

JAKOŚĆ W TRADYCYJNYM PODEJŚCIU DO ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI

MAJOR Paulina

Silesian University of Technology, Faculty of Organization and Management
Roosevelta 26-28 St., 41-800 Zabrze, PL
E-mail: Paulina.Major@polsl.pl

Streszczenie: Zarządzanie jakością jest jednym z podstawowych składowych projektu, odnosi się zarówno do produktów, jak i do podejmowanych działań, które prowadzą do zrealizowania produktu końcowego. W artykule przedstawiono istotę zarządzania jakością w projektach w tradycyjnym podejściu do zarządzania projektami.

Słowa kluczowe: zarządzanie jakością, zarządzanie projektami, tradycyjne metodyki zarządzania projektami, jakość.

1 Wprowadzenie

Funkcjonowanie organizacji w dzisiejszym świecie jest złożone i zmienne, a proste i rutynowe działania nie przynoszą oczekiwanych efektów. Znaczenie projektów nieustannie rośnie, a organizacje adaptują podejście do swojego funkcjonowania z procesowego na projektowy, aby nadążyć nad ciągle zmieniającym się otoczeniem [5]. Projekty „[...]są to niepowtarzalne przedsięwzięcia o wysokiej złożoności, określone co do okresu ich wykonania – z wyróżnionym początkiem i końcem – wymagające zaangażowania znacznych lecz limitowanych środków (rzeczowych, ludzkich, finansowych, informacyjnych), realizowane przez zespół wysoko wykwalifikowanych wykonawców z różnych dziedzin (interdyscyplinarne) w sposób względnie niezależny od powtarzalnej działalności, związane z wysokim poziomem ryzyka technicznego, organizacyjnego i ekonomicznego i w związku z tym wymagające zastosowania specjalnych metod ich przygotowania i wdrażania” [14].

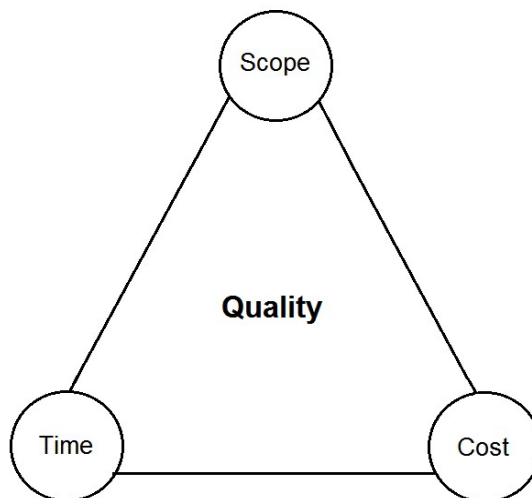
Zarządzanie jakością jest jednym z podstawowych składowych projektu, odnosi się zarówno do produktów, jak i do podejmowanych działań, które prowadzą do zrealizowania produktu końcowego [19]. Jakość jest sformułowaną miarą oczekiwanych rezultatów, dostarczanych w efekcie wykonania projektu. Zwiększa ona prawdopodobieństwo zakończenia projektu sukcesem i uzyskania zadowolenia klienta. Zarządzanie poprzez projekty w organizacjach, jakość procesów i działań są elementami, które posiadają dużą wartość w środowisku biznesowym i prowadzą do uzyskania przewagi konkurencyjnej [8].

W artykule pojęto próbę omówienia istoty jakości w tradycyjnych metodykach zarządzania projektami. Artykuł ma na celu przedstawienie jak jakość postrzegana jest w realizowanych projektach na podstawie studiów literaturowych.

2 Zarządzanie jakością w projekcie – podstawowe definicje

Jakość w zarządzaniu projektami może mieć znaczenie produktowe, użytkowe oraz wytwórcze. Produktowe odnosi się do indywidualnych, kluczowych własności produktu, użytkowe, określa zaspokojenie subiektywnych potrzeb produktu, a wytwórcze dotyczy zgodności ze specyfikacją wymagań wytwórczych i minimalizacją braków. Celem jakości jest wytworzenie określonego produktu końcowego, zaspokajającego kluczowe potrzeby jego użytkowników z utrzymaniem określonej sprawności i efektywności procesów [14]. Jakość jest jednym z elementarnych celów zarządzania projektami i odnosi się do jakości zamierzonego rezultatu, uzyskanym w założonych kosztach i czasie [11].

Istnieją normy, które ujednolicają rozwiązania dotyczące jakości. Jedną z nich jest norma ISO nadawana przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną. Problem jakości w projekcie poruszany był w normach ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004, ISO 10006 oraz w ISO 21500. Ostatnia z nich norma ISO 21500 jest specjalnie dedykowana zarządzaniu projektami i wyznacza jego światowe standardy [22]. Jej wytyczne mogą znaleźć zastosowanie dla organizacji każdego typu oraz dla projektów o różnym czasie trwania, stopniu złożoności i wielkości. Jakość projektu należy traktować w dwóch perspektywach: w odniesieniu do jakości produktu finalnego oraz do jakości procesów zarządzania projektem [9]. Jakość jest też jednym z podstawowych parametrów projektu. Reguła dotycząca podstawowych parametrów projektu brzmi następująco: „[...]zrealizować projekt dobrze (zamierzony rezultat na odpowiednim poziomie jakościowym), w całości (zakres), tanio (koszty) i szybko (czas)” [14]. Na Rysunku 1 zostały przedstawione podstawowe parametry projektu i zależności, które powstają między nimi.



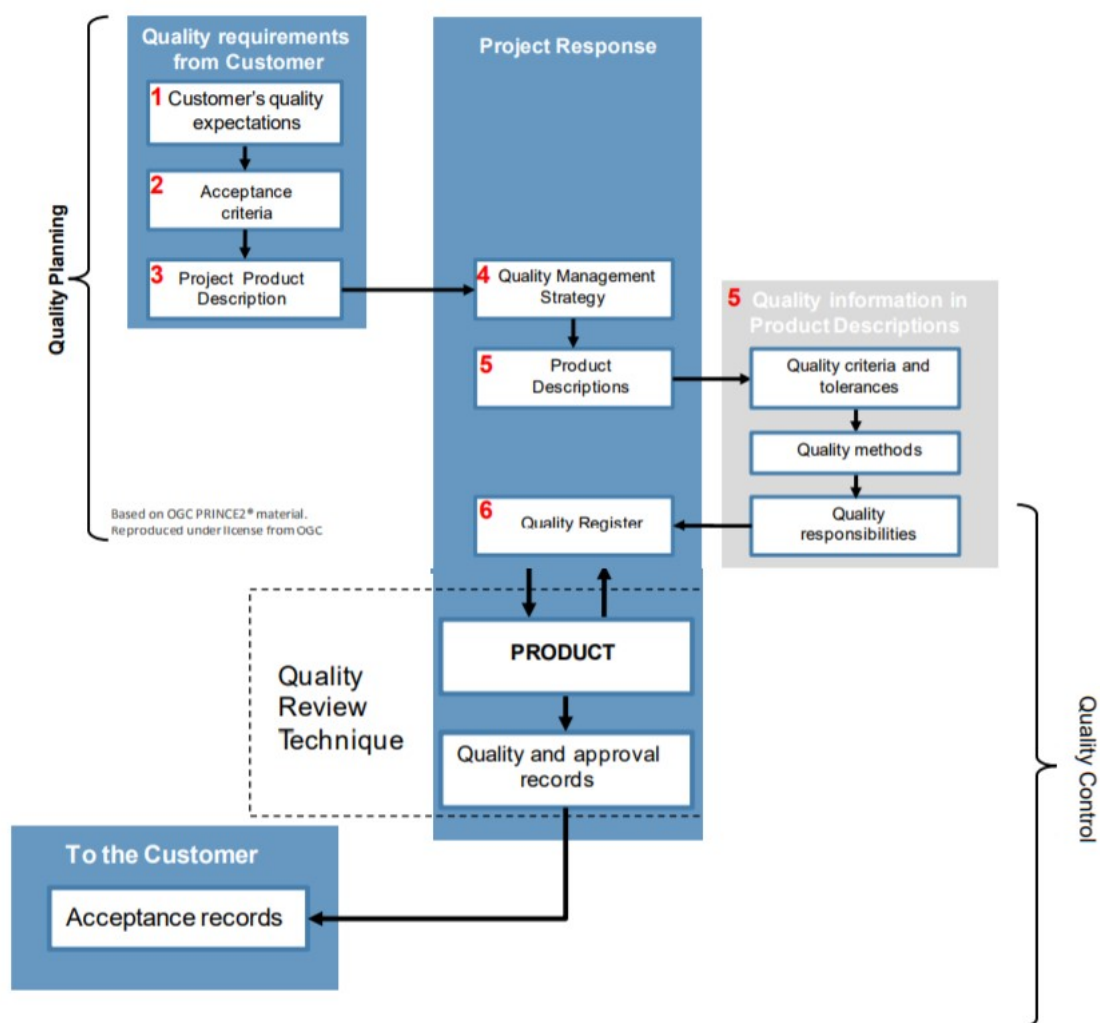
Rys. 1: Podstawowe parametry projektów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [13].

3 Jakość w tradycyjnym podejściu do zarządzania projektami

Zarządzanie projektami mocno ewoluowało na przestrzeni lat i w związku z tym powstało wiele standardów branżowych, określających sposób jego zarządzania. Powstałe metodyki stanowią zbiór dobrych praktyk, standardów, procedur i procesów, które wyznaczają co należy zrobić by osiągnąć sukces projektu. Tradycyjne metodyki zarządzania projektami, oparte są na cyklu życia projektu, w którym wyróżniona jest sekwencja kroków, jakie powinny być podjęte, by zrealizować konkretne przedsięwzięcie [16]. Metody te znajdują zastosowanie w projektach o jasno zdefiniowanym celu i sposobie jego osiągnięcia oraz niskim poziomie zmiany ustalonego zakresu podczas trwania projektu [15]. Do najbardziej znanych tradycyjnych metod zarządzania projektami należą PRINCE2 i PMBOK oraz zbiór dobrych praktyk zawartych w IPMA [12].

PRINCE2 jest standardem w Wielkiej Brytanii gdzie został opracowany przez Office of Government Commerce, United Kingdom i jest metodą zarządzania projektami, która opiera się na podejściu procesowym. W ramach tego podejścia tworzy się uzasadnienie biznesowe projektu, definiuje się precyzyjnie produkty projektu oraz podział na etapy i zadania. Techniki zarządzania ryzykiem, jakością, zmianami i konfiguracją są dobrze opracowane w ramach metodyki PRINCE2 [20]. Według metodyki PRINCE2 jakość to ogół właściwości i cech przypisanych produktowi. Terminologia stosowana przez PRINCE2 pochodzi w większości z normy ISO 9000 [16]. W metodyce PRINCE2 wyróżniono siedem tematów, które wpływają na zarządzanie projektem: uzasadnienie biznesowe, organizacja, jakość, plany, ryzyko, zmiana, postępy. Wyszczególniona spośród nich jakość, której głównym celem jest gwarancja odpowiedniej jakości projektu na wszystkich etapach i stosowanie się do obowiązującego środowiska wraz z jego standardami i procedurami. W metodyce PRINCE2 wyróżnia się planowanie jakości oraz kontrolę jakości. Planowanie odbywa się na początku projektu w fazie inicjacji i polega na identyfikacji wszystkich produktów projektu, które chce się kontrolować, opisie produktu, gdzie zawarte są kryteria jakości, sposób ich oceniania, stosowane metody oraz odpowiedzialność [14]. Planowanie jakości ma na celu dostarczenie i zakomunikowanie podstawowych uzgodnień do Komitetu Sterującego o oczekiwaniach jakościowych produktu i zawartych w nich kryteriach oraz ustalenia zasad ich kontroli. Kontrola jakości wdraża, monitoruje i rejestruje ustalone parametry jakości [2]. Rysunek 2 przedstawia ścieżkę audytu jakości na którą składają się procesy związane z planowaniem i kontrolą jakości.



Rys. 2. Ścieżka audytu jakości

Źródło: [2,3].

PMBOK jest amerykańskim standardem zarządzania projektami opracowanym przez Project Management Institute, jest zbiorem procesów, metod i technik, całościowo traktuje zagadnienia związane z zarządzaniem projektami. Proponuje stosowanie konkretnych metod w odniesieniu do poszczególnych procesów. W metodyce PMI zarządzanie jakością projektu jest jednym z 10 obszarów wiedzy, obok zarządzania integracją, zakresem, czasem, kosztami, zasobami ludzkimi, komunikacją, ryzykiem, zamówieniami i interesariuszami [1], „(...)do każdego z obszarów przypisane są procesy, których realizacja jest konieczna by zarządzanie projektem w tym obszarze było efektywne” [10]. Model zawarty w metodyce PMI jest uniwersalny, to znaczy można swobodnie wybierać procesy, które chce się zastosować przy realizacji projektów różnego rodzaju i rozmiaru [4]. Procesy zarządzania jakością projektu w PMI obejmują:

- Planowanie Jakości - proces identyfikacji wymagań jakościowych, standardów dla projektu i jego osiągnięć, a także udokumentowanie, w jaki sposób projekt będzie wykazał zgodność z wymaganiami jakościowymi czy normami. Dokumentem planowania jest plan zarządzania jakością, który zawiera dane w jaki sposób jaki będzie realizowany projekt i zakres produktu.
- Zapewnienie jakości - proces przekształcania planu zarządzania jakością w działania związane z wykonywaną jakością uwzględnić politykę jakości w organizacji.

- Jakość Kontroli - proces monitorowania i rejestrowania wyników zarządzania jakością działania mające na celu ocenę wyników i zapewnienie, że rezultaty projektu są kompletne, poprawne i spełniają oczekiwania klientów [1].

Obszar zarządzania jakością projektu według metodyki PMI obejmuje włączenie polityki jakościowej do organizacji w zakresie planowania, zapewnienia i kontrolowania wymagań dotyczących jakości projektu i produktu w celu spełnienia oczekiwań zainteresowanych stron [18]. Procesy mają na celu określenie kluczowych norm jakościowych dla projektu oraz metod ich weryfikacji, wykorzystanie zaplanowanych działań jakościowych, które pozwolą zagwarantować spełnienie wymagań, monitorowanie określonych wyników projektu w celu ustalenia czy spełniają one normy jakościowe oraz w przypadku niesatysfakcjonujących wyników usunięcia lub zredukowania ich przyczyn [1]. Rysunek 3 przedstawia schemat głównych nakładów, wyników i zależności procesów zarządzania jakością w projektach i informację o tym, że zarządzanie jakością zajmuje się zarządzaniem procesami jakości w całym projekcie.

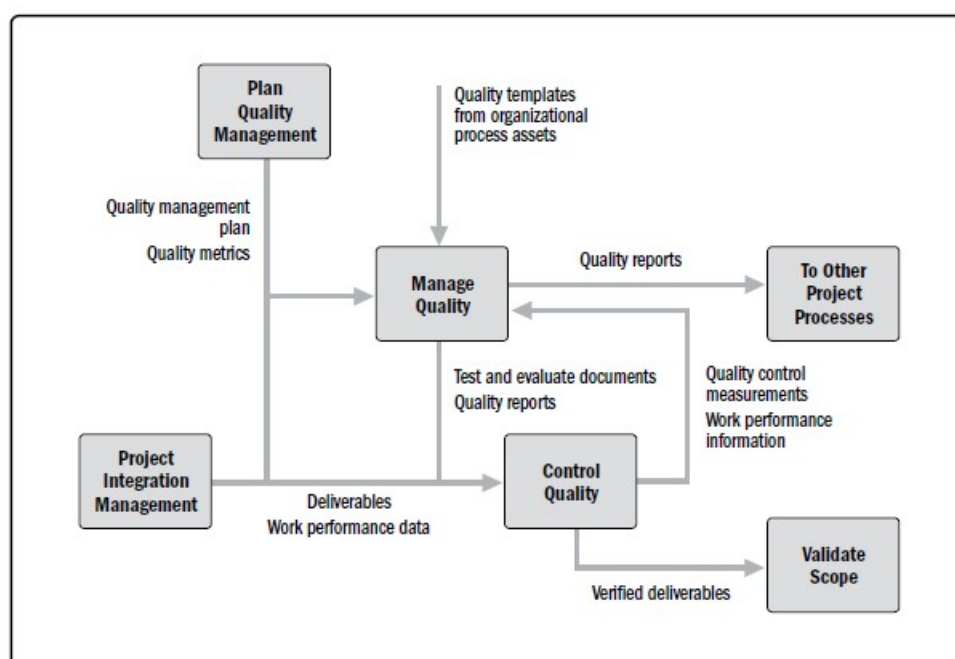


Figure 8-2. Major Project Quality Management Process Interrelations

Rys. 3: Major Project Quality Management Process Interrelations

Źródło: [1].

International Project Management Association jest to międzynarodowa organizacja non-profit zrzeszająca Project Managerów z całego świata i promująca idee zarządzania projektami. W tym podejściu nie definiuje się procesów i technik zarządzania lecz wyróżnia się 46 kompetencji, które powinien posiadać Project Manager. Kompetencje dzielą się na techniczne, kontekstowe i behawioralne. Techniczne odnoszą się do tworzenia produktów projektu. Kontekstowe do umiejętności funkcjonowania w środowisku projektowym. Behawioralne związane są z umiejętnościami takimi jak przywództwo, zaangażowanie, motywacja czy etyka. Podejście IPMA opiera się na dobrych praktykach i elastycznym wyborze rozwiązań do realizowanych w projekcie czynności. W podejściu tym można korzystać z dobrych praktyk z innych metodyk zarządzania projektami. Jakość mieści się w kompetencjach technicznych i powinna być traktowana jako fundament przedsięwzięcia. „Zarządzanie jakością projektu obejmuje wszystkie etapy (fazy) i części przedsięwzięcia, począwszy od wstępnego sprecyzowania projektu, poprzez wszystkie

procesy projektu, zarządzanie zespołem projektu, jego produkty częściowe, a skończywszy na zamykaniu przedsięwzięcia” [7]. Organizacja w której realizowane są projekty wyznacza zasady polityki jakości, określa metody wdrażania jakości (planowanie, procedury operacyjne, wskaźniki). Polecaną metodą jest testowanie produktu na etapie jego wytwarzania, by kolejne jego wersje, a ostatecznie produkt końcowy były wolne od defektów i nie pochłaniały kosztów napraw [7].

Wnioski

Zarządzanie jakością w projekcie jest dziedziną zarządzania projektami zawierającą procesy zaspokajające potrzeby klienta, które były przyczyną rozpoczęcia projektu. Zarządzanie jakością w projekcie obejmuje w większości podejść procesy takie jak: planowanie, przeprowadzenie zapewniania realizacji jakości i kontrolowanie jej [1]. Procesy mają na celu określenie kluczowych norm jakościowych dla projektu oraz metod ich weryfikacji, wykorzystanie zaplanowanych działań jakościowych, które pozwolą zagwarantować spełnienie wymagań, monitorowanie określonych wyników projektu w celu ustalenia czy spełniają one normy jakościowe oraz w przypadku niesatysfakcjonujących wyników usunięcia lub zredukowania ich przyczyn. W metodykach tradycyjnych zakres jest stały, a czas i koszt poddawane są zmianie [6, 21].

Skuteczne zarządzanie jakością pozwala monitorować postępy prac nad projektem, określić czy projekt jest dobrą inwestycją w każdym momencie jego rozwoju. Wykonawca projektu może dzięki temu efektywniej wykorzystywać zasoby w projekcie, minimalizując błędy i straty oraz dostarczyć odbiorcy satysfakcjonujący go projekt. Nowoczesne podejście do zarządzania jakością ma na celu zminimalizowanie odchyłeń i osiągnięcie określonych wyników wymaganych przez interesariuszy. Trendy w zarządzaniu jakością projektu obejmują, ale nie są ograniczone do: zadowolenia klienta, dążenia do doskonałości poprzez ciągłą poprawę, odpowiedzialności zarządczej, wzajemnej współpracy z dostawcami [1].

Niemniej jednak przedstawienie różnych podejść do kwestii jakości w zarządzaniu projektami daje pogląd na możliwości stosowania i czerpania z wartościowych rozwiązań jakie zawarte są w metodykach zarządzania projektami.

Literatura

- [1] *A guide to the Project Management Body of Knowledge*, 6th ed. Project Management Institute, Delaware, Pennsylvania, United States, 2017, pp. 271-305.
- [2] Bentely C.: *PRINCE2: A Practical Handbook* 3rd Edition, 2010.
- [3] Bradley K.: *Podstawy metodyki PRINCE2*. Warszawa: Centrum Rozwiązań Menedżerskich, 2006.
- [4] Gist P., Langley D., Application of Standard Project Management Tools to Research – A case study from a Multi-national Clinical Trial, „The Journal of Research Administration”, Vol. XXXVIII, 2007
- [5] Janasz K. and Wiśniewska J.: *Zarządzanie projektami w organizacji*. Warszawa: Difin, 2014, pp. 9-11.
- [6] Łabuda W.: *Podejście zwinne a tradycyjne do projektów wytwarzania oprogramowania*. *Zeszyty Naukowe WWSI*, vol. 9, no. 13, pp. 57-87, 2015.
- [7] NCB: *Polskie Wytyczne Kompetencji IMPA® – wersja trzecia*. Stowarzyszenie Project Management Polska, Gdańsk, 2009.

- [8] Nicholas J, N. and Steyn H.: *Project Management for Business, Engineering, and Technology. Principles and Practice*, 3rd ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2008.
- [9] Podgórska M.: *Istota jakości w zarządzaniu projektami. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie*, vol. 63, pp. 325-335, 2013.
- [10] Prywata M.: *Zastosowanie metodyk zarządzania projektami w tworzeniu aplikacji internetowych*. Internet https://web.gov.pl/g2/big/2010_05/892b33cf3170847c71f3f21a7f07d873.pdf [16.10.2017].
- [11] Spalek S.: *Krytyczne czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami*. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice, 2004.
- [12] Strojny J., Szmigiel K.: *Analiza porównawcza podejść w zakresie zarządzania projektami*. *Modern Management Review* 2015, Mmr, Vol. Xx, 22 (3/2015), Pp. 249-265
- [13] Szyjewski Z.: *Metodyka projektowania systemów informatycznych*, Placet, Warszawa 2006
- [14] Trocki M. Ed.: *Nowoczesne zarządzanie projektami*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2012.
- [15] Trocki M.: *Metodyki i standardy zarządzania projektami*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa 2017
- [16] Trzeciak M. and Spalek S.: *Zarządzanie ryzykiem w ramach metodyk tradycyjnych oraz zwinnych w zarządzaniu projektami. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie*, vol. 93, pp. 484-491, 2016.
- [17] Turley F.: *The PRINCE2® Training Manual*. London: MgmtPlaza, 2010.
- [18] Wawak S.: *Zarządzanie jakością w metodykach zarządzania projektami*, [w:] *Jakość w społeczeństwie sieciowym*, pod red. E. Skrzypek, UMCS, Lublin 2016, pp. 145-154.
- [19] Wirkus M., Roszkowski H., Dostatni E., Gierulski W.: *Zarządzanie projektem*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2013.
- [20] Wodecka-Hyjek A.: *Metodyka PRINCE2 w zarządzaniu realizacją projektów. ACTA Universitatis Lodzensis, Folia Oeconomica*, no. 234, pp. 361-375, 2010.
- [21] Wysocki R. and McGary R.: *Effective Project Management: Traditional, Adaptive, Extreme*, 3rd ed. Hoboken: Wiley, 2003.
- [22] Zandhuis A., Stellingwerf R.: *ISO 21500 Guidance On Project Management: A Pocket Guide (Best Practice)*. Van Haren Publishing, 2013.

QUALITY IN A TRADITIONAL APPROACH TO PROJECT MANAGEMENT

Abstract: Quality management is one of the basic components of the project, it refers to both the products and the actions taken which lead to the realization of the final product. The article presents the essence of quality management in projects in a traditional approach to a project management.

Keywords: quality management, project management, traditional approach to project management, quality.