

Jarosław Milewski

Zarządzanie projektami „w pigułce”

Metodyki klasyczne i zwinne

Najważniejsza linia podziału w podejściu do zarządzania projektami przebiega pomiędzy metodykami klasycznymi (kaskadowymi) i zwinnymi. Filozofia tych pierwszych streszcza się w stwierdzeniu: „najpierw wszystko starannie zaplanuj, a potem wykonaj zgodnie z planem”, a tych drugich: „rób tak długo, aż będzie dobrze”.

Metodyki klasyczne nadają się przede wszystkim do projektów o dobrze określonych wymaganiach: jeśli nie wiemy, co chcemy uzyskać na końcu, trudno zaplanować dokładną ścieżkę dojścia do celu. Ich największą zaletą jest to, że staranne planowanie daje nadzieję zmieszczenia się w rozsądnych granicach czasu i budżetu. Natomiast próba wcześniejszego dokładnego zdefiniowania produktu końcowego prowadzi zwykle do tego, że dostajemy produkt co prawda zgodny ze specyfikacją, ale nie sprawiający nam wielkiej satysfakcji.

Metodyki zwinne stosujemy w projektach o słabo określonych wymaganiach, albo takich, gdzie szczególnie nam zależy na atrakcyjności rozwiązania. Przy tym podejściu trudno z góry ocenić czas i koszt projektu, za to jest nadzieja na uzyskanie takiego produktu końcowego, który naprawdę uszczęśliwi nas albo naszych klientów.

Reprezentatywne metodyki klasyczne

Mamy tu dwóch zdecydowanych liderów: brytyjski PRINCE2[®] i amerykański PMI/PMBOK[®]. W praktyce, oba są szeroko stosowane na całym świecie. Pierwsza wersja obu standardów wyszła w tym samym 1996 roku, oba są obecnie w wersji 5-tej. Podejścia te są często traktowane jako konkurencyjne, a w gruncie rzeczy są komplementarne. Wynika to m.in. stąd, że PRINCE2[®] opisuje projekt bardziej z punktu widzenia klienta, a PMBOK[®] – bardziej z punktu widzenia dostawcy. Zgodnie z podejściem klasycznym, ponad 60% objętości każdego z podręczników to procesy planowania.

PRINCE2[®]

Sformalizowana metodyka zarządzania projektami mająca swoje korzenie w sektorze publicznym, ale stosowana szeroko także w sektorze prywatnym. Wypreparowana warstwa zarządcza projektu: studiując PRINCE2[®] nie dowiemy się nawet, jak skonstruować szczegółowy harmonogram projektu, dowiemy się jedynie, kto i kiedy go sporządza oraz kto i kiedy go zatwierdza.

Strukturalnie, PRINCE2[®] opisany jest jako kombinacja 7 „tematów” (obszarów wiedzy) oraz 7 podstawowych procesów, wraz ze szczegółową strukturą organizacyjną oraz regułami postępowania w rozmaitych sytuacjach. Jeśli policzyć tzw. działania (dawniej podprocesy) składające się na „duże” procesy, to jest ich łącznie 40.

PRINCE2[®] próbuje walczyć z dylematem sztywnego planowania dzieląc projekt na etapy i stosując zgrubne planowanie na poziomie całego projektu oraz dokładniejsze planowanie w bliższym horyzoncie czasowym. Punktem wyjścia dla procesów planowania jest Struktura Podziału Produktów (PBS).

Centrum Rozwiązań Menedżerskich S.A.

ul. Kłobucka 25, 02-699 Warszawa, Zarejestrowana w Sądzie Rejonowym dla m.st. Warszawy
XII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego nr: 0000142150, NIP:522-23-59-856.
Kapitał zakładowy wpłacony w całości w wysokości 1.267.550,00 zł

Mocne strony PRINCE2®:

- Koncentracja na produktach. Dokładny opis wszystkich produktów dostarczanych przez projekt, wraz z kryteriami jakościowymi.
- Wypiełgnowane uzasadnienie biznesowe projektu: ważne jest nie tylko to, co dostaniemy, ale również to, co będziemy z tego mieli.
- Dobrze określona, choć nieco przyciężkawa struktura organizacyjna. Wsparcie dla ładu korporacyjnego: zarówno Kierownik Projektu, jak i Komitet Sterujący (a także pozostałe role) nie funkcjonują w próżni, lecz mają jasno zdefiniowany styk z resztą organizacji oraz dostawcami zewnętrznymi.
- Precyzyjnie opisane mechanizmy sterowania, np. eskalacji zagadnień, obsługi zmian, itp.

Słabe strony PRINCE2®:

- Niemal całkowity brak zainteresowania dla umiejętności „miękkich”, które często decydują o powodzeniu projektu.
- Mało konkretnych technik wspierających codzienną pracę projektową. W zasadzie bliżej opisane są tylko dwie: planowanie oparte na produktach oraz technika przeglądu jakości. Szczególnie bolesna jest niewielka liczba wskazówek dotyczących harmonogramowania i budżetowania.

Natomiast nieprawdą jest, jakoby PRINCE2® był metodyką szczególnie zbiurokratyzowaną. To, że w dodatku A podręcznika mamy niemal gotowe szablony 26 podstawowych dokumentów (produktów zarządczych), należy traktować bardziej jako zaletę, niż wadę. Nie musimy przecież stosować wszystkich, a odpowiednie dostosowanie metodyki np. do mniejszych projektów jest wręcz obowiązkiem zespołu zarządzającego. Co ciekawe, gdy dokładnie przeanalizujemy PMBOK®, to okaże się, że znajdziemy tam w sumie 44 rozmaite dokumenty, w tym 26 rekomendowanych (co za zbieżność!). Tak więc stopień zbiurokratyzowania projektu zależy wyłącznie od woli i doświadczenia prowadzącego.

PMBOK®

Szeroko zakrojone podejście do zarządzania projektami, mające swoje korzenie w sektorze prywatnym, ale stosowane szeroko również w sektorze publicznym. Swoją fantastyczny sukces (również komercyjny) PMBOK® zawdzięcza m.in. temu, że w zależności od okoliczności Project Management Institute przedstawia go albo jako nie-preskryptywne kompendium wiedzy (skrzynka narzędziowa – „bierz co chcesz, byle ci się udało”) albo jako konkretną metodykę ze zdefiniowanymi wejściami i wyjściami procesów. Zawartość PMBOK®, po usunięciu wszelkich komentarzy do procesów, udało się również przeforsować jako amerykańską (ANSI, nie ISO) Normę Zarządzania Projektami, co jest naprawdę zdumiewające dla publikacji o takim poziomie rozmycia.

Strukturalnie, PMBOK® opisany jest jako kombinacja 10 obszarów wiedzy oraz 5 grup procesów odpowiadających fazom cyklu życia projektu lub etapu. Każdy z 44 procesów (znowu uderzająca analogia z liczbą działań PRINCE2®), jest przypisany do dokładnie 1 obszaru wiedzy i 1 grupy/fazy, co bywa nieco sztuczne, ale przynajmniej dobrze porządkuje pole działania.

PMBOK® próbuje walczyć z dylematem sztywnego planowania stosując tzw. planowanie kroczące, tzn. stopniowe uszczegóławianie planu projektu w miarę postępu prac. Punktem wyjścia dla procesów planowania jest Struktura Podziału Pracy (WBS), która różni się od PRINCE2®'owego PBS głównie nazwą oraz bardziej pragmatycznym podejściem do dekompozycji zakresu projektu, co pozwala mn.in. na naturalne przejście do harmonogramu.

Centrum Rozwiązań Menedżerskich S.A.

ul. Kłobucka 25, 02-699 Warszawa, Zarejestrowana w Sądzie Rejonowym dla m.st. Warszawy
XII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego nr: 0000142150, NIP:522-23-59-856.
Kapitał zakładowy wpłacony w całości w wysokości 1.267.550,00 zł

Silne strony PMBOK[®]:

- Bogaty przegląd technik stosowanych w codziennym zarządzaniu projektem. Na szczególną uwagę zasługuje Metoda Wartości Wypracowanej (EVM), pozwalająca na zintegrowane śledzenie postępów projektu od strony czasu i kosztu.
- Szczegółowe wskazówki dotyczące konstrukcji harmonogramu i budżetu.
- Uwzględnienie „miękkich” aspektów zarządzania projektem, takich jak rozwój zespołu i zarządzanie interesariuszami.
- Bardziej elastyczne podejście do cyklu życia projektu, pozwalające na zastosowanie 5 grup procesów albo w „pełnej kaskadzie” obejmującej cały projekt od początku do końca, albo powtarzanej w każdym etapie/fazie.

Słabe strony PMBOK[®]:

- Niemal całkowita koncentracja na roli Kierownika Projektu. Poza nieco mitycznym Sponsorem, brak tu szerszego wsparcia dla organizacyjnego ładu zarządzania projektami, co daje wrażenie pozostawienia (niezwykle skądinąd kompetentnego) Kierownika Projektu samemu sobie.
- Brak głębszego zrozumienia dla uzasadnienia biznesowego. Powody podjęcia projektu to bardziej zmartwienie Sponsora, niż Kierownika Projektu, który ma po prostu dostarczyć wymagane pudełko.
- Przy całym bogactwie technik wspomagających zarządzania projektem, są one z konieczności traktowane dość powierzchownie. Przykładowo, wiele z omawianych metod kontroli jakości ma charakter czysto statystyczny, co nie bardzo pasuje do prototypowej działalności projektowej. Również podbudowa teoretyczna umiejętności miękkich wzbudza często wesołość u zawodowych psychologów. No, ale przynajmniej coś na ten temat jest napisane.

Reprezentatywne metodyki zwinne

Najstarszą i najszerzej stosowaną metodyką zwinną jest amerykański SCRUM[®], który został opublikowany po raz pierwszy w roku 1995, a więc niemal dokładnie w tym samym momencie, co pierwsze formalne specyfikacje metodyk kaskadowych. Najpoważniejszą alternatywą dla SCRUM[®] jest brytyjski DSDM Atern[®], który przeżywa ostatnio drugą młodość dzięki opracowaniu jego okrojonej wersji pod chwytliwą nazwą AgilePM[®].

Wszystkie metodyki zwinne opierają się na pomysłach intensywnej pracy wysoce zintegrowanego zespołu w krótkich cyklach produkcyjnych. Celem każdego cyklu jest dostarczenie kolejnego przybliżenia produktu końcowego, a nie sterty dokumentacji. Bardzo ważna jest bezpośrednia komunikacja wszystkich zaangażowanych stron, w tym silne zaangażowanie odbiorcy produktu.

W metodykach klasycznych wszelka zmiana w stosunku do tego, co wcześniej ustalono, jest poważnym problemem wymagającym decyzji na wielu szczeblach zarządzania. Tutaj jest odwrotnie. Zmiana jest siłą napędową projektu, a jeśli nie mamy już ochoty niczego zmieniać, to znaczy, że projekt się skończył.

Podstawowym problemem metodyk zwinnych jest trudność w oszacowaniu wysiłku potrzebnego do zakończenia projektu. Czyni je to szczególnie predestynowanymi do projektów:

Centrum Rozwiązań Menedżerskich S.A.

ul. Kłobucka 25, 02-699 Warszawa, Zarejestrowana w Sądzie Rejonowym dla m.st. Warszawy
XII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego nr: 0000142150, NIP:522-23-59-856.
Kapitał zakładowy wpłacony w całości w wysokości 1.267.550,00 zł

- wewnętrznych, takich jak np. stworzenie nowego produktu przeznaczonego na rynek lub udoskonalenie wewnętrznych procedur pracy; elastyczny czas i koszt przedsięwzięcia jest tutaj elementem strategii inwestycyjnej
- kontraktowych, ale takich, w których klient ma duże zaufanie do umiejętności dostawcy i/lub zależy mu na wyjątkowej atrakcyjności rezultatu
- wszelkich innych projektów o niejasnych lub trudnych do przewidzenia cechach produktu końcowego

Zauważmy, że do tej ostatniej kategorii należą praktycznie wszystkie projekty programistyczne, ponieważ naprawdę trudno znaleźć użytkownika zdolnego do wyartykułowania swoich oczekiwań zanim nie zobaczy działającego systemu. Z tego powodu zdecydowana większość metodyk lekkich wywodzi się z produkcji oprogramowania, chociaż obecnie są one spotykane w niemal wszystkich obszarach zastosowań.

Wbrew pozorom, metodyki zwinne wymagają wyższej dyscypliny, niż metodyki klasyczne. Projekt zwinny w wykonaniu nieprzygotowanego zespołu to często katastrofa. Projekt zwinny w wykonaniu dobrze zgranego zespołu potrafi dać wyniki przechodzące wszelkie oczekiwania.

SCRUM®

Z całym szacunkiem dla poprzedników i następców, SCRUM® jest uważany za matkę wszystkich metodyk zwinnych. Nie ma tu żadnych standardowych założeń co do czasu, kosztu i zakresu projektu. W zasadzie jedyne mechanizmy kontrolne to priorytety wymagań i ewentualne ograniczenie z góry liczby cykli produkcyjnych, zwanych tutaj sprintami. Dokumentacja projektowa ogranicza się do artefaktów w rodzaju „historyjek użytkownika” czy tzw. wykresu spalania dla sprintu. Inne elementy folkloru to codzienne krótkie odprawy projektowe oraz zasada nieingerencji w pracę samorganizującego się zespołu.

Silne strony SCRUM®:

- Niespotykana prostota i elastyczność. Specyfikacja metodyki SCRUM®, starannie szlifowana od prawie 20 lat, zajmuje nieco ponad 10 stron. Inna sprawa to wprowadzenie proponowanych zasad w życie. Nie na darmo SCRUM® uchodzi za metodykę „wyjątkowo łatwą do zrozumienia i wyjątkowo trudną do opanowania”.

Słabe strony SCRUM®:

- Takie jak wszystkich metodyk lekkich. Tutaj występują one ze szczególną siłą, z uwagi na radykalizm podejścia.

AgilePM®

Uproszczenie i częściowa adaptacja metodyki Atern® dla środowiska zgodnego z PRINCE2®, wykonane przez konsorcjum DSDM na zamówienie Association for Project Management Group (APMG).

Wbrew swojej atrakcyjnej handlowo nazwie, AgilePM® można uważać raczej za metodykę „pół-zwinną”, łatwiejszą do przełknięcia dla tradycyjnie zarządzanych organizacji. Podstawowe założenie polega na ustaleniu na sztywno czasu i kosztu projektu, przy zachowaniu daleko idącej elastyczności zakresu. Priorytety wymagań podawane są zwykle na skali „MoSCoW” (musi być, powinno być, może być, nie będzie), przy czym zalecenie jest takie, żeby wymagań typu „musi być” było ok. 60% i są to jedyne wymagania, których spełnienie jest gwarantowane przez dostawcę. Reszta – jak się da.

Podejście takie nie jest pozbawione podstaw. Zgodnie z ogólnym założeniem podejścia zwinnego, odbiorca sam nie wie, czego chce. Należy więc mu zapewnić przede wszystkim te cechy produktu, bez których produkt w ogóle nie ma sensu.

Centrum Rozwiązań Menedżerskich S.A.

ul. Kłobucka 25, 02-699 Warszawa, Zarejestrowana w Sądzie Rejonowym dla m.st. Warszawy
XII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego nr: 0000142150, NIP:522-23-59-856.
Kapitał zakładowy wpłacony w całości w wysokości 1.267.550,00 zł

A potem poczekać na pierwsze wnioski z użytkowania i przystąpić do dalszego rozwoju, być może w ramach kolejnego projektu.

Silne strony AgilePM®:

- Faza przygotowawcza, pozwalająca na chociaż wstępne zrozumienie, czy w ogóle warto podejmować prace.
- Większa kontrola kierownictwa nad przebiegiem projektu. Gwarantowany czas i koszt brzmi bardzo przekonująco. Trochę trudniej wytłumaczyć, że nie wiadomo dokładnie, co za te pieniądze i w tym czasie zostanie zrobione.
- Niezła integracja ze środowiskiem PRINCE2®. AgilePM® może być stosowane jako metoda pracy zespołów, osadzonych w klasycznym otoczeniu zarządczym.

Słabe strony AgilePM®:

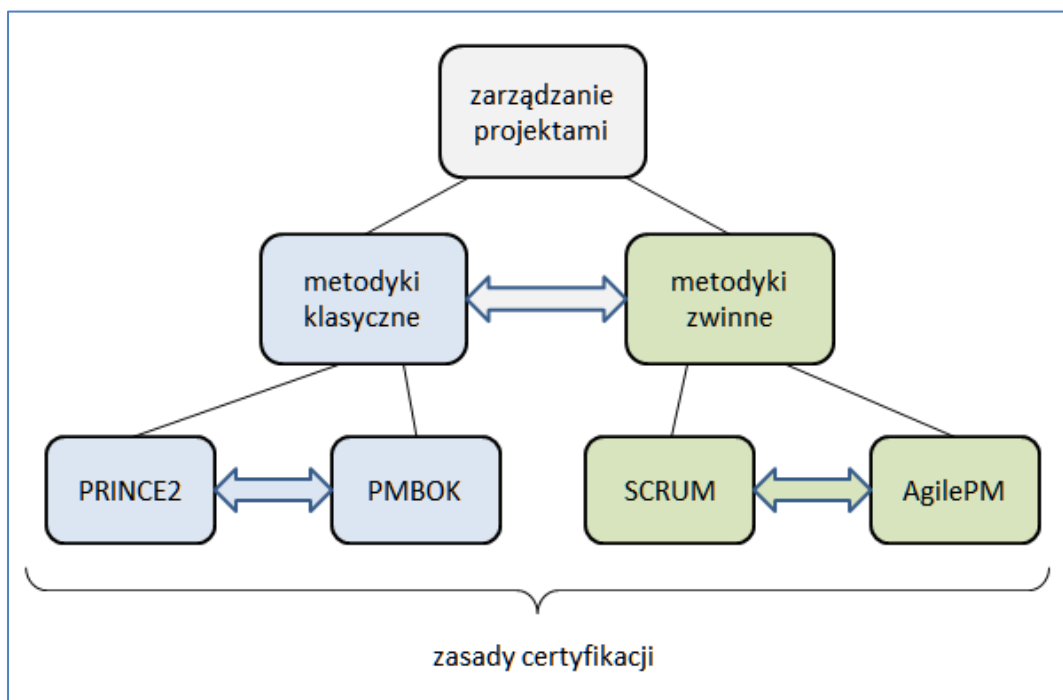
- Stosunkowo skomplikowana struktura organizacyjna, co wydaje się dość dziwne jak na metodykę, która chce uchodzić za zwinną. Przykładowo, zrozumienie subtelnych różnic pomiędzy Wizjonerem Biznesowym, Ambasadorem Biznesowym i Analitykiem Biznesowym może zająć dłuższą chwilę.
- Płytkie podejście do zarządzania ryzykiem.

Centrum Rozwiązań Menedżerskich S.A.

ul. Kłobucka 25, 02-699 Warszawa, Zarejestrowana w Sądzie Rejonowym dla m.st. Warszawy
XII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego nr: 0000142150, NIP:522-23-59-856.
Kapitał zakładowy wpłacony w całości w wysokości 1.267.550,00 zł

1-dniowe szkolenie praktyczne

Pogłębione omówienie przedstawionych wyżej zagadnień, według następującego schematu:



1. Obszary stosowalności metodyk klasycznych i zwinnych
2. Bezpośrednie porównanie metodyk PRINCE2[®] i PMBOK[®]
 - mapowanie procesów i obszarów wiedzy
 - kluczowe role i obowiązki
 - porównanie dokumentacji projektowej
3. Bezpośrednie porównanie metodyk SCRUM[®] oraz AgilePM[®]
 - różnice terminologiczne
 - kluczowe role i obowiązki
 - porównanie narzędzi projektowych
4. Ścieżki certyfikacyjne dla wszystkich omówionych metodyk
 - wymagania wobec kandydatów
 - stopnie certyfikacji
 - zasady i koszty zdawania poszczególnych egzaminów

ITIL[®] is a registered trade mark of AXELOS Limited. M_o_R[®] is a registered trade mark of AXELOS Limited. MoP[®] is a registered trade mark of AXELOS Limited. MoV[®] is a registered trade mark of AXELOS Limited. MSP[®] is a registered trade mark of AXELOS Limited. P3O[®] is a registered trade mark of AXELOS Limited. P3M3[®] is a registered trade mark of AXELOS Limited. P3O[®] is a registered trade mark of AXELOS Limited. PRINCE2[®] is a registered trade mark of AXELOS Limited. The Swirl logo[™] is a trade mark of AXELOS Limited. CHAMPS2[®] is a Registered Trade Mark of Birmingham City Council. COBIT[®] is a trademark of ISACA[®] registered in the United States and other countries. CRM S.A.[®], BPIP[®] są zarejestrowanymi znakami handlowymi DEVOTEAM Center of Excellence S.A.

Centrum Rozwiązań Menedżerskich S.A.

ul. Kłobucka 25, 02-699 Warszawa, Zarejestrowana w Sądzie Rejonowym dla m.st. Warszawy
XII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego nr: 0000142150, NIP:522-23-59-856.
Kapitał zakładowy wpłacony w całości w wysokości 1.267.550,00 zł