

Tytuł: „Powtarzalność procesów sprzeczna z unikalnością projektów? Czyli miejsce project management w logistyce”

Autorzy:

Dr Zahid Hussain, *Senior Lecturer in Information Systems & Organisational Science at Bradford University School of Management*

MBA Adam Lazarski, *DBA student at Bradford University School of Management*

Artykuł ma na celu przedyskutowanie czym faktycznie jest Project Management (PM) i jakie są nie zawsze słuszne przeświadczenia związane z tym obszarem wiedzy biznesowej. Autorzy chcą zachęcić czytającego do głębszej refleksji - stąd stawianie wyzwania utartym i pozornie niekwestionowanym poglądom jest celowe. Głęboko wierzymy, iż powtarzanie „utartych” przekonań, unikanie dyskusji o analogiach powoduje niepotrzebne generowanie „nowych” pojęć i „nowych” metod. Artykuł jest pozornie teoretyczny. Tak naprawdę jest on zachętą dla tych, którzy znają planistyczne narzędzia logistyczne aby nie wstrzymywali się od stosowanie ich w obszarach PM. Tu naprawdę warto zachować otwartość umysłu.

Zacznijmy od pierwszego tematu. Z pewnością wielokrotnie słyszeliśmy, iż projekty-przedsięwzięcia są czymś unikalnym, iż jest to podstawowa cecha różniąca je od powtarzalnego procesu. W zasadzie ta unikalność powinna być nawet atrakcyjna. W końcu to sytuacja tak odmienna do powtarzalnych procesów logistycznych. Spójrzmy zatem przez chwilę na faktyczną definicję czym jest projekt. Przedsięwzięcie to: “temporary endeavor undertaken to create a unique product, service or result.” (PMI, 2008: 442). Niestety obojętnie, jak nie próbować analizować definicji okazuje się, że cechą projektu nie jest jego unikalność. Unikalne jest to co projekt dostarcza. Pozornie to żaden problem? Otóż jednak jest to istotny kłopot. To jedno zdanie z definicji może sugerować, iż PM nie musi być skrajnie różnym do logistyki obszarem wiedzy i że wbrew pozorom nie musi tu być daleko do logistyki produkcyjnej. Przykładowo do procesu wytwórczego opartego o model Engineer To Order (ETO). Przecież metody ETO stosują się przy małych wolumenach i dużej różnorodności. Wystarczy zastąpić słowo różnorodność, słowem unikalny (unique) i już prawie jesteśmy w definicji PM. Czyż PM podobnie, jak ETO nie chciałby być wspierany powtarzalnymi i przewidywalnymi procesami logistycznymi? Oczywiście, że tak. Unikalność projektu jest tak naprawdę „przekleństwem” dotyczącym problemów z budżetowaniem, szacowaniem czasu, pracochłonności itd. Nikt tej unikalności (poczynając od definicji) nie wymagał ani nie oczekuje. To właśnie logistyka, jej standaryzacja procesów, promocja powtarzalności powoduje, że można budować bardziej przewidywalne budżety, harmonogramy, rejestrować mniejszy margines błędu w szacowaniu.

Podsumowując – doskonaląc zarządzanie procesami logistycznymi prowadzimy do mniejszego błędu w szacowaniu projektów, jak i w konsekwencji do podniesienia poziomu przewidywalności ich faktycznej realizacji. Produkty, usługi, rezultaty uzyskiwane z tych wspartch mocno powtarzalnymi procesami przedsięwzięć pozostają cały czas unikalne. Definicja nie jest naruszona.

Czy to koniec analogii? Absolutnie nie. Chcielibyśmy spojrzeć teraz na tematy dotyczące planowania, szacowania, obciążania zdolności i wykazać obiektywne powody, które powodują wyodrębnienie PM, jako „odrębnego” do procesów logistycznych obszaru wiedzy.

Zacznijmy od zbudowania prostego modelu. Spójrz proszę na swoje dłonie. Wyobraź sobie, że prawa dłoń reprezentuje materiały, informacje, które przetwarzasz lub analizujesz. Wyobraź sobie, że lewa to ludzie, maszyny, środki transportu, które używasz do przetwarzania, przemieszczania, analiz. Inaczej mówiąc lewa dłoń reprezentuje zdolności. Zetknij ze sobą teraz kciuki obu dłoni – właśnie widzisz odpowiedź na pytanie „na kiedy”, element zwyczajowo przyjmowany, jako wyznacznik wskaźnika poziomu obsługi klienta.

Ten prosty model jednocześnie funkcjonuje i dla procesów powtarzalnych, jak i dla działań realizowanych w ramach przedsięwzięć. Jednocześnie też tłumaczy podstawowe różnice i stawia wyzwania na przyszłość jeżeli chodzi o skuteczne planowanie projektów. W procesach wytwórczych można prawą dłoń (materiały) przeliczyć przez lewą (zdolności) i uzyskać odpowiedź „na kiedy”. Oczywiście uwzględnimy tu współczynniki korekcyjne, wydajnościowe itd. Nie jest teraz to tak istotne. Najważniejszym jest to żeby zdać sobie sprawę, iż mamy tu do dyspozycji opis technologii lub technologii alternatywnych, które to raczej jednoznacznie wspierają nasze obliczenia w procesach powtarzalnych.

Project management funkcjonuje w sumie analogicznie. Znow „przeliczamy” prawą dłoń (np. informacje) przez lewą (np. wykonawca pracy). Tym razem natrafiamy na poważny problem związany ze słowem „technologia” i odpowiedzią na pytanie „na kiedy”. Dłonie pozostają te same jednak słowo technologia zostało w PM zastąpione słowem estymacja. Czy chcielibyśmy aby ta estymacja była unikalna? Raczej nie. Wolelibyśmy oczekiwać tu wręcz analogicznej do wyznaczonej technologią przewidywalności. Ucząc się z procesów logistycznych wiemy, iż sukces polega między innymi na dobraniu narzędzia, pracownika, profilu kompetencji do wykonywanej operacji. Sukces w stabilnych, pozbawionych błędów działaniach polega też na redukcji czynników generujących zmienność. Co w obszarze podniesienia stabilności oferuje Project Management? Jest wiele narzędzi do dyspozycji obecnych w metodykach PM. Między innymi następujące:

1. Rozwój zespołu i uzyskanie właściwego profilu kompetencji
2. Zarządzanie ryzykiem
3. Zarządzanie zmianą
4. Bilansowanie zasobów
5. Standaryzacja metod pracy dla podniesienia poziomu powtarzalności
6. Prowadzenie audytów i szkoleń dla podtrzymania stabilności procesów

Czy są nowe pomysły mogące skuteczniej wesprzeć planowanie i realizację przedsięwzięć? Wprowadzając do przedsięwzięć więcej „procesowości”. W tym momencie proponujemy aby skupić się pojęciu technologii alternatywnej. Można zażartować, iż jest ich w PM mnóstwo, często aż za dużo. W końcu wiele osób może wykonać to samo działanie w przedsięwzięciu – jednak ich wydajność może być skrajnie różna. Czy to nie brzmi, jak alternatywna technologia dostarczająca wyrób/operację z różną wydajnością? Wróćmy do naszych dłoni. Wobraźmy sobie teraz, że palce w prawej dłoni to potrzeby względem narzędzi, kompetencji, umiejętności. Przyjmijmy również iż palce w lewej dłoni to oferowane przez nośniki zdolności narzędzia, kompetencje, umiejętności. Czy palce prawej i lewej dłoni do siebie pasują? W jednej technologii tak, w innej nie. W przypadku PM, przy jednym wykonawcy pracy tak, a przy innym nie. Technologie alternatywne w procesie wytwórczym są zazwyczaj opisane. Czy tak jest w PM? Raczej nie. Wystarczy zapytać czy w każdej firmie profile oferowanych przez pracowników kompetencji są transparentne? Oczywiście przełożony powie, iż zna swoich pracowników jednak transparentność kompetencji w tym temacie oznacza znacznie więcej ...

Poniższe pomysły wspierające planowanie w PM wymagałyby rozwinięcia wydajnego i dedykowanego oprogramowania. Można przyjąć, iż udałoby się uzyskać sytuację w której planowanie, jak i przeplanowanie wykonywane w trakcie realizacji przedsięwzięcia prowadziłoby do wyższej stabilności. Poniższe pomysły mają charakter koncepcyjny i powinny być traktowane, jako nierozdzielna, wymagająca dalszego opracowania lista. Zaproponowanie lub aktualizacja poniższych narzędzi wynika ze zrozumienia analogii między metodami logistycznymi i PM. Wynika również ze świadomości konsekwencji związanych z błędnymi szacunkami. Jak zatem skutecznie stosować „technologie alternatywne” w PM? :

1. Zasoby wykonujące działania w projekcie powinny mieć znane i transparentne profile kompetencji. Można tu przedyskutować poziom szczegółowości lub istotności takich „list”. Współcześnie rozwiązanie to jest zarówno wsparte w wielu systemach klasy ERP, jak i w wielu przedsiębiorstwach obsługiwane innymi metodami.
2. Kluczowe działania w projekcie np. będące częścią łańcucha krytycznego (sekwencji prac opartej o bieżące główne ograniczenie – „wąskie gardło”) powinny mieć możliwość przypisania jednoznacznie wymaganych ról, kompetencji co umożliwi dopasowywania zasobów do działań. Algorytm obsługujący tę funkcjonalność musi zostać rozwinięty. Można powiedzieć, iż w tym momencie palce lewej i prawej dłoni, czyli oferowane i wymagane kompetencje się „spotkają”. Uzyskamy substytut pojęcia technologii alternatywnej.
3. Przy każdym wariacie dopasowania palców czyli oczekiwanych i wymaganych kompetencji musi następować weryfikacja dostępność zasobu oferującego konkretną rolę - profil kompetencji.
4. Ze względu na to, iż jesteśmy przekonani, iż całkowita eliminacja problemu błędnych szacunków („alternatywne technologie” oferują alternatywne czasy wykonania działań) nie jest możliwa - należy wprowadzić zarządzanie buforami. Nie można się tu jednak opierać tylko o założenie nadmiarowej estymacji (Goldratt, 1997). Zarówno Rand (1998) czy Trietsch (2005) krytykują koncepcję Goldratt’a z różnych perspektyw. Mając na uwadze bieżące prace badawcze w temacie warto tu wypracować narzędzie obsługujące zarówno przeszacowania, jak i niedoszacowania – przez to zarządzać dokładniej oszacowanym buforem.
5. Ze względu na możliwość pracy w środowisku wielu przedsięwzięć realizowanych równolegle celem powinno być uzyskanie rozwiązania planistycznego (wspartego informatycznie) spełniającego następujący wydajnościowy warunek: możliwa częstotliwość przeliczenia planu powinna być wyższa niż częstotliwość napływania zmian. Pytaniem pozostaje tu tylko, którą „zmianę” uznawać za zmianę w sensie PM.

Powyższe opracowanie pokazało, jak wiele można się nauczyć rozumiejąc świat procesów logistycznych i przekładając to na obszar Project Management. Poprzez analogię można wytyczyć kierunki rozwoju narzędzi planistycznych i wskazać sposoby ustabilizowania zmienności w projektach, unikania ich „unikalności”. Pamiętajmy - to produkty, usługi, rezultaty zgodnie z definicją mają być unikalne, nie przedsięwzięcia. Autorzy proponując kierunki rozwoju narzędzi dla środowiska PM absolutnie nie zakończyli listy. Warto pamiętać, iż współczesne planistyczne rozwiązania poddawane są krytycy szczególnie jeżeli chodzi o balans między funkcjonalnościami, a ergonomią ich użytkowania (Seider, 2006). Przedstawiony powyżej proces myślowy celowo balansował między światem PM, a powtarzalnym procesem aby przykuć uwagę osób traktujących te pojęcia czasami zbyt dogmatycznie. Skrajne odseparowanie tematów może prowadzić do zaprzestania poszukiwań podobieństw w stosowaniu narzędzi. Nawet Goldratt testował w pierw swoje

koncepcje w obszarze logistyki powtarzalnej (Mabin i Balderstone, 2003) co potwierdza też Trietsch (2005). Pamiętajmy o tym i korzystajmy z analogii.

Literatura:

Project Management Institute (PMI) (2008) *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)* Project Management Institute: Newtown Square, PA, 4th edtn.

Goldratt, Eliyahu M. (1997) *Critical Chain* The North River Press Publishing Corporation: Great Barrington, MA.

Mabin, Victoria J. and Balderstone, Steven J. (2003) The performance of the theory of constraints methodology: Analysis and discussion of successful TOC applications *International Journal of Operations & Production Management* 23(6): 568-595.

Rand, G.K. (1998) Untitled book review of "Critical Chain" by E. M. Goldratt *The Journal of the Operational Research Society* 49(2): 181-181.

Seider, R. (2006) OPTIMIZING PROJECT PORTFOLIOS *Research Technology Management* 49(5): 43-48.

Trietsch, D. (2005) WHY A CRITICAL PATH BY ANY OTHER NAME WOULD SMELL LESS SWEET? TOWARDS A HOLISTIC APPROACH TO PERT/CPM *Project Management Journal* 36(1): 27-36.