

Marek Wąsowicz

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

METODYKI ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI

1. Wstęp

W ostatnich latach firmy coraz częściej decydują się na realizację części swojej działalności poprzez projekty. Jak pisze J. Brillman, ponad 25% działalności gospodarczej nadaje się do zarządzania przez projekty [Brillman 2002, s. 318]. Gdy firmy osiągają już pewne doświadczenie, pojawia się potrzeba standaryzacji działań w obszarze zarządzania projektami. Problemem staje się więc odpowiedni dobór metodyki zarządzania projektami, tak aby w jak najlepszy sposób wykorzystać korzyści płynące z takiej formy organizacji pracy. W literaturze i praktyce spotyka się wiele opisów metodyk zarządzania, jednakże tylko kilka z nich zdobyło przychylność znawców tematu. One właśnie będą przedmiotem niniejszego artykułu.

2. Geneza powstania metodyk zarządzania projektami

2.1. Metodyka PMI

Jest to jedna z pierwszych metodyk (jak nie pierwsza) zarządzania projektami usystematyzowana i opisana szeroko w literaturze. Project Management Institute (PMI) utworzono w 1969 r., w odpowiedzi na konieczność usystematyzowania wiedzy w związku z rosnącą złożonością i skalą realizowanych przedsięwzięć. W 1976 r. w Montrealu zrodziła się idea przedyskutowania i opracowania standardów praktyk i dokumentów używanych w procesie zarządzania projektami. Jednakże dopiero w 1981 r. zarząd PMI zatwierdził projekt opracowania procedur oraz założeń potrzebnych do wspomagania zawodu zarządzania projektami, który został opublikowany w „Project Management Journal” w sierpniu 1983 r.. W wyniku kolejnych uaktualnień z lat 1986-1987 i 1991-1994 powstała publikacja *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, która od jej modyfikacji w 2000 r. jest aktualnym zbiorem wiedzy na temat metodyki zarządzania projektami PMI [Kompedium... 2003, s. 219-223].

2.2. Metodyka PRINCE 2

Metodyka PRINCE 2 powstała w 1989 r. w wyniku doświadczeń Central Computer and Telecommunications Agency (CCTA). Została ona oparta na metodyce PROMPT opracowanej przez Simpack System Ltd. Tę właśnie metodykę firma CCTA wdrożyła w 1979 r. jako standard używany we wszystkich projektach informatycznych wykonywanych dla Rządu Jej Królewskiej Mości w Wielkiej Brytanii. W 1989 r. metodykę unowocześniono i nadano jej nazwę PRINCE. Po kolejnej modyfikacji zaczęła zaś ona funkcjonować jako PRINCE 2 i jest standardem w Wielkiej Brytanii [Szyjewski 2004, s. 294].

2.3. Inne metodyki

Zarówno w literaturze, jak i w praktyce zarządzania występują jeszcze inne metodyki zarządzania projektami (np. firmy Microsoft, IBM, IPMA, APM, Rational), ale nie są one tak powszechnie stosowane jak metodyki PMI i PRINCE 2; mają charakter bardziej lokalny czy firmowy, dlatego właśnie, a także z powodu ograniczeń objętościowych, autor opracowania postanowił nie zajmować się nimi szczegółowo.

3. Podobieństwa i różnice

Różnice w metodykach zarządzania projektami można zauważyć już w samej definicji projektu, co prezentuje tab. 1

Tabela 1. Porównanie definicji projektu w metodyce PMI i PRINCE 2

Metodyka PMI	Metodyka PRINCE 2
Tymczasowe przedsięwzięcie podejmowane w celu wytworzenia unikalnego wyrobu lub dostarczenia unikalnej usługi	<p>Ciąg działań, w których:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) projekt jest procesem mającym swój początek i koniec 2) projekt musi być zarządzany, aby odniósł sukces 3) wszyscy muszą mieć jasność celów, sposobów realizacji projektu i odpowiedzialności w zakresie przydzielonych ról i reprezentowanych stron

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Szyjewski 2004; *Kompendium...* 2003].

Jak widać, w metodyce PRINCE 2 duży nacisk kładzie się na rolę ludzi w realizacji projektów. Sukces przedsięwzięcia zależy w głównej mierze od kwalifikacji i zaangażowania ludzi oraz od stopnia poinformowania członków zespołu projektowego o wszystkim, co może pomóc w efektywnym zarządzaniu projektem.

Wiele różnic występuje także w sferze struktury metodyk i ich szczegółowości. Najlepiej opracowaną i uszczegółowioną metodyką wydaje się opracowanie Project Management Institute. Zawiera ono opis dziewięciu obszarów wiedzy. Są nimi [*Kompendium...* 2003]:

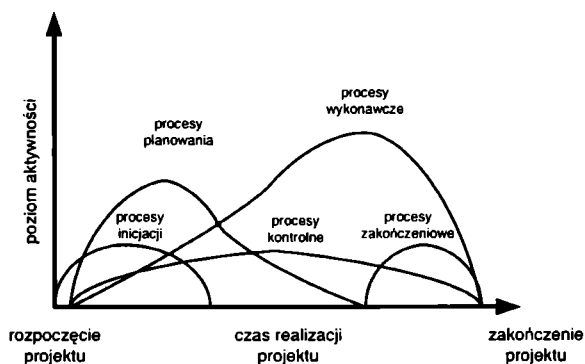
- zarządzanie integracją projektu,
- zarządzanie zakresem projektu,
- zarządzanie czasem projektu,
- zarządzanie kosztami projektu,
- zarządzanie jakością projektu,
- zarządzanie zasobami ludzkimi projektu,
- zarządzanie komunikacją projektu,
- zarządzanie ryzykiem projektu,
- zarządzanie zaleceniami projektu.

W ramach każdego z tych obszarów omówione są szczegółowe metody i techniki zarządzania projektami. Jest to metodyka bardzo rozbudowana, o charakterze uniwersalnym. Cały czas jest ona poszerzana o nowe elementy i dostosowywana do zmian zachodzących w otoczeniu, co sprawia, że jest ona szeroko stosowana w różnych przedsiębiorstwach.

Metodyka PMI wyróżnia następujące procesy zarządzania projektami, które można zgrupować w 5 kategorii [Kompedium... 2003]:

- procesy inicjacji – ustanowienie projektu, faza rozpoczęcia i przekazania decyzji zespołowi realizującemu,
- procesy planowania – wymyślenie i opracowanie schematu działań prowadzących do wykonania produktu, będącego przedmiotem projektu,
- procesy wykonawcze – koordynowanie ludzi i zasobów w celu wykonania projektu zgodnie z planem,
- procesy kontrolne – monitorowanie prac i mierzenie postępu prac oraz podejmowanie działań korekcyjnych, gdy zachodzi taka potrzeba,
- procesy zakończeniowe – formalna akceptacja wyników prac i przekazanie produktu do użytkowania.

Schemat występowania poszczególnych procesów w czasie realizacji projektu prezentuje rys. 1.



Rys. 1. Procesy zarządzania projektami w różnych fazach projektu

Źródło: [Kompedium... 2003].

Jak widać na rys. 1, największą aktywnością wykazują się procesy planistyczne oraz, oczywiście, procesy wykonawcze. To właśnie umiejętne planowanie projektu

pozwała na uniknięcie wielu sytuacji kryzysowych oraz znacznie zwiększa szanse powodzenia projektu. Także ciągła analiza odchyłeń pomiędzy założonymi celami a rzeczywistą realizacją projektu pozwala na szybką reakcję w razie wystąpienia nieprawidłowości. Oczywiście, w zależności od projektu, rozkład intensywności i czas trwania procesów mogą być różne. Zależy to od stopnia złożoności projektu, wielkości projektu czy uczestnictwa firm zewnętrznych w realizacji projektu.

W metodyce PRINCE 2 zostały określone następujące procesy [Szyjewski 2004]:

1. Przygotowanie projektu – przygotowanie specyfikacji użytkowej, określenie niezbędnej infrastruktury technicznej, określenie wykonawców przedsięwzięcia, ustalenie budżetu dla projektu.
2. Inicjowanie projektu – określenie celów projektu, produktów, jakie zostaną wytworzone, osób uprawnionych do podejmowania decyzji, identyfikacja ryzyka i zagrożeń, kontrola projektu.
3. Kierowanie projektem – koordynowanie wykorzystania zasobów przekazanych do realizacji projektu:
 - realizacja etapu – zatwierdzenie harmonogramu i przekazywanie użytkownikowi zakończonych produktów, przygotowanie raportów o postępie prac oraz potrzebnych zasobach, zarządzanie zmianami w projekcie, składanie sprawozdań zespołowi koordynującemu, zatwierdzenie i inicjowanie działań korygujących;
 - zarządzanie wytwarzaniem produktu – zapewnienie zgodności funkcjonalnej produktu z wymaganiami odbiorcy, zgodności produktu z przyjętymi standardami jakości, zgodności ceny produktu z przyjętym budżetem projektu.
4. Zamykanie projektu – zweryfikowanie i potwierdzenie zgodności projektu z założonymi celami, potwierdzenie przyjęcia wyników projektu przez klienta, określenie zaleceń i sporządzenie dokumentacji działań poprojektowych, redakcja spisu nabytych doświadczeń, rozliczenie się z wykorzystanych zasobów.

PRINCE 2 jest podobna do metodyki PMI, jednakże daje się zauważyć dwie zasadnicze różnice. Po pierwsze, w metodyce PRINCE 2 większą uwagę zwraca się na zagadnienia związane z jakością wytwarzanego wyrobu oraz spełnianie wymagań stawianych przez klienta. Po każdym etapie wytwarzania produktu następuje kontrola, czy efekt cząstkowy jest zgodny z założeniami, i ewentualnie podejmowane są działania korygujące. Po drugie, w metodyce PRINCE 2 dużą wagę przywiązuje się do opracowania dokumentacji poprojektowej oraz opisu nabytych doświadczeń. Takie informacje po wnikliwej analizie znacznie zwiększają szanse powodzenia następnych projektów, a także zwiększają ich efektywność. Metodyka ta prezentuje także kompletne podejście do kontroli zmian, podczas gdy PMBOK jedynie wspomina o takiej potrzebie.

PMBOK zawiera opis zarządzania zamówieniami w projekcie, czego nie ma w metodyce PRINCE 2. Szczegółowo omawia ona procesy konieczne do uzyskania produktów z otoczenia. W projekcie według PMBOK omówiono także zarządzanie zasobami ludzkimi. Opisano tu takie umiejętności, jak: przywództwo, delegowanie uprawnień, tworzenie zespołów, negocjacje w zespole, systemy motywowania. Metodyka PRINCE 2 tego nie opisuje.

4. Możliwości praktycznego wykorzystania metodyk zarządzania projektami

Zaprezentowane w zarysie metodyki zarządzania projektami mogą być z powodzeniem stosowane w przedsiębiorstwach zarówno produkcyjnych, jak i usługowych. Rozważając wdrożenie danej metodyki, warto się jednak zastanowić, w jakim stopniu odpowiada ona realiom, w którym funkcjonuje nasze przedsiębiorstwo. Być może oplaca się bowiem opracować własną metodę postępowania przy realizacji projektów. Sensowność takiego rozwiązania zależy przede wszystkim od tego, jak wiele będziemy realizować projektów, tzn. czy nasza działalność może być realizowana w szerszym zakresie w postaci projektów. W części przedsiębiorstw, np. z branży budownictwa, większość działalności realizowana jest w formie projektów, a w innych jest to tylko niewielka jej część. Jeżeli realizuje się mało projektów o niewielkiej wartości dla firmy, to oczywiste jest, że nie oplaca się tworzenie własnej metodyki. Kolejnymi czynnikami wpływającymi na decyzję o stworzeniu własnej metodyki są złożoność projektów oraz ich znaczenie dla całości przedsiębiorstwa, tzn. określenie, jak duże straty poniesie przedsiębiorstwo w przypadku porażki projektu. Oczywiście, trzeba także wziąć pod uwagę koszty opracowania własnej metodyki oraz późniejsze koszty związane z jej wprowadzeniem i testowaniem.

W związku z tym najlepszym rozwiązaniem dla większości firm wydaje się wykorzystanie istniejących metodyk i dostosowanie ich do warunków, w jakich przedsiębiorstwo funkcjonuje. Jest to proces długotrwały, wymagający ciągłego przepływu informacji pomiędzy menedżerami projektów a kierownictwem, ale efektem takiej współpracy będzie wzrost efektywności realizowanych projektów.

Zarówno metodyka PMI, jak i PRINCE 2 są wdrażane z powodzeniem do wielu przedsiębiorstw. Jednakże funkcjonują one w nich w takim rozmiarze, w jakim są potrzebne; nie zawsze są wykorzystywane wszystkie proponowane przez nie metody i techniki, ale tylko te, które są przydatne przedsiębiorstwu, koszt ich wdrożenia nie przewyższa zaś możliwych do uzyskania rezultatów.

5. Zakończenie

W teorii i praktyce zarządzania projektami występuje wiele metodyk realizacji projektów. Każde z nich reprezentuje trochę inne podejście do zarządzania projektami, jednakże wiele elementów jest wspólnych. Przedsiębiorstwa działające w zmieniających się warunkach otoczenia oraz stojące przed koniecznością dostosowywania produktów i usług do wymogów klienta powinny zastanowić się nad wybraniem jednej z metodyk i zastosowaniem jej do zarządzania projektami w swoim przedsiębiorstwie. Nie ma uniwersalnych wytycznych co do tego, która z nich jest najlepsza w danej branży, jednakże znajomość różnych podejść do zarządzania projektami znacznie zwiększa prawdopodobieństwo dokonania optymalnego wyboru.

Literatura

- Brilman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Kompedium wiedzy o zarządzaniu projektami* (2003), PMBOK® Guide 2000 Edition, MT&DC, Warszawa.
- Łopaciński T. (1999), *Narzędzia do wspomagania zarządzania projektami w firmie IBM*, Materiały konferencyjne I Konferencji Project Management, 4-5 listopada, Warszawa.
- Szyjewski Z. (2004), *Metodyki zarządzania projektami informatycznymi*, Placet, Warszawa.
- Trocki M., Grucza B., Ogonek K. (2003), *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa.

PROJECT MANAGEMENT METHODS

The author made a comparison of the two most popular Project Management Methods PRINCE2 and PMI. It was described the basic similarities and differences between them. This article includes also many hints for the companies in order to help them in the process of selecting and adapting existing Project Management Methods.