

Personel i Zarządzanie

Nr 7, lipiec

Autor: Maja Kurzyńska

Autorka jest certyfikowanym trenerem Kepner-Tregoe z metodyki PSDM (Problem Solving & Decision Making) oraz ATS (Analytic Troubleshooting). Prowadzi warsztaty z zakresu metod usprawniania procesów.

Od pomysłu do wdrożenia (1)

Etapy definiowania projektu

Jednym z powszechnych błędów popełnianych przez organizacje jest wdrażanie działań naprawczych usuwających problem, zanim zostanie właściwie zdiagnozowana jego przyczyna. Pierwszym krokiem do poprawy skuteczności procesu zarządzania problemami jest analiza, dlaczego projekty kończą się porażką i nie osiągają zamierzonych celów, bądź też nie są realizowane w ustalonym czasie czy budżecie.

Kadra menedżerska często zadowala się wyjaśnieniem, że przyczyną niepowodzeń we wdrażaniu zaplanowanych działań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi jest brak czasu czy wystarczających funduszy. Pozostaje jednak pytanie: dlaczego mimo to organizacja bierze na siebie więcej inicjatyw, niż jest w stanie nimi efektywnie zarządzać? Czy jest to świadoma decyzja kadry kierowniczej, czy przeciwnie, jej brak? A może strategia firmy nie została wystarczająco klarownie zakomunikowana i brakuje jasno określonych priorytetów w organizacji? Czy też błędy są popełniane na etapie jej wdrażania?

Powyższe zagadnienia są kluczowe i muszą być przeanalizowane przez kadrę menedżerską na poziomie strategicznym. Niemniej jednak dyrektorzy działów HR muszą pamiętać, że bez wysokiej klasy procesu zarządzania projektami, który pozwala na efektywne wykorzystanie zasobów do realizacji celów postawionych przez organizację, zadania te nie zostaną właściwie wykonane, bez względu na to, jak byłyby strategiczne.

Uniknąć porażki

Istnieją trzy kluczowe przyczyny, z powodu których projekty kończą się porażką. Po pierwsze, brakuje wspólnego, jednolitego podejścia do zarządzania projektami, koncentrującego się na logicznych podstawach całego procesu. Po drugie, błędy na etapie planowania i realizacji związane z brakiem zarządzania ryzykiem, nieefektywnym procesem podejmowania decyzji, nieumiejętnością analizy złożonych zagadnień wynikających podczas pracy projektowej. Po trzecie, problemy związane z czynnikiem ludzkim oraz nieumiejętnością stworzenia systemu zarządzania wynikami w organizacji, sprzyjającego skutecznej realizacji projektów.

W przypadku dużych projektów HRM, obejmujących czasami kilka tysięcy osób, pracownicy działów personalnych muszą posiadać umiejętności profesjonalnych menedżerów projektu. Dzięki temu będą oni potrafili sprawnie ukierunkować zespoły na wyznaczone cele i ich realizację, przy często bardzo napiętych terminach i ograniczonych budżetach, negocjować z członkami zarządu oraz menedżerami poszczególnych działów, raportować kadrze kierowniczej i balansować pomiędzy polityką firmy a osobistymi motywacjami członków organizacji. W tym kontekście ich praca przypomina pracę sędziego piłkarskiego – gdy zrobią

wszystko dobrze, nikt ich nie zauważa, wystarczy jednak, że popełnią błąd, a od razu zostają wygwizdani.

Bez względu na to, czy do zarządzania projektem wykorzystujemy zaawansowany software, kartkę papieru i ołówek, czy wdramy wartości korporacyjne lub też organizujemy spotkanie przy grillu, sednem wysokiej klasy menedżerów projektu jest logiczne myślenie na każdym z jego etapów.

Definiowanie projektu

Bardzo często zespoły projektowe zaczynają działania od przygotowania wykresu Gantta, czyli przystępują do planowania projektu, zanim poświęcą czas na uczciwą analizę powodów, dla których dany projekt ma zostać zrealizowany. Tym samym skazują się na porażkę.

Celem pierwszego etapu definiowania projektu jest określenie, dlaczego go realizujemy – analizujemy zagrożenia, szanse, potrzeby czy problemy, które są przyczyną rozpoczęcia projektu i które nasz projekt ma rozwiązać.

Etap definiowania projektu sprowadza się do czterech podstawowych kroków:

1. Krótkiego sformułowania projektu
2. Określenia celów projektu
3. Określenia struktury podziału prac (*Work Breakdown Structure – WBS*), czyli działań, które muszą być zrealizowane, aby osiągnąć wyznaczone cele
4. Zdefiniowania potrzebnych zasobów.

Sformułowanie projektu

Sformułowanie projektu to jednozdaniowe stwierdzenie, które definiuje ogólny cel projektu, ograniczenia czasowe i budżetowe. Przykładowo: „Zrealizować przeprowadzkę biura do końca czerwca za kwotę nie wyższą niż 100 tys. zł”. Sformułowanie projektu składa się z trzech elementów: zadania do wykonania, czyli wyniku końcowego, terminu ukończenia, jak również maksymalnego kosztu realizacji projektu po stronie organizacji.

Czas wykonania szacujemy między innymi, analizując poprzednie doświadczenia organizacji z realizacji podobnych projektów, uwzględniając, do kiedy projekt musi być zrealizowany, aby zoptymalizować korzyści z projektu dla organizacji.

Jeśli koszty nie są jasne na początkowym etapie planowania, warto umieścić kwotę orientacyjną. Na późniejszym etapie po ocenie zapotrzebowania uzyskamy bardziej adekwatny wynik, co może skłonić nas do zwiększenia bądź zmniejszenia zakresu projektu. Może się również okazać, że po realistycznej ocenie kosztów oczekiwane korzyści wynikające z celów nie są wystarczające, aby usprawiedliwić skalę poniesionych wydatków.

Przy formułowaniu projektu ważne jest zaangażowanie kluczowych interesariuszy: członków zespołu projektowego, klientów, sponsorów projektu, ekspertów itp.

Dojście do konsensusu nie zawsze jest proste, szczególnie jeśli zapotrzebowanie na projekt i jego wartość nie są do końca jasne dla wszystkich zaangażowanych stron. Należy wtedy wrócić do możliwości bądź też zagrożeń biznesowych, które projekt ma rozwiązać. Po sformułowaniu projektu należy jeszcze raz uczciwie sobie odpowiedzieć: Czy jesteśmy pewni, że projekt powinien zostać zrealizowany? Czy rzeczywiście zaspokoimy nim wymienione wyżej potrzeby? Zweryfikowanie czy organizacja rzeczywiście powinna zrealizować dany projekt, jest na tym etapie kluczowe.

Wyznaczenie celów

Sformułowanie celów projektu pozwala na rozwinięcie powodów, dla których dany projekt jest realizowany. Cele powinny być sformułowane w postaci krótkich stwierdzeń, opisujących zarówno wartość, jaką wniesie projekt, jak i ograniczenia, w ramach których będzie realizowany.

Na tym etapie należy odpowiedzieć sobie na kluczowe pytania:

- Jakie krótko- bądź długoterminowe korzyści zamierzasz osiągnąć po zakończeniu projektu?
- Jaką wartość powinien dostarczyć dany projekt?
- Jakie mierniki pokażą, że dany cel został zrealizowany?
- Jakie ograniczenia bądź wymagania musimy uwzględnić?
- Jakimi zasobami dysponujemy?

Odpowiedzi będą zawierać takie zagadnienia, jak: wpływ na udział w rynku, wielkość rynku czy rentowność; wzrost satysfakcji klienta, poziomu jakości, rezultaty biznesowe czy finansowe, innowacje technologiczne, zmniejszenie zużycia zasobów.

Każdy z celów projektu powinien mieć dodany jasny miernik uzyskanych korzyści oraz standard działania i jasno określać, jaki wynik jest oczekiwany. Większość projektów ma więcej celów opisujących oczekiwane rezultaty niż ograniczenia, ale nie jest to uniwersalna formuła i zależy od stopnia elastyczności warunków.

Przygotowanie struktury podziału prac (WBS)

O ile sformułowanie projektu i jego cele komunikują, co będzie zrobione i dlaczego, o tyle WBS określa zakres prac, które zostaną wykonane i pokazuje, jak dane cele będą zrealizowane. Aby opracować WBS, należy przeanalizować sformułowanie projektu oraz cele i na ich podstawie przygotować listę głównych rezultatów projektu (*deliverables*), które składają się na pełen zakres projektu.

Aby określić listę rezultatów, pytamy:

- Jakie główne zadania muszą zostać zrealizowane, aby osiągnąć wyznaczone cele?
- Jakie główne rezultaty składają się na wynik projektu?

- Na jakie grupy czy kategorie powinniśmy podzielić zadania, aby logicznie nimi zarządzać?

Po sformułowaniu głównych rezultatów (deliverables) rozbijamy je na rezultaty pośrednie projektu (sub-deliverables). Oznacza to podzielenie każdego z głównych rezultatów na mniejsze elementy. Przykładowo, jednym z rezultatów przy przeprowadzce będzie przeniesienie biura. Rozbijmy go na rezultaty pośrednie:

1. Przeniesienie biura

1.1 Meble i sprzęt biurowy przeniesiony do nowego biura

1.2 Meble rozstawione

1.3 Sprzęt zainstalowany

1.4 Osobiste rzeczy i dokumenty przeniesione.

Czasami rezultaty pośrednie należy dalej rozbić. Dobrą wskazówką dla menedżera produktu jest jednak zaprzestanie podziału, jeśli można przydzielić główną odpowiedzialność jednej osobie bądź zespołowi i wiadomo mniej więcej, jakie zasoby będą potrzebne do wykonania danego zadania. Najniższy poziom rozbicia rezultatów to pakiety zadaniowe.

Każdy rezultat powinien odpowiadać łącznej liczbie pakietów zadaniowych. Innymi słowy, realizacja pakietów zadaniowych powinna być równoznaczna z realizacją głównego rezultatu. Na końcu należy przeanalizować całościowo strukturę podziału prac i sprawdzić powiązanie celów projektu z pakietami zadaniowymi: czy rzeczywiście każdy pakiet prowadzi do realizacji któregoś z celów oraz odwrotnie – czy każdy z celów ma swoje odzwierciedlenie w odpowiednich pakietach zadaniowych.

Identyfikacja niezbędnych zasobów

Po opracowaniu struktury podziału prac należy zdefiniować zasoby, które będą potrzebne na każdym z etapów realizacji: rodzaj zasobów (np. zasoby ludzkie, środki trwałe, sprzęt, know-how, zasoby specjalne), wielkość zapotrzebowania oraz koszt zasobów – zarówno wewnętrznych, jak i pochodzących z outsourcingu.

Poprawne określenie zasobów pozwala na oszacowanie rzeczywistych kosztów projektu oraz ich skuteczniejszą kontrolę podczas realizacji. Szacowanie kosztów można rozbić na dwa etapy – najpierw wykonać samodzielną prognozę, a następnie zaangażować ekspertów do jej weryfikacji.

Oszacowanie kosztów pozwala nam na potwierdzenie, czy powinniśmy przechodzić do dalszych etapów realizacji projektu. W jaki sposób koszty odnoszą się do celów, jakie planujemy osiągnąć? Może się okazać, że projekt powinien zostać przeformułowany, lub w ogóle powinniśmy z niego zrezygnować. Jeśli koszty są zbyt wysokie, można rozważyć pozbycie się konkretnych pakietów zadaniowych lub poszukać rozwiązań alternatywnych.

UWAGA

Dobrze sformułowane cele ukierunkowują proces podejmowania decyzji i komunikują jasno wszystkim stronom intencje związane z realizacją projektu. Z perspektywy menedżera projektu kluczowe jest zaangażowanie właściwych interesariuszy na etapie tworzenia początkowych pomysłów, przeformułowywania celów, bądź proponowania konkretnych mierników, aby lista celów odzwierciedlała wartość, jakiej oczekuje klient wewnętrzny lub zewnętrzny.