

Zarządzanie Projektami w Czasach Pandemii

Czyli jak efektywnie realizować projekty, pracując zdalnie



SPIS TREŚCI

- 01 **Wstęp** 3
- 02 **Wyzwania** 4
- 03 **Komunikacja** 6
 - Zaplanuj strategię komunikacji 7
 - Zarządzaj przepływem informacji i wiedzy 8
 - Efektywnie prowadź spotkania wirtualne 9
- 04 **Zespół** 11
 - Zbuduj spójną wizję projektu i nowego modelu pracy 12
 - Bądź liderem i buduj kulturę zaufania 14
 - Buduj zespół również poza pracą 14
- 05 **Technologia i narzędzia** 15
 - Centra pracy zespołowej 17
 - Zarządzanie projektami i pracą 18
 - Przestrzeń wymiany plików 19
 - Telekonferencje 20
 - Współpraca i prototypowanie 21
 - Zarządzanie kalendarzem 22
 - Monitorowanie czasu pracy 23
 - Automatyzacja i efektywność 24
 - Edukacja i zdobywanie umiejętności 25
- 06 **Podsumowanie** 26

WSTĘP

SZANOWNI PAŃSTWO,

Pierwsze miesiące tak wyczekiwanych przez wielu lat 20. okazały się w zaskakujący sposób niemal zupełnie odmienić to, jak dotychczas myśleliśmy o świecie i w nim pracowaliśmy. Niestety, w większości to efekt zagrożeń, które w najbliższych miesiącach zmuszą nas do częstszego przebywania w domach i przeniesienie maksymalnego możliwego zakresu aktywności zawodowych do przestrzeni wirtualnej i pracy zdalnej.

Z doświadczenia wiemy, że takie zmiany sposobu pracy są często bardzo skomplikowane, a szczególnie w sytuacji nagłego kryzysu, również bardzo stresujące. Drastyczna zmiana sposobów komunikacji niesie wiele zagrożeń, takich jak spowolnienie biznesu, osłabienie motywacji członków zespołu, brak koncentracji i izolacja. W ekstremalnych przypadkach może to mieć wpływ nie tylko na efekty projektu, ale też samą możliwość jego wykonania. Dlatego też, chcąc dołożyć cegiełkę do walki z epidemią, postanowiliśmy przygotować dla Państwa bezpłatny raport, w którym podzielimy się z Państwem naszą wiedzą na temat najlepszych praktyk we wdrażaniu procedur i procesów podczas tworzenia zespołu pracy zdalnej. Znajdziecie Państwo w nim zestawy najlepszych standardów zarządzania zebranych przez doświadczony zespół konsultantów, propozycję innowacyjnych narzędzi do obsługi procesów biznesowych, a także wzory arkuszy roboczych, będących podstawą do samodzielnego tworzenia strategii działania w nadchodzących tygodniach lub miesiącach.

Wierzymy w to, że nadchodzący czas może okazać się skutecznym bodźcem do digitalizacji i automatyzacji procesów biznesowych, co w przyszłości będzie dużą przewagą dla firm, które skutecznie wykorzystają niesprzyjający czas do budowy nowych sposobów współpracy w zespole. Mamy nadzieję, że niniejszy raport będzie dla Państwa skutecznym przewodnikiem, jak działać, aby to było możliwe.

**ZAPRASZAMY DO LEKTURY I ŻYCZYMY
WYTRWAŁOŚCI W TYCH TRUDNYCH CZASACH**

Zespół Enky Consulting

WYZWANIA

Nie ma chyba trudniejszych warunków do zarządzania projektami niż rozprzestrzeniająca się po świecie epidemia.

Rozproszone zespoły projektowe zwiększają kompleksowość projektów i powodują ogromne wyzwania komunikacyjne. Najważniejszym wyzwaniem, oprócz stresu i niskich morale wśród pracowników znajdujących się w obszarach objętych kwarantanną, jest brak możliwości odbywania spotkań i bezpośredniej komunikacji twarzą w twarz. To sprawia, że mogą pojawić się pułapki, jakimi są trudności w precyzowaniu priorytetów i celów projektu, określaniu ról w zespole, utrudniona współpraca, zmniejszone zaangażowanie i zaufanie członków zespołów projektowych.



W 2016 roku, na globalnym kongresie PMI¹, zaprezentowano wyniki badań, według których 8 najważniejszych wyzwań zespołów pracujących zdalnie to:

Angażowanie pracowników (76%)

Brak dynamiki i niuansów rozmowy (58%)

Budowanie zaufania (55%)

Monitorowanie statusu prac (47%)

Trudności komunikacyjne (44%)

Wykrywanie i rozwiązywanie konfliktów (42%)

Trudności w relacjach z zespołem (42%)

Technologia (41%)

Pomyślne zarządzanie projektem w dużym stopniu zależy od efektywnej współpracy zespołu projektowego. Znaczny procent komunikacji odbywa się niewerbalnie. Zespoły wirtualne muszą kompensować te braki poprzez odpowiednie przywództwo, budowanie zaufania, używanie odpowiednich narzędzi i monitorowanie produktywności zespołu. To szczególnie ważne dlatego, że pracownicy na terenach objętych kwarantanną będą odczuwać stan izolacji społecznej i poczucie odcięcia od innych. Cierpi na tym zarówno jakość brainstormingu, rozwiązywanie problemów w fazach planowania, jak i egzekucja projektów. Szczególnie wtedy menadżer powinien wykazywać się zdolnościami przywódczymi. Ryzyko utraty produktywności jest ogromne, ale zdolny lider musi być gotowy mu przeciwdziałać, podejmując dobre i przemyślane decyzje.

W zespołach projektowych mamy do czynienia z co najmniej dwoma kontekstami – technicznym, w ramach którego dokonuje się planowania i realizacji zadań projektowych zgodnie z planem bazowym, harmonogramem, budżetem – oraz społecznym, które dotyczy rozwiązywania problemów, dynamiki zespołu, współpracy. Szczególnie ten drugi aspekt jest znacząco utrudniony w zespołach rozproszonych. W jaki sposób menadżer powinien adresować wszystkie te trudności w różnych systemach zarządzania?

Odpowiedzi znajdziecie Państwo poniżej, a gdyby niektóre z pojęć okazały się niezrozumiałe, to przygotowaliśmy glosariusz, który znajduje na końcu raportu.

LISTA KONTROLNA



Pobierz Dokument

Aby pomóc Ci zaadresować wszystkie najważniejsze wyzwania zespołów zdalnych, przygotowaliśmy propozycję listy kontrolnej, dzięki której sprawdzisz, czy zajęłeś się wszystkim.



1. Pullan, P. & Prokopi, E. (2016). Leading virtual project teams: dos and don'ts. Paper presented at PMI® Global Congress 2016—EMEA, Barcelona, Spain. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

KOMUNIKACJA

Kierownicy projektów spędzają często nawet 90% swojego czasu na komunikacji. Oznacza to ciągłą wymianę informacji, pomysłów, instrukcji z członkami zespołu i innymi interesariuszami. Odpowiednie zarządzanie komunikacją to jeden z kluczowych czynników sukcesu projektów. Zwłaszcza w zespołach rozproszonych jest to duże wyzwanie, w szczególności ze względu na utrudnienia w formie komunikacji twarzą w twarz (Face to Face / F2F), spotkań projektowych czy budowania relacji.

Komunikacja jest kluczowa dla każdego projektu, a w przypadku projektów z zespołami zdalnymi jest jeszcze ważniejsza. Badania pokazują, że w przypadku aż połowy wszystkich projektów wirtualnych, występują trudności w komunikacji. Braki w efektywnym przekazywaniu informacji będą negatywnie wpływać na wszystkie aspekty projektu – terminową realizację zadań, jakość prac, motywację zespołu.



Komunikacja w zespołach zdalnych wymaga przede wszystkim zdwojonych wysiłków skupionych na planowaniu: zapewnienie spełnienia potrzeb projektu, zespołu projektowego i interesariuszy oraz nadrobienie strat efektywności przy braku komunikacji F2F.

ZAPLANUJ STRATEGIĘ KOMUNIKACJI

W każdym projekcie, a w szczególności podczas pracy z zespołem rozproszonym powinien powstać plan komunikacji. Dotyczy to zarówno projektów predykcyjnych, jak i zwinnych. Forma takiego planu zależy od wielkości, kompleksowości projektu, środowiska projektowego. Im większy projekt, tym większa formalizacja dokumentów, w tym planu komunikacji. Do jego przygotowania potrzebne będą wymagania członków zespołu projektowego, lista lub rejestr interesariuszy i niezbędne informacje dotyczące projektu (m.in. cele, środowisko projektowe, zakres prac). Plan powinien stworzyć jak najwcześniej - jeżeli sytuacja projektu zmieniła się dynamicznie (np. poprzez zmianę trybu pracy organizacji na zdalną), zaktualizuj go bądź przygotuj od nowa. Jest to dokument, który warto przeglądać regularnie i modyfikować, gdy pojawiają się do tego przesłanki.

W pierwszej kolejności przeanalizuj listę wszystkich osób, grup lub organizacji powiązanych z projektem i określ z kim i w jaki sposób powinieneś się komunikować

W pierwszej kolejności przeanalizuj listę wszystkich osób, grup lub organizacji powiązanych z projektem (interesariuszy). W kontekście zespołów, a całych organizacji wirtualnych określ z kim powinieneś komunikować się w czasie projektu (np. sponsor, zarząd, menadżerowie funkcyjni), jakie informacje przekazywać (np. status projektu, kamienie milowe, produkty cząstkowe) z jaką

częstotliwością się komunikować, jakich kanałów komunikacji używać (szczególnie przy braku możliwości F2F), z jakiej technologii korzystać (np. e-mail, wideokonferencja, wirtualne spotkania). Pamiętaj jednak, że nie ma złotego środka lub najbardziej efektywnej kombinacji - zależy to w dużym stopniu od zespołu i charakteru projektu.

Strategia powinna wynikać zarówno z najlepszej wiedzy kierownika projektu, jak i indywidualnych preferencji zaangażowanych osób. Z naj-

Dobra strategia komunikacji powinna zawierać dobór kanałów i powiązanej technologii do preferencji interesariuszy oraz cech projektu

ważniejszymi członkami projektu warto zorganizować krótką telekonferencję w formie wywiadu (jak najlepiej możemy komunikować informacje? O czym chciałbyś wiedzieć?). Przy dużej liczbie interesariuszy można skorzystać ze zbiorowej ankiety. Dla członków zespołu projektowego rekomendujemy dedykowane spotkanie wirtualne.

Różne kanały komunikacji będą skuteczne w zależności od rodzaju przekazywanych informacji. Zespoły mają do dyspozycji wiele technologii komunikacyjnych, które szczegółowo opisujemy w rozdziale 3 – od e-maili i czatów przez wideokonferencje, kończąc na centrach pracy zespołowej. Ich wybór i cele powinny zostać określone podczas tworzenia planu.

Dobra strategia komunikacji powinna zawierać dobór odpowiednich kanałów i powiązanej technologii do preferencji interesariuszy oraz cech projektu. Powinna także określać regularność komunikacji, zasady i rodzaj przekazywanych informacji.

PLAN KOMUNIKACJI



ZARZĄDZAJ PRZEPIŁYWEM INFORMACJI I WIEDZY

Odpowiednie zaplanowanie strategii, wybór kanałów komunikacji, dostosowanie podejścia do potrzeb zespołu i interesariuszy często jednak nie wystarczy – potrzebne jest także odpowiednie zarządzanie komunika-

cją podczas realizacji zadań projektowych. Trzeba być świadomym, że w zespołach rozproszonych pojawią się problemy takie jak: opóźnienia w otrzymywaniu informacji zwrotnych, trudności w interpretacji wiadomości czy brak wspólnego zrozumienia.

Priorytetem kierownika projektu powinno być zapewnienie, że wszyscy są na bieżąco ze statusem projektu lub działań. Należy utrzymywać regularną komunikację. Jej forma i grono odbiorców, do której jest kie-

rowana, powinny wynikać z ustalonego planu. Dobrymi praktykami w tym zakresie mogą być na przykład krótkie, tygodniowe newslettery projektowe, wirtualne spotkania statusowe czy prowadzenie strony projektu w centrach pracy zespołowej z udostępnianymi na bieżąco informacjami. Komunikacja powinna być proaktywna, a wszelkie nieoczekiwane sytuacje kryzysowe, wymagania i priorytety przekazywane szeroko do zespołu w sposób spójny.

Warto również zadbać o kulturę potwierdzenia odbioru ważnych wiadomości, nawet jeśli natychmiastowe działanie nie jest możliwe. Gdy zespół jest rozproszony bardzo ciężko jest określić czy i kiedy informacje zostały odebrane. Jeśli dany członek zespołu

Warto zadbać o kulturę potwierdzenia odbioru ważnych wiadomości, nawet jeśli natychmiastowe działanie nie jest możliwe

nie odpowiada – może to powodować frustrację u pozostałych osób zaangażowanych, a tym samym i utratę efektywności. Dlatego równie ważne jest określanie czasów reakcji dla tych odpowiedzi.

Komunikacja powinna być oszczędna i przemyślana. Każdy z nas miał okazję czytać długiego na kilka stron maila, który powinien być spotkaniem. I odwrotnie, każdy na pewno wdzwonił się na telekonferencje, która powinna być mailem. Warto budować kulturę i świadomość członków zespołu, która skupia się na jak największym upraszczaniu komunikacji i ciągłej poprawie efektywności. Można także ustanowić zestaw najlepszych praktyk dotyczących chociażby pisania wiadomości e-mail. Przykładowo - każdy e-mail powinien zmieścić się na ekranie podczas jego otwarcia, zawierać w CC tylko te osoby, które są rzeczywiście potrzebne, stosować odpowiednie nazewnictwo i sygnatury maili w ich tytułach.

Każdy zespół, tym bardziej rozproszony, powinien stworzyć także miejsce i procesy związane z zarządzaniem wiedzą i informacjami na temat projektu. Zwykle przeznaczane są do tego przestrzenie wymiany plików bądź repozytoria. Warto dbać o regularne porządkowanie, dobrą metodologię nadawania nazw plików, jasną strukturę bazy wiedzy, osobę odpowiedzialną za porządkowanie oraz wgrywanie materiałów.

EFEKTYWNIIE PROWADŹ SPOTKANIA WIRTUALNE

Alternatywą dla spotkań F2F są spotkania wirtualne, prowadzone za pośrednictwem narzędzi wideo i telekonferencyjnych oraz innych technologii wspierających pracę wspólną. Opis narzędzi i ich przeznaczenie znajdziecie w Rozdziale 3, poniżej zaś przedstawiamy zbiór najlepszych praktyk, które uchronią Cię przed nieefektywnościami i stratą czasu podczas spotkań wirtualnych. Efektywność wymaga przygotowania oraz facylitacji. Kluczowe jest zapewnienie, że cele spotkania zostaną osiągnięte, cały zespół zostanie zaangażowany, a decyzje podjęte.

PRZYGOTUJ SIĘ DO SPOTKANIA

- ▶ Określ cele spotkania, agendę i czas trwania poszczególnych punktów i wyślij to do wszystkich uczestników w zaproszeniu.
- ▶ Jeżeli masz istotne materiały pre-read do najważniejszych spotkań, potwierdź, że każdy się z nimi zapoznał na jeden dzień przed spotkaniem (np. na komunikatorze, telefonicznie bądź mailowo)
- ▶ Zaproś tylko te osoby, które są niezbędne do osiągnięcia celów spotkania.

WYKORZYSTAJ DOBRZE TECHNOLOGIĘ

- ▶ Sprawdź technologię przed zorganizowaniem spotkania. Przetestuj, czy nie ma opóźnień, połączenie się nie zrywa i czy wszyscy mają dostęp.
- ▶ Postaraj się uwzględnić w ramy harmonogramu spotkania czas potrzebny na podłączenie się przez wszystkich. 10 minut na przygotowania z reguły wystarczy, dlatego jeśli chcesz rozpocząć

spotkanie o pełnej godzinie, poproś wszystkich uczestników by zaczęli się przygotowywać już nieco wcześniej.

- ▶ Nagraj spotkanie i udostępnij je członkom zespołu, w szczególności, jeśli zawiera współdzielenie ekranu, omówienie skomplikowanych procesów bądź technologii. Poinformuj o tym i zadbaj o zgodę wszystkich uczestników.
- ▶ Korzystaj z różnych narzędzi do wizualnego opracowania spotkań, wspólnego brainstormu, czy projektowania. Zachęcamy do zwrócenia uwagi na aplikacje takie jak mural.co, stormboard, czy mindmaster. Ich opisy i cechy znajdziesz w Rozdziale 3.

FACYLITUJ ROZMOWĘ

- ▶ Wyznacz wyraźne role, włączając w to prowadzącego, zarządzającego czasem i sporządzającego notatki
- ▶ Ustal sposoby pracy, takie jak wspominanie imienia na początku wypowiedzi oraz wyciszenie mikrofonu poza wypowiedzią.
- ▶ Upewnij się, że wszyscy uczestnicy mają dostęp do mikrofonów lub czatu. Staraj się prowadzić zgłoszenia i kolejkować je, jeśli ktoś chciałby zabrać głos. Pilnuj kultury wypowiedzi uczestników i tego, by nikt nikomu nie przerywał.
- ▶ Wyznacz moderatora rozmowy, który kolejkuje osoby chcące zadać pytanie. Niech pytania będą zgłaszane na innym kanale niż główna konwersacja, aby nie przeszkadzać osobie prowadzącej wypowiedź, np. na czacie tekstowym podczas wideokonwersacji.

- ▶ Ustal odpowiednie zasady komunikacji. Pilnuj tego, by mikrofony były wyciszane, gdy nikt ich nie używa. Dźwięki z tła sprawiają, że komfort rozmowy znacznie się zmniejsza. Ponadto zadбай, by członkowie Twoich zespołów dysponowali słuchawkami i odpowiedniej jakości mikrofonami.
- ▶ Jeśli nie sposób pozbyć się dźwięków tła ani kupić lepszego mikrofonu, większość systemów operacyjnych posiada

Oprócz prowadzenia spotkań wirtualnych, kierownik projektu powinien zadbać także o stworzenie przestrzeni dla zespołu do interakcji społecznych

oprogramowanie umożliwiające redukcję szumów mikrofonowych. Sposób ich użycia różni się pomiędzy systemami, dlatego rekomendujemy skorzystanie z wyszukiwarki internetowej poprzez wyszukanie hasła „microphone noise reduction”. Istnieje również oprogramowanie takie jak NoiseBlocker lub NoiseGator, które służy do blokowania dźwięków tła.

- ▶ Staraj się wskazywać i zachęcać odpowiednich uczestników spotkania do udzielenia komentarza lub odpowiedzi na poszczególne pytania. Unikaj zadawania niezaadresowanych pytań i wskazuj 1-2 osoby, które mogą znać na nie odpowiedź, mając właściwe kompetencje.
- ▶ Staraj się angażować pracowników w rozmowę. Zadawaj pytania, proś o prowadzenie notatek. Nie pozostawiaj nikogo samemu sobie. Możesz też korzystać z wideorozmów lub udostępniania ekranu, jednak pamiętaj, że podczas pracy z domu, wiele osób bardziej przykłada wagę do swojej prywatności.

PODSUMUJ SPOTKANIE

- ▶ Zawsze przesyłaj notatki i podsumowanie do wszystkich uczestników rozmowy, wraz z zestawieniem odpowiedzialności za poszczególne ustalenia. Umów się na konkretny termin, w którym podsumujecie efekty podjętych działań.
- ▶ Korzystaj z aplikacji do zarządzania zadaniami, takich jak Asana, Basecamp, czy Microsoft To Do. Przypisuj zadania do odpowiednich osób i rzetelnie rozliczaj z ich wykonania.
- ▶ Wspólnie z zespołem oceń pod koniec spotkania jego efektywność oraz spełnienie celów określonych na początku agendy.

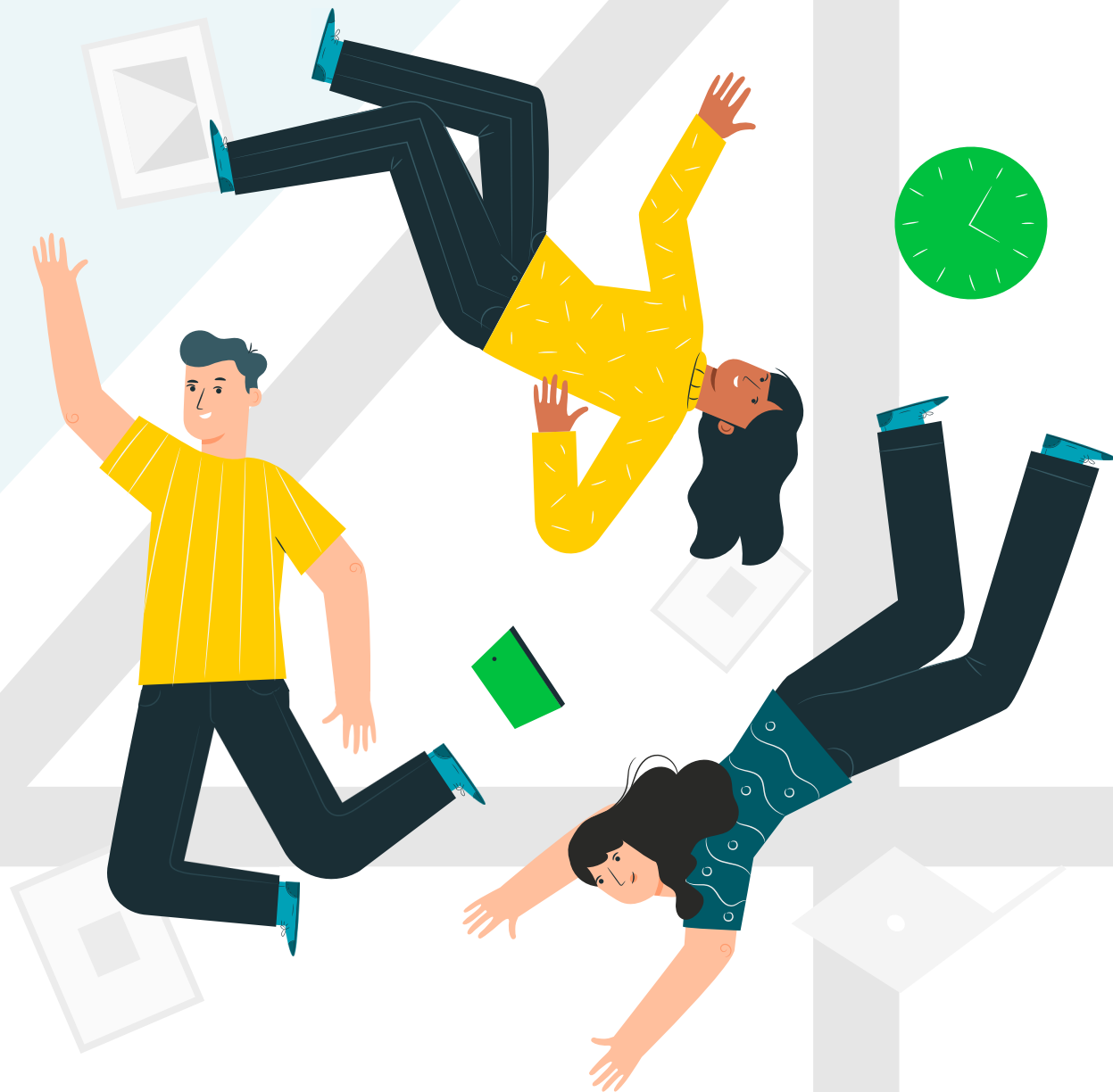
Oprócz prowadzenia spotkań wirtualnych, kierownik projektu powinien zadbać także o stworzenie przestrzeni dla zespołu do interakcji społecznych, których brakuje podczas ciągłej pracy zdalnej. Dla tych celów dobrze stworzyć na przykład dedykowany kanał czatu lub grupę na mediach społecznościowych. Jako lider zespołu, powinieneś także od czasu do czasu indywidualnie rozmawiać z członkami zespołu nie tylko o zadaniach projektowych, ale także o ich samopoczuciu czy wyzwaniach.

Warto także zadbać o odpowiednie procesy kontroli zarządzania komunikacją. Czy planowana strategia i działania komunikacyjne osiągają pożądane efekty? Obserwuj zaangażowanie interesariuszy i zespołu projektowego, a także pytaj czy obecna komunikacja spełnia potrzeby. Ważna jest ciągła poprawa jakości.

ZESPÓŁ

Kolejnym wyzwaniem jest zarządzanie zespołem rozproszonym. Kierownik projektu powinien w czasach epidemii wykazać się szczególnymi cechami przywódczymi i facylitacyjnymi.

Członkowie zespołu mogą być podłamani i zdekoncentrowani, dlatego kierownik projektu powinien być zarówno menadżerem grupy projektowej, jak i przywódcą, który odpowiednio zarządza emocjami zespołu. Kierownik projektu musi umieć zadbać o zbudowanie odpowiednich zasad współpracy, przydzielić i zarządzać rolami, obowiązkami członków zespołu, odpowiednio wskazywać priorytety. Niezależnie od sytuacji nie powinien zapominać też o proaktywnym rozwijaniu kompetencji i umiejętności zespołu, utrzymaniu i poprawie zadowolenia oraz motywacji.



ZBUDUJ SPÓJNĄ WIZJĘ PROJEKTU I NOWEGO MODELU PRACY

Wspólna wizja i cele projektu pozwolą członkom zespołu na efektywną współpracę ze świadomością priorytetów

Warto na początku poświęcić czas na stworzenie lub zaktualizowanie karty projektu i uzgodnienie, w jaki sposób zespół będzie działał razem. Wspólna wizja i cele projektu pozwolą członkom zespołu na efektywną współpracę ze świadomością priorytetów.

Kluczowe będzie przyporządkowanie ról i obowiązków oraz zaplanowanie nowych pakietów prac związanych z pracą zdalną. W idealnych warunkach dobrze byłoby spędzić ten czas wspólnie, w jednym pokoju, jednak w warunkach epidemii może to być znacząco utrudnione, więc jako menadżer projektu postaraj się zorganizować spotkanie wirtualne, podczas którego zostaną przydzielone nowe role i obowiązki oraz jasno określone zasady nowej pracy. Na samym początku ważne jest również stworzenie odpowiedniej przestrzeni dla członków zespołu do poznania się nawzajem w nowych warunkach.

Bardzo ważne jest także opisanie reguł nowego modelu pracy. Na tym etapie powinno się zdefiniować wspólne cele i zadania, sposoby w jaki zespół będzie rozwiązywał problemy oraz w jaki podejmował decyzje. Reguły te powinny przybrać formę wytycznych pracy zdalnej. W tym dokumencie powinny znaleźć się opisane sposoby codziennej współpracy - zgłaszanie statusu, przydzielanie prac, terminowość, rozwiązywanie problemów, kontekst urlopów, zarządzanie konfliktem. Wytyczne powinny być także integralne z planem komu-

Na początku kluczowe będzie przyporządkowanie ról i obowiązków oraz zaplanowanie nowych pakietów prac związanych z pracą zdalną

nikacji, w którym opiszecie z jakich technologii zespół korzysta podczas pracy, jaka będzie częstotliwość spotkań i kanały komunikacji pomiędzy członkami zespołu a interesariuszami. Dokument ten powinien być także regularnie przeglądany z członkami zespołu. Pytania, które należy zadawać jak najczęściej to: które zasady działają dobrze i dlaczego? Które nie działają? Czy potrzebujemy nowych zasad współpracy?

Poniżej przedstawiamy propozycję dokumentów, które mogą być podstawą podczas tworzenia wizji projektu i modelu pracy. Rekomendujemy ich przygotowanie niezależnie od środowiska projektowego. W zespołach zwinnych (agile) oczywiście należy trzymać się zasady

Reguły nowego modelu pracy zdalnej powinny zostać opisane w formie wytycznych, potwierdzone z zespołem a następnie regularnie przeglądane

minimalizacji dokumentacji. Natomiast przy istotnej zmianie sposobu pracy polecamy poświęcić czas na spisanie wszystkich zasad i consensus zespołu. Forma tych dokumentów może być natomiast znacząco uproszczona, a treść skrócona do sensownego minimum.

Materiały do pobrania

KARTA PROJEKTU



Pobierz
Dokument

Dokument formalizujący projekt, nadający uprawnienia kierownikowi projektu. Służy także do celów komunikacji. Zawiera się w nim opis rezultatu projektu razem z uzasadnieniem biznesowym, zakres prac, cele biznesowe, opis ryzyk, interesariuszy, czynniki sukcesu i wymagania akceptacyjne. Warto w nim także wskazać kamienie milowe projektu, budżet, sponsora i kierownika projektu. W kontekście zespołów rozproszonych powinien określać także wizję wspólnej pracy zespołu. Dla jego członków będzie także wyznacznikiem celów i określeniem do jakiego rezultatu dąży projekt. Uzasadnienie biznesowe w postaci obliczeń i założeń, na których zostało ono oparte.



Pobierz
Dokument

MACIERZ PODZIAŁU OBOWIĄZKÓW

Opis odpowiedzialności członków zespołu za realizację zadań projektu lub procesu biznesowego. Jest szczególnie przydatna w wyjaśnianiu ról i zadań w strukturze zespołu. Przedstawia kluczowe role w odpowiedzialności za poszczególne zadania. Często przyjmuje formę macierzy RACI (odpowiedzialny, rozliczany, konsultowany, informowany). W zespołach rozproszonych warto wskazać dodatkowe odpowiedzialności za zadania kluczowe w kontekście komunikacji, integracji plików i innych powiązanych z charakterem realizacji pakietów prac w sposób zdalny.

MACIERZ ŚLADOWANIA WYMAGAŃ



Pobierz
Dokument

Określa zależności pomiędzy wymaganiami projektowymi a rezultatami prac. Służy do ciągłego sprawdzania czy produkty cząstkowe, które zespół buduje są zgodne z pierwotnymi potrzebami określonymi przez klienta i innych interesariuszy.

W zespołach rozproszonych jest to wspaniałe narzędzie do komunikowania wymagań i oceny poprawnej realizacji zadań projektowych.



Pobierz
Dokument

WYTYCZNE PRACY ZDALNEJ

Zespół norm pozwalających zespołom zdalnym zdefiniować, w jaki sposób wspólnie i efektywnie będą pracować nad projektem oraz metody działania w zakresie interakcji pomiędzy członkami zespołu. Dokument powinien zawierać sposoby realizacji zadań projektowych i ich walidację, priorytetyzację, sposób obiegu dokumentów, narzędzia do zarządzania przepływem prac i kolaboracji oraz integrować informacje z planu komunikacji (kanały, technologia).

BĄDŹ LIDEREM I BUDUJ KULTURĘ ZAUFANIA

Kwarantanna podczas epidemii to z pewnością niezbyt przyjemne i pozytywnie nastrajające do pracy warunki. Dlatego też w takich sytuacjach szczególnie potrzebne są umiejętności przywódcze i motywacyjne, aby nie doprowadzić do spadku motywacji i satysfakcji zespołu.

Staraj się zawsze udostępnić informacje na temat swojej dostępności

Staraj się zawsze udostępniać informację na temat swojej dostępności. Pamiętaj o tym, że pracownicy zdalni nie mają możliwości, by spojrzeć, czy jesteś przy swoim biurku, kiedy chcą zadać pytanie. Udostępniaj im swój kalendarz i bądź gotów do odpowiedzi na komunikatorach internetowych i poprzez wiadomości e-mail tak

szybko, jak to tylko możliwe. Staraj się nie pozostawić żadnej wiadomości bez odpowiedzi.

Bierz pod uwagę, że w tej sytuacji Twój zespół jest jak załoga rozbitków na oceanie. W takich momentach wzajemne zaufanie i szacunek są kluczowe. Z pewnością podczas współpracy będą pojawiać się niespodziewane konflikty. Praca zdalna utrudnia wymianę feedbacku z taką częstotliwością jak tradycyjne metody kooperacji, co może powodować frustracje i nieporozumienia wśród pracowników, dlatego jako menadżer staraj się zwracać na to uwagę i wyjaśniać na bieżąco wszelkie niedomówienia pomiędzy członkami zespołu.

Zarządzaj wynikami, a nie działaniami. Podczas pracy zdalnej weryfikowanie, czym aktualnie zajmują się poszczególni członkowie zespołu jest znacznie utrudnione. Dlatego staraj się określać codzienne oczekiwania i rozliczaj z ich wykonania. Oszczędzi Ci to również wiele czasu, kiedy okaże się, że niektóre z zadań są niezrozumiałe, ponieważ będziesz w stanie szybko to zweryfikować. Ponadto, taki system zarządzania jest

Zarządzaj wynikami, a nie działaniami. Staraj się określać codzienne oczekiwania i rozliczaj z ich wykonania

bardziej motywujący dla pracowników, którzy chcą i potrafią przejmować inicjatywę.

Spróbuj zachęcić członków zespołu do rozwoju. Długotrwałe siedzenie w domu jest dobrym pretekstem, żeby spróbować poszerzyć zestaw swoich umiejętności. W Internecie dostępnych jest wiele portali, takich jak Coursera czy Udemy. Ponadto wiodące światowe uczelnie, takie jak Uniwersytet Stanforda czy Uniwersytet Harvard udostępniają kursy i szkolenia z wielu dziedzin nauki – między innymi sprzedaży, programowania, finansów czy marketingu.

BUDUJ ZESPÓŁ RÓWNIEŻ POZA PRACĄ

Pracownicy zmuszeni do pracy zdalnej są bardziej skłonni do poczucia izolacji i samotności, co obniża ich zaangażowanie i motywację. Dobry menadżer powinien wziąć to pod uwagę i starać się niwelować negatywne efekty odosobnienia. Pamiętaj, że relacje międzyludzkie w zespole są bardzo ważne. Organizuj inicjatywy integracyjne, które pozwolą członkom zespołu poczuć, że nie są sami w tej sytuacji. Zaproponuj im wspólną przerwę na kawę o określonej godzinie i telekonferencję, na której nie będziecie poruszać tematów związanych z pracą. Porozmawiajcie o planach na weekend, kinematografii, zainteresowaniach lub typach osobowości. Starajcie się unikać rozmów o złych wiadomościach związanych z pandemią. 5-10 minut powinno być czasem na odstresowanie, a nie na dokładanie sobie zmartwień. Umówcie się na wspólne rozgrywki dla wielu graczy w wybranej grze komputerowej. Takie wspólne aktywności zwiększają poczucie przynależności do zespołu i poprawiają zaangażowanie i morale, które szczególnie cierpią przez poczucie osamotnienia.

TECHNOLOGIA I NARZĘDZIA



Do wdrożenia optymalnego modelu pracy zdalnej konieczne jest wykorzystanie odpowiednich narzędzi wspierających dystrybucję zadań, ułatwiających współpracę, czy pozwalających na wymianę informacji i plików pomiędzy członkami zespołu. Nikogo nie powinien zaskoczyć fakt, że możliwie łatwa komunikacja z członkami zespołu projektowego jest kluczowa w celu zapewnienia maksymalnej efektywności pracy. Wykorzystanie telekonferencji jest oczywiście pierwszym ważnym krokiem, natomiast może nie wystarczyć do realizacji całości zadań w modelu zdalnym.

Dzięki postępowi w rozwoju technologii chmurowej oraz większej dostępności rozwiązań typu SaaS (Software-as-a-Service), możliwe jest szybkie stworzenie środowiska do efektywnej realizacji projektów w sposób zdalny. Z drugiej strony, ze względu na mnogość dostępnych technologii i rozwiązań, przygotowaliśmy mapę rozwiązań wspierających zespół w kluczowych obszarach.

Ze względu na wspomnianą liczbę rozwiązań skupiliśmy się na przedstawieniu ich w ośmiu kategoriach, które pozwolą w łatwy sposób zrozumieć dostępne rozwiązania oraz wybrać te, które adresują kluczowe potrzeby danego zespołu projektowego. Przedstawione oprogramowania to oczywiście nie jedyne opcje w każdej z grup. Dobraliśmy je w sposób możliwie szeroki, pokazując różne podejścia do pracy projektowej i podstawowych funkcji w każdej kategorii tak, aby każdy znalazł coś dla siebie.

Mapa Technologii i Narzędzi wspierających pracę zdalną

CENTRA PRACY ZESPOŁOWEJ

SLACK / TEAMS / BASECAMP /
NOTION / WORKPLACE / PODIO
/ FREEDCAMP / TEAMWORK

PRZESTRZEŃ WYMIANY PLIKÓW

GOOGLE DRIVE / ONEDRIVE /
JUNGLEDISK / SHAREPOINT / BOX
/ SPIDEROAK / ICLOUD / DROPBOX

WSPÓŁPRACA I PROTOTYPOWANIE

OFFICE 365 / GOOGLE FOR BUSINESS
/ MURAL.CO / INVISION / PARABOL
/ EXPLAIN EVERYTHING / FIGMA /
STORMBOARD / MINDMASTER

ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI I PRACĄ

JIRA / MONDAY / ASANA / TRELLO
/ PLANNER / TO-DO / MICROSOFT
PROJECT / TOGGL PLAN / TODOIST

TELEKONFERENCJE

PUKKATEAM / WHEREBY / ZOOM
/ HANGOUTS / MEET / SKYPE /
TEAMS / WEBEX / GOTOMEETING

ZARZĄDZANIE KALENDARZEM

CALENDLY / DOODLE /
MICROSOFT BOOKINGS

MONITOROWANIE CZASU PRACY

TOGGL / HARVEST / TIMECAMP /
CLOCKIFY / TIMELY / HOURSTACK

AUTOMATYZACJA I EFEKTYWNOŚĆ

ZAPIER / MICROSOFT
POWER AUTOMATE

EDUKACJA I ZDOBYWANIE UMIEJĘTNOŚCI

REMOTE-HOW / COURSERA
/ UDEMY / CODECADEMY /
SKILLSHARE / EDX / DEGREED

CENTRA PRACY ZESPOŁOWEJ



INNE WARTY UWAGI:
WORKPLACE
/ TEAMWORK /
FREEDCAMP / PODIO

Rozwiązania określane przez nas jako centra pracy zespołowej” to grupa platform, które umożliwiają zespołom komunikację tekstową (często również wideo) w ramach zespołów oraz indywidualnie. Platformy tego typu umożliwiają rozbudowane integracje z dodatkowymi narzędziami z pozostałych kategorii (m.in. zarządzanie projektami, przestrzeń w chmurze, telekonferencje) i w związku z tym funkcjonują jako swoiste centrum operacji dla wielu zespołów.

Slack (slack.com) & **Teams** (office.com) - jednymi z najpopularniejszych rozwiązań w tej kategorii są Slack oraz Microsoft Teams. Oba te rozwiązania oferują możliwość tworzenia zespołów, kanałów (dedykowanych chatów dotyczących konkretnych zagadnień) wraz z możliwością korzystania z wideokonferencji i dzielenia się plikami. Oba narzędzia umożliwiają integracje z wieloma dodatkami od zewnętrznych dostawców, natomiast Teams zdecydowanie najlepiej „odnajduje się” jako część pakietu chmurowego Office w połączeniu z innymi narzędziami Microsoft. Ze względu na szeroką popularność pakietu Office duża część przedsiębiorstw już korzysta z Teams lub dysponuje licencjami użytkownika w tej usłudze, nie będąc nawet tego świadomym.

Basecamp (basecamp.com) - w zależności od charakteru pracy i potrzeb zespołu ciekawym rozwiązaniem może okazać się Basecamp. Narzędzie to skupia się mocno na organizacji pracy projektowej, umożliwiając tworzenie dedykowanych obszarów roboczych (zbierających w sobie m.in. pliki,

tablice ogłoszeń), planowanie harmonogramów wraz z możliwością komunikacji dla użytkowników. Basecamp dodatkowo posiada rozbudowane funkcjonalności w zakresie komunikacji, planowania pracy, przechowywania plików i tworzenia dokumentów, dzięki czemu w porównaniu np. do rozwiązań takich jak Slack nie wymaga zakupu dodatkowych rozwiązań i może być wykorzystany jako rozwiązanie typu „all-in-one”.

Notion (notion.so) - innym narzędziem skupiającym się na filozofii „all-in-one” jest Notion. Notion jest interaktywnym „notatnikiem” umożliwiającym tworzenie dowolnej treści z wykorzystaniem istniejących w ramach platformy modułów nazywanych przez autorów „blokami”. Pozwala m.in. na planowanie pracy projektowej, tworzenie zespołowych Wiki z objaśnieniami dla użytkowników czy udostępnionych dokumentów (np. notatki ze spotkań). Podstawowym założeniem Notion jest ograniczenie kompleksowości i praca w jednym środowisku. Ogranicza to marnowanie czasu przy przełączaniu się między różnymi systemami, łącząc wszystkie kluczowe funkcje w jednym miejscu.

ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI I PRACĄ

 Jira Software

 monday

 asana

 Trello

 Planner

 To-Do

INNE WARTY UWAGI:
MICROSOFT PROJECT /
TOGGL PLAN / TODOIST

Narzędzia do zarządzania projektami i pracą są wykorzystywane przez wiele firm na co dzień. W sytuacji konieczności pracy zdalnej nabierają jeszcze większego znaczenia, nie tylko jako lista zadań do wykonania i harmonogram prac, ale również jako cenne źródło informacji dla członków zespołu projektowego.

Asana (asana.com) to swojego rodzaju kombajn do zarządzania projektami, oferujący możliwości tworzenia „kanban boardów”, jak i typowych WBSów właściwych dla predyktywnego zarządzania projektami. Spośród wszystkich wymienionych rozwiązań jest najbardziej wszechstronna, ale też najbardziej kompleksowa, przez co może nie być właściwym wyborem dla zespołów, które nie mają czasu na naukę nowych narzędzi. Asana poza zarządzaniem projektami sprawdzi się również w zarządzaniu procesami w ramach operacji.

Jira (jira.com) to jak określa sam producent czołowe narzędzie do tworzenia oprogramowania dla zespołów korzystających z metodyk zwinnych. Zgodnie z tym opisem – Jira faktycznie najlepiej sprawdzi się w zespołach programistów pracujących w Agile. Jira w łatwy sposób umożliwia planowanie pracy, śledzenie postępów i nadawanie priorytetów oraz raportowanie kluczowych danych w czasie rzeczywistym z naciskiem na pracę w metodykach zwinnych.

Planner i To-Do (to-do.office.com) (wcześniej Wunderlist) – to rozwiązania dostarczane przez Microsoft, będące częścią pakietu Office 365. Ze względu na dużą popularność platformy Office, duża część zespołów może mieć dostęp

do tych narzędzi w ramach obecnych licencji. Planner i To-Do nie oferują aż tak rozbudowanych możliwości jak Asana, czy minimalistycznego i przyjaznego interfejsu jak Trello, natomiast spokojnie sprawdzą się w zarządzaniu codzienną pracą projektową mniejszych zespołów, które korzystają zarówno z tradycyjnego zarządzania projektami, jak i metodyk zwinnych.

Monday (monday.com) – Monday to jedno z młodszych narzędzi w zestawieniu (nie licząc MS Planner i To-Do), które opiera swoją konstrukcję na „pulsach”. Puls w Monday to dowolna aktywność, cały projekt, proces, czy klient. W ramach grup, użytkownicy tworzą pulsy, nadając im określone czasy wykonania i „punkty”, na podstawie których określone są priorytety. Całość uzupełnia przejrzysty widok harmonogramu z podziałem na członków danego zespołu. Dzięki uniwersalności pulsów, Monday przydaje się nie tylko przy pracy projektowej, ale również przy planowaniu codziennych czynności i operacji.

Trello (trello.com) – Trello to z pozoru jedno z najprostszych narzędzi do planowania i zarządzania projektami. Jego siła tkwi jednak właśnie w minimalistycznym podejściu do designu aplikacji i łatwości obsługi dla użytkownika. Podstawową funkcjonalnością Trello są tablice, przypominające kanbany. W ramach tablic i kolumn użytkownicy planują aktywności, a następnie mogą dodawać do nich komentarze, załączać pliki i na bieżąco raportować postęp prac. Nauka narzędzia zajmuje maksymalnie kilka minut.

PRZESTRZEŃ WYMIANY PLIKÓW



INNE WARTY UWAGI:
SHAREPOINT / BOX
/ SPIDEROAK /
APPLE ICLOUD

Duża część współczesnych przedsiębiorstw korzysta z rozwiązań chmurowych do przechowywania danych. Obecnie podstawową różnicą pomiędzy rozwiązaniami takimi jak **Google Drive** (drive.google.com), **OneDrive** (onedrive.live.com), **Dropbox** (dropbox.com), czy **Box** (box.com) jest cena za poszczególne pakiety w wersji dla biznesu. Ponadto wszystkie wymienione firmy oferują darmowe pakiety (do użytku niekomercyjnego), co może być przydatne w tworzeniu „tymczasowych” rozwiązań lub pracy freelancerów.

Przewagą Google Drive oraz Microsoft OneDrive jest to, że jak już pisaliśmy wcześniej, spora część firm opłaca rozwiązania chmurowe od jednego z dostawców, dzięki czemu rozwiązania te są dostępne dla sporej części pracowników. W zależności od wybranego przez organizację ekosystemu korzystanie z rozwiązania jednego z gigantów IT będzie w związku z tym preferowane.

Przy długookresowym wyborze usług przechowywania danych warto również sprawdzić kwestie bezpieczeństwa, automatycznego tworzenia kopii zapasowych czy możliwości ingerencji/kasowania danych użytkownika. Jednymi z ciekawszych wyborów skupionych na bezpieczeństwie przechowywanych danych i kopiach zapasowych są rozwiązania oferowane przez **JungleDisk** (jungledisk.com) oraz **SpiderOak** (spideroak.com).

TELEKONFERENCJE



Whereby



INNE WARTY UWAGI:
ZOOM / WEBEX /
GOTOMEETING

Jak wynika z pierwszego rozdziału raportu – komunikacja w zespole rozproszonym jest kluczowym czynnikiem prowadzącym do wysokiej efektywności pracy. Do tej pory wszyscy korzystali z oprogramowania takiego jak Skype for Business (kiedyś Lync, obecnie jako część Teams), czy Google Hangouts/Meet. W sytuacji całkowitego rozproszenia zespołu tego typu narzędzia stają jeszcze ważniejsze.

PukkaTeam (pukkateam.com) – to stosunkowo mało znane w Polsce rozwiązanie, skupiające się na tym, aby zespół rozproszony mógł poczuć się jakby siedział razem w jednym biurze. Pukka uzyskuje ten efekt dzięki zautomatyzowanym zdjęciom z kamer użytkowników np. raz na 15 minut, oczywiście za wyrażeniem zgody danego członka zespołu. Współpracownicy mogą „spojrzeć”, czy np. dana osoba siedzi przy biurku, w jakim jest nastroju, a w razie potrzeby bezpośrednio zadzwonić. Co ważne, Pukka nie oferuje funkcji „monitorowania” wszystkich pracowników jednocześnie, co poprawia komfort „psychiczny” użytkowników. Pukka może działać jako odrębne narzędzie osadzone w przeglądarce lub funkcjonować jako część platformy Slack dzięki prostej integracji.

Whereby (whereby.com) (kiedyś appear.in) – to narzędzie nastawione przede wszystkim na łatwość obsługi. Whereby umożliwia tworzenie telekonferencji w oparciu o dowolną przeglądarkę internetową lub dedykowane aplikacje mobilne i ich łatwe udostępnianie dzięki dedykowanym odnośnikom. Whereby nie próbuje być kombajnem od wszystkiego i dzięki

temu funkcjonalności telekonferencyjne są zrealizowane na bardzo wysokim poziomie, uwzględniając takie funkcje jak dzielenie się ekranem, bezpieczne konwersacje (bez zapisywania i przechowywania historii), czy pokoje zabezpieczone hasłem. Są też bardziej zaawansowane funkcje jak możliwość integracji z YouTube, tworzenie dedykowanego brandingu kanałów (dla biznesu) czy nagrywanie telekonferencji. Whereby udostępnia również pakiet darmowy, w ramach którego można organizować telekonferencje do 4 użytkowników. Idealnie sprawdzi się przy małych i średniej wielkości zespołach.

Hangouts & Meet (hangouts.google.com) oraz **Skype** (skype.com) & **Teams** (teams.microsoft.com) – to narzędzia telekonferencyjne i komunikacyjne udostępniane kolejno przez Google oraz Microsoft. Zdecydowana większość osób korzystających z telekonferencji miała okazję korzystać z obu narzędzi. Zapewniają one podstawowe funkcjonalności telekonferencji oraz uwzględniają przydatne dla biznesu rozwiązania takie jak nagrywanie rozmów, czy dzielenie się ekranem oraz możliwość zdalnego udostępnienia kontroli nad pulpitem innym użytkownikom. W zależności od środowiska chmurowego w jakim działa dane przedsiębiorstwo, będzie to najpewniej pierwszy (i jedyny) wybór.

WSPÓŁPRACA I PROTOTYPOWANIE



INNE WARTY UWAGI:
EXPLAIN EVERYTHING
/ STORMBOARD / FIGMA
/ MINDMASTER

Współpraca oraz prototypowanie w ramach zespołu rozproszonego jest zadaniem niełatwym. Ze względu na brak „fizycznego” kontaktu, tablicy, post-itów i innych akcesoriów proces w formie zdalnej jest w pewnym sensie pozbawiony kreatywnego pierwiastka. Na szczęście istnieją narzędzia, które umożliwiają w łatwy sposób wspólną pracę nad dokumentami, przeprowadzanie warsztatów czy wspólne tworzenie prototypów, grafik i innych prac w ramach działań kreatywnych.

Google for Business (gsuite.google.com) & **Office 365** (office.com) - Zacznając od najbardziej popularnych narzędzi – Google for Business oraz Office 365 umożliwiają współpracę nad jednym dokumentem kilku użytkownikom jednocześnie o ile plik jest zapisany w chmurze. To w połączeniu z dowolnym narzędziem do telekonferencji umożliwia efektywną i skuteczną pracę nad prezentacjami, raportami, czy arkuszami kalkulacyjnymi bez konieczności instalowania dodatkowego oprogramowania. W większości przypadków nie wymaga to również dodatkowej integracji – wystarczy posiadać podstawową licencję w ramach Google for Business lub Office 365.

Mural (mural.co) – Mural to narzędzie skupiające się na procesie opracowywania idei, brainstormingu i kreatywnej współpracy dla zespołów rozproszonych. Wykorzystanie wirtualnych tablic wraz z możliwością interakcji między użytkownikami pozwala na szybsze i bardziej efektywne spotkania, warsztaty, czy zdalne sesje design thinking. Dzięki wbudowanym, gotowym

do wykorzystania szablonom, rozwiązywanie problemów przebiega jeszcze sprawniej i daje zespołowi dobry punkt odniesienia do rozpoczęcia prac. Tablice są umieszczone w chmurze, dzięki czemu użytkownicy mogą dodawać swoje pomysły i wprowadzać zmiany z dowolnego urządzenia, które mają w danym momencie pod ręką.

inVision (invisionapp.com) – to aplikacja skupiona przede wszystkim na designie i tworzeniu interaktywnych prototypów. Przygotowana specjalnie z myślą o osobach pracujących kreatywnie pozwala na łatwe tworzenie mockupów i szybką komunikację z klientami oraz wewnątrz zespołu. Klienci mogą w prosty sposób nanosić komentarze i sugestie zmian z poziomu dowolnej przeglądarki internetowej. Członkowie zespołu mają natomiast do dyspozycji dedykowane tablice, na których mogą wprowadzać poprawki oraz sugerować nowe pomysły i rozwiązania.

Parabol (parabol.co) – to rozwiązanie przygotowane z myślą o zespołach pracujących w metodykach zwinnych. Parabol skupia się na umożliwieniu przeprowadzania retrospektyw on-line. Retrospektywy mogą być prowadzone wspólnie lub w sposób asynchroniczny (np. zbieranie informacji zwrotnej przez dłuższy czas lub w różnych strefach czasowych). Ze względu na przystępność rozwiązania, a także rozbudowane funkcje Parabol sprawdzi się w zespołach każdej wielkości. Dostępna jest darmowa wersja ograniczona ilością zespołów (do 2). Parabol umożliwia także integracje z takimi narzędziami jak Jira i Slack.

ZARZĄDZANIE KALENDARZEM



INNE WARTY UWAGI:
MICROSOFT BOOKINGS

Zarządzanie kalendarzem jest kluczowe zarówno przy pracy typowo biurowej, jak i przy zespołach zdalnych. W sytuacji, w której nie możemy wstać od biurka i zapytać współpracowników o najlepszy termin ważne jest znalezienie sposobów, które pozwolą ustalić datę i godzinę spotkań bez bałaganu powodowanego przez mające po kilkadziesiąt maili łańcuchy wiadomości. Z pomocą przychodzą narzędzia dedykowane do ustalania terminów spotkań i synchronizacji kalendarzy.

Calendly (calendly.com) – Calendly to jedno z najbardziej rozpoznawalnych narzędzie wspierających umawianie spotkań. Narzędzie umożliwia połączenie się jednocześnie z aż sześcioma kalendarzami i automatyczną synchronizację czasu oraz wolnych terminów między nimi. Ponadto Calendly posiada funkcję automatycznego rozsyłania zaproszeń do członków zespołu, bazując na ich dostępności, pozycji w zespole czy priorytecie spotkania. W ramach narzędzia dostępna jest również funkcjonalność ustalania czasu spotkania na podstawie kwestionariusza/ankiety wysyłanej do uczestników spotkania. Poza tym dostępne jest kilka funkcji „ułatwiających życie” takich jak: codzienne limity ilości spotkań, powiadomienia, automatyczne ustawianie odstępów między spotkaniami, czy blokowanie ustawiania spotkań „na ostatnią chwilę” np. 3h przed danym terminem. Calendly oferuje również wersję darmową, ograniczoną do jednego kalendarza na użytkownika z możliwością ustawiania podstawowych rodzajów spotkań.

Doodle (doodle.com) - Doodle to kolejne rozwiązanie służące do umawiania spotkań. Na podstawie prostej ankiety, w której członkowie zespołu zaznaczają pasujące im terminy możliwe jest automatyczne ustawienie daty i godziny spotkania. Doodle skupia się przede wszystkim na szybkim ustaleniu odpowiedniego terminu na spotkanie i realizuje tę funkcję bardzo dobrze. Ponadto, podobnie do Calendly oferuje prostą integrację z najpopularniejszymi kalendarzami, automatyczne powiadomienia wysyłane do użytkowników, którzy jeszcze nie odpowiedzieli na zapytanie o termin czy integrację poprzez platformę Zapier.

MONITOROWANIE CZASU PRACY



HARVEST



INNE WARTY UWAGI:
CLOCKIFY / TIMELY
/ HOURSTACK

Przy pracy z domu lub zdalnego biura często łatwo jest stracić poczucie czasu. W przypadku zespołów rozproszonych i freelancerów ważną rolę pełni monitorowanie czasu pracy, zarówno w celu wystawienia odpowiednich rozliczeń, jak i bieżącego sprawdzania postępów prac projektowych. W ostatnich latach pojawiło się wiele rozwiązań adresujących ten problem – zarówno z perspektywy menadżerów i kierowników projektów, jak i członków zespołu.

Toggl (toggl.com) – Toggl to aplikacja do mierzenia czasu pracy skupiona na łatwości obsługi i bezinwazyjnego monitorowania czasu pracy użytkownika. Dzięki automatycznym powiadomieniom oraz możliwości szybkiego włączenia stopera z dowolnego miejsca w ramach systemu operacyjnego, Toggl jest jednym z najłatwiejszych w obsłudze systemów do mierzenia czasu pracy, w szczególności dla osób korzystających z tego typu oprogramowania po raz pierwszy. W ramach większych zespołów Toggl umożliwia między innymi wysyłanie powiadomień e-mail z przypomnieniem o monitorowaniu czasu pracy, konieczności dodawania opisów do rejestrowanych zadań, czy monitorowanie pracy całego zespołu. Toggl dostępny jest zarówno jako aplikacja desktopowa, webowa, jak i w wersji mobilnej. Co ważne, dostępny jest całkowicie darmowy pakiet Basic zapewniający podstawowe funkcje.

Harvest (getharvest.com) – to aplikacja do mierzenia i monitorowania czasu pracy przeznaczona przede wszystkim dla zespołów, chociaż dostępna jest również darmowa wersja dla freelancerów (1 osoba, max. 2 projekty). Harvest poza podstawowym zbiorem funkcji, takich jak monitorowanie czasu

pracy, uzupełnianie timesheetów i raportowanie aktywności całego zespołu posiada również możliwość rozliczania innych wydatków projektowych poza czasem pracy. Może to być szczególnie przydatne, gdy w ramach projektu rozliczane muszą być inne koszty pracy np. dojazdy, noclegi czy koszt oprogramowania. Harvest posiada integracje z najpopularniejszymi aplikacjami do zarządzania projektami, dzięki czemu możliwe jest korzystanie ze „stopera” bez uruchamiania dodatkowych programów. Harvest dostępny jest zarówno jako aplikacja desktopowa, webowa, jak i w wersji mobilnej.

Timecamp (timecamp.com) – Polska aplikacja do monitorowania aktywności i pracy użytkowników. Aplikacja kierowana jest zarówno do freelancerów, jak i większych zespołów. Timecamp pozwala na monitorowanie aktywności użytkownika i automatyczne wypełnianie „timesheetów”, co pozwala zaoszczędzić czas członków zespołu przy jednoczesnym zachowaniu kontroli nad postępami prac i realizacją zadań. Z punktu widzenia kierownika projektu czy menadżera zespołu Timecamp pozwala na łatwe generowanie raportów pokazujących zbiorczo to, nad czym pracuje cały zespół. Bezpośrednio z poziomu oprogramowania możliwe jest również rozliczanie zadań całych zespołów projektowych, fakturowanie godzin pracy oraz mierzenie stopnia realizacji budżetu na dany projekt. Dodatkowo timecamp integruje się z aplikacjami takimi jak Asana, Trello, czy Basecamp co umożliwia bezpośrednie monitorowanie czasu pracy z poziomu tych aplikacji. Timecamp dostępny jest zarówno jako aplikacja desktopowa, webowa, jak i w wersji mobilnej.

AUTOMATYZACJA I EFEKTYWNOŚĆ

zapier



Microsoft Power
Automate

Automatyzacja powtarzalnych czynności pozwala zaoszczędzić sporo czasu i odciążyc cały zespół w sytuacjach dużego stresu, dzięki eliminacji presji związanej np. z wysyłaniem konkretnych maili o danej porze każdego dnia. Zakres automatyzacji jest oczywiście dużo szerszy. Często również automatyzacja w ramach miejsca pracy kojarzy się z kompleksowym oprogramowaniem wymagającym specjalistycznej wiedzy. Całe szczęście istnieją platformy takie jak Zapier i Microsoft Power Automate, pozwalające automatyzować pracę bez znajomości programowania przy wykorzystaniu prostych w obsłudze edytorów.

Zapier (zapier.com) – Zapier to aplikacja wspierająca integrację i automatyzację pomiędzy aplikacjami webowymi bez znajomości programowania. Zapier bazuje na „zapach” (Zaps) które pozwalają na łączenie poszczególnych aplikacji takich jak poczta e-mail, platformy do zarządzania projektami, kalendarze, czy dyski chmurowe w celu zautomatyzowania powtarzalnych zadań. Całość opiera się na prostym w obsłudze i przyjaznym, nawet dla początkujących użytkowników, edytorze point-and-click. Obecnie Zapier oferuje ponad 2000 integracji i baza cały czas się powiększa. Darmowa wersja oferuje do 5 „Zapów” z maksymalną liczbą odświeżeń 100 razy w miesiącu.

Microsoft Power Automate (flow.microsoft.com) (wcześniej Flow) – to rozbudowane narzędzie do automatyzacji powtarzalnych zadań umożliwiające korzystanie z przystępnego edytora drag & drop. Microsoft Power Automate skupia się na automatyzacji rozwiązań w środowisku Microsoft, natomiast umożliwia również integracje z ponad 100 zewnętrznymi usługami. W bardziej zaawansowanych pakietach Power Automate oferuje również funkcjonalności typowe dla Robotic Process Automation (RPA), pozwalając na tworzenie nadzorowanych i nienadzorowanych wirtualnych robotów. W ramach większości pakietów Office 365 Power Automate dostępne jest w podstawowej wersji za darmo po aktywowaniu licencji dla użytkownika.

EDUKACJA I ZDOBYWANIE UMIEJĘTNOŚCI



INNE WARTY UWAGI:
SKILLSHARE / EDX
/ DEGREED

W ramach pracy w zespołach zdalnych kluczowe jest zadbanie o odpowiednie umiejętności członków zespołu projektowego. Z pomocą przychodzą liczne platformy e-learningowe pozwalające nabyć praktyczne umiejętności w bardzo różnorodnym zakresie.

Remote-How (remote-how.com) – to platforma e-learningowa oraz społeczność ekspertów skupiająca się wokół pracy zdalnej. W ramach oferowanych kursów trwających około 6 tygodni można nabyć praktyczne umiejętności w takich obszarach jak: zarządzanie zespołami rozproszonymi, zdalne zasoby ludzkie czy budowanie zespołów rozproszonych. Kursy prowadzone są przez doświadczonych instruktorów, na co dzień pracujących w takich firmach jak InVision, LinkedIn, Google czy Swisscom. Dodatkowo, dzięki szerokiemu networkowi ekspertów pracy zdalnej z całego świata, nawet po zakończeniu kursu uczestnicy mają możliwość dalej rozwijać się, udzielając się w ramach społeczności Remote-How. Kursy są płatne i odbywają się w z góry ustalonych terminach.

Coursera (coursera.org) – Coursera to platforma edukacyjna udostępniająca tzw. „masowe otwarte kursy online” (eng. MOOC) prowadzone przez uniwersytety, korporacje oraz instytuty z całego świata (m.in. Stanford, Yale, IBM, Google, czy MoMA). Na platformie można znaleźć darmowe kursy dotyczące języków programowania, designu, marketingu, historii, matematyki i wielu innych. W ramach kursów użytkownik ma również dostęp do forów dyskusyjnych. Kursy trwają od kilku godzin do kilkunastu

tygodni. W ramach płatnych kursów oraz pakietu Coursera Plus możliwe jest ukończenie specjalizacji, całych kierunków studiów w sposób 100% zdalny oraz otrzymanie certyfikatów.

Udemy (udemy.com) – Udemy skupia się na kursach rozwijających konkretne i często przydatne w pracy umiejętności. Kursy zawierają z reguły od kilku do kilkunastu godzin materiału wideo wraz z ćwiczeniami. W przeciwieństwie do Coursera zdecydowana większość kursów jest płatna – ceny za kurs zaczynają się jednak od kilkudziesięciu złotych, co nie powinno stanowić bariery wejścia. Ze względu na praktyczne podejście do nabywania umiejętności, większość kursów skupia się na stosunkowo wąskim zakresie wiedzy. Kursy na Udemy obejmują takie kategorie jak programowanie, biznes, rozwój osobisty czy marketing.

Codecademy (codecademy.com) – to interaktywna platforma szkoleniowa online skupiona na nauce programowania. Codecademy oferuje użytkownikom naukę 12 różnych języków programowania, w tym m.in. Python, Java, C++, SQL czy HTML5. W wersji darmowej Codecademy oferuje dostęp do podstawowych kursów. Wersja płatna, oparta na modelu subskrypcyjnym, oferuje dodatkowo interaktywne, bazujące na rzeczywistych przypadkach ćwiczenia, wsparcie mentorów przy rozwiązywaniu zadań oraz grupy dyskusyjne.

PODSUMOWANIE

Podsumowując, efektywne zarządzanie zespołem zdalnym musi wynikać z mieszanki umiejętności przywódczych, zbioru rozsądnie przemyślanych procedur i wsparcia dedykowanych technologii. Największymi wyzwaniami w tym trudnym czasie może być nie tylko właściwa komunikacja i odpowiednie narzędzia, ale też motywacja i zaufanie w zespole.

Aby im przeciwdziałać, menadżer projektu powinien przygotować odpowiednią strategię komunikacji, by skutecznie zarządzać przepływem informacji i wiedzy. Ważnym elementem jest właściwe wykorzystanie spotkań wirtualnych będących alternatywą dla fizycznych spotkań w biurze zespołu projektowego. Bardzo pomocna jest przy tym nowoczesna technologia, której przykłady zaproponowaliśmy w poprzednich rozdziałach.



Należy jednak pamiętać, że nie jest ona magiczną różdżką, która rozwiązuje wszystkie problemy menadżera. Wciąż należy przykładać dużą wagę do facylitacji rozmowy i odpowiedniego podsumowywania ustaleń na każdym spotkaniu.

Pamiętaj o tym, żeby członkowie Twojego zespołu zawsze działali razem na podstawie wspólnej wizji i dążyli do wspólnych celów projektu. Kluczowe jest opracowanie właściwych dokumentów dostępnych dla wszystkich, które określają zakres projektu i odpowiedzialności za poszczególne zadania.

Bądź liderem i buduj kulturę zaufania. Dbaj o przejrzystość wykonywanej pracy oraz udostępniaj informacje na temat swojej dostępności na wypadek, gdyby inni członkowie zespołu mieli jakieś pytania lub wątpliwości.

Pamiętaj również, że obecna sytuacja to nie jest koniec świata, a tylko przejściowe niedogodności. Staraj się podtrzymać w pracownikach chęć rozwoju i edukacji.

To nie wszystko, co przygotowaliśmy w pierwszej wersji naszego raportu. Na kolejnych stronach znajdują się załączniki, będące arkuszami roboczymi pomocnymi podczas przygotowywania dokumentów precyzujących zasady współpracy w Państwa nowym zdalnym zespole projektowym. Mamy nadzieję, że uznacie je za przydatne i trzymamy kciuki, żeby wspólnie udało nam się przetrwać ten trudny czas, a może i nawet wyjść z niego silniejszym.

Dziękujemy, że poświęciliście Państwo nam swój czas i życzymy powodzenia w samodzielnym zarządzaniu zespołem zdalnym!

Z POWAŻANIEM,
Zespół Enky Consulting

GLOSARIUSZ²:

- ▶ **Projekt** – Tymczasowa działalność podejmowana w celu wytworzenia unikalnego produktu, rezultatu
- ▶ **Zarządzanie Projektami** – Zastosowanie wiedzy, umiejętności, narzędzi umożliwiających spełnienie wymagań danego projektu
- ▶ **Zespół Wirtualny** – Grupa posiadająca wspólny cel, która realizuje swoje role kontaktując się zdalnie
- ▶ **Brainstorming** – Generowanie pomysłów
- ▶ **Face to Face / F2F** – Komunikacja twarzą w twarz, osobiście
- ▶ **Interesariusz** – Osoba, grupa, organizacja, która może wywierać wpływ na decyzję, działanie lub rezultat projektu bądź podlegać wpływowi wynikającemu z decyzji, działania, rezultatu w projekcie
- ▶ **Kamienie Milowe** - Ważne punkty w czasie, zdarzenia występujące w projekcie
- ▶ **Produkt Częstkowy** - Każdy niepowtarzalny wyrób, rezultat, który trzeba wytworzyć aby zakończyć proces, etap, lub projekt
- ▶ **Facylitacja** – Wspieranie lub ułatwianie procesów decyzyjnych zespołu (np. podczas spotkań)
- ▶ **Karta Projektu** – Dokument podpisany przez sponsora projektu, który formalnie autoryzuje projekt i określa m.in. jego zakres, cele, uzasadnienie biznesowe
- ▶ **Macierz Podziału Obowiązków** - Tabela przedstawiająca zasoby projektu przypisane do poszczególnych pakietów prac, zadań
- ▶ **Macierz Śladowania Wymagań** - Tabela pokazująca zależności pomiędzy wymaganiami projektowymi a produktami cząstkowymi
- ▶ **Wytyczne Pracy Zdalnej** – Dokument określający normy i zasady pracy zespołu wirtualnego



² Na podstawie: Project Management Institute (2019), A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) Wydanie Szóste, Edycja Polska, PMI Poland Chapter

AUTORZY RAPORTU


Michał Mądry
Partner Zarządzający

Partner zarządzający w firmie Enky Consulting, certyfikowany PMP®, PMI-ACP®, PMI-PBA®, PMO-CP®. Specjalizuje się w tematyce innowacji i zarządzania projektami. Absolwent Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie


Konrad Korzeniewski
Partner

Partner w firmie Enky Consulting. Konsultant w obszarze innowacji i nowych technologii. Analityk biznesowy i finansowy, kierownik projektów. Certyfikowany PRINCE2® Practitioner oraz CIMA Adv Dip MA. Absolwent SGH w Warszawie i UE w Poznaniu.


Marcin M. Dominiak
Analityk Biznesowy

Konsultant nowych technologii, w przeszłości związany z rynkiem dronów, finansowaniem przedsiębiorstw oraz rekrutacją profesjonalistów do projektów z branży IT, BPO i SSC. Absolwent Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

Zarządzanie Projektami w Czasach Pandemii

Czyli jak efektywnie realizować projekty, pracując zdalnie

PARTNERZY RAPORTU

Redakcja
Marcin Malec

Wsparcie merytoryczne
Wojciech Mądry

Projekt
01UNIT.com

Ilustracje
freepik.com/stories

ZAPRASZAMY NA
ENKYCONSULTING.COM

POSZUKUJEMY I SKUTECZNIE WDRAŻAMY INNOWACJE.

Projektujemy unikalne programy innowacji, w ramach których aktywnie poszukujemy źródeł innowacji, walidujemy potencjał biznesowy oraz koordynujemy wdrożenia.

Adresujemy wyzwania takie jak

- ▶ Jak szybko i efektywnie wdrażać innowacje?
- ▶ Jak być bardziej zwinnym w konkurencji z mniejszymi graczami rynkowymi?
- ▶ Jak nadążać za trendami rynkowymi i lepiej rozumieć konsumenta?
- ▶ Jak prowadzić biznes efektywnie korzystając z nowych technologii?