

Jak odnieść sukces we wdrażaniu projektu

# Ruch oporu

Magdalena Gryn



Każda zmiana w organizacji, bez względu na jej rodzaj, w momencie wdrażania napotyka opór. Nie chodzi jednak o to, by ten opór zlikwidować, ale żeby nim zarządzać ku zmianie, a nie przeciwko.



**80** proc. wdrożeń projektów informatycznych nie kończy się sukcesem, mimo że zostały poprzedzone szkoleniami, zainwestowano w nie pieniądze i zaangażowano ludzi. Kogo winić za taki stan rzeczy i jak takiej sytuacji zapobiec? Zdaniem Urszuli Ptak-Małyśiak z firmy Door o bardzo wielu porażkach czy braku oczekiwanego sukcesu we wdrażaniu projektów zdecydowało niezdefiniowanie mierzalnego sukcesu na etapie poprzedzającym rozpoczęcie projektu. Często się bowiem zdarza, że rozpoczynając projekt nie mamy ani sprecyzowanego celu, ani konkretnych i realnych oczekiwań. Trudno wtedy stwierdzić, czy efekt został osiągnięty. – *Jeśli po drugiej stronie jest świadoma firma szkoleniowa, wtedy już na wstępie, w trakcie rozmowy, próbuje się zdefiniować sukces w sposób mierzalny. Gdy się np. słyszy, że firma chce podnieść efektywność działu handlowego, pojawia się pytanie: „Czym się ma ona przejawiać?”. Szuka się wtedy parametrów, które dadzą się wyrazić liczbami, a jeśli nie pieniędzmi, to procentową zmianą. Lub też zmianą w czasie, bo jakiś proces skrócimy, inny przyspieszymy. Jeśli tak są zdefiniowane cele, wtedy możemy mówić, że odniesiemy sukces albo go nie odniesiemy* – uważa Urszula Ptak-Małyśiak.

#### SPIRITUS MOVENS

Kto na poszczególnych etapach wdrażania projektu powinien być motorem wprowadzania zmian? Urszula Ptak-Małyśiak przekonuje, że każdy projekt w firmie zaczyna się od pomysłu, bo ktoś chce coś zmienić. – *Taka osoba sama zaczyna coś realizować, promować, puszczać w ruch maszynę. To może być prezes, ale też szeregowy pracownik – to nie ma większego znaczenia. Czasem jest to osoba, która*

*z racji swojej funkcji zawodowej ma moc realizowania danego projektu. Na pewno występują w projekcie ludzie, których bezpośrednio dotyczy. Czyli ci, którzy będą uczestniczyć w szkoleniach, używać nowego systemu, w skrócie: będą targetem. Są też ludzie, którzy są rozliczani z tego, że do zmiany dojdzie, a projekt zostanie zrealizowany, czyli tzw. project managerowie. A jeśli dodatkowo są fascynatami tej zmiany, łatwiej będzie przekonać do niej decydentów – mówi Urszula Ptak-Małyśiak.*

Inicjatywa leży też po stronie dostawcy usług. Według Ewy Sochackiej, dyrektora personalnego DHL Exel Supply Chain, zadaniem firmy szkoleniowej jest takie pokierowanie procesem, aby klient, czyli odbiorca usług, był zadowolony, a cele zrealizowane. Tworzy się bowiem spójny zespół z udziałem dostawcy i odbiorcy. – *Każdy ma jakąś rolę w takim projekcie, mniej lub bardziej formalną, utożsamianą lub nie, natomiast w moim odczuciu istnieją małe szanse na powodzenie, jeżeli nie „kupimy” ludzi do tego projektu, nie przekonamy ich do niego.*

**Rola lidera  
czy sponsora  
zmiany  
w organizacji  
jest krytyczna,  
a jego  
postępowanie,  
sposób  
pracy, jest  
najważniejszym  
czynnikiem  
decydującym  
o powodzeniu  
projektu lub  
jego porażce**

Trzeba to robić od samego początku, gdy tylko zaczyna się projekt. Musimy na jego rzecz lobbować, „kupować” odpowiednie osoby, aby one zachęciły kolejne osoby – twierdzi Sochacka. Jak sama podkreśla, powinno się dobrze „sprzedać” projekt ludziom, których będzie on bezpośrednio dotykał. – Jeśli szeregowy pracownik nie będzie wiedział czemu ma to służyć, to prawie na pewno nie zaangażuje się lub zrobi to w minimalnym stopniu – podkreśla dyrektor personalny DHL Exel Supply Chain, a Urszula Ptak-Małysiak dodaje: – Dlatego wszystkie metodologie zarządzania projektami, które mamy w Doorze, wskazują na to, że odpowiednie przekonanie ludzi do tego, że zmiana jest im osobiście potrzebna, jest sprawą kluczową. Niedobrze, gdy np. szef firmy zatwierdzi budżet na szkolenia dla menedżerów, ale sam uważa, że są mu one niepotrzebne i demonstrowuje takie podejście. Wtedy, nawet gdy w grę wchodzi wspaniałe szkolenie, menedżerowie są do nich źle nastawieni. Z drugiej strony, bez względu na to, o jaką zmianę chodzi, zawsze napotyka się opór. Zmienia się tylko jego natężenie. Opór będzie występował zawsze, więc chodzi nie o to, aby go zlikwidować, bo tego się zrobić nie da, ale aby nim zarządzać ku zmianie, a nie przeciwko.

## LIDER PROJEKTU

Jaka jest w projekcie wdrożeniowym rola lidera? Możemy mieć do czynienia zarówno z liderem formalnym, np. prezesem, jak i nieformalnym, kimś kto stworzył ideę i teraz czuje się odpowiedzialny za projekt. Ewa Sochacka podaje przykład sposobu wdrażania projektu zmian w DHL Exel Supply Chain: – W mojej firmie każdy z zapraszanych na realizowane szkolenie uczestników dostaje folder, w którym główny szef firmy

## Projekt kończy się dopiero wtedy, gdy następuje zwrot z inwestycji, jaką jest szkolenie – Urszula Ptak-Małysiak

opowiada, dlaczego ten program jest ważny, po co go wdrażamy itp. To jest dobre i działa, bo pracownicy widzą, jakie osoby zaangażowano do wprowadzenia tej zmiany w firmie, po to, by projekt się udał. Niezwykle istotne jest więc wsparcie z najwyższego szczebla organizacji – twierdzi.

Z kolei Urszula Ptak-Małysiak uważa, że animatorów zmiany możemy podzielić na dwie grupy. – Jedna to liderzy nieformalni, którzy się tej zmianie poddali i to okazują. Np. widzimy, że Kowalski za ścianą, który jest dla nas swojego rodzaju wzorem, zaczął stosować wiedzę wyniesioną ze szkolenia, przyniósł materiały szkoleniowe, używa wdrożonego programu i dobrze na tym wychodzi. Zwykle taki lider nie robi tego, bo chce się pochwalić, ale dlatego, że spróbował i zadziałało. Druga grupa to ci, którzy mają władzę do zarządzania zasobami, wyrażają na zmiany zgodę, namaszczają je swoim autorytetem, przyporządkowują ludzi do tego, rozdzielają zasoby i umożliwiają technicznie zrealizowanie projektu. To się ściśle wiąże z pozycją w strukturze – zaznacza Ptak-Małysiak.

Rola lidera czy sponsora zmiany w organizacji jest krytyczna, a jego postępowanie, sposób pracy, jest naj-

ważniejszym czynnikiem decydującym o powodzeniu projektu lub jego porażce. Bez rzeczywistego poparcia u decydentów, bez odpowiedniego rozdzielania zasobów, komunikacji ze strony liderów, nie będzie możliwe wprowadzenie zmiany z pełnym sukcesem.

## ODPOWIEDZIALNOŚĆ DOSTAWCY

W jaki sposób można badać wpływ zmiany, którą wnosi uczestnicząca w procesie firma zewnętrzna, tzw. zewnętrzny dostawca? Urszula Ptak-Małysiak podkreśla, że gdy projekt się zaczyna, trener lub konsultant staje się wyposażonym w odpowiednią wiedzę członkiem zespołu. Formalnie i administracyjnie jest rozliczany przez firmę szkoleniową, ale ocena i rozliczenie jego pracy leży po stronie firmy odbierającej usługi. Z kolei Ewa Sochacka zwraca uwagę, że w przypadku dużych programów szkoleniowych rola dostawcy jest nieoceniona na etapie projektowania zespołu. – Jeśli dostawca będzie częścią zespołu, będzie miał bardzo duży wpływ na jakość projektu. Ale jego wpływ na to, co się wydarzy po stronie organizacji, jest ograniczony – zauważa Sochacka. Innego zdania jest Urszula Ptak-Małysiak, zdaniem której wpływ firmy szkoleniowej na to, co się dzieje po szkoleniu po stronie odbiorcy, jest całkiem spory. – Rola dostawcy szkoleń nie powinna się zacząć dwa dni przed szkoleniem, tylko w momencie, kiedy definiujemy potrzeby, badamy je, szukamy rozwiązań. Im wcześniej firma szkoleniowa pojawia się na tym etapie, tym prawdopodobieństwo zrobienia dobrego szkolenia jest większe. Jeżeli natomiast mamy projekt szkoleniowy, który ma doprowadzić do zmiany, do tego ma kilka etapów, należy zacząć od opisanie sytuacji i parametrów zakwalifikowanych do zmiany. Trzeba wypracować pewną wizję tego, co ma być na

końcu, po czym ustalić, jak to osiągnąć – wyjaśnia Urszula Ptak-Małyśiak. Według niej w tym miejscu pojawia się element „warsztatu”, ale zanim do tego dochodzi, następuje uświadamianie ludzi, potem jest szkolenie, follow up. Na każdym z tych etapów firma szkoleniowa odgrywa jakąś rolę i coś robi, czy jest to analiza, czy wspólne szukanie rozwiązań. – Zdarza się przecież, że po szkoleniu zostajemy w kontakcie z uczestnikami, np. przez regularną wymianę e-maili (tzw. maile wzmacniające). Są też np. przesyłane uczestnikom szkolenia sentencje przypominające o tym, czego nauczyli się na szkoleniu. Mamy więc trochę narzędzi, które pozwalają nam kontynuować współpracę z firmą. Gdzieś po drodze jest raport, dyskusja, planowanie co dalej – wylicza Ptak-Małyśiak.

## I PO PROJEKCIE

Jednym z mierników, które pozwalają zmierzyć, czy projekt jest już zrealizowany i zamknięty, jest badanie opinii pracowników. Może to być także ocena przełożonych (np. w przypadku projektu szkoleniowego, którego celem było podniesienie kompetencji pracowników).

Urszula Ptak-Małyśiak: – *Wszystko, co dzieje się w firmie, przekłada się bezpośrednio lub pośrednio na jej wynik finansowy. Większość rzeczy da się uchwycić i skalkulować. Tylko na początku trzeba zdefiniować sukces. Nawet jeśli mówimy o miękkich aspektach, bo także wzrost kompetencji menedżerskich da się przeliczyć na pieniądze. Przykład? W pewnej firmie słabość menedżerów doprowadzała do masowego odchodzenia z firmy ludzi, którzy popadali z nimi w konflikt. Zorganizowano więc program szkoleniowy, który miał podnieść kwalifikacje menedżerskie, a mierzalnym wskaźnikiem jego efektów miała być liczba osób odcho-*

**Nawet jeśli dostawca usług jest częścią zespołu projektowego, jego wpływ na to, co się wydarzy po stronie organizacji, jest ograniczony**  
– Ewa Sochacka

*dzących z pracy. Po szkoleniach poprawiła się satysfakcja pracowników i choć liczba osób odchodzących z firmy się nie zmieniła, zmniejszyła się liczba odchodzących z powodu relacji z menedżerami. Jest to więc oszczędność, bo zwolnienie się człowieka i poszukiwanie nowego, oznacza dla firmy koszty – twierdzi Ptak-Małyśiak.*

Są jednak trudniej mierzalne wskaźniki, jak np. motywacja i zaangażowanie pracowników. One również przekładają się na wynik firmy, tylko w jaki sposób? Urszula Ptak-Małyśiak zetknęła się kiedyś z przeliczaniem braku motywacji na pieniądze. – *Czym się przejawia brak motywacji? Spóźnieniami, częstymi absencjami, niedokładnością wykonywanej pracy, nieterminowością, złą jakością dostarczanych produktów, słabą wydajnością itd. To wszystko da się zmierzyć, skalkulować – zapewnia Urszula Ptak-Małyśiak.*

## ZEJŚĆ ZE SCENY

Trzeba mieć na uwadze, że nie wszystkie projekty się udają i czasem trzeba sobie powiedzieć „Stop”. Kiedy? Jak wyczuć ten moment? Zdaniem Urszuli Ptak-Małyśiak, jeżeli jest ustalona

określona stopa zwrotu i osoba odpowiedzialna za projekt monitoruje go na bieżąco i wie, co ma do realizowania, nie ma potrzeby mówienia sobie „Stop”. Czasem jednak doinwestowuje się projekty, a przyczyn tego stanu rzeczy może być wiele. – *Np. klient nieopłacalny dzisiaj, ale opłacalny w przyszłości. Nie zawsze pieniądź jest najważniejszym wyznacznikiem, niekoniecznie w danym projekcie – mówi Ewa Sochacka z DHL Exel Supply Chain. A Urszula Ptak-Małyśiak dodaje: – Żle i niepotrzebnie doinwestowywane projekty są wtedy, gdy nikt nie usiadł i nie powiedział, co i w jakim czasie chce osiągnąć. Tylko się dokłada, dokłada, dopóki źródło nie wyschnie. Natomiast jeżeli projekt jest dobrze prowadzony, jest dobrze zdefiniowany i odpowiednio monitorowany, to nie ma takiego niebezpieczeństwa – uważa.*

Czasem decyzja o zaprzestaniu projektu jest decyzją dostawcy usług szkoleniowych. – *Istniały w historii projekty gdy usługodawca się wycofywał, to się zdarza. Np. miesiąc temu zgłosił się do nas klient, który chciał kupić usługi konsultingowe. Zaczęliśmy rozmawiać, zrobiliśmy analizę sytuacji klienta i niestety, po kilku tygodniach rozmów wycofaliśmy się z oferty. Natomiast wycofanie się w trakcie realizacji projektu jest dużo trudniejsze, choć też się zdarza. Jeśli bowiem będziemy pchać na siłę do przodu projekt bez perspektyw, możemy na tym tylko stracić. Nie tylko klienta, ale i reputację – przekonuje Ptak-Małyśiak.*

*Tekst powstał na podstawie debaty, w której udział wzięli: Urszula Ptak-Małyśiak, ekspert firmy Door, oraz Ewa Sochacka, dyrektor personalny DHL Exel Supply Chain.*



• Magdalena Gryn  
– dziennikarka  
i redaktorka specjalizująca się  
w zagadnieniach związanych  
z rynkiem pracy