

Meta-model dojrzałości zarządzania projektami

Stanisław Gasik, Sybena Consulting

Usprawnianie zarządzania = podnoszenie poziomu dojrzałości

Skoro na świecie istnieje tyle różnych modeli dojrzałości – a mam na myśli wyłącznie zarządzanie projektami – wydaje się, że nadszedł czas, żeby rozważania przenieść na wyższy poziom abstrakcji i uporządkować podejście do tych modeli. Bezpośrednim bodźcem, który spowodował, że zająłem się tym trudnym, lecz atrakcyjnym intelektualnie tematem, była prośba z jednego z pism amerykańskich o wywiad na temat dojrzałości zarządzania projektami w Polsce. Temat wyglądał na dość trudny, a przy tym niezręcznie mi było opowiedzieć o rzeczywistej prawdzie w zakresie „czystych” modeli dojrzałości. Pewne podstawy teoretyczne wypracowałem na własny użytek biorąc udział w pracach nad drugą wersją PMI OPM3.

Podstawą do analizy tego obszaru było zauważenie, że założeniem wszelkich prac biur zarządzania projektami oraz zewnętrznych doradców jest właśnie podnoszenie dojrzałości w zarządzaniu projektami. Dojrzałość zarządzania projektami podnoszą zarówno ci konsultanci, którzy wdrażają Prince 2, ci którzy wdrażają normy ISO, ci, którzy wdrażają narzędzia wspomagające zarządzanie projektami a także oczywiście ci, którzy jawnie wykorzystują modele typu OPM3 czy CMMI. Uwzględniając tę obserwację, pytanie o poziom dojrzałości projektowej może być rozszerzone na pytanie o sposób usprawniania zarządzania projektami. Żeby z analizy obszaru podnoszenia dojrzałości w zarządzaniu projektami przejść do oceny dojrzałości w obszarze poprawiania dojrzałości w zarządzaniu projektami, należy ustalić kryterium porządkowania tych metod. Za kryterium oceny dojrzałości prac w obszarze poprawiania dojrzałości zarządzania projektami, przyjąłem ocenę metodyki, będącej podstawą takich prac. Metodyki te mogą być mniej lub bardziej wyspecjalizowane w podnoszeniu dojrzałości zarządzania projektami – i właśnie tę specjalizację przyjąłem za podstawę klasyfikacji.

Poziom 0. Intuicyjny

Wiele organizacji zajmuje się zarządzaniem projektami w sposób intuicyjny. Zdarza się, że niektóre firmy realizują projekty nie wiedząc o istnieniu pojęcia „projekt”. Z moich obserwacji wynika, że wiele takich firm działa w sektorze budownictwa. Projekty są tam nazywane „umowami” albo „kontraktami”. Firmy takie na podstawie własnych doświadczeń tworzą struktury funkcjonalne czy macierzowe oraz wypracowują swoje własne – spisane lub niespisane – procedury działania w poszczególnych obszarach zarządzania. Brak podstaw metodycznych w obszarze zarządzania projektami nie oznacza, że firmy te nie próbują usprawnić swojego działania. Ulepszanie takie odbywa się poprzez codzienne, bezpośrednie wypracowywanie coraz lepszych rozwiązań.

Ten poziom zaawansowania w podnoszeniu dojrzałości zarządzania projektami nazwałem poziomem *intuicyjnym*, gdyż wyłącznie intuicja i doświadczenie odpowiednich ludzi stanowi podstawę do wypracowywania ulepszeń.

Poziom 1. Nastawiony na ogólne metody zarządzania

Zarządzanie projektami jest składową bardziej ogólnej dziedziny działalności zarządczej – zarządzania. W związku z tym, ogólna wiedza i techniki związane z usprawnieniem zarządzania, stosują się także do zarządzania projektami. Na przykład ogólna teoria motywacji może być stosowana w zarządzaniu projektami. Zarządzanie strategiczne, wymyślone na potrzeby ogólnego zarządzania (czyli zarządzania operacyjnego), jest ostatnio bardzo popularne w obszarze zarządzania projektami, gdzie podstawowym stosowanym podejściem jest zarządzanie portfelami projektów.

Najczęściej spotykanymi przykładami zastosowania metod ogólnych do zarządzania projektami są metody powiązane z jakością – na przykład wdrażanie norm serii ISO 9000 czy Six Sigma. Podejścia te zostały wymyślane dla wszystkich organizacji; nie ma nic w nich o projektach, a jednak często są stosowane do realizacji projektów. W niektórych organizacjach nawet z dużym powodzeniem. Wymóg zapisania wiedzy o procesach realizowanych w organizacji (ISO 9000) czy wdrożenie ciągłego udoskonalenia sposobów działania (Six Sigma) stosuje się dobrze zarówno do organizacji operacyjnych jak i zarządzanych w sposób projektowy. Dlatego można uznać, że wdrażanie ogólnych metod zarządzania podnosi dojrzałość zarządzania projektami – w sposób bardziej sprawny, niż posługiwanie się wyłącznie intuicją i doświadczeniem.

Poziom 2. Nastawiony na metodyki zarządzania projektami

W rozdziale poświęconym modelowi dojrzałości metodyk zarządzania projektami opisałem klasyfikację wyspecjalizowanych metodyk dotyczących obszaru zarządzania projektami. Istnieją metodyki funkcjonalne, nastawione na procesy itd. Metodyki tej klasy mają jedną wspólną cechę – są nastawione wyłącznie na zarządzanie projektami. Wybór którejs z metodyk z tej grupy zdejmuję z wdrażającej organizacji dużą część specjalistycznej pracy związanej z wypracowaniem wiedzy o sposobach zarządzania projektami. Metodyki te operują w obszarach wiedzy związanych wyłącznie z zarządzaniem projektami. Najbardziej znanymi przykładami metodyk z tej grupy są zapewne PMBoK i Prince 2. W porównaniu z metodykami nastawionymi na ogólne metody zarządzania, w tych metodykach można znaleźć zalecenia dotyczące sposobu rozpoczynania projektu, sposobu zarządzania ryzykiem projektów, zarządzania zakresem projektu czy sposobu organizowania przedsięwzięć nastawionych na realizację projektów. Podjęcie decyzji o wdrożeniu którejs z metodyk z tej grupy bardziej ułatwia osiągnięcie zaawansowania (doskonałości) w obszarze zarządzania projektami, niż stosowanie ogólnych metodyk zarządczych. Do metodyk tego poziomu można też zaliczyć metodyki dotyczące agregatów projektów – portfeli czy programów.

Poziom 3. Nastawiony na modele dojrzałości

Najbardziej dojrzałym sposobem podnoszenia dojrzałości zarządzania projektami jest wykorzystanie produktów noszących nazwę modeli dojrzałości. Aktualnie najbardziej znanymi, ale niejedynymi, przedstawicielami tej grupy produktów są PMI Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) oraz SEI Capability Maturity Model Integrated. Głównymi składowymi modelami tego typu zwykle są:

- Wykaz procesów z obszaru zarządzania projektami (lub, ogólniej, z obszaru projektowego podejścia do zarządzania),
- Sposób klasyfikacji procesów z punktu widzenia ich dojrzałości (np. zestandaryzowane, mierzone, zarządzane, ciągle ulepszane w OPM3; niekompletne, wykonywane, zarządzane, zdefiniowane, zarządzane ilościowo, optymalizujące w CMMI),
- Wykaz cech, które muszą mieć poszczególne procesy w organizacji, żeby można było je przypisać do któregoś poziomu dojrzałości.

Modele dojrzałości zarządzania projektami zawierają zwykle zalecenia dotyczące sposobu przejścia pomiędzy poziomami dojrzałości. Klasyfikacja poziomów dojrzałości może się odnosić do organizacji jako całości (CMMI reprezentacja krokowa) lub poszczególnych procesów (CMMI reprezentacja ciągła oraz OPM3).

Jeżeli organizacja stawia sobie za cel osiągnięcie pełnej doskonałości w zarządzaniu projektami, to wykorzystanie modelu dojrzałości opisuje ten cel w sposób najbardziej adekwatny.



Rysunek 1. Meta-model dojrzałości zarządzania projektami

Podsumowanie

Meta-model dojrzałości zarządzania projektami pokazuje naturalny porządek sposobów usprawniania zarządzania projektami w organizacjach.

Firmie, chcące usprawnić swój sposób zarządzania projektami, nie należy na początku zalecać wykorzystania tak potężnych (i drogich) narzędzi jak CMMI czy PMI OPM3. Również wdrożenie standardów ISO serii 9000 czy Six Sigma jest znacznym postępem w porównaniu z pierwotną sytuacją, w której jakość zarządzania projektami poprawia się intuicyjnie. Z kolei wdrażanie wyspecjalizowanych standardów zarządzania projektami zwykle idzie łatwiej w organizacjach, które mają już przyswojoną pewną ogólną kulturę zarządczą. Zastosowanie prawdziwych, pełnych modeli dojrzałości projektowej należy zalecać tam, gdzie wiadomo, że organizacja wykorzystuje któryś z wyspecjalizowanych standardów zarządzania projektami.