

## JAK ZWIĘKSZYĆ PRODUKTYWNOŚĆ PROJEKTÓW IT?



ul. Mysłowicka 15  
01-612 Warszawa  
tel.: (+48) 22 266 08 48

e-mail: [biuro@projektgamma.pl](mailto:biuro@projektgamma.pl)

WWW: [www.projektgamma.pl](http://www.projektgamma.pl)

## Wnioski z badań

Firma Gamma przeprowadziła 3-miesięczny projekt badawczy, którego celem było zidentyfikowanie kluczowych wyzwań, przed jakimi obecnie stoją firmy informatyczne. Głównymi źródłami informacji podczas badania były:

- dane z raportów firmy Gartner,
- dane z analiz infobrokerskich,
- bezpośrednie wywiady z menedżerami wyższego i średniego szczebla zarządzania w firmach informatycznych,
- wywiady ze specjalistami reprezentującymi zawody informatyczne.

Najważniejszym wnioskiem z badania jest to, że większość firm informatycznych ma problemy z **PRODUKTYWNOŚCIĄ**.



### Kryteria produktywności projektu

Zamknięcie projektu zgodnie z założonym terminem.

Zamknięcie projektu zgodnie z założonym budżetem.

Projekt przyniósł zakładaną wartość biznesową.

Problemy z produktywnością obejmują takie kwestie, jak:

- szybkie formowanie zespołów projektowych,
- przyjmowanie nowych ludzi do projektów,
- szybkie mobilizowanie i zaangażowanie zespołów wdrożeniowych,
- praca w zespołach interdyscyplinarnych, rozproszonych i zróżnicowanych kulturowo.

ANALIZA WYMAGAŃ

WDROŻENIE ROZWIĄZANIA



PRODUKCJA ROZWIĄZANIA

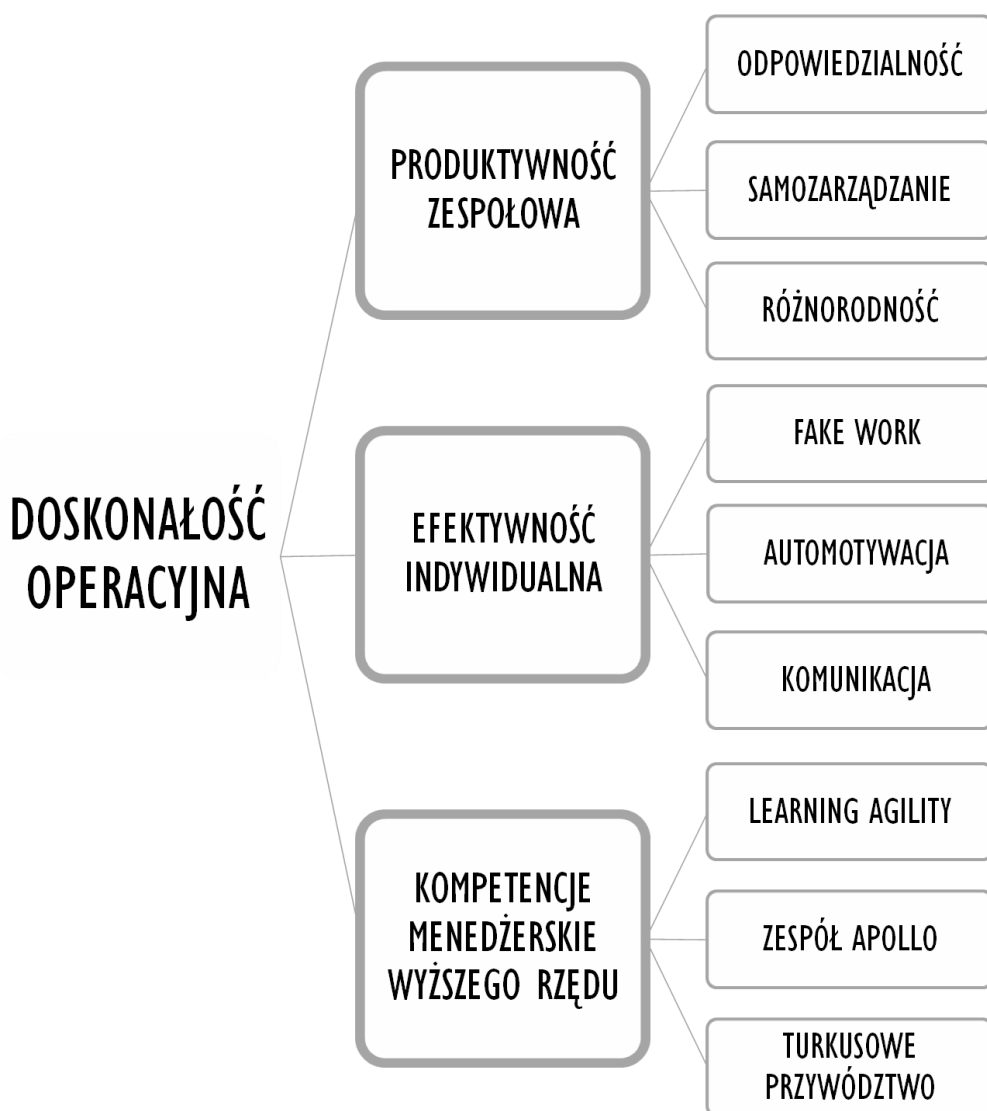
Problemy z produktywnością występują na każdym etapie projektu IT: od analizy wymagań, poprzez wytwarzanie i testowanie systemu, do wdrożenia.

## Mapa produktywności

Wyodrębniliśmy trzy obszary wpływające na spadek produktywności:

1. Niska produktywność w pracy zespołowej.
2. Problemy z indywidualną efektywnością członków zespołu.
3. Braki w kompetencjach menedżerskich wyższego rzędu wśród liderów (np. kierowników projektu, scrum masterów itp.).

Dla każdego z tych obszarów zostały następnie zidentyfikowane kompetencje, które znacznie zwiększają ogólną produktywność.



## Produktywność zespołowa

Z przeprowadzonych badań wynika, że na jakość pracy zespołowej w projektach największy wpływ mają trzy czynniki: indywidualna odpowiedzialność, samozarządzanie zespołu oraz zdolność radzenia sobie ze zróżnicowaniem w zespole.

### PRODUKTYWNOŚĆ ZESPOŁOWA

#### ODPOWIEDZIALNOŚĆ

Poszczególni członkowie zespołu koncentrują się głównie na realizacji swoich indywidualnych zadań i celów. Jednocześnie 62% z nich nie jest zainteresowanych, czy projekt odniesie sukces. Nie świadczy to bynajmniej o lekceważeniu swojej pracy, lecz przejawia się w postawie: „Robię swoje, a reszta mnie nie interesuje”. Deficyt poczucia indywidualnej odpowiedzialności za realizację celów projektu skutkuje tym, że w przypadku pojawiających się problemów przyjmowana jest postawa szukania winnych, a nie postawa szukania rozwiązań.

#### Rekomendacja

Kształtowanie w zespołach projektowych zachowań odpowiedzialnych poprzez przeprowadzanie spotkań lub warsztatów promujących ideę „wszyscy gramy do jednej bramki”. Zalecaną formą przeprowadzania tego typu warsztatów jest edutainment, czyli poważna treść w formie zabawy lub rozrywki.

#### SAMOZARZĄDZANIE

W wielu sytuacjach projektowych wymagane jest sprawne podejmowanie decyzji, bieżące rozwiązywanie pojawiających się problemów lub zainicjowanie spotkania. Zbyt często w tego typu sytuacjach członkowie zespołów oczekują na inicjatywę liderów projektów („powiedz mi, co mam zrobić, a zrobię to”). Uczenie zespołów projektowych samozarządzania w znacznym stopniu przyczyni się do skrócenia i usprawnienia wszelkich działań projektowych.

#### Rekomendacja

Uczenie i doskonalenie wśród wszystkich członków zespołów projektowych takich umiejętności, jak: zespołowe podejmowanie decyzji, organizowanie i prowadzenie spotkań, rozwiązywanie konfliktów w zespole, tworzenie rozwiązań i praca kreatywna (design thinking), wzajemna ocena własnej pracy, udzielanie sobie feedbacku, dzielenie się wiedzą, wyciąganie wniosków (lesson learn).

#### RÓŻNORODNOŚĆ

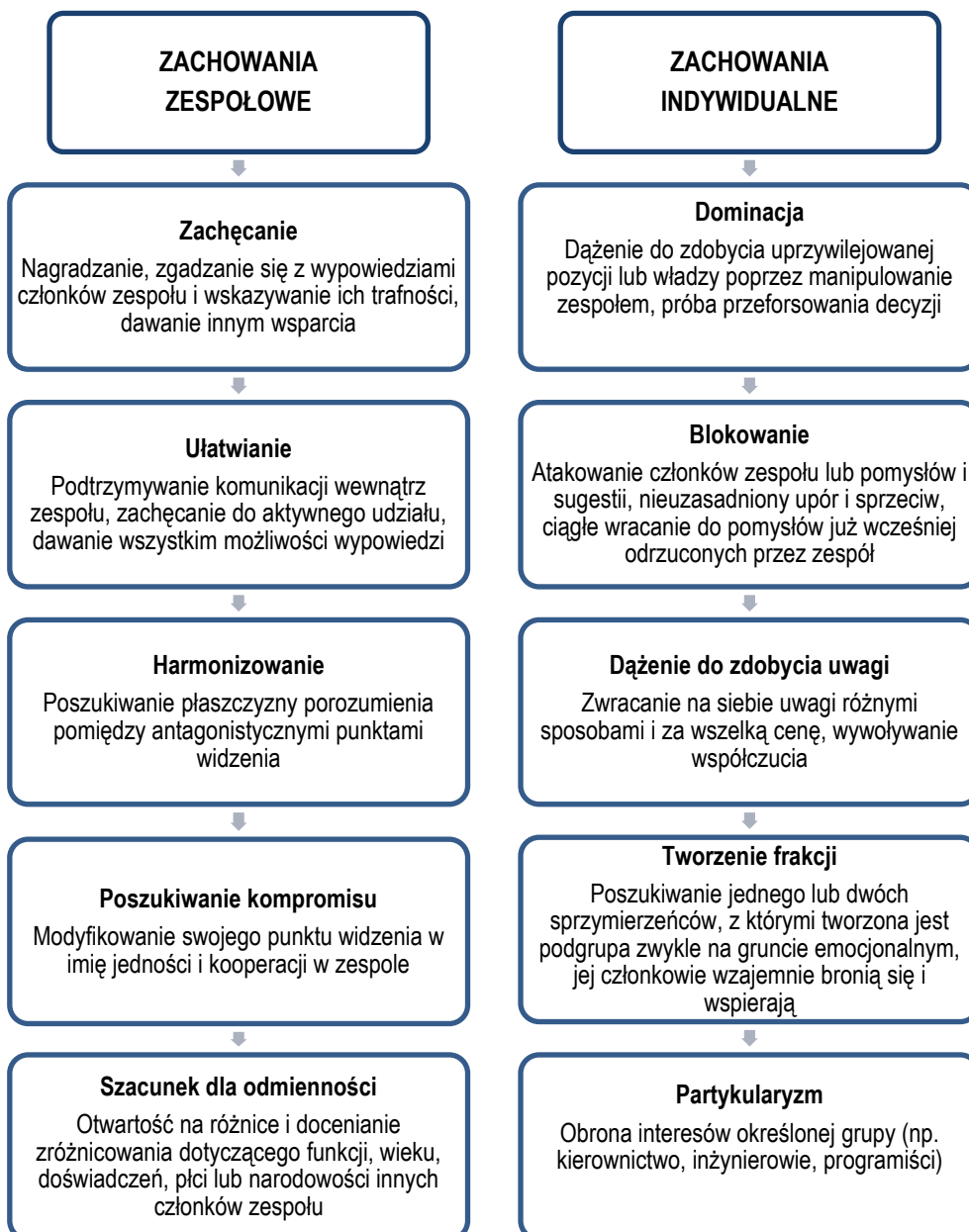
Praca w zespołach interdyscyplinarnych lub międzynarodowych wymaga od wszystkich członków zdolności do zrozumienia, akceptowania i dostosowania do różnych osobowości, stylów pracy czy nawyków kulturowych. Brak takich zdolności jest często przyczyną napięć, konfliktów i nieporozumień we współpracy. Podziały na „my” i „oni” dezintegruje zespół, ogranicza zaufanie i zdolność do produktywnego współdziałania.

#### Rekomendacja

Doskonalenie wśród wszystkich członków zespołu zdolności adaptacyjnych, które umożliwią szybsze dostosowanie się i scalenie wewnętrznie zróżnicowanych zespołów. Działania takie jak treningi interpersonalne i warsztaty z różnic kulturowych, warsztaty akulturacyjne stanowią silny bodziec w rozwijaniu synergii w zróżnicowanym zespole i przyczyniają się do zwiększenia wartości operacyjnej projektu.

## Zachowania zespołowe

Dobra współpraca wymaga od każdego członka zespołu tzw. zachowań zespołowych, które pozytywnie wpływają na współpracę, w odróżnieniu od tzw. zachowań indywidualnych. W wyniku diagnozy zachowań członków zespołów projektowych wyodrębniliśmy zestaw zachowań, które sprzyjają produktywności zespołowej, oraz zestaw zachowań, które negatywnie wpływają na odpowiedzialność, samozarządzanie oraz na adaptację w zespole zróżnicowanym.



## Efektywność indywidualna

Indywidualna efektywność członków zespołu projektowego stanowi negatywny czynnik ogólnej produktywności wdrożenia, tj. wysoka efektywność indywidualna nie przesądza o końcowym sukcesie projektu, lecz niska indywidualna efektywność ma ogromny wpływ na niepowodzenie projektu.

### EFEKTYWNOŚĆ INDYWIDUALNA

#### FAKE WORK

Szacuje się, że 15-25% realizowanych zadań w projekcie ma znikomy wpływ na wspieranie generalnego celu projektu. Fake work to zjawisko, w którym wkłada się dużo wysiłku w realizację pracy zbędnej lub niedającej realnej wartości. Przykładem są tzw. zombie kody w programowaniu, nieproduktywne spotkania, zbędne raporty i wiele innych wysiłków, które de facto są imitacją pracy. Ograniczenie lub wyeliminowanie fake work z indywidualnej pracy w znacznej mierze zwiększa indywidualną efektywność pracy członków zespołu

#### Rekomendacja

Nauczenie członków zespołu priorytetyzowania własnej pracy, lecz – co jest niezwykle istotne – proces ten powinien być oparty na priorytetach projektowych (zespołowych), a nie wyłącznie na indywidualnych. Będzie to sprzyjało wytworzeniu sytuacji, w której indywidualne priorytety członków zespołu nie są ze sobą sprzeczne, lecz przeciwnie – stanowią synergiczną zbieżność.

#### AUTOMOTYWACJA

Energia, zaangażowanie i wysoki poziom motywacji to motory produktywnej pracy. Lecz jak pokazują badania i obserwacje, wysoki poziom zaangażowania ma miejsce głównie w początkowej fazie projektu. Wraz z długością trwania projektu następuje zauważalny spadek energii i motywacji wśród członków zespołów projektowych. Zdolność do wyzwiania w sobie dodatkowej motywacji w trakcie realizacji długiego projektu jest istotnym elementem indywidualnej efektywności, zwłaszcza w środku lub pod koniec projektu.

#### Rekomendacja

Umożliwienie członkom zespołu zdobycia umiejętności pozwalających na samomotywację, takich jak przeprowadzanie tzw. job craftingu, pozwoli każdemu członkowi zespołu na kształtowanie własnej pracy tak, aby możliwie często doświadczać stanu flow, a także lepsze radzenie sobie z niepowodzeniami, pracą pod presją, stresem i własnymi emocjami.

#### KOMUNIKACJA

Umiejętności komunikacyjne w oczywisty sposób wpływają na efektywną pracę. Dotyczy to zarówno komunikacji wewnątrz zespołu projektowego, jak i kontaktów z klientami czy współpracownikami z działów biznesowych. Zakłócenia komunikacyjne nie tylko negatywnie wpływają na relacje w zespole, lecz także na bardzo często spotykany fakt nieznaności celów biznesowych projektu przez członków zespołu projektowego (dobrze znane są głównie cele techniczne).

#### Rekomendacja

Stałe doskonalenie umiejętności porozumiewania się z osobami spoza obszaru IT (współpracownicy, klienci), warsztaty komunikacyjne dla introvertyków, szkolenie z zakresu prezentowania rozwiązań technicznych dla niespecjalistów, warsztaty autoprezentacyjne.

## Kompetencje menedżerskie wyższego rzędu

Badanie pokazało, że istotny wpływ na produktywność mają kompetencje menedżerskie wyższego rzędu posiadane przez liderów projektu scrum masterów.



KOMPETENCJE BAZOWE	KOMPETENCJE WYŻSZEGO RZĘDU
<p>Kompetencje bazowe to wiedza i umiejętności pozwalające rozwiązywać problemy w rutynowych sytuacjach.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>znajomość metodyk, technik i narzędzi projektowych zarówno kaskadowych, jak i zwinnych,</li> <li>planowanie działań,</li> <li>delegowanie zadań,</li> <li>feedback,</li> <li>ocena efektów,</li> <li>przeprowadzanie spotkań,</li> <li>wizualizacja postępów projektu,</li> <li>raportowanie,</li> <li>podejmowanie rutynowych decyzji.</li> </ul> <p>Menedżerowie pracujący wyłącznie w oparciu o kompetencje rutynowe czują się zagubieni w sytuacji, która wykracza poza określony schemat lub algorytm, a 80% sytuacji w pracy wykracza poza modelowe rozwiązania z kompetencji rutynowych.</p>	<p>Umiejętności wyższego rzędu to umiejętności pozwalające skutecznie radzić sobie w nierutynowych sytuacjach.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>umiejętność uczenia się z doświadczeń – learning agility,</li> <li>umiejętność wykorzystania posiadanej wiedzy w praktyce,</li> <li>umiejętność lepszego wykorzystania posiadanych już umiejętności,</li> <li>umiejętność rozwiązywania nieprzewidzianych (nierutynowych) problemów,</li> <li>umiejętności poznawcze (uwaga, głębsze rozumienie subtelnej rzeczywistości),</li> <li>umiejętność samodzielnego myślenia,</li> <li>umiejętność pracy z zespołem wysokiej klasy specjalistów,</li> <li>umiejętność rozpoznawania osobistych ograniczeń wpływających na styl zarządzania.</li> </ul>

## LEARNING AGILITY

Learning agility odnosi się do cech, predyspozycji, postaw i umiejętności praktycznych, które dotyczą gotowości i zdolności menedżera do uczenia się z doświadczeń własnych lub innych ludzi. Rozwijanie takich umiejętności, jak: samoświadomość, otwartość na nowe doświadczenia, wewnętrzna motywacja do nauki, poszukiwanie informacji zwrotnej pozwala na lepsze radzenie sobie z wieloma sytuacjami wykraczającymi poza modele poznawane na szkoleniach.

### Rekomendacja

Przeprowadzanie warsztatów opartych przede wszystkim na metodach action learning, dzięki którym uczenie odbywa się dzięki wykorzystywaniu rzeczywistych problemów występujących w projektach. Tego typu warsztaty powinny stanowić znaczące uzupełnienie klasycznych szkoleń z metodyk projektowych lub klasycznych treningów menedżerskich.

## ZESPÓŁ APOLLO

Syndrom Apollo jest odwrrotnością efektu synergii w zespole i mówi on, że w niektórych sytuacjach praca zespołowa daje gorsze rezultaty niż indywidualna praca poszczególnych ludzi. Z syndromem Apollo najczęściej mamy do czynienia, gdy zespół składa się z ludzi inteligentnych, ekspertów, specjalistów w swojej dziedzinie i indywidualistów. Podstawowym problemem w scaleniu zespołu jest silne poczucie swojej wartości przez większość członków zespołu. Współcześnie dotyczy to często zespołów złożonych z młodych specjalistów z pokolenia jedyneków oraz w sytuacji rynku pracownika.

### Rekomendacja

Klasyczne modele zarządzania zespołem są tutaj często niewystarczające. Kluczową umiejętnością menedżera jest świadome kształtowanie nieingerującego stylu zarządzania, rozwijanie umiejętności dyskretnej kontroli oraz umiejętności radzenia sobie z ego członków zespołu.

## TURKUSOWE PRZYWÓDZTWO

Charakter realizowanych projektów coraz częściej wpływa na konieczność pracy z zespołami rozproszonymi. Wymaga to zmiany stylu kierowania projektami, który ewoluuje w kierunku filozofii organizacji turkusowych, gdzie decyzyjność jest rozproszona, a struktury płynne. Paradygmat przywództwa turkusowego zakłada, że przy właściwie określonych zamierzeniach i celach projektu interwencje liderów powinny dotyczyć głównie sytuacji, w których zespół nie potrafi samodzielnie rozwiązać problemu lub podjąć decyzji.

### Rekomendacja

Rozwijanie wśród menedżerów projektów umiejętności facylitacyjnych i coachingowych, które pozwolą na efektywne wspieranie zespołu bez wyręczania go w samodzielnym i podejmowania z niego odpowiedzialności za realizację celów projektu.



## Mapa działań rozwojowych

Diagnoza głównych czynników wpływających na produktywność w projektach IT wskazuje na potrzebę uzupełnienia lub rozwinięcia kompetencji pracowników uczestniczących w całym procesie. Poniżej znajduje się mapa działań rozwojowych uwzględniająca wszystkie rekomendacje dotyczące trzech obszarów: pracy zespołowej, efektywności osobistej oraz kompetencji menedżerskich.

Tematy warsztatów *) realizacja w formule edutainmentu		Administratorzy	Analitycy	Programiści	Testerzy	Liderzy
1	Komunikacja z klientem – określanie wymagań	X	X			
2	Negocjacje z klientem	X	X			X
3	Prezentowanie rozwiązań	X	X	X		X
4	Design thinking – tworzenie rozwiązań	X	X	X		
5	Współpraca i komunikacja w zespole*		X	X	X	X
6	Self-management team*		X	X	X	
7	Dawanie feedbacku				X	
8	Rozwiązywanie konfliktów w zespole*		X	X	X	X
9	Zespołowe podejmowanie decyzji*		X	X	X	
10	Zarządzanie czasem i priorytetami		X	X	X	X
11	Stres i praca pod presją	X	X	X	X	X
12	Flow – automotywacja	X	X	X	X	X
13	Peer coaching		X	X	X	
14	Kierowanie zespołem Apollo					X
15	Przywództwo turkusowe					X
16	Lider projektu jako coach					X
17	Motywacja i budowanie zaangażowania					X
18	Learning agility – uczenie się z doświadczeń					X
19	Retencja – zatrzymywanie kluczowych pracowników					X

## Centrum Kompetencyjne GAMMA 4 IT

---

Gamma jest największą polską firmą doradczo-szkoleniową, która w rankingu „Gazety Finansowej” zdobyła tytuł najlepszej firmy szkoleniowej w Polsce w roku 2016. Zadowoleni z usług i powracający klienci firmy Gamma stawiają przed nami bardzo wysokie wymagania dotyczące przygotowania i jakości szkoleń. Osiągnięcie najwyższej dostępnej na rynku polskim jakości usług było możliwe dzięki wyjątkowym kompetencjom trenerów i konsultantów Gammy, którzy łączą swoje doświadczenia biznesowe z talentami trenerskimi, oraz kluczowej idei, która towarzyszy nam w pracy: „Bierzemy odpowiedzialność za rezultaty”.

Korzystając z wiedzy i doświadczeń naszych trenerów i konsultantów, utworzyliśmy Centrum Kompetencyjne **GAMMA 4 IT**. Głównym celem Centrum jest dostarczanie rozwiązań szkoleniowych i doradczych sprofilowanych pod kątem specyfiki branży nowych technologii.

Wiemy, że połączenie 20 lat doświadczeń szkoleniowych naszych trenerów i wiedzy na temat specyfiki branży IT przynosi najlepsze efekty edukacyjne oraz biznesowe dla klientów. Eksperti z Centrum Kompetencyjnego GAMMA 4 IT z powodzeniem współpracowali z takimi firmami z branży IT/ITC, jak: SAP, Business Consulting Center, Sygnity (wcześniej Computerland, Emax), Hogart, 7 Milowy, T-Mobile, CompFort Meridian, Panasonic, Hewlett Packard, GTS Energis, Exatel, Alcatel Lucent, Arcus, Sage, Samsung, Wincor Nixdorf i inni.

Jeśli dostrzegają Państwo potrzebę doskonalenia produktywności realizowanych przez Państwa firmę projektów i chcieliby Państwo skonsultować swoje idee dotyczące rozwijania kompetencji swoich specjalistów bądź menedżerów, jesteśmy do Państwa dyspozycji. Chętnie podzielimy się z Państwem swoimi rozwiązaniami, które wesprą Państwa dążenia i cele.

### Najlepiej kontaktować się:

tel.: (+48) 22 266 08 48

e-mail: [biuro@projektgamma.pl](mailto:biuro@projektgamma.pl)

WWW: [www.projektgamma.pl](http://www.projektgamma.pl)

ul. Mysłowicka 15

01-612 Warszawa

