

Arkusz diagnostyczny Zarządu: Portfel projektów i przepływ pracy (CCPM)

Towarzysz lektury do książek „Łańcuch krytyczny” oraz „Zasady zarządzania przepływem pracy wg Goldratta”

Marek Kowalczyk, MANDARINE Project Partners marek.kowalczyk@mandarine.pl · 2026-10-19

1. Pomiar przepływu portfela (stan wyjściowy)

Wpisz przybliżone liczby dla swojego portfela projektów lub zleceń inżynierskich z ostatnich 12 miesięcy:

Miernik przepływu portfela	Twój wynik	Punkt odniesienia TOC / CCPM
1. Liczba otwartych projektów w toku (WIP)		Zwykle 2–3 razy wyższa niż realna przepustowość największego zasobu
2. Projekty domknięte w ostatnich 12 mies.		Prawo Little’a: nadmiar otwartych tematów wydłuża czas ukończenia każdego z nich
3. Czas pracy czystej vs. czas kalendarzowy	 /	W przeciążonym portfelu czysta praca stanowi poniżej 15–20% czasu trwania projektu
4. Odsetek projektów na czas i w budżecie	 %	W środowisku CCPM standardem docelowym jest powyżej 90–95% terminowości

2. Test pięciu symptomów przeciążenia systemu projektowego

Zaznacz zjawiska, które obserwujesz w swojej organizacji w ciągu ostatnich trzech miesięcy:

- ☐ **Zła wielozadaniowość (ang. *Bad Multitasking*):** kluczowi inżynierowie, architekci lub kierownicy są przypisani do kilku projektów naraz i codziennie przełączają się między tematami pod presją różnych decydentów.
- ☐ **Start bez pełnego zestawu (brak *Full Kit*):** projekty są oficjalnie otwierane („żeby klient widział, że ruszyliśmy”), zanim skompletowano specyfikację, uzgodnienia i dane wejściowe — co skutkuje zatrzymaniami w połowie prac.
- ☐ **Ukryte bufory i Syndrom Studenta:** wykonawcy zawyżają szacunki czasowe pojedynczych zadań, broniąc się przed nierealnymi terminami, a mimo to rezerwa znika przed ukończeniem projektu.
- ☐ **Gaszenie pożarów w końcówce:** opóźnienia wychodzą na jaw dopiero tuż przed terminem odbioru, wymuszając nadgodziny, eskalacje na poziom Zarządu lub przerzucanie ludzi z innych projektów.
- ☐ **Wędrujące wąskie gardło zasobowe:** opóźnienia większości projektów zbiegają się w jednym lub dwóch działach (np. biuro konstrukcyjne, automatycy, testy, zakupy specjalistyczne, odbiory jakościowe).

3. Dylemat zarządczy i pierwszy eksperyment (30 dni)

Większość zarządów tkwi w pozornym konflikcie: „**Musimy natychmiast uruchamiać każdy nowy projekt**” (aby nie stracić klienta lub przychodu) kontra „**Nie wolno nam wpuszczać do realizacji projektów nieprzygotowanych i ponad pojemność zasobów**” (aby kończyć tematy szybko i terminowo). Rozwiązaniem tego dylematu nie jest kompromis, lecz zamiana wczesnego startu na szybkie ukończenie poprzez cztery kroki:

1. **Zamroź 25–30% otwartych projektów (redukcja WIP):** wstrzymaj na 3–4 tygodnie projekty o niższym priorytecie i skup wszystkie zasoby na szybkim domknięciu tematów pozostałych w toku.
2. **Wprowadź twardą bramkę *Full Kit*:** zabroń wpuszczania nowego projektu do harmonogramu, dopóki nie ma skompletowanych wszystkich danych wejściowych, decyzji klienta i zasobów.
3. **Wskaż jeden zasób o ograniczonej wydajności (CCR):** zidentyfikuj zespół lub kompetencję, która najczęściej blokuje portfel, i podporządkuj rytm otwierania kolejnych projektów pod jej realną przepustowość.
4. **Zastąp rezerwy lokalne wspólnym Buforem Projektu:** odbierz ukryty zapas z pojedynczych zadań, skup go na końcu łańcucha krytycznego i steruj priorytetami w firmie wyłącznie według stopnia zużycia bufora (*Fever Chart*).

4. Interpretacja wyniku i weryfikacja diagnozy

Zaznaczenie **dwóch lub więcej symptomów** w punkcie 2 oznacza, że ograniczeniem Twojej firmy nie jest brak zaangażowania ludzi ani brak oprogramowania, lecz reguły wpuszczania pracy do systemu.

Jeśli chcesz przełożyć ten arkusz na konkretny plan odblokowania portfela projektów w swojej spółce podczas 45-minutowej rozmowy roboczej z autorem polskich wydań i praktykiem CCPM: **Marek Kowalczyk, MANDARINE Project Partners** · marek.kowalczyk@mandarine.pl · mandarine.co · goldratt.pl