

# Co zrobić, żeby projekty się nie opóźniały? Siedem kroków do sukcesu

Jak pokazuje badanie przeprowadzone w marcu i kwietniu 2016 r. przez firmę badawczą CubeResearch na zlecenie portalu Projekty na Czas i MANDARINE Project Partners na próbie 100 najlepszych polskich firm prywatnych, 80% projektów w firmach się opóźnia. Co sprawia, że te wyniki są aż tak słabe, chociaż zarządzanie projektami to dyscyplina z wieloletnią historią? Przecież od ponad 50 lat istnieją międzynarodowe organizacje zrzeszające kierowników projektów, przeprowadzające certyfikacje, szkolenia, gromadzące wiedzę i najlepsze praktyki w tej dziedzinie...



**Marek Kowalczyk**  
managing partner  
MANDARINE Project Partners

**N**a początku wypada zdefiniować, czym jest sukces projektu. Można go określać np. terminowością zakończenia, realizacją zakresu i zasadności biznesowej, nieprzekroczeniem założonego budżetu, a ostatnio nawet satysfakcją klienta.

Doktor Eliyahu Goldratt, z wykształcenia fizyk, ohrzczony mianem „guru biznesu”, wychodził z założenia, że projekt zakończony sukcesem to ten, który spełnił wszystkie powyższe kryteria. Wszystkie.

Co więc najczęściej staje na przeszkodzie realizacji tych założeń? Praprzyczyną okazują się problemy z dotrzymywaniem terminu. „Wszystko jest możliwe, a co nie jest, zajmuje tylko trochę więcej czasu” (Arne Dahl).

Z rozwiązaniem przychodzi nam metoda łańcucha krytycznego Goldratta. Pomaga ona eliminować problemy związane z zakresem, budżetem, zasobami ludzkimi poprzez zidentyfikowanie źródłowej przyczyny opóźnień w projektach, czyli najczęściej trudności w odpowiednim gospodarowaniu czasem. Kłopot pojawia się w momencie harmonogramowania, kiedy zakładane są szacunkowe czasy potrzebne do zrealizowania poszczególnych etapów projektu. Dla zabezpieczenia terminów cząstkowych zazwyczaj przyjmowane są spore bufory czasowe. Jednak mimo to – a może bardziej wskutek tego – terminy są notorycznie przekraczane. Czy ten fakt należy po prostu zaakceptować? Można to zrobić, ale nie trzeba.

Goldratt jako naukowiec działał metodą myślenia przyczynowo-skutkowego. Dzięki temu doszedł do wniosku, że takie bufory czasowe

pojawiają się z prostej przyczyny – często w firmach prowadzi się kilka projektów jednocześnie. Skutkuje to nieefektywnym wykorzystaniem zasobów, co z kolei prowadzi do złej wielozadaniowości. Straty powodują: „przełączanie się” między projektami, mnogość zadań, popełniane błędy, poprawki i zmęczenie. Tak zwana zła wielozadaniowość nasila jeszcze bardziej buforowanie czasu, przez co wszystkie projekty się wydłużają. Opanowanie zjawiska złej wielozadaniowości zazwyczaj rozpoczyna się od zamrożenia części projektów. Dopiero na tak przygotowanym gruncie inicjowane jest wdrażanie metody Goldratta.

## METODA ŁAŃCUCHA KRYTYCZNEGO OD PODSTAW

Łańcuch krytyczny (*critical chain*) jest metodyką realizacyjną, dlatego przed rozpoczęciem projektu konieczne jest wykonanie przedprojektowych analiz odpowiadających na pytanie, co trzeba zrobić i jakie produkty projektu uzyskać.

1. Mając powyższe dane, przechodzi się do kroku pierwszego — stworzenia wraz z zespołem tzw. sieci projektu, czyli przedstawienia zadań w postaci grafu.
2. Krokiem drugim jest przydzielenie odpowiedzialności za realizację poszczególnych zadań tzw. task managerom, którzy są swoistą linią kontaktu między zespołem realizującym dany cel a project managerem.
3. Trzeci krok to już identyfikacja kluczowych zasobów do wykonania zadań, czyli tych, których brak spowodowałby opóźnienie realizacji zadania, a nawet całego projektu. Najczęściej są to pewne umiejętności, maszyny czy jakaś przestrzeń.
4. Kolejny krok przypomina poniekąd tradycyjne harmonogramowanie. W tym miejscu task managerowie określają przybliżone czasy re-

alizacji swoich zadań. Wiemy, że zazwyczaj podawane są one nieco na wyrost.

5. W kroku piątym czar bezpiecznych założeń pryska. Wszystkie zebrane do tej pory dane wprowadzane są do systemu skrojonego specjalnie pod metodykę łańcucha krytycznego. Dedykowany software robi rzecz niewyobrażalną – skraca czasy zadań o połowę (sic!), ale część tak uzyskanego czasu lokuje jako bufor w strategicznych miejscach projektu, np. na jego końcu. Usuwane są terminy zadań, a uwaga przenosi się na cały projekt. Przecież, jeśli chcemy zakończyć projekt na czas, to jedynie ostatnie jego zadanie musi się skończyć na czas.

6. Szósty krok to aktywne zarządzanie realizacją projektu – porównuje się czas zakończenia zadania do zużycia centralnego bufora. Inaczej mówiąc: im zadanie bardziej skróciło bufor czasowy, tym bardziej należy podgonić kolejne zadania. Kluczem do sukcesu jest codzienna aktualizacja statusu zadania i prognozowanie jego zakończenia na podstawie danych o zużyciu bufora.

7. Punkt siódmy to wskazówka, aby nieustannie dążyć do skrócenia czasu realizacji projektu na podstawie wyciąganych wniosków.

## DO ODWAŻNYCH ŚWIAT NALEŻY

Metoda łańcucha krytycznego podważa wiele dobrych praktyk, które są niestrudzenie stosowane. Przenosi środek ciężkości uwagi kierownika z poszczególnych zadań na całość projektu, pozwala mu się skoncentrować na tym, co ważne. Nie jest to rozwiązanie dla każdego. To recepta dla wystarczająco odważnych, którzy potrafią odrzucić utarte schematy, dobre praktyki, inspirujące cytaty i zaufać prawom fizyki. Niewiele pozostaje życzyć poza zapoznaniem się z metodą i jej wdrożeniem. Odwagi! ■

reklama

# EUROTOOL®

21. Międzynarodowe Targi Obrabiarek, Narzędzi i Urządzeń do Obróbki Materiałów  
18-20 października 2016, Kraków



Targi  
w Krakowie

[www.eurotool.krakow.pl](http://www.eurotool.krakow.pl)