

1.1.2. Zarządzanie projektami – specyfika projektów HR

Mariusz Kapusta

Ekspert, praktyk i pasjonat zarządzania projektami. Na jego ponad 17 lat doświadczenia składa się prowadzenie międzynarodowych projektów dla Procter & Gamble, szkolenie managerów globalnych korporacji oraz prowadzenie projektów łączących IT, a także wykorzystanie gier w biznesie i zarządzanie firmą. Wykłada zarządzanie projektami na Politechnice Warszawskiej oraz prowadzi program „Zarządzanie Projektami w Praktyce” dla studentów MBA Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Autor książki „Zarządzanie projektami krok po kroku”. Twórca metody 12 pytań KISS PM™, dzięki której zarządzanie projektami nie jest trudne.

00

Z tego rozdziału dowiesz się:

- Czy projekty HR różnią się od projektów w innych branżach
- Jakie są 3 najczęściej popełniane błędy przez osoby zarządzające projektami HR
- Po czym poznasz, że masz do czynienia z projektem, a nie czymś co tylko projektem zostało nazwane
- Jak oceniać kogo i kiedy warto zaangażować w projekt oraz w jakim stopniu
- W jaki sposób zaplanować komunikację wewnętrzną i zewnętrzną w projekcie

CZYM PROJEKTY HR RÓŻNIĄ SIĘ OD INNYCH?

Myślenie w kategorii „projekt HR” to od początku ustawienie złej perspektywy. Narzuca pułapkę myślenia, w kategorii zamkniętego silosu. „HR robi sobie coś tam, a my tutaj mamy prawdziwe wyzwania” – może myśleć biznes. Zabawa polega na tym, żeby zmienić perspektywę patrzenia na projekty realizowane i prowadzone przez HR. Proponuję myśleć o projektach w kategorii:

PROJEKTY BIZNESOWE PROWADZONE PRZEZ HR.

Dla niektórych to będzie zmiana semantyczna i niewiele znacząca. Dla wielu jednak mam nadzieję to zmieni perspektywę patrzenia na swoją rolę w rozwoju biznesu i jego wsparcia. HR jest według mnie tam, gdzie było IT kilkanaście lata temu. Wtedy pojawiła się transformacja IT z funkcji wsparcia, typowo kosztowej, na kluczowego gracza w praktycznie każdym biznesie. Trudno teraz sobie wyobrazić, że ktoś ignoruje IT i technologię. Natomiast nie zawsze było to takie oczywiste!

Przeszedłem taką transformację działu usług globalnych z centrów kosztów do funkcji, która istotnie wspiera biznes pracując w globalnym dziale IT na początku lat dwutysięcznych. Wtedy pojawiło się wyzwanie z poziomu CIO – „Nasza misja to podwoić wartość, którą dajemy firmie w ciągu 5-ciu lat”. Misja była inspirująca, tylko u wszystkich pojawiło się pytanie „Ale jaką my właściwie wartość dajemy? A może tak naprawdę to przynosimy starty? To mamy przynosić dwa razy większe?”. To nie był prosty proces, ale dzięki uczestnictwu w nim zmienił się sposób myślenia. Każdy projekt zaczynał się od pytania: jaką wartość przynosisz do biznesu? Nie było od tego ucieczki.

Dzisiaj to pytanie stoi przed każdym pracującym w HR: jaką wartość przynosi realizowany przez Ciebie projekt dla biznesu? Dlatego myślenie w kategorii „projekt biznesowy prowadzony przez HR” ma według mnie fundamentalne znaczenie. Stawia wyzwanie na poziomie organizacji projekty i pełnienia roli lidera, prowadzenia jednostek biznesowych, przewodzenia im.

Nie ma się co oszukiwać, że HR ma silną pozycję w firmie. Są organizacje, w których tak jest, ale to finanse, sprzedaż, marketing mają większą siłę przebicia. Nie ma co załamywać rąk. Theodore Roosevelt mówił „Rób to, co możesz, z tym co masz, tam gdzie jesteś”. Pomogę Ci poprowadzić Twoje projekty w taki sposób, żeby budować pozycję HR, nie jako centrum kosztów, a partnera w osiągnięciu celów, a Twojego wizerunku, nie jako „pani kadrowej”, tylko profesjonalisty znającego się na rzeczy.

Jeżeli masz już doświadczenie w projektach i uporządkowaną wiedzę w obszarze zarządzania projektami możesz od razu przeskoczyć do błędów, które najczęściej popełniają HR-owcy prowadząc swoje projekty. Jeżeli zaczynasz z projektami, albo chcesz uporządkować sobie wiedzę to przeczytaj kolejne trzy punkty. Dzięki temu będzie Ci dużo łatwiej wdrożyć wszystko w praktyce. Mimo wszystko teoria i wspólny język bardzo pomagają w realizacji projektów.

CO TO JEST PROJEKT?

Według definicji oficjalnej to „tymczasowe przedsięwzięcie, które ma na celu wytworzenie unikalnego produktu lub usługi”. Teoretycznie to powinno wystarczyć, tylko, że rzeczywistość potrafi wpadać w różne odcienie szarości i czasem trudno odróżnić, co projektem jest, co nie jest. Niektóre organizacje lubią wszystko nazywać projektem. Co raczej nie pomaga.

Mimo to ważne jest zrozumieć, co właściwie tym projektem jest, a co nie. Dlaczego? Bo wtedy świadomie możesz dobrać właściwe techniki i narzędzia bez frustrowania się, że coś nie działa. Bardziej zależy mi na tym, żebyś nauczył się myśleć projektowo, bo wtedy zawsze dasz sobie radę.

Definicje mogą być mniej lub bardziej trafne, natomiast na pewno projekt wyróżniają te trzy cechy:

Unikalność – robisz coś po raz pierwszy lub Twoja organizacja robi to po raz pierwszy lub po prostu masz małe doświadczenie w tym obszarze chociaż robisz to któryś raz z kolei. Jeżeli coś jest dla Ciebie lub organizacji nowe to podejście projektowe jest dobrym pomysłem

Określony w czasie – projekty się kończą. Gdy upłynie deadline, skończy się budżet, osiągniemy zakładany cel lub po prostu ktoś postanowi zakończyć projekt, nieważne z jakiego powodu. Projektem nie będzie coś co nie ma określonej daty zakończenia.

Stopniowo doprecyzowany – to jest natura projektów. Najczęściej więcej nie wiesz na starcie niż wiesz o projekcie i uczysz się w trakcie co naprawdę trzeba dostarczyć, jak to zrobisz i w jaki sposób będziesz pracował z zespołem. Jeżeli czujesz, że idziesz „we mgle” to najprawdopodobniej robisz projekt.

Jakieś przykłady? Projektem będzie na przykład wdrożenie nowego sposobu on-boardingu pracowników i wdrażania ich do organizacji. Trzeba doprecyzować jak ma to wyglądać, zmienić proces, wdrożyć go w życie. Później prowadzenie tego procesu już nie będzie projektem, tylko **działaniem operacyjnym**, bo jeżeli wszystko poszło dobrze to masz opisaną instrukcję jak to robić i dzieje się to niemal automatycznie.

Rekrutacja jest bardziej złożonym tematem. Jeżeli rekrutujesz na bieżąco podobny profil ludzi i robisz to stale to warto pomyśleć nad ułożeniem sobie procesu niż podchodzeniem do tego za każdym razem projektowo. Jeżeli jednak zmienia się profil kandydatów, miejsca, do których rekrutujesz, źródło z którego

czerpiesz kandydatów to podejście projektowe może być dobrym pomysłem, bo chociaż znasz proces to wiele zmiennych sprawia, że za każdym razem masz do czynienia z różnymi zmiennymi.

Zacniemy od tego, co najłatwiej zrobić. Przestaniemy popełniać błędy.

JAKIE SĄ 3 NAJCZĘŚCIEJ POPEŁNIANE BŁĘDY PRZY REALIZACJI PROJEKTÓW PRZEZ HR?

Błędy, o których piszę dotyczą wielu działów i wielu projektów. Natomiast w przypadku przedsięwzięć realizowanych przez działy HR mają szczególne znaczenie

Błąd nr 1: Natychmiastowe przeskakiwanie od pomysłu do realizacji

Błąd nr 2: Praca bez struktury projektu

Błąd nr 3: Brak analizy kluczowych osób i uwzględnienia tego w planie

Dlaczego to jest takie ważne? Bo największym wyzwaniem jest to, że praktycznie każdy projekt, który realizują HR-y oznacza zmianę. Zmianę sposobu działania ludzi, nawyków i wszystkiego co się z tym wiąże. Więc prawie na 100% można zakładać opór organizacji, bo cokolwiek by nie robić, to wyciąganie ludzi ze strefy komfortu rzadko wiąże się z entuzjazmem.

Możesz założyć, że problemów będzie naprawdę sporo (lub wyzwań, jeżeli nie lubisz słowa „problem”) i podchodzenie do projektów na żywioł sprawi, że będziesz walczyć na kilku frontach jednocześnie.

Jakie konsekwencje niesie ze sobą błąd nr 1? Pomijasz trzy istotne etapy z cyklu życia projektu (więcej o tym przeczytasz w dalszej części rozdziału), co sprawia, że już w czasie pracy nad projektem musisz równolegle martwić się o to, czy jest on w ogóle dobrze zdefiniowany, czy mamy plan i zasoby, żeby go realizować. Żeby prowadzić tak projekty naprawdę trzeba mieć spore umiejętności i dużo zdrowia.

Konsekwencją braku struktury projektu, czyli błędu numer 2 jest dużo większy koszt realizacji projektu oraz dużo większa trudność „sprzedania go” organizacji. Jeżeli prowadzisz projekt chaotycznie, to masz mniejsze szanse przekonać innych, żeby Ci zaufali i przekazali Ci swoje zasoby i swój czas. Nie ma powodu, żeby rezygnować z prostych metod, które pozwolą Ci się skupić na merytorycznym

działaniu zamiast na gaszeniu pożarów, które wybuchają same dlatego, że projekt jest niepoukładany.

Największe znaczenie dla HR ma błąd nr 3. Bez zaangażowania kluczowych osób projekt się nie wydarzy. Słowne deklaracje „jesteśmy z Tobą” nie wystarczą, żeby zespoły w firmie przyjęły zmianę, zaangażowały się w nią i zaczęły działać w nowych sposób. Trzeba czasu na zbudowanie relacji i podtrzymanie jej. I nie tylko z osobami na poziomie zarządu, ale wszystkimi zainteresowanymi. Często projekty zmiany organizacyjnej nie są trudne technicznie, są trudne od strony czysto „miękkiej”. Bez analizy interesariuszy nie ma planu komunikacji, bez komunikacji nie ma zaangażowania, bez zaangażowania nie ma sukcesu. Jest frustracja. Nie musi tak być.

- 3 kluczowe dobre praktyki prowadzenie projektów przez HR

Najlepsze rozwiązania najczęściej są także najprostsze. Tego się będziemy trzymać. Jeżeli zadbasz o te trzy kluczowe obszary poważnie podnosisz szanse sukcesu swojego projektu.

Po pierwsze – Trzymaj się cyklu życia projektu

Każdy projekt, niezależnie od branży potrzebuje przejść przez następujące etapy

RYSUNEK Z ETAPAMI CYKLU ŻYCIA PROJEKTU

I nie ma znaczenia, czy tego chcesz, czy nie, w każdym projekcie coś takiego musi nastąpić. Najczęstszym błędem jest przeskakiwanie od razu od pomysłu do realizacji, co sprawia, że trzeba nadrobić zaległości aż 3 etapów: ROZPOCZĘCIA, PLANOWANIA, ZAPEWNIENIA ZASOBÓW.

Oczywiście da się robić projekty także w ten sposób, wtedy zamiast etapów mamy bardziej taką sytuację jak na rysunku poniżej.

RYSUNEK POMYSŁ -> W CYKLU REALIZACJA / PLAN /ZASOBY /WNIOSKI -> ZAMKNIĘCIE

Takie podejście z pozoru wydaje się zyskiwać nam czas. „Im wcześniej zaczniesz, tym wcześniej skończysz”. Niestety to powiedzenie sprawdza się przy kopaniu rowów, ale nie przy złożonych projektach. Przy podejściu tego typu, które można podciągnąć pod podejście zwinne (agile) wymagana jest większa dyscyplina planowania i spore umiejętności zarządzania od kierownika projektu.

Niezależnie na to, jakie podejście wybierzesz pomijanie któregośkolwiek z elementów układanki sprowadzi na Ciebie problemy.

PO DRUGIE – ZACZNIJ OD 12 PYTAŃ

W biznesie istnieje bardzo ciekawy efekt „ślepoty właścicielskiej”, który dotyka praktycznie każdego. Polega on na tym, że każdy swój pomysł traktujemy na zasadzie „nie może się nie udać, przecież to ja wymyśliłem”. Dotyczy to szczególnie osób, które wpadły na pomysł własnego biznesu, który „musi się udać, bo przecież ja go robię”, ale managerowie też nie są wolni od tej przypadłości. Także w korporacjach trafiają się „nagłe natchnienia prezesa”, które trzeba realizować natychmiast, bo świat nie może czekać za długo na tak genialny pomysł.

Co ciekawe, w oczach wymyślającego pomysł jest spójny i kompletny. Nie ma wad. Dopiero jak się mu przyjrzeć okazuje się, że pomysł może i ma potencjał, ale wymaga dopracowania. Tak jest z każdym projektem. Jedną z cech projektu jest stopniowe doprecyzowanie i warto to robić od początku.

Szukałem pomysłu na to, jak wytłumaczyć zarządzanie projektami na jednej stronie i oto efekt – 12 Pytań KISS PM™. Proste podejście, które pozwala Ci zaplanować nad projektem już od początku

RYSUNEK – DOMEK 12 PYTAŃ KISS PM™

1. Dlaczego zaczynamy ten projekt?
2. Po co go realizujemy?
3. Dla kogo go robimy?
4. Po czym poznamy, że zakończył się sukcesem?
5. Co trzeba zrobić, żeby osiągnąć cel?
6. Kiedy to trzeba wykonać?
7. Ile to będzie kosztować?
8. Kto dopilnuje zadań w projekcie?
9. Co może pójść nie tak?

10. Co może szczególnie pomóc w osiągnięciu celu?
11. Jak będziemy monitorować postępy?
12. Jak będziemy kontrolować zmiany?

Dlaczego pytania? Bo łatwiej jest odpowiadać na pytania niż wypełniać formularze z komórkami typu „tło biznesowe”, „cel projektu”, „interesariusze”. Sprawdziłem to w praktyce i dzięki prostym pytaniom nie musisz mieć przeszkolonego zespołu, żeby już zacząć zarządzać projektami. Na wymienione wyżej pytania odpowie każdy.

Co daje Ci taka struktura?

1. Pewność, że spojrzales na projekt z każdej perspektywy i nie przeoczyłeś żadnego istotnego elementu, co stanowiłoby dodatkowe ryzyko
2. Szybką ocenę pomysłu, czy w ogóle ma sens nad tym pracować – jeżeli odpowiedzi na pierwsze dwa pytania nie przekonują Cię to marne szanse, że ten projekt się powiedzie
3. Strukturę do opowiadania o Twoim projekcie. Odczytując po kolei Twoje odpowiedzi na pytania masz gotową opowieść od przyczyn powołania projektu, przez cele, kluczowe osoby, kryteria sukcesu, harmonogram, zagrożenia i sposoby pracy. Widać, że wiesz co robisz.

Dzięki temu możesz:

- Dopracować swoje pomysły, żeby lepiej je „sprzedać” do organizacji
- Pomóc doprecyzować projekty, które zostają Tobie zleczone
- Zabić projekty, które są bez sensu po prostu zadając pytania

Tego modelu warto trzymać się przez cały projekt, bo na każdym z etapów uzupełniasz każde z pytań dodatkową wiedzą i ustaleniami. I co najlepsze? Dzięki temu podejściu możesz ocenić każdy pomysł i doprecyzować go w ciągu 12 minut z zegarkiem w ręku! Jak to zrobić dowiesz się w rozdziale drugim.

PO TRZECIE – ANALIZUJ, PLANUJ I ZARZĄDZAJ ZAANGAŻOWANIEM INTERESARIUSZY

Ten punkt jest o ludziach. Bo to ostatecznie ludzie decydują o sukcesie lub porażce projektu. Szczególnie ważne jest to dla projektów prowadzonych przez HR. Interesariusze to ludzie, którzy mają wpływ na projekt, lub na których projekt wpłynie. Dużo częściej występująca nazwa interesariuszy w języku polskim to paradoksalnie „stakeholders”. Niezależnie od nazwy, chodzi o to, żeby kontrolować od początku sytuację.

Zorientować się kto jest ważny, jak duży ma wpływ, czy jest zwolennikiem czy przeciwnikiem projektu, żeby określić właściwy sposób działania. I tak naprawdę ten punkt jest sednem powodzenia projektów, o których mówimy w tej książce.

PO CZWARTE – KOMUNIKUJ, KOMUNIKUJ, KOMUNIKUJ

Tak, wiem. Miały być trzy dobre praktyki. Czwarta teoretycznie zawiera się w podejściu do interesariuszy, ale doświadczenie pokazało, że zasługuje na wyróżnienie. Bo inaczej zostanie potraktowana jako banał. Bo kto jak, kto, ale HR zna się na komunikacji i nie trzeba więcej o tym opowiadać.

Niestety to nie prawda. Znowu się narażam, ale moim celem jest nauczenie Cię czegoś praktycznego i Twój rozwój, a nie pisanie, że wszystko jest ok. Na złagodzenie przekazu powiem tylko, że komunikacja w projekcie jest tak samo źle rozumiana przez większość osób zaangażowanych w projekty. We wszystkich działach i branżach. Po prostu najłatwiej jest zwalić problemy na „złą komunikację” i tyle.

Jak często zatem prowadzić tę komunikację? Jak często się spotykać, raportować? Tutaj najczęściej pojawia się odpowiedź „to zależy”, która nic nie wnosi o dobrze brzmi.

Częstotliwość sprawdzania postępów projektów uzależnij od tego jak dużo czasu jesteś gotów zaryzykować

Jeżeli jesteś gotów zaryzykować miesiąc to sprawdzaj co 2 tygodnie. Jeżeli tydzień, to sprawdzaj 2 razy w tygodniu. Jeżeli godzinę, to sprawdzaj co pół! Są takie projekty (np. wdrażanie systemów obsługi klienta, które muszą być uruchomione w weekend, gdy jest mniejszy ruch, a od poniedziałku już w pełni działać i tutaj sprawdzanie tego etapu wdrożenia robi się bardzo, bardzo często.

Możliwe, że będziesz wdrażać projekt, w którym wykorzystasz takie systemy, dlatego też warto mieć to na uwadze).

Dlaczego piszę o trudnościach, a nie o tym jak powinno być? Bo świat najczęściej nie działa jak powinien, tylko działa jak działa. Wolę przygotować Cię na realne sytuacje w życiu projektowym, niż pokazywać, że od pierwszego momentu, w którym powiesz, że działasz projektowo to wszystko wokół się zmienia w bajkę sukcesu i szczęścia. Niestety trzeba to sobie wypracować, ale dasz radę. To nie jest takie trudne.

Co warto zapamiętać

Częstotliwość spotkań i kontaktu zależy od tego jak dużo jesteś w stanie zaryzykować

- Przy zmianie zespołu lub etapu projektu zwiększaj częstotliwość i podnoś poziom komunikacji (informuj wyżej w hierarchii)
- W ramach jednego etapu zadбай o regularną komunikację (rytm)
- Przy rozpoczynaniu nowego etapu w projekcie stwórz nowy plan komunikacji

00

I to by było chyba na tyle. Wystarczy trzymać się tych kilku zasad, a cały projekt powinien pójść jak z płatka. Ok, wiem, że to nie takie proste do wdrożenia od razu. Ale naprawdę nie trzeba wymyślać dużo więcej.

Mam nadzieję, że teraz patrząc na swój projekt spojrzysz z szerszej perspektywy. W kolejnych dwóch rozdziałach dostarczę Ci narzędzi do radzenia sobie z projektem. A w kolejnych zobaczysz na prawdziwych przykładach jak to wygląda w życiu. Nie ma opcji, żeby po takim przygotowaniu nie mogło Ci się nie udać.

Zapamiętaj

- Najczęściej popełniane błędy w projektach HR to: przeskakiwanie od pomysłu od razu do realizacji z pominięciem faz rozpoczęcia, planowania i zapewnienia zasobów
- Kluczowe dla sukcesu projektów HR są 3 elementy: analiza interesariuszy, komunikacja zewnątrz oraz nadanie mu struktury projektowej
- Zaangażowanie interesariuszy w projekcie zmienia się wraz z postępowaniem projektu. Pamiętaj, że to Ty prowadząc projekt odpowiadasz za zaangażowanie kluczowych osób
- Najlepszy nawet projekt wymaga tego, by go „sprzedać” organizacji. Zarezerwuj czas na działania komunikacyjne już na starcie projektu

NOTATKI:

A large rectangular area with a folded top-left corner, containing horizontal dotted lines for taking notes.