

Marek Wąsowicz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W PROJEKTACH

Streszczenie: W artykule zostały omówione wybrane zagadnienia związane z zarządzaniem wiedzą w projektach. Autor wskazuje na konieczność gromadzenia wiedzy i doświadczeń pochodzących z realizacji innych przedsięwzięć. Proponuje też stworzenie w przedsiębiorstwie bazy dobrych praktyk jako punktu odniesienia. Omówiona jest także rola biura zarządzania projektami jako jednostki odpowiedzialnej za zarządzanie wiedzą.

1. Wstęp

We współczesnych organizacjach coraz większa część działalności ma charakter projektowy. Niestety w wielu z nich przedsięwzięcia realizowane są niezależnie od siebie, bez wykorzystania wiedzy i doświadczenia pochodzących z innych projektów. Wraz z zakończeniem projektu wiedza zgromadzona podczas jego wdrożenia ulega rozproszeniu i nie przynosi korzyści w kolejnych projektach. Celem artykułu będzie zatem wskazanie sposobów zarządzania wiedzą projektową i korzyści, jakie niesie ze sobą dyfuzja wiedzy.

2. Systemowe podejście do zarządzania wiedzą projektową

Wiedzę projektową można zdefiniować szeroko jako zasób wiedzy, doświadczeń, umiejętności posiadanych przez członków zespołu projektowego, dotyczący przebiegu i realizacji projektu, mogący zostać wykorzystywany w przyszłości do sprawniejszej i efektywniejszej realizacji kolejnych projektów [*Strategiczne...* 2009, s. 357]. Wydaje się, że ta definicja oddaje meritum, jednakże można mieć wątpliwość do jej ostatniej części, ponieważ dopuszczony jest tu pewien subiektywizm w ocenie, co jest ważne, a co nie z punktu widzenia przyszłych projektów, a to może zakłócić proces gromadzenia informacji. Lepszą zatem definicją byłoby określenie wiedzy projektowej jako ogół wiedzy i doświadczeń wynikających z planowania i wdrażania projektów zgromadzony w postaci dokumentacji formalnej oraz doświadczeń i umiejętności członków zespołów projektowych.

Systemowe podejście do gromadzenia i przetwarzania wiedzy projektu jest niezmiernie ważne w efektywnym zarządzaniu projektami. Każde przedsięwzięcie

wymaga zebrania specyficznych informacji i zgromadzenia odpowiedniej wiedzy, każdy projekt tworzy też wiedzę zupełnie nową. Wiedza ta musi być odpowiednio dokumentowana i przechowywana, aby zapewnić możliwość korzystania z jej zasobów wszystkim wykonawcom projektu. Dostęp do tej wiedzy, umiejętność wyszukania potrzebnych informacji i zastosowania ich do rozwiązywania aktualnych problemów związanych z wykonywanymi zadaniami projektowymi to czynniki zwiększające skuteczność i efektywność podejmowanych działań [Wąsowicz 2007, s. 116-117].

Zarządzanie wiedzą ma za zadanie:

- identyfikować i zdobywać nową wiedzę ze źródeł zewnętrznych (klienci, eksperci, doradcy) i wewnętrznych (członkowie zespołu, eksperci wewnętrzni, kierownicy liniowi),
- rozwijać dotychczasową wiedzę i tworzyć nową, która zawarta będzie w efektach realizacji projektu (w produkcie końcowym i ewentualnie w produktach częściowych),
- dokumentować tę wiedzę, gromadzić ją i przechowywać w sposób umożliwiający korzystanie z niej w realizacji bieżącego projektu oraz w przyszłości, a jednocześnie zapewnić ochronę przed dostępem osób nieuprawnionych,
- całemu zespołowi udostępniać wiedzę, jaką dysponują poszczególni członkowie zespołu (dzielenie się wiedzą), i podnosić kompetencje całego zespołu.

W wielu organizacjach opracowuje się także zbiór najlepszych praktyk (*best practices*), które stają się wzorem dla zespołów projektowych. Mogą być one zaczerpnięte z różnych źródeł. Najprostszym rozwiązaniem jest oczywiście to, gdy dotyczą one danej organizacji, w której wiedza jest gromadzona. Mając dostęp do wszystkich danych dotyczących danego przedsięwzięcia, można szczegółowo opisać, w jaki sposób było ono realizowane i jak należałoby wdrażać podobne projekty w przyszłości. Takie podejście może jednak powodować zamknięcie się na rozwiązania lepsze, bardziej innowacyjne. Innym rozwiązaniem będzie wzorowanie się na najlepszych praktykach pojawiających się nie tylko w naszej firmie, ale także w innych firmach konkurencyjnych. Można w ten sposób zaimplementować do organizacji rozwiązania najlepsze na rynku.

W organizacjach można także opracować nauczki z projektów (*lessons learnt*) [Strategiczne... 2009]. Opracowując zestawienie sytuacji niepożądanych w projektach, organizacje opierają się na doświadczeniach zespołu, a niekiedy na przeprowadzonych audytach powdrożeniowych. Niestety kiedy projekt nie kończy się sukcesem, niewiele osób chce o nim rozmawiać i jest on porzucany, a nie zamykany. W związku z tym zebranie informacji dotyczących przyczyn tego, że projekt się nie udał, tak aby stanowiło to nauczkę dla innych zespołów, często jest niemożliwe.

Można też mówić o dyfuzji wiedzy w ramach poszczególnych zespołów podczas realizacji projektów. Dzieje się to najczęściej przez cykliczne spotkania osób zaangażowanych w przedsięwzięcie. Problemem takich spotkań jest to, że często uzna-

wane są przez pracowników za niepotrzebne, są postrzegane jako marnotrawstwo czasu, pracownicy zaś wstydzą lub boją się przyznawać do problemów, błędów, które pojawiły się w realizowanej przez nich części projektu, co niejednokrotnie stwarza pozory, że wszystko przebiega zgodnie z planem.

W pewnym przedsiębiorstwie w ostatnich miesiącach znacznie pogorszyły się wyniki. Z analizy sytuacji można było wyciągnąć wnioski, że nie było to spowodowane sytuacją zewnętrzną, ale problemami w przepływie informacji. Szukając przyczyn takiej sytuacji, organizacja przeglądała wszystkie decyzje podejmowane w ostatnich miesiącach i przeprowadzała wywiady z pracownikami. Okazało się, że kilka miesięcy wcześniej zlikwidowano w firmie palarnię. Wydawałoby się, że nie ma to żadnego wpływu na pogorszenie wyników przedsiębiorstwa, jednakże w tej palarni spotykały się osoby z różnych działów i opowiadały o podejmowanych aktualnie działaniach i o tym, jakie problemy napotykają itd. Następowiała tam swoista dyfuzja wiedzy, która pozytywnie wpływa na funkcjonowanie organizacji.

3. Poziom dojrzałości w zarządzaniu projektami a zarządzanie wiedzą

W praktyce zarządzania projektami pojawia się wiele modeli dojrzałości zarządzania projektami. Część z nich jest firmowana przez organizacje zrzeszające praktyków zarządzania projektami, a część jest tworzona na potrzeby różnego typu firm konsultingowych. Każdy z tych modeli ma dwa cele. Pierwszym jest zdiagnozowanie aktualnego stanu organizacji w obszarze zarządzania projektami. Jest to punkt wyjścia do drugiego celu, jakim jest udzielenie odpowiedzi na pytanie, co należy w organizacji poprawić, udoskonalić, aby uzyskać wyższy stopień dojrzałości w obszarze realizacji przedsięwzięć. Najprościej dojrzałość projektową organizacji można zdefiniować jako stan rozwoju organizacji w zakresie stosowania profesjonalnych metod i technik zarządzania projektami.

Większość spotykanych modeli dojrzałości zarządzania projektami składa się z pięciu poziomów, z czego trzy pierwsze służą wypracowaniu metodyki zarządzania projektami, a dwa ostatnie – jej doskonaleniu. Można z tego wysunąć wniosek, że organizacje, które zarządzają wiedzą w projektach, charakteryzują się wyższym poziomem dojrzałości, a także, że zarządzanie wiedzą ma wpływ na skuteczność działań projektowych.

Najczęstszym wykorzystywanym sposobem na doskonalenie metodyki jest gromadzenie doświadczeń i wiedzy płynącej z różnych projektów i wdrażanie w życie najlepszych rozwiązań. Do tego typu działań w wielu przedsiębiorstwach wykorzystuje się biura zarządzania projektami.

4. Biura zarządzania projektami

Jednym ze sposobów na gromadzenie wiedzy i zarządzanie nią w projektach jest stworzenie biur zarządzania projektami (BZP)¹. Tworzenie tego typu biur stało się w ostatnich latach jednym z najaktywniejszych trendów w zarządzaniu projektami na świecie. Jest to jednak nadal rzecz nowa w Polsce i rzadko spotykana. Stosowana jest w firmach, w których projekty są dominującą formą działalności.

Koncepcja biur zarządzania projektami pojawiła się już w latach 50. i z czasem się rozwijała. Przez długi czas biuro nie odpowiadało za wszystkie projekty wdrażane w firmie, ale było związane z jednym konkretnym dużym projektem realizowanym przez wiele lat, najczęściej o dużej wartości. Jak pisze H. Kerzner [2005, s. 322], członkom biur zarządzania projektami wyznaczano określone role i cele, część z nich miała charakter podstawowy, część – uzupełniający, polegające na zastępowaniu innych członków biura, gdyby zostali przeniesieni do innego projektu, opuścili firmę lub zachorowali.

W wyniku przemian w latach 90. związanych z recesją zaczęto doceniać zarządzanie projektami jako sposób na zwiększenie wydajności i efektywności przedsiębiorstwa. W związku z tym do kompetencji biura zarządzania projektami w coraz większym stopniu zaczęły należeć następujące działania [Santosus 2003; Kerzner 2005, s. 323]:

- ujednoczenie metod szacowania, planowania, harmonogramowania, kontroli i sprawozdawczości,
- określenie ról i obowiązków kierowników projektu,
- tworzenie dokumentacji zgromadzonego doświadczenia,
- opracowanie szablonów narzędzi zarządzania projektami,
- rozwijanie metodyki zarządzania projektami,
- rekomendowanie i wdrażanie zmian i ulepszeń do aktualnie stosowanej metodyki,
- określanie najlepszych rozwiązań,
- koordynowanie i prowadzenie szkoleń z zarządzania projektami,
- ocena ryzyka,
- planowanie działań antykryzysowych.

Jak widać, spektrum działań wykonywanych przez biuro stało się dość szerokie, a w związku z tym także rola, jaką ono odgrywa w przedsiębiorstwie, stała się o wiele większa. Oczywiście nie wszystkie biura zarządzania projektami muszą mieć

¹ Nazewnictwo w tej kwestii jeszcze nie jest do końca unormowane. Autor dysertacji przyjął – za standardem PMI – nazwę „biuro zarządzania projektami” (*Project Management Office*). W literaturze pojawiają się także takie nazwy, jak: „biuro wsparcia projektów” (*Project Support Office*) [Wysocki, McGary 2005], „biuro projektów” (*Project Office*), „Centrum doskonałości zarządzania projektami” (*Project Management Center of Excellence*) [Rad, Levin 2006].

wymienione kompetencje. Każde przedsiębiorstwo powinno samo wyznaczyć, ile spraw będzie nadal leżało w gestii naczelnego kierownictwa, a ile zostanie przekazanych do realizacji przez biuro projektów.

Wiele firm rozpoczyna wdrażanie BZP od modelu zbliżonego do „supersekretariatu”, który przechowuje, kataloguje i udostępnia standardy, dokumenty i inne zasoby czy opracowuje raporty postępu prac. Kiedy nowy twór okrzepnie i będzie funkcjonować coraz efektywniej, zakres jego działalności będzie się stawał szerszy. BZP wykorzystywane jest wtedy coraz częściej do komunikacji i koordynacji działań pomiędzy różnymi jednostkami organizacyjnymi, jest także dobrym miejscem dla nowych menedżerów, którzy mogą zdobyć w nim niezbędne doświadczenie. Z czasem może przejąć funkcję wsparcia zarządzania projektami w całej organizacji [Ruta 2003].

Funkcjonowanie takiej jednostki jest oczywiście dla organizacji wydatkiem i należy przeanalizować, na ile korzyści z funkcjonowania BZP będą rekompensować jego koszty. W przypadku organizacji sporadycznie realizujących projekty wystarczy stworzenie reguł zarządzania dokumentacją i wiedzą bez konieczności tworzenia dodatkowych struktur organizacyjnych.

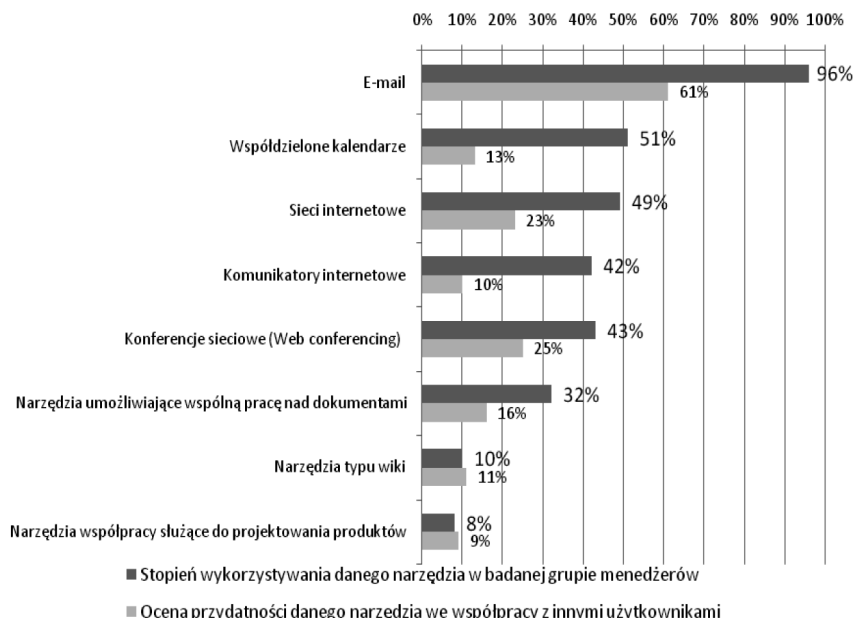
5. Rola technologii informatycznych w zarządzaniu wiedzą

W organizacjach wdrażających projekty szczególną uwagę powinno się przywiązywać do zapewnienia zespołom odpowiednich narzędzi teleinformatycznych służących zarówno poprawie komunikacji i współpracy, jak i zapewniających dostęp do informacji. We współczesnych organizacjach istnieją pewne popularne narzędzia komunikacyjne, takie jak: poczta elektroniczna, komunikatory internetowe, rozwiązania mobilne czy współdzielone kalendarze. Przeprowadzone w 2007 roku badanie wykorzystania narzędzi informatycznych wspomagających komunikację w projekcie dowodzą, że pomimo powszechności rozwiązań komunikacyjnych w przedsiębiorstwach stopień ich efektywnego wykorzystania przez pracowników jest niezadowalający. Autorzy raportu jako przyczynę tego stanu wskazują zarówno sposób wdrażania i dobór tych narzędzi, jak i brak przygotowania użytkowników do ich stosowania w codziennej pracy [*Skuteczne narzędzia...* 2008, s. 156].

Z rysunku 1 wynika, że zalety takich narzędzi, jak współdzielone kalendarze, komunikatory internetowe czy wspólna praca nad dokumentami, nie są dostatecznie dostrzegalne przez menedżerów. Wraz z postępującą wirtualizacją zespołów projektowych efektywne wykorzystanie tego typu narzędzi będzie koniecznością.

Analitycy Economist Intelligence Unit przedstawiają sześć cech, jakie powinno mieć dobre narzędzie wspierające komunikację [*Skuteczne narzędzia...* 2008, s. 158-160]:

1. Dostęp grupowy pozwalający na użytkowanie tych samych zasobów przez wiele osób, dotyczyć to może zarówno dostępu do danych, jak i wymiany informacji.



Rys. 1. Komunikacja w ocenie menedżerów

Źródło: [Skuteczne narzędzia... 2008, s. 158].

2. Możliwość zarządzania dokumentami pozwalająca zamieszczać materiały, ale również dopuszczająca możliwość ich zmiany, a także przeglądania zmian dokonanych przez innych współużytkowników.

3. Grupowy dostęp do archiwum dający uprawnionym osobom możliwość przeglądania i przeszukiwania baz wiedzy projektowej, a także historii komunikacji.

4. Efektywne komunikowanie się w dużych grupach gwarantujące dostęp do informacji niezależnie od pozycji w projekcie oraz możliwość dzielenia się swoją wiedzą i pomysłami. Nie chodzi tu bynajmniej o nieograniczony dostęp dla wszystkich członków zespołu.

5. Przejrzyste zorganizowanie zasobów i umożliwienie ich oznaczania – wraz z rozrostem baz coraz trudniejsze staje się odnalezienie potrzebnych informacji, zorganizowanie systemu zbierania informacji według słów kluczowych znacznie ułatwia korzystanie z zasobów przedsiębiorstwa.

6. Gromadzenie informacji powstających w procesach biznesowych dające uczestnikom kolejnych etapów możliwość opierania się na zebranej w organizacji wiedzy.

Nie ma wątpliwości, że technologia informatyczna pozwala na automatyzację wielu czynności, uporządkowanie informacji, oszczędza czas i z reguły redukuje koszty, chociaż może się zdarzyć, że będzie inaczej.

6. Podsumowanie

Zarządzanie wiedzą w projektach jest procesem skomplikowanym, wymagającym dużego zaangażowania kierownictwa organizacji i projektu oraz członków zespołów projektowych. Jednakże nie ulega wątpliwości, że systematyczne gromadzenie wiedzy i doświadczeń wpływa pozytywnie na realizację przedsięwzięć i zwiększa prawdopodobieństwo zakończenia ich sukcesem.

Literatura

- Kerzner H., *Advanced Project Management*, One Press, Warszawa 2005.
- Rad P.F., Levin G., *Project Management Office – podejście kompleksowe*, PROED, Warszawa 2006.
- Ruta K., *Biuro projektów, czyli silne wsparcie*, „CEO” 2003, nr 6.
- Santosus M., *Why you need a project management office (PMO)*, “CIO”, 2003, July.
- Skuteczne narzędzia ułatwiające współpracę*, „Harvard Business Review Polska” 2008, nr 2.
- Strategiczne zarządzanie projektami*, red. M. Trocki, E. Sońta-Draczkowska, Bizarre, Warszawa 2009.
- Wąsowicz M., *Systemy informacyjne zarządzania projektami w przedsiębiorstwie*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia systemów zarządzania przedsiębiorstw*, red. J. Skalik, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1184, AE, Wrocław 2007.
- Wysocki R.K., McGary R., *Efektywne zarządzanie projektami*, One Press, Warszawa 2005.

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN PROJECTS

Summary: The article discusses selected issues related to knowledge management projects. The author shows the need to collect knowledge and experience from the implementation of other projects. He also proposes the creation of an enterprise database of good practice as the reference point and describes the role of project management offices as the entity responsible for managing knowledge.