

# Elementy metodyki realizacji przedsięwzięć najczęściej wykorzystywane w praktyce, na przykładzie działań standaryzujących w grupie firm

Kamila Filemonowicz

*Emax SA*

*e-mail: kamila.filemonowicz@emax.com.pl*

## Abstrakt

Wdrożenie metodyki realizacji przedsięwzięć w przedsiębiorstwie jest procesem złożonym i długotrwałym. Najczęściej konieczność działań standaryzujących wykonanie projektów jest ogólnie dostrzegana, nie zmienia to jednak faktu, że prace standaryzacyjne tradycyjnie już napotykają na opór ze strony uczestników przedsięwzięć. Wynika on przede wszystkim z obawy członków zespołu projektowego, przed wymuszoną przez standaryzację, rezygnacją z przyzwyczajzeń i pewnej „autonomii” w wykonywaniu zadań projektowych jaką dotychczas dysponowali. Czynniki ludzkie odgrywa więc w procesie wdrażania metodyki realizacji przedsięwzięć niebagatelną rolę i należy uwzględnić go przygotowując się do działań standaryzacyjnych w firmie. Jednym ze sposobów zachęcenia wykonawców projektu do korzystania z narzędzi metodycznych jest przedstawiona w artykule koncepcja ewolucyjnego wdrażania elementów wchodzących w skład metodyki realizacji przedsięwzięć, najbardziej przydatnych z punktu widzenia kierownika dużego przedsięwzięcia informatycznego. Przykładem jest wprowadzenie w życie metodyki, dedykowanej dla przedsięwzięć produkcyjnych i wdrożeniowych IT, w grupie firm współpracujących. Elementy metodyki zostały podzielone przez autora na następujące grupy, w ramach których wybrano elementy niezbędne do rozpoczęcia procesu standaryzacji realizacji przedsięwzięć:

- <sup>1</sup> elementy wspomagające zarządzanie – efektywne zaplanowanie, organizacja i kontrola realizacji przedsięwzięcia, z uwzględnieniem jego typu i skali,
  - <sup>1</sup> elementy zapewniania jakości – definicja i kontrola miar jakości określonych dla produktów przedsięwzięcia,
  - <sup>1</sup> elementy narzędziowe – modelowanie procesów podstawowych przedsięwzięcia, konstruowanie pakietu procedur, instrukcji i szablonów.
- Jak wynika z doświadczeń autora kluczowym elementem metodyki, w przypadku realizacji dużych projektów z zakresu budowy i integracji systemów informatycznych, jest standaryzacja definiowania i wykonania zadań. Ma to szczególne znaczenie w przypadku rozproszonej struktury organizacyjnej zespołu projektowego, udziału wielu podwykonawców oraz w projektach wymagających ścisłej współpracy z przedstawicielami klienta. W celu realizacji przedsięwzięcia proponuje się modelowanie tzw. procesów podstawowych przedsięwzięcia, np. definiowania i mapowania wymagań czy testowania systemu. Każdy proces dekomponowany jest następnie, wg dostarczanych przez metodykę zasad, na zadania, wykonywane najczęściej przez odrębne jednostki organizacyjne projektu i podlegające procedurom kontroli i odbioru. Jako przykład przedstawione zostanie wykorzystanie powyższych elementów przy wdrażaniu aplikacji wspomagających zarządzanie przedsiębiorstwem w oparciu o analizę procesów biznesowych.

## 1. Proces realizacji przedsięwzięcia

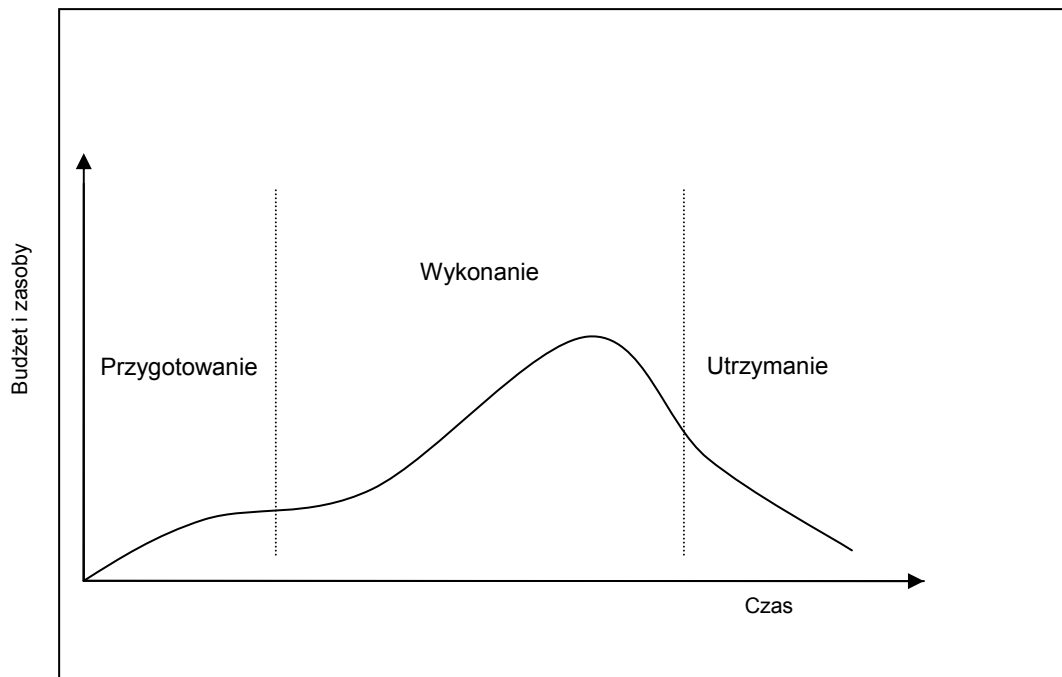
W ujęciu metodycznym przedsięwzięcie definiowane jest jako szereg powiązanych ze sobą działań, pogrupowanych w pewne kategorie tematyczne, które nazwane zostały procesami podstawowymi przedsięwzięcia. Procesy podstawowe podlegają dekompozycji na podstawowe jednostki projektowe zwane zadaniami, w wyniku wykonania których powstają cząstkowe produkty przedsięwzięcia: dokumenty, oprogramowanie, instalacje itp. Celem każdego przedsięwzięcia jest wytworzenie produktu końcowego: szeroko pojmowanego systemu, niekoniecznie informatycznego. Przedsięwzięcie obejmować może zarówno wyprodukowanie systemu, jego instalację i wdrożenie oraz utrzymanie, jak i każdy z tych obszarów z osobna.

Metodyka realizacji przedsięwzięć powinna zapewniać wykonanie przedsięwzięcia w sposób efektywny z zapewnieniem wysokiej jakości wykonanych prac. Bez względu na typ i skalę przedsięwzięcia wykonywane zadania powinny być wspierane przez odpowiednie procedury zarządzania zadaniami i ich realizacją, narzędzia do planowania struktury organizacyjnej zespołów projektowych, harmonogramowania zadań, szacowania kosztów oraz nadzoru nad jakością wykonania produktów przedsięwzięcia.

Realizacja każdego przedsięwzięcia, bez względu na jego rodzaj i skalę, podzielona została na etapy składające się na cykl życia przedsięwzięcia:

- Przygotowanie – etap przygotowania odpowiedzi na zapytanie ofertowe Klienta, prace służące rozpoznaniu potencjalnych problemów związanych z realizacją przedsięwzięcia, analiza ryzyka jego wykonalności, przygotowanie środowiska do Wykonania przedsięwzięcia,
- Wykonanie – etap tworzenia systemu będącego przedmiotem przedsięwzięcia (specyfikacji wymagań, produkcji oprogramowania, parametryzacji i konfiguracji systemu) oraz wdrożenia (instalacji i uruchomienia) systemu w środowisku docelowym,
- Utrzymanie – etap nadzoru powykonawczego nad systemem.

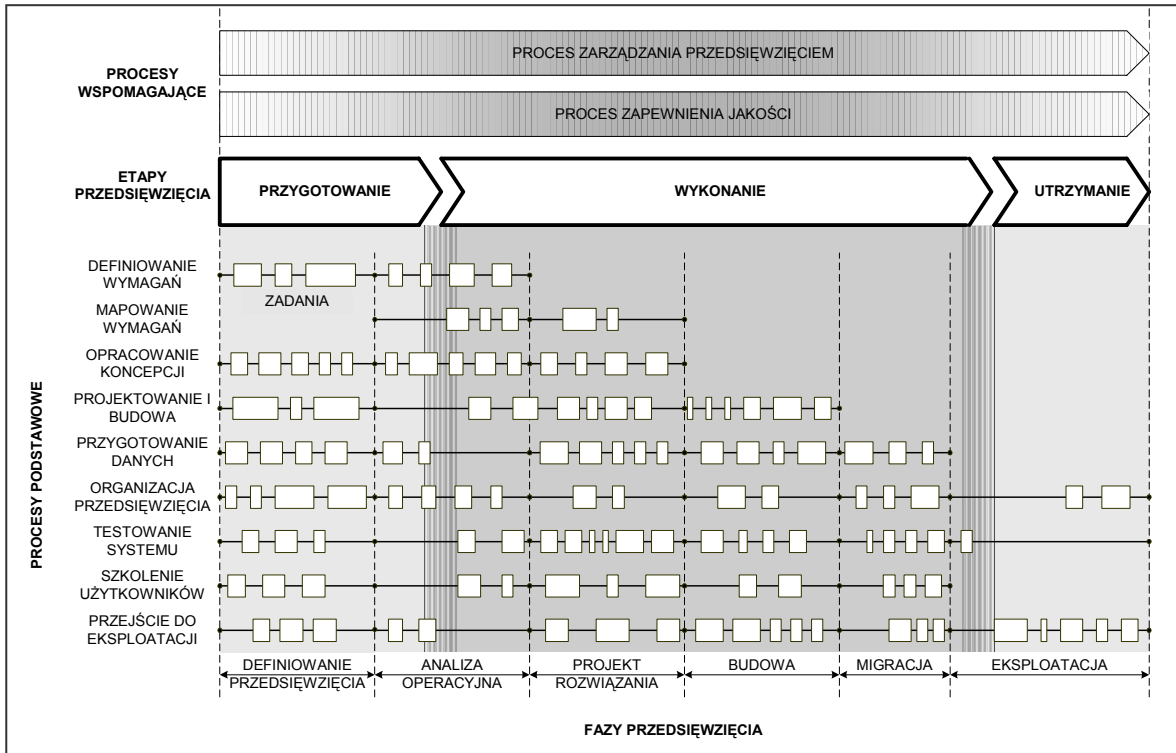
Produkty prac stworzone na pewnym etapie realizacji przedsięwzięcia, np. w postaci dokumentów projektowych stworzonych podczas jego Przygotowania, wykorzystywane są następnie na kolejnym etapie cyklu życia przedsięwzięcia. Przykładowy cykl życia przedsięwzięcia, w ujęciu metodyki jego realizacji, przedstawiony został na rys.1.



Rys. 1. Cykl życia a etapy przedsięwzięcia

Proces realizacji przedsięwzięcia, składający się z następujących po sobie, opisanych wyżej etapów, najczęściej dzielony jest na kilka faz, w ramach których definiowane są elementarne jednostki realizacyjne zwane zadaniami. Różne metodyki zalecają różne definiowanie faz przedsięwzięcia, w każdym przypadku podzielić je jednak można na fazy przygotowawczo-projektowe (mające na celu specyfikację założeń i wymagań oraz zaprojektowanie systemu) i fazy wykonawcze (mające na celu wytworzenie systemu: produkcję i/lub jego instalację oraz wdrożenie).

Elementarnym jednostkom realizacyjnym w przedsięwzięciu towarzyszą procesy wspomagające, obejmujące działania, które mają na celu organizację i zarządzanie przedsięwzięciem (tworzenie struktury organizacyjnej przedsięwzięcia, definiowanie zadań i nadzór nad ich wykonaniem, zarządzanie zakresem, budżetem i harmonogramem przedsięwzięcia) oraz zapewnienie jakości w procesie realizacji. Owe procesy rozciągają się nad wszystkimi fazami przedsięwzięcia, obejmując swoim zasięgiem całą strukturę organizacyjną przedsięwzięcia, co zilustrowane zostało na rys.2.



Rys 2. Procesy, fazy i zadania przedsięwzięcia na przykładzie metodyki Emax

Zadaniem metodyki jest dostarczenie narzędzi wspomagających z jednej strony procesy podstawowe, z drugiej zaś procesy wspomagające realizację przedsięwzięcia. Niebagatelnym problemem jest uzyskanie kompatybilności między narzędziami standaryzującymi definiowanie i wykonywanie zadań, które w sposób bezpośredni związane są z przedmiotem przedsięwzięcia, np. produktem informatycznym i technologią w jakiej został wytworzony, a narzędziami wspomagającymi procesy zarządzania i zapewnienia jakości. Te ostatnie bowiem nie są ściśle związane z samym przedmiotem przedsięwzięcia, zależne są przede wszystkim od kultury organizacyjnej i podstawowego systemu wartości organizacyjnych przedsiębiorstwa. Dlatego tak istotny jest podział narzędzi metodycznych na odpowiednie kategorie, przykładowo:

- procedury i instrukcje, wspierające zarówno wykonywanie zadań jak i procesy zarządzania i zapewniania jakości, np. Instrukcja tworzenia biblioteki elektronicznej przedsięwzięcia, Procedura odbioru produktu,
- szablony, gotowe do wypełnienia dokumenty ogólne, nie przypisane bezpośrednio do konkretnego zadania, np. Raport z przeglądu przedsięwzięcia oraz szablony dokumentów dedykowanych do realizacji jednostek elementarnych procesów podstawowych, np. Specyfikacja wymagań funkcjonalnych systemu,
- wzorce, szablony nadrzędne służące do tworzenia innych elementów metodycznych, np. Wzorzec procedury, wykorzystywany do generowania procedur specyficznych dla realizacji konkretnego przedsięwzięcia.

Wybór elementów dostarczanych przez metodykę, które zaproponować należy zespołom projektowym do wykorzystania w pierwszej kolejności, stanowi zawsze problem, przed którym staje osoba odpowiedzialna za wdrożenie metodyki realizacji przedsięwzięć w dużym przedsiębiorstwie. Tym bardziej, że przekonać należy potencjalnych użytkowników owych narzędzi do ich użyteczności, gwarantując jednocześnie osiągnięcie ciągłości procesu standaryzacji i kompletności stworzonej dokumentacji projektowej.

## 2. Podstawowe problemy napotymane podczas wdrażania metodyki

Wraz ze wzrastającą liczbą realizowanych projektów oraz ich złożonością merytoryczną, pojawia się w sposób naturalny potrzeba usystematyzowania wiedzy dotyczącej zarządzania projektami oraz standaryzacji podejmowanych działań. Wykorzystanie narzędzi metodycznych w procesie realizacji przedsięwzięć najczęściej nie jest kwestionowane, szczególnie w złożonych projektach realizowanych w zespołach o rozproszonej strukturze organizacyjnej. Jednak proces wprowadzania metodyki w życie odwiecznie wzbudza wiele emocji wśród realizatorów przedsięwzięć i najczęściej nie obywa się bez komplikacji. Podstawowe problemy, jakie pojawiają przy wdrażaniu narzędzi metodycznych w firmie, podzielić można na dwie grupy:

- obiektywne: niezależne od składu osobowego zespołów projektowych, np. dodatkowy nakład pracy związany z poznawaniem i kustomizacją narzędzi metodycznych,
- subiektywne: związane bezpośrednio z czynnikiem ludzkim, np. obawa przed zbyt daleko posuniętą ingerencją kierownictwa w wykonywanie zadań projektowych.

Konieczna jest więc kompleksowa analiza potencjalnych problemów i wybór odpowiedniej strategii wdrożenia metodyki realizacji przedsięwzięć, nawiązującej do koniecznych zmian w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa.

### 2.1. Problemy związane z czynnikami obiektywnymi

Opracowana metodyka, nawet jeśli stanowi gotowy produkt, podlega ciągłym modyfikacjom wraz ze zmianą uwarunkowań organizacyjnych i ekonomicznych oraz nabywaniem nowych doświadczeń przez zespoły realizatorów. Jej wdrożenie, a potem utrzymanie, wymaga  **dodatkowych nakładów pracy**, co na ogół, nie jest przyjmowane entuzjastycznie, zarówno przez wykonawców zadań projektowych, jak i kadry zarządcze. Również poszukiwanie najlepszych dróg propagowania zgromadzonej i zagregowanej wiedzy wymaga stworzenia odpowiedniej struktury organizacyjnej i procedur operacyjnych (tzw. Knowledge Management). Dodatkowy nakład pracy wynika także ze zwiększenia pracochłonności wykonania elementarnych zadań projektowych w pierwszej fazie wykorzystywania metodyki. Związane jest to z koniecznością tworzenia wymaganej dokumentacji zarówno merytorycznej jak i operacyjnej. Mamy więc do czynienia z dużym początkowym nakładem pracy wejścia, którego wymiernych efektów można spodziewać się dopiero po upływie pewnego czasu.

Wprowadzenie nowych procedur związanych z zarządzaniem i zapewnianiem jakości w przedsięwzięciu jest często okazją do krytycznego spojrzenia na organizację pracy przedsiębiorstwa. Wynikające z tego **zmiany organizacyjne** często utożsamiane są w sposób bezpośredni z wdrożeniem metodyki i odczytywane jako kolejna trudność z niej wynikła. Jak pokazuje doświadczenie, zmiany takie, zdefiniowane na etapie planowania wprowadzenia metodyki oraz realizowane w korelacji z jej wdrożeniem, przynoszą bardzo dobre efekty w skali całego przedsiębiorstwa. Należy jednak podkreślić, że konieczne jest odpowiednie akcentowanie roli metodyki jedynie jako katalizatora tych zmian.

Kolejnym problemem napotykanym przy wdrożeniach metodyki jest konieczność **rezygnacji z dotychczas wypracowanego trybu realizacji** zadań. Niekiedy zespoły projektowe, bazując na swoim wieloletnim doświadczeniu, wypracowały sobie odpowiednie mechanizmy, rekompensujące brak uniwersalnych w skali przedsiębiorstwa, narzędzi metodycznych. Fakt, że działały one w sposób efektywny powinien stanowić przesłankę do maksymalnego wykorzystania ich doświadczeń i implementacji stworzonych przez nie mechanizmów we wprowadzanej metodyce. Niestety nie zawsze lub nie w pełni jest to możliwe. Stanowi to dodatkowe obciążenie, co paradoksalne, właśnie dla najlepszych realizatorów. Wymaga to od osób odpowiedzialnych za wdrożenie metodyki odpowiedniego podejścia do wymuszonej zmiany trybu pracy najlepszych zespołów projektowych,

aby zyskać ich aprobatę w projekcie wdrożeniowym. Jest to zadanie, które stanowi jedno z największych wyzwań dla zespołu standaryzacyjnego.

Jednym z celów wprowadzenia metodyki jest poszerzenie możliwości kontroli i nadzoru nad realizacją przedsięwzięć. Kontrola zmian zakresu projektu, jego harmonogramu i budżetu to zasadnicze argumenty mobilizujące kadrę kierowniczą do standaryzacji wykonania zadań projektowych. Wiąże się to z pozyskaniem **nowych możliwości audytowania** przedsięwzięć: bieżąca kontrola jakości wykonywanych prac, zgodności z harmonogramem, czy też nadzór nad wykorzystaniem zaplanowanego budżetu budzi obawy o utratę autonomii ze strony realizatorów.

## 2.2. Problemy związane z czynnikami subiektywnymi

O ile stosunkowo łatwo jest przewidzieć problemy natury obiektywnej, napotymane w procesie wprowadzania narzędzi metodycznych, o tyle problemy generowane przez potencjalnych użytkowników tych narzędzi, wynikające z ich subiektywnego spojrzenia na metodykę, stanowią poważne zagrożenie dla powodzenia procesu standaryzacji realizacji przedsięwzięć. Najczęściej właśnie to jest przyczyną istnienia wielu dobrych narzędzi metodycznych, z których mało kto w przedsiębiorstwie korzysta. Obawa przed **utratą autonomii wykonywania zadań projektowych**, w połączeniu z **przyzwyczajeniem do dotychczasowego, niesformalizowanego trybu pracy** stanowi wystarczającą podstawę do zbojkotowania proponowanych przez metodykę narzędzi. Utarte przekonanie o **nadmiarowości dokumentów**, jaka występuje w projektach po wprowadzeniu metodyki, oraz możliwość **nadinterpretacji dokumentacji** metodycznej często znacznie opóźnia moment praktycznego wykorzystania metodyki w przedsięwzięciach.

Odpowiednie przygotowanie narzędzi metodycznych do ich wykorzystania przez zespoły projektowe, np. poprzez ich częściową parametryzację, nawet kosztem elastyczności funkcjonalnej, jest sposobem na uniknięcie niejednoznaczności wprowadzanych standardów. Konieczne jest również zagwarantowanie odpowiedniego czasu na poznanie podstawowych narzędzi metodycznych. Istotne jest stworzenie warunków, w których możliwe jest uwzględnienie postulowanych przez zespoły projektowe zmian w pakietach narzędziowych, tak, aby potencjalni użytkownicy czuli się ich współtwórcami a metodycy mieli szansę wykorzystania najlepszej wiedzy realizatorów.

Metodą, która w znacznym stopniu eliminuje omówione problemy standaryzacyjne, jest etapowe wprowadzanie wybranych narzędzi metodycznych.

## 2.3. Wdrożenie metodyki w grupie firm

Wszystkie wymienione problemy, z jakimi spotykamy się przy wdrażaniu metodyki, rosną jeszcze w przypadku, gdy mamy do czynienia z procesem standaryzacji obejmującym złożone, po części autonomiczne, struktury organizacyjne. Przykładem może być wdrożenie metodyki realizacji przedsięwzięć w grupie firm współpracujących przy realizacji projektów na zasadzie podwykonawstwa.

Stworzenie jednolitych szablonów dokumentacji projektowej, opracowanie spójnych procedur operacyjnych i zarządczych, standaryzacja procesu komunikacji w rozproszonej strukturze organizacyjnej zespołu projektowego – to podstawowe potrzeby pojawiające się w trakcie realizacji projektu i jednocześnie główne czynniki generujące opóźnienia w przedsięwzięciach realizowanych przez zespoły projektowe pochodzące z różnych organizacji. Oszczędność czasu wynikająca z ujednoczenia samej formy dokumentacji projektowej i stworzenia wspólnej dla podwykonawców bazy wiedzy w przedsięwzięciu, zauważana jest najczęściej w sposób naturalny przez osoby uczestniczące w złożonych organizacyjnie projektach.

Niebagatelnym problemem jest również różna lokalizacja centrów decyzyjnych, co w przypadku braku standardowych procedur wspomagających proces zarządzania zmianą i podejmowania decyzji, może mieć zasadniczy wpływ na realizację złożonych koncepcyjnie projektów. Jedno-

znaczna definicja kompetencji i odpowiedzialności za wykonywane zadania, specyfikacja kryteriów i zasad odbioru produktów przedsięwzięcia, sprzyja efektywnemu zarządzaniu projektem.

W przypadku wdrażania metodyki w grupie firm konieczne jest zdefiniowanie poziomu na jakim standaryzacja ma się odbywać. Najczęściej niemożliwe jest, chociażby ze względu na różnice organizacyjne i biznesowe, ujednoczenie procesu realizacji przedsięwzięcia na najniższym poziomie sposobu wykonania zadań. Wydaje się jednak, że nie jest to konieczne. Wystarczy bowiem standaryzacja definicji planowanych zadań i produktów będących wynikiem ich wykonania, np. dokumentacji projektowej, oraz uruchomienie jednolitych procedur wspierających zarządzanie i kontrolę jakości produktów przedsięwzięcia.

### 3. Strategie wdrażania metodyki realizacji przedsięwzięć

Najczęściej ilość, różnorodność i zasięg prowadzonych przedsięwzięć oraz liczba osób i firm zaangażowanych do ich realizacji, wymusza stworzenie przejrzystego i uniwersalnego modelu procesu zarządzania przedsięwzięciami. Można skorzystać z opracowanych przez firmy z wieloletnim doświadczeniem w zarządzaniu projektami, **gotowej metodyki**, np. AIM (Application Implementation Method) firmy Oracle, PMM (Project Management Methodology) firmy IBM, , SPICE (Software Process Assessment) SPICE Project Organisation. Wiele firm decyduje się na stworzenie **autorskiej metodyki** bazując na własnych bogatych doświadczeniach, uzupełnionych o elementy zaczerpnięte z metodyk firmowych. Wybór odpowiedniej drogi standaryzacji projektów zależy od wielu czynników i wymaga głębokiej analizy, należy wziąć pod uwagę m.in. profil firmy oraz wykorzystywanych w projektach systemów, strukturę organizacyjną, wymagania dotyczące budżetowania i sprawozdawczości itd.

Osobnym problemem jest opracowanie strategii wprowadzenia metodyki w życie, a więc poniekąd stworzenie metodyki wdrożenia metodyki w przedsiębiorstwie. Istnieją dwie, zasadniczo różne, drogi uruchomienia procesu standaryzacji realizacji przedsięwzięć:

- wdrożenie kompleksowe, polegające na jednorazowym wprowadzeniu w życie pełnego pakietu metodycznego,
- wdrożenie etapowe, podczas którego planuje się systematyczne uruchamianie kolejnych narzędzi metodycznych.

Kompleksowe wdrożenie metodyki, najczęściej stosowane jest przy wprowadzaniu metodyki firmowej, w postaci gotowego lub przystosowanego do indywidualnych wymagań przedsiębiorstwa, produktu. Zaletą takiego podejścia jest uzyskanie w stosunkowo krótkim czasie spójnego pakietu materiałów (np. pełnej dokumentacji projektu), możliwość ujednoczenia realizacji przedsięwzięcia na każdym jego etapie i w każdej fazie, a w związku z tym zarządzania i kontroli przedsięwzięcia w całym cyklu jego życia. Wymaga to jednak od firmy wdrażającej metodykę w ten sposób, rzetelnego przygotowania, poprzedzonego wnikliwą analizą mającą na celu ocenę dojrzałości organizacji do przeprowadzenia standaryzacji. Konieczne są duże nakłady pracy związane ze szkoleniem pracowników, przygotowaniem struktury organizacyjnej firmy i lokalizacją narzędzi dostarczanych przez metodykę: procedur, instrukcji, szablonów i oprogramowania informatycznego. Taki sposób uruchamiania narzędzi metodycznych stanowi również największe obciążenie dla realizatorów, wymuszając praktycznie z dnia na dzień, zmianę dotychczasowego trybu pracy. Niewątpliwie wyzwaniem dla zespołu standaryzującego jest zarządzanie zmianami w pakiecie metodycznym, które w początkowym etapie uruchomienia metodyki wymaga ogromnej pracy, ze względu na konieczność praktycznej weryfikacji przygotowanych dokumentów i narzędzi informatycznych. W przypadku kompleksowego wdrożenia metodyki, zarządzanie zmianami realizowane jest w odniesieniu do rozległej, objętej zasięgiem standaryzacji, struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Źródło zmian ma charakter rozproszony, złożony organizacyjnie, o czym należy bezwzględnie pamiętać tworząc procedury zarządzania zmianami w projekcie standaryzacyjnym.

Alternatywnym rozwiązaniem jest etapowe wdrażanie metodyki realizacji przedsięwzięć. W tym przypadku konieczne jest dokonanie wyboru procesów projektowych, które zostaną objęte standaryzacją w kolejnych etapach wdrożenia oraz potrzebnych do tego narzędzi. Metoda taka zalecana jest przede wszystkim przy wdrażaniu metodyki autorskiej oraz w przypadku, gdy przedsiębiorstwo nie jest jeszcze na tyle rozwinięte organizacyjnie, aby standaryzacja objęła swym zasięgiem wszystkie jego poziomy i jednostki. Dodatkową zaletą takiego rozwiązania jest stosunkowo mały opór napotykanym ze strony użytkowników narzędzi metodycznych, którzy zyskują czas na ocenę ich praktycznej przydatności w procesach realizacyjnych i możliwość postulowania zmian. Niewątpliwie trudniej tworzy się, w tym wypadku, kolejne elementy metodyki, ponieważ z założenia nie mogą być one kompletne w początkowych fazach jej wdrożenia. Jest to szczególnie uciążliwe przy tworzeniu procedur wspomagających procesy zarządzania i zapewniania jakości w przedsięwzięciu. Złożona i wzajemnie powiązana struktura tych procedur, powoduje konieczność częstego ich wersjonowania, co z kolei wymusza zastosowanie sprawnych mechanizmów dystrybucji informacji i dokumentacji przedsięwzięcia. W miarę rozszerzania zakresu realizacji przedsięwzięcia objętego procesem standaryzacji, pojawia się również problem kwalifikacji zadań realizowanych w projektach do odpowiedniej wersji wprowadzanego standardu, aby uniknąć sytuacji, w której projekty częściowo realizowane są dowolnie, a częściowo zgodnie z obowiązującym standardem. Jak widać i w tym przypadku, zasadniczym problemem pojawiającym się przy etapowej standaryzacji realizacji przedsięwzięć jest zarządzanie zmianami. Stanowi ono niebagatelne wyzwanie dla zespołu odpowiedzialnego za wdrożenie metodyki. W przeciwieństwie do modelu kompleksowego wprowadzania narzędzi standaryzacyjnych, zmiany generowane są przede wszystkim centralnie, przez zespół standaryzacyjny i pod tym kątem należy sprofilować procedury zarządzania zmianą dla przedsięwzięcia standaryzacyjnego.

#### 4. Przykładowy scenariusz etapowego wdrożenia metodyki realizacji przedsięwzięć

Scenariusz etapowego wdrożenia metodyki realizacji przedsięwzięć przedstawiony zostanie na przykładzie działań standaryzacyjnych w firmie Emax SA.

Podstawą stworzenia scenariusza etapowego wdrożenia narzędzi metodycznych była dekompozycja makroprocesu realizacji przedsięwzięcia na procesy główne: przygotowanie handlowe przedsięwzięcia (pozyskanie zapytania ofertowego i przygotowanie odpowiedzi), wykonanie (stworzenie projektu technicznego, produkcja oprogramowania, parametryzacja, instalacja i wdrożenie aplikacji) i utrzymanie (świadczenie usług serwisowych aplikacji). Pozwoliło to zdefiniować zakres jaki objęty został działaniami standaryzującymi oraz określić stan przygotowania jednostek organizacyjnych do wdrożenia. Istotne okazało się zdefiniowanie koniecznych zmian w kulturze organizacyjnej firmy, wynikających z optymalizacji procesów generowanej przez metodykę oraz weryfikacja wszystkich dotychczas stosowanych procedur.

W przypadku realizacji dużych projektów z zakresu budowy i integracji systemów informatycznych, kluczowym elementem metodyki, jest standaryzacja definiowania i wykonania zadań. Ma to szczególne znaczenie w przypadku rozproszonej struktury organizacyjnej zespołu projektowego, udziału wielu podwykonawców oraz w projektach wymagających ścisłej współpracy z przedstawicielami klienta. W związku z tym w **pierwszym etapie** wdrożenia metodyki przewidziano stworzenie mechanizmów wspomagających organizację i planowanie przedsięwzięć: proces definiowania zadań i produktów oraz proces tworzenia struktury organizacyjnej zespołów projektowych. Dla ułatwienia przedsięwzięcia podzielono na trzy kategorie: produkcyjne, wdrożeniowe oraz przygotowanie odpowiedzi na zapytania ofertowe. W celu dekompozycji przedsięwzięcia na działania, zastosowano modelowanie tzw. procesów podstawowych przedsięwzięcia – procesów grupujących poszczególne kategorie działań zależnych i rozpiętych na osi czasu, np. definiowania i mapowania wymagań, testowania systemu.

Dla każdej ze zdefiniowanych kategorii przedsięwzięć stworzono wzorcową listę zadań i produktów, które powinny powstać w wyniku ich wykonania. Osoba odpowiedzialna za zaplanowanie przedsięwzięcia miała więc do dyspozycji gotową specyfikację zadań, z której wybierała zadania niezbędne do realizacji konkretnego przedsięwzięcia. W ten sposób ujednoczono proces dekompozycji przedsięwzięcia na jednostki elementarne – zadania projektowe. Sposób wykonania każdego zadania również objęty został standaryzacją i opisany w odpowiedniej instrukcji, wchodzącej w skład dokumentacji towarzyszącej zadaniu. Realizacji każdego zadania towarzyszył zatem Dokument Podstawowy, zawierający m.in.: definicję zadania, historię realizacji, odbioru, opis produktu itd., oraz Instrukcja Zadaniowa, która stanowiła wytyczne do jego realizacji.

Przedsięwzięcie wyposażone zostało w podstawowe szablony ogólne, umożliwiające efektywną komunikację między rozproszonymi zespołami projektowymi oraz szablony niezbędne do wykonania planowanych zadań. Jednocześnie zaimplementowano mechanizm definiowania ról w projekcie oraz mapowania tych ról na procesy i zadania zaplanowane do realizacji w przedsięwzięciu. Stworzony został system oceny i weryfikacji przez zespoły projektowe proponowanych dokumentów i metod. Uruchomiono również tryb wersjonowania i dystrybucji dokumentacji standaryzacyjnej.

Celem, jaki planowano osiągnąć na tym etapie, było przede wszystkim uzyskanie efektu posługiwania się tym samym językiem przez wszystkich realizatorów zaangażowanych w przedsięwzięcie. Tym samym udało się wyeliminować niejednoznaczność w definicji zadań i co za tym idzie problemów z ich realizacją w oczekiwanym zakresie i na zakładanym poziomie jakości.

**Drugi etap** wdrożenia metodyki realizacji przedsięwzięć przewidywał wprowadzenie elementów ze sfery zarządzania i zapewniania jakości w przedsięwzięciu, m.in. procedur i instrukcji oraz towarzyszących im szablonów i wzorców. Standaryzacją objęto kompleksowo następujące procesy:

- proces zarządzania zmianą,
- proces odbioru produktu przedsięwzięcia,
- proces przeglądu realizacji przedsięwzięcia,
- proces tworzenia dokumentacji przedsięwzięcia,
- proces tworzenia i zarządzania biblioteką przedsięwzięcia.

Zdefiniowanie takiego obszaru standaryzacji podyktowane było przede wszystkim koniecznością ujednoczenia zasad działań mających bezpośredni wpływ na kontakt z klientem. Konieczne okazało się również usprawnienie sposobu wymiany informacji pomiędzy osobami zaangażowanymi w przedsięwzięcie.

Na tym etapie wdrożenia metodyki, osiągnięto spójny dla wszystkich uczestników przedsięwzięcia sposób komunikacji. Wypracowano również jednoznaczny tryb oceny realizacji zaplanowanych zadań, poprzez wykorzystanie procedury odbioru produktu będącego wynikiem wykonania każdego zadania. Wprowadzono także pierwsze elementy standaryzujące proces kontroli realizacji przedsięwzięcia oraz jego oceny końcowej.

Na kolejnych etapach wprowadzania metodyki realizacji przedsięwzięć zaplanowano rozszerzenie standaryzacji elementów ze sfery zarządzania i zapewnienia jakości. Uruchomienie kolejnych procedur oraz narzędzi podnoszących efektywność działań mających na celu planowanie i kontrolę jakości realizacji pozwala stworzyć kompletny pakiet metodyczny wspomagający realizację przedsięwzięcia począwszy od jego zaplanowania i organizacji, poprzez realizację elementów składowych, aż do jego zakończenia i oceny podsumowującej.

## **Bibliografia**

1. PMI Standard Committee (2000): A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Project Management Institute
2. Meredith J.R., Mantel S.J. Jr.: Project Management A Managerial Approach, John Wiley & Son
3. J. Davidson Frame: Zarządzanie Projektami w Organizacjach, WIG-PRESS Warszawa 2001
4. Henryk Brandenburg: Zarządzanie Projektami, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach
5. DeMarco: Controlling Software Project, Yourdon Press, 1987