

Dojrzałość metodyk zarządzania projektami

Stanisław Gasik, Sybena Consulting

Jak sklasyfikować metodyki zarządzania projektami?

Metodyka jest to usystematyzowany zbiór wytycznych (zaleceń) dotyczących sposobu realizacji prac w określonym obszarze. Najbardziej znanymi przykładami metodyk w obszarze zarządzania projektami są Prince 2 czy PMI Project Management Body of Knowledge. Zwróćmy przy okazji uwagę, że PMBoK spełnia powyższą definicję metodyki. Definicję tę spełniają również grubsze i cieńsze wydawnictwa książkowe opisujące mniej lub bardziej ogólnie sposoby zarządzania projektami. Większość z nich, zgodnie z powyższą definicją, mogłoby w tytule używać nazwy „metodyka”. Aktualnie uważa się, że zasadniczą częścią metodyki zarządzania projektami powinien być opis pełnego procesu zarządzania projektami. Taki sposób definiowania metodyk nie jest jednak ani jedynym możliwym, ani najbardziej zaawansowanym. Opisując podejście do zarządzania projektami oparte na wiedzy (21st IPMA World Congress, *Knowledge Oriented Project Management*), zauważyłem, że istnieje kilka podejść do definiowania metodyk w obszarze zarządzania projektami (a być może i w innych obszarach działalności zorganizowanej). Podejścia te uporządkowałem według poziomu ich dojrzałości. Za dość oczywiste kryterium uporządkowania poziomów dojrzałości przyjąłem ich wzrastającą przydatność do zastosowania w praktyce zarządzania projektami.

Poziom 1. Metodyki nastawione na funkcje

Pierwszym obszarem zarządzania projektami, który skupił uwagę praktyków i teoretyków zarządzania, było harmonogramowanie, aktualnie rozszerzone do obszaru zarządzania czasem. Dla obszaru tego opracowano wiele coraz bardziej wymyślnych technik (funkcji), wspomagających wytworzenie ostatecznego harmonogramu projektu. Aktualnie najbardziej znanymi spośród nich są technika ścieżki krytycznej oraz technika łańcucha krytycznego (powiązana także z innymi obszarami, jak zarządzanie zasobami czy zarządzanie ryzykiem). Wcześniej w obszarze zarządzania czasem opracowano techniki, wspomagające opracowanie harmonogramu, takie jak Precedence Diagramming Method czy Arrow Diagramming Method. Na ówczesnym poziomie wiedzy o zarządzaniu projektami techniki te obejmowały większość wiedzy o zarządzaniu projektami, były więc zgodne z definicją metodyki. W tym samym obszarze opracowano kilka podejść do szacowania czasu realizacji czynności: szacowanie parametryczne, szacowanie przez analogię czy szacowanie wstępujące (bottom-up). Ogólnie, we wczesnym okresie zainteresowania tym obszarem działalności, zdecydowana większość wiedzy dotyczyła funkcji, które trzeba zrealizować, aby sprawnie wykonać projekt. Metodyka miała więc postać zestawu technik (funkcji). Rozwój metodyk polegał na udoskonalaniu poszczególnych funkcji.

Ten rodzaj metodyk zarządzania projektami nazwałem metodykami nastawionymi na funkcje (*Function oriented project management methodologies*).

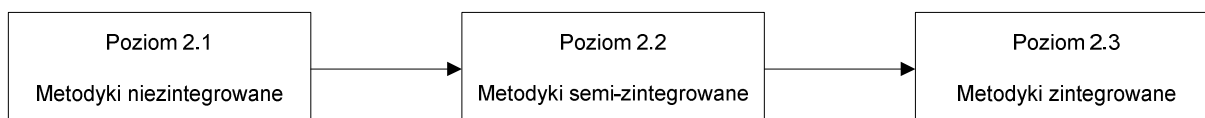
Poziom 2. Metodyki nastawione na procesy

Realizowane funkcje są bardzo ważną składową wiedzy o zarządzaniu projektami, ale dostarczenie w postaci metodyki wyłącznie ich opisów pozostawia kierownikom projektów wiele pracy, którą muszą wykonać planując każdy projekt. Praca ta to uporządkowanie realizowanych funkcji w czasie oraz przypisanie odpowiedzialności za wykonywanie funkcji członkom zespołów wykonujących projekt – czyli zdefiniowanie procesu realizacji projektu. Ponieważ procesy, podobnie jak funkcje, mogą być powtarzane w trakcie realizacji projektów, ich definicje zostały włączone, a następnie stały się

podstawą metodyk realizacji projektów. Metodyki takie opisują większą część obszaru zarządzania projektami, niż metodyki nastawione wyłącznie na funkcje i w sposób bardziej kompletny wspomagają prace kierowników projektów. Zapewne najbardziej znanymi aktualnie metodykami tego rodzaju są wcześniej wspomniane Prince 2 oraz PMBoK.

Metodyki takie nazwałbym metodykami nastawionymi na procesy (*Process oriented project management methodologies*).

Dojrzałość metodyk nastawionych na procesy może być oceniona bardziej dokładnie. Ponieważ cechą wyróżniającą tę klasę metodyk jest proces, podstawą do oceny dojrzałości jest dojrzałość opisu procesu, a mówiąc dokładniej – poziom jego integracji. W rzeczywistości w realizacji każdego projektu występuje jeden proces jego realizacji: ciąg uporządkowanych zdarzeń od uruchomienia projektu do jego zakończenia. W procesie tym, dla uproszczenia opisu, wyróżnia się podprocesy. Rozpoczynane i kończone są fazy, fazy składają się z czynności, z czynnościami związana jest obsługa ryzyka czy zarządzanie kosztami lub zaopatrzeniem, sposób realizacji czynności może być zmieniony itd. Wszystkie te działania są ze sobą powiązane (zintegrowane) w sposób naturalny i nierozdzielny. Dojrzała metodyka powinna więc również zawierać jeden spójny proces realizacji projektu od jego początku do końca. Taką metodykę nazywam zintegrowaną metodyką nastawioną na procesy. Paradoksalnie charakterystyczną cechą metodyk zintegrowanych jest to, że nie wyróżnia się w nich osobnych funkcji czy procesów mających na celu integrowanie innych procesów – ponieważ proces jest zintegrowany sam w sobie. Niezaawansowana metodyka nastawiona na procesy składa się z zestawu osobnych opisów z osobnych obszarów zarządzania (np. zarządzania zakresem, zarządzania kosztami czy zarządzania jakością). Taką metodykę nazywam niezintegrowaną metodyką nastawioną na procesy. Pośrednim poziomem dojrzałości metodyk nastawionych na procesy są metodyki, w których opisane są procesy z różnych obszarów, połączone za pomocą funkcji i procesów ze sztucznie wprowadzonego obszaru zarządzania integralnością. Taki rodzaj metodyki nazywam metodyką pół-zintegrowaną (*semi-integrated methodology*). Przykładem zintegrowanej metodyki nastawionej na procesy jest Prince 2, zaś przykładem metodyki pół-zintegrowanej jest PMBoK, w którym obszar zarządzania integracją wprowadzono jako ostatni w wydaniu z 1996 roku.



Rysunek 1. Dojrzałość metodyk nastawionych na procesy

Poziom 3. Metodyki nastawione na wiedzę

Dwa lata temu firma IT, w której byłem zatrudniony, zleciła firmie doradczej opracowanie metodyki zarządzania projektami w kilku obszarach. Jednym z tych obszarów było zarządzanie ryzykiem. W wyniku swych prac doradcy dostarczyli produkt w postaci definicji procesów zarządzania ryzykiem, zaś zamawiający okazali swoje niezadowolenie. Przecież opis procesu zarządzania ryzykiem można znaleźć w wielu miejscach, jak na przykład w PMBoK. Zamawiającemu w rzeczywistości potrzebna była zaś wiedza o najczęściej ryzykach, które najczęściej mogą wystąpić w projektach informatycznych.

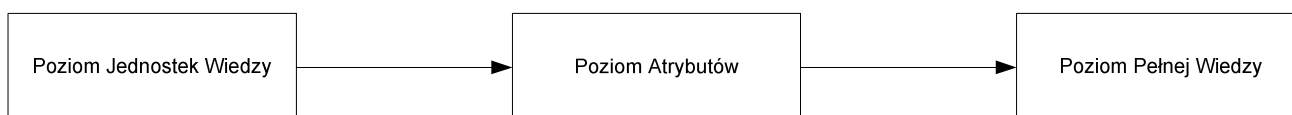
Nieporozumienie to nie tylko dostarczyło doświadczeń związanych z brakiem precyzji komunikacji, ale także stało się podstawą do moich rozważań na temat dojrzałości metodyk zarządzania projektami, które doprowadziły do opracowania prezentowanej tutaj klasyfikacji.

Żeby zrozumieć znaczenie wiedzy w metodykach zarządzania projektami, proponuję zadać sobie pytanie: co jest ważniejsze w obszarze zarządzania kosztami: znajomość procesu planowania kosztów, czy znajomość cennika dóbr, które muszą być zakupione dla projektu? Na poziomie

funkcjonalno-procesowym metodyka zapewne będzie zawierać tu zalecenia typu: pomnóż liczbę jednostek przez cenę i przekaz otrzymaną wielkość do zatwierdzenia. Analogiczne pytania można zadać dla każdego obszaru zarządzania. Wniosek płynący z tych pytań i odpowiedzi jest jeden: bez dostarczenia kierownikowi projektu wiedzy o obiektach występujących w obszarach zarządzania, nie jest możliwe sprawne zaplanowanie i zrealizowanie projektu. Oczywiście nie ma powodu, żeby kierownik projektu za każdym razem od początku zdobywał wiedzę o interesujących go cenach czy zagrażających ryzykach. Wiedza ta powinna być zawarta w dostarczanej mu metodyce. Metodykę, oprócz funkcji i procesów zawierającą także wiedzę, nazywam metodyką zorientowaną na wiedzę (*Knowledge oriented project management methodology*).

Osobnym problemem jest możliwość ogólnego definiowania metodyk zorientowanych na wiedzę. Problemem jest poziom stosowalności wiedzy. Wiedza z niektórych obszarów zarządzania może być stosowana globalnie (np. sposób konstruowania zespołów projektów), wiedza z innych obszarów może być tylko lokalna (np. cenniki), zaś z jeszcze innych częściowo lokalna, zaś częściowo globalna – przykładem jest wiedza z obszaru zarządzania ryzykiem, w którym niektóre ryzyka mogą wystąpić w każdym projekcie (np. niestabilność wymagań), zaś niektóre – wyłącznie w danym kraju czy przedsiębiorstwie. Wynika z tego, że metodyki nastawione na wiedzę powinny być definiowane lokalnie.

Dojrzałość metodyk nastawionych na wiedzę może być oceniana bardziej szczegółowo. Najbardziej ogólnym, najmniej zaawansowanym sposobem prezentacji wiedzy jest poziom **jednostek wiedzy**. Metodyka taka wskazuje wyłącznie, jakie jednostki wiedzy są potrzebne do realizacji procesów. Na przykład do zarządzania kosztami potrzebne są cenniki. Do zarządzania zakresem potrzebne są elementy WBS. Do zarządzania poddostawcami konieczna jest wiedza o poddostawcach. Drugi w kolejności poziom opisu wiedzy to poziom **atrybutów**. Jednostki wiedzy są charakteryzowane przez wykazy ich danych elementarnych (atrybutów). Na przykład w skład opisu towaru wchodzi identyfikator, nazwa, opis, jednostka miary, cena jednostkowa i producent (wskazanie innej jednostki danych). Trzeci, najbardziej zaawansowany poziom metodyki nastawionej na wiedzę, jest to poziom **pełnej wiedzy**, zawierający wypełnione struktury z poziomu atrybutów. Na tym poziomie mówi się, na przykład, że Jan Kowalski jest programistą oraz specjalistą od jakości oprogramowania, jest zaangażowany w realizację projektów od 12 lat, brał udział w wytworzeniu systemów X1, Y2 oraz A3.



Rysunek 2. Dojrzałość metodyk nastawionych na wiedzę

Z punktu widzenia ich zawartości, metodyki nastawione na wiedzę są najbardziej dojrzałe.

Poziom 4. Metodyki komponentowe

Ze wspomnianych w poprzednim podrozdziale doświadczeń dotyczących definiowania metodyk można wyciągnąć jeszcze jeden wniosek. Firma IT zlecała firmie doradczej wykonanie metodyk w poszczególnych obszarach zarządzania. Taka organizacja prac była spowodowana nie tylko sposobem określania zakresu prac dla podwykonawcy. Zgodnie z PMBoK kierownicy projektów nie zawsze muszą zarządzać wszystkimi obszarami. Najczęściej podawanym przykładem selektywnego zarządzania jest nieuwzględnianie obszaru zarządzania poddostawcami – nie w każdym projekcie poddostawcy są potrzebni. Z praktyki wdrażania narzędzi Primavera znane są mi przykłady firm, które nie są zainteresowane zarządzaniem kosztami w projektach, gdyż koszty zewnętrzne nie występują, a koszty wewnętrzne nie są rozliczane. Wydaje się, że jedynymi obszarami zarządzania projektami, występującymi we wszystkich projektach jest zarządzanie zakresem i zarządzanie czasem. Pozostałe obszary mogą występować lub nie występować w poszczególnych firmach czy

nawet projektach. Potrzeby takiego, selektywnego podejścia do planowania projektu projektów powinny być uwzględniane przy definiowaniu metodyk zarządzania projektami. Kierownicy projektów powinni otrzymywać do dyspozycji komponenty, zawierające procedury, wiedzę, zalecenia i inne składowe, potrzebne do zaplanowania zarządzania w tych obszarach zarządzania, które dotyczą aktualnie realizowanego projektu. Metodyki, które pozwalają na łatwy wybór potrzebnego podzbioru zaleceń, potrzebnych w projekcie, nazwałem metodykami komponentowymi (*Component oriented project management methodologies*). Dobrze zbudowana metodyka komponentowa musi zawierać wszystkie te składowe, które zawierają wcześniej przedstawione formy metodyk i dlatego uważam, że ten rodzaj metodyki jest bardziej dojrzały niż rodzaje metodyk wcześniej przedstawione.



Rysunek 3. Poziomy dojrzałości metodyk zarządzania projektami

Co z tego wynika?

Powyższe rozważania są wynikiem teoretycznych zainteresowań autora i jego skłonności do pojęciowego porządkowania otoczenia. Ale model ten może też mieć zastosowanie praktyczne. Najważniejszym, nie do końca oczywistym zastosowaniem przedstawionego modelu jest zapewne rozróżnienie metodyk nastawionych na procesy oraz metodyk nastawionych na wiedzę. Metodyki nastawione na funkcje to już przeszłość w rozwoju wiedzy o zarządzaniu projektami, zaś metodyki komponentowe znajdują się na przeciwnym końcu osi czasu, czyli przed nami. Natomiast rozróżnienie metodyk nastawionych na procesy od metodyk nastawionych na wiedzę może być praktycznie przydatne – na przykład przy określaniu zakresu wdrażania rozwiązań z zakresu zarządzania projektami. Wdrożenie wyłącznie procesów zarządzania projektami bez dostarczenia odpowiedniego ładunku wiedzy jest pracą niepełną, która rozwiązuje tylko część problemów osób zaangażowanych w zarządzanie projektami.