



PRAKTYKI ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI I PLANOWANIA STRATEGII W MICROSOFT RESEARCH

Dr Agnieszka Szóstek

Laboratorium Interaktywnych Technologii

Ośrodek Przetwarzania Informacji

wykształcenie

2000 – 2002

Wydział Technology
Management,
Politechnika w Eindhoven

Podyplomowe studia
User System Interaction

2005 – 2009

Wydział Industrial Design,
Politechnika w Eindhoven

Doktorat

doświadczenie zawodowe

Philips

Namahn

Oce Technologies

Politechnika w Eindhoven

Google

OPI

osiągnięcia

- 25 publikacji naukowych
- sporo wykładów
- organizator konferencji naukowych
- edytor i recenzent w czasopismach naukowych
- twórca oddziałów SIGCHI w Holandii i w Polsce
- członek rady stowarzyszenia alumnów USI
- konsultant
- blogger i podcaster

ostatnio...

badanie praktyk zarządzania
projektami i zespołami UX w
Microsoft



cel badania

zdefiniowanie praktyk

- zarządzania projektami B+R
- zarządzania karierą naukową
- zarządzania zespołem
badawczym

metody badawcze

wywiady środowiskowe:

- menedżerowie zespołów badawczych w Microsoft Research
- menedżer grupy badawczej w Microsoft Research
- menedżerowie zespołów badawczo-projektowych w zespołach produktowych

metoda cienia:

- obserwacja zachowań i praktyk menedżerskich
- obserwacja spotkań

analiza

- transkrypcja wywiadów
- opis zaobserwowanych praktyk menedżerskich
- analiza konwencjonalna przy użyciu diagramów affinity



wyniki

ogólne

- płaska struktura organizacyjna
- kultura organiczna oparta o samo-refleksję
- ucząca się organizacja
- udostępnianie wszystkich możliwych środków prowadzących do sukcesu pracowników
- zadanie menedżerów to promowanie pracowników, zadanie liderów to realizacja wizji

dział badawczy

- badania jako świat wielkich niepewności
- praca ze świetnymi fachowcami przy wizjonerskich projektach
- otwarty ośrodek wiedzy
- dowolność kierunku badań
- biurokracja i procedury zredukowane do minimum



zarządzanie projektami

lider

- posiada wizję, w którą wierzy
- sprawia, że projekt się toczy
- wykonuje większość zadań
- znajduje sprzymierzeńców i współpracowników
- umie zdefiniować swoje oczekiwania względem innych

wystartowanie projektu

- 95% projektów powstaje oddolnie
- małe teamy projektowe
- każdy może wystartować projekt w dowolnym momencie
- szukanie synergii i wykorzystywanie umiejętności członków zespołu
- niektóre projekty sugerowane (ale nigdy narzucone) przez management
- projekty nie muszą zgadzać się ze strategią firmy, szukanie nowych kierunków działań

typy projektów

| | | |
|-------------|--|--|
| rewolucyjne | Zmiana sposobu, w jaki świat działa w tej chwili | Badania o tym, jak świat może funkcjonować za 10 lat |
| ewolucyjne | Transfer ewolucyjnych pomysłów do produktów lub publikacji | Długoterminowe zmiany w istniejących produktach |
| | krótkoterminowe | długoterminowe |

wyniki projektów

- publikacje
- patenty
- transfer do produktu
- video
- demonstratory / prototypy

wsparcie

- deweloperzy i projektanci jako członkowie zespołu badawczego
- wsparcie grupy prowadzącej testy użyteczności
- możliwość wynajęcia MS SWAT teamu
- możliwość natychmiastowego zatrudnienia pracowników kontraktowych
- zatrudnianie profesorów i doktorantów jako konsultantów
- program praktyk dla stażystów

ryzyko

Właściwy pomysł we właściwym momencie.

- aktualność projektu
- szanse powodzenia
- właściwe środowisko
- możliwość rozwiązania problemów

analiza ryzyka

Lepiej spaść z wysokiego konia niż chwalić się ujeżdżeniem osła

- proces recenzji wewnętrznej i zewnętrznej
- weryfikacja poziomu ryzyka jako miara poziomu ambitności i zaawansowania merytorycznego projektu
- bezwzględne odrzucanie projektów sub-optimalnych

interesariusze wewnętrzni

- brak zależności finansowej
- ewaluacja wpływu badań na jakość produktów
- ciągła komunikacja i współpraca między teamami produktowymi a działem badawczym
- program management team jako ambasadorzy researchu

interesariusze zewnętrzni

Microsoft zawsze obecny w społeczności naukowej.

- publikacje, wizyty uniwersyteckie, wykłady, warsztaty
- potencjalna bariera to prawa IP
- zapraszanie naukowców na wizyty badawcze
- sponsorowanie badań



kariera

rozwój zawodowy

- kultura bycia niezależnym i samodzielny, a jednocześnie otwartym na pomysły innych
- dążenie do ciągłego bycia lepszym
- samzarządzanie własną pracą i karierą przez tzw. *commitments* czyli zobowiązania zawodowe

wzrost zawodowy

- ustanowienie nazwiska jako badacza
 - publikacje
 - rozpoznawalność
 - aktywne uczestnictwo w społeczności naukowej
- wpływowe projekty
- badania długoterminowe
- stanie się wizjonerem

roczna ewaluacja

- dwukrotnie w skali roku
- analiza poziomu zaawansowania powziętych zobowiązań
- nieformalne udokumentowanie osiągnięć
- ocena poziomu współpracy
- transfer wyników badań do produktów nieobowiązkowy ale bardzo wysoko oceniany
- porównanie osiągnięć względem innych członków zespołu
- słaba ewaluacja kilka razy z rzędu - powód do zwolnienia



zarządzanie zespołem

menedżer = mentor

- małe grupy badawcze
- menedżer to zawsze aktywny badacz
- sukces lub porażka członka zespołu to sukces lub porażka menedżera
- menedżer odpowiedzialny za swój budżet w konsultacji z szefem
- ciągłe spłaszczanie struktury organizacyjnej
- zero mikromanagementu

zadania menedżera

- wspomaganie karier członków zespołu
- wspomaganie rozwoju naukowego
- wspieranie współpracy
- zarządzanie relacjami interpersonalnymi
- utrzymywanie kontaktów zewnętrznych
- raportowanie osiągnięć zespołu
- komunikacja z innymi menedżerami

strategie zarządzania

- zarządzanie przez nieprzeszkadzanie w robieniu dobrej roboty
- indywidualne spotkania raz na dwa tygodnie
- spotkania lunchowe
- nieformalne rozmowy przy kawie
- współpraca przy projektach



strategia organizacyjna

strategia grupy

- nie ma odgórnej zunifikowanej wizji dla badań
- wolność wyboru kierunku badań bez potrzeby jego uzasadniania
- analiza możliwości researchu na poziomie strategicznym: jeśli kierunek badań wydaje się ważny, wyższy menedżment musi o tym przekonać pracowników
- wsparcie dla podległych menedżerów w dążeniu do ich wizji
- uczciwa analiza sukcesów i porażek

wyższy menedżment

- ciągły feedback dla menedżerów zespołów na spotkaniach indywidualnych
- analiza oceny menedżera przez innych
- wspomaganie rozwoju menedżerów
- comiesięczne indywidualne spotkania z każdym pracownikiem w celu ewaluacji rozwoju osobistego i satysfakcji ze sposobu bycia zarządzanym
- utrzymywanie tylko dobrych menedżerów

budżet

- brak zależności finansowych w stosunku do firmy lub interesariuszy
- alokowany przez dyrektora researchu,
- właścicielem jest menedżer grupy
- z ogólnego budżetu opłaca się standarwowy sprzęt oraz podróże
- z budżetu grupy opłaca się: pensje pracowników stałych i kontraktowych, specjalistyczny sprzęt, gości i prezenty
- budżet przygotowywany na początku roku i kwartalnie sprawdzany
- oportunistyczna analiza budżetu w przypadku nieoczekiwanych wydatków

reorganizacja

- konsolidacja wysiłków w celu otrzymania lepszych wyników
- zmiany na poziomie grupy
- żadnych gwałtownych ruchów i szybkich decyzji
- komunikacja z menedżerami na temat implikacji zmian organizacyjnych
- dyskusje z pracownikami dotkniętymi reorganizacją w celu znalezienia konsensusu

podsumowanie

- Microsoft - jeden z dwóch najlepszych przemysłowych ośrodków badawczych na świecie
- wysoki poziom i liczba osiągniętych wyników
- wysoki poziom zadowolenia pracowników działu badawczego
- świadomość unikatowości kultury pracy



dziękuję