

Na kłopoty w projektach – firmowy standard

Coraz więcej firm na naszym rynku korzysta z dobrodziejstw projektowego stylu pracy. W formie projektów wdrażane są np. nowe produkty, systemy informatyczne, zmiany organizacyjne, tworzone są nowe oddziały itp. Bywa, że każda część firmy stosuje inne zasady prowadzenia projektów. A czasem nawet każdy kierownik projektu postępuje wedle preferowanych przez siebie zasad.



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.



Jeśli naraz prowadzi się w firmie dwa-trzy projekty, to różnorodność metod nie stanowi jeszcze zagrożenia. Ale jeśli jest ich więcej? Jeśli projekty to w firmie codzienność? W dużych organizacjach może ich być jednocześnie kilkanaście, a nawet kilkadziesiąt: w różnych działach, lokalizacjach, zespołach... Jak wtedy zachować spójność i jednolitość wszystkich projektowych działań?

ZREZYGNOWAĆ Z NADMIARU KOMPLIKACJI

Każda firma, która promuje prowadzenie projektów, powinna zadbać o ujednoczenie zasad zarządzania nimi. Bardzo istotne jest, aby cała organizacja mówiła jednym językiem. Przecież jeden pracownik może brać udział w różnych projektach. Podstawowe zasady ich prowadzenia powinny być zawsze takie same.

Jeszcze ważniejszym argumentem za ujednoczeniem metodyki jest konieczność panowania nad całym portfelem projektów w danej firmie. Jeśli uda się wprowadzić wystandaryzowane zasady uruchamiania projektów czy np. raportowania postępów prac, wówczas łatwiej na szczeblu centralnym zebrać te informacje w jeden pakiet. Zarząd ma szansę otrzymać sensowną informację, jakie projekty w danej chwili są uruchomione i jak im idzie.

Rozwiązaniem, które dobrze sprawdza się w organizacjach, jest firmowy standard zarządzania projektami. Wielu osobom, które miały

do czynienia z prowadzeniem projektów, na myśl o standardzie cierpnie skóra. W pamięci mają bowiem stopy dokumentów, które musi wypełniać kierownik projektu, mnóstwo papierologii i skomplikowanej metodyki. Owszem, rozbudowana metodyka i dokumentacja bywają pomocne, gdyby chcieli się wybudować szpital albo prom kosmiczny. Ale w znacznej większości projektów, z którymi mamy do czynienia na co dzień w naszych firmach, niekoniecznie. Nasze doświadczenie wyraźnie pokazuje – prosty standard spełni swoją funkcję w wypadku większości prowadzonych w firmach projektów.

PROSTY, CZYLI JAKI?

Prosty standard zarządzania projektami to z jednej strony ten, który zakłada minimum formalności niezbędnych do efektywnego poprowadzenia projektu, z drugiej strony zaś gwarantuje zdefiniowanie podstawowych terminów związanych z pracą projektową. Dobrze zaprojektowany standard powinien zawierać co najmniej trzy elementy opisane poniżej.

1. Definicja podstawowych ról projektowych. Za co w naszej firmie dokładnie odpowiadają sponsor, kierownik projektu czy członek zespołu projektowego? A może chcemy

też wprowadzić komitet sterujący albo wręcz przeciwnie – nie będziemy u nas powoływać komitetów? Ma to sens tylko wtedy, gdy nasza organizacja jest odpowiednio rozbudowana. Często zresztą lepiej mieć jednego zaangażowanego sponsora niż kilkusobowy komitet, z którym kierownik projektu ma szansę się zobaczyć jedynie od wielkiego dzwonu.

2. Opis kolejnych etapów i kroków niezbędnych do skutecznego poprowadzenia projektu. To właściwie opis standardowego procesu prowadzenia projektu: od pomysłu aż po podsumowanie i rozliczenie prac. Kroki te mogą się różnić w zależności od specyfiki firmy. Dla przykładu – nie w każdej firmie będziemy powoływać komitet sterujący czy raportować status prac do zarządu. Różnic może być naprawdę sporo (to dlatego postulujemy zindywidualizowanie standardów dla poszczególnych firm!). Ścieżka projektowa powinna być na tyle dobrze opisana, by z pomocą takiej ściągawki dał sobie radę nawet niedoświadczony kierownik projektu, ale też na tyle ogólna, by pasowała do większości projektów w firmie.

3. Podstawowe dokumenty projektowe. Standard powinien zawierać również podsta-

wowe wzorce dokumentów niezbędnych do poprowadzenia projektu. Są to zazwyczaj: karta projektu (definiująca podstawowe założenia), harmonogram, rejestr ryzyk, raport końcowy itp. Także w wypadku zestawu dokumentów każda firma ma prawo wyznaczyć taki zestaw, jaki sprawdzi się w danej organizacji. Trudno przyjmować, że jest jakiś ogólnosiłkowy standard. Także jeśli chodzi o dokumentację, powinniśmy zwracać szczególną uwagę na to, by nadmiernie jej nie komplikować. Zasada, według której czasem mniej znaczy więcej, naprawdę się sprawdza. Przymuszanie zespołów projektowych do nadmiaru dokumentacji potrafi skutecznie zniechęcić ludzi do tej formy pracy.

Podstawowe założenie jest jedno – im prościej, tym lepiej. Łatwo jest przestraszyć pracowników nadmiarem dokumentacji, do której później nikt nawet nie zagląda. Lepiej dostarczyć proste narzędzie i mieć gwarancję, że uporządkuje ono najważniejsze zagadnienia, niż wdrożyć obszerną metodykę, która po kilku miesiącach zalegnie na dnie szuflad.

WŁASNY STANDARD, WSPÓLNY JĘZYK

Wdrożenie w organizacji własnego standardu zarządzania projektami ma jedną wielką zaletę: wszyscy mówią tym samym językiem. Sponsorzy od poszczególnych kierowników oczekują tego samego, kierownicy wiedzą, czego się spodziewać po sponsorach, dokumenty projektowe są jednolite bez względu na to, w jakiej części organizacji toczy się przedsięwzięcie. Taka konsekwentnie wdrażana spójność bardzo ułatwia pracę wszystkim zaangażowanym w projekty. Kierownicy i członkowie zespołów chętniej podejmują się nowych zadań i więcej projektów kończy się sukcesem.

Wdrożenie standardu nie wiąże się zwykle z wysokim kosztem dla organizacji, a przynosi wiele korzyści.

UCZYĆ NIE TYLKO KIEROWNIKÓW, ALE I SPONSORÓW

Oczywistym podejściem w zarządzaniu projektami jest szkolenie kierowników projektów. To przecież oni odpowiadają za ich realizację

i to właśnie oni muszą wiedzieć, jak je skutecznie poprowadzić. Dla większości organizacji jest to oczywiste. Ale mało kto zdaje sobie sprawę z tego, że wyszkolenie najwyższego kierownictwa firmy (w tym zarządu) jest nie mniej istotne. Nawet same zarządy tego nie doceniają i oczekują, że przeszkolenie kierowników załatwi sprawę.

Niestety, tak nie jest. Nie obędzie się bez edukacji na najwyższym szczeblu, kiedy w firmie wdrażamy jednolite zasady prowadzenia projektów. Przecież niektóre zadania w projektach przypadają sponsorom. Zatem i oni muszą

”
WDROŻENIE
W ORGANIZACJI
WŁASNEGO STANDARDU
ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI
MA JEDNĄ WIELKĄ ZALETĘ:
WSZYSCY MÓWIĄ TYM
SAMYM JĘZYKIEM

znać standard postępowania równie dobrze, jak i kierownicy projektów. A więc musi znaleźć się miejsce na edukację sponsorów. Żeby kierownik zdziałał coś samotnie w organizacji, musi być naprawdę niezwykle doświadczonym i przebojowym pracownikiem. Sponsor w projekcie jest odpowiedzialny nie tylko za zapewnienie budżetu. Ma on także wspierać kierownika wszędzie tam, gdzie potrzeba ingerencji wyższego kierownictwa. Nierzadko sponsor jest ambasadorem projektu na szczeblu zarządu. Dobrze działający tandem sponsor-kierownik jest jednym z najważniejszych elementów w projektowej układance. Wdrażając standard

zarządzania projektami, warto więc zadbać o to, aby szkolenia z zasad prowadzenia projektów przechodzili nie tylko kierownicy projektów, ale także najwyższe kierownictwo firmy, które będzie odgrywać rolę sponsorów. Jeśli sponsorzy nie przypilnują zasad prowadzenia projektów, istnieje duże ryzyko, że i kierownicy projektów nie będą ich respektować.

KTOŚ MUSI BYĆ ODPOWIEDZIALNY
Wdrożenie standardu to dopiero pierwszy krok. Kolejnym krokiem powinien być wybór osoby za taki standard odpowiedzialnej. Jeśli w firmie funkcjonuje jakiś dział czy zespół nadzorujący projekty, odpowiedzialność za standard często będzie ulokowana właśnie tam. Ale jeśli takiego miejsca nie ma, trzeba pomyśleć nad przekazaniem opieki nad standardem komuś innemu. Rozwiązania są różne: menedżer ds. zarządzania projektami, dział organizacji, dział zasobów ludzkich. W zależności od specyfiki organizacji mogą być to różne miejsca, ale kluczowe, by odpowiedzialność spoczywała na jednej osobie. Główne cele powołania takiego opiekuna będą następujące:

- nadzorowanie poprawności stosowania standardu,
- przekazywanie nowym kierownikom wiedzy na temat zasad prowadzenia projektów w firmie,
- uaktualnianie i doskonalenie procedury, jeśli zajdzie tak potrzeba.

Standardy zarządzania projektami udaje nam się skutecznie wprowadzać w wielu organizacjach. Co roku do tej listy dołącza kilka bądź kilkanaście firm. Ta prosta metoda działa i pomaga firmom zapanować nad złożonością zadań projektowych. Polecam ją wszystkim tym, dla których projekty są firmową codziennością. ■

SKANUJ
I CZYTAJ
ON-LINE

reklama

DORADZTWO ORGANIZACYJNE



Optimalizacja struktury w firmie

- Audyty organizacyjne
- Modyfikacja struktur organizacyjnych
- Zarządzanie zmianami organizacyjnymi

Zarządzanie procesami

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

Zarządzanie projektami

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

www.processum.pl