

Dojrzałość systemów wspomaganie zarządzania projektami

Stanisław Gasik, Sybena Consulting

Wprowadzenie

Wiele firm oferuje narzędzia do wspomaganie zarządzania projektami i ich portfelami. Narzędzia te są wdrażane w wielu przedsiębiorstwach. Celem każdej organizacji wdrażającej takie narzędzie jest oczywiście uzyskanie maksymalnego efektu biznesowego z wdrożenia. Naturalne jest dążenie do opracowania obiektywnej klasyfikacji sposobów wykorzystania Systemów Wspomaganie Zarządzania Projektami (SZWP). Ten tekst opisuje próbę utworzenia takiej klasyfikacji.

Klasyfikacja ta dotyczy sposobu wspomaganie realizacji projektów. Organizacje, które nie realizują projektów lub nie są świadome ich realizacji, nie są objęte niniejszą klasyfikacją.

Zaproponowana klasyfikacja ma charakter wstępujący. To znaczy, że każdy wyższy poziom wymaga realizacji zadań z niższych poziomów oraz zadań specyficznych dla niego samego.

Poziom 0. Ręczny

SZWP nie jest używany.

Poziom ten zwykle wiąże się z ogólnie niską świadomością projektowego podejścia do zarządzania. Najwyższy nacisk kładzie się na finansowe aspekty realizacji projektów, nie doceniając znaczenia pozostałych obszarów zarządzania projektami. Zarządzanie czasem sprowadza się do kontrolowania głównych kamieni milowych, zwykle ustalanych zewnętrznie względem projektu. Do ewidencji danych tego typu używane jest zwykle oprogramowanie biurowe (MS Excel, MS Word).

Poziom 1. Indywidualny

SZWP wykorzystywany niezależnie w poszczególnych projektach.

Pierwszy poziom, na którym wykorzystywane są specjalizowane narzędzia wspomagające zarządzanie projektami. Narzędzia te są wykorzystywane niezależnie w poszczególnych projektach, bez komunikacji wewnątrz portfeli projektów oraz bez komunikacji z innymi obszarami zarządzania przedsiębiorstwa. Wspomaganie zarządzania projektami na tym poziomie polega głównie na utworzeniu WBS, listy czynności oraz harmonogramu. Harmonogram często uzupełniony jest o zasoby realizujące prace, ale aplikacja nie wspomaga zarządzania zasobami, ponieważ nie ma w niej informacji o wykorzystaniu zasobów w innych projektach. Możliwe jest planowanie i nadzór nad realizacją projektu.

Narzędzie wspomaga utworzenie listy czynności, terminów ich realizacji oraz ewidencji postępu prac. Na tym poziomie proces realizacji projektu oraz sposób wykorzystania narzędzia zależy od kierownika projektu. W związku z tym zwykle nie są wykorzystywane narzędziowe mechanizmy ewidencji czasu pracy, szczególnie wtedy, gdy zasoby pracują w wielu projektach.

Wspomaganie planowania i ewidencji kosztów. Możliwa jest Analiza Wartości Wypracowanej.

Najbardziej popularną aplikacją wykorzystywaną do wspomaganie zarządzania projektami na tym poziomie dojrzałości jest MS Project w wersji jednostanowiskowej.

Poziom 2. Portfelowy

SZWP wspomaga wspólne zarządzanie całym portfelem projektów organizacji.

Narzędzie utrzymuje jedno wspólne repozytorium dla wszystkich projektów realizowanych w organizacji. Utrzymuje wszystkie słowniki potrzebne do realizacji projektów w organizacji. Najważniejsze z tych słowników to:

- struktura organizacyjna,
- zbiór zasobów,
- słownik ról zasobów w projektach,
- struktura kont księgowych,
- słownik rodzajów projektów,
- wzorce WBS (tzw. metodyki projektowe),
- rodzaje ryzyk,
- wzorce dokumentów,
- słownik ról użytkowników (uprawnień) w systemie,

Narzędzie może wykonywać funkcje, do których realizacji potrzebna jest wiedza o wszystkich projektach organizacji. Najważniejsze z nich to wspomaganie wspólnego zarządzania zasobami, wspólne analizy efektywności projektów, wspomaganie komunikacji międzyprojektowej, wspomaganie jednolitego raportowania, wspomaganie jednolitych standardów realizacji projektów. Na tym poziomie dojrzałości możliwe jest wykorzystywanie narzędzia do ewidencji czasu pracy.

Z dostępnych na rynku produktów zarządzanie portfelowe jest najpełniej wspomagane przez narzędzia firmy Primavera.

Poziom 3. Zintegrowany

SZWP jest zintegrowany z systemem informacyjnym organizacji na poziomie funkcjonalnym.

Narzędzie współpracuje z innymi systemami informacyjnymi organizacji. Najważniejsze z nich to:

- System zarządzania zasobami ludzkimi (HRMS),
- System finansowo-księgowy (FK),
- System obiegu informacji,
- System zarządzania relacjami z klientami (CRM),
- System wspomaganie zakupów,
- System wspomagający produkcję.

Integracja z HRMS polega na wymianie informacji o zasobach organizacji. HRMS dostarcza informacje o istniejącej puli zasobów oraz o ich doświadczeniu, w szczególności sprzed zatrudnienia w firmie. System Wspomaganie Zarządzania Projektami dostarcza do HRMS informacje wynikające z prac wykonanych przez pracowników – rodzaj i ocena wykonanych prac.

Integracja z systemem FK polega na przekazywaniu z SWZP do FK informacji o wykonanych kosztach. W drugą stronę FK przekazuje przede wszystkim strukturę kont zaangażowanych w realizację projektów.

Integracja z systemem obiegu informacji może mieć wiele aspektów. Najważniejsze z nich to przekazywanie wszystkich informacji generowanych przez SWZP za pomocą podstawowego systemu informacyjnego organizacji: poczty elektronicznej, portalu intranetowego.

Integracja z CRM polega na powiązaniu informacji o projekcie, znajdujących się w SZWP z informacjami o kontaktach z klientem potencjalnego lub realizowanego projektu, znajdującymi się w CRM.

Integracja z systemem zakupów polega na powiązaniu informacji o wydatkach zewnętrznych projektu z informacjami o stanie realizacji zakupów.

Sposób integracji z systemem wspomagającym produkcję zależy od rodzaju działań wytwórczych. Zwykle integracja ta polega na przekazywaniu pomiędzy SZWP a systemem produkcyjnym parametrów realizacji zadań. W drugą stronę przekazywane są informacje o jakości i statusie realizowanych zadań.

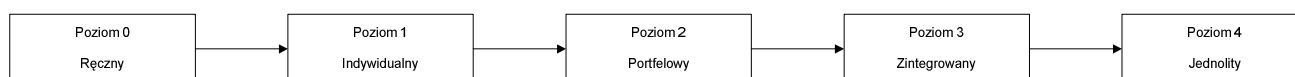
Rozwiązania tego typu w obecnej chwili nie są jeszcze dostarczane jako gotowe aplikacje „z półki”. Organizacje planujące uzyskanie tego poziomu muszą same wypracować połączenia pomiędzy poszczególnymi systemami. Rozwiązaniem gotowym najbliższym poziomowi zintegrowanemu są aplikacje SAP. Po stronie zarządzania projektami SAP najlepiej integruje się z oprogramowaniem Primavera. Firmy te są partnerami technologicznymi. Istnieje wiele wspólnych wdrożeń SAP i Primavera.

Poziom 4. Jednolity

W organizacji istnieje jedna aplikacja wspomagająca wszystkie obszary zarządzania organizacją.

Wspomaganie wszystkich funkcji koniecznych organizacji do zarządzania projektami odbywa się w jednej bazie danych. Zasób ludzki organizacji jest tożsamy (opisywany jako ten sam rekord) z zasobem wykorzystywanym w projektach. Z perspektywy projektów istnieje bezpośredni dostęp do planu kont. Ogólnie: każdy obiekt biznesowy, który na zintegrowanym poziomie dojrzałości wymagał interfejsowania i synchronizacji pomiędzy SZWP a innym systemem, na poziomie jednolitym jest przechowywany jako ten sam rekord.

W tej chwili nie są znane gotowe rozwiązania, które realizowałyby wspomaganie zarządzania projektami na poziomie jednolitym. Na tym poziomie można się spodziewać wspólnego rozwiązania SAP i Primavera; wydaje się, że firmy te coraz bardziej zacieśniają swoją współpracę.



Poziomy dojrzałości systemów wspomagania zarządzania projektami

Podsumowanie

Przedstawiony model dojrzałości systemów wspomagania zarządzania projektami ma bardzo duże znaczenie praktyczne przy wdrażaniu aplikacyjnego wspomaganie zarządzania projektami. Po pierwsze pokazuje on, jakie, stopniowo coraz większe, wymagania można stawiać systemowi wspomaganie zarządzania projektami. Po drugie pokazuje on złożoność procesu wdrożenia takiego systemu: poziom ręczny, a także indywidualny nie wymagają prawie żadnych wysiłków wdrożeniowych, zaś wdrożenie bardziej zaawansowanych rozwiązań wymaga zwykle dużych nakładów pracy. Po trzecie model może stanowić podstawę do oceny jakości rozważanych do wdrożenia rozwiązań, w szczególności poprzez wyróżnienie systemów portfelowych, zintegrowanych i jednolitych.