

Dojrzałość projektowa organizacji i jej zastosowanie w zarządzaniu

<https://doi.org/10.33141/po.2009.78.06>

Przeгляд Organizacji, Nr 7/8 (834/835), 2009, ss. 26-30
www.przeглядorganizacji.pl
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Mateusz Juchniewicz

Dojrzałość projektowa organizacji

Rosnące znaczenie projektów w funkcjonowaniu organizacji doprowadziło w ostatnich dziesięcioleciach do szybkiego rozwoju dziedziny zarządzania projektami. Powstało wiele technik, narzędzi, metod, jak i kompleksowych rozwiązań – metodyk służących wsparciu procesów zarządzania projektami. Organizacje zaczęły więc stosować nowoczesne rozwiązania w celu lepszej, bardziej efektywnej realizacji złożonych przedsięwzięć. Praktyka gospodarcza pokazuje jednak, że identyczne narzędzia lub rozwiązania zastosowane w różnych organizacjach nie przynoszą takich samych pozytywnych rezultatów. Ponadto organizacje wykazują różną zdolność do stosowania profesjonalnych narzędzi zarządzania projektami. Ponadto nie wszystkie organizacje potrafią odpowiednio zarządzać portfelem swoich projektów. Można więc powiedzieć, że są one na różnych poziomach dojrzałości projektowej.

Dojrzałość projektowa jest to zdolność organizacji do efektywnego doboru portfela projektów tak, by realizacja tych przedsięwzięć wspierała cele i strategię organizacji oraz zdolność do stosowania profesjonalnych technik i narzędzi zarządzania projektami w celu osiągnięcia wysokiej jakości produktów projektu, powtarzalności sukcesów i unikania błędów w kolejnych projektach. Istotę dojrzałości projektowej można przedstawić w skrócie za pomocą krótkiego stwierdzenia *do the right projects and do the projects right* – realizuj właściwe projekty i realizuj je we właściwy sposób.

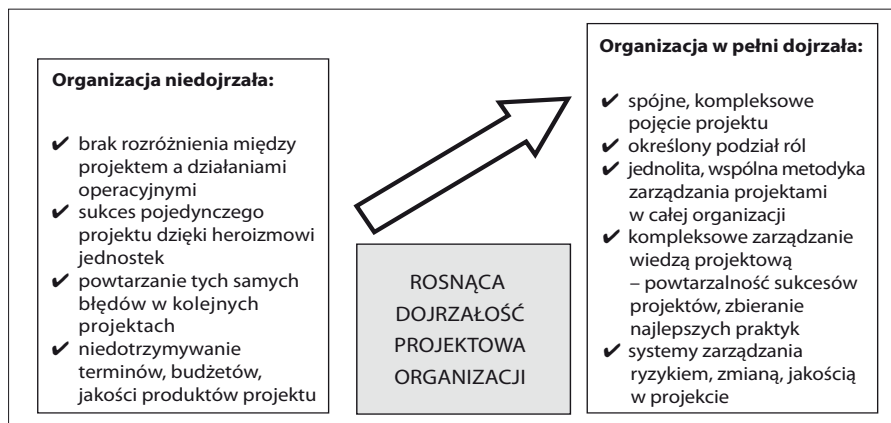
Logika dojrzałości projektowej jest więc następująca: wraz ze wzrostem dojrzałości projektowej, czyli osiąganiem kolejnych poziomów dojrzałości, rośnie skuteczność organizacji w realizacji projektów, zasoby są wykorzystywane w bardziej efektywny sposób, doświadczenia projektowe z poprzednich projektów, zarówno sukcesy, jak i porażki, są wykorzystywane w kolejnych projektach. Zależności te można przedstawić za pomocą rysunku 1.

Zgodnie z logiką dojrzałości projektowej można więc wyróżnić tzw. organizację niedojrzałą projektowo i organizację w pełni dojrzałą projektowo oraz wszelkie formy pośrednie.

Pomiar dojrzałości projektowej organizacji

Pomiaru dojrzałości projektowej organizacji dokonuje się przy użyciu specjalnych narzędzi, tzw. modeli dojrzałości projektowej (*Project Management Maturity Models*). Pozwalają one w precyzyjny sposób ustalić, jakie procesy zarządzania projektami są realizowane w organizacji, na jakim poziomie umiejętności są wykonywane i na tej podstawie przyporządkować organizację do danego (ściśle zdefiniowanego) poziomu dojrzałości projektowej.

Modele dojrzałości projektowej pojawiły się w teorii i praktyce zarządzania na początku lat 90. ub. w. W znacznej większości ich konstrukcja opiera się na tzw. siatce dojrzałości zarządzania jakością (*Quality Management Maturity Grid*) – pierwszym w historii modelu służącym do oceny dojrzałości organizacji (w tym wypadku w zakresie zarządzania jakością) zaproponowanym przez amerykańskiego specjalistę od zarządzania jakością – Phillipa Crosby'ego. Siatka dojrzałości definiuje pięć poziomów umiejętności w organizacji w zakresie zarządzania jakością. Osiągnięcie każdego poziomu wiąże się z koniecznością realizowania pewnej ściśle określonej listy procesów lub czynności. Jeśli organizacja chce osiągnąć wyższy poziom, musi realizować wszystkie procesy lub mieć wszystkie umiejętności przypisane do danego poziomu dojrzałości.



Rys. 1. Logika dojrzałości projektowej

Źródło: opracowanie własne.

Pierwszy model pozwalający mierzyć dojrzałość projektową organizacji został opracowany przez Software Engineering Institute (SEI). W 1991 r. opublikowany został dokument noszący nazwę *Capability Maturity Model (CMM)*, który można określić jako model dojrzałości umiejętności. Narzędzie to, początkowo znajdujące zastosowanie w branży informatycznej, szybko zostało dostrzeżone i docenione przez organizacje z innych sektorów. Duży popyt na tego typu rozwiązania przyczynił się do opracowania przez SEI kolejnych wersji modelu. W efekcie pod koniec lat 90. funkcjonowało na rynku równoległe kilka modeli. Posługiwanie się nimi stało się coraz trudniejsze. Podjęto więc próbę integracji tych narzędzi. Skutkiem prac był model *Capability Maturity Model Integration (CMMI)*, integracja modeli dojrzałości umiejętności.

CMMI wyróżnia 22 obszary procesowe, ściśle określone i nazwane¹⁾. Proponuje również dwa podejścia do oceny dojrzałości organizacji – ciągle i stopniowane. Podejście ciągle zakłada, że ocenie podlega każdy obszar procesowy osobno. Na podstawie określonych procedur określa się, w jaki sposób dany obszar procesowy jest realizowany, a następnie przypisuje się mu jeden z sześciu poziomów dojrzałości (od 0 – niekompletny do 5 – optymalizujący). Skutkiem pomiaru dojrzałości w trybie ciągłym są więc 22 oceny każdego obszaru osobno. W podejściu stopniowanym dokonuje się oceny całej organizacji. W tym wypadku CMMI definiuje pięć poziomów dojrzałości (od 1 – wstępny do 5 – optymalizujący). Do każdego poziomu dojrzałości przypisano odpowiednie obszary procesowe (do poziomu 1–0 obszarów, do 2–7 obszarów, do 3–11, do 4–2 i do 5–2). Poziomy dojrzałości są addytywne – aby osiągnąć wyższy poziom dojrzałości, organizacja musi realizować wszystkie obszary procesowe przypisane do niższych poziomów.

Jednym z ważniejszych z punktu widzenia aplikacyjności jest model zaproponowany przez prof. Harolda Kerznera – *The Kerzner Project Management Maturity Model (PMMM)*. Jego istotną zaletą jest prostota konstrukcji i wiążąca się z nią łatwość procesu oceny dojrzałości. Ponadto narzędzie to jest ogólnodostępne i bezpłatne, przez co może być zastosowane przez dowolną organizację – bez względu na jej wielkość, dochody czy charakter działalności.

H. Kerzner wyróżnił w swoim modelu pięć poziomów dojrzałości. Na poziomie 1 (wspólny język) organizacja może mieć pewną wiedzę o zarządzaniu projektami i potrafi odróżniać projekty od bieżącej działalności lub może nie mieć takiej wiedzy wcale. Na poziomie 2 (wspólne procesy) organizacja rozpoznaje już procesy związane z zarządzaniem projektami. Ponadto procesy te są wspólne dla wszystkich projektów w organizacji, dzięki czemu możliwe jest powtórzenie sukcesu jednego projektu w innym. Na poziomie 3 (jednolita metodyka) organizacja rozpoznaje korzyści płynące z synergii procesów i ich kontroli i rozwija jednolitą metodykę, zastępując pojedyncze narzędzia i techniki. Na poziomie 4 (*benchmarking*) organizacja stosuje jednolitą metodykę, mając jednocześnie świadomość możliwości jej udoskonalania na podstawie doświadczeń najlepszych organizacji z otoczenia. Na poziomie 5 (ciągłe udoskonalanie) organizacja skutecznie wykorzystuje wiedzę zdobytą w ramach *benchmarkingu* i sama stanowi wzór do naśladowania. Ponadto istnieje w organizacji świa-

domość, że „osiąganie doskonałości w zarządzaniu projektami jest niekończącą się wyprawą”²⁾.

Proces oceny dojrzałości projektowej według modelu PMMM jest bardzo prosty. Dla każdego poziomu opracowano kwestionariusz składający się z prostych pytań. Po udzieleniu odpowiedzi sprawdza się je z kluczem. Jeśli wynik jest odpowiednio wysoki, organizacja jest na danym poziomie dojrzałości, jeśli wynik jest poniżej progu akceptacji, należy przeprowadzić badanie dla niższego poziomu dojrzałości projektowej. W ten sposób w ciągu jednej, dwóch godzin można w sondażowy sposób przyporządkować swoją organizację do danego poziomu. Jest to istotna cecha i przewaga modelu prof. Kerznera nad większością narzędzi do mierzenia dojrzałości projektowej obecnych na rynku, które są bardzo rozbudowane i wymagają zatrudnienia konsultantów lub zakupu licencji (np. koszty wdrożenia CMMI w organizacji szacuje się na ok. 11000 USD na każdego zatrudnionego w organizacji).

Jednym z popularniejszych i jednocześnie ważniejszych modeli dojrzałości projektowej jest *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)* – opracowany przez Project Management Institute (PMI) – największą na świecie organizację zrzeszającą kierowników projektu. Model ten został opublikowany dopiero w 2003 r. (co potwierdza, że jest to zagadnienie nowe w teorii i praktyce zarządzania). OPM3 jest skonstruowany na podstawie tzw. najlepszych praktyk (*Best Practices* – BP). Wyróżniono w nim 586 BP. Każda praktyka jest przypisana do wymiarów OPM3. Wymiary te zostały oparte na 4 fazach zarządzania procesami (standaryzacja, pomiar, kontrola, ciągłe doskonalenie) i 3 obszarach zarządzania projektami (projekty, programy, portfele). Kombinacja tych dwóch obszarów pozwala sformułować 12 wymiarów OPM3 (standaryzacja procesów zarządzania projektami, pomiar procesów zarządzania programami itd...).

Ocenę dojrzałości projektowej za pomocą OPM3 przeprowadza się, stosując specjalny program komputerowy (licencja na jedno stanowisko kosztuje ok. 700 USD). Użytkownik musi odpowiedzieć na ponad 160 prostych pytań (najczęściej typu tak/nie). Na podstawie odpowiedzi program generuje wyniki w postaci wykresów pokazujących, na jakim poziomie dojrzałości wyrażonej w procentach znajdują się procesy we wszystkich 12 wymiarach (OPM3 rezygnuje z koncepcji poziomów dojrzałości). Efektem jest więc swego rodzaju mapa procesów i poziomów ich zaawansowania w organizacji.

Zastosowanie dojrzałości projektowej w zarządzaniu

Dojrzałość projektowa organizacji powinna być rozpatrywana z dwóch perspektyw. Po pierwsze, modele dojrzałości projektowej są narzędziami diagnostycznymi. Pozwalają w kompleksowy sposób dokonać analizy stanu (poziomu umiejętności organizacyjnej) zarządzania projektami w organizacji. Taka diagnoza obejmuje zazwyczaj następujące kroki. Na początku sporządzane są mapy wszystkich rozpoznanych procesów; bardzo często, w szczególności w organizacjach niedojrzałych, nie ma bowiem świadomości istnienia lub realizowania pewnych procesów. Ich wykonywanie jest intuicyjne, chaotyczne. Ocena dojrzałości projektowej prowadzi do rozpoznania

wszystkich procesów zarządzania projektami – zarówno tych realizowanych w sposób świadomy i nieświadomy, jak i niewykonywanych. Następnie opracowywany jest profil oceny dojrzałości procesów zarządzania projektami; po stworzeniu mapy procesów możliwe jest bowiem określenie, w jakim stopniu (na jakim poziomie umiejętności) są one realizowane (czy są tylko wykonywane, czy są mierzone, czy są udoskonalane itd.). Dalej dokonywana jest analiza słabych i mocnych stron, bowiem na podstawie mapy procesów i ich oceny możliwe jest wskazanie słabych i mocnych stron w organizacji w zakresie zarządzania projektami.

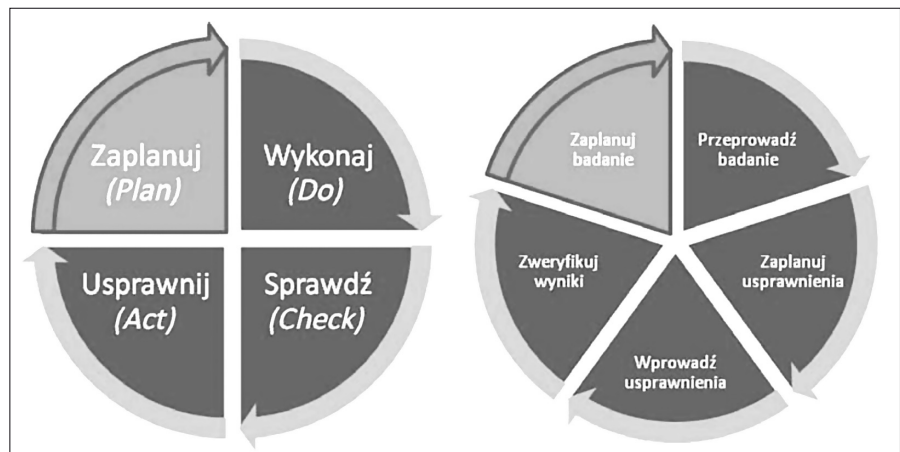
Pozwala to na sporządzenie analizy źródeł sukcesów i porażek w projektach; dzięki ocenie dojrzałości projektowej można bowiem wskazać główne obszary zarządzania projektami, które mogą być źródłem sukcesów lub porażek w realizacji projektów. Wreszcie na koniec sporządzana jest analiza porównawcza z otoczeniem, dzięki pewnej standaryzacji oceny dojrzałości można bowiem w pewnym stopniu dokonać porównania organizacji z konkurencją, partnerami lub innymi instytucjami.

Po drugie, badanie dojrzałości projektowej nie jest czynnością jednorazową. Logika dojrzałości projektowej sugeruje wdrożenie filozofii ciągłego udoskonalania zarządzania projektami w organizacji, czyli dążenie do osiągania coraz wyższego poziomu dojrzałości. Większość modeli zawiera szczegółowe opisy działań, które należy podjąć, by podnieść dojrzałość organizacji. W zależności od konstrukcji modelu, czy jest on oparty na poziomach dojrzałości projektowej (Kerzner PMMM, CMMI podejście stopniowane), czy na poziomach umiejętności w realizacji procesów (CMMI podejście ciągłe, OPM3) – rekomendacje te są udostępniane w różnych formach.

Modele oparte na poziomach dojrzałości projektowej najczęściej zawierają luźne, nieskonkretyzowane wskazówki co do czynności, jakie należy podjąć, by móc osiągnąć kolejny poziom (np. zorganizuj system szkoleń, wprowadź kartę projektu itp.). Zaletą tego rozwiązania jest prostota i pewna swoboda w poruszaniu się po ścieżce rozwoju. Wadą – brak operacjonalizacji – pewne działania trzeba podejmować bez odpowiedniego wsparcia i wiedzy.

Modele oparte na poziomach umiejętności w realizacji procesów są wyposażone w ściśle określone narzędzia i techniki przypisane do każdego etapu rozwoju zarządzania procesem (definiowanie, mierzenie, kontrola, ciągłe udoskonalenie). Zaletą tego rozwiązania jest wyposażenie w precyzyjne instrumentarium. Wadą – duży poziom komplikacji i niezręcznie konieczność zatrudniania ekspertów.

Zastosowanie modeli dojrzałości projektowej w zarządzaniu pozwala organizacji zaplanować swój strategiczny rozwój w tej dziedzinie. Umożliwia wdrożenie filozofii ciągłego udoskonalania. Schemat tej filozofii, oparty na tzw. cyklu Deminga (w litera-



Rys. 2. Cykl Deminga i cykl oceny dojrzałości projektowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://www.jakosc.biz/koncepcje-zarzadzania-jakoscia/cykl-deminga.html>, 10 czerwca 2009 r.

turze pojawia się również określenie koło Deminga lub cykl PDCA), został przedstawiony na rysunku 2.

Pierwszym etapem powinno być planowanie badania. Należy przeprowadzić analizę organizacji i jej potrzeb. Na tej podstawie powinno się dokonać wyboru modelu oceny – co wpłynie na dalszy przebieg całego procesu. Należy również zapoznać się z modelem – jego konstrukcją, założeniami, charakterystyką. Kolejnym etapem jest już samo badanie (perspektywa diagnostyczna). Na podstawie jego wyników można zaplanować usprawnienia – w których obszarach i do jakiego poziomu organizacja chce udoskonalać zarządzanie projektami. Następuje faza wdrażania usprawnień. Po ich wprowadzeniu należy zweryfikować osiągnięte rezultaty z założeniami. Zgodnie z filozofią ciągłego udoskonalania, po weryfikacji wyników wdrożenia usprawnień należy rozpocząć cały proces od początku – przeprowadzić badanie od nowa i wskazać kolejne obszary wymagające usprawnień.

Badanie dojrzałości okazuje się również coraz częściej przydatne w sytuacji, gdy firma chce przystąpić do dużego przetargu publicznego. W latach 80. ub. w., gdy rozpoczął się szybki rozwój dziedziny zarządzania jakością, powstało kilka systemów certyfikacji (najbardziej znany – system opracowany przez ISO). Obecnie praktycznie każda firma, która chce funkcjonować na rynku międzynarodowym, musi legitymować się certyfikatami z zakresu zarządzania jakością. Podobną tendencję można obserwować w dziedzinie dojrzałości projektowej. Coraz częściej w przetargach ogłaszanych przez rządy Wielkiej Brytanii lub USA jako jeden z wymogów podaje się minimalny poziom dojrzałości projektowej potwierdzony odpowiednim, międzynarodowym certyfikatem. Oficjalnie potwierdzony, wysoki poziom dojrzałości projektowej świadczy również o profesjonalizmie firmy i może być istotnym czynnikiem wpływającym na jej wizerunek wśród potencjalnych klientów.

Wyniki badań dojrzałości projektowej w Polsce

W literaturze przedmiotu dostępne są publikacje na temat badania dojrzałości projektowej organizacji. Na szeroką skalę badania takie przeprowadzono m. in. W USA i Brazylii. W Polsce

istnieją jedynie wycinkowe raporty z badań dojrzałości projektowej. Warto wspomnieć jedynie o dwóch takich badaniach:

- analiza dojrzałości projektowej organizacji realizujących projekty w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL,
- analiza dojrzałości projektowej organizacji w Polsce – badanie „Ocena dojrzałości projektowej organizacji zorientowanych projektowo” zrealizowane w Katedrze Zarządzania Projektami SGH³⁾.

Poniżej przedstawiono w syntetycznej formie wyniki drugiego z wymienionych badań.

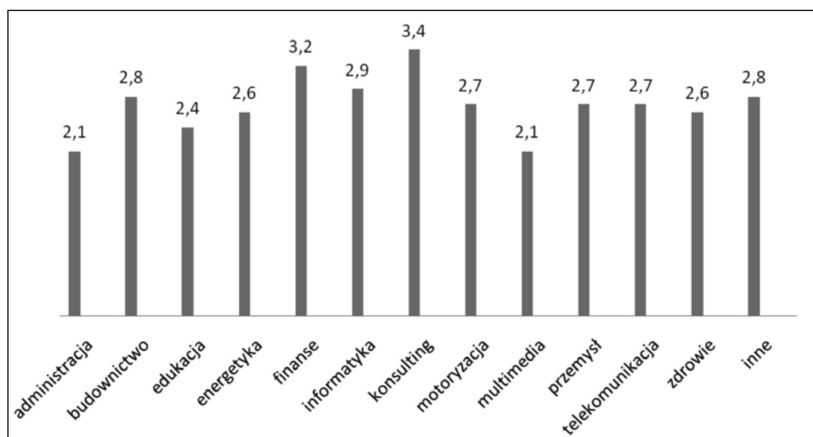
Celem badania było uzyskanie ogólnego poziomu dojrzałości projektowej organizacji w Polsce. Analizie poddano 107 organizacji prowadzących działalność na terenie Polski, z różnych sektorów/branż. Dobór próby był celowy – były to organizacje, których istotnym elementem funkcjonowania są projekty.

Konstrukcja badania pozwoliła określić dojrzałość ogólną organizacji, jak i dojrzałość dla każdego z dziewięciu obszarów wiedzy według *Project Management Body of Knowledge* (integralność, zakres, czas, koszt, jakość, personel, komunikacja, ryzyko, zaopatrzenie).

Średnia dojrzałość projektowa badanych organizacji wyniosła 2,7 w skali od 1 do 5, czyli 54%.

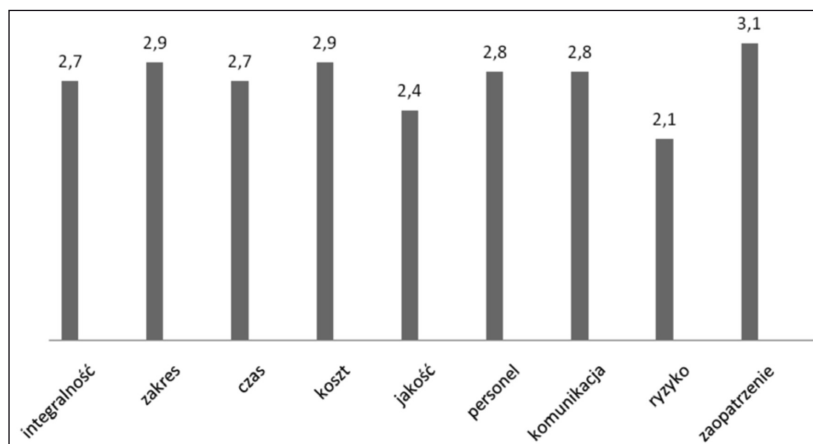
Na rysunku 4 przedstawiono średnią dojrzałość badanych organizacji według branży/sektora, w którym funkcjonują.

Najwyższą średnią dojrzałość osiągnęły organizacje działające w branży konsultingowej (3,4), finansów (3,2) i branży informatycznej (2,9). Wysoki wynik firm doradczych nie jest zaskoczeniem. Większość narzędzi, metodyk i innych rozwiązań (np. modeli dojrzałości projektowej) z zakresu zarządzania projektami zostało opracowanych przez firmy z branży konsultingowej. Dlatego w naturalny sposób wykazują one najwyższą dojrzałość. Podobnie wygląda sytuacja w firmach informatycznych. W latach 80. szybki rozwój informatyki doprowadził do lawinowego wzrostu liczby projektów realizowanych w tej branży. Projekty stały się kluczowym obszarem działalności firm IT. Dlatego właśnie w sektorze informatycznym podejmowano intensywne prace nad rozwiązaniami pozwalającymi zwiększyć skuteczność realizowanych projektów. W efekcie firmy działające w tym sektorze na szeroką skalę stosują rozwiązania z zakresu zarządzania projektami i dlatego legitymują się wysoką dojrzałością projektową. Wysoką dojrzałość projektową firm z branży finansowej można tłumaczyć specyfiką funkcjonowania sektora. Instytucje finansowe są tzw. organizacjami zaufania społecznego. Przedsięwzięcia przez nie realizowane mają więc znaczny i bezpośredni wpływ na wizerunek firmy,



Rys. 3. Średnia dojrzałość badanych organizacji z uwzględnieniem branż/sektorów

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 4. Średnia dojrzałość z uwzględnieniem dziewięciu obszarów PMBoK

Źródło: opracowanie własne.

jak i stabilność systemu finansowego. Wszelkie niepowodzenia mogą spowodować nieodwracalne straty. Dlatego firmy z tego sektora (głównie banki) inwestują w spójne, wewnętrzne metodyki zarządzania projektami, opracowują standardy dotyczące zarządzania poszczególnymi zagadnieniami w projektach. W konsekwencji stosują na szeroką skalę profesjonalne techniki i narzędzia, a przez to legitymują się wysokim poziomem dojrzałości projektowej.

Na rysunku 5 przedstawiono średnią dojrzałość z uwzględnieniem dziewięciu obszarów PMBoK.

Przedstawione wyniki pozwalają sformułować pewne wnioski. Badane organizacje wykazały najwyższą średnią dojrzałość w obszarze zarządzania zaopatrzeniem (3,1) i kosztami projektu (2,9) oraz zakresem projektu (2,9). Wyniki nie są zaskakujące. Obszary zarządzania zaopatrzeniem i kosztami projektu korzystają bowiem z wiedzy i doświadczeń zarządzania bieżącą działalnością organizacji w tych dziedzinach. Praktycznie każda organizacja w związku ze swoją działalnością operacyjną stosuje narzędzia z zakresu zarządzania zaopatrzeniem (planowanie zasobów, programy magazynowe) i kosztami (budżety, kosztorysy, rachunek kosztów/dochodów) – przeniesienie tych umiejętności na obszar zarządzania projektami nie wymaga wysokich umiejętno-

ści. Zarządzanie zakresem natomiast jest podstawą zarządzania projektami i jako takie jest przedmiotem szczegółowych rozważań.

Najniższy poziom dojrzałości badane organizacje wykazały w obszarze zarządzania ryzykiem (2,1) i jakością (2,4). W przypadku zarządzania ryzykiem organizacje najczęściej nie znają narzędzi służących do identyfikacji, mierzenia i ograniczania ryzyka lub po prostu pomijają ten aspekt zarządzania projektami jako nieistotny lub zbyt trudny do zarządzania. Wynika to ze słabej jeszcze wiedzy i umiejętności praktycznych organizacji w tym obszarze. Podobne zjawiska można zauważyć w przypadku zarządzania jakością. Wprawdzie narzędzia i systemy zarządzania jakością są powszechnie znane, jednak często organizacje nie potrafią powiązać ich z zarządzaniem projektami.

Podsumowanie

Zagadnienie dojrzałości projektowej organizacji będzie w najbliższych latach odgrywać coraz większą rolę w obszarze zarządzania projektami (mimo znikomego wciąż zainteresowania polskich organizacji i braku literatury polskojęzycznej). Będzie się to wiązało z dynamicznym rozwojem zarządzania projektami, jak i z coraz wyższym poziomem wiedzy organizacji w Polsce o tej dziedzinie. Z pewnością powstanie więc potrzeba odróżniania się od konkurentów, porównywania się z nimi w zakresie umiejętności realizacji projektów. Można się więc spodziewać zjawisk podobnych, jak w przypadku zarządzania jakością, gdzie wysoki poziom wiedzy organizacji wymusił opracowanie narzędzi umożliwiających wyróżnienie spośród innych konkurentów.

Badanie dojrzałości projektowej jest również doskonałym narzędziem dla organizacji, które nie mają nawet elementarnej świadomości istnienia projektów w swojej działalności, jak i dla tych, które chcą realizować projekty skuteczniej, a nie potrafią podnieść swoich umiejętności z zakresu zarządzania projektami.

Mateusz Juchniewicz
doktorant Katedry Zarządzania Projektami
Szkoły Głównej Handlowej

PRZYPISY

¹⁾ Szczegółowy opis wszystkich obszarów procesowych CMMI – *CMMI for Development v. 1.2*, Software Engineering Institute, 2006.

²⁾ H. KERZNER, *Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model*, John Wiley and Sons 2001, s. 109.

³⁾ Więcej informacji o badaniu: M. JUCHNIEWICZ, *Dojrzałość projektowa organizacji*, w: *Gospodarka Polski: system funkcjonowania i zarządzania w dobie globalizacji i internacjonalizacji procesów ekonomicznych*, praca zbiorowa pod red. R. Bartkowiaka, J. Ostaszewskiego, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.

Summary

This paper presented the idea of project management maturity. It can be defined as capability of project portfolio management and using professional techniques and methods to manage projects in order to finish those enterprises with success. The most important project management maturity models have been presented. A wide area of practical use of project management maturity in management has been presented. This topic is very basic in theory and practise of management in Poland. As the consequence, there is neither complex publications nor wide-range surveys of this subject. The results of some survey concerning project management maturity of organisations in Poland have been presented – some generic view of this topic has been created. The survey is also a starting point for further research.