

Niechęć do projektów jest uleczalna

CORAZ WIĘCEJ FIRM WYKORZYSTUJE PROJEKTY JAKO METODĘ WDRAŻANIA ZMIAN. TRUDNO SIĘ TEMU DZIWIĆ, GDYŻ PROJEKTY JAKO FORMA ORGANIZACJI PRACY MAJĄ KILKA WAŻNYCH ZALET WYMUSZAJĄCYCH EFEKTYWNOŚĆ. OTO NIEKTÓRE Z NICH: JEDNA OSOBA ODPOWIEDZIALNA ZA CAŁOŚĆ PRZEDSIĘWZIĘCIA, ŚCIŚLE OKREŚLONY CZAS I BUDŻET, ZESPÓŁ LUDZI Z RÓŻNYCH JEDNOSTEK ORGANIZACJI, SPONSOR PROJEKTU WSPIERAJĄCY PRACĘ. SĄ JEDNAK TEŻ MINUSY POWOŁYWANIA PROJEKTÓW. TYPOWYM PROBLEMEM JEST FAKT, ŻE PRACOWNICY REALIZUJĄCY PROJEKT ZWYKLE ROBIĄ TO NIEZALEŻNIE OD SWOJEJ CODZIENNEJ PRACY. OBOWIĄZKI PROJEKTOWE MUSZĄ ZATEM GODZIĆ Z REGULARNYMI ZADANIAMI. NIC DZIWNEGO, ŻE TRAKTUJĄ PROJEKT JAKO DODATKOWĄ PRACĘ, KTÓRĄ KTOŚ NIESPRAWIEDLIWIE ICH OBARCZYŁ.



Magdalena Lempert

konsultant i coach, specjalizuje się w poprawie efektywności organizacji. Współpracuje z firmami z różnych sektorów rynku, wspomagając je w skutecznym wdrażaniu nowych rozwiązań organizacyjnych.

O NIE, TYLKO NIE PROJEKT!

Werbowanie kierowników i członków zespołów projektowych nie jest więc łatwe. Zaangażowanie w takie zespoły może się bowiem wiązać z dodatkowym obciążeniem, zostawianiem w pracy po godzinach czy opóźnianiem regularnych zadań. Wielu pracowników niechętnie przyjmuje taką rolę. Niestety, już sam sposób powoływania i funkcjonowania zespołów może pogarszać sprawę. Firmy popełniają tu wiele błędów, za które płacą niechęcią pracowników do uczestnictwa w projektach. Kierownictwo powinno pamiętać o kilku zasadach, które tworzą pozytywny klimat wokół projektów i podnoszą motywację pracowników.

SPONSOR BYĆ MUSI

Zanim zostanie powołany kierownik projektu, należy wybrać sponsora. Jego rola jest znacznie szersza niż tylko zapewnienie budżetu. Dlatego w niektórych firmach nazywa się go właścicielem projektu (z ang. *project owner*). Sponsor to taka osoba w firmie, która jest najbardziej zainteresowana rezultatem prac projektowych. To niejako dla niej projekt jest prowadzony. Jest to więc zwykle kierownik albo dyrektor – w zależności od stopnia złożoności struktury. To właśnie sponsor powinien odgrywać

kluczową rolę w powołaniu kierownika i zespołu projektowego, o czym szerzej w następnym akapicie. Należy pamiętać, że to również sponsor wyznacza cel projektu. To on wie najlepiej, dlaczego projekt jest potrzebny i co ma zmienić w firmie. Na pierwszym spotkaniu zespołu projektowego obecność sponsora jest więc kluczowa. Od niego zespół powinien usłyszeć o założeniach i celach przedsięwzięcia. Sponsor musi wyraźnie dać znać, jak wysoki priorytet dany projekt otrzymał.

POINFORMOWANI PRZEŁOŻENI

Zanim kierownik formalnie zostanie kierownikiem, a osoby zaproszone do realizacji projektu – zespołem, informacja powinna trafić do ich przełożonych. Za to także odpowiada sponsor. To on zgłasza się do przełożonego potencjalnego kierownika i prosi o zgodę na oddelegowanie pracownika do projektu. Podobnie jest w przypadku pozostałych członków zespołu. Uzyskanie akceptacji przełożonych jest podstawą formowania grupy realizującej projekt. Menedżerowie, którzy świadomie wyrazili zgodę na zaangażowanie swoich podwładnych w projekt, z większą akceptacją odnoszą się potem do ich dodatkowych obowiązków. Unikamy w ten sposób sytuacji, w których menedżerowie się niezadowolili z zaangażowania swojego pracownika w projekt, bo nikt ich nie pytał o zdanie. Pracownik ma wtedy kłopoty z uczestnictwem w spotkaniach czy z podziałem czasu pracy na zadania regularne i projektowe. Znajduje się między młotem a kowadłem i trudno oczekiwać od niego pełnego zaangażowania.

MAŁE ZESPOŁY

Efektywne zespoły projektowe mają nie więcej niż kilka osób. W niewielkiej grupie:

- łatwiej się komunikować,
- prościej utrzymać zaangażowanie wszystkich członków (w większych grupach zwykle tworzy się podział na pracujących i asystujących),
- efektywniej synchronizować kalendarze i umawiać spotkania projektowe, w których uczestniczy cały zespół.

Pracując z różnymi firmami, często widzimy tendencję do zapraszania do zespołów projektowych zbyt dużej liczby osób. Wydaje się bowiem, że im więcej osób będzie zaangażowanych, tym więcej perspektyw uwzględnią i tym rozleglejsza będzie wiedza całej grupy. W praktyce duże zespoły pracują mało efektywnie. Część pracowników szybko się zniechęca, bo dostrzega, że nie wszyscy naprawdę pracują. Inni zaś szybko się orientują, że ich udział w projekcie jest właściwie zbyteczny.

PODZIAŁ ZADAŃ MIĘDZY CZŁONKÓW ZESPOŁU

Dobrą praktyką jest podział projektu na kilka mniejszych obszarów tematycznych. Odpowiedzialność za te obszary powinna spoczywać na poszczególnych członkach zespołu. Każdy z nich powinien mieć do wykonania konkretne zadania albo odpowiadać za wyznaczoną część prac. Jeśli tak nie jest, to najprawdopodobniej powołaliśmy zbyt duży zespół. Odpowiedzialność za konkretne zadanie czy cały fragment projektu to ważny element zaangażowania. Bycie właścicielem określonego tematu daje poczucie wpływu na całe przedsięwzięcie i uzasadnia obecność w zespole. Przy okazji pozwala też lepiej zorganizować czas. Jeśli wiemy, że jednoosobowo odpowiadamy za realizację określonego fragmentu projektu, to łatwiej możemy oszacować ilość niezbędnej pracy oraz zaplanować zaangażowanie własne i innych osób potrzebnych do realizacji zadania.

REGULARNE SPOTKANIA

Bardzo trudno jest poprowadzić skutecznie projekt bez regularnych spotkań zespołu projektowego. Spotkania nie tylko przyspieszają realizację prac, ale są istotnym elementem motywującym i angażującym poszczególnych członków grupy. Warto ustalać je z wyprzedzeniem, a najlepiej zaplanować już na początku projektu (określić częstotliwość i termin spotkań zespołu). Spotkania to najlepsza okazja do podsumowania statusu prac, przeglądu poszczególnych obszarów pilotowanych przez członków zespołu, omówienia kłopotów i podjęcia wspólnych decyzji. Nawet w organizacjach, w których zebrania jest naprawdę dużo, spotkania zespołów

projektowych uważane są za wartościowe. Podstawowym warunkiem jest ich efektywność. Na spotkaniach:

- omawiamy tylko sprawy projektowe,
- jesteśmy przygotowani,
- jeśli mamy niewiele do omówienia, podsumowujemy krótko kluczowe sprawy i po kilkunastu minutach rozchodzimy się do swoich obowiązków,
- mamy przygotowaną krótką agendę,
- podsumowujemy najważniejsze ustalenia oraz podział zadań.

SPONSOR – RAZ JESZCZE

Bardzo istotne dla zaangażowania zespołu i samego kierownika projektu jest autentyczne zainteresowanie sponsora. Oczywiście, nie musi on regularnie bywać na spotkaniach czy uczestniczyć w podejmowaniu większości decyzji. Ważne jest natomiast, aby dawał zespołowi wsparcie wtedy, kiedy zespół napotyka na trudności, których nie rozwiąże bez pomocy osoby z wyższego kierownictwa. Sponsor powinien też szybko podejmować decyzje, które na nim spoczywają. Bardzo źle się dzieje, kiedy od sponsora trudno uzyskać informacje czy decyzje niezbędne do kontynuowania prac. Zespół zadaje sobie wtedy pytanie, komu w ogóle potrzebny jest dany projekt.

Decydując się na realizację projektów, warto pamiętać o omówionych wyżej zasadach i tym samym zadbać o dobrą komunikację i odpowiednio umocowanie zespołów projektowych w strukturze. Dzięki temu łatwiej będzie znajdować chętnych do udziału w przedsięwzięciach, które często mają przecież kluczowe znaczenie dla rozwoju firmy. ■

SKANUJ
I CZYTAJ
ON-LINE



reklama

DORADZTWO ORGANIZACYJNE



Optymalizacja struktury w firmie

- Audyty organizacyjne
- Modyfikacja struktur organizacyjnych
- Zarządzanie zmianami organizacyjnymi

Zarządzanie procesami

- Mapowanie procesów biznesowych
- Optymalizacja procesów – identyfikacja oszczędności
- Wdrażanie nowych procesów w organizacji

Zarządzanie projektami

- Wdrażanie standardów zarządzania projektami
- Prowadzenie projektów klienta
- Szkolenie i coaching dla kierowników projektów