

Kamienie milowe Projektu

Jak otrzymać produkt, który jest elementem wyjściowym projektu, o określonych wymaganiach? Należy zrealizować kolejne etapy składające się na projekt. Wykonanie tych czynności pozwoli osiągnąć ostateczny efekt.

A co zrobić z projektami z bardzo złożonymi działaniami i rozłożonymi w czasie? Niekiedy w przypadku dużej ilości działań, projekty są dzielone na etapy składające się z kolejno następujących procesów. Jeżeli podzielimy to na etapy w celu uzyskania częściowych efektów Projektu, możemy mówić o tzw. kamieniach milowych Projektu. Kamień milowy Projektu może zostać określony jako element cyklu (życia) projektu w którym wykonane zostało istotne zadanie częściowe, wpływające na końcowy, oczekiwany efekt całego Projektu. Podział Projektu na ważne etapy do wykonania, nazywamy kamieniami milowymi Projektu.

Projekt, przedsięwzięcie a może jeszcze inaczej. O czym mowa? Zarządzając projektem(ami) musimy zacząć przede wszystkim od poznania – co to takiego. Czy w ogóle można to w jakiś jeden uniwersalny sposób określić?

Ile kreatywnych osób/ organizacji – tyle podejść, choć jedno drugiemu nie zaprzecza. Wymieńmy choćby kilka z nich:

Projekt to unikatowy zestaw skoordynowanych działań ograniczony czasem i kosztami, mający na celu uzyskanie zbioru określonych uprzednio produktów (zakres spełniający cele Projektu), zachowując przy tym normy Jakości i wymagania¹.

Projekt to tymczasowa organizacja powołana w celu dostarczenia jednego lub więcej produktów biznesowych według uzgodnionego Uzasadnienia Biznesowego².

Przedsięwzięcie to niepowtarzalny proces składający się ze zbioru skoordynowanych i nadzorowanych działań, z podaniem dat rozpoczęcia i zakończenia, podejmowany dla osiągnięcia celu spełniającego określone wymagania z uwzględnieniem ograniczeń dotyczących czasu, kosztów i zasobów³.

Niezależnie od definicji projektu, oraz metodyki zarządzania projektami z którymi najczęściej mamy do czynienia, a są to np.:

- PRINCE2⁴ – Skuteczne Zarządzanie Projektami,
- *PMBOK Guide (A Guide to the Project Management Body of Knowledge, edycja 4, 2009)*,
- Polskie Wytyczne Kompetencji IPMA (National Competence Baseline - NCB), wersja 3.0, 2009",
- Norma PN-ISO 10006:2005 „Systemy zarządzania jakością Wytyczne dotyczące zarządzania jakością w przedsiębiorstwach”,

główne kamienie milowe są a raczej muszą być takie same lub najdalej – zbliżone.

Przykładowe kroki milowe, fazy projektu które można przywołać to:

- Faza definiowania
- Faza planowania
- Faza realizacji

¹ National Competence Baseline (Polskie Wytyczne Kompetencji IPMA, wersja 3.0, 2009)

² PRINCE2² – Skuteczne Zarządzanie Projektami

³ Norma PN-ISO 10006:2005 „Systemy zarządzania jakością Wytyczne dotyczące zarządzania jakością w przedsiębiorstwach”

⁴ PRojects IN Controlled Environments

- Faza zakończenia

Dla projektów informatycznych może to wyglądać w następujący sposób:

- Rozpoznanie potrzeb,
- Definicja wymagań,
- Projektowanie systemu,
- Wdrażania,
- Testowanie,
- Obsługa,

a dla Projektu budowlano-montażowego już tak:

- Koncepcja i propozycja,
- Rozwój,
- Produkcja i instalacja,
- Eksploatacja,
- Przebudowa,
- Demontaż/ Serwis, utrzymanie.

Oczywiście, w zależności od indywidualnych potrzeb, organizacje formułować mogą własne etapy i stosować odmienny podział cyklu życia realizowanych przez siebie projektów na określone fazy.

Warto, analizując podejście projektowe, zwrócić uwagę na Cykl Deminga, określanego jako cykl PDCA. Zaplanuj (Plan), Wykonaj (Do), Sprawdź (check), Zastosuj (Act).



Rysunek 1 Cykl Deminga (PDCA)

Podejście Deminga i powyższy rysunek ilustruje podstawową zasadę ciągłego ulepszania (ciągłego doskonalenia). Cykl ten składa się z działań następujących po sobie. Dodajmy – w cyklu logicznym.

W cyklu życia projektu wyróżniamy fazy podlegające zarządzaniu, takie jak opracowanie jego koncepcji, projektowanie przedsięwzięcia, realizacja i zakończenie przedsięwzięcia. A jak to bardziej szczegółowiej opisuje William Edwards Deming?

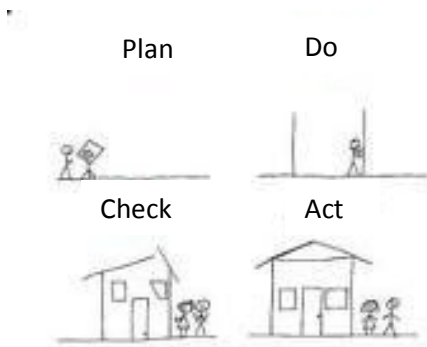
ZAPLANUJ (ang. Plan): Planuj z wyprzedzeniem. Przeanalizuj obecną sytuację oraz potencjalne skutki działań zanim jakiegokolwiek podejmiesz. Z góry przemyśl, co powinieneś zmierzyć, aby przekonać się, czy zrealizowałeś swój zamiar. Zaplanuj pomiar, jako jeden z elementów realizacji projektu. Myśl o pomiarze, aż do następnego kroku (przez cały okres planowania). Opracuj plan wdrożenia. Zadbaj przy tym o zasoby tj. o pełną obsadę tego przedsięwzięcia właściwym personelem oraz finanse.

WYKONAJ (ang. Do): Przeprowadź działania, wdrożenie (ew. pilotażowe, w małej skali w kontrolowanych warunkach).

SPRAWDŹ (ang. Check): Analizuj na bieżąco harmonogram i realizowane zadania, grupy zadań. Wyciągaj wnioski - co zebrane dane mówią na temat skuteczności działań?

ZASTOSUJ (ang. Act): Podejmij właściwe działania, aby osiągnąć rezultaty najbardziej pożądane dla projektu. Standaryzuj procesy.

Określenie ważnych zdarzeń i rozłożenie ich w harmonogramie jest decydującym czynnikiem i wpływa bezpośrednio na sukces. Odnosząc to do przykładu – wybudowanie domu, cykl PDCA zobrazuje to w następujący sposób.



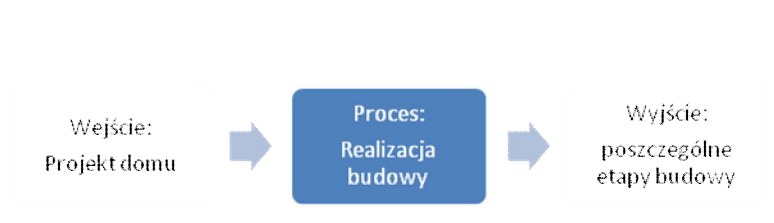
Rysunek 2 Budowa domu wg cyklu Deminga (PDCA)

Spojrzenie z innej perspektywy, daje dowód, że PDCA ma zastosowanie również i w tym przypadku. To rodzaj projektu determinuje rozłożenie na etapy a etapy na działania lub grupy działań. Każde z tych 4 kamieni milowych można podzielić na pewną liczbę etapów zarządczych, opracowując ogólny plan projektu i szczegółowy dla poszczególnego etapu. Następnie należy planować, delegować, monitorować, kontrolować - czynności po czynnościach, etap, po etapie.

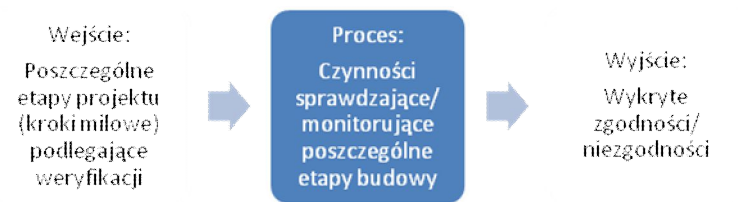
Pożądaný wynik osiąga się z większą efektywnością wówczas, gdy działania i związane z nimi zasoby są zarządzane jako proces. Każde działanie, które przekształca wejście (dane wejściowe) na wyjście (dane wyjściowe) możemy uważać za proces. Przekładając to na projekt domu, uzyskujemy:



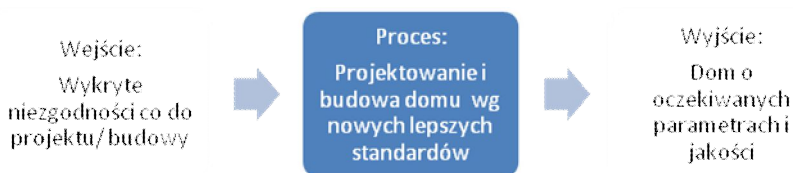
Rysunek 3 Proces Planowania (Plan)



Rysunek 4 Proces Budowy (Do)



Rysunek 5 Proces Monitorowania, Sprawdzania (Check)



Rysunek 6 Proces podejmowania działań, standaryzacji (Act)

Dodać należy, że poszczególne procesy są tylko i wyłącznie ilustracją pomagającą bez wchodzenia w szczegóły i specyfikę procesów, i ich przebiegów, zobrazować podejście procesowe do zarządzania kamieniami milowymi projektu lub przedsięwzięcia.

Bogdan MALINOWSKI

MALINOWSKI & PARTNERS – P&M GROUP