

Anna Marciszewska, Stanisław Nowosielski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PODEJŚCIE PROCESOWE W USPRAWNIANIU ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI

Streszczenie: W artykule najpierw zdefiniowano istotę podejścia procesowego. Następnie w oparciu o dostępne definicje zarządzania projektami przedstawiono strukturę procesową zarządzania projektami. Zaproponowano ogólną metodykę usprawniania procesów zarządzania projektami z wykorzystaniem podejścia procesowego. Zaprezentowano istotę modelu dojrzałości Capability Maturity Model Integration oraz autorski przykład jego zastosowania w doskonaleniu procesów zarządzania projektami.

Słowa kluczowe: podejście procesowe, zarządzanie projektami, modele dojrzałości projektowej organizacji, doskonalenie procesów zarządzania projektami.

1. Wstęp

Obecnie większość przedsiębiorstw stosuje metody zarządzania projektami, m.in. w celu wprowadzania i ulepszania nowych produktów i procesów czy też pozyskiwania środków finansowych. Obserwuje się także coraz większe zainteresowanie projektem, jako szczególnym rodzajem procesu. W procesach i projektach wskazuje się bowiem na wiele podobieństw, wśród których wyróżnia się m.in. analogiczne podstawowe parametry zarządzania, jak: czas, koszty, jakość [Jokiel 2008, s. 99]. Jednocześnie tym zjawiskom nie towarzyszą starania o usprawnianie metodyki zarządzania projektami, choć wiele faktów wskazuje na to, że metodyki takie są niedoskonałe. Praktyka gospodarcza pokazuje przy tym, że istnieje szereg problemów właśnie z doskonaleniem zarządzania projektami, a konkretnie z usprawnianiem procesów tego zarządzania.

Celem artykułu jest wskazanie możliwości wykorzystania idei i zasad podejścia procesowego oraz instrumentów zarządzania procesami w usprawnianiu zarządzania projektami. Takie podejście może okazać się istotne dla poprawy obecnego stanu. Zastosowanie podejścia procesowego może bowiem nie tylko wspomóc identyfikację procesów zachodzących na etapie przygotowywania projektów oraz ich realizacji, ale także dostarczyć metodyki i narzędzi poprawy jakości i

sprawności procesów zarządzania projektami. Dlatego też zasadne wydaje się podjęcie tego tematu.

2. Podejście procesowe

Podejście procesowe, w odróżnieniu od orientacji na funkcje, zakłada spojrzenie na przedsiębiorstwo przez pryzmat powiązanych ze sobą procesów, traktujące całościowo wszystkie czynności składające się na procesy realizowane w jego różnych jednostkach organizacyjnych [Nowosielski 2010, s. 214]. Sprzyja to, w odróżnieniu od podejścia funkcjonalnego, bardziej efektywnemu i elastycznemu funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, większej podatności organizacji na zmiany. Podejście procesowe w literaturze przedmiotu traktuje się przy tym niejednoznacznie, a nawet brakuje jasnych jego definicji. W konsekwencji następuje m.in. zrównywanie pojęcia „podejście procesowe” z „zarządzaniem procesami”. Wydaje się, że podejście procesowe można traktować co najmniej dwojako: jako warstwę ideową właściwego zarządzania procesami¹ (ujęcie wąskie), a także jako całość wszelkich uregulowań i narzędzi zorientowanych na procesy (ujęcie szerokie). W pierwszym wypadku jest ono swoistą filozofią zarządzania każdą organizacją (przedsiębiorstwem, instytucją), która stawia procesy i klienta (zewnątrznego i wewnętrznego) w centrum zainteresowania zarządzających i pracowników. Filozofia ta zakłada, że między komórkami wewnętrznymi organizacji istnieją relacje dostawca – odbiorca (klient), zbliżone swym mechanizmem do relacji rynkowych, a pracownicy „przyspieszają” się do klienta i bardziej elastycznie dostosowują się do jego zmieniających się potrzeb. Sprawia to, że związki przyczynowo-skutkowe między poszczególnymi komórkami funkcjonalnymi (i zachodzącymi tam procesami cząstkowymi) stają się bardziej „przejrzyste”. Ponadto podejście procesowe preferuje myślenie całościowe (systemowe), a nie fragmentaryczne (lokalne). Nakazuje rozważanie problemów wzdłuż łańcucha wartości, co powoduje wzrost motywacji i przyspiesza procesy komunikowania się i podejmowania decyzji. Ponadto uczy odpowiedzialności za procesy (szczególnie te wychodzące poza obszary funkcjonalne) oraz interdyscyplinarnej pracy zespołowej².

W szerszym znaczeniu, choć nie jest to powszechne ujęcie, podejście procesowe może obejmować obok warstwy ideowej (filozofii procesowej) również zarzą-

¹ Według M. Trockiego jednym z powodów rozwoju najpierw podejścia procesowego, a następnie zarządzania procesowego jest zbyt niski, jak na potrzeby organizacji i w porównaniu ze standaryzacją zadań komórek organizacyjnych, poziom standaryzacji procesów. Zob. [Trocki 2003, s. 64].

² Tak zdefiniowane podejście procesowe posiada również określone niedostatki, m.in. nieefektywne wykorzystanie zasobów przedsiębiorstwa. Z kolei rozwiązania funkcjonalne mają także zalety, takie m.in. jak: wysoka specjalizacja i efektywne wykorzystanie zasobów skoncentrowanych w poszczególnych funkcjach. W związku z tym w praktyce zaleca się wprowadzanie mieszanych form organizacji (np. organizacje macierzowe).

dzanie procesami. Samo zarządzanie procesami sprowadza się do identyfikowania, analizowania i oceny, a także kształtowania (projektowania „nowych” i usprawniania „starych”) procesów, kierowania nimi, łącznie z kontrolą procesów zachodzących w przedsiębiorstwie i między przedsiębiorstwami [Delfmann, Reihlen 2003, s. 5; Nowosielski 2008, s. 19 i nast.]. Nadrzędnym celem jest tu możliwie najlepsze zaspokojenie potrzeb klientów (zewnętrznych i wewnętrznych) i jednocześnie zrealizowanie celów przedsiębiorstwa, za pomocą skutecznie i efektywnie funkcjonujących procesów. Do podstawowych metod zarządzania procesami, które mogą znaleźć również zastosowanie w usprawnianiu procesów składających się na zarządzanie projektami, należą m.in. Business Process Reengineering, Six Sigma, *kaizen* czy benchmarking.

Należy też zauważyć, że podejście procesowe tworzy podstawę budowy modeli dojrzałości organizacji, które mogą stanowić wzorzec doskonalenia procesów związanych z zarządzaniem projektami [Kosieradzka 2010, s. 32].

3. Struktura procesowa zarządzania projektami

Zarządzanie projektem nie jest uniwersalnym mechanizmem, który zadziała w każdej firmie, w takiej samej formie i z takim samym skutkiem. Jest raczej zestawem reguł, zasad, mechanizmów, które mogą być stosowane w poszczególnych projektach. Ale jest też zestawem procesów, wykonywanych w określonym porządku (sekwencji), w sposób powtarzalny. Identyfikacja tych procesów jest podstawowym warunkiem wykorzystania podejścia procesowego, a zatem narzędzi doskonalenia procesów w zarządzaniu projektem.

Najogólniej biorąc, zarządzanie projektami można utożsamiać z sekwencją logicznie uporządkowanych i zaplanowanych procesów, które przyporządkowujemy do następujących grup [Walczak 2010, s. 17]:

- **proces inicjacji:** polega na analizie potrzeb, formułowaniu inicjatyw, określeniu celu realizowania danego przedsięwzięcia, rozpatrzeniu jego zasadności i na podjęciu decyzji rozpoczynających i nadających bieg projektowi;
- **proces planowania:** następuje tutaj stworzenie planu działania, a w szczególności określenie zakresu projektu, ustalenie celów cząstkowych, rozlokowanie zasobów, stworzenie ram czasowych oraz rezerw, powstaje harmonogram działań, określa się krytyczne elementy projektu oraz następuje zatwierdzenie przebiegu projektu przez kierownictwo firmy;
- **proces realizacji:** polega na koordynowaniu działań oraz zużycia zasobów (finansowych, rzeczowych oraz ludzkich) tak, aby postęp prac był zgodny z przyjętym planem, jest to proces scalania zaplanowanych poszczególnych czynności, wynikających z przyjętego harmonogramu działań;
- **proces monitoringu i kontroli:** proces ten ukierunkowany jest na bieżący monitoring poszczególnych działań oraz na wykrycie odchyłek od ustalonych za-

łożeń, podjęcie działań korygujących lub decyzji o zaprzestaniu realizacji projektu;

- **proces zamknięcia projektu:** dotyczy implementacji rozwiązań, prezentacji i oceny wyników oraz formalnego zamknięcia projektu; następuje, gdy projekt zostaje przekazany klientowi i uzyskuje jego akceptację.

W literaturze przedmiotu nie powstała jedna wspólna definicja pojęcia zarządzania projektami. Można odnaleźć różne, wzajemnie nie wykluczające się, próbujące usystematyzować to zagadnienie. Wśród nich możemy wyróżnić, oprócz tej przedstawionej powyżej, np. podejście prezentowane przez Project Management Institute, który wyodrębnia takie procesy, jak: definiowanie, planowanie i organizowanie wykonawstwa projektu, wykonawstwo oraz zakończenie projektu. Natomiast według M. Pawlaka zarządzanie projektami to proces ukierunkowany na prace przygotowawcze (planowanie), sterowanie projektem, kontrolę realizacji oraz ustalenie i przekazywanie idei i wyników (tzn. informowanie, dokumentowanie i komunikowanie się) [Pawlak 2007, s. 28].

Procesy zachodzące w projekcie można podzielić także na te, wymienione wyżej, które powstają w wyniku podjęcia przedsięwzięcia, oraz te, które zachodzą w organizacji niezależnie od obecności projektu i są modyfikowane w wyniku jego zainicjowania, np. procesy komunikacji, przepływu informacji, współpracy, motywowania itd. W zależności od dojrzałości procesowej/projektowej zapoczątkowanie projektu może wpłynąć na funkcjonowanie procesów wewnątrz organizacji. Warunkiem sukcesu każdego realizowanego projektu są dobrze zdefiniowane procesy, zrozumiała ich integracja oraz ciągle doskonalenie [Trocki 2009, s. 76].

Idea podejścia procesowego w projektach zakłada, że efektywne zarządzanie projektami możemy osiągnąć tylko wtedy, gdy styl działania przedsiębiorstwa/instytucji/organizacji oparty jest na wzajemnym zaufaniu, sprawnej komunikacji, współdziałaniu, pracy zespołowej oraz konsekwentnym stosowaniu wybranej metodologii zarządzania projektami (lub kombinacji różnych) [Kerzner 2005, s. 77].

Warto zatem zauważyć, że tak jak w ramach projektów są realizowane procesy, tak i w ramach złożonych procesów znajduje się miejsce na projekty. Powtarzalne działania (elementy) w projektach staramy się bowiem ująć w standardy, czyli usystematyzować je, przygotowując szablony (schematy) czynności do „wielokrotnego użycia”³. W ten sposób tworzą się procesy zarządzania projektami, które mogą być przedmiotem usprawniania, chociaż należą do projektów, czyli przedsięwzięć o charakterze unikatowym i niepowtarzalnym. Z kolei usprawniając procesy, szczególnie o złożonej strukturze, wykorzystuje się projekty. W tabeli 1 przedstawiona została struktura procesowa zarządzania projektami, podsumowująca powyższe rozważania.

³ D. Lock podaje, że firmy przyzwyczajone do realizacji dużych projektów mogą mieć całą gamę procedur planowania i sprawowania kontroli. Na wstępie każdego projektu mogą być one przeglądane w celu podjęcia decyzji, która z nich powinna być wybrana [Lock 2003, s. 171].

Tabela 1. Struktura procesowa zarządzania projektami

Nazwa procesu	Funkcje procesu (wewnętrzna struktura procesu)	Cele procesu	Efekt/produkt procesu
Inicjacja	<ul style="list-style-type: none"> – analiza potrzeb – formułowanie inicjatyw – zgłoszenie inicjatyw kierownictwu – ocena inicjatyw – ocena nakładów i kosztów realizacji projektu – analiza ryzyka – wyznaczenie celów – przyjęcie inicjatywy przez kierownictwo lub ich odrzucenie 	<ul style="list-style-type: none"> wykazanie inicjatywy definiowanie projektu podjęcie działań koncepcyjnych 	idea projektu
Planowanie	<ul style="list-style-type: none"> – sprecyzowanie celów projektu, – ustalenie kryteriów podziału projektu – określenie czasu realizacji poszczególnych czynności projektu i terminów ich realizacji – obliczenie rezerw czasowych – planowanie zasobów projektu (materialnych, finansowych i ludzkich) – określenie krytycznych elementów projektu – organizowanie wykonawstwa projektu – zatwierdzenie planu przez kierownictwo 	<ul style="list-style-type: none"> planowanie projektu podjęcie działań planistycznych 	plan projektu
Realizacja	<ul style="list-style-type: none"> – koordynacja terminów przygotowania i wykonawstwa projektu – organizacja niezbędnych zasobów do osiągnięcia celów założonych w projekcie – koordynacja pracy zespołu projektowego – ograniczanie ryzyka – koordynacja podwykonawstwa – koordynacja zużycia zasobów 	<ul style="list-style-type: none"> koordynacja wszystkich zaplanowanych działań podjęcie działań koordynacyjnych i wykonawczych 	wdrożony projekt
Monitoring i kontrola	<ul style="list-style-type: none"> – kontrola przygotowania projektu – kontrola czasu realizacji – kontrola budżetu – kontrola ryzyka – kontrola pracy zespołu projektowego – kontrola zużycia zasobów – kontrola jakości – bieżące raportowanie – bieżący monitoring oraz pomiar postępu prac zgodnie z przyjętym harmonogramem – weryfikacja zgodności założeń projektowych z osiąganymi wynikami 	<ul style="list-style-type: none"> ocena skuteczności działań projektowych podjęcie działań kontrolnych i monitorujących 	sprawozdania i raporty dotyczące pomiaru realizowanych prac projektowych
Zamknięcie	<ul style="list-style-type: none"> – opracowanie raportu końcowego z realizacji projektu – formalna ocena skuteczności działań podjętych w trakcie realizacji projektu – rozliczenie projektu – odbiór projektu przez zamawiającego – podjęcie decyzji o zakończeniu – rozwiązanie zespołu projektowego 	<ul style="list-style-type: none"> akceptacja wyniku końcowego projektu podjęcie działań sprawozdawczych 	zrealizowany projekt

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Trocki 2003, s. 32-69; Marciszewska 2008, s. 136-141].

4. Ogólna metodyka usprawniania zarządzania projektami z wykorzystaniem podejścia procesowego

Podobnie jak w zarządzaniu procesami, tak i w zarządzaniu projektami bezwzględny warunkiem powodzenia projektów jest ciągle usprawnianie. Jak słusznie zauważa R.K. Wysocki, jeśli przedsiębiorstwo podejmie już wysiłek wdrożenia podejścia do zarządzania projektami, musi być ono ciągle usprawniane i doskonalone, w przeciwnym razie zaimplementowane procesy nie będą stosowane w odpowiedni sposób lub w ogóle przestaną być używane [Wysocki 2004, s. 9]. Sama idea usprawniania procesów jest zgodna z najnowszymi trendami zarządzania, jak chociażby z podejściem TQM czy wdrożeniem programów Six Sigma [Sońta-Drączkowska 2009, s. 319]. Doskonaleniu procesów służyć mogą tzw. modele dojrzałości projektowej, które nakreślają możliwą ścieżkę rozwoju kompetencji zarządzania projektami. Logika modeli dojrzałości pozwala więc wdrożyć filozofię ciągłego doskonalenia w odniesieniu do niepowtarzalnych przedsięwzięć, skupiając się na podnoszeniu jakości środowiska ich realizacji [Juchniewicz 2010, s. 288]. Należy przy tym pamiętać, że podnoszenie dojrzałości projektowej, czyli także potencjału projektowego organizacji, wymaga systematycznego, długoterminowego i zaplanowanego działania. Aby zatem usprawniać zarządzanie projektami, wykorzystując do tego podejście procesowe, należy w pierwszej kolejności sporządzić wykaz procesów z obszaru zarządzania projektami. Identyfikacja (pełna) takich procesów nie jest łatwym przedsięwzięciem i wymaga szeregu pracochłonnych działań, m.in. dokonania opisu procesów pod kątem struktury, właścicieli, parametrów (czasu, jakości, kosztów), czy celów procesów. Niekoniecznie jednak wszystkie procesy muszą być zidentyfikowane i opisane w jednym czasie. W kolejnym etapie należałoby dokonać powiązania zidentyfikowanych procesów w jedną całość⁴, określić wzajemne relacje (następstwo przyczynowo-skutkowe i chronologiczne), ustalić relacje dostawca – klient (orientacja na klienta), przydzielić właściwe zakresy kompetencyjne. Następnie należy określić (wybrać, zbudować) model dojrzałości przedsiębiorstwa w zakresie kompetencji w obszarze zarządzania projektami. Można w tym celu wykorzystać istniejące już wzorce takich modeli. Do najbardziej znanych modeli należą m.in.: Capability Maturity Model Integrated (CMMI), jeden z najstarszych modeli dojrzałości projektowej, opracowany przez Software Engineering Institute, czy Organizational Project Management Maturity Model (OPM3), opracowany przez Project Management Institute [Sońta-Drączkowska 2009, s. 321]. Różne modele w częściowo różnym stopniu nawiązują do filozofii podnoszenia dojrzałości projektowej. Dlatego na początku należy zapoznać się z

⁴ Powstaje w ten sposób schemat funkcjonalny realizacji projektu, będący odpowiednikiem mapy procesów realizowanych w określonym obiekcie. Przykład takiego schematu zamieszcza M. Trocki [Trocki 2003, s. 35].

dostępnyymi modelami i wybrać ten, który najbardziej odpowiada możliwościom realizacyjnym i potrzebom konkretnego przedsiębiorstwa. Modele dojrzałości zawierają zestaw i opis atrybutów (cech) jakościowych procesów, na różnych poziomach ich dojrzałości (z reguły jest to pięć stopni). Umożliwiają organizacjom zrozumienie ich procesów zarządzania projektami i stanowią matrycę (wzorzec referencyjny), pozwalający na ocenę tych procesów i ewentualne ulepszenia, podając ścieżkę dalszego rozwoju danej kompetencji. Dojrzałość procesów jest przy tym miarą tego, jak dalece określony proces jest ustrukturalizowany, zestandaryzowany, opanowany czy też poddawany optymalizacji. Niski poziom dojrzałości projektowej w konkretnym przedsiębiorstwie jednak nie oznacza automatycznie, że zarządza się źle projektami, ale jedynie to, że procesy w zarządzaniu projektami nie są jeszcze dostatecznie dobrze opanowane. W kolejnym kroku, w oparciu o model dojrzałości, ma miejsce pomiar aktualnego poziomu dojrzałości i wskazanie krytycznych dla wzrostu dojrzałości obszarów i kierunków poprawy (doskonalenia procesów). Na tej podstawie, w dalszym postępowaniu, można zbudować całościową koncepcję usprawniania i optymalizowania procesów zarządzania projektami w danym przedsiębiorstwie. Realizując taką koncepcję, „przechodziłoby się” z niższego poziomu, opracowanego modelu dojrzałości, na wyższy. Nie w każdej organizacji konieczne jest przy tym „wspięcie się” na najwyższy poziom doskonałości projektowej. W tej drodze do doskonałości możliwe jest wykorzystanie całego potencjału usprawnień, zawartego w zasadach podejścia procesowego (orientacja na proces, na klienta, na ciągłe doskonalenie, na ujęcie całościowe) oraz instrumentach zarządzania procesowego (m.in. BPR, Six Sigma, *kaizen*, benchmarking) czy narzędziach doskonalenia jakości (klasycznych i nowych). Takie postępowanie dotyczyć może każdego z wymienionych wcześniej procesów (podprocesów) zarządzania projektem.

5. Capability Maturity Model Integration w doskonaleniu procesów zarządzania projektami

Capability Maturity Model Integration (CMMI), jako pierwszy kompleksowy model dojrzałości⁵ procesów zarządzania projektami, jest jednym z najpopularniejszych narzędzi doskonalenia takich procesów. Konstrukcja modelu opiera się na 22 obszarach procesowych, które opisują podstawowe obszary zarządzania projektami w organizacjach, takie jak planowanie, realizacja, zarządzanie ryzykiem, zarządzanie zaopatrzeniem itd. Do każdego obszaru procesowego przypisano szereg celów i

⁵ CMMI jest często określany jako model dojrzałości, chociaż dojrzałość jest tylko jednym z wielu aspektów tego modelu [Kneuper 2007; Kneuper 2011].

praktyk⁶. Osiągnięcie określonych celów i praktyk przypisanych do danego obszaru procesowego oznacza, że organizacja stosuje dany obszar procesowy, co ułatwia określenie poziomu umiejętności organizacji z zakresu zarządzania procesami projektu [Juchniewicz 2010, s. 293]. Z tego wynika, że model ten – w swym ciągłym podejściu – pozwala ocenić poziom umiejętności organizacji dla każdego procesu osobno, dostarczając bardzo precyzyjnego jego opisu. W pierwszym kroku następuje ocena stanu obecnego, czyli określenie dojrzałości procesowej dla każdego obszaru procesowego. W oparciu o dane faktyczne tworzy się tzw. profil dojrzałości, na który nanosi się – na jednym wykresie – oczekiwany przez organizację profil dojrzałości. Z luki między faktycznym a oczekiwanym profilem dojrzałości wyprowadza się bardzo precyzyjnie działania usprawniające, gwarantujące podniesienie dojrzałości każdego procesu do oczekiwanego poziomu. Model określa pięć poziomów umiejętności w realizacji procesów, ale wprowadza się też poziom tzw. zerowy. Do każdego z nich, z wyjątkiem zerowego, są przypisane cele, praktyki i narzędzia doskonalenia. Na poziomie zerowym zadania nie są w pełni wykonywane. Oznacza to, że cele rzeczowe (w modelu CMMI zwane *specific goals*), nie są osiągalne (np. efekt „plan projektu“ związany z celem „planowanie projektu“).

Model CMMI definiuje również w precyzyjny sposób, jak wdrażać usprawnienia procesów w organizacji [Juchniewicz 2010, s. 296-297]. CMMI, podobnie jak inne modele dojrzałości, stanowi więc narzędzie diagnostyczne i planistyczne, wspierające rozwój (doskonalenie „starych“ i projektowanie „nowych) procesów zarządzania projektami. Należy pamiętać, że opracowanie, rozwijanie i uszczegółowianie modelu dojrzałości wymaga wyteżonej pracy wielu ludzi, przez długi okres.

Charakterystyka poziomów dojrzałości procesów w obszarze zarządzania projektami w modelu CMMI została przedstawiona w tab. 2. Dalsze prace powinny iść w kierunku konkretyzacji obszarów procesowych, stworzenia listy celów i praktyk, przyporządkowania ich do poszczególnych obszarów procesowych i poziomów dojrzałości.

6. Podsumowanie

Konieczność wspierania projektów narzędziami opracowanymi w ramach podejścia procesowego stała się ważną kwestią w praktyce zarządzania projektami. Wykorzystanie tego podejścia na każdym etapie zarządzania projektem może przyczynić się do wzrostu efektywności i skuteczności zarządzania różnymi parametrami projektu, co ma duże znaczenie dla sukcesu realizowanych projektów. Trzeba przy tym pamiętać, że w rzeczywistości usprawnianie zarządzania projektami polega na

⁶ Dla każdego obszaru procesowego, celów i praktyk zawarte są w modelu dodatkowe informacje objaśniające. Podane są też związki konkretnego obszaru procesowego z innymi obszarami procesowymi. Te informacje są pomocne przy wdrażaniu modelu, nie są jednak podstawą oceny procesów [Kneuper 2007; Kneuper 2011].

Tabela 2. Charakterystyka poziomów dojrzałości procesów w obszarze zarządzania projektami w modelu CMMI

Poziom dojrzałości	Stan procesów	Cele i praktyki	Metody i techniki
Poziom 0 – niekompletny	proces jest wykonywany częściowo lub nie jest wykonywany w ogóle	brak	intuicyjne
Poziom 1 – wykonywany	proces jest wykonywany; słabo są zdefiniowane parametry jakościowe produktów, związane z wymaganiami klientów	wszystkie cele są osiągnięte dzięki zaangażowaniu pracowników; cele jakościowe nie są zdefiniowane; brak świadomości procesowej	wykorzystywanie wiedzy ukrytej pracowników i bezpośredni nadzór kierowników
Poziom 2 – zarządzany	proces jest wykonywany, ale również planowany, monitorowany i kontrolowany (różnie w różnych jednostkach organizacji)	są określone cele procesu; jest świadomość procesowa w poszczególnych obszarach funkcjonalnych	kompletna dokumentacja; metoda 5S; standardy jakości dla kluczowych procesów; zainicjowanie metody <i>kaizen</i>
Poziom 3 – zdefiniowany	proces jest zarządzany i ujednolicony w całej organizacji (należy do procesów standardowych)	są jasno określone cele procesu i inne jego charakterystyki (pełny opis procesów); jest świadomość procesowa w całej organizacji	mapy procesów; identyfikacja i mapowanie strumienia wartości; system zapewnienia jakości (ISO, HACCP, QS, TS); FMEA – analiza przyczyn i skutków wad; model procesu identyfikacji problemów, usprawnienia w ramach <i>kaizen</i> ; cykl Deminga PDCA
Poziom 4 – zarządzany ilościowo	proces jest zdefiniowany i kontrolowany zużyciem metod ilościowych (statystycznych)	cele są sprecyzowane i wyrażone liczbowo, jeszcze przed rozpoczęciem pracy; procesy są usprawniane w sposób ciągły	mierniki produktywności i jakości; <i>kaizen</i> – rozwiązywanie problemów
Poziom 5 – optymalizacyjny	proces jest zarządzany ilościowo i stale udoskonalany	cele (obecne i przyszłe) są sprecyzowane i wyrażone liczbowo; kultura ciągłego doskonalenia procesów, wysoka samodyscyplina pracowników	<i>reengineering</i> procesów, wdrożony <i>kaizen</i> , benchmarking, SPC, Six Sigma – DMAIC, praca zespołowa

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Juchniewicz 2010, s. 295 i nast.; Kosieradzka 2010, s. 42-47.

doskonaleniu procesów składających się na to zarządzanie. Oznacza to, że zarządzanie projektami i zarządzanie procesami należy traktować nierozłącznie, tak jak jedno wspiera drugie w procesach zarządzania każdą organizacją. Modele dojrzało-

ści projektowej powinny stać się podstawowym narzędziem wsparcia kierowników organizacji, w której dostrzega się znaczenie projektów dla sprawnego zarządzania i kładzie się duży nacisk na ciągłe jego doskonalenie. Jak słusznie zauważa M. Juchniewicz – bez względu na to, który model lub narzędzie zostanie wybrane do oceny dojrzałości projektowej, zawsze należy mieć na uwadze filozofię ciągłego doskonalenia [Juchniewicz 2010, s. 303]. W konsekwencji doskonalenia procesów zarządzania projektami można bowiem liczyć na zwiększenie skuteczności realizowanych projektów i lepsze wykorzystanie zasobów, co przełoży się na poprawę konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Literatura

- Delfmann W., Reihlen M., *Processanalyse und – bewertung als Kernelemente integrierten Prozessmanagements*, [w:] W. Delfmann, M. Reihlen, *Controlling von Logistikprozessen*. Schaeffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2003.
- Jokiel G., *Projekt jako szczególny rodzaj procesu*, [w:] S. Nowosielski (red.), *Procesy i projekty logistyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Juchniewicz M., *Dojrzałość projektowa organizacji jako narzędzie doskonalenia procesów zarządzania projektami*, [w:] *Współczesne koncepcje zarządzania produkcją, jakością i logistyką*, red. S. Lachiewicz, M. Matejun, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010.
- Kerzner H., *Zarządzanie projektami. Studium przypadków*, Helion, Gliwice 2005.
- Kneuper R., *Capability Maturity Model Integration for Development (CMMI-DEV)*, <http://www.kneuper.de/Cmmi/cmmi-ueberblick.html>, 20.07.2011.
- Kneuper R., *CMMI. Verbesserung von Software- und Systementwicklungsprozessen mit Capability Maturity Model Integration (CMMI-DEV)*, 3. Auflage, dpunkt.verlag, Heidelberg 2007.
- Kosieradzka A., *Model dojrzałości organizacji w obszarze zarządzania produkcją*, [w:] *Współczesne koncepcje zarządzania produkcją, jakością i logistyką*, red. S. Lachiewicz, M. Matejun, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010.
- Lock D., *Podstawy zarządzania projektami*, PWE, Warszawa 2003.
- Marciszewska A., *Zarządzanie projektami unijnymi*, [w:] S. Nowosielski (red.), *Procesy i projekty logistyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Nowosielski S., *Integracja zarządzania organizacją. Podejście procesowe*, [w:] H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2010.
- Nowosielski S., *Zarządzanie procesami jako współczesna koncepcja zarządzania. Istota i problemy wdrażania*, [w:] *Nowe tendencje w zarządzaniu organizacjami*, red. J. Lichtarski, seria SWSPiZ w Łodzi: Przedsiębiorczość i Zarządzanie, tom IX, zeszyt 2, Łódź 2008.
- Pawlak M., *Zarządzanie projektami*, PWN, Warszawa 2007.
- Sońta-Drączkowska E., *Dojrzałość projektowa organizacji oraz sposoby jej pomiaru*, [w:] M. Trocki, E. Sońta-Drączkowska (red.), *Strategiczne zarządzanie projektami*, Bizarre, Warszawa 2009.
- Trocki M., *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003.
- Trocki M., *Organizacja projektowa*, Bizarre, Warszawa 2009.
- Walczak W., *Rola fazy planowania w zarządzaniu projektami*, „e-Mentor” 2010, nr 1(33).
- Wysocki R.K., *Project Management Process Improvement*, Artech House, Norwood 2004.

PROCESS APPROACH IN PROJECT MANAGEMENT IMPROVEMENT

Summary: At the beginning the article defines the essence of process approach. Next, according to available project management definitions, it shows the process structure of project management. It also suggests general methodology of business process project management improvement with making use of process approach. The article also presents the essence of *Capability Maturity Model Integration* (CMMI) and the author's example of its using in business process project management improvement.