

Zakończenie

Piotr Zaskórski, Waldemar Łabuda

Zarządzanie projektami jest działaniem złożonym, wymagającym skrupulatnej analizy przedmiotu projektowania, ustalenia dokładnego zakresu zadaniowego oraz oceny złożoności projektu. Zadania te stanowią podstawę do zwymiarowania i zwartościowania projektu, a więc do jego wielowymiarowej ewaluacji i walidacji. W niniejszej książce przedstawiono wybrane metody i modele ewaluacji w kontekście kryteriów czasowo-kosztowych, jakości oraz organizacji zespołu projektowego, z uwzględnieniem standardów organizacyjnych w kontekście ryzyka i efektywności podejmowanych działań.

Analiza działań i problemów, z jakimi spotyka się kierownik projektu podczas organizowania i planowania projektu, wiąże się z ustaleniem najważniejszych działań, niezbędnych do przygotowania, zainicjowania i zaplanowania projektu, zarówno z punktu widzenia wyboru metodyki postępowania, jak i samego zwymiarowania danego projektu. W dalszym ciągu można stosować zarówno podejście tradycyjne, jak i zwinne do przygotowania, inicjowania, planowania, jak i organizowania projektów informatycznych, w tym projektów produkcji oprogramowania.

Jednoznaczność terminologiczna ma w tym względzie duże znaczenie w procesach komunikowania się w projekcie, powinna być uporządkowana już w fazie przedprojektowej, choć oczywiście dotyczy to całego cyklu życia projektu. W książce wskazano, że analiza działań podejmowanych podczas planowania projektu może bazować na podejściu tradycyjnym reprezentowanym przez metodyki PMI (grupa procesów planowania) oraz PRINCE2 (temat Plany), jak również na podejściu zwinnym reprezentowanym przez metodyki SCRUM i DSDM. Pokazane tu tzw. poziomy planowania można powiązać z poziomami zarządzania i strukturami organizacyjnymi powoływanymi do realizacji projektu. Te elementy przewijają się w całej książce głównie w aspekcie szacowania oraz pozyskiwania zasobów osobowych, posiadających kompetencje wymagane do realizacji prac projektowych oraz problemów związanych z alokacją zasobów do projektu.

Problem wyboru metodyki realizacji i zarządzania projektem informatycznym jest bezpośrednio związany ze stosowaniem dobrych praktyk, a więc technik i metod wykorzystywanych zarówno w podejściu tradycyjnym, jak zwinnym. Jednym z głównych zadań kierownika projektu jest opracowanie realnego harmonogramu realizacji przedsięwzięć projektowych. Optymalizacja czasowo-kosztowa, a przede wszystkim przygotowanie wiarygodnych danych i oszacowań wymiaru czasowo-kosztowego, jest ważnym narzędziem do

racjonalizacji procesu projektowania, z założeniem zapewniania pożądanej jakości produktów oraz z uwzględnieniem dynamicznie zmieniającej się sytuacji projektowej. W książce wskazano na istotę optymalizacji czasowo-kosztowej i określono wpływ optymalizacji na efektywność, jakość i wydajność w projektach informatycznych.

Przedstawione w załączniku 2 studium przypadku dotyczące zastosowania metody CPM-COST na podstawie zebranych danych wskazuje na możliwość kreowania poziomu jakości i efektywności w projektowaniu. Ponadto można zauważyć zależność, że skrócenie czasu realizacji projektu dzięki dodatkowym nakładom skutkuje chwilowym obniżeniem efektywności, co jednak może być zrekompensowane poziomem jakości w dłuższej perspektywie postrzegania jakości projektu i relacji z otoczeniem/właścicielem projektu.

W części publikacji akcentuje się problem podjęcia decyzji i tego, czy zmniejszenie efektywności w projekcie jest odpowiednio zrekompensowane przyspieszeniem prac i wzrostem jakości w sensie procesowym (wyższe nakłady powinny kreować zwiększoną jakość wykorzystanych zasobów, a przez to i wyższą jakość produktu).

Warto w tym miejscu pamiętać, że każdy projekt jest niepowtarzalny i wyniki przedstawione w studium przypadku mogą stanowić zaledwie ilustrację konkretnego projektu. Ważna jest jednak procedura związana z pozyskaniem odpowiednich danych, co samo w sobie stanowi ważny aspekt budowania wspólnej świadomości w zespole projektowym – co do ograniczeń i możliwości działania.

Ponadto metody optymalizacji czasowo-kosztowej oferują pewną formę elastyczności, więc istnieje możliwość dostosowania przyspieszenia w projekcie do możliwości budżetowych projektu (dostępnego budżetu w projekcie). Oczywiście ich przydatność może być ograniczana błędami kalkulacyjnymi – zarówno czasów, jak i kosztów projektowania – co rzutować może na jakość samego procesu planowania i harmonogramowania przedsięwzięć projektowych. Stąd obliczenia wykonane w ramach metod optymalizacji czasowo-kosztowej należy postrzegać z pewnym marginesem niepewności, z uwzględnieniem ich iteracyjnego wykorzystania w dynamice procesu projektowania w ślad za zmianą parametrów projektu.

W książce przeanalizowano i przedstawiono szereg zagadnień związanych z szeroko rozumianym pojęciem jakości w projekcie, począwszy od zdefiniowania pojęć projektu oraz jego jakości, poprzez opisanie wybranych metodyk zarządzania projektami, aż do opisu kryteriów systemowych, wykorzystywanych do ewaluacji jakości w projekcie.

Ekspozycja pojęcia jakości w projekcie w ujęciu jakości *ex-post* i *ex-ante* daje dobrą perspektywę dla procesowego zarządzania jakością. Przedstawione wybrane metody, techniki i standardy jakości dokumentują, że dobrze zdefiniowany problem jakości procesu projektowania jest często wystarczającą determinantą dla jakości produktu. Przedstawione propozycje autorskich modeli ewaluacji jakości *ex-ante* i jakości *ex-post* stanowią zaledwie sugestię sposobu postępowania w sensie formalnego algorytmu, ale w sensie utylitarnym są swego rodzaju prowokacją do tego, aby jakości poświęcić należyty czas w każdym pro-

jekcie. Głębokość tych analiz i ich wyniki – nawet jeśli nie poddamy ich „obróbce” formalnej – mogą stanowić szczególną wartość rzutującą na świadomość ograniczeń i możliwości działania, zagrożeń oraz słabości i siły zespołu projektowego (np. wg analizy SWOT).

Załącznik nr 3 jest pewną ilustracją wykorzystania i porównania dwóch projektów wg wskaźników jakości. Autorzy mają świadomość, że zaprezentowane modele ewaluacji jakości powinny być poddane szerszej analizie porównawczej, co mogłoby się przyczynić do ich uproszczenia (np. poprzez ewentualne znalezienie silnej korelacji między różnymi atrybutami lub obszarami oceny jakości *ex-ante*, co zredukowałoby liczbę analizowanych atrybutów). Ważne jest jednak, aby na bieżąco ewaluować i kontrolować jakość już na poziomie samego procesu projektowego, od początkowych faz projektu. W przypadku stwierdzenia nieprawidłowości w postaci zbyt niskiego wskaźnika jakości w którejkolwiek fazie projektu, należy jak najszybciej podjąć działania naprawcze, ponieważ w dalszych fazach koszty takich działań będą coraz wyższe. Pominięcie lub lekceważące podejście do któregośkolwiek aspektu projektu może znacząco obniżyć jakość zarówno w wymiarze procesu projektowania, jak i jakość samego produktu.

Organizacja i ustanowienie struktur organizacyjnych realizacji projektu to problem bezpośrednio związany z wyborem metodyk realizacji i zarządzania projektem, w tym z zapewnianiem spełniania kryterium jakości, efektywności i ryzyka. W książce przedstawiono oraz porównano możliwe warianty struktur organizacyjnych zespołów projektowych z uwzględnieniem wymienionych kryteriów. Dekompozycja struktur zespołów na komponenty zorientowane na prace koncepcyjno-projektowe, wytwórczo-implementacyjne oraz kontroli jakości jest pewnym uproszczeniem modelowym. Daje to jednak dobry obraz tego, że kompetencje zespołu powinny być dynamicznie dostosowywane do struktury zadaniowej projektu. Stąd pokazanie różnych kombinacji (wariantów) kształtowania zespołu z próbą kompresji wybranych ról – może stanowić podstawę do pogłębionej analizy przydatności określonej struktury w konkretnym projekcie. Niewielkie bowiem zmiany w składzie zespołu prowadzić mogą do dużych zmian zarówno w efektywności, jak i w poziomie ryzyka przedsięwzięć projektowych realizowanych przez dany zespół.

W procesie modelowania składu zespołu warto uwzględnić fakt, że efektywność zespołu jest silnie skorelowana z jakością współpracy pomiędzy jego członkami, jak również z poziomem synergii w zespole. Ponadto stała i systematyczna ocena ryzyka i efektywności jest ważną determinantą organizacji zespołów projektowych, szczególnie w projektach informatycznych, co uzewnętrzniono w załączniku 4. Przedstawione struktury mogą być dodatkowo ulepszone poprzez modyfikację relacji wewnętrznych w zespołach i wykorzystywanie nie tylko modeli struktur hierarchicznych, ale także procesowych, a w tym macierzowych, sieciowych, wirtualnych, czy też tzw. hipertekstowych, które nie rugują dotychczasowego porządku organizacyjnego w organizacji projektowej, ale każą na tym porządku (rezerwuarze dostępnych zasobów) budować struktury i zespoły zadaniowe dla realizacji konkretnych przedsięwzięć.

Autorzy pragną oddać do rąk Czytelnika opracowanie, które może być nie tylko pomocą dydaktyczną dla studentów w obszarze zarządzania projektami, ale także inspiracją do podobnych badań w kontekście szerszego wykorzystania modeli i metod formalnych w ewaluacji projektów. Wszystko razem może być także inspiracją do twórczej perspektywy postrzegania projektów w systemach (organizacjach) projektowych, chociażby w kontekście praktycznego budowania wspólnej świadomości zespołów projektowych w aspekcie tworzenia jednolitego i jednoznacznego (mierzalnego, zasada SMART) systemu wartości i jakości.

Zapewne nie wszystkie elementy omawianych zagadnień zostały wystarczająco naświetlone. Ograniczenia edycyjne oraz możliwa kontynuacja prac na tym kierunku każą jednak w tym momencie zatrzymać ten wymiar merytoryczny. Trwające badania mogą otworzyć możliwość uszczegóławiania i rozwijania kolejnych wątków poznawczych, połączonych z aspektem przydatności menedżersko-biznesowej.