI Poland Chapter CONGRESS

10 Years' Experience

30 XI - 2 XII 2015
Sheraton Hotel, Warszawa



Z wielką radością chciałabym powitać wszystkich Państwa na 10. Międzynarodowym Kongresie PMI Poland Chapter. Ten rok jest wyjątkowy, nie tylko dlatego, że to już dziesiąta, jubileuszowa edycja naszego wydarzenia, ale również dlatego, że przygotowaliśmy dla Państwa niezwykle atrakcyjny program. Pod hasłem **„10 Years' Experience – Past, Present, Future"** podzielimy się dotychczasowymi sukcesami, ale przede wszystkim skupimy na najnowszych trendach świata biznesu, który charakteryzuje dynamicznie zmieniające się otoczenie, złożoność, czy agresywna konkurencja. Dziś każda zmiana wprowadzana jest poprzez realizację projektów czy programów i tylko te organizacje, dla których podejście projektowe zostanie zakotwiczone w kulturze organizacyjnej, zapewnią sobie przewagę konkurencyjną i osiągną sukces na rynku. Zmienia się też rola Kierownika Projektu, który przewodzi zmianie, a projekty są wyłącznie narzędziem do jej realizacji. Już nie wystarczy więc znajomość tworzenia dokumentów, harmonogramowania, czy monitorowania, ale kluczowe stają się kompetencje przywódcze i biznesowe.

Jubileuszowe wydarzenie to 3 dni inspirujących i praktycznych wystąpień, warsztatów oraz dyskusji. To możliwość wyboru pomiędzy trzema nurtami tematycznymi podczas pierwszych dwóch dni kongresu oraz ciekawych warsztatów trzeciego dnia.

Pierwszy nurt poruszy **trendy w zarządzaniu**, gdzie między innymi odpowiemy na pytania kiedy stosować metody zwinne, a kiedy klasyczne, a może hybrydy to przyszłość? Jak przeprowadzić organizację przez zmianę organizacyjną lub transformacyjną? Zaprezentujemy przykłady i podzielimy się doświadczeniami udanych transformacji.

W drugim poruszymy tematy związane z **nową rolą Lidera Projektu** i podpowiemy jak zbudować **synergię zespołu ponad granicami**. Dziś sukces projektu w dużej mierze zależy od morale zespołu, wzajemnego zaufania i wsparcia, dzielenia się pomysłami, stawiania czoła problemom, podejmowania decyzji czy dotrzymywania obietnic. Dzisiejsze projekty wymagają od wszystkich interesariuszy, w tym kierownictwo wyższego szczebla i klienta, najwyższego poziomu współpracy, niczym grania w jednej orkiestrze.

W trzeciej ścieżce przedstawimy **polskie projekty inwestycyjne** oraz porozmawiamy o **innowacjach**. Będzie też o wizualnym myśleniu oraz storytellingu, kluczowych kompetencjach dzisiejszego Project Managera.

Na zabraknie też rozrywki oraz ciekawych dyskusji w kuluarach. Całość wydarzenia przepleciemy przerwami networkingowymi, podczas których zachęcam do aktywnej wymiany wizytówek. Jak pokazują badania oraz moje własne doświadczenia, to właśnie możliwość nawiązania relacji i wymiany doświadczeń jest największą wartością konferencji. Wykorzystajmy więc ją, gdyż zaprosiliśmy niezwykle interesujących ludzi, zarówno uczestników jak i prelegentów.

Dodatkowo, pierwszego dnia, zapraszamy Państwa na wieczorną uroczystość, podczas której rozstrzygniemy konkurs oraz wręczymy nagrodę za **najlepszy projekt** ubiegłego **roku**.

Korzystając z okazji chciałabym podziękować wszystkim Wolontariuszom za Waszą energię, zaangażowanie i ciężką pracę. Podziękowania składam również naszym Sponsorom, Partnerom i Patronom, gdyż to dzięki Waszemu wsparciu możemy się rozwijać i osiągać kolejne sukcesy.

Życzę Państwu udanego kongresu oraz sporej dawki inspiracji do dalszego rozwoju.

Małgorzata Kusyk,
Prezes PMI Poland Chapter

M. Kusyk

Program Kongresu

Dzień 1 – poniedziałek, 30 listopada

	Trends in management models	Strategy vs Culture	Innovations and infrastructure complex projects
8:00–9:00	Rejestracja		
9:00–10:00	Wystąpienie otwierające **Ricardo Triana** – *Global Trends in Project Management*		
10:00–10:20	Powitanie – Wystąpienie PMI		
10:20–10:40	Przerwa kawowa		
10:40–11:40	**Hans deVries** – *Agile, Iterative or Hybrid Approach? What makes the most sense?*	**Paul Hodgkins** – *The Power of Project Leadership. Seven leadership lessons – a personal journey*	**Tadeusz Lis** – *Mistrzowskie definiowanie i planowanie projektów innowacyjnych*
11:40–12:00	Przerwa kawowa		
12:00–13:00	**Emil Kamiński** – *Global Service Transformation at Ericsson*	**Mark Smalley** – *How to rearrange deck chairs on Titanic*	**Ian Whittingham** – *The Four Windows: Turning Opportunity into Innovation in Megaprojects*
13:00–14:00	Lunch		
14:00–15:00	**Jan Dirk Hogendoorn, Frank Fondse** – *Future ways of working: self-organization in business and projects*	**Raji Sivaraman, Chris Wilson** – *Discipline, Chaos and Beauty: Considering Project Management In Music*	**Marcin Zeszutek** – *Zarządzanie w inwestycjach związanych z ochroną środowiska i finansowanych z EU*
15:00–15:20	Przerwa kawowa		
15:20–16:20	**Michael Risch** – *Strategy, structure and culture in a digital world – Leadership approaches for Business Models*	**Grzegorz Szałajko** – *Building passion for projects in organizations*	**Joana Geraldi** – *Impact of visuals in the way we think about projects*
16:20–16:40	Przerwa kawowa		
16:40–17:40	Wystąpienie Keynote Speakera **Mike Rawlins** – *Once Upon A Time... The Inspirational Power of Stories*		
17:40–18:00	Zakończenie 1. dnia Kongresu		
18:30–22:00	Jubileuszowa Gala PMI oraz wręczenie nagrody Projekt Roku		

Program Kongresu

Dzień 2 – wtorek, 1 grudnia

	Trends in management models	Strategy vs Culture	Innovations and infrastructure complex projects
9:00–9:20	Rozpoczęcie		
9:20–10:20	Wystąpienie otwierające **Dariusz Piotrowski** – *Transformacja cyfrowa biznesu i digitalizacja procesów zarządzania*		
10:20–10:40	Przerwa kawowa		
10:40–11:40	**Alan Moran** – *What's the Value of Agile*	**Eva Johnsson** – *Intercultural Challenges in Global Project Teams*	**Daria Tataj** – *Turning Innovations into a Global Success*
11:40–12:00	Przerwa kawowa		
12:00–13:00	**Anna Erdmańska** – *Hey! It won't work anyway! The art of transition management through practical glasses*	**Luis Seabra Coelho** – *Irrational Project Management*	**Tomasz Strąk** (Ministerstwo Sprawiedliwości)
13:00–14:00	Lunch		
14:00–15:00	**Krystian Kaczor** – *Challenges experienced during transformation to Agile*	**Catalin-Teodor Dogaru** – *How to Make the Most of a Globally Distributed Team*	**Paweł Dudek** – *Z DOS do WINDOWS w roku 2013*
15:00–15:20	Przerwa kawowa		
15:20–16:20	**Robert Buttrick** – *Success, maturity, matrices and portfolios; break out from your organisational chains!*	**Allen M. Price** – *How To Be A Winner In Today's Project Management World*	**Błażej Marciniak** – *Sherlybox. A hardware product story*
16:20–16:40	Przerwa kawowa		
16:40–17:40	Wystąpienie Keynote Speakera **Angel Medinilla** – *Unicorns, Krakens, Self-Organizing Teams and other mythological beasts*		
17:40–18:00	Zakończenie 2. dnia Kongresu		

Program Kongresu

Dzień 3 – środa, 2 grudnia

Warsztaty

9:00–17:00 **Steve Messenger** – *Agile and Governance – Jekyll and Hyde or Watson and Crick?*
warsztat w języku angielskim | 7 PDU, obszar: Technical Project Management

9:00–17:00 **Catalin-Teodor Dogaru** – *Servant Leadership – The Power of Leadership Through Service*
warsztat w języku angielskim | 7 PDU, obszar: Leadership

9:00–17:00 **Allen M. Price** – *Soft Skills For More Effective Project Management*
warsztat w języku angielskim | 7 PDU, obszar: Leadership

9:00–17:00 **Ángel Medinilla** – *Culture Hacking for Change Management*
warsztat w języku angielskim | 7 PDU, obszar: Leadership

9:00–17:00 **Egor Sviridenko, Jerzy Stawicki** – *Smart and Visual Project Portfolio Management – Systemic Approach and Visual Tools for Business Success*
warsztat w języku angielskim | 7 PDU, obszar: Technical Project Management

9:00–17:00 **Marcin Żmigrodzki** – *Templariusze, negocjacje szachowe*
warsztat w języku polskim | 7 PDU, obszar: Leadership

9:00–17:00 **Maciej Bodych** – *Gra symulacyjna: zarządzanie portfelem projektów*
warsztat w języku polskim | 7 PDU, obszar: Technical Project Management

Warsztaty odbywać się będą w Hotelu Sheraton. Organizator zastrzega sobie prawo odwołania warsztatu w wypadku niezebrania minimalnej liczby osób.

Sponsor platynowy:

Złoty Sponsor:

Srebrny Sponsor:

Sponsorzy:

Kongres - prezentacja prelegentów

Keynote Speakerzy

Ricardo Triana

PMP®, od 20 lat pracuje jako konsultant i specjalista w dziedzinie zarządzania projektami dla prywatnych i rządowych organizacji na terenie Ameryki Północnej i Południowej oraz Europy. Specjalizuje się zarówno w technicznym zarządzaniu projektami (zarządzanie projektami w organizacjach, zarządzanie programami i portfelami, pomaga również tworzyć strategiczne biura zarządzania projektami), jak i przywództwie 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, Program Management Advisor dla United Nations Office of Project Services, oraz jako Program Management and Leadership Consultant dla Inter-American Development Bank. Od 2010 r. członek zarządu Project Management Institute.

Mike Rawlins

Specjalizuje się w coachingu i rozwoju przywództwa dla sponsorów, kierowników projektu oraz członków zespołu. Pomaga w zwiększaniu 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 podejmując szereg ról związanych z zarządzaniem portfelami, programami i usługami. Executive Coach, akredytowany przez Bristol Business School oraz Instytut Przywództwa i Zarządzania. Autor inspirującego bloga oraz konsultant w wiodącej w Wielkiej Brytanii organizacji specjalizującej się w energii odnawialnej.

Ángel Medinilla

Posiada ponad 15 lat doświadczenia na rynku technologii informacyjnych i komunikacyjnych. W 2007 otworzył własną firmę Agile Consulting. Obecnie Proyectalis jest uważana za jedną z czołowych firm doradzających w zakresie agile w Hiszpanii. Oferta obejmuje szkolenia o tematyce agile, doradztwo oraz wdrażanie usług w firmach związanych z oprogramowaniem, usługami telefonicznymi oraz internetowymi o zasięgu lokalnym i międzynarodowym. Licencjonowany trener Management 3.0 oraz członek Scrum Alliance i Agile Alliance. Autor książek *Agile Management oraz Agile Kaizen – Continuous Improvement Far Beyond Retrospectives*, miał również swój wkład w *Beyond Agile: Stories of Agile Transformations*.

Dariusz Piotrowski

Od marca 2013 roku Dyrektor Sprzedaży do Klientów Enterprise w polskim oddziale Microsoft. Wcześniej przez 4 lata pełnił funkcję Dyrektora Działu Nowych Technologii, a także czasowo Dyrektora Generalnego Microsoft w Polsce. Do zespołu Microsoft dołączył w lutym 2009 roku. Jako Dyrektor Działu Nowych Technologii był odpowiedzialny za rozwój platformy Microsoft na polskim rynku oraz za strategię działań adresowanych do programistów i specjalistów IT, m. in. Microsoft Technology Summit oraz konkurs technologiczny dla studentów Imagine Cup. Wcześniej przez 13 lat pracował jako Dyrektor Techniczny w Cisco Systems, gdzie odpowiadał za rozwój zespołów krajowych oraz sprzedaż zaawansowanych technologii w regionie Europy Środkowej. Absolwent Wydziału Elektroniki Politechniki Warszawskiej, MBA Uniwersytetu Warszawskiego oraz Illinois.

Patroni Kongresu:

Trends in management models

Hans deVries

PMP®, absolwent studiów ekonomicznych, uzyskał tytuł MBA na studiach w Rotterdamie. Posiada ponad 25-letnie doświadczenie w zarządzaniu projektami IT, które przekazuje jako trener zarządzania projektami współpracując z ESI International i MT&DC, a od 2008 roku szkoli również w ramach metodyk zwinnych. W swojej 25-letniej karierze współpracował m.in. z *Shell Oil, Exxon-Mobil, Wells Fargo, Intel Corp, Verizon, Bayer USA, Capital One Bank, and Philip Morris USA*. Oprócz pracy jako trener, doradca i szkoleniowiec poszczycić może się również stanowiskiem asystenta na Uniwersytecie Richmond w Virginii, gdzie wykładał przedmioty związane z usługami i systemami IT.

Emil Kamiński

Odpowiedzialny za obszar Tools & Processes Automation w Ericssonie. Na co dzień prowadzi również globalny zespół pracujący nad wprowadzaniem rozwiązań high-end, mających na celu maksymalizację jakości i szybkości dostarczania usług.

Jan Dirk Hogendoorn

Przedsiębiorca, kierownik projektów i trener w Finext. Jan pomaga organizacjom i zespołom projektowym przekształcać się w kierunku samoorganizacji, skutkującej silnie zmotywowanymi i zwinnymi zespołami.

Frank Fondse

Przedsiębiorca, innowator społeczny i specjalista w zarządzaniu projektami i portfelami w Finext. Frank ma mocne nastawienie na „dlaczego" i na wspólne wartości firmy i projektu. W oparciu o własne doświadczenie, wierzy, że są one podstawą sukcesu, zarówno dla organizacji jak i projektów.

Michael Risch

PMP®, pracuje jako project manager i interim manager, a także jako konsultant z zakresu zarządzania krajowymi i międzynarodowymi projektami od 1997 roku (w ramach swojej firmy consultingowej od 2004 r). Poza zarządzaniem projektami i coachingiem skupia się obecnie na obszarze rozwoju organizacyjnego. Publikuje artykuły i prezentacje dotyczące przyszłości organizacji.

Alan Moran

Doświadczony praktyk podejścia Agile, wpływowy lider i doświadczony manager IT. Realizował projekty zarówno w sektorze publicznym jak i prywatnym (m.in. w obszarach takich jak finanse, edukacja, administracja publiczna). Dzięki swojemu zainteresowaniu tworzeniem efektywnych procesów z pasją wdraża Agile w różnorodnych środowiskach. Dyrektor Naczelny Institute for Agile Risk Management. Autor *Agile Risk Management, Managing Agile* oraz *How to Financially Manage Agile Projects*.

Anna Erdmańska

Znana z pasji do zarządzania projektami, prowadziła kilka międzynarodowych projektów w wielokulturowych korporacjach z branży finansowej. Zarządzała wirtualnymi zespołami obejmującymi Europę, Azję, obie Ameryki i Afrykę. Jej ostatnimi międzynarodowymi projektami były przekształcenia biznesowe oraz zmiany organizacyjne (w jednym z nich zaangażowanych było 10 krajów). Pracuje nad doktoratem z zakresu zarządzania projektami. Była członkiem zarządu PMI Poland Chapter. Obecnie jest członkiem rady nadzorczej spółki oferującej usługi księgowe online. W wolnym czasie pisze bloga: zarzadzam-projektami.pl.

Krystian Kaczor

Jeden z nielicznych coachów i trenerów Agile, którzy ciągle aktywnie uczestniczą w projektach. Przez 11 lat pracował ze znanymi firmami, w których rozwijał zespoły, procesy, projekty i organizacje. Stosując zasady coachingu w swoim życiu, wierzy w mierzenie efektywności poprzez praktyczne wyniki, a także, że najlepszym sposobem na naukę jest nauczanie innych. Autor książki *Scrum i nie tylko* i wielu innych publikacji. Współzałożyciel Core magazyn. Prelegent licznych polskich i międzynarodowych konferencji dotyczących jakości i Agile. Jeden z czterech polskich PSTs, PMI-ACP, ISTQB CTAL – Test Manager, SAFe Program Consultant.

Robert Buttrick

Dyrektor Project Workout Limited, międzynarodowy autorytet w dziedzinie metod zarządzania programami i projektami. Pracował w jednym z najbardziej burzliwych i trudnych sektorów przemysłowych na świecie – telekomunikacji, gdzie odpowiadał za stworzenie i prowadzenie centrum doskonałości w zarządzaniu zmianami. Członek Chartered Institute of Marketing, Chartered Engineer, Honorary Fellow w Association for Project Management (APM), Visiting Teaching Fellow na Warwick University, odznaczony Distinguished Service Certificate. Autor książki *The Project Workout: The ultimate handbook of project and programme management*.

Strategy vs Culture

Paul Hodgkins

Executive Director w Paul Hodgkins Project Consultancy. Posiada ponad 30-letnie doświadczenie w zarządzaniu i prowadzeniu zróżnicowanych kulturowo zespołów projektów i programów, osiągając wyjątkowe rezultaty biznesowe. Zarządzał projektami i programami organizacji typu *blue chip* i z powodzeniem prowadził globalne programy zmian biznesowych na całym świecie. Pracował w złożonych środowiskach, zarówno w sektorze prywatnym jak i publicznym. Mówca na licznych wydarzeniach z zarządzania projektami w Europie, Azji i w Stanach Zjednoczonych. Inspirujący lider i konsultant.

Mark Smalley

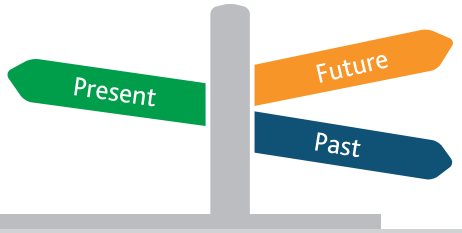
Konsultant ds. zarządzania IT w Smalley.IT. Specjalizuje się w zarządzaniu aplikacjami oraz zarządzaniu wiedzą biznesową. Związany jest z fundacją ASL BiSL, APMG-International, GamingWorks, Pink Elephant i Taking Service Forward. Mark miał okazję przemawiać przed tysiącami profesjonalistów z branży IT na ponad 100 międzynarodowych wydarzeniach. Jego wystąpienia wspierają zacieśnienie współpracy obszarów IT i biznesowych poprzez lepsze zrozumienie działających mechanizmów i wzajemnych zależności, a udzielane praktyczne wskazówki inspirują IT Project Managerów do wprowadzania zmian i usprawnień w prowadzonych projektach.

Raji Sivaraman

Dyrektor ASBA LLC, zajmującej się doradztwem dla firm z USA i Singapuru w kwestiach dotyczących planowania strategicznego, rozwoju start-upów za granicą oraz zarządzaniu ich strukturą. Współpracuje z licznymi firmami z rankingu Fortune 500 w ich projektach dotyczących społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Jako konsultant, pracowała m.in. dla branży IT, wydawniczej, usług finansowych, edukacji, oraz logistyki. Jako profesor adiunkt na Montclair State University w USA wykłada zarządzanie projektami na studiach MBA i doktoranckich. Od 10 lat zaangażowana w prace Project Management Institute, obecnie jest członkiem Chapter Member Advisory Group. Dyrektor w organizacji Project Management Without Borders.

Chris Wilson

Senior Learning and Teaching Adviser w Institute for Learning Enhancement and Innovation. Wykładowca na Wydziale Sztuki, Designu i Technologii Uniwersytetu w Derby. Z wykształcenia jest muzykiem, jak również praktykiem w sztukach technologicznych z niemal 20-letnim doświadczeniem nauczania w szkolnictwie wyższym. Wykładał i publikował na temat szerokiego spektrum tematów dotyczących kreatywności, technologii i edukacji. Aktywny członek American Creativity Association, Associate and Fellow w Higher Education Academy, badacz w Creative Technologies Research Group oraz współpracownik w Digital and Material Arts Research Centre.



Grzegorz Szałajko

Doradca strategiczny, coach biznesowy i project manager, który zdobywał doświadczenie i rozwijał swoją pasję do wdrażania kluczowych zmian w organizacjach na całym świecie. Przed rozpoczęciem niezależnej działalności – Grzegorz Szałajko Making Things Happen – spędził ponad 10 lat pracując w firmach z branży IT, gdzie globalnie odpowiadał za proces tworzenia aplikacji informatycznych. W ten sposób zdobył doświadczenie obejmujące m.in. reorganizację międzynarodowych zespołów, globalne wdrożenia metod zarządzania rozwojem systemów IT, tworzenie ładu IT oraz globalne wdrażanie systemu kontroli wewnętrznej, prowadzenie projektów zmian i wdrożenia kompletnych rozwiązań e-commerce.

Eva Johnsson

Jest doświadczonym konsultantem, trenerem i prelegentem z zakresu komunikacji, skupiającym się na aspektach międzykulturowości. Zanim w 2009 roku założyła własną firmę Eva Johnsson Communications, pracowała przez wiele lat jako specjalista z komunikacji w wielokulturowych zespołach i międzynarodowych organizacjach. W trakcie swojej długiej kariery pomagała przedsiębiorstwom, organizacjom i instytucjom znaleźć rozwiązania problemów związanych z kulturą, posługując się interaktywnymi warsztatami i stymulującymi wykładami.

Luis Seabra Coelho

Pracuje w jednej z firm portugalskiego holdingu realizującego wiele zróżnicowanych projektów – głównie z zakresu IT. Jest także aktywnym wolontariuszem społeczności zarządzania projektami, a jego blog www.ah-ha-moments.net jest tego przykładem. Wiceprezes ds. profesjonalnego rozwoju w PMI Portugal Chapter. Jako project manager interesuje się umiejętnościami miękkimi, takimi jak przywództwo, komunikacja, współpraca, budowanie zespołów, podejmowanie decyzji i innowacje. Autor publikacji *Balanced Estimate at Completion using Earned Value Management* w Project Management Magazine.

Catalin-Teodor Dogaru

MBA, PhD, PMP, trener, konsultant i partner zarządzający w TSP (smartprojects.ro). Obecnie pracuje jako Development Director w Electronic Arts. Należy do pasjonatów zarządzania projektami, procesami i programami, w dziedzinach tych nieustannie poszukuje nowości i rozwoju. Jego zdaniem gry, poczucie humoru, ale także zaangażowanie i wytrwałość to tylko niektóre z elementów wpływających na realizację udanych szkoleń, warsztatów i prezentacji, do których uczestnicy chętnie zawsze wracają.

Allen M. Price

Przez ponad dwie dekady był zaangażowany w liczne projekty dużej skali w obszarze IT. Uratował wiele projektów o różnym stopniu zagrożenia, sprawiając, że niektóre z tych przedsięwzięć stały się ikonami sukcesu w zarządzaniu projektami. Od niedawna zatrudniony przez kanadyjski rząd federalny, podejmując zadania na wyższych szczeblach w różnych agencjach rządowych. Autor książki *Realities of Project Management and USERcentric Systems*, w której dzieli się własnym podejściem do zarządzania projektami. Prelegent wielu konferencji zarządzania projektami organizowanych m.in. w Stanach Zjednoczonych, Kanadzie, Chorwacji i Polsce (NTPM w Gdańsku).

Innovations and infrastructure complex projects

Tadeusz Lis

Konstruktor, technolog, informatyk, pedagog myślenia twórczego. Specjalność – systemy corporate governance XXI w. , w tym podsystemy zarządzania rozwojem. Certyfikaty TenStep PMP, P3O i inne. Propagator używania rozumu. Aktualna pasja: zwalczanie zabobonów i przesądów w dziedzinie przedsięwzięć wielkich. Spełniony mąż i ojciec trójki Lisków. W czasie długich urlopów żegluje na 100-letnim, drewnianym „Donaldzie". Kolekcjoner i użytkownik egzotycznych, modyfikowanych samochodów różnych typów.

Ian Whittingham

Dyrektor programowy w grupie transformacji gospodarczej, w oddziale finansów i ryzyka w Thomson Reuters. Stały współpracownik www.ProjectManagement.com z zakresu tematów takich jak złożoność projektu, przywództwo, crowdsourcing, megaprojekty i trendy, pojawiające się w zakresie zarządzania projektami. PMP®, posiada prawie 20-letnie doświadczenie jako kierownik projektów i programów, mających na celu tworzenie i zwiększenie wartości biznesowej poprzez transformację i racjonalizację aktywów produktu, w tym platform dostawczych oraz zasobów organizacyjnych. Autor wielu publikacji dotyczących zarządzania projektami.

Marcin Zeszutek

Dyrektor kontraktu z wieloletnim doświadczeniem w zarządzaniu projektami inwestycji budowlanych. Zarządza budowami projektów energetycznych i ochrony środowiska o wartości do 90 mln zł. Absolwent Politechniki Gdańskiej, gdzie ukończył Wydział Inżynierii Lądowej i Środowiska oraz Wydział Zarządzania i Marketingu. Międzynarodowy sędzia rugby oraz licencjonowany edukator oraz coach.

Joana Geraldi

Profesor nadzwyczajny w Katedrze Inżynierii Zarządzania Danmarks Tekniske Universitet oraz Honorary Senior Research Associate w Bartlett SCPM na University College London. Jest miłośnikiem projektów. Przez ponad 10 lat prowadziła badania naukowe oraz zbierała informacje dotyczące wszystkiego, co jest związane z tematyką projektów, udowadniając, iż jest to dziedzina, w której wciąż istnieje bardzo wiele do zbadania, rozważenia i rozwinięcia. Jej badania w szczególności dotyczą złożoności, elastyczności, integracji, wizualizacji i decyzji w projektach, programach i portfelach.

Daria Tataj

Założycielka i CEO Tataj Innovation, uznany na świecie ekspertem d/s innowacji. Jej firma doradcza, Tataj Innovation, pomaga rządom projektować politykę innowacji. Jest alumną World Economic Forum Global Agenda Council. Odegrała ważną rolę w tworzeniu Europejskiego Instytutu Innowacji i Technologii (EIT), wielomiliardowej instytucji założonej przez Komisję Europejską w 2008 roku. Dr Tataj przedstawiła swoje badania w niedawno opublikowanej książce *Innovation and Entrepreneurship. A Growth Model for Europe beyond the Crisis* z przedmową prof. Manuela Castellsa, zdobywcy prestiżowej nagrody Holberg International Memorial Prize 2012. Książka przedstawia model tworzenia centrów innowacji w gospodarce w globalnej sieci.

Paweł Dudek

Doradca Zarządu Carrywater Group S.A. W latach 2013-2014 pełnił funkcję Prezesa Zarządu WARS S.A. Menedżer z praktyką w rozwoju biznesu i wdrażaniu zmian w organizacjach. Karierę zawodową zaczynał w Norwich Union, a w latach 2002-2005 pracował dla Medicover, gdzie odpowiadał za rozwój nowych produktów w regionie Europy Centralnej. W latach 2008-2011 wprowadzał na rynek w Polsce, Czechach, na Węgrzech i Słowacji kancelarię prawną Bird & Bird. Doradzał również zarządom spółek z branży telekomunikacyjnej, obronnej oraz usług profesjonalnych. Ukończył filozofię na KUL. Absolwent Leadership Development Program realizowanego przez Harvard Business School w Bostonie oraz studiów podyplomowych w SGH w Warszawie.

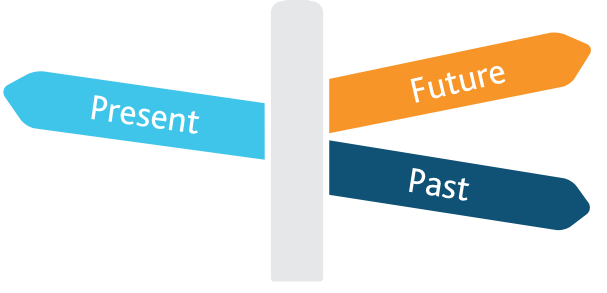
Błażej Marciniak

Ekspert od sieci i bezpieczeństwa danych z ponad 20-letnim doświadczeniem w ITC. Zarządzał jednym z największych wdrożeń mobilnej bankowości w Polsce: stworzeniem pierwszego mobilnego mBanku na strony lajt oraz na aplikacjach mobilnych na iOS i Androida, oraz kierował rozwojem największej w Europie platformy usługowej dla ruchu SMS i MMS: MultiInfo Polkomtela. Wymyślił połączenie technologii VPN z bezpośrednią topologią P2P, co później przekształciło się w technologię GatelessVPN. Oprogramowanie lokalnej chmury Sher.ly spotkało się z ciepłym przyjęciem: w ciągu 2 dni w usłudze zarejestrowało się ponad 600 osób. Spółka Sher.ly przeprowadziła udaną kampanię crowdfundingową na produkcję własnego urządzenia pamięci masowej: Sherlybox, od 2015 r. dostarczanego na cały świat.

10TH INTERNATIONAL PMI Poland Chapter CONGRESS

10 Years' Experience

30 XI - 2 XII 2015
Sheraton Hotel, Warszawa



Źródło: pixabay.com

Kluczowe czynniki sukcesu w projektach transformacji – na podstawie doświadczeń własnych

Anna Erdmańska

Zgodnie z obietnicą, którą złożyłam w poprzednim numerze „Strefy PMI" (nr 10, wrzesień 2015), tym razem będzie o sposobach radzenia sobie z wyzwaniami transformacji, a więc innymi słowy – o kluczowych czynnikach sukcesu w zarządzaniu kompleksowymi zmianami.

Dla tych, którzy nie mieli okazji przeczytać poprzedniego numeru, wymienię zidentyfikowane i opisane przez mnie poprzednio najważniejsze wyzwania transformacji:

1. Zmiany wynikające z transformacji bezpośrednio wpływają na pracowników i sposób, w jaki wykonują oni pracę.
2. Projekty transformacji są inicjowane poprzez wizje wyższej kadry zarządzającej – a co za tym idzie, są trudne w rozumieniu dla pracowników niższego szczebla.
3. Są to przedsięwzięcia złożone – angażują wiele procesów, działów, zespołów, procedur i regulacji.
4. Transformacja oznacza zmiany organizacyjne, nowe stanowiska, nowych przełożonych, likwidację niektórych stanowisk, zespołów.
5. Konsekwentnie za pkt 4 – w wyniku transformacji wymienia się kadra pracownicza: zwalniani są ludzie, często zatrudniani nowi.
6. Pod względem czasu trwania, transformacje są długimi projektami, a ich sukces można często zmierzyć po stosunkowo długim czasie od zakończenia samego projektu.

Po przeanalizowaniu swoich doświadczeń, wyróżniłabym trzy kategorie czynników sukcesu w transformacjach: **zaufanie, wizja, zaangażowanie.** Prawdę powiedziawszy, z mojego doświadczenia wynika, iż bez tych trzech elementów żaden projekt nie osiągnie swojego potencjału. Ale skomplikowana i pełna wyzwań transformacja, bez zapewnienia tych czynników, nie ma szans nawet na „jako takie" pozytywne zakończenie. Tak naprawdę te trzy elementy konstytuują się nawzajem i wynikają z siebie. Gdybym miała ustalić ich gradację, zrobiłabym to następująco: zaufanie > wizja > zaangażowanie. Tylko pracownicy, którzy mają zaufanie do kadry zarządzającej otwarcie przyjmą i rozważą przedstawianą im wizję, a w niej cel projektowy. Ufając swojemu kierownictwu i rozumiejąc wizję, będą w stanie się zaangażować. Brzmi banalnie. Pytanie co dokładnie kryje się za tymi kategoriami i jakie narzę-

dzia mogą je wspierać? Zacznijmy od kroku pierwszego, czyli od zaufania.

Zaufanie

Co rozumiemy przez zaufanie? Dlaczego jest kluczowe w projektach transformacji?

W przypadku transformacji zaufanie to przede wszystkim wiara w to, że przedstawiana wizja jest prawdziwym zamierzeniem managementu a jej cele niosą rzeczywiste korzyści dla organizacji. Gdy ludzie sobie ufają, nie podejrzewają, że za wizją takiego projektu kryje się jedynie chęć osiągnięcia prywatnych korzyści przy wykorzystaniu w tym celu innych ludzi, czytaj: ciężkiej pracy zespołu projektowego.

Dlaczego w przypadku transformacji zaufanie jest kluczowe? Gdy ruszają projekty transformacji, gdy mówi się o nadchodzących dużych zmianach, pojawia się dużo niewiadomych, w skutek czego ludzie naturalnie tracą poczucie bezpieczeństwa. Moje doświadczenie mówi mi, że im szybciej to poczucie odbudujemy, tym efektywniej będzie wyglądał początek naszego projektu, a co za tym idzie, również kolejne jego fazy.

Jak zbudować takie zaufanie, czy też go nie zniszczyć? Przede wszystkim kluczowa jest tutaj **komunikacja**, czyli to w jaki sposób i w którym momencie przedstawimy pracownikom organizacji nasz projekt. Moje doświadczenie mówi mi, że informacja o nadchodzącej transformacji powinna stać się oficjalna najszybciej jak to możliwe. Co więcej, komunikacja powinna być otwarta, zawierać ustalone już znane i wyraźnie podkreślać nieznane oraz sposób, w jaki zostaną one zdeterminowane. Ustalmy fakt: pracownicy organizacji, bezpośrednio dotknięci skutkami transformacji, bez naszego komunikatu będą na temat nadchodzących zmian bez końca dywagować, a w obliczu niepewnej przyszłości, nastawiać się do całego projektu negatywnie. Ba! Ci najbardziej wartościowi dla organizacji (eksperci z dobrą pozycją na rynku pracy) pierwsi zaczną szukać pracy! Na pewno niejednokrotnie otwieraliście CV, gdy wybuchła plotka o nadchodzących zmianach. Z transformacją jest tak, że zawsze będzie niosła ze sobą jakieś nieznane, a więc obszar do dywagacji i negatywnie nastawiających plotek zawsze zostanie. Dlatego tak ważne jest by o tych nieznanych mówić otwarcie, komunikować plan ich determinowania i regularnie wracać do pracowników z uszczegółowioną informacją.

Mówiąc o zaufaniu, nie sposób nie wspomnieć o **kulturze organizacyjnej** będącej elementem otoczenia biznesowego, z którym musimy sobie radzić. Znam wiele organizacji, w których zaufania po prostu brak. W zamian panuje atmosfera podejrzliwości i szukania winnych, w efekcie czego, w każdym komunikacie doszukuje się podstępu, haczyka, pułapki, czy drugiego tła. W takich kulturach organizacyjnych zarządzanie projektem to prowadzenie wojny. Próba zbudowania wiary w dobre intencje, z których wynikają nadchodzące zmiany będzie kończyła się fiaskiem i to trzeba sobie z góry powiedzieć, żeby uniknąć frustracji na dalszych etapach projektowych. Jeśli projektem mamy zarządzać efektywnie, nie pozostaje nic innego, jak uzbroić się w odpowiednie narzędzia i ruszyć z naszym projektem na wspomnianą wojnę. Czy wobec tego transformacja w takiej kulturze jest skazana na porażkę? Oczywiście nie. Jednak szanse na jej wysoką efektywność i wykorzystanie całego potencjału są znikome. Warto świadomie podejmować decyzje czy takie zarządzanie projektami sprawia nam przyjemność, czy nie. Niektórzy lubią takie „wyzwania".

Podsumowując, można sformułować następujące najważniejsze zasady dotyczące budowy zaufania w projektach transformacji:

1. poinformuj o nadchodzącej zmianie jak najszybciej,
2. komunikuj otwarcie i jasno – mów zarówno o znanych, jak i nieznanych,
3. komunikuj regularnie – wracaj do pracowników z kolejnymi znanymi dotyczącymi projektu,
4. kultury organizacyjnej nie zmienisz – świadomie decyduj w jakim otoczeniu będziesz prowadził swój projekt.

Wizja

Kolejny krok to przedstawienie pracownikom organizacji wizji, która determinuje transformację. Jako wizję rozumiem tutaj **obraz rzeczywistości po projekcie**. Taki opis przyszłości powinien mieć następujące cechy: nawiązanie do strategii organizacji, cel projektowy, korzyść biznesową. Co najważniejsze, wizję powinno tworzyć jak najwięcej osób zaangażowanych w projekt, nawet na jego początkowym etapie. W ten sposób wizja będzie zawierała elementy motywujące samych pracowników.

Powyższe czynniki powinny zapewnić, iż nasza wizja będzie atrakcyjna. Na pewno warto jednak dodatkowo zastanowić się w jaki sposób ją zaprezentować, by brzmiała zachęcająco. Jednocześnie nie odstępuj od żelaznej zasady: nie składaj obietnic na wyrost! (patrz rysunek poniżej)

Dlaczego wizja jest kluczowa? Pomaga zrozumieć potrzebę naszego projektu. Dosłownie można by powiedzieć, że przekłada enigmatyczny cel projektowy na tak zwany „chłopski rozum". Dzięki niej pracownicy rozumieją sens planowanych zmian.

Dodatkowo, przy tworzeniu i komunikowaniu wizji warto zaobserwować swój zespół i odbiorców komunikatu. W ten sposób zidentyfikujemy tych mniej i bardziej przekonanych do

zmiany, którą chcemy wprowadzić w ramach naszego projektu. Taka wiedza może nam się przydać w kolejnych krokach projektowych.

Podsumowując, wizja:

1. jest tworzona przez zespół projektowy,
2. nawiązuje do strategii organizacji,
3. zawiera cel projektowy,
4. przedstawia korzyści biznesowe organizacji,
5. zawiera czynniki motywujące pracowników,
6. jest przedstawiona w atrakcyjny sposób.

Zaangażowanie

Załóżmy, że mamy do czynienia z ufającym nam zespołem, który rozumie wizję, a więc i potrzebę przeprowadzenia zmian. Czy to wystarcza by chciał się zaangażować w nasz projekt? Cóż, moje doświadczenie mówi mi, że nie do końca. Przed nami jeszcze sporo pracy nad wzbudzeniem w naszych pracownikach chęci do działania.

Numerem jeden jest dla mnie tutaj **zaangażowanie zespołu w prace nad koncepcją projektu**, a następnie w ustalanie, jak tę koncepcję wdrażać, a zatem **w prace planistyczne**. Zaangażowany zespół to nie tylko ten, który mógł sam zaplanować sobie prace, ale jest to zespół, który miał wpływ na ideę, która za tymi pracami się kryje.

Kolejny, kluczowy moim zdaniem, element w budowaniu zaangażowania to **konsekwencja we wdrażaniu**. Projekty transformacji są długie i skomplikowane, wiele z nich nigdy nie dobiega do końca. Ba! Spory odsetek nigdy się nie zaczyna! W związku z tym, niejednokrotnie słyszałam: *„Ania, nastaw się, że takie projekty zawsze trwają cztery razy dłużej."* *„Ania, nie trać energii – ten projekt i tak nie ruszy"* itd. Przy takim podejściu, zespół projektowy długo nie będzie wychodził z fazy planowania, a nasz projekt na pewno wydłuży się co najmniej dwukrotnie. Podstawowym narzędziem, które pomoże nam uniknąć powyższego marazmu jest konsekwencja we wdrażaniu. Od samego początku musimy pokazać naszemu zespołowi, że za słowem idą czyny. Nikt inny nie robi tego na co dzień lepiej, niż my – kierownicy projektów, ale przy transformacjach musimy być na to szczególnie wyczuleni od samego początku projektu.

Narzędziem wspierającym zaangażowanie i walkę z marazmem może być **zastosowanie podejścia zwinnego do planowania najbliższych kroków projektowych**. W projektach transformacji trudno jest od początku szczegółowo zdeterminować fazy, czy kolejne kroki projektowe. To może frustrować wielu pracowników, innych interesariuszy i hamować zarówno zaangażowanie, jak i proces decyzyjny w projekcie. Narzucenie zarządzania projektem trybem metody zwinnej może okazać się tutaj zbawienne.

Oczywiście kluczem do zbudowania zaangażowanego zespołu jest nieskończona ilość technik motywacyjnych, które możemy tutaj dowolnie stosować. Mam na myśli motywację osobistą każdego pracownika. Jako kierownik projektu powinniśmy zidentyfikować potrzeby poszczególnych członków naszego zespołu projektowego i zastanowić się wspólnie z pracownikiem w jaki sposób mógłby wynieść z udziału w projekcie coś dla siebie.

Zajmując się motywacją w projekcie transformacji warto szczególnie zająć się następującymi grupami pracowników:

1. opornymi, czyli niechętnymi do zmiany mimo naszych wcześniejszych zabiegów,
2. „wzmacniaczami" (ang *change amplifier*), czyli ludźmi, którzy są więcej niż przychylni naszemu projektowi,
3. kluczowymi ekspertami.

Numer 1 – te osobowości należy w jakiś sposób odsunąć od naszego projektu. Niektóre sprawdzone metody: przypisać czasochłonne, jednocześnie mniej istotne dla naszego projektu zadanie; przenieść do innego działu/projektu; w ostateczności – zwolnić.

Numer 2 – tych pracowników warto zaangażować w działania o charakterze bardziej publicznym, społecznym. Tak, by swoim pozytywnym podejściem mogli zarażać innych.

Numer 3 – o tych trzeba szczególnie zadbać. A jeśli w efekcie transformacji mają docelowo stracić pracę, to zadbanie o to, by wcześniej nie odeszli staje się determinantą sukcesu naszego projektu.

O zaangażowaniu pracowników i motywacji bezpośrednio z nim związanej można przeczytać wiele naprawdę wartościowych opracowań. Moim celem jest wyłuszczyć czynniki związane z projektami transformacji. Więc oprócz powyższego dodam tutaj jeszcze jeden, moim zdaniem kluczowy, element: **komunikację**. Już się nią zajmowaliśmy w charakterze informowania o nadchodzącej zmianie. Kto jednak zarządzał projektem transformacji, ten wie, że to nie wystarczy.

Komunikacją trzeba zajmować się cały czas, a w projektach transformacji w szczególności należy:

1. być asertywnym – nie identyfikować się z narzekaniem, zło wróżeniem i powszechnie panującym marazmem wobec planowanych zmian,
2. słuchać – celem identyfikacji negatywnych komentarzy,
3. zarządzać negatywnymi komentarzami – najczęściej to po prostu plotki, które trzeba zdementować lub pewne kwestionowane przez pracowników decyzje, dla których możemy nakreślić szersze tło, przyczyny biznesowe,
4. promować swój projekt – kto, jak nie my?

Podsumowanie

A gdzie się podziały metodyki, narzędzia, techniki, dobre praktyki? Ano nie poszły sobie w las i nadal odgrywają istotną rolę. Jednak, jak mówi mi moje doświadczenie, nie kluczową. **W projektach transformacji to ludzie, ich nastawienie i zaangażowanie są najistotniejszymi czynnikami sukcesu.**

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.

Źródło: pixabay.com

Monitorowanie zależności w portfelu projektów – roadmapa to nie wszystko

Maciej Bodych, MBA, PMP, PfMP, ACP

W wielu organizacjach podstawowym elementem komunikacji z interesariuszami projektów stała się tzw. roadmapa projektu. Mówimy tutaj o mapie realizacji portfela projektów, która pokazuje w czasie, kiedy planowana jest realizacja i zakończenie aktualnie realizowanych projektów oraz kiedy będziemy uruchomiać kolejne przedsięwzięcia w firmie.

Rys. 1. Przykład wizualizacji portfela projektów z projektami w statusach realizacji, planowania i inicjacji.

Bardzo mnie cieszy, że wizualizacja staje się modna i PMO zaczęły inwestować czas na ich stworzenie, ponieważ dzięki nim zwiększamy zrozumienie sytuacji w portfelu projektów oraz zmniejszamy czas na analizę danych przez interesariuszy procesu zarządzania portfelem projektów w firmie.

W niniejszym artykule chciałbym zachęcić do pójścia dalej, a mianowicie do wdrożenia i zwizualizowania zależności, które są w portfelu projektów. Niestety jest to ważny problem w komunikacji PMO z interesariuszami, ponieważ odbiorcy roadmapy nie wiedzą w pełni, dlaczego w takiej kolejności realizowane są projekty. I tutaj właśnie oprócz strategii i priorytetów projektów ważnym elementem są zależności miedzy projektami w portfelu.

Jakie zależności powinniśmy monitorować w portfelu projektów?

Zależności pomiędzy projektami w portfelu możemy podzielić na trzy typu:

- **logiczne** – wynikające z rzeczywistej kolejności realizacji etapów/zadań w powiązanych projektach. Na przykład bez zakończenia prac w projekcie uaktualnienia wersji do nowszej systemu ERP, nie będziemy mogli wdrożyć rozliczenia nowego

produktu (przy założeniu, że stary system nie umożliwia rozliczenia nowego produktu);

- **zasobowe** – dotyczące ograniczeń zasobów organizacji, na przykład dostępności osób, środowisk testowych, maszyn, powierzchni;
- **preferowane** – czyli chcemy zrobić jakiś projekt wcześniej, ponieważ dzięki temu zdobędziemy wiedzę i doświadczenie, które ułatwi nam realizację kolejnych projektów.

Wszystkie powyższe typy można jeszcze podzielić na **wewnętrzne** (wynikającej z działań i ograniczeń wewnątrz organizacji) i **zewnętrzne** (wynikające z otoczenia firmy).

Na tym etapie warto również odpowiedzieć sobie na pytanie, na jakim poziomie będziemy zarządzali zależnościami między projektami. Należy pamiętać, że w praktyce te zależności pojawiają się na wszystkich poziomach struktury harmonogramu projektu, tj. na poziomie zadania, grupy zadań, kamieni milowych, etapów, czy całych projektów.

Jak wdrażać zależności w portfelu?

Tutaj posłużę się przykładem zrealizowanym na bazie wybranych projektów z firmy. Zobaczmy przykład budowania mapy zależności w portfelu z wykorzystaniem narzędzi do mapowania i wizualizacji zależności.

Lista projektów została uproszczona i zmieniona do przykładowej listy, umieszczonej na rysunku 2.

Po zamodelowaniu zależności pomiędzy nimi osiągnęliśmy następujący efekt (patrz rys. 3).

Zrealizowany projekt wirtualizacji serwerów miał określić potrzeby związane z centrum zapasowym otwieranym za granicą. I jak się okazało po analizie to właśnie ten projekt blokuje i wpływa na wiele innych projektów w organizacji.

Przykładowe pojedyncze zależności między projektami zostały zobrazowane na rysunku 4.

Przykład analizy takiego portfela polega na monitorowaniu wszystkich zależności danego projektu, aby móc podejmować rzetelne decyzje o ewentualnym jego opóźnieniu, skasowaniu lub wstrzymaniu. Przykłady na rysunkach 5-6.

Zachęcam do analizy i przemyślenia wdrożenia podejścia lub rozwiązań pomagających w śledzeniu i wizualizacji zależności w portfelu projektów.

Notacja do modelowania zależności

Co mogą zrobić firmy nie posiadające dedykowanych narzędzi do wizualizacji zależności w portfelu? Warto wtedy pomyśleć o przyjęciu notacji, która pozwoli zwizualizować wybrane projekty i powiązania między nimi i wykonywać taką analizę tylko ad hoc lub co określony czas, ale tylko do wybranych, najbardziej powiązanych projektów.

Uwaga: wśród firm, które do końca roku prześlą na adres mbodych@whitecom.com.pl zgłoszenie chęci wizualizacji portfela projektów, wylosujemy jedną firmę, dla której w pierwszym kwartale 2016 jednorazowo zwizualizujemy rejestr projektów i zależności miedzy nimi. W zgłoszeniu proszę podać hasło: StrefaPMI.

1. Marketing
- P1 Wdrożenie nowego produktu X
- P2 Organizacja konferencji dla partnerów
- P15. Uruchomienie aplikacji mobilnej dla Klientów
- P16. Wdrożenie nowej strony internetowej

2. Sprzedaż
- P5. Wdrożenie nowego modelu prowizyjnego
- P6. Wdrożenie nowego procesu obsługi klientów
- P14. Podniesienie standardu dokumentacji sprzedaży

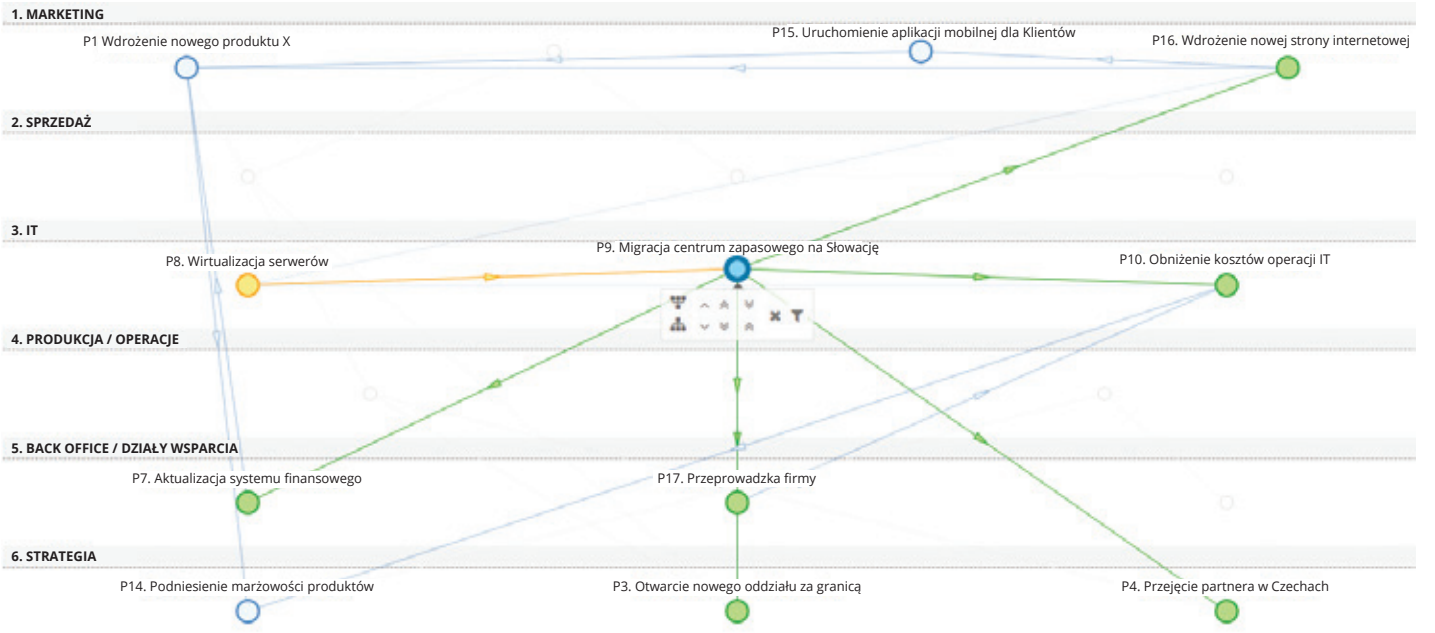
3. IT
- P8. Wirtualizacja serwerów
- P9. Migracja centrum zapasowego na Słowację
- P10. Obniżenie kosztów operacji IT

4. Produkcja / Operacje
- P11. Usprawnienie procesu obsługi reklamacji
- P13. Rozbudowa linii produkcyjnej

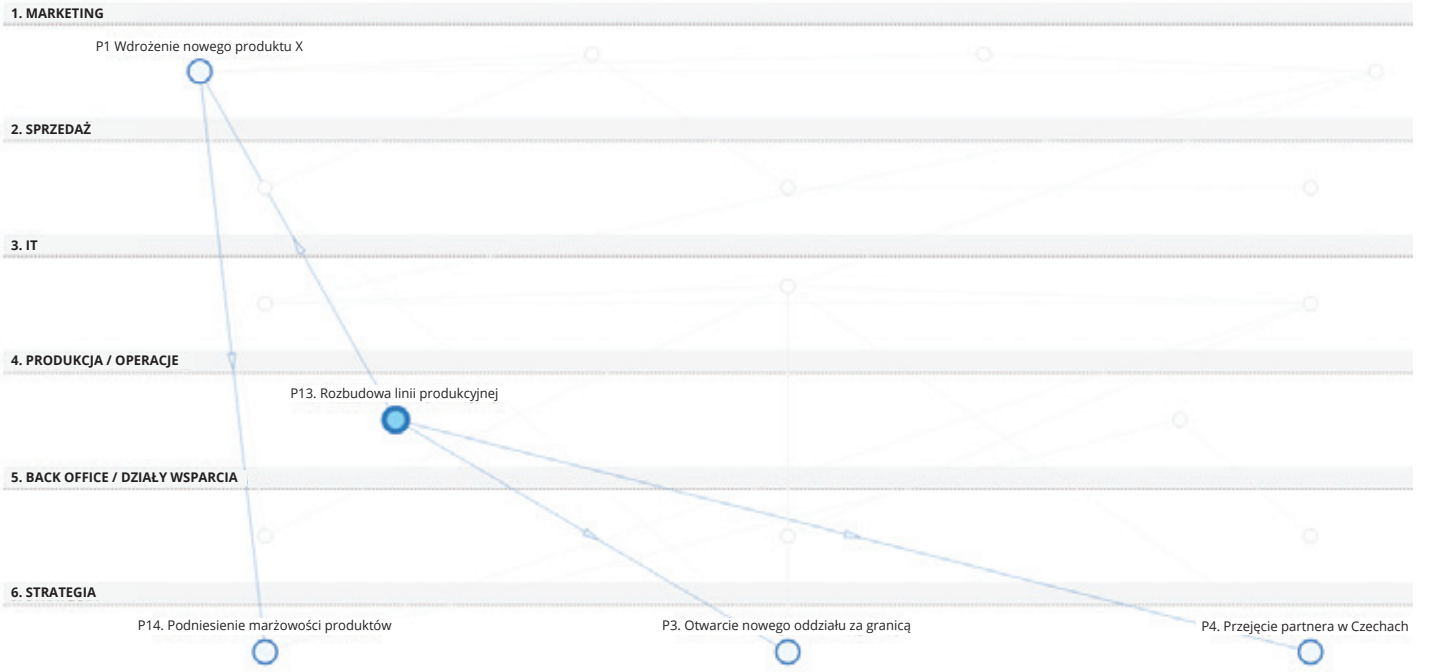
5. Back Office / Działy wsparcia
- P7. Aktualizacja systemu finansowego
- P12. Wdrożenie nowej ustawy
- P17. Przeprowadzka firmy

6. Strategia
- P3. Otwarcie nowego oddziału za granicą
- P4. Przejęcie partnera w Czechach
- P14. Podniesienie marżowości produktów

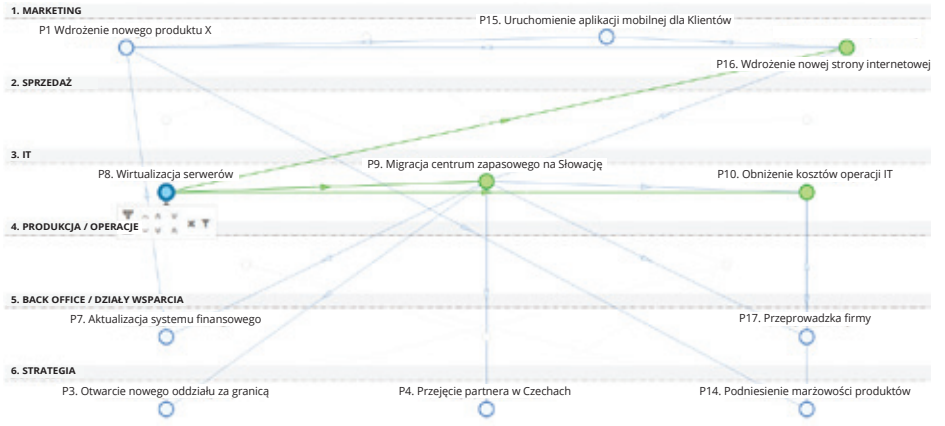
Rys. 2. Przykładowa lista projektów z organizacji.



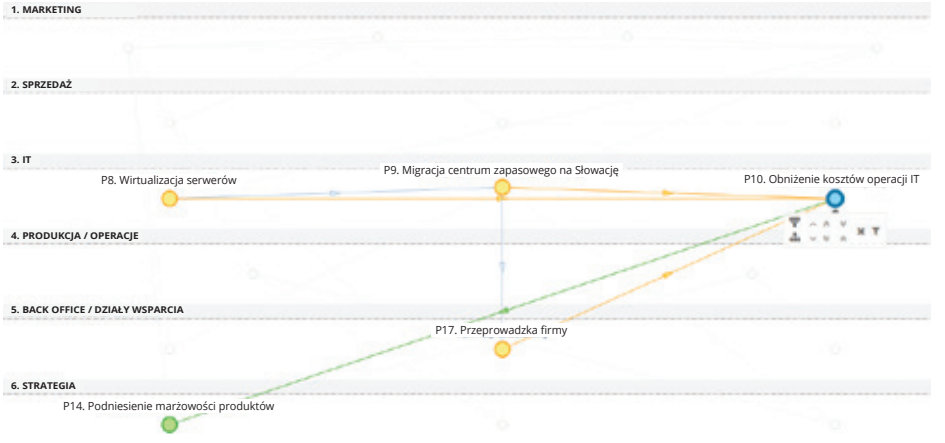
Rys. 3. Przykład wizualizacji projektów z zaznaczeniem najbardziej powiązanego projektu w portfelu.



Rys. 4. Przykład zależności między projektami



Rys 5. Przykład wizualizacji projektów z zaznaczeniem projektów, które oczekują na zakończenie projektu wirtualizacji serwerów.



Rys 6. Przykład wizualizacji projektów z zaznaczeniem poprzedników i następników danego projektu.

Maciej Bodych

MBA, PMP, PfMP, ACP

MENEDŻER PORTFELA, TRENER, KONSULTANT

Certyfikowany ekspert w zakresie zarządzania projektami, portfelem projektów i PMO. Realizował audyty oraz projekty doradcze i wdrożeniowe w Polsce, Niemczech, Szwajcarii, Anglii oraz na Ukrainie. Specjalizuje się w obszarze usprawnień organizacji poprzez wdrożenie zarządzania portfelem projektów i PMO oraz w obszarze rozwoju kierowników projektów.

Od roku 2010 pracuje dla PMI® Global pełniąc rolę mentora odpowiedzialnego za oddziały w Europie Wschodniej oraz doradcy zarządu w zakresie rekrutacji. Od 2005 roku certyfikowany PMP®. W roku 2014 w ramach pilotażu nowej certyfikacji PMI® uzyskał w grupie pierwszych osób na świecie tytuł Portfolio Management Professional (PfMP)®.

Autor wielu artykułów z dziedziny zarządzania projektami oraz współautor książki „PMO. Praktyka zarządzania projektami i portfelem projektów w organizacji".

Aktualnie jest prezesem firmy WHITECOM Project Experience specjalizującej się w szkoleniach, ustawieniu PMO oraz zarządzaniu projektami i portfelem projektów w organizacjach.

Budowanie pasji do zarządzania projektami

Grzegorz Szałajko, PMP

Zarządzanie projektami może być pracą marzeń i sposobem na ciągły rozwój ludzi w organizacji, lub też sprowadzić się do uciążliwej administracji zabijającej znaczną część potencjału drzemiącego w zespołach. Którą drogę obrała Twoja organizacja?

Źródło: 123rf.com

Od lat przyglądam się temu w jaki sposób organizacje w różnych miejscach świata podchodzą do budowania kultury projektowej. W wielkim skrócie, najpopularniejsze podejścia można podzielić na:

- **formalne** – skupione, najczęściej bezrefleksyjnie, na implementacji procesów i dokumentów wynikających z konkretnej metodyki, której wdrożenie staje się celem samym w sobie,
- **„leseferystyczne"** – zakładające, że samo wprowadzenie jasnych stymulantów sukcesu, najczęściej postaci zestawu regularnie mierzonych KPI, zadziała niczym „niewidzialna ręka rynku" i doprowadzi do fali sukcesów w projektach,
- **pasywne** – polegające na obarczeniu jednej lub kilku osób, najczęściej spoza kierownictwa, obowiązkiem uporządkowania projektów i pozostawieniu ich samych, najczęściej bez jakichkolwiek zasobów.

Pierwsze z tych podejść daje poczucie szybkiego postępu. Pojawiają się dokumenty, role zdają się być nareszcie jasne, a zarząd w końcu zaczyna wiedzieć cokolwiek o toczących się projektach. Najczęściej jednak bardzo szybko buduje się kultura, w której procesy i dokumentacja wygrywają ze zdrowym rozsądkiem. Dzieje się tak dlatego, że zespoły najczęściej nie do końca rozumieją istotę zmian, widząc tylko obciążenie formalne. Dlatego bardzo szybko uczą się sprawności administracyjnej i próbują w jakiś sposób realizować projekty **pomimo** metodyki przyjętej przez organizację. Zarządzanie projektami jako profesja zaczyna kojarzyć się raczej z przesadną administracją, brakiem rozsądku i rozdmuchanymi procedurami. Przy tym wszystkim najczęściej nie widać prób doskonalenia procesów i dokumentacji, ponieważ z definicji dostają one łatkę nieprzydatnych. Nic dziwnego – w końcu mało kto w samych projektach wie w czym mają im pomóc. Przecież najważniejsze jest to, aby by po prostu były zgodne z przyjętym standardem.

Podejście „leseferystyczne", którego nazwę zapożyczyłem z ekonomii liberalnej, jest najczęściej widoczne w firmach o generalnie niewielkiej dojrzałości biznesowej. Zarządzanie w nich jest najczęściej oparte na ciągłej „walce" i generowaniu krótkoterminowych zysków. Podejście do usprawnienia kultury projektowej jest w tym przypadku najczęściej próbą zastosowania źle zrozumianego zarządzania przez cele. Pojawiają się różnego rodzaju stanowczo egzekwowane KPI typu: „dostawa na czas", „dostawa w budżecie", „zafakturowanie o czasie" itp. Każdy z nich z punktu widzenia pojedynczego projektu jest pozornie zasadny. Okazuje się jednak, że w szybkim czasie system wskaźników jest doskonale „ogrywany" przez kierowników projektów, zazwyczaj ze szkodą dla organizacji i jej klientów. Dostawę na czas łatwo przecież zrealizować naciągając nieco jakość lub kradnąc zasoby z innych projektów, a dostawę w budżecie zawsze można osiągnąć rolując koszty w czasie, przerzucając je do innego MPK lub szukając doraźnych oszczędności uderzających w jakość. Kultura wytworzona w ten sposób jest w długim okresie czasu silnie destrukcyjna dla organizacji i jednocześnie rzadko prowadzi do refleksji nad skutkami jej stosowania.

Podejście pasywne jest najczęściej widoczne w firmach, których zarządy nie rozumieją wagi projektów w ich rozwoju i realizacji strategii. Dość często pojawia się w wyniku starań zapaleńca, który uparcie drąży temat zmian w tym obszarze i w mniej lub bardziej formalny sposób dostaje w końcu mandat do działania. Oczywiście, najczęściej nie towarzyszą temu mandatowi jakiekolwiek zasoby. Z czasem, początkowo zmotywowany zapaleniec zaczyna zauważać, że wszelkie wysiłki wynikające z prób porządkowania projektów są systematycznie niweczone przez działania kadry menedżerskiej skupionej wyłącznie na bieżącej działalności operacyjnej. W ten sposób najczęściej zamienia się w biznesowy odpowiednik Don Kichota, nieustannie walczącego z organizacją i w ten sposób szybko wypalającego się zawodowo. W tym przypadku cała sytuacja jest o tyle przykra, że całość zaczęła się od pasji, na której można było zbudować wiele dobrego dla firmy.

Czy można inaczej?

Na szczęście odpowiedź na powyższe pytanie jest twierdząca. Alternatywą do powyższych scenariuszy jest podejście społeczne, zwane również partycypacyjnym, które jest coraz częściej stosowane przez organizacje stawiające na zrównoważony rozwój i budowę kultury doskonałości w zarządzaniu. W zasadzie, w świecie firm produkcyjnych tego typu podejście nie jest niczym nowym. Wystarczy przyjrzeć się chociażby Kaizenowi, który wiele organizacji stosuje od dziesięcioleci. W świecie projektów, który przez długi czas był zdominowany podejściami formalnymi, jest to jednak pewnego rodzaju nowość.

Podejście partycypacyjne buduje silnie na motywacji i czynnikach z nią związanych. Te czynniki, opisane chociażby przez Fredericka Herzberga, to głównie:

- robienie tego, co się lubi,
- wyzwania i możliwość osiągnięć,
- rozwój,
- uznanie,
- odpowiedzialność,

- udział w podejmowaniu decyzji,
- duma z wykonywanej pracy.

Wynikające z nich podstawowe zasady podejścia partycypacyjnego w budowaniu organizacji projektowej to:

Buduj na pasji: Znajdź grupę kierowników projektów, którzy uwielbiają swoją pracę i zaproś ich do zespołu. W niemal każdej dużej organizacji znajdą się takie osoby. Można również zwrócić na to uwagę podczas rekrutacji kolejnych. Włączenie takich osób w prace daje pewność, że chętnie zaangażują się w budowanie profesjonalnego środowiska dla prowadzonych przez siebie projektów. Jeżeli masz obawy, że ich kompetencje nie są jeszcze w pełni rozwinięte, zaufaj, że te osoby i tak wypracują coś znacznie lepiej dopasowanego do organizacji niż standardowe metodyki. Przy tym, jeśli będzie to konieczne, same również pogłębiając własną wiedzę.

Zadbaj o pasję sponsorów: Żadna istotna zmiana w kulturze zarządzania nie może odbyć się bez aktywnego wsparcia zarządu. Dlatego niemal każde wdrożenie metod zarządzania projektami lub projekt zmiany kultury pracy w tym obszarze rozpoczynam od znalezienia potencjalnego pasjonata projektów w tym gronie. Zaskakująco często okazuje się nim sam prezes, który może dostrzec w projektach sposób na skuteczną realizację strategii, lub CFO, który upatruje w nich szansy na zwiększenie przejrzystości w obszarze inwestycji. Należy jednak uważać na kilka istotnych spraw. Po pierwsze, spora część członków zarządów ma za sobą nieudane wdrożenie realizowane w podejściu formalistycznym. Znają więc wpływ wcześniejszych prób wdrożenia metod zarządzania projektami na przerost biurokracji, rozdmuchanie struktur PMO i brak realnych korzyści biznesowych. Dlatego rozmawiając z nimi należy jasno pokazywać maksymalnie lekkie i najlepiej iteracyjne podejście do planowanych zmian. Ponadto, absolutną koniecznością jest rozmowa przez pryzmat ich celów (np. realizacja strategii). Postawienie wdrożenia metod zarządzania jako celu samego w sobie może być początkiem końca realnego zaangażowania członków zarządu. W końcu jeśli mają wspierać pasję do projektów, to również musi być ich „hobby".

Daj kierownikom projektów tożsamość w organizacji: W wielu firmach bycie kierownikiem projektu to nadal po prostu dodatkowe zajęcie, za które rzadko jest się docenianym, za to łatwo dostać przysłowiowe baty w przypadku niepowodzeń. Spora część pełniących tę rolę ma przy tym poczucie, że działają samotnie i nie ma wokół nikogo, kto mógłby ich zrozumieć. W takim przypadku wystarczy najczęściej spotkać ich z pozostałymi osobami o podobnej roli, dać im przestrzeń do wymiany doświadczeń, a przede wszystkim pokazać, że to całkiem pokaźna grupa zawodowa w organizacji. To dobry początek, po którym warto kontynuować ten wątek między innymi z działem HR, który może być doskonałym partnerem do ustanowienia formalnej roli, zbudowania ścieżek rozwoju i formalnego uznania kompetencji w zarządzaniu projektami jako jednej z kluczowych w organizacji. W momencie, gdy bycie kierownikiem projektu stanie się czymś, co organizacja dostrzega i pielęgnuje, osoby pełniące tę rolę dostaną dodatkowy impuls do rozwoju i profesjonalizacji swoich działań.

Buduj kompetencje zamiast wyręczać: W wielu biurach projektów pokutuje mit, że to ludzie pracujący właśnie tam powinni być największymi ekspertami w zakresie zarządzania projektami. Jest to im potrzebne między innymi po to, aby pokazywać kierownikom projektów jak mają pracować, przygotowywać dla nich narzędzia i ustalać procedury. A co by było gdyby założyć, że PMO ma znać się jak najmniej? Jakie byłyby skutki przesunięcia centrum kompetencji na samych kierowników projektów? Jak zmieniłaby się rola PMO, gdyby jego główną misją było rozwijanie kompetencji tam, gdzie jest używana i animowanie transferu wiedzy w społeczności kierowników projektów? W organizacjach, gdzie takie przesunięcie nastąpiło, spora część kierowników znacznie bardziej zaczęła zwracać uwagę na metody swojej pracy i samodzielnie dokonała wielu korekt w swoim działaniu. Będąc coraz bardziej świadomymi uczestnikami procesu, stali się też o wiele lepszymi partnerami do rozmowy z PMO i sponsorami.

Dbaj o inspirację: Nawet szkolenia z formalnych metod zarządzania mogą być źródłem inspiracji do rozwoju i zmiany kultury zarządzania jeśli prowadzą je ciekawi ludzie. Warto o tym pamiętać wybierając partnerów szkoleniowych. Zadbaj o to, aby trenerzy zapraszani do twojej organizacji wspierali budowę kultury, na której Ci zależy. Najlepiej w ich wybór zaangażuj samych kierowników projektów, którzy z czasem, po kilku spotkaniach sami nauczą się wyboru dobrych partnerów. Warto również postawić na niecodzienne metody rozwoju, takie jak na przykład wizyty studyjne w ciekawych projektach niekonkurujących firm, spotkania z coachami kariery, sesje wymiany doświadczeń z innymi organizacjami. Z doświadczenia wiem, że są one na wyciągnięcie ręki. W firmach, które znam, doprowadzenie do pierwszych działań tego typu rzadko trwało dłużej niż kilka tygodni od momentu podjęcia decyzji. Efektem zawsze było zachęcenie kierowników projektów do samodzielnego rozwoju i aktywnego poszukiwania rozwiązań doskwierających im problemów.

Oddaj metody i narzędzia stosującym je: To fundament budowania zaangażowania w ciągłe doskonalenie metod zarządzania. Jeżeli własność narzędzi i metod jest scentralizowana w PMO, lub co gorsza, odległym biznesowo dziale procesów lub jakości, są one traktowane przez kierowników projektów jako coś obcego, czemu po prostu muszą się podporządkować. Po pierwsze, wywołuje to naturalny opór. Po drugie, z definicji przerzuca odpowiedzialność na dział, który jest jego właścicielem. Alternatywą jest oddanie metod i narzędzi w ręce samych kierowników, przy wsparciu ze strony PMO jako moderatora procesu ich ciągłego rozwoju i doskonalenia. We wszystkich organizacjach jakie znam, już w pierwszych miesiącach od zbudowania społeczności kierowników projektów pielęgnujących własne metody pracy, nastąpiła znaczna racjonalizacja procesów i dopasowanie ich do potrzeb projektów.

Stwórz okazje do świętowania dobrze zarządzanych projektów: Coraz więcej organizacji, które zrozumiały, że uznanie to coś więcej niż potwierdzenie osiągnięcia KPI projektu i wypłacenie premii, sięga o krok dalej w poszukiwaniu sposobów na promowanie dobrze zarządzanych przedsięwzięć. Jednym z najpopularniejszych jest organizacja wewnętrznego konkursu na najlepiej zarządzany projekt. Odpowiednie podejście do takiego działania również polega na zaangażowaniu społeczności PM-ów do oceny zgłoszonych do konkursu przedsięwzięć. Wiąże się to z najczęściej z przeprowadzaniem wywiadów z kluczowymi interesariuszami czy też przeglądania technik i narzędzi zastosowanych przez zespoły biorące udział w rywalizacji. Dzięki temu, jako niemal efekt uboczny, następuje transfer wiedzy i doświadczenia. Często zwycięskie projekty są jednocześnie świetnymi kandydatami do konkursów organizowanych przez największe organizacje branżowe lub zajmujące się zarządzaniem. Daje to nie tylko możliwość dalszego promowania świetnych zespołów, ale również stwarza okazję do pozytywnego PR dla całej organizacji.

To tylko przykład działań, które można podjąć aby budować pasję do projektów w organizacji. Raz uruchomiona grupa pasjonatów z pewnością szybko wygeneruje kolejne. I to będzie dowód na to, że było warto, ponieważ każda organizacja chcąca się rozwijać tylko czeka na managerów, którzy z pasją robią to sami.

Grzegorz Szałajko, PMP

Doradca strategiczny i menedżer projektów. Wspiera menedżerów w budowaniu strategii, modeli biznesowych oraz skutecznych środowisk do realizacji przedsięwzięć, doskonalenia metod zarządzania i skutecznego wprowadzania zmian. Jednocześnie wnosi do ich organizacji swoje bogate międzynarodowe doświadczenie oraz pasję do zarządzania projektami. Wiodący autor międzynarodowego standardu oceny projektów IPMA Project Excellence Baseline®. Fellow w międzynarodowym think-tanku Systemic Excellence Group.

Fot. Paweł Łopatka (SoftServe)

Will someone manage my project instead of me?!

Olha Moroz, Ewa Serwa

The dynamics of global business are changing, growing and transforming very fast, and outsourcing is no different. Today there is no doubt that outsourcing is a highly popular and fast-evolving trend. Many companies are looking for ways to bring more effectiveness to their business via outsourcing, not only in the IT area, but in all major business domains such as finance, manufacturing, and human resources. The projects, thus, are greatly varied and complex – technically, as well as organizationally. As a response to those changes, we experience significant shift in outsourcing business models from pure staff augmentation to the result oriented and outcome based models. In such models project management becomes more complex and more important.

Organizations are looking for true partners and more expertise from their vendors and more outcomes rather than simple input. We experience increased services transformation to Managed Service model.

Make-or-Buy Analysis

PMBOK® Guide (taken from 12.1.2.1) says: *"A make-or-buy analysis is a general management technique used to determine whether particular work can best be accomplished by the project team or should be purchased from outside sources. Sometimes a capability may exist within the project organization, but may be committed to working on other projects, in which case, the project may need to source such effort from outside the organization".*

Outsourcing brings a lot of challenges to organization, but at the same time it may be a huge advantage if properly established and managed. Not surprisingly, it's a complicated task – to find a person that has the experience, project management skills and interpersonal skills necessary for a particular project – a project manager.

Should you outsource your project management or should you hire a new project manager?

Ideally, a project manager ensures a project`s successful and timely completion, so in the case of ineffective management leading to a project or business failure, companies, quite naturally, start looking for ways to redeem the situation. A more productive approach, of course, is to find the right person that is able to manage a particular project before any failures take place – only then, should you begin your project. This type of individual cannot always be found within an organization. Lack of in-house expertise, knowledge, funds or availability are all valid reasons to decide to outsource project management. In case the whole project is outsources, it is quite naturally that project manager is also a member of vendor's organization and will be responsible for leading the project.

The vendors providing outsourced project management expertise should be focused on training, development and coaching project management experts. Project manag-

ers should be trained not only to follow the standards and best project management practices, but also the very important thing – a collaboration with client, understanding the client's business, domain, market, project goals, product and end user's needs.

What is important to remember that project management is not only about completing the project on time, on budget and on scope, it is about building a long-term and result oriented collaboration between the two organizations working towards the same goal.

Advantages of outsourcing project management, which motivate you to think about it. What are some of real benefits?

Experience, knowledge, best practices, availability. The organization may have its own expertise in-house, but there are no available project managers to do the actual job. External specialists can have the time to invest more into project management research, new technologies and methodologies. Consultants use best practices developed during their previous experience and assignments. By using external expertise, organizations will gain the necessary knowledge to be able to drive the project themselves.

Timely support. Project managers from vendor's organization usually know how to use better the services provided by their organization. In case of some risks, they may use not just internal to project assets, but also request proper support from the entire organization.

Objectivity. All organizations have their own politics and negotiations behind final decisions. This takes a lot of time and attention of the internal personnel as most of the employees within the organization have their own interests in many of the decisions. An outside person is less likely to fall under the influence of office politics and may bring an independent and more objective view of what is better for the organization.

Cost savings is also an important issue on the list of outsourcing advantages. Cost saving was always in a list of most important reasons to outsource, though the situation changes more and more. Currently many organizations are looking for true experienced, reliable partners and cost is not the most important question.

Be well prepared for the challenges

Culture and Processes. Each organization has its own culture that has been developed, as well as established processes and procedures. The bigger an organization, the harder it becomes for every new employee to adjust to all the processes and rules within the company. For a project manager who is external to the company, the period of adoption may be much shorter as the project manager should concentrate on the ongoing project rather than on learning and understanding the company. The important fact that project manager should be well informed and familiar with both organizations, with practices and processes. Key to success for project manager would be a quick adaptation to the environment, learning and ability to react to the change.

Gaining Knowledge and Experience. One of the most popular reasons why project management is outsourced is that organizations may not have people with the appropriate knowledge and experience. On the other hand they may never gain this expertise while outsourcing the project manager role. This is why most organizations outsource project management, while additionally developing the necessary skills inside the organization. In such cases outsourcing may become a valuable educational experience for the organizations' employees working alongside an external project manager.

Dependency on Vendors. Many organizations see some risks in long-term dependency on one vendor when all the knowledge and experience is collected within another company, including the project management expertise. On the other hand, the long-term relations may become a basis for a solid and mutually beneficial partnership, since there is no need for additional period of adoption and the client organization's culture, as well as processes are already familiar to the vendor. If building a partnership is not possible, clients can avoid outsourcing the most important and valuable tasks, choosing to outsource smaller portions of the project.

Access to Internal Information. Another extremely important part of the relationship is between the client organization and the external project manager. The person taking the leadership position will have access to internal information that may be sensitive or confidential. It may also make the collaboration between the two companies more complicated. A solution is to establish a good and formal process of collaboration right from the beginning and ensure that it is followed.

Nothing is ever completely outsourced

To understand this, the project manager consulting for your organization should work on a few important hard and soft skills:

Contract Management. The project manager is the key person who should possess complete knowledge of the contract and manage the relationship according to it. In a current changing environment more and more organizations try to shorten the contract duration as much as possible to be able to switch to another option if the current one is not quite acceptable. Under such conditions project manager should quickly react to the change and be flexible enough. Also need to keep in mind that contract brings additional limitations and

Fot. Paweł Łopatka (SoftServe)

constraints like less flexibility in scope or cost management which should be taken into consideration and followed by project manager.

Managing Relationship. In outsourcing, the project manager is managing not only the technical aspects of a project, but also the business components, the business relationship between two companies in particular. It requires key skills that may be weaker in the case of managing a project in-house. It is advisable to focus upon the art of negotiation and the business relationship.

Cultural Background. Outsourcing already implies the collaboration between people from different cultural environment. Every project manager should have strong knowledge of the traditions of the client's company. This knowledge could be gained while performing company research, communicating with the employees inside the company, by asking questions, socializing and establishing a relationship with co-workers.

Communications Management. It is often said that communication is the glue connecting all the parts of a project together. Being external to your organization, the project manager should never let their communication management skills get rusty, always maintaining them on a very high level.

Time Zones. It probably worth saying that in majority of cases project manager operates in a different time zone that the client organization. This brings additional set of challenges to the communication process, need to adjust to find period of time overlap, organize good quality communication tools, video sessions, often visits.

Distributed Teams. Often project manager is responsible for the project success, having team members from both sides – internal to his/her organization and from client's organization. Such distribution is an additional reason to be good in communication, building relationships and team building skill. Project infrastructure should be in place to support multiple locations. The challenge of distributed teams is also in a processes alignment between two organizations. Project manager in outsourcing should learn new processes typical for client organization and teach them the entire team.

Strong People Skills. Ability to build effective project team and ensure a successful project completion while at distance also requires a strong ability to find a personal approach to each team member.

Fot. Paweł Łopatka (SoftServe)

Being Adaptive. In most cases an external expert should be able to adapt to the internal rules, processes and traditions of the organization in a very short period of time. While the ability to adapt is important, it can also be an acquired skill, which is especially important if you have to adjust to the working conditions existent in the client organization that may not be comfortable. Your main focus should be on achieving a positive project outcome.

Flexibility, Mobility. It is very likely that traveling and an intensive schedule will be unavoidable during the project period. The project manager should be able to react to the changes and adapt to any circumstances.

Language. It is obvious that the knowledge of foreign languages would be absolutely necessary to be successful as project manager in outsourcing.

What options are better? These, what are available

When considering your options, make sure if this is a good move for your company. Outsourcing project management may be a great experience with an added value. An external support saves the money, your time and stress and in fact, it can be your business model. Many vendors offer outsources project management expertise, but one thing should be clear: finding the right one can be challenging. Just be aware of risks involved in this. You have specific projects and you need the expertise and resources and understands your needs and expectations, to lead to the success of your projects.

Olha Moroz

Olha has been working in SoftServe Company for more than 12 years. She started from the position of QC engineer, then worked as automated testing engineer, QA Manager, has significant experience in Project Management. On her R&D Manager position Olha was managing Research project in the most cutting edge technologies and business domains. Now Olha is Delivery Director at SoftServe, leading the Delivery Unit focused on the Networking and Security solutions. Olha is a corporate trainer in many areas like Project Management, Agile/SCRUM, communication and professional relationships. Olha loves traveling, sports, skiing, mountains, sea and outdoors recreation, books and movies in the style of fantasy, fairy tales and cartoons. Life motto: Be yourself; everyone else is already taken.

Ewa Serwa

A graduate from various management studies. Holds diplomas in Marketing and Management, Project Management, Internal Audit and Management Control. Certified project manager. Since 2007 engaged in government and local government programs financed from UE Structural Funds. Responsible for attesting and certifying expenses to the European Commission, in charge of the financial management. An expert, advisor and member of Grants Committee. Currently, a project coordinator in health service mainly in the sphere of financial restructuring medical units. PMI volunteer involved at a Wroclaw Branch.

Źródło: pixabay.com

PMO – warto polubić to zwierzę

Jakie są czynniki sukcesu wdrożenia Biura Projektów?

Paulina Łukasik

Kto ma doświadczenia związane z wdrażaniem PMO wie, że jest to dość drapieżne zwierzę. Potrafi ugryźć. Jak się je oswoi – może stać się najwierniejszym przyjacielem. Odpowiednio zorganizowane Biuro Projektów i jego rozwój mogą przynieść organizacji wiele korzyści – bardziej efektywne projekty kończące się sukcesem czy bardziej zaangażowanych i zmotywowanych pracowników. Zanim jednak takie korzyści zobaczymy, czeka nas długa i dość wyboista droga. Za to niezwykle inspirująca i rozwijająca... Ale zacznijmy od początku.

Po co komu PMO?

Obecnie coraz częściej firmy szukają rozwiązań mających polepszyć jakość pracy, rozwój ludzi, ale przede wszystkim zwiększyć zyski i być lepiej przygotowanym do „walki z konkurencją". Jedną z metod na większą efektywność (i nie tylko, bo także większą motywację pracowników) w realizacji działań jest zarządzanie projektami. Żeby organizacja projektowa mogła w większym czy mniejszym stopniu zafunkcjonować, potrzebne jest PMO (Project Management Office) – jednostka lub biuro, które będzie wspierać firmę w aktywnym zarządzaniu projektami. Prowadząc wdrożenie organizacji projektowej należy skupić się na wielu ważnych kwestiach, o których poniżej. Bez nich sukces wdrożenia może stanąć pod znakiem zapytania.

Na początku wdrożenia PMO, które mam okazję prowadzić, skupiłam się przede wszystkim na uzyskaniu podstawowych informacji od Zarządzających w jaki sposób PMO ma działać, kto je założy i rozwinie, jaką rolę ma spełniać w organizacji. Wyznaczono mnie na osobę, która będzie odpowiadała za jej wdrożenie, przy wsparciu doświadczonego coacha i menedżera projektów. Oczywiście przy mocnym wsparciu Sponsora wdrożenia. W tym momencie ważne było pochylenie się nad sytuacją firmy, łącznie z identyfikacją ewentualnych problemów, z którymi akurat się borykamy. Przyjrzeliśmy się celom strategicznym, określiliśmy jakie działania toczą się w tej chwili i ile z nich odpowiada założonym celom. Na tej podstawie Zarząd określił, w których obszarach mamy zbyt duży urodzaj działań, a w których braki. W ten sposób powstały zalążki portfela projektów, który do dziś jest i nadal będzie niezbędnym elementem funkcjonowania PMO i wykorzystywania go jako informacji zarządczej.

Potrzebny Sponsor wdrożenia

W naszym przypadku wdrożenie zaczęto się „na górze" i od tego wiele zależało – powtarzałam to sobie jak mantrę, nauczona doświadczeniem innych, którzy mówili: „Bez zaangażowania Zarządu nie uda Ci się wiele zrobić, nawet z Twoim entuzjazmem". Dziś z całkowitym przekonaniem mogę powiedzieć, że była to prawda. Oczywiście, potrzebne też było zaangażowanie i uwaga Menedżerów oraz pracowników, którzy realizo-

wali projekty (wtedy nie nazywali się jeszcze Project Managerami). Mimo to, niezbędne jest wsparcie Zarządu, a przede wszystkim Sponsora wdrożenia. To Zarząd musi wiedzieć i wierzyć w to, że zarządzanie projektami przyniesie realne korzyści – usprawni podejmowanie decyzji o nowych inicjatywach, w które firma zainwestuje, zmotywuje ludzi i sprawniej zrealizujemy podjęte projekty.

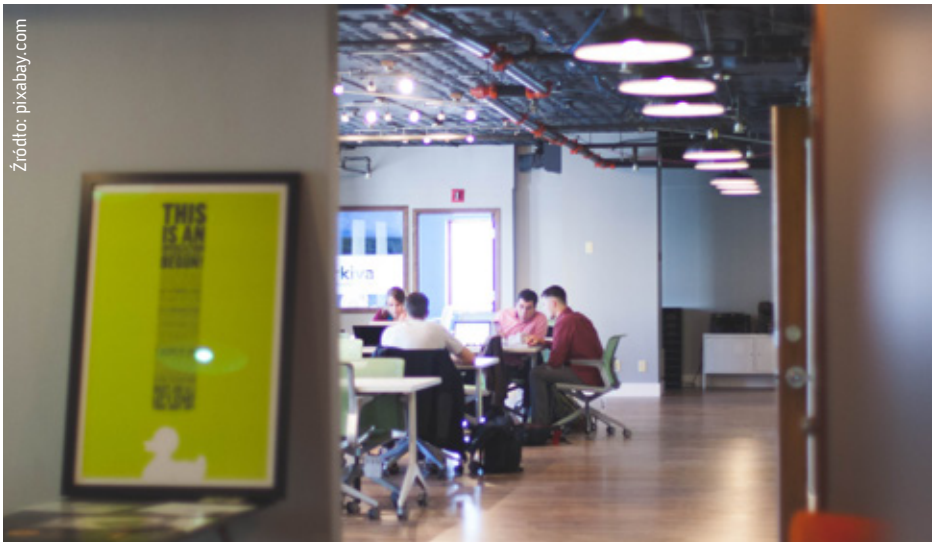
Przekonanie Zarządu było tym bardziej istotne, że często członkowie Zarządu występowali w roli Sponsorów poszczególnych projektów. Organizacja, w której PMO nie funkcjonowało wcześniej, mająca małą świadomość pozytywnych aspektów, jakie za sobą niesie (a nie tylko sterty papierów), potrzebowała nie tylko Sponsora wdrożenia PMO, ale też mocno zaangażowanych Sponsorów. Bez ich zaangażowania ciężko byłoby cokolwiek wprowadzić, nie mówiąc o realnych korzyściach z realizowanych projektów. W mojej ocenie stanowiło to najważniejszy element w układance pt. „Wdrażamy PMO". Kolejnym krokiem było ułożenie ramy współpracy Sponsor – wdrażający PMO, określenie moich początkowych uprawnień i funkcji. Dostałam wtedy ważną informację o tym, by być wsparciem, a nie kontrolerem i powoli przekazywać wiedzę w tym temacie członkom organizacji projektowej. Tak też było – powoli, małymi kroczkami mówiłam i tłumaczyłam na czym polega organizacja projektowa, co jest naszym celem i jakie korzyści z niej mamy. Niektórzy mówili o blokadzie psychologicznej inni o tym, że od wielu lat działają w tej firmie i żadne zarządzanie projektami nie jest potrzebne, bo do tej pory radzili sobie bez metodyk projektowych. Ja uparcie drążyłam temat – pytałam o planowane inicjatywy, organizowałam szkolenia z podstaw zarządzania projektami, pierwsze spotkania kierowników projektów – aby ich zintegrować i pokazać jak ważną rolę pełnią dla firmy. Dzięki wsparciu Zarządu miałam do dyspozycji budżet, aby móc realizować inne działania. Potem były kolejne działania – określiliśmy stan „wyjściowy" portfela projektów, czyli które projekty na chwilę obecną uznajemy za ważne – takie, których postępy chce widzieć Zarząd.

Zweryfikuj zadania, projekty i procesy

Aby móc budować organizację projektową w firmie musiałam wiedzieć, co się w niej dzieje. Zaczęłam od zebrania listy zadań, projektów i procesów. Choć może się to wydać karkołomne zadanie, osoba, która trochę zna firmę lub ma talent organizatora dobrze sobie z tym poradzi. Przygotowując taką listę działań przekonałam się ile ich jest, kto realizuje które zadanie, ilu jest Sponsorów i jakie portfele projektów mają. Spotkałam się z tym, że niektóre osoby nie wiedziały, kto jest Sponsorem w ich „projekcie". Moim celem było zidentyfikowanie listy działań realizowanych w firmie i wykorzystujących jej zasoby. Pytano mnie wielokrotnie: „Co to jest projekt? Kim jest Sponsor? Czy ja jestem Project Managerem?" – a ja cierpliwie odpowiadałam. Z czasem wszyscy uczestnicy organizacji projektowej znali swoje role w projekcie, uprawnienia i odpowiedzialności Sponsora, Project Managera. Potrzebowaliśmy do tego jednak ciągłego rozpowszechniania wiedzy, czasu i tłumaczenia na każdym poziomie organizacji, a także instrukcji, które te najważniejsze informacje będą zawierać. Nie przesadzałam jednak z biurokracją, która może zabić nawet najlepszy pomysł – postawiłam na rozmowy, spotkania, wyjaśnianie, tłumaczenie, wspólną pracę, działania i burze mózgów, za które do dziś jestem wdzięczna wszystkim, którzy wzięli w nich udział. Bez tego wdrażanie nie byłoby możliwe. Cyklicznie też komunikowałam na każdym poziomie w firmie – Zarządowi, Dyrektorom, a także PM-om o postępach prac we wdrożeniu, o wszystkich ustaleniach i pomysłach, które pojawiły się po drodze. Określiłam też w międzyczasie listę działań, które zidentyfikowałam w firmie i podzieliłam ją na miniportfele poszczególnych Sponsorów, aby zacząć z nimi weryfikować te działania – czy są potrzebne, które są ważniejsze, jakie nadajemy im priorytety, co powinno zostać w ich portfelach. Działania te doprowadziły do określenia portfela w firmie (np. „obcięcia" niezrealizowanych projektów) i ustalenia odpowiedzialności za projekty w miejscach, gdzie ich nie ma. Potem nastąpił przyjemny moment – decyzja Sponsorów i ostatecznie ustalenie przez Zarząd „stanu wyjściowego" portfela – czyli jakie projekty zostają „na radarze" Zarządu, w których będziemy cyklicznie weryfikować postęp prac.

Tablica kanbanowa czyli jak pokazać portfel projektów

Portfel projektów funkcjonujący w firmie można pokazać na wiele sposobów. Ja zdecydowałam się na portfel projektów w formie tablicy Kanban (jedno z narzędzi wykorzystywanych do zarządzania projektami lub zadaniami), na której znajdują się projekty do realizacji (np. w formie kolorowych karteczek) przedstawione na różnych etapach ich życia. W portfelu wyznaczyłam też miejsce na inicjatywy projektowe, czyli pomysły na projekty, które do PMO zgłaszają potencjalni Sponsorzy czy kierownicy projektów. Można je nazwać parkingiem (np. strzeżony – inicjatywy, które zaakceptowaliśmy i chcemy w ciągu kilku miesięcy rozpocząć), lub niestrzeżony (zgłoszone inicjatywy nie mogą się zacząć przez zakończeniem projektów z parkingu strzeżonego). Na tablicy Kanban wyodrębniłam następujące obszary (idąc od lewej) – miejsce na inicjatywy do decyzji Zarządu, zaakceptowane przez Zarząd, Inicjacja i planowanie, Realizacja, Wstrzymane



Źródło: pixabay.com

bądź Opóźnione na etapie realizacji, W trakcie zamykania i Zamknięte, np. w ciągu 3 miesięcy. Niezbędne w portfelu są kryteria przejścia z jednego etapu na drugi etap i ustalenie, kto o tym decyduje. W przypadku mojej firmy decyduję ja, po cyklicznej rozmowie (1 raz w miesiącu) z kierownikiem danego projektu. Umieściłam też w portfelu tzw. *obeya room* (jap. *obeya* – duży pokój) – czyli zgromadzone w jednym pokoju wszystkie informacje, które pomagają Zarządowi podjąć decyzję o rozpoczęciu projektu (cele strategiczne, KPI, obszary funkcjonowania projektów, lista Project Managerów czy Sponsorów, itp). Dziś wiem, że tablica kanbanowa jest narzędziem managerskim, idealnym dla Zarządu, który w comiesięcznych cyklach może zobaczyć postęp w projektach, i o nim rozmawiać, co jest bardzo ważnym, lecz nieoczywistym aspektem w projektach. Jako PMO dbałam o to, aby informacja o projektach była zawsze aktualna. Ustaliłam w porozumieniu z Zarządem rytm tej aktualności. Przekazywanie bieżących informacji o projektach przez Project Managerów do PMO jest też kolejną sposobnością na porozmawianie o ryzykach w projekcie, o problemach, które ostatnio wystąpiły, jest możliwością zbierania wymagań od PM-ów do dalszych prac i działań wdrożeniowych PMO.

Dbaj o Sponsorów i Project Managerów

Wykształcenie kultury organizacji projektowej, świadomości ról i związanych z tym odpowiedzialności projektowych jest sporym wyzwaniem. Kluczowe jest wzbudzenie wśród wszystkich członków organizacji projektowej (Sponsorów, Project Managerów, zespołów) zaangażowania we współtworzenie PMO. Istotne jest „zbadanie" jakie wartości biznesowe z organizacji projektowej mają zostać osiągnięte, a także jakie kwestie obecnie „utykają" i należy nad nimi rozpocząć pracę. Taką weryfikację przeprowadziłam również u nas w firmie – na bazie wyników stworzyłam listę praktyk, które zaczęliśmy realizować w pierwszej kolejności – u nas było to wdrożenie pracy z portfelem projektów w cykliczne posiedzenia Zarządu. Zbudowanie takiej listy działań mających na celu osiągnięcie odpowiedniego dla naszej firmy poziomu, do którego chce dojść PMO spowodowało, że krok po kroku działania te mogliśmy WSPÓLNIE (!) realizować. Takie praktyki tworzyłam i tworzę wraz z PM-ami (w kilkuosobowej grupie), a następnie konsultuję z Dyrektorami, Sponsorami, Zarządem. Takie zaangażowanie w tworzenie własnej metodyki projektowej u nas spowodowało, że: zmniejszyły się bądź zniknęły blokady związane z tematem zarządzania projektami (osoby nabyły nową wiedzę w tym zakresie), czuły się współtwórcami praktyk, których sami używają, rozwinęły się i wciąż rozwijają (każdy może wyspecjalizować się w jednym temacie np. ryzyko w projektach czy harmonogramowanie i sam stać się wsparciem dla innych). W końcu PMO jest dla nich realnym wsparciem, a nie biurem, które produkuje stertę niepotrzebnych nikomu papierów. Na początku wdrożenia PMO warto zadbać o wyrównanie wiedzy projektowej wśród uczestników poprzez warsztaty i szkolenia – z metodyki zarządzania projektami czy też komunikacji, która jak wiadomo jest kluczowym czynnikiem powodzenia w projektach i niezbędną kompetencją Project Managera. Jeśli wdrożenie PMO koordynuje jedna osoba, warto zaprosić do tzw. „drużyny pierścienia" mocno zaangażowanych w temat PM-ów, którym tematyka zarządzania projektami nie jest obca lub też bardzo ich wciągnęła. Taka drużyna pierścienia stanowiła i stanowi dla mnie możliwość wymiany poglądów na temat kolejnych działań związanych z rozwijaniem PMO.

Co dalej? Dobre rady

Wdrażając PMO to pytanie pojawiało się dość często (i to dobrze). Jeśli w danym momencie szukasz odpowiedzi na pytanie: „jak mam połączyć portfel projektów ze zmianami, które trafiają do IT?", „co mamy uznać za projekt?", ale tej odpowiedzi nie znajdujesz, poczekaj. Po drodze pojawiały się nowe okoliczności, przemyślenia i nowe głosy, które pomagały w szukaniu rozwiązań i rekomendowaniu go do akceptacji członkom organizacji projektowej. Zarządzanie projektami potwierdza dobrą zasadę – „śpiesz się powoli". Dzięki temu można dostrzec nowe możliwości i rozwiązania, które zaprocentują we wdrożeniu PMO. **Doskonal swój warsztat**, przekazuj na bieżąco nowinki ze świata projektowego Project Managerom i Sponsorom. **Sprawdzaj, czy praktyki, które stworzyliście działają**, korygując je na bieżąco. **Postaw na prostotę we wszystkich formularzach i instrukcjach**, nie przesadzaj z ich ilością. U nas funkcjonują formularze 3 kroków do realizacji projektów, które mają pomóc w przejściu przez inicjację i planowanie projektu i są jednocześnie kartą projektu. Nie chodzi o to, żeby się sformalizować, ale żeby ustalić ścieżkę powoływania i życia projektów, która: będzie zrozumiała dla wszystkich i będzie dla nich wskazówką. **Komunikuj o wszystkich decyzjach Zarządu** związanych z powoływaniem projektów, ich wstrzymaniem czy zamknięciem. **Rozwijaj komunikację** między PM-ami i zespołami. **Dbaj o dobrego ducha projektowego** w firmie, a wkrótce przyjdą efekty: mniej problemów w projektach, dobre „ustawienie" projektów, jasne role, odpowiedzialności, weryfikacja osiągnięć i produktów projektu, wartości biznesowej z projektów, wpływ na wynik firmy i osiągnięcie celów strategicznych, motywacja ludzi – to zazwyczaj na tym zależy osobom, które PMO powołały. Jest tego sporo, dlatego wdrożenie jest przeznaczone przede wszystkim dla osoby, która ma dość wysoko rozwinięte kompetencje komunikacyjne i lubi organizować. Przed nami kolejne kroki milowe – określenie zasad przydzielania zasobów do projektów czy pomiaru efektywności projektów.

Paulina Łukasik

PRINCE2®, absolwentka dziennikarstwa i komunikacji społecznej, Studiów Podyplomowych z Ubezpieczeń Gospodarczych na UE w Poznaniu oraz Studiów Podyplomowych na kierunku Akademia PMa na WSB w Poznaniu. Praktyk z zakresu marketingu i public relations z kilkuletnim doświadczeniem na stanowisku rzecznika prasowego w firmie z branży finansowej. Półtora roku temu podjęła się nowego wyzwania – wdrożenia PMO w firmie branży finansowej. Dziś zarządza portfelem kilkunastu projektów z obszaru zmian organizacyjnych, nowych produktów, procesów sprzedażowo-obsługowych oraz IT. Wdrożenie PMO opiera bardzo mocno na komunikacji z Zarządem i kluczowych sponsorach oraz kierownikach projektów, aktywnie włączając ich w działania wdrożeniowe, co zdecydowanie przekłada się na efektywność prac. Szczególnie dba o rozwój Project Managerów. Interesuje się tematem rozwoju organizacji na poziomie strategii i zwiększaniem efektywności w pracy oraz zarządzania czasem. Wolontariusz PMI Oddział Poznań z obszarze marketingu i PR.

Źródło: pixabay.com

Projekty zombie – jak je znaleźć i zlikwidować

Katarzyna Żurowska

Zombie to nazwa żywych trupów czyli ludzi, którzy po śmierci powrócili do świata żywych jako istoty zawieszone w próżni (ani żywe, ani martwe). Według afrykańskich wierzeń zombie to po prostu martwi ludzie. Czym zatem jest projekt zombie? Projekt zombie to inicjatywa, która została uruchomiona i trwa siłą rozpędu, gdyż nikt w organizacji nie ma odwagi lub chęci jej zakończyć. Zombie nazywamy projekt, który nie przynosi organizacji wartości biznesowej, nie realizuje założonego celu lub nikomu nie zależy na jego realizacji. Pomimo tego projekt nigdy oficjalnie nie został zamknięty, ale nie jest też realizowany.

Do czynników, które przyczyniają się do powstawania projektów zombie mogą należeć: skomplikowana struktura organizacyjna, brak kontroli nad portfelem projektów, niejasne cele stawiane przed pracownikami.

Kilka cech charakterystycznych projektów zombie:

- każdy słyszał o projekcie, ale nikt go nie widział,
- projekt, który ktoś próbuje ukryć,
- projekt uruchomiony, zatrzymany, rewitalizowany i nadal żyje,
- projekt, którym nikt nie zarządza, albo jest źle zarządzany,
- projekt bez właściciela biznesowego.

Warto postawić sobie kilka pytań, które pozwolą nam sprawdzić czy nasz projekt nie jest przypadkiem projektem zombie: Czy na rynku istnieje zapotrzebowanie na naszą usługę, produkt? Czy projekt, który realizujemy spełnia oczekiwania klientów lepiej niż produkt konkurencji? Czy koszty realizacji projektu nie przekraczają korzyści, których ma dostarczyć?

Przyczyny niepowodzeń projektów

Przyczyny niepowodzeń projektów zwykle dzielimy na dwa rodzaje: ilościowe i behawioralne. Do ilościowych należy planowanie, szacowanie, harmonogramowanie, kontrola. Do behawioralnych zaś zaliczamy niskie morale, brak zaangażowania pracowników, niską wydajność, złe relacje międzyludzkie. Badania pokazują, że główną przyczyną porażek projektów są czynniki behawioralne.

Dlaczego zombie są szkodliwe?

Projekty zombie pozornie tylko angażują zasoby, które w tym samym czasie mogłyby zostać wykorzystane do realizacji inicjatyw przynoszących realną wartość biznesową. Praca w projektach, które nie mają szans na zakończenie i dostarczenie wartości biznesowych, powoduje frustrację i zniechęcenie w zespole.

Jak powstają projekty zombie?

Część z nich to projekty, które zostały zainicjowane zbyt wcześnie dla organizacji, rynku czy klientów. Inne są niemożliwe do realizacji z powodu braku zasobów lub ograniczeń technologicznych. Czasami organiza-

cje zachęcają pracowników do generowania nowych inicjatyw, niekoniecznie dostarczania projektów, które niosą wartość biznesową. Firmy popełniają błąd nie definiując celów tych inicjatyw, takich jak zwiększenie zysku firmy lub używalności produktu czy wejście na nowy rynek. W takim przypadku organizacja staje przed problemem zbyt wielu pomysłów. Nawet jeżeli część z nich jest wartościowa, realizacja wszystkich nie jest możliwa w tym samym czasie. Zbyt duża ilość zgłoszonych inicjatyw sprawia, że wpadają one do „poczekalni", a podczas gdy czekają na przydzielenie zasobów – zmienia się otoczenie biznesowe, potrzeby klientów.

Inne przyczyny powstawania projektów zombie, to problem z zamknięciem inicjatyw, które nie mają szans na zakończenie. Zwykle na etapie inicjowania projektu zespół projektowy jest pełen energii do działania i entuzjazmu, jednak w miarę realizacji, kiedy pojawią się przeszkody, uniemożliwiające dostarczenie celów biznesowych – entuzjazm i zaangażowanie znikają. Projekt, który nie ma szans na realizację założonych celów przemienia się w zombie - nie umarł, ale też nie żyje. Czasami klient lub właściciel biznesowy traci zainteresowanie projektem i mimo tych wszystkich przesłanek brak jest odwagi, by taki projekt zakończyć.

Należy pamiętać, że projekt będzie realizowany tylko jeśli kierownictwo będzie chciało jego realizacji, jeżeli zostały zapewnione środki finansowe na jego realizację, rynek jest gotowy na ten projekt, zarówno wewnętrzny jak i zewnętrzny oraz istnieją możliwości technologiczne do jego realizacji. Brak jednego z tych elementów opóźnia dostarczenie celów biznesowych projektu, a także sprawia, że projekt trwa, ale nie jest realizowany.

Jak zabić zombie?

Niechęć do zamykania projektów zombie wynika z różnych powodów. Pierwszy i najważniejszy – nikt nie chce być posłańcem, który przybywa ze złymi wieściami. Czasami projekt wpisany jest w cele roczne, tzw. KPI, kierownika projektu lub sponsora. W takim przypadku ważną rolę może odegrać Biuro Projektów, do którego zadań należy ciągła analiza portfela projektów, zamykanie projektów, których realizacja nie jest możliwa lub nie przyniesie korzyści organizacji.

Aby zamknąć projekt zombie, należy podsumować dotychczas osiągnięte cele projektu, podsumować przyczyny niepowodzenia projektu oraz zarekomendować zamknięcie inicjatywy. Gromadzenie *lessons learned* z nieudanych projektów pozwoli uniknąć błędów w kolejnych realizacjach. Organizacje powinny być gotowe na inicjowanie projektów, ale także na ich zamykanie odpowiednio wcześnie.

Źródło: pixabay.com

Czy projekty zombie są potrzebne?

Uważam, że tak. Organizacja powinna zachęcać pracowników do inicjowania projektów, ale powinna stwarzać również możliwość popełniania błędów i wyciągania wniosków. Pieniądze wydane na niezrealizowany projekt, to inwestycja w naukę zespołu i powinna ona być nieodłącznym elementem uczenia się organizacji. Należy jednak pamiętać, aby każdorazowo rejestrować przyczyny i konsekwencje porażek projektów wraz z rekomendacjami, co można było zrobić lepiej. Tego typu podejście zwiększa szansę na powodzenie realizowanych projektów w przyszłości, ale także pomaga w tworzeniu kultury organizacji, w której awarie, porażki są otwarcie dyskutowane, a nie ignorowane czy przemilczane. Czerpanie z doświadczeń, zarówno pozytywnych jak i negatywnych, pomaga walczyć z przeciwnościami, obniża ryzyko kolejnych porażek. Wiedza czerpana z niepowodzeń przyczynia się do postępu, ale tylko wtedy gdy potrafimy uczyć się na błędach.

Koniec roku może być dobrym czasem, by zidentyfikować i zabić projekty zombie.

Katarzyna Żurowska

Absolwentka Uniwersytetu Warszawskiego, na wydziale Wydział Lingwistyki Stosowanej i Filologii Wschodniosłowiańskich oraz studiów podyplomowych w Akademii Leona Koźmińskiego z zakresu public relations i zarządzania projektami. Umiejętności zawodowe rozwijała realizując różnorodne projekty, uczestnicząc w wielu szkoleniach poświęconych tematyce zarządzania projektami. Wieloletni menadżer portfela projektów i kierownik projektów w firmie Wolters Kluwer SA, odpowiada za stworzenie metodologii zarządzania projektami, optymalizację portfela projektów, priorytetyzację projektów, alokacje zasobów projektowych. Szkoli kierowników projektów z zasad zarządzania projektami w Polsce i za granicą. Menadżer projektów realizowanych w zespołach krajowych i międzynarodowych. Różnorodne doświadczenia sprawiły, że jest specjalistą w budowaniu i pogłębianiu relacji interpersonalnych. Lubi skomplikowane projekty, pracę pod presją czasu. Pracuje z pasją, zaangażowaniem, koncentruje się na efektywności i osiąganiu wyznaczonych celów w połączeniu z dbałością o relacje międzyludzkie. Pasje: literatura, kino, podróże, jazda na rowerze, gotowanie, wzornictwo.

Źródło: fotolia.com

Moc energii, czyli wielka budowa i duma narodowa

Wojciech Danowski

Rok temu na 9. Kongresie PMI Poland Chapter mieliśmy możliwość zapoznania się z zarządzaniem dużymi przedsięwzięciami. Nawiązując do tego wydarzenia chciałbym otworzyć cykl artykułów z serii „Wielkie projekty". Jako pierwszy postanowiłem zaprezentować projekt budowy elektrowni Kozienice. Wykorzystałem do tego celu wspomnienia budowniczych i inicjatorów budowy elektrowni. Ludzi, dla których projekt budowy był wielką rzeczą – stworzeniem czegoś od podstaw.

Kozienice były dużą pierwszą elektrownią budowaną w centralnej Polsce. W miejscu, gdzie miała powstać elektrownia był tylko „piasek i lasek" – tak wspominają pierwsi przybyli pracownicy. Osoby, które były budowniczymi elektrowni, a los pozwolił im dożyć tej chwili, wspominają jak od gwoździa wbitego w ocalałą sosnę wyrósł największy gigant energetyczny Europy. W tamtym czasie po wjeździe do Kozienic poza dwoma głównymi ulicami, reszta to były piaszczyste dukty. Tak wyglądała rzeczywistość, którą zastali pierwsi budowniczy elektrowni.

Trudne początki…

W 1968 roku zapadła decyzja o budowie największej w kraju elektrowni opalanej węglem. Pierwszym zadaniem było oczyszczenie terenu budowy z pozostałości po wycince lasu i pozostałej w ziemi amunicji i niewybuchów. Pilnym zadaniem było zorganizowanie zaplecza biurowego i socjalnego, a także szybkie doprowadzenie energii elektrycznej na plac budowy. Inwestor, firma Betonstal, sprawnie wszystko organizowała. Niestety, jak to bywa z wielkimi projektami, już na samym początku pojawiły się problemy nieuczciwych kierowców i konieczność kontrolowania ich pod kątem wywożonej ziemi z budowy i zużytego paliwa, potrzebnego do prac makroniwelacyjnych. Kolejnym problemem okazało się karczowanie około 20 ha wyciętego lasu pod budynki i rurociągi elektrowni. Teren był bogaty w amunicję znajdującą się pod korzeniami drzew. Jesienią 1968 roku przystąpiono do budowy stałego zaplecza. W tym czasie coraz bardziej dotkliwy stawał się brak odpowiednich do prac fachowców, cieśli, zbrojarzy, betoniarzy, murarzy. Najtrudniejszym problemem był nabór miejscowych, wykwalifikowanych ludzi do pracy. Budowa nie posiadała zaplecza socjalnego dla przyjezdnych fachowców, a potrzeba ich było coraz więcej. Trzeba było wybudować osiedle awaryjne w pobliżu placu budowy elektrowni. W 1970 roku został zasiedlony pierwszy blok. Pojawiły się kolejne problemy związane z przyjazdem pracowników, brak stołówek, brak komunikacji miejskiej.

… i błędy nie do uniknięcia

Na przełomie roku 1968 i 1969 spychacze i koparki przystąpiły do wykonania wykopów pod fundamenty budynku głównego elektrowni.

Miały przed sobą do przemieszania 450 tysięcy m3 ziemi. W szybkim tempie postępowały roboty przy budowie stałego zaplecza, chociaż odczuwano ciągłe braki w dostawie cementu. Faktem było, że żeby uruchomić kolosa energetycznego 1600 MW w puszczy, trzeba było wykonać jeszcze mnóstwo poważnych prac towarzyszących. Pierwszym takim zadaniem było doprowadzenie linii kolejowej do transportu miału węglowego z kilku kopalń śląskich. Jak to zwykle bywa przy realizacji dużych projektów, nie obyło się bez popełnienia wielkiego błędu. W tym przypadku było nim zaprojektowanie wywrotnicy wagonowej do rozładunku węgla na otwartej przestrzeni. W okresie zimy wagony z paliwem przyjeżdżały do elektrowni zamarznięte. Trudno obliczyć koszty rozmrażania takich transportów. Kolejnym zadaniem do wykonania było doprowadzenie z Wisły wody chłodzącej parę, po wykonaniu przez nią pracy w turbinie.

Wzorce z zachodu

Zakres prac robót wykonywany był zgodnie z terminarzem inwestora. Chociaż problemem zaczęły być braki kadrowe, różne podejście do wykonywanej pracy, różny punkt widzenia inżynierów co do prac wykonywanych na terenie elektrowni, czy budowlańcy, dla których liczył się tylko przerób i fundusz płac. Aby zakończyć wszelkie spory i dyskusje, dyrekcja zdecydowała się zawrzeć umowy ryczałtowe z generalnym wykonawcą na wykonanie robót budowlano-montażowych. Była to w tamtych czasach umowa bez precedensu, bowiem umowy miały być powiązane ze zbiorczym zestawieniem kosztów i obwarowane nieprzekraczalnymi terminami. Wykonawca mógł zaproponować brygadom wysokość kwoty wynagrodzenia do podziału między swoich członków za wykonane roboty. W przypadku niedotrzymania umownych terminów inwestor miał obowiązek potrącić z zawartej umowy kary, co automatycznie zmniejszało kwoty na płace dla robotników. Był to pomysł zaczerpnięty z gospodarek zachodu.

Szybko do celu

Zmiany sposobu wynagrodzenia przyczyniły się do przyśpieszenia prac na każdym odcinku, co szybko skutkowało postępem prac wykonawczych na budowie. Ogromnym sukcesem projektu było oddanie w ciągu jednego roku trzech bloków energetycznych po 200 MW każdy do eksploatacji. Przyspieszenie terminów oddawania do eksploatacji bloków energetycznych wymagało kolosalnego wysiłku w skoordynowaniu dostaw tysięcy ton maszyn i urządzeń. Szybkie tempo robót budowlanych było czasami powodem poważnych pomyłek. Jedną z najpoważniejszych było wykonanie fundamentów pierwszego elektrofiltru spalin obróconych o 1800 od właściwej osi posadowienia, przez co roboty montażowe zostały poważnie opóźnione. Przy odpowiedniej mobilizacji pracowników nadrobiono zaległości i we wrześniu 1972 roku oddano pierwszy blok do rozruchu. Muszę nadmienić, że rozruch bloków energetycznych został zlecony organizacji generalnego wykonawcy, którym był Betonstal. Przedsiębiorstwo to nie zajmowało się rozruchem w branży energetycznej, więc dużą odwagą dyrekcji było powierzenie jej tego elementu przedsięwzięcia. Jednak kolejny kontrahent na budowie mógłby doprowadzić do problemów, niepotrzebnych konfliktów. I znów decyzja ta okazała się strzałem w dziesiątkę.

Źródło: pixabay.com

Dalszy rozwój

Kolejne lata to już decyzje o rozbudowie elektrowni, oddawaniu kolejnych bloków do eksploatacji i modernizacji urządzeń. Elektrownia Kozienice rozpoczęła od budowy 6 bloków energetycznych o mocy 200 MW a obecnie budowany jest nowy blok wysokosprawny na parametry nadkrytyczne o mocy 1075 MW i sprawności 45,6. Elektrownia posiada koncesje na wytwarzanie energii elektrycznej, ciepła oraz na przesyłanie i dystrybucję ciepła oraz obrót energią elektryczną.

Zdolność produkcyjna elektrowni:

- moc osiągalna elektrowni: brutto 2880 MW, netto 2673 MW,
- moc osiągalna cieplna: 266 MW,
- moc zainstalowana: 2905 MW.

Budowa elektrowni w Kozienicach to przykład dobrego planu, kompetentnych ludzi, wizji tworzenia od podstaw, tworzenia nowych pomysłów, wykorzystywanych w innych przedsięwzięciach – przejaw kohabitacji na różnych szczeblach zarządzania.

Wojciech Danowski

Kiedy uzyskałem dyplom, sądziłem, że istnieją dwie rzeczy, dzięki którym można osiągnąć sukces w pracy: umiejętności techniczne i ciężka praca. Nigdy mi nawet przez myśl nie przeszło, że umiejętność postępowania z ludźmi może mieć jakieś znaczenie. Teraz wiem, że życie polega na odpowiednim postępowaniu z ludźmi i zrozumieniu ich potrzeb i oczekiwań. Z wykształcenia jestem matematykiem, z zamiłowania kierownikiem projektów informatycznych. Jestem absolwentem matematyki na Uniwersytecie Łódzkim, posiadam dyplomy polskich uczelni Uniwersytetu Warszawskiego z zakresu informatyki gospodarczej, Politechniki Warszawskiej z informatyki i technik internetu, Szkoły Głównej Handlowej z zarządzania projektami informatycznymi w środowisku e-biznesowym, a także zdobyłem dyplom ukończenia studiów Executive MBA na Politechnice Lubelskiej i University of Minnesota. Pasjonuję się motocyklami, biegam, podróżuję, kocham sztukę i architekturę. W wolnym czasie czytam literaturę angielską i współczesną literaturę hiszpańskojęzyczną. Moim życiem kieruje zasada Roberta Baden-Powella, że człowiek powinien pozostawić środowisko w nieco lepszym stanie niż je zastał, dlatego też działam jako wolontariusz na rzecz organizacji pozarządowych, między innymi dla Fundacji Kronenberga i PMI Poland Chapter.

Fot. Barbara Stelmaszyk (nr 2, 4); Łukasz Machciński (nr 1, 3)

Zarządzanie projektami a polska administracja publiczna – konieczność syntezy czy możliwość wyboru?

Łukasz Machciński

Czy w ściśle funkcjonalnej strukturze organizacyjnej administracji publicznej możliwe jest efektywne zarządzanie projektami? Czy potrzebne są odgórne standardy, metodologie czy metodyki, aby sprawnie wdrażać działania? Jak wygląda codzienność kierownika projektu w polskiej administracji publicznej? Jak pokazują liczne doświadczenia, na te i inne pytania nie ma łatwych odpowiedzi.

Po co administracji publicznej projekty?

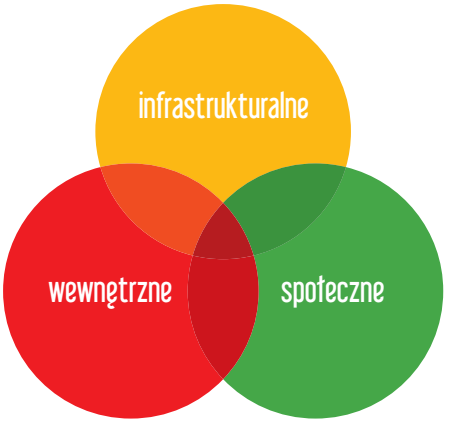
Administracja publiczna, taka jak gminy, powiaty i województwa oraz ich jednostki organizacyjne (urzędy, centra, ośrodki itp.) tworzone są z mocy prawa. Prawo to narzuca im ściśle określone zadania i zobowiązania wobec obywateli i państwa, zwykle natury czysto administracyjnej. Ze względu na tę specyfikę niezbędne jest precyzyjne określenie struktury organizacyjnej każdej jednostki oraz sformalizowanie każdej z ról w niej występujących.

Wejście Polski do Unii Europejskiej, w tym także okres przedakcesyjny, zrewolucjonizowały polską administrację publiczną w kwestii inwestycji opartych na projektach. Dziś nie ma już chyba gminy, która nie zrealizowałaby choć jednego projektu z udziałem środków UE.

Istotnym motywatorem do wdrażania projektów są naturalnie pieniądze. To one pozwalają zaspokoić potrzeby mieszkańców w zakresie dostępu do bieżącej wody czy odprowadzenia ścieków, ale także pozwalają lepiej wykorzystywać potencjał społeczny i gospodarczy regionu. Czy jednak podmioty publiczne zawsze sprawnie wykorzystują powierzone im środki? Czy proporcja poniesionego kosztu do uzyskanego rezultatu jest równie korzystna jak w przypadku projektów prywatnych, komercyjnych?

Rzeczywistość projektu

Administracja publiczna realizuje różnego rodzaju projekty. Ogólnie podział projektów można przedstawić jako projekty społeczne (miękkie), infrastrukturalne (twarde) oraz wewnętrzne (rozwojowe).



Rys. 1. Typologia projektów w administracji publicznej

Typowe przykłady projektów twardych to:

a) projekty komunikacyjne (budowa/przebudowa/remont drogi, infrastruktury tramwajowej, kolejowej);

b) projekty komunalne (budowa wodociągu, kanalizacji, oczyszczalni ścieków), budowa infrastruktury kulturalno-rozrywkowej (teatr, opera, filharmonia, hala widowiskowa, basen, park wodny, stadion);

c) projekty edukacyjne (budowa/rozbudowa infrastruktury edukacyjnej, wymiana/zakup wyposażenia szkół, uczelni itp.);

d) inne (wymiana/zakup nowego wyposażenia, infrastruktury, systemu itp.).

Projekty te charakteryzują się tym, że są traktowane jak zadania własne danej jednostki, gdyż jest ona często w naturalny sposób wyposażona w odpowiednie do tego stanowiska.

Drugą najczęściej spotykaną kategorią działań są projekty miękkie, wśród których można wymienić:

a) projekty edukacyjne (szkolenia, kursy);

b) projekty kulturalne i sportowe (festiwale, koncerty, rozgrywki, mecze);

c) projekty socjalne (szkolenia, doradztwo, staże, pomoc w założeniu firmy itp.).

Z natury rzeczy nie występują one naturalnie w administracji, gdyż wybiegają poza obligatoryjne zadania określone przepisami prawa. Nie oznacza to jednak, że w trosce o pełną realizację swoich ustrojowych zadań dana jednostka nie może ich realizować.

Ostatnia, najrzadziej występująca sfera projektów to projekty wewnętrzne/rozwojowe. Związane są one zwykle z rozwojem kompetencji kadr, wymianą lub zakupem nowego wyposażenia lub stworzeniem systemu informatycznego na potrzeby danej organizacji.

Oczywiście, ostateczny kształt projektów może być różnoraki, jednak w przeważającej większości są one jednolite ze względu na swój typ, tzn. na przykład nie łączą elementów twardych z miękkimi. Wynika to z dwóch powodów:

- większość projektów dofinansowana jest ze środków Unii Europejskiej w ramach tzw. jednofunduszowości. Oznacza to, że w ramach jednego projektu można sfinansować utworzenie punktu przedszkolnego (budowa, przebudowa, remont, adaptacja pomieszczeń itp.) oraz wyposażenie we wszelkie niezbędne materiały[1]. Jednocześnie prowadzenie oraz w bardzo niewielkim stopniu adaptację i wyposażenie pomieszczeń tego samego punktu jest możliwe w ramach zupełnie odrębnego projektu[2].
- administracja publiczna jest raczej reaktywna, a nie proaktywna (w przeciwieństwie do biznesu, organizacji pozarządowych), nie jest przystosowana do analizowania otoczenia w celu maksymalnego dostosowania swoich działań do jego potrzeb, gdyż pokutuje w niej myślenie, że klient i tak będzie musiał skorzystać z jej usług.

Komplementarność interwencji (tym mianem określa się pomoc w ramach środków publicznych) występuje niezwykle rzadko, przez co faktyczny rezultat i oddziaływanie projektów wyłącznie miękkich lub wyłącznie twardych jest mniejsze niż gdyby zastosowane zostały działania łączone.[3]

Z kolei życie projektu w administracji rozpoczyna się na wiele różnych sposobów – decyzja polityczna, oddolna inicjatywa, realne potrzeby społeczne/gospodarcze. Niezależnie od tego proces planowania, określany nierzadko najważniejszym etapem w życiu projektu jest bardzo często sprowadzany do:

a) opracowania dokumentacji technicznej (projekty budowlane, wykonawcze, pozwolenia, uzgodnienia itp.);

b) zapewnienia środków w budżecie organizacji;

c) przygotowania i złożenia wniosku o dofinansowanie projektu.

Brakuje w nim zatem kompletnego podejścia projektowego uwzględniającego wszystkie elementy zarządzania.

Rola i odpowiedzialność kierownika projektu

Niewiele jest organizacji, w których osoba odpowiedzialna za projekt otrzymuje formalnie tytuł/funkcję kierownika projektu. Wiązałoby się to bowiem ze zmianą regulaminu organizacyjnego urzędu lub innej jednostki, zakresu obowiązków pracownika, co w konsekwencji mogłoby się wiązać ze zmianami w jego wynagrodzeniu, a dalej w budżecie projektu i jednostki itd.

W związku z tym projekt nie ma jednej osoby odpowiedzialnej za zarządzanie nim. Jest to zwykle kilka osób na szeregowych stanowiskach, z niewielkimi lub wręcz brakiem kompetencji i wpływu na pracę innych osób za-

Fot. Łukasz Machciński

angażowanych w projekt. Fakt ten sprawia, że odpowiedzialność za realizację zadań jest rozmyta, co jest kolejnym czynnikiem niechybnie zwiększającym ryzyko niepowodzenia projektu.

Standardy zarządzania projektami

Zdecydowana większość projektów napotyka wiele „reduktorów" (*constraints*), takich jak:

a) konieczność pogodzenia realizacji kilku, nierzadko priorytetowych inwestycji w tym samym czasie (współdzielenie zasobów ludzkich, technicznych) oraz, w przypadku projektów partnerskich, koordynacja działań lidera i partnerów;

b) ograniczona ilość środków finansowych, zarówno własnych (budżetowych), jak i zewnętrznych (dotacje);

c) standardy i wytyczne narzucone przez źródła finansujące (co do zakresu projektu, terminu i sposobu jego realizacji, wyłącznych odbiorców itp.), prawo zamówień publicznych oraz inne akty prawne niejednokrotnie intepretowane przez instytucje finansujące w odmienny od dotychczasowego sposób;

d) złożona inżynieria finansowa (przeznaczanie funduszy na wybrany projekt kosztem innego, konieczność pozyskania kredytu).

Siła oddziaływania tych reduktorów jest różna w zależności od ich rodzaju oraz czasu trwania projektu, co obrazuje rys. 2.

Niestety organizacje często inicjują projekty nie ze względu na zgodność ze strategią rozwoju czy realne potrzeby społeczeństwa i regionu. Jeśli jednak nawet dzieje się to w relacji ze strategią i w odpowiedzi na konkretne potrzeby to projekty te nie zawsze realizowane są we właściwy sposób. Do najczęstszych błędów należą:

- źle zdefiniowany zakres (*scope*) – niekiedy zbyt okrojony, a w innych przypadkach, nawet w ramach tego samego projektu, zbyt szeroki i nieuzasadniony;
- niejasna odpowiedzialność osoby zarządzającej projektem oraz zbyt małe jej uprawnienia;
- brak kompleksowej strategii zarządzania produktem powstałym na bazie projektu – kto i w jaki sposób zarządzać będzie budynkiem, siecią czy inną infrastrukturą lub zasobami niematerialnymi;
- zbyt duże zaufanie do projektantów, inżynierów i innych zewnętrznych doradców połączone ze zbyt małym doświadczeniem personelu (duża rotacja);
- inicjowanie projektów głównie ze względu na dostępność funduszy zewnętrznych w danym momencie.

Ponadto, administracja publiczna nie dysponuje odpowiednio wykwalifikowaną (wykształcenie, doświadczenie, certyfikacja) kadrą i bardzo często nie rozumie logiki projektowej.

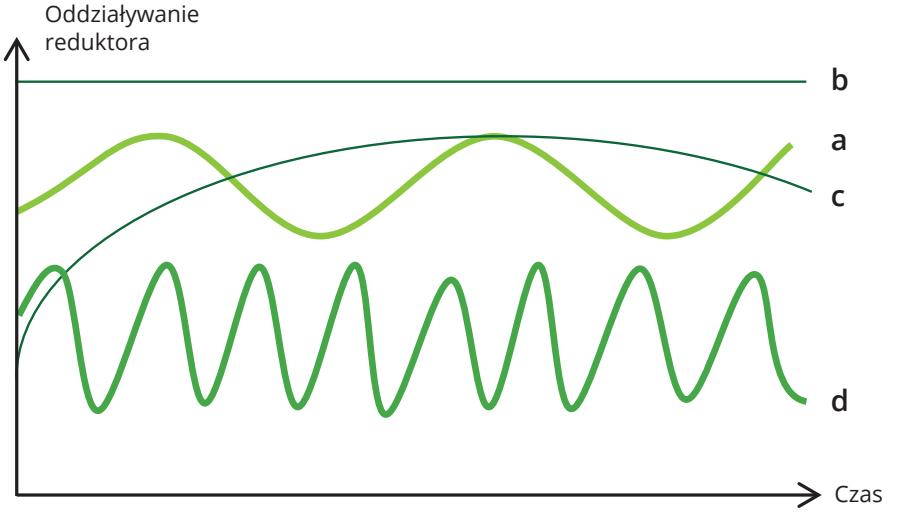
Wszystko to powoduje, że stosowanie ściśle określonych standardów czy metodyk, takich jak PMBOK czy PRINCE2 jest niezwykle utrudnione. Efektem tego jest największy grzech administracji publicznej, jakim jest bagatelizowanie, a nierzadko brak myślenia o ryzykach projektu. W każdym bowiem przypadku zaistniałe ryzyko (*issue*) rozwiązywane jest przy pomocy dodatkowych środków w budżecie projektu. Ponadto ani formularze wniosków o dofinansowanie, ani wniosków o płatność, poprzez które rozliczane są transze dotacji, nie wymagają zastosowania pełnej tego typu analizy.

A jednak się dzieje...

Od wielu lat obserwujemy rozwój Polski, zarówno w danych statystycznych, jak i w sposób widoczny i odczuwalny na co dzień. Znakomita większość tych inwestycji to efekt projektów: lokalnych, krajowych, jak i z udziałem środków UE. Jednak oddawane do użytku inwestycje nie do końca odpowiadają na oczekiwania społeczności: drogi są nietrwałe, ścieżki rowerowe kończą się bez celu, budynki nie mogą przyjąć niepełnosprawnych, a pociągi nie jeżdżą tak szybko jak powinny...

Administracja publiczna to wielki poligon doświadczalny, to zderzenie dwóch różnych światów, a synteza ta, choć niełatwa, jest bez wątpienia nieunikniona. Potrzebne jest do tego jednak nie tylko zastosowanie określonych standardów i metodyk, ale również pewne zmiany systemowe i, co równie ważne, zmiana sposobu myślenia, w szczególności kadry zarządzającej.

1. Finansowanie w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego.
2. Finansowanie w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.
3. Sytuacja ta ma szansę zmienić się w perspektywie 2014-2020 dzięki wprowadzeniu tzw. wielofunduszowości.



Rys. 2 Oddziaływanie reduktorów (constraints) w trakcie realizacji projektu

Łukasz Machciński

Mając 15 lat, jako licealista, rozpoczął swoją przygodę z zarządzaniem projektami. Obecnie project manager w Atos IT Services, poprzednio trener w Thomson Reuters, pracownik Działu Projektów Europejskich Uniwersytetu Gdańskiego, inspektor ds. realizacji Strategii Rozwoju Miasta i Gminy Debrzno, wieloletni kierownik projektu w Inkubatorze Przedsiębiorczości w Debrznie, kierownik programu w Fundacji LGD – Naszyjnik Północy.

REKLAMA

DRUK
SZYTY
NA MIARĘ
IDEALNIE
DOPASOWANY
DO TWOICH
POTRZEB

DRUKARNIA OFFSETOWA

DRUK

ZAWSZE DO TWOJEJ DYSPOZYCJI

www.mdruk.eu, tel. 734 468 598

Fot. Marek Darnikowski/foto77.pl

Are you implementing SCRUM in your company? Don't miss it!

The interview with Hans deVries, Project Management and Agile expert and instructor at MT&DC, conducted by Szymon Pawłowski.

Why do some companies face challenges or even have problems when they introduce Agile Project Management with SCRUM?

Scrum is a framework that allows an organization to improve their project development and delivery significantly. In order to achieve that it requires most organizations to change their approach towards software development. A cultural change is needed in the way requirements are gathered, no longer all upfront, but when they are perceived to add value to the actual development effort that will deliver actual value to the end user. Many organizations are either not aware nor willing to change that approach and try to implement Agile Scrum on top of an existing Waterfall approach. If not done carefully many organizations fall back to what they know best (e.g. waterfall) and assume that Agile is not for them.

The close and frequent interaction of the "product owner" with the team is another factor that Scum brings to the table.

Many organizations neither have the enough people nor the right people to become product owners to work closely with the project resulting in the creation of proxy product owners who do not have the right authority and knowledge to guide the Scrum teams to success.

What are your golden recommendations for C-suits when they think of "going Agile"?

Any executive who is evaluating different software development approaches needs to consider the impact that "going Agile" is going to have on their whole organization. The required changes to the current approaches, (JIT requirements, time boxing, daily Standups, early deliveries and value driven approaches) are relatively easy applied to a small group of projects.

It is therefore recommended to start with a set of small to medium size projects to allow the organization to learn what it means to be running Agile projects and develop a core group of knowledgeable resources who can spread the knowledge and experiences with other (new) groups.

Make sure to set the right expectations and allow teams to learn from their initial "mistakes". Agile is considered to be an adaptive approach and that means that we learn as we go and get better along the way.

Are there specific business sectors which can easier adopt an Agile SCRUM approach for managing projects?

In theory Agile Scrum can be applied to any project in any business sector. Research has proven however that small to medium size

projects that develop online applications for tablets and smart phones are very successful in the Scrum world.

Many financial institutions are heavily investing in Agile approaches since new organizations that have built a flexible development and deployment models are gaining ground in their ability to deliver financial applications.

Many large Federal Agencies are adopting Agile due to budget cuts and the need to deliver quicker.

What are the most important responsibilities of a SCRUM Master and how it is different from a traditional Project Manager?

A Scrum Master is a full time facilitator who can handle 1-3 teams and is as a minimum responsible for organizing meetings (ceremonies), enforcing time-boxes and responding to reported impediments. Additional responsibilities for a Scrum Master are:

- Improving Product Owner effectiveness by finding ways to (better) maintain the Product Backlog and Release Plan.
- Working with the team to ensure they follow the Scrum guidelines but also ensure that the team is working well together and provide assistance in many project related areas like Sprint goals, Scrum Boards and Task boards. As well as assistance in the development of Stories and writing tasks
- Validate Engineering practices, using continuous integration, balancing end-to-end test and automated Unit Tests.
- Check on inter-team communication (Scrum of Scrums), are you creating a learning organization.

A traditional Project Manager has the ultimate responsibility to deliver a project as defined by the scope of the project. The traditional project manager is directing the team on who does what and when. A Scrum Master works with a self-organizing team in a servant leader role and is really the facilitator to assist the team in achieving their goals. A Scrum Master may never commit to work to be done by the team.

From your personal experience what are the best practices to utilize the product owner role to deliver better product?

The Scrum product owner is typically a project's key stakeholder. Part of the product owner responsibilities is to have a vision of what he or she wishes to build, and convey that vision to the scrum team. This is key to successfully starting any agile software development project. The agile product owner does this in part through the product backlog, which is a prioritized features list for the product.

The product owner is commonly a lead user of the system or someone from marketing, product management or anyone with a solid understanding of users, the market place, the competition and of future trends for the domain or type of system being developed.

This, of course, varies tremendously based on whether the team is developing commercial software, software for internal use, hardware or some other type of product. The key is that the person in the product owner role needs to have a vision for what is to be built.

Although the agile PO prioritizes the product backlog during the sprint planning meeting, the team selects the amount of work they believe they can do during each sprint, and how many sprints will be required.

The product owner does not get to say, "We have four sprints left, therefore you must do one-fourth of the product backlog this sprint." The Scrum product owner's job is to motivate the team with a clear, elevating goal. Team members know best what they are capable of, and so they select which user stories from the top of the product backlog they can commit to delivering during any sprint.

In return for the Scrum team's commitment to completing the selected user stories from the top of the product backlog, the product owner makes a reciprocal commitment to not throw new requirements at the team during the sprint. Requirements are allowed to change (and change is encouraged) but only outside the sprint. Once the team starts on a sprint, it remains maniacally focused on the goal of that sprint.

The product owner role requires an individual with certain skills and traits, including availability, business savvy and communication skills. First, the Scrum product owner needs to be available to his or her team. The best product owners show commitment by doing whatever is necessary to build the best product possible – and that means being actively engaged with their teams.

Business savvy is important for the agile product owner because he or she is the decision maker regarding what features the product will have. That means, the agile PO should understand the market, the customer and the business in order to make sound decisions.

Finally, communication is a large part of the product owner responsibilities. The product owner role requires working closely with key stakeholders throughout the organization and beyond, so he or she must be able to communicate different messages to different people about the project at any given time.

Hans deVries

MS, MBA, PMP, CSM

More than 20 years' experience as Project Manager / Program Manager / Scrum Master with proven success utilizing Project Management methodologies (Waterfall, Scrum and Kanban) to develop and implement large IT Programs in such companies as: Intel, Philip Morris, Capgemini, Capital One, NTT Data, Verizon Enterprise Solutions. Over 15 years' experience implementing and supporting SAP. Extensive experience with Web development and Program and Project Financials and in building and directing (IT)-project teams and Implementing solutions on a global scale (on-shore and off-shore). Knowledgeable Project Management Instructor (PMP and Agile/Scrum classes) in the USA, Canada, Africa, South America and Europe. In Poland he cooperates with Management Training and Development Center (MT&DC) as a senior Agile instructor and an author of several Agile workshops.

Źródło: pixabay.com

Managing growth of the company – the PMO's perspective (part 2)

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

I have heard that at the beginning you had some problems with everyone doing schedules and reporting in different formats. How did you manage to ensure standardization of PM tools in your company? Usually, it is very painful when it comes to implementing tools, everyone complains about having to do additional work, about not having licenses and so on...

One of the best things for me about belonging to PMI is being able to talk to people from all over the world who have exactly the same problems as I have. Oh, thank God, it is not just me!

So how did we do it? When I got there we had nothing. There was no MS Project, nothing. They had Excel spreadsheets, everybody had a different one, and there was a big giant mess. I had experience using MS Project but not a lot, certainly not doing schedules on a scale that we do them now. But I had some experience. So I knew that MS Project was sort of a standard for project management tool. Besides, we were a Microsoft company, meaning that we had Microsoft Office and other tools on our desktop. So I though MS Project was going to be the easiest sell. It was going to cost us money but I only asked for six licenses at the beginning as I only had six project managers. So that is where I started.

Next, I went to the PMI chapter and I said "I need to know who the best MS Project expert is in Hampton Road", which is the area of our PMI chapter geography. It tuned out that, miracle of miracles, he was coming to speak in our chapter the following week. So I went to the chapter meeting, I met the guy and I actually convinced him to start running MS Project training courses at his facility but for a price that I could afford. And I told him that I would send my people only there if he would did this training for us. And so to this date I send all of my people to him and I recommend everybody in the company send their people. It is 2 days for 8 hours training course when he teaches all of them MS Project basics and how to build WBS-based project schedule. So we started with ourselves, just the six of us

How did you do scheduling and reporting with only six people knowing MS Project?

We would go and sit with every Subject Matter Expert when we started a project with our laptop and we would build their schedule with them from scratch, every time. They would tell us the tasks and we would put them in. And then every week we would print out their tasks, we would scan that and email it to them. They would print it, they would write in their percent complete, they would sent it back to us and we would have people type it into the schedule so that we could keep it. That is insane but this is how we started.

And then it just evolved. At first, we were sitting there doing scheduling for Subject Matter Experts. They could not really refuse to do it, because we were not asking them to do it. They would sit there and time after time we would be doing the same thing. And one day they said "Come on, we can do this ourselves". And I said "You are going to have to spend $800 for a license" but they replied "Oh, it is not so bad". So slowly but surely people started doing that. Couple of them

even got their PMPs. They were like "I am really a Project Manager, aren't I?", "Yes, you are". That was a surprise for people but this is actually what they were doing. Yes, they were experts but they were executing tasks in their departments. So it took couple of years but it caught on.

What are the next challenges for a PMO in an organization that grew so fast?

When you go from 6 people to a hundred people what I am finding is that the organizational structure that we had is not sufficient because everybody has got too many projects. Some of the fundamentals are slipping and I don't want to see that. So we are right now going through an exercise of how do we take these hundred people and organize them in a way where each portfolio manager can be that strategic coach and guide and mentor that we need when we have got this many people and this many projects going on.

When I was running the IMO myself I had 4 portfolio managers and each probably had 5 or 6 people, maybe 2 or 3 projects, maybe one megaproject. But now we have got 25 projects and a hundred people so I probably need to flatten the organization out so that we can still maintain that attention to details that we've became known for in terms of execution.

We got too big too fast. We grew by 48 percent last year and I need to make an adjustment quickly before we start slipping on places where it is fundamental. And we should not be slipping just because people are too busy and are not getting enough close guidance. So I want to flatten up the organization.

Last final question if I may. For the companies in Poland who can be interested in applying for a PMO of the Year award, could you say couple of words about how did the application process looks like?

First you have to be sponsored by a senior executive in your company. They have to be the person nominating you. You have 10 pages to tell your story. It is a very short application process although we spent 5 months making sure that those 10 pages tell the best possible story that we could. We run it as a project.

The first call I made was to our Chief Operating Officer and I said "Listen, there is this PMO of the Year award. I went to the PMO Symposium, saw the person who won the award in 2013. They have very impressive results but not more impressive than what we do here. I think we could win the award. And here is what it means for the company..." – I wanted to make sure I put company first – "...in our proposals that we write to win our business, we could say that we are an award winning implementation office, if we win this award." He liked that and asked what we had to do. So I said "Here is the rules, here is what we have to do". He said "You tell me what I need to say, I review it, I put my own color in it and then we will call it good." So we decided to run for it and write up a story.

We are a government contractor, we have to bid on all of our business as a company. So we do these very robust proposals, 5-6 inches deep of paper, to tell our story and win our business. We took that approach. We did a lot of research on numbers and we got our proposal team to help us make it look pretty. So we had some pretty graphs and charts, and pictures. But we did not want it to take up too much space because you only get 10 pages.

We did about 8 pages and we sent it over to our executive asking him what else he wanted to say. And he was amazing. He wrote about a page and a half about how we were a strategic asset for the company and we would never have been able to grow if it weren't for the PMO. I could not have it written better for him. He just said probably everything that the PMI wanted to hear. And that was awesome.

What happened after you submitted the application?

We submitted it by the June 1st. In August I got a phone call. I was sitting at my desk and someone told me "Mark Langley is on the phone". And I was like "Yeah, right. That's very funny". But it was Mark Langley! He said "I just want to congratulate you, you've been selected as a top three finalist. Someone from my office is going to be calling you and telling more".

PMI contract is with a vendor that does videos and writes the stories for the PMI magazine and all that kind of stuff. So they made an arrangements to come out to our offices. They stayed for three days and they shot the video, they took still photographs for the magazine and interviewed us. They actually interviewed all of the finalists and never told us who won. I did not know we won until I was sitting in that room at PMO Symposium.

Thank you a lot for the interview.

The interview was conducted by Marta Bobińska (TenStep Polska) 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.

Od marzenia do realizacji, czyli droga do PMI Szczecin

Joanna Waszkiewicz

Blisko 3 lata temu pewien mocno zainteresowany tematyką zarządzania projektami człowiek – Dariusz Nogalski – zorganizował w Szczecinie pierwsze spotkanie pod patronatem Project Management Institute. Jak to często bywa, życie płata różne figle i niestety, z różnych powodów, starania dążące do utworzenia szczecińskiego oddziału PMI zostały przerwane. Stan ten trwał dwa lata.

W tym czasie kolejne osoby zaczęły interesować się możliwościami wznowienia tej inicjatywy. Aż około rok temu, na przełomie 2014 i 2015 roku, udało się ostatecznie zebrać w jednym miejscu grupkę pasjonatów i nadać sprawom nieco większej dynamiki. Pierwsze spotkania odbywały się w mocno okrojonym, bo cztero-, pięcioosobowym gronie, online oraz w klimatycznych pubach. Przez dwa miesiące debatowaliśmy czy w ogóle w Szczecinie istnieje potencjał na zainteresowanie działalnością PMI innych project managerów, jak do nich dotrzeć, a przede wszystkim – od czego zacząć. Konkluzja była prosta – zorganizujmy pierwsze spotkania, wypromujmy je w internecie, wśród znajomych i zobaczmy, co z tego wyjdzie.

Na początku postawiliśmy na poznanie innych osób, zainteresowanych zarządzaniem projektami w Szczecinie. Dlatego też na pierwsze spotkanie wybraliśmy pub w centrum miasta. Spotkaliśmy się w kilka osób i w przyjaznej atmosferze spędziliśmy następne dwie godziny. Po tym milowym dla losów oddziału kroku, każde następne spotkanie przynosiło już nam geometryczny przyrost słuchaczy.

W międzyczasie wykrystalizowała się też grupa organizacyjna, która aktywnie rozwija oddział – niezwykle aktywne osoby, z całkowicie różnych branż – od akademickiej, przez finansową, produkcyjną, edukacyjno-sportową do IT, które łączy jedynie zainteresowanie tematyką zarządzania projektami i chęć działania. Na spotkaniach organizacyjnych dyskutowaliśmy o prelegentach na nasze seminaria, najlepszym miejscu do ich organizacji, ustaliliśmy cele oraz dzieliliśmy się odpowiedzialnościami i zadaniami. Podsumowując – mocno pracowaliśmy nad projektem utworzenia oddziału. W pocie czoła, w jednej z sal Technoparku Pomerania, strefie Mageeka, wyczarowaliśmy nasze cele i kroki milowe, które teraz konsekwentnie realizujemy.

W międzyczasie nawiązaliśmy współpracę ze Stowarzyszeniem Absolwentów MBA oraz naszym pierwszym partnerem – firmą REC Global. Podczas naszych spotkań gościli nas Technopark Pomerania, Business Link Szczecin oraz Regionalne Centrum Innowacji i Transferu Technologii. Każda z tych relacji zaowocowała nowymi pomysłami oraz dalszym wsparciem rozwoju oddziału.

We wrześniu, dzięki współpracy z Polskim Towarzystwem Informatycznym, byliśmy także obecni na konferencji o tematyce IT w Międzyzdrojach, gdzie Michał Rączka – członek władz krajowych oraz nasz opiekun z ramienia PMI PC, przeprowadził warsztaty pt. „Wprowadzenie do Agile Project Management".

W październiku natomiast, na piątym spotkaniu PMI Szczecin, zjawiło się już ponad 60 osób. Jest to dla nas dowodem, że nasze starania mają sens, a tematyka zarządzania projektami nie jest tak niszowa jak się początkowo obawialiśmy. Bardzo cieszy nas fakt, że osoby, które pojawiły się u nas raz, były również obecne na kolejnych spotkaniach. Dostajemy sporo pozytywnych informacji zwrotnych, które nas motywują i napędzają do dalszego działania i rozwoju.

Co ważne nasi prelegenci, osoby z takich branż jak IT, prawna, architektoniczna czy produkcyjna, także powracają na nasze następne seminaria, jako słuchacze, co jest dla nas wielkim wyróżnieniem.

Cała dotychczasowa działalność PMI Szczecin uświadomiła mi głównie to, jak ważna jest współpraca. Pomimo niejednokrotnie skrajnie różnego doświadczenia i wielu różnic między nami, jako członkowie i sympatycy PMI, wszyscy mamy jeden cel – rozwijanie centrum najlepszych praktyk zarządzania projektami. Jedna osoba nie byłaby w stanie stworzyć czegoś tak budującego – potrzeba do tego grupy ludzi połączonych pasją. Podczas ostatnich miesięcy bardziej niż kiedykolwiek przekonałam się, że dzięki zebraniu w jednym zespole różniących się od siebie osób, można osiągnąć efekt synergii oraz stworzyć coś pięknego i niepowtarzalnego. Mam tutaj na myśli nie tylko grupę inicjującą, ale także wszystkich, którzy pojawiają się na naszych spotkaniach i seminariach, w dowolnej roli. Dzięki wszystkim pozytywnym komentarzom, miłym słowom oraz pomocy udało nam się ostatecznie doprowadzić do formalnego otwarcia oddziału PMI w Szczecinie.

Joanna Waszkiewicz

Zakochana w projektach, procesach, nowych technologiach, przedwojennych obyczajach i żabach. Od kilku lat koordynator projektów i PMO w firmie Coloplast Business Centre, autorka bloga JaDamska.pl oraz od niedawna Dyrektor Zarządzający PMI Szczecin.

Fot. Ewa Serwa / PMI Wrocław

Modułowy Scrum we Wrocławiu!

Michał Serwa

Organizowane przez PMI Oddział Wrocław cykliczne warsztaty Scrum to inicjatywa promująca agile'owe zarządzanie projektami oraz odpowiedź na potrzeby osób zainteresowanych metodami zwinnymi. Warsztat październikowy było już drugim spotkaniem w ramach tego cyklu, przygotowanym we współpracy z Jakubem Drzazgą, trenerem prowadzącym wydarzenie, doświadczonym coachem, project managerem, wieloletnim praktykiem zwinnego podejścia. Ciekawym systemem realizacji warsztatu, wprowadzonym przez Jakuba, była jego modułowość. Uczestnicy sami decydowali o tym, jakie zagadnienia będą omawiane w trakcie wydarzenia.

Podczas październikowych warsztatów, grupy wybrały między innymi moduł o nazwie „Lego Scrum". W ramach tego ćwiczenia, prowadzący wcielił się w rolę bardzo wymagającego klienta, uczestnicy zaś w zespoły scrumowe. Zadanie polegało na dostarczaniu klientowi wartości w sposób iteracyjny, gdzie wartość tę stanowiły kolejne, dobudowane z klocków wersje miasta, a symulowane warunki pracy były zbliżone do tych, jakie towarzyszą podczas prawdziwej interakcji z klientem. Jeśli zespół nie zadawał odpowiednio dużo pytań, by zebrać wymagania, musiał poprawiać pracę w następnej iteracji.

Uczestnicy warsztatu mieli okazję nie tylko poćwiczyć Scruma w praktyce, ale również otrzymać bogaty pakiet wiedzy teoretycznej, na przykład podczas modułu poświęconego retrospektywie. Mogli także dowiedzieć się, na czym polega podejście inspekcji i adaptacji, w jaki sposób i dlaczego są podzielone role w Scrumie oraz jakie techniki planowania można wykorzystać. Przy tym ostatnim ćwiczeniu w sukurs przyszedł im Poker Planning, czyli prosta, ale bardzo efektywna metoda grupowej estymacji. W Scrumie często używa się story *pointów* – czyli relacyjną miarę wielkości, którą zespoły estymują poprzez określenie wielkości danego *user story* w stosunku do pozostałych. Korzystając z Planning Pokera, uczestnicy zauważyli, że oprócz samego planowania powstało wiele cennych dyskusji, które ułatwiły budowanie relacji w zespole czy wymianę doświadczeń.

Przerwy pomiędzy modułami wspierał networking uczestników. Była to okazja do rozmowy o sferze zawodowej i wymiany wizytówek pomiędzy biorącymi udział w warsztatach oraz z trenerem.

Cykl warsztatów scrumowych to oczywiście nie jedyne przedsięwzięcie organizowane przez PMI Oddział Wrocław – serdecznie zapraszamy na nasze seminaria oraz konferencje.

Michał Serwa

Praktyk zarządzania projektami w sektorach: rządowym, IT oraz finansowym. Od ponad roku związany z PMI Poland Chapter Wrocław, gdzie poznał wielu ciekawych ludzi, dzięki którym czerpie inspiracje do dalszego rozwoju, realizując przy tym wspólnie projekty. Absolwent Politechniki Wrocławskiej wydziału Informatyki i Zarządzania oraz Akademii Ekonomicznej. Doświadczenie zdobywał w Getin Noble Bank, IBM oraz Staffordshire County Council. Obecnie, jako Menedżer ds. Projektów, realizuje projekt regulacyjny w HSBC. Zainteresowania naukowe w kierunku zarządzania i psychologii w biznesie. Prywatnie praktyk Muay Thai, pasjonat innowacji IT.

Fot. Zespół PMKC

Project Management Kids Camp – projekt (nie tylko) wakacyjny

Jan Potoczek

Obecny rok przyniósł ze sobą zakończenie drugiej i początek trzeciej już edycji Project Management Kids Camp – wakacyjnego obozu dla wyjątkowych dzieci z domów dziecka, fundacji i rodzin o niskim statusie materialnym, uczącego zarządzania projektami. Jeżeli więc przedsięwzięcie trwa już trzeci rok z rzędu, to można chyba śmiało mówić, że widzimy już sukces projektu. Czym więc jest PMKC i co wyróżnia go na tle wszystkich innych obozów dla dzieci?

Czy zarządzania projektami można nauczać?

Patrząc po ilości firm szkoleniowych i typów kursów, takie pytanie wydaje się dość trywialne, dopóki nie zmieni się grupy docelowej. Nie trzeba być managerem w wielotysięcznej firmie, aby móc rozwijać się pod kątem zarządzania projektami, które, nota bene, sprawdza się nie tylko w środowiskach profesjonalnych. Już od dłuższego czasu, stopniowo coraz częściej pojawiają się publikacje dotyczące zarządzania projektami, jako części tak zwanych *„life skills"* bądź „zdolności XXI wieku", czyli zdolności adaptacji i odpowiedniego zachowania, umożliwiające radzenie sobie z wymaganiami i wyzwaniami codziennego życia. Przykłady obecnych zdolności tego typu to, między innymi, komunikacja, negocjacja, współpraca oraz praca zespołowa, myślenie krytyczne, samoocena, zarządzanie czasem oraz pozytywne myślenie. Nacisk na powyższe umiejętności prowadzi do coraz szerszej dyskusji na temat uczenia formalnego kierowania projektami w szkołach. W końcu skoro udało się z kodowaniem i programowaniem, to czemu nie z zarządzaniem projektami? Jednostką nadzorującą propagowanie idei PMI w szkołach jest PMI Educational Foundation, dzięki której z roku na rok coraz więcej uczniów ma możliwość uczestnictwa w tworzeniu i zarządzaniu własnymi projektami, pracy w zespole oraz dostarczaniu oczekiwanych rezultatów.

PMKC, a edukacja

Założeniem projektu PMKC nie było wejście do szkół i tworzenie nowych programów nauczania. Tutaj tok rozumowania poszedł w trochę innym kierunku, a mianowicie, skoro *„life skills"* przede wszystkim skupiają się na radzeniu sobie poza środowiskiem szkolnym, to najlepiej jest nauczać ich w takim właśnie otoczeniu. Tym oto sposobem zrodziła się koncepcja obozu wakacyjnego, powiązanego z nauką zarządzania projektami. Zdawaliśmy sobie sprawę z tego, że 2 tygodnie to bardzo krótki okres czasu na tak obszerny temat, dlatego też zdecydowaliśmy się na traktowanie całego obozu, jako jednego, dużego projektu dla uczestników. Tym sposobem, każda edycja ma swój motyw przewodni, który jest jednocześnie celem końcowym projektu. Produktem edycji pierwszej był film, w kolejnej była to gra. Co przyniesie trzecia? To się jeszcze okaże – na pewno będzie to dla uczestników równie fascynująca przygoda.

Jak to działa?

Rozumiemy doskonale, że jednak nazwa „obóz wakacyjny" zobowiązuje, więc przede wszystkim chodzi o zabawę. Dlatego też tematyka obozu i główny projekt jest wybierany tak, by dostarczać jak najwięcej frajdy uczestnikom. Poza tym chcemy, żeby miło wspominali przygodę z projektami. Dlatego też przez dwa tygodnie dzieci podzielone są na mniejsze zespoły projektowe, a każdy z nich wykonuje własną wersję produktu końcowego. Oczywiście uczestnicy nie są puszczeni samopas w tym przedsięwzięciu. Kolejnym aspektem PMKC są regularne szkolenia z profesjonalnymi trenerami zarządzania projektami dostosowane do ich wieku, potrzeb oraz obecnie prowadzonego projektu. Dodatkowo, w trakcie wykonywania prac, dzieci zachęcane są do poruszania różnych zagadnień na temat swojego projektu, wymiany informacji, zadawania pytań oraz usprawniania całego przedsięwzięcia. Zakończenie obozu łączy się z dostarczeniem produktu i formalnym (w miarę) zamknięciem całego projektu.

Co to daje?

Mając przed oczami ciągłe rozwijanie zdolności XXI wieku, wliczając w to zarządzanie projektami, co roku staramy się, aby nasi uczestnicy dostali małą dawkę tego, co są w stanie zrobić samodzielnie, wykorzystując tylko swoje zdolności oraz pracując w grupie. Obóz ma na celu pokazanie im, że to, co stworzyli w dwa tygodnie, to tylko jeden z wielu projektów, które mogą przeprowadzić w życiu. Zdajemy sobie sprawę, że nie jest możliwe nauczenie ich wszystkiego w dwa tygodnie. Jest to bardziej projektowa pigułka, mająca na celu wzbudzenie zainteresowania młodych umysłów i przekazanie im tylu narzędzi, aby bez niczyjej pomocy mogły próbować swoich sił na tym polu po zakończeniu obozu.

Nie tylko dla dzieci

Jak się okazuje, PMKC przynosi wiele radości i korzyści nie tylko dzieciom, ale i osobom zaangażowanym w jego tworzenie. Od początku obóz organizowany był tylko i wyłącznie dzięki pracy wolontariuszy PMI oraz przy ogromnej pomocy sponsorów i partnerów. Nie tylko dzieci tworzą własny projekt w trakcie tych dwóch tygodni, sam obóz również jest projektem – prowadzonym przez cały rok, przez wszystkich wolontariuszy, podzielonych na zespoły, z których każdy odpowiedzialny jest za inną funkcję. Jak na razie sprawdza się to niesamowicie, gdyż nawet osoby, które wcześniej nie miały nic wspólnego z zarządzaniem projektami, są w stanie ogromnie się rozwinąć na tle osobistym i profesjonalnym, a przede wszystkim spróbować wszystkiego w praktyce. Dodatkowo, co roku udaje nam się pozyskać fantastycznych sponsorów i partnerów, których liczba i zaangażowanie stale rośnie. Właśnie dzięki nim, nie tylko mamy fundusze na ciekawe zajęcia i atrakcje, ale również możemy zaoferować szkolenia naszym wolontariuszom. Tym sposobem PMKC spełnia swoją funkcję edukacyjną w dwojaki sposób, ucząc dzieci i jednocześnie dając dorosłym potrzebne doświadczenie, nowe znajomości i ogromną dozę zabawy. Nie chcieliśmy też, aby informacja o naszych sponsorach zniknęła między zdaniami, więc zdecydowaliśmy się umieścić ich w honorowym miejscu, bo są tak samo ważną częścią projektu, jak i wolontariusze i dzieci.

Co dalej z PMKC?

Kolejna edycja właśnie się zaczyna, kreowane są pomysły na nowy temat przewodni i przede wszystkim poszukiwani są sponsorzy, partnerzy i wolontariusze. Jak na razie z każdą edycją grupa chętnych rośnie, tak samo jak liczba pomysłów. PMKC to inicjatywa ewoluująca – sami nie jesteśmy pewni, do czego nas doprowadzi, ani na czym staniemy. Na chwilę obecną mamy zamiar dojść do jak największej ilości osób, aby rozwijać świadomość projektową wśród najmłodszych (i nie tylko). Dlatego też zachęcamy do współpracy wszystkich zainteresowanych, doświadczonych bądź nie, chętnych wyzwań i wrażeń! Gwarantujemy, że każdy znajdzie coś dla siebie, a jeśli nie, to jesteśmy otwarci na wszelkie zmiany i nowe pomysły. Po więcej informacji zapraszamy na naszą prężnie działającą stronę i fanpage.

Podziękowania

Serdecznie dziękujemy wszystkim Sponsorom i ludziom o wielkich sercach, dzięki pomocy których odbyła się II edycja obozu: WHITECOM Project Experience, Pro.fill, Sealed Air Polska, Diversey Polska, Mettler-Toledo, Apteka z Uśmiechem, Management Training & Development Center, SofLab Technology, Fundacja FORMIKA Dzieciom, McDonald's, Fundacja PwC, American Chamber of Commerce, Coloria, BOA WARSZAWA, Teatr Rozmaitości Warszawa, Manufaktura Czekolady, Szekla4x4.pl, Runmageddon, SuperFun, Mistrzowie Kodowania, Badania Systemowe „EnergSys", Sztuki Walki – Tomasz Szmigiel, Maciej Scherer – Logomocja, Iwona KUK, Jedynka Polskie Radio, BIC, Fundacja Młodej Nauki, Świetlica Środowiskowo-Integracyjna Dom Jana Pawła II w Piastowie, Rodzinny Dom Dziecka, Fundacja FORMIKA Dzieciom, Powiatowy Zespół Placówek Opiekuńczo Wychowawczych, Powiatowy Zespół Szkół Ponadgimnazjalnych w Serocku, Eko-Sand Żwirownia, PHU Lazewski, Marta Malinowska, Leadership Center – Mariusz Kapusta.

Fot. Zespół PMKC

Jan Potoczek

Początkujący Project Manager, który po kilku latach gromadzenia doświadczenia w branży edukacyjnej i naukowej stwierdził, że czas wykorzystać to w projektach, co jak na razie sprawdza się bardzo dobrze. Do PMKC dołączył w zeszłym roku i obecnie przyszło mu zarządzać sukcesem trzeciej edycji. Profesjonalnie członek bardzo dyrektywnego PMO w globalnym programie wdrażającym system kontroli i screeningu klientów przedsiębiorstwa. Prywatnie, na skutek wcześniej rozwiniętego zboczenia zawodowego, stale szuka nowych rzeczy do nauki i nowych zdolności do zdobycia, czym też lubi dzielić się potem z innymi.

Źródło: pixabay.com

Zarządzanie projektami w rękach nowej generacji

Milena Sikora

Każde pokolenie niewątpliwie w istotnym stopniu kreuje rzeczywistość. Każde pokolenie ma swój czas na zaistnienie na kartach dziejów. Jednak na przestrzeni lat następuje okres, w którym kilka generacji o różnych światopoglądach, potrzebach, oczekiwaniach i możliwościach musi ze sobą współistnieć i współpracować. Jedni chcą utrzymać „stary porządek", drudzy dążą do „odświeżenia" przestarzałych poglądów, co wyostrza różnice pokoleniowe. Młodzi są inni od swoich rodziców, ale przecież każde pokolenie mówi tak samo. Rozdźwięk między kolejnymi generacjami przyczynia się do konieczności wypracowywania kolejnych konsensusów we wszystkich sferach życia.

Pokolenie Y

Swoją ścieżkę kariery rozpoczynają właśnie budować młode osoby urodzone na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XXI wieku. Różnice pomiędzy przedstawicielami tzw. pokolenia Y (określanego mianem milenialsów) oraz ich rodzicami (pokolenie X) przyczyniają się do wyostrzenia przepaści między tymi generacjami.

W porównaniu do pokolenia X-ów, młode Igreki miały szansę wychowywać się i wrastać w świecie, w którym zdobywanie wiedzy oraz przetwarzanie informacji jest o wiele prostsze i szybsze. Pokolenie milenialsów w nierozłączny sposób połączone jest z nowymi technologiami. Komunikacja elektroniczna (media społecznościowe, portale branżowe, serwisy internetowe itp.) nie stanowi dla Igreków tajemnicy, którą musieli rozwikłać ich rodzice. Łatwiejszy dostęp do nowych technologii, rozwiązań technicznych i możliwość wygodniejszego oraz szybszego pozyskiwania tworzą środowisko, w którym Igrekom przyszło wypracowywać swoje kompetencje. Korzystanie z multimediów oraz możliwość dzielenia się wiedzą, posiadanymi informacjami, plikami ułatwia przekazywanie danych. Dla milenialsów sieć stanowi społeczność, w której mogą odnaleźć swoje miejsce i która daje im możliwość rozwoju, inspiracji oraz rozrywki. Granice, różnice czasowe, nie stanowią już problemu. Tym samym w procesie globalizacji przedstawiciele pokolenia Y widzą szansę na wyjście ze swojej strefy komfortu, nawiązanie nowych kontaktów (wzbogacenie swojego networkingu) i perspektywy rozwoju (personalnego i zawodowego).

Milenialsi to grupa społeczna, której znaczenie wzrasta na rynku pracy. Ich wykształcenie, znajomość języków obcych i inwestowanie we własny rozwój stanowią klucz do przyszłego sukcesu. Wyścig szczurów nie jest dla nich atrakcyjnym rozwiązaniem. W porównaniu do swoich starszych współpracowników chcą odnaleźć równowagę pomiędzy pracą i życiem prywatnym. Równowaga ta nie polega jednak na tym, aby pracować od 8 do 16 i dopiero wtedy żyć swoim życiem. Chcą angażować się w pracę, która ma dla nich sens, niejednokrotnie wiąże się z ich zainteresowaniami. Igreki nie boją się zmian, często sami je wywołują. Pracę w korporacji są w stanie zakończyć wtedy, gdy poczują, że ich wartość na rynku wzrosła, a obecna posada nie daje już satysfakcji i szans na rozwój.

Pokolenie Y (jak pokazują badania) nie jest nastawione na sukces za wszelką cenę. Dobra posada oraz ścieżka kariery widziana oczami ich rodziców nie jest wystarczająca. Igreki oczekują czegoś więcej. Chcą mieć poczucie wpływu na otaczającą ich rzeczywistość, potrzebują stymulujących czynników, które będą pobudzać ich do rozwoju. Autorytet traktują jako wypracowaną wartość, a nie przypisaną stanowisku etykietkę. Od swoich przełożonych oczekują pełnienia funkcji przywódcy, który zapewni

również im środowisko do wzrostu, tak by oni sami mogli kiedyś spełnić się w roli liderów.

Milenialsi w projektach

Pokolenie Y w szczególnym stopniu jest przystosowane do pracy w projektach i w dużej mierze ma odpowiednie predyspozycje do tego, aby osiągnąć na tym polu satysfakcjonujące rezultaty.

Zarządzanie projektami daje im bowiem szansę na zobaczenie konkretnych efektów swoich przedsięwzięć. Kamienie milowe, które wskazują na stopień realizacji działań, są dla Igreków szansą na zweryfikowanie, czy projekt w dalszym stopniu spełnia ich oczekiwania, czy daje im szansę na wykazanie się swoimi kompetencjami. Praca na celach krótkoterminowych, w oczach młodych członków zespołów projektowych, daje możliwość ewaluacji i konstruktywnego feedbacku na poszczególnych etapach projektu.

Ze względu na to, że pracownicy pokolenia Y wychowali się w okresie ułatwionego dostępu do informacji, potrafią pracować z różnorodnymi danymi, zbierać je, analizować i przetwarzać. Umieją wykorzystać narzędzia służące przedstawianiu danych i nie boją się eksperymentować z nowinkami w tym zakresie (ilość stron internetowych do tworzenia wykresów Gantta czy też wizualizacji świadczy o tym dobitnie).

Działalność projektowa jest dla Igreków także szansą na rozwój umiejętności pracy w grupie. Przyjmując określone role w zespole projektowym milenialsi mogą nie tyle wykorzystać swoje silne strony, ale przede wszystkim poznać te słabsze, nad którymi chcą pracować. Jako grupa społeczna lubiąca wyzwania i posiadająca kompetencje w zakresie zarządzania zmianą, generacja Y elastycznie podchodzi do problemów (wyzwań), które stanowią niezmienny element zarządzania przedsięwzięciami. Dodatkowo możliwość rozwoju tzw. networkingu jest dla młodych project managerów szczególnym atutem wpływającym na ich satysfakcję z działalności w projekcie.

Pokolenie Y zachęcane do globalnego myślenia i działania odnajduje się w projektach międzynarodowych. Bariera językowa nie jest dla nich przeszkodą nie do pokonania. Wielokulturowość projektów wręcz przeciwnie, sprawia, że stają się bardziej zaangażowani. Przedstawiciele generacji milenialsów nie boją się wyzwań. Gotowi są na podjęcie działań nawet w przypadku projektów na pierwszy rzut oka trudnych do przeprowadzenia. Konieczne jest jednak ich zainspirowanie, „zarażenie" ideą i wizją przedsięwzięcia oraz motywowanie do dalszego działania i doskonalenia.

Otwartość milenialsów na nowe rozwiązania i zaprzeczanie utartym schematom w wielu projektach może przyczynić się do wypracowania nowych, bardziej kreatywnych i efektywnych rozwiązań. Ponadto, umiejętność adaptacji nowych technologii i ich wykorzystania w praktyce usprawnia zarządzanie przedsięwzięciami.

Młodzi ludzie rozpoczynający swoją karierę zawodową są jednak świadomi tego, że nie wiedzą wszystkiego (nawet jeżeli starają się być maksymalnie przygotowani do nowej roli w społeczeństwie). Mentoring i coaching w pracy może być odpowiedzią na ich potrzebę zbierania i dzielenia się dobrymi praktykami. Doskonalenie umiejętności, szkolenia i wytyczanie ścieżki kariery stanowią te elementy środowiska pracy, które Igreki wskazują jako czynniki wpływające na podjęcie decyzji o wyborze przyszłego pracodawcy.

Doświadczenia projektowe pokolenia Y

Współcześnie jednym z kluczowych elementów wpływających na wybór pracownika na dane stanowisko jest doświadczenie. Rekruterzy i pracodawcy zwracają uwagę na zaangażowanie młodych ludzi w coś więcej niż studiowanie, korzystanie z uroków młodości i beztroski.

Milenialsi pod względem możliwości zdobywania pierwszych doświadczeń zawodowych mają ogromną przewagę nad swoimi rodzicami. Mnogość organizacji studenckich, organizacji pozarządowych oraz oferowanych praktyk i staży (zarówno bezpłatnych, jak i płatnych) sprawia, że ci młodzi ludzie mogą bardzo wcześnie sprawdzić się w wielu różnorodnych rolach. Szlifowanie swoich umiejętności pracy w grupie, zdolności liderskich i kompetencji miękkich podczas realizacji przedsięwzięć studenckich w przyszłym życiu zawodowym może tylko zaowocować.

Zespoły projektowe organizowane przez milenialsów w organizacjach studenckich czy też kołach naukowych mają mniej lub bardziej sformalizowaną formę, jednak najistotniejszy jest sam aspekt zaangażowania się, działania oraz podejmowania wyzwania pracy z innymi i nad sobą samym. W bardziej „zaawansowanych" grupach zarządzanie przedsięwzięciami przyjmuje formę ustandaryzowaną. Młodzi liderzy i koordynatorzy projektów (PM-owie pokolenia Y) czuwają nad realizacją zadań zgodnie z deadline'ami, przy niejednokrotnie oszacowanym budżecie (projekty studenckie też wymagają nakładów finansowych). Lekcje i dobre praktyki wyniesione z tych pierwszych doświadczeń w zespołach projektowych oraz jako project managerów stanowią podstawę do rozwijania kolejnych kompetencji coraz częściej wymaganych przez rynek pracy.

Ze względu na pierwsze doświadczenia projektowe pracownicy generacji Y jako członkowie zespołów projektowych mogą stanowić wyzwanie. Menadżerowie pokolenia X oraz baby boomers (45-60 lat) stoją przed wyzwaniem przyciągnięcia uwagi „młodych, ambitnych i zdolnych" oraz zaspokojenia ich potrzeby spełnienia w pracy.

Podsumowanie

Przedstawiciele pokolenia Y coraz bardziej przyczyniają się do kreowania nowych wzorców pracy oraz realizacji przedsięwzięć. Przedsiębiorstwa, które dostrzegają potencjał Igreków już teraz dostosowują się do ich potrzeb i oczekiwań. Zmiany w podejściu do rekrutowania milenialsów, czy też działania służące budowaniu wizerunku firmy pośród młodych ludzi (np. poprzez *employer branding* na uczelniach wyższych, programy ambasadorskie) już teraz służą dostosowaniu się organizacji do nowej generacji pracowników.

Zmiany te widoczne są także w obszarze zarządzania projektami. Młodzi ludzie mają szansę przystąpienia do organizacji zrzeszających PM-ów z różnorodnym doświadczeniem. Konkursy z zakresu zarządzania projektami, webinaria, warsztaty, a także współpraca uczelni wyższych z organizacjami zajmującymi się tematyką zarządzania projektami służą nie tylko Igrekom w budowaniu swojej wartości na rynku pracy, ale także przyszłym pracodawcom, którzy będą z nimi współpracować. Kluczowe jest tym samym stworzenie takiego środowiska pracy oraz warunków działalności projektowej, aby zbalansować doświadczenie i wiedzę starszych pokoleń z potencjałem milenialsów.

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.

Fot. Marta Jankowska

Jesienne wieczory w klimacie Project Management

Jakie są czynniki sukcesu wdrożenia Biura Projektów?

PMDAYS platforma szkoleniowa

Iwona Krośnicka

Wraz z początkiem roku akademickiego w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie pojawia się możliwość wzięcia udziału w wielu projektach organizacji studenckich. Studenckie Koło Naukowe Zarządzania Projektami od 5 lat organizuje PMDays Platforma Szkoleniowa – cykl szkoleń z zakresu zarządzania projektami.

Początki

Idea stworzenia wydarzenia, które będzie miało charakter otwartych wykładów, zrodziła się po sukcesie trzydniowej konferencji Project Management Days. Pojawiła się chęć stworzenia cyklu bezpłatnych spotkań dedykowanych zarówno osobom szczególnie zainteresowanym projektami, jak również tym stawiającym pierwsze kroki w świecie Project Managementu. W 2011 roku projekt zmienił fazę z planowania na realizację. Tematyka spotkań miała charakter nie tylko teoretyczny, ale również wzbogacona została doświadczeniami zapraszanych prelegentów. Pod lupę brano kierownika projektu, zespół projektowy, jak również środowisko, narzędzia i metodyki projektowe.

V edycja

Tegoroczna, piąta edycja to pierwszy jubileusz w projekcie. Chcąc zachować jakość organizowanych szkoleń, zapraszamy do współpracy profesjonalistów i praktyków, na co dzień zajmujących się prezentowanymi zagadnieniami. Ogromnym atutem wykładów jest konfrontacja teoretycznej wiedzy z rzeczywistością firmowych projektów. Po każdym wystąpieniu uczestnicy mają możliwość zadania pytań, a także podzielenia się własnymi doświadczeniami. Dla studentów to wyjątkowa okazja, aby poszerzyć swoją wiedzę, zdobyć praktyczne umiejętności, poznać specjalistów z branży.

Project Manager – kto to taki? Jak osiągnąć sukces w zarządzaniu projektami?

Inauguracyjne spotkanie poprowadził Adrian Świerczyński – PMP, doświadczony Project Manager, konsultant i trener. Biorąc pod uwagę różny poziom zaawansowania słuchaczy, postanowiliśmy podczas pierwszego wykładu skupić się na sylwetce kierownika projektu. Z racji dużego doświadczenia naszego prelegenta w takich firmach jak Whitecom czy Citi International PLC, rola PM-a została pokazana w różnych środowiskach biznesowych z wyszczególnieniem jego zadań i obowiązków. Omówiono szereg umiejętności, jakimi powinien dysponować kierownik projektu, jednak to zdolność swobodnego komunikowania się z ludźmi została przedstawiona jako najbardziej użyteczna. Atrak-

cyjnym punktem spotkania były wskazówki udzielane przez Pana Adriana – jak pokierować swoją karierą i co zrobić, aby rozwinąć się w tej dziedzinie. Studenci wypytywali o certyfikację i jej wpływ na konkurencyjność na rynku pracy.

Jak budować zaangażowanie pracowników?

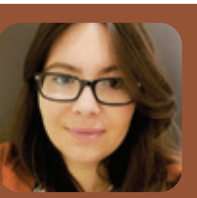
Na drugie spotkanie zaprosiliśmy pana Marka Matkowskiego, doświadczonego konsultanta, trenera, coacha i psychologa biznesu. Prowadził on między innymi szkolenia dla top managementu w zakresie wzbudzania i podtrzymywania motywacji u ludzi. Obok dużego zaciekawienia tematem, podczas wykładu towarzyszyła wszystkim wesoła atmosfera – jak się okazało, motywowanie ludzi to nie lada sztuka, a inspiracji można szukać nawet w karcianych sztuczkach. Prawdziwym wyzwaniem dla menedżera jest wzbudzanie i podtrzymywanie wewnętrznej motywacji u pracowników. Najbardziej pożądanym zachowaniem u lidera jest pokazywanie pracownikowi postępów jego pracy. Niemniej ważne jest też uświadomienie ważności jego pracy, stawianie jasnych celów, pomoc przy pracy, a niekiedy oddanie pracownikowi trochę przestrzeni i zezwolenie na autonomiczne działania.

Pierwsze dwa spotkania zebrały w auli ponad dwustu słuchaczy. Poziom zaawansowania tematów z wykładu na wykład wzrasta. Podczas trzeciego spotkania gościć będziemy Prezes PMI Poland Chapter – panią Małgorzatę Kusyk. Tematem spotkania będzie „Visual thinking – dlaczego jest potrzebne dzisiejszemu Project Managerowi?".

Fot. Marta Jankowska

Tegoroczna edycja odbywa się w każdy wtorek, między 27 października a 1 grudnia 2015 roku. Jeśli więc zastanawiasz się nad tym, czy warto jesienne wieczory w tym, jak i w kolejnych latach spędzić w naszym gronie, śpieszymy z odpowiedzią: TAK!

Bieżący program i terminy spotkań oraz zapisy na wykłady znajdują się na stronie internetowej www.platforma-szkoleniowa.pl.



Iwona Krośnicka

Studentka Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Od roku zgłębia wiedzę na temat projektów. Należy do Studenckiego Koła Naukowego Zarządzania Projektami – w obecnym roku akademickim zaangażowana w rolę koordynatora ds. seminarium PMI Oddział Warszawa oraz organizację V edycji PMDays Platforma Szkoleniowa. Z satysfakcją zdobywa doświadczenie w biurze projektów nagrodzonym PMO Award. Odnajduje spokój w mandalach i fotografii.

REKLAMA

AKADEMIA MARKETINGU
ATRIUM
WARSZAWA

Zapraszamy:
www.szkoleniaatrium.pl

SZKOLENIA MARKETINGOWE I MENEDŻERSKIE

- Zarządzanie produktem. Wprowadzanie nowych produktów na rynek
- Zarządzanie marką. Branding i Consumer Insight
- Prawo w marketingu
- Planowanie i strategie marketingowe
- E-marketing - reklama i sprzedaż w internecie
- Techniki wywierania wpływu i negocjacje handlowe

Fot. Michał Balkowski

Samoorganizacja po studencku

Michał Balkowski

Temat samoorganizujących się zespołów zainteresował mnie z jednego, bardzo ważnego powodu – braku czasu. Nie tylko rozpocząłem pracę, która w praktyce wymaga ode mnie bycia dostępnym od rana do wieczora, ponieważ muszę się dopasowywać zarówno do klientów jak i współpracowników, ale również zacząłem ostatni rok studiów, w tym najtrudniejszy z semestrów studiów magisterskich. W swoim poprzednim artykule wydanym w 10-tym numerze „Strefy PMI", zatytułowanym „Przywództwo w studenckich grupach projektowych" napisałem, że do bycia liderem potrzeba czasu. Czasu, którego mi teraz brakuje. Nie jestem w stanie poświęcić członkom swoich zespołów tyle uwagi, na ile zasługują. Z drugiej strony, w moich zespołach pojawiają się osoby silne, mające zdolności przywódcze. Jest mi jednak trudno odejść z pozycji osoby posiadającej wpływ na to, co dzieje się w projekcie, w który jestem zaangażowany. Wiem też, że jest to ważne dla pozostałych członków moich zespołów, by posiadać możliwość wpływu na interesujące ich projekty. Dlatego rozpoczęliśmy współpracę na kilku prostych zasadach – pomagamy sobie, każdy robi to, w czym jest najlepszy i wzajemnie staramy się przejmować pałeczkę lidera i wykonywać zadania, kiedy inne osoby nie są w stanie dalej pracować. Dopiero niedawno zorientowałem się, że w sposób całkowicie nieświadomy i naturalny wytworzyliśmy samoorganizujące się zespoły projektowe.

Samoorganizujące się zespoły studenckie w teorii i praktyce

Thomas Juli opisuje w swoim artykule zatytułowanym *„The power and illusion of self-organizing teams"*, że samoorganizujące się zespoły są tworem pomiędzy zespołami zarządzanymi odgórnie, a zespołami samozarządzającymi się. Zespoły samoorganizujące się otrzymują zadania z zewnątrz, ale sposób wykonywania zadań jest w całości pozostawiony zespołowi. Żadna zewnętrzna siła nie nadzoruje działań poszczególnych członków zespołu, a jedynie wyniki prac całego zespołu. Co ciekawe, zespół ma prawo do samostanowienia i wyboru swoich członków, może kogoś przyjąć do zespołu lub kogoś odrzucić i nikt z zewnątrz nie powinien ingerować w decyzje zespołu.

Thomas Juli zwraca uwagę także na to, że zespół samoorganizujący się, złożony z ekspertów z tej samej dziedziny, o podobnych umiejętnościach nie będzie w stanie poprawnie funkcjonować, a jego rozpad jest tylko kwestią czasu. Dzieje się tak dlatego, że zespoły samoorganizujące się potrzebują różnorodności.

Samoorganizujące się zespoły, których jestem członkiem, aktualnie posiadają od dwóch do czterech osób, z którymi blisko współpracuję. Każdy członek naszego zespołu posiada swój specyficzny zestaw umiejętności. Część z nas posiada wiedzę z zarządzania ludźmi i procesami, część z zarządzania produktem, część posiada ponadprzeciętne umiejętności programistyczne, część umiejętności i wiedzę związaną z analizą, a część wysokie zdolności matematyczne. Każde z nas posiada inny zestaw kontaktów na uczelni i poza nią, inny zestaw umiejętności miękkich i inne doświadczenia życiowe.

Każde z nas bierze odpowiedzialność za swoje działania i samodzielnie przydziela sobie zadania, które są dla niego najprostsze. Każde z nas decyduje, czy projekt, część projektu lub zadanie jest dla niego łatwiejsze i czy mamy w zespole osobę, która się na tym zna lepiej. Jeśli uważamy, że znamy się na tym najlepiej, po prostu zaczynamy wykonywać to zadanie, jeśli nie, wierzymy, że osoba posiadająca najlepsze umiejętności w tej dziedzinie weźmie na siebie

to zadanie i je wykona. Ufamy sobie. Wiemy, że jeśli pojawi się problem albo ktoś będzie potrzebować naszej pomocy, zostaniemy o tym powiadomieni.

Każde z nas jest liderem. Każde z nas biorąc jedno z zadań do wykonania staje się liderem tego zadania. Następnie stara się je wykonać, a jeśli nie jest wstanie, to przydziela zadania osobom w swoim zespole w zależności od ich umiejętności i preferencji. Wzajemnie się wpieramy i staramy się osiągać jak najlepsze wyniki przy jak najmniejszym zaangażowaniu czasowym.

Idealna wizja, a praktyka

Opisane przeze mnie zespoły, w których pracuję (choć mogą wydawać się wyjęte z bajki), są przykładami prawdziwych, samoorganizujących się zespołów studenckich. Dlaczego jednak studenci po rozpoczęciu pracy są często oceniani, jako osoby mające problemy z pracą w grupach pomimo roztoczonej przeze mnie wizji?

Problem leży nie w naturze studentów, ale w czasie potrzebnym na zaadoptowanie się do nowego środowiska, gdzie zespoły nie mogą się same tworzyć, zadania są przydzielane na stałe pracownikom, i trzeba zmienić tryb pracy. Gdzie trzeba się nauczyć kto jest kim, poznać organizację, jej kulturę, panujące zasady zarówno te pisane jak i niepisane, których znajomość jest często wymagana od nowych pracowników. Studenci w czasie toku studiów są uczeni, że nie wolno im odmawiać i trzeba brać na siebie wszystkie otrzymywane zadania (tylko najlepsi studenci mogą sobie pozwolić na odrzucenie przedmiotów, których nie lubią i dobranie takich, które im odpowiadają), skorzystanie z zewnętrznej pomocy jest karane (w firmach odpowiednikiem jest wykorzystywanie gotowych rozwiązań lub korzystanie z usług zewnętrznych kontrahentów), korzystanie z pomocy naukowych również jest karane (w firmach oznacza to korzystanie z różnego rodzaju dokumentacji). Wyobraź sobie, że od teraz nie możesz powiedzieć na spotkaniu zespołu, że nie nadajesz się do zadania, o którym nie masz pojęcia, a które może zrobić Twój kolega z pokoju obok i dodatkowo, które on lubi i zrobi w znacząco krótszym czasie niż Ty. Wyobraź sobie, że żeby oddać projekt musisz znać całą dokumentację na pamięć oraz, że nie wolno Ci korzystać z usług zewnętrznych kontrahentów bądź nawet Twoich kolegów z pracy, bo to jest Twoje zadanie i tylko Tobie wolno je wykonać. Każda Twoja pomyłka jest oceniana, i co ważniejsze, nie możesz jej poprawić,

Fot. Michał Balkowski

a bycie przeciętnym we wszystkim jest ważniejsze niż bycie specjalistą z jednej dziedziny.

Największym problemem jest jednak często spotykany brak zaufania, objawiający się w postaci nadkontroli i micromanagementu, które skutecznie zabijają możliwość powstania samoorganizujących się zespołów.

To czy zbudujemy zespół samoorganizujący się wymaga od nas zrozumienia największej siły tych zespołów, jaką jest swoboda wykonywanych działań, a co za tym idzie brak przestojów spowodowanych oczekiwaniem na czyjąś decyzję, łatwość dotarcia do informacji oraz olbrzymi komfort psychiczny, spowodowany zaufaniem, że wszyscy dobrze wykonają swoje obowiązki oraz, że lubimy to, nad czym pracujemy.

Wchodząc do dowolnego zespołu lub organizując wokół siebie zespół, należy również zwrócić uwagę na wynik ciekawych badań opisanych w artykule *„Leadership Qualities vs. Competence: Which Matters More?"* przez Sarah Cliffe. Według tych badań zespoły nieposiadające lidera wypadają lepiej, niż zespoły posiadające lidera, który nie jest specjalistą, ale gorzej niż zespoły posiadające lidera, który jest specjalistą.

Kolejną olbrzymią siłą samoorganizujących się zespołów jest także łatwa zmienność lidera, który wyłania się w momencie przejścia do kolejnego zadania. Ponieważ zmienność lidera jest tak naturalna dla zespołów samoorganizujących się, liderem zadania zostaje osoba najlepiej przygotowana do jego wykonania.

Podsumowanie

Chciałbym zakończyć ten artykuł krótkim podsumowaniem, o czym należy pamiętać, budując samoorganizujące się zespoły:

1. Każdy z członków zespołu ma **taką samą władzę i decyzyjność**.
2. Członkowie zespołu muszą być **zaangażowani i zainteresowani** choćby częścią zadań zespołu.
3. Zespoły mogą **zmieniać swój skład** w zależności od potrzeb, są **otwarte** na nowe osoby, jeśli tylko zachodzi taka potrzeba lub chęć zespołu.
4. **Liderzy wyłaniają się** na krótkie chwile w momencie, gdy zadanie lub jego część najbardziej pasuje do ich kompetencji i samoistnie przestają być liderami gdy tylko przestają być najbardziej kompetentną osobą do wykonania zadania.
5. Członkowie zespołu muszą posiadać **różnorodny wachlarz umiejętności** i kontaktów, tak by móc się **wzajemnie uzupełniać**.
6. Członkowie zespołu muszą sobie **ufać** i na sobie **wzajemnie polegać**.
7. Cele członków zespołu muszą być zbieżne lub co najmniej nie mogą się ze sobą kłócić.

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.

Czy jesteśmy genetycznie zaprogramowani do pracy w zespole?

Ewa Serwa

„Nie jesteśmy samotnymi wyspami. Cokolwiek w życiu osiągamy, osiągamy z czyjąś pomocą. Im szybciej sobie to uświadomimy, tym lepiej i efektywniej dla nas.

Biznes czyli sztuka budowania relacji. I od relacji w pełnym tego słowa znaczeniu należy zacząć. Czy stosunki jakie mamy z innymi ludźmi mają znaczenie? Czy możemy je określić jako pozytywne? Czy może nie zastanawiamy się nad tym, w jakim stopniu nasza postawa ukształtowana jest przez opinie innych? W jakim stopniu powodzenie w biznesie zależy od umiejętności zbudowania relacji i zaufania? Czy te umiejętności wynosimy z domu, szkoły, czy z kolejnych studiów podyplomowych? Czy może nadal odczuwamy podstawowe braki w komunikacji? Aż wreszcie, co zrobić, żeby wzajemnie się rozumieć i zmniejszyć liczbę niedomówień? Czy tak zwane *soft skille* nie są jedną z przyczyn porażek projektów, problemów w zespole? Na większość z tych pytań odpowiedź znajdziemy w książce Miłosza Brzezińskiego, ale, co jeszcze bardziej istotne, na większość z nich będziemy musieli odpowiedzieć sobie sami. Autor prowokuje do myślenia, przestawia rzeczywistość i inspiruje do ciekawych wniosków. Inspiruje do wdrażania zmian oraz poszukiwania rozwiązań.

Niewątpliwym atutem książki jest lekkie pióro autora. W sposób niewiarygodnie prosty, a jednocześnie dobitny, uzmysławia jak ważnym ogniwem w życiu człowieka jest drugi człowiek. Na wstępie tworzy tezę „człowieka stworzyła praca zespołowa", aby natychmiast ją obalić, a potem znowu dowieść jej prawdy. Krok po kroku odnosi się do możliwych i niemożliwych sytuacji, by zmusić czytelnika do wyciągania tego, co najlepsze dla niego. A wszystko to z dużą dawką humoru.

15 rozdziałów stanowi przegląd różnych sytuacji, którym stawiamy czoła codziennie. Opowiadają o tym, od czego zacząć pracę z innymi ludźmi, o kontaktach międzyludzkich, konfliktach, o jednostce w zespole, zmianach i przyszłości. Czy bezczelność popłaca i czy sukces mamy na wyciągnięcie ręki.

Książka stanowi idealne studium przypadku – przypadku człowieka, który w zmiennym otoczeniu podąża ku nowym wyzwaniom. Wyzwaniom życia w zespole, budowania relacji i osiągania sukcesów. „Menedżerów nie ocenia się po tym, jak unikają błędów, lecz po tym, jak sobie z nimi radzą". Książka stanowi idealną pozycję dla tych, którzy chcą zgłębić wiedzę z zakresu kompetencji miękkich.

Miłosz Brzeziński, *Biznes czyli sztuka budowania relacji*, Wydawnictwo Zwierciadło Sp. z o.o., Warszawa 2014 (wydanie II poprawione), ss. 237

O tym, co w projektach najważniejsze

Szymon Pawłowski

Po książkę Richarda Newtona sięgnąłem dlatego, że była inna niż wszystkie „poradniki" dla kierowników projektów, jakie wcześniej czytałem. A widać to już po pierwszym przekartkowaniu publikacji. Nie znajdziemy tu skomplikowanych opisów technik, takich jak CPM, PERT, Earned Value i tym podobnych. Znajdziemy za to wiele praktycznych wskazówek, opartych na doświadczeniach autora, dotyczących cech, jakie odróżniają świetnych kierowników projektów od tych przeciętnych.

Ciekawym wyróżnikiem książki jest to, że autor nadał rozdziałom książki priorytety – wskazał więc nam, które z nich, jego zdaniem, są najważniejsze. Warto zwrócić uwagę, że najwyższy priorytet, trójkę w skali 1-3, otrzymały rozdziały traktujące o szeroko pojętych miękkich kompetencjach kierownika projektu. I tak w rozdziale drugim mamy 18 lekcji komunikacji. W rozdziale czwartym autor wymienia najważniejsze cechy kierownika projektu, a wśród nich np. zdolność właściwej oceny, a wraz z nią 15 sytuacji w projektach najbardziej takiej oceny wymagających. Rozdział ósmy traktuje o zarządzaniu zespołem projektu. Inny, mniej już „miękki" rozdział z najwyższym priorytetem to rozdział 3., w którym autor daje liczne porady, jak zrozumieć, czego oczekuje się od projektu i na tej podstawie zdefiniować cele i zakres. Świetną pomocą jest tu lista kontrolna pytań, które kierownik projektu powinien sobie i innym zadać, wraz z jej szerokim objaśnieniem.

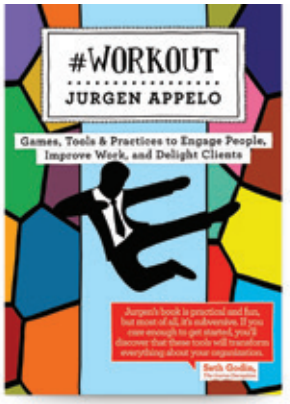
Moją uwagę przykuł także rozdział 9. zatytułowany „Granice kompetencji". Autor opisuje w nim te aspekty projektów, którymi, przynajmniej w przypadku dużych i złożonych przedsięwzięć, kierownicy projektów nie powinni być obarczani. Wśród nich wylicza analizę biznesową i specyfikację wymagań, zarządzanie zmianą organizacyjną, integrację i testowanie systemu, negocjacje z dostawcami, rozwiązywanie kwestii prawnych i umownych, typowe zadania PMO oraz komunikację marketingową. Wymagają one umiejętności specjalistycznych, które do pewnego stopnia kierownik projektu powinien opanować. Jednak zajęcie się tymi kwestiami przez niego osobiście, może spowodować brak czasu na podstawowe działania zarządcze i niewystarczającą jakość prac w wymienionych obszarach (a nikt chyba nie ma wątpliwości co do znaczenia jakości analizy biznesowej, kontraktów, zarządzania zmianą czy PR-u w dużych projektach). Warto je więc powierzyć specjalistom.

Książka, jak deklaruje sam autor, skierowana jest do bardziej zaawansowanych kierowników projektów. Może dać im źródło inspiracji do rozwoju umiejętności, zwłaszcza tych bardziej miękkich. Moim zdaniem, publikacja świetnie nadaje się również dla stawiających pierwsze kroki w zarządzaniu projektami – pomaga we właściwym położeniu nacisku na różne aspekty zarządzania projektami: znajomość formalnych procesów czy metod, poznanie i „czucie" własnego projektu i umiejętności interpersonalne. Pomaga lepiej zrozumieć to, co w projektach najważniejsze.

Richard Newton, *Skuteczny kierownik projektu. Sztuka osiągania celów*, Wydawnictwo Wolters Kluwer SA, Warszawa 2015, ss. 312

Angażując pracowników poprzez gry, narzędzia i techniki management 3.0

Mirosław Dąbrowski



Postać Jurgena Appelo chyba nie musi być przedstawiana nikomu, kto rozumiejąc styl pracy zwinnej ma świadomość znaczenia środowiska, w którym pracujemy. Seria *Management 3.0* jest dedykowana tym aspektom, które sprawiają, że rozumiemy ludzi lepiej, rozumiemy ich potrzeby oraz czynniki motywacyjne. Jak sama nazwa wskazuje, książką omawia kilkanaście gier, narzędzi oraz praktyk które możemy zastosować podczas szkoleń czy warsztatów. Są w nich między innymi *Kudo Box, Personal Maps, Identity Symbols, Exploration Days* (znane w świecie IT jako *hackathon*), *Feedback Wraps, Merit Money* czy *Campfrogs*. Wszystko zostało pięknie zilustrowane licznymi rysunkami oraz obrazkami, co wzbogaca całą pozycję. Warsztat zaprezentowany w książce może być stosowany niezależnie od kontekstu czy tematyki szkolenia. Z mojej perspektywy jako trenera Agile widzę ich zastosowanie jako rozszerzenie do szkoleń np. ze Scruma. W skrócie: masa narzędzi, które poprzez zabawę pozwalają na lepsze poznanie siebie, potrzeb innych oraz są swego rodzaju sposobem na budowanie ducha zespołu oraz zaufania między jego członkami.

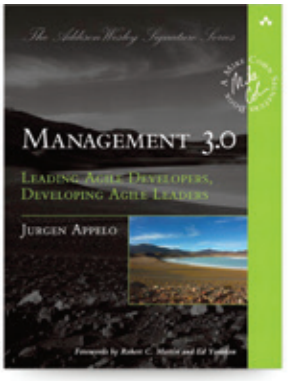
Myślę, że takie podejście jest przyszłością. Wiemy przecież, że dla pokolenia Y oraz Z, styl prac *„work life balance"* nie jest odpowiedni. Małymi krokami nadchodzi era *„work life blend"*, w której ludzie kochają to co robią oraz lubią pomagać innym w swojej pracy. Utożsamiają się z wynikiem prac. Chcą pracować nad swoimi niedoskonałościami, ponieważ widzą ich negatywny wpływ na swoich kolegów z zespołu. I choć brzmi to idealistyczne, to jednak każdy kierownik czy lider powinien zgodzić się ze stwierdzeniem, że zadowolony pracownik równa się zadowolony klient. A zadowolony pracownik to taki, który pracuje w otoczeniu i z ludźmi, którzy stymulują jego rozwój i inspirują się nawzajem w pracy, motywują się personalnymi czynnikami wewnętrznymi.

Pozycja *#Workout: Games, Tools & Practices*, podobnie jak inne z serii *#Workout* czy *Management 3.0* jest świetnym zestawem narzędzi dla Change Agenta, Scum Mastera czy Agile Coacha. W skrócie dla osób, które przeprowadzają organizacje, zespoły czy też jednostki przez zmianę i podczas tej zmiany potrzebują zrozumieć indywidualne potrzeby innych, budują środowisko zaufania i współpracy.

Jurgen Appelo, *#Workout: Games, Tools & Practices to Engage People, Improve Work, and Delight Clients* (Management 3.0), Happy Melly Express, 2014, ss. 470

Przywództwo w zwinnym wytwarzaniu oprogramowania

Mirosław Dąbrowski



Dojrzałość zwinnych praktyk w Polsce poprawia się z roku na rok. Wraz z nią rośnie świadomość potrzeby zamotywanego oraz zaangażowanego pracownika, który jest niezbędny, aby podejście zwinne mogło działać. Pozycja *Management 3.0 - Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders* omawia „miękkie" tematy dotyczące budowania zespołów, określenia celów dla zespołów, komunikacji, produktywności, przywództwa, zarządzania wizualnego czy stylów organizacyjnych. Książka kładzie duży nacisk na budowanie więzi międzyludzkiej, zaufania oraz współpracy. Są to te elementy, które nie są obecne w systemie edukacji publicznej dla przyszłych inżynierów. Jako programista z doświadczenia mogę śmiało powiedzieć, że uczelnie oraz uniwersytety na kierunkach Informatycznych uczą nas pracy, ale nie współpracy. Oznacza to, że inżynier najczęściej posiada duże braku na poziomie empatii, komunikacji, współpracy i co najważniejsze rozumienia oraz akceptowania potrzeb innych czy też bycia otwartym na krytykę ze stronny innych. Krytykę rozwiązań, pomysłów, stylu pracy, zachowania, ale nie konkretnej osoby. Myślę, że wiele osób ma trudności z rozdzieleniem tego.

Ciekawą sekcją książki jest opis dobrego otoczenia pracy oraz jego znaczenia dla pracowników. Nie trzeba tłumaczyć, że kubikowe podejście do organizacji biur nie jest najlepszym rozwiązaniem do pracy zwinnej. Biuro powinno udostępniać miejsce, w którym moglibyśmy w spokoju przy tablicy magnetycznej zamodelować część rozwiązania, przelać myśli na tablicę, zderzyć i skonfrontować pomysły innych. Na te i inne naturalne potrzeby pracy zwinnej książka daje kilka wskazówek.

Innym bardzo interesującym działem jest ten poświęcony rozwojowi kompetencji. Dostaliśmy siedem podejść, nazwanych: Samodzielnie, Coach, Testy, Narzędzia, Współpracownicy/Koledzy, Nadzorca, Kierownik. Do tego zostały również dołączone mierniki, które moglibyśmy wykorzystać. Mierniki, które nie tworzą środowiska rywalizacji i porównywania osób (co może być bardzo demotywujące), a mierniki, które motywują i zachęcają do rozwoju. Jest to solidna dawka wiedzy dla każdego kto pracują z „materią miękką".

Książka jest idealna dla osób blisko pracujących z ludźmi, jak również dla osób projektujących „nowoczesne" środowisko pracy dla deweloperów/programistów. Role takie jak Agile Coach czy Scrum Master wydają się być idealnymi odbiorcami. Jednak uważam, że to nie tytuły i role mają znaczenie, a nastawienie. Ktokolwiek, kto chciałby zbudować środowisko promujące otwartość, zaufanie oraz współpracę powinien sięgnąć po tą pozycję.

Jurgen Appelo, *Management 3.0 - Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders*, Addison-Wesley Professional, 2015, ss. 464

dr Jerzy Stawicki. Źródło: J. Stawicki

Turkusowa firma, czerwono-pomarańczowi menedżerowie

Jerzy Stawicki

„I had a dream". Przed paru laty zamarzyła mi się zupełnie inna firma, taka bez formalnej hierarchii, bez menedżerów, bez „gierek", polityki i psychopatów. Taka, w której „wszyscy jesteśmy menedżerami", w której skutecznie funkcjonują samoorganizujące się zespoły, a dominującym paradygmatem zarządzania jest partnerstwo i rozproszone przywództwo. A sny mają to do siebie, że czasem niespodziewanie się spełniają. Poznałem bowiem ostatnio kilka firm oraz ich liderów – zarówno zagranicznych, jak i polskich – funkcjonujących w duchu tego nowego paradygmatu zarządzania. Zresztą sam stosuję w swojej małej organizacji niektóre z tych idei i technik, jak i promuję je w ramach prowadzonych projektów transformacyjnych i warsztatów, a także pisząc o nich (zobaczcie np. „Zwinne przywództwo, czyli Management 3.0", w 3. numerze „Strefy PMI" z grudnia 2013 roku).

Była więc moja *„idée fixe"*, były różne doświadczenia praktyczne. Brakowało nieco całościowego, systematycznego spojrzenia na etapy rozwoju firm i podejścia do zarządzania. Brakowało do momentu, gdy zacząłem czytać książkę Frederica Laloux *„Pracować inaczej"* (angielski tytuł: *„Reinventing organizations"*). Autor przedstawia pojawiający się w ostatnich latach nowy model organizacyjny, nazwany przez niego turkusowym (ang. *teal*) oraz doświadczenia praktyczne firm, które go stosują. I czyni to na tle etapów rozwoju modeli organizacyjnych firm, również nazwanych różnymi kolorami: czerwony, bursztynowy, pomarańczowy, zielony.

Turkusowa organizacja to ta z mojego snu: firma, której metaforą jest żywy organizm. Firma z samozarządzaniem, z wewnętrzną pełnią jednostek (obejmującą i elementy racjonalne, i emocjonalne, intuicyjne i duchowe!); firma, w której zamiast przewidywać i kontrolować przyszłość, wsłuchujemy się i reagujemy na teraźniejszość. Firma, której przykłady ze świata znajdziemy w książce.

Turkus to jednak śpiew przyszłości. Na razie dominują inne typy organizacji. Czerwona, której spoiwem jest lęk, gdzie dominuje silna władza centralna i cele krótkoterminowe, a której metaforą jest wataha wilków. Bursztynowa z wysoce sformalizowanymi rolami w hierarchicznej strukturze i odgórnym dowodzeniem i naciskiem na stabilność i procesy, której metaforą jest armia. Pracujemy też w pomarańczowych organizacjach, z zarządzaniem przez cele – kontrolą nad „co" i pewną swobodą nad „jak", z innowacjami i merytokracją. Mamy też organizacje zielone, nadal działające w klasycznej strukturze piramidy, jednak akcentujące upełnomocnienie (ang. *empowerment*) i kulturę opartą o wartości, organizacje trochę jak rodzina.

W jakiej organizacji chcielibyście pracować, a w jaki pracujecie? Pytanie jest oczywiście retoryczne. Dużo ciekawsze są – jak sądzę – zupełnie inne pytania: jak zbudować turkusową organizację, jak przekształcić bursztynową lub pomarańczową w zieloną lub turkusową?

I w ten sposób od turkusowej firmy dochodzimy do „czerwono-pomarańczowych menedżerów". Bo bez względu na to, czy turkusową firmę budujemy od zera, czy dokonujemy przekształcenia firmy istniejącej, kluczowa będzie rola lidera – menedżera, założyciela, lub CEO. Kluczowa, gdyż jak to obserwuję w różnych projektach transformacyjnych, to od lidera, jego podejścia, wizji i *mind-setu* zależy w największym stopniu możliwość przejścia do turkusu, lub chociażby zieleni. A co jeśli lider, menedżer, CEO założył czerwono-pomarańczową koszulkę, a na głowie ma takąż czapeczkę?

Od dłuższego czasu intryguje mnie bowiem następujące pytanie: dlaczego tak wielu menedżerów, szefów, dyrektorów, czy kierowników projektów preferuje kolor czerwony, bursztynowy, pomarańczowy, lub jakąś ich mieszankę z dominacją koloru czerwonego? Czy powodem takiego stanu jest po prostu ich brak wiedzy – często wręcz elementarnej – o zarządzaniu i przywództwie, czy nadmierne ego i syndrom „ja wiem lepiej", czy może zwykłe lenistwo umysłowe, atrybut naszego mózgu, czy może jeszcze inne czynniki?

Na świątyni Appollina w Delfach widniał napis: „poznaj samego siebie". Pamiętając, że organizacje rozwijają się i najprawdopodobniej będą rozwijać się w stronę zieleni i turkusu, stańcie przed lustrem i zobaczcie siebie w kolorze. Co zobaczycie?

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).

MT&DC
MANAGEMENT TRAINING
& DEVELOPMENT CENTER

...by Twój projekt był Twoim sukcesem

ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI

ANALIZA BIZNESOWA

WARSZTATY AGILE

ROZWIJAJ SWOJE KOMPETENCJE Z WYBITNYMI TRENERAMI I PRAKTYKAMI!

Hans deVries

MBA, PMP, CSM
Facylitator, Scrum Master, kierownik wielomilionowych projektów IT. Doświadczenie zdobywał w międzynarodowych firmach: Intel, Bayer, Philip Morris, Mobil Oil, Capital One Bank.

Darryl Booker

PMP, CBAP, CSM
Strategiczne doradztwo biznesowe, szkolenia z modelowania procesów i gromadzenia wymagań to jego specjalność. W wolnych chwilach aktor produkcji filmowych w Los Angeles.

George Sifri

PMP, EVP, PMI-RMP
Konsultant NASA, o zarządzaniu ryzykiem w projektach wie wszystko. Z sukcesem przygotowuje do egzaminu PMP® kierowników projektów na sześciu kontynentach.

www.mtdc.pl **info@mtdc.pl** **+48 22 894 70 50**

THE GEORGE WASHINGTON UNIVERSITY
WASHINGTON, DC

TWENTYEIGHTY Strategy Execution
FORMERLY IPS LEARNING & ESI INTERNATIONAL

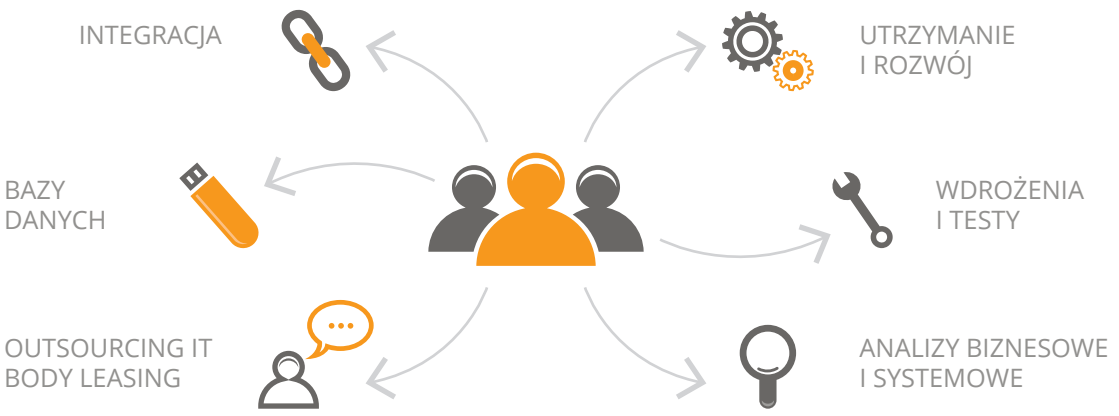
IIBA Endorsed Education Provider

PMI Project Management Institute

NEXIO
MANAGEMENT

Firma **Nexio Management Sp. z o.o.** od momentu rozpoczęcia działalności w 2006 r. realizuje projekty informatyczno-doradcze o różnym stopniu złożoności. Analizujemy procesy biznesowe, wdrażamy, integrujemy i zapewniamy ciągłość pracy systemów informatycznych przedsiębiorstw.

Obszary kompetencji Nexio



Zakres usług

project management, business analysis, system analysis, planning of system architecture, system expansion, testing (systems, performance, integration, user acceptance), maintaining systems, handling trouble tickets.

Znajomość systemów

CRM, ERP, Billing (PeopleSoft, Siebel, Oracle, SAP, Amdocs, Microsoft) SOA, EAI (IBM MQ, Activiti, open ESB, WebMethods), BPM (jBPM, drools), Order Management, Billing, Customer Care, Portals, Data bases, BI (Business Objects, Cognos, OWB, ETL)

Znajomość technologii

Oracle 11g, PL/SQL, MS SQL, Java J2EE, ASP.NET, .NET, ASP.MVC, C#, WPF, WCF, WWF, Silverlight, Hibernate, EJB, JFS, JSP, GWT, Spring, Struts, PrimeFaces, vaadin, Liferay, Perl, Maven

www.nexio.pl

Grzegorz Flejszer
Business Development Manager
email: grzegorz.flejszer@nexio.pl

phone (PL): 690 681 946
tel.: +48 22 244 13 50
fax: +48 22 244 13 51
biuro: biuro@nexio.pl