

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ JAKO KLUCZOWY ELEMENT OCENY STOPNIA DOJRZAŁOŚCI PROJEKTOWEJ ORGANIZACJI

Seweryn SPAŁEK

Streszczenie: W artykule przedstawiono krytyczne podejście do obecnych stosowanych modeli oceny stopnia dojrzałości projektowej organizacji. Zaproponowano sposób budowy nowego modelu, który w znacznej mierze odpowiadałby aktualnym potrzebom uwzględnienia kluczowego obszaru jakim jest zarządzania wiedzą, przy ocenie stopnia dojrzałości.

Słowa kluczowe: zarządzanie projektami, dojrzałość, organizacja, przedsiębiorstwo, wiedza.

1. Wstęp

Problematyka zarządzania projektami stanowi obiekt zainteresowania badaczy na całym świecie. Znajduje to odzwierciedlenie w publikacjach krajowych i zagranicznych [1, 18, 19, 21, 22, 28, 29, 34, 33]. Również kwestia dojrzałości projektowej znalazła się w kręgu zainteresowań naukowców [2, 3, 5, 7, 13, 14, 16, 17, 20, 24, 25, 30, 35, 37, 38]. Dodatkowo aspekt wykorzystania wiedzy w przedsiębiorstwie jest często poruszany na przestrzeni ostatnich lat [4, 8, 9, 10, 11, 12, 23, 26, 27, 31, 36].

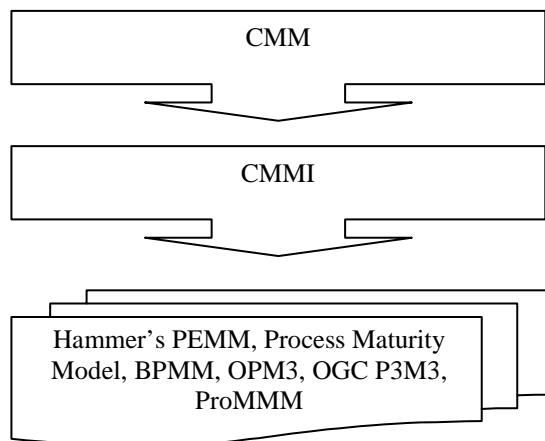
W związku z powyższym, celowym jest podjęcie tematu z zakresu koncepcji budowy nowego modelu oceny stopnia dojrzałości w zarządzaniu projektami uwzględniającego obszar zarządzania wiedzą, który stanowiłby uzupełnienie dotychczasowej wiedzy w przedmiotowym zakresie.

2. Dojrzałość projektowa organizacji

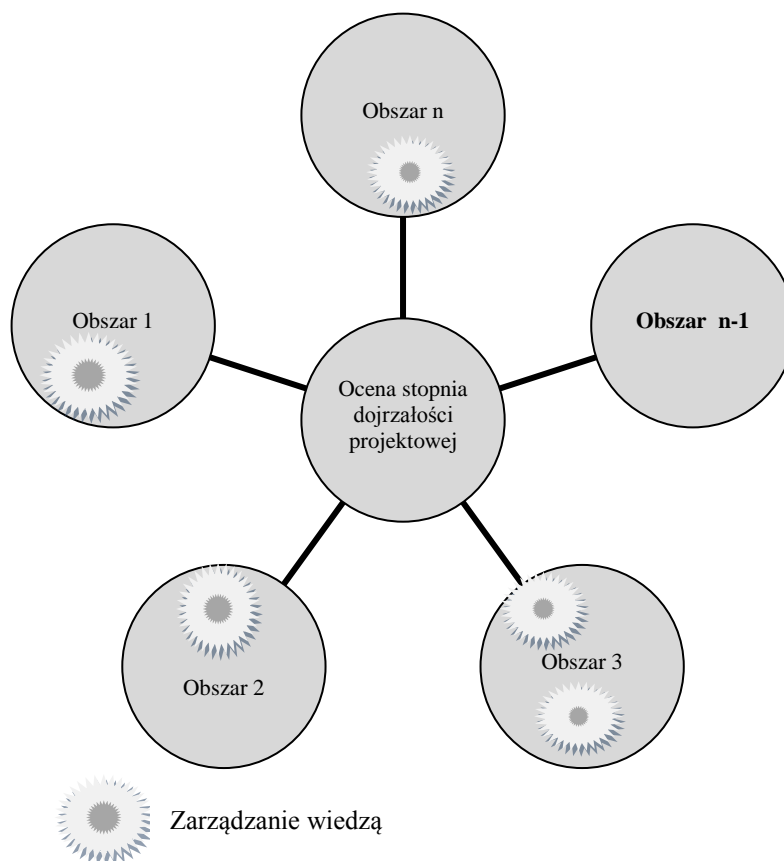
Wraz z upowszechnianiem się metod zarządzania projektami w przedsiębiorstwach oraz wzrostem liczby prowadzonych projektów, pojawiła się potrzeba oceny stopnia zaawansowania w zarządzaniu projektami, określana jako ocena stopnia dojrzałości projektowej organizacji.

Większość z obecnie stosowanych w tym zakresie modeli bazuje na podejściu procesowym wywodzącym się z lat osiemdziesiątych ubiegłego stulecia [15]. Zaproponowany wówczas przez SEI model CMM (ang. Capability Maturity Model), rozwinięty następnie do CMMI (ang. Capability Maturity Model Integration) stał się podstawą [32] do budowy kolejnych modeli oceny stopnia dojrzałości, co zostało przedstawione na rysunku 1.

Do przykładowych koncepcji oceny stopnia dojrzałości możemy zaliczyć: CMMI, Hammer's PEMM, Process Maturity Model, BPMM, OPM3, OGC P3M3, ProMMM. Przy czym., należy nadmienić, że na rynku funkcjonuje obecnie ponad trzydzieści różnych modeli oceny stopnia dojrzałości projektowej organizacji [6]. Nawet jeśli zarządzanie wiedzą jest w nich uwzględnione, to w ramach innych obszarów (Rysunek 2).

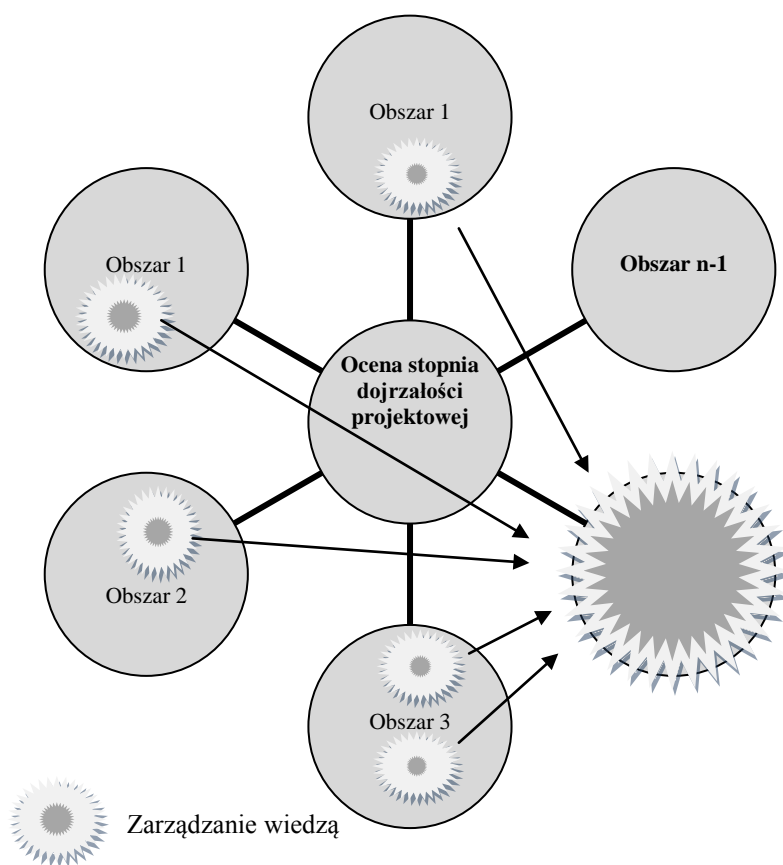


Rys. 1. Rozwój modeli oceny stopnia dojrzałości projektowej (opracowanie własne)



Rys. 2. Poglądowe umiejscowienie zarządzania wiedzą w obecnych modelach oceny stopnia dojrzałości (opracowanie własne)

W związku z rosnącym zapotrzebowaniem na wiedzę w przedsiębiorstwach, szczególnie w środowiskach multi-projektowych, proponuje się aby przy ocenie stopnia dojrzałości w zarządzaniu projektami wydzielić zarządzanie wiedzą jako oddzielny obszar i w jego granicach dokonać również oceny stopnia dojrzałości. Oznaczałoby to zebranie, rozproszonych do tej pory w innych domenach, aspektów związanych z zarządzaniem wiedzą i przeniesienie ich do nowo utworzonego obszaru dedykowanego wyłącznie temu zagadnieniu. W efekcie, pozwoliłoby to na skupienie się na tym, jakże ważnym wymiarze funkcjonowania przedsiębiorstwa. W wyniku otrzymanego raportu oceniającego stopień zarządzanie wiedzą w różnych wymiarach (np. gromadzenie, przetwarzanie, transfer) byłaby możliwość opracowania planów usprawniających poszczególne działania.



Rys. 3. Transformacja obecnych modeli do proponowanego modelu uwzględniającego zarządzanie wiedzą jako jednym z kluczowych obszarów oceny stopnia dojrzałości projektowej (opracowanie własne)

3. Podsumowanie

Wraz z popularyzacją zarządzania projektami przedsiębiorstwa potrzebują metod, które pozwoliłyby ocenić ich działania związane z realizacją projektów oraz wskazać problematyczne obszary. Przy czym, należy podkreślić, że właściwe zarządzanie wiedzą staje się jednym z kluczowych elementów potrzebnym do osiągnięcia sukcesu w nowoczesnym zarządzaniu projektami. W obecnie funkcjonujących na rynku modelach oceny stopnia dojrzałości projektowej przeważają koncepcje, w których jakże ważne zagadnienie zarządzania wiedzą jest rozproszone wśród innych obszarów oceny. Dlatego też, proponuje się przededefiniowanie obecnie stosowanych modeli do nowej koncepcji, polegającej na wyodrębnieniu domeny związanej z zarządzaniem wiedzą i poddaniu jej niezależnej ocenie stopnia dojrzałości. Pozwoliłoby to przedsiębiorstwu na lepsze zdiagnozowanie tego obszaru, określenie problematycznych aspektów oraz wytyczenie planów zmian na przyszłość. Ocena stopnia dojrzałości projektowej w oparciu o zaproponowany model pozwala na dokonanie analizy stanu faktycznego oraz bazując na jej wynikach na wytyczenie ewentualnych ścieżek dalszego rozwoju.

Literatura

1. An, J. Multi-project management based on the critical chain, Wuhan. 2011.
2. Becker, J., Knackstedt, R., & Poppelbuss, J.: Developing Maturity Models for IT Management - A Procedure Model and its Application. *Business & Information Systems Engineering*, 1(3), 213-+. 2009.
3. Belt, P., Oiva-Kess, A., Harkonen, J., Mottonen, M., & Kess, P.: Organisational maturity and functional performance. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 6(2), 147-164. 2009.
4. Bernardo, C. I., Angel, M. R., & Eloisa, G. R. M.: DGAM Methodology To Design A Knowledge Management System. *International Journal of Industrial Engineering-Theory Applications and Practice*, 18(2), 103-108. 2011.
5. Bourgault, M., Lefebvre, E., Lefebvre, L. A., Pellerin, R., & Elia, E.: Measuring performance of distributed projects: A proposed methodology. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 6(2), 212-229. 2009.
6. Cooke-Davies, T., Schlichter, J. and Bredillet, C.: Beyond the PMBOKguide, Proceedings of 32nd Annual Project Management Institute. Seminar Symposium. Nashville, TN. 2001.
7. Crawford, J. K.: The project management maturity model. *Information Systems Management*, 23(4), 50-58. 2006.
8. El-Korany, A.: A knowledge management application in enterprises. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 4(6), 693-702. 2007.
9. Fang, H., Gang, Q., Chao, J., & Jia, W. Y.: Research on enterprise multi-project knowledge management model based on Knowledge Grid, Nanjing. 2011.
10. Formentini, M., & Romano, P.: Using value analysis to support knowledge transfer in the multi-project setting. *International Journal of Production Economics*, 131(2), 545-560. 2011.
11. Friesl, M., Sackmann, S. A., & Kremser, S.: Knowledge sharing in new organizational entities The impact of hierarchy, organizational context, micro-politics and suspicion. *Cross Cultural Management-an International Journal*, 18(1), 71-86. 2011.

12. Gasik, S. A Model of Project Knowledge Management. *Project Management Journal*, 42(3), 23-44. 2011.
13. Grant, K. P., & Pennypacker, J. S.: Project management maturity: An assessment of project management capabilities among and between selected industries. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 53(1), 59-68. 2006.
14. Ha, X. X., & Lv, W. X.: The roles of project management office in the basis of Project Management Maturity Model. *Proceedings of the 13th International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management*, Vols 1-5, 1719-1723. 2006.
15. Herbsleb, J., Zubrow, D., Goldenson, D., Hayes, W., & Paulk, M.: Software quality and the Capability Maturity Model. *Communications of the Acm*, 40(6), 30-40. 1997.
16. Jia, G., Chen, Y., Xue, X., Chen, J., Cao, J., & Tang, K.: Program management organization maturity integrated model for mega construction programs in China. *International Journal of Project Management*, 29(7), 834-845. 2011.
17. Juchniewicz, M.: *Dojrzałość projektowa organizacji*. Warszawa: Bizarre. 2009.
18. Karlsen, J. T., Andersen, J., Birkely, L. S., & Ødegård, E.: An empirical study of critical success factors in IT projects. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 3(4), 297-311. 2006.
19. Kerzner, H.: In Search Of Excellence In Project-Management. *Journal of Systems Management*, 38(2), 30-39. 1987.
20. Khoshgoftar, M., & Osman, O.: *Comparison of Maturity Models*. New York: IEEE. 2009.
21. Killen, C. P., Hunt, R. A., & Kleinschmidt, E. J.: Managing the New Product Development project portfolio: A review of the literature and empirical evidence. *Picmet '07: Portland International Center for Management of Engineering and Technology*, Vols 1-6, *Proceedings: Management of Converging Technologies*, 1864-1874. 2007.
22. Kim, S. C.: Project success indicators focusing on residential projects: Are schedule performance index and cost performance index accurate measures in earned value? *Canadian Journal of Civil Engineering*, 36(11), 1700-1710. 2009.
23. Lai, W.-H.: Corporate Firm-Level Knowledge Accumulation And Engineering Manpower Outsourcing. *International Journal of Industrial Engineering-Theory Applications and Practice*, 18(4), 191-202. 2011.
24. Lin, C., Lin, H.-C. K., Huang, Y.-A., & Jalleh, G.: The fit between organizational B2B e-commerce policy, IT maturity and evaluation practices on B2B e-commerce performance in Australian healthcare organizations. *African Journal of Business Management*, 5(5). 2011.
25. McBride, T., Henderson-Sellers, B., & Zowghi, D.: Project management capability levels: An empirical study. *11th Asia-Pacific Software Engineering Conference, Proceedings*, 56-63. 2004.
26. Paliszkievicz, J.: Knowledge management: An integrative view and empirical examination. *Cybernetics and Systems*, 38(8), 825-836. 2007.
27. Phusavat, K., Kess, P., & Torkko, M.: Knowledge-transfer practices for SMEs: Case studies in Finland and Thailand. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 5(5), 513-528. 2008.
28. Project Management Institute. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) - Fourth Edition*. Newtown Square, PA: Author. 2008.

29. Spalek, S.: A Modern Approach to Managing Projects. In Scientific Papers: Theory Of Management 4, The Selected Problems for the Development Support of Management Knowledge Base, EDIS University Publishing House, Zilina 2011a.
30. Spalek, S.: Managing projects in an industrial environment. An overview of the project management maturity models. Proceedings of the 16th Annual International Conference on Industrial Engineering Theory, Applications and Practice – IJIE 2011. International Journal of Industrial Engineering. Stuttgart, Germany, September 20-23, 2011b.
31. Spalek, S.: Rola biur projektów (Project Management Office) w pozyskiwaniu informacji dla potrzeb zarządzania finansami. Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie nr 88. Wydawnictwo SGGW, pp. 165-175, Warszawa 2011c.
32. Twaites, G., Collofello, J., & Zenzen, F.: The CMMI - More than just process. Tenth ISSAT International Conference on Reliability and Quality in Design, Proceedings, 309-314. 2004.
33. Trocki, M.: Organizacja projektowa. Warszawa: Bizarre. 2009.
34. Trocki, M.: Grucza, B. & Ogonek, K. Zarządzanie projektami. Warszawa: PWE. 2003.
35. Trocki, M.: Sońta-Drączkowska, E. (red.) Strategiczne zarządzanie projektami. Warszawa: Bizarre. 2009.
36. Vaananen, M., Belt, P., & Lin, B.: Enhancing high-tech product development through communication. International Journal of Management and Enterprise Development, 9(4), 405-419. 2010.
37. Valdes, G., Solar, M., Astudillo, H., Iribarren, M., Concha, G., & Visconti, M.: Conception, development and implementation of an e-Government maturity model in public agencies. Government Information Quarterly, 28(2), 176-187. 2011.
38. Wang, F. L.: Project management maturity model and its appraisal method. Harbin: Harbin Institute Technology Publishers. 2005.

Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki

Dr inż. Seweryn SPAŁEK
 Wydział Organizacji i Zarządzania
 Politechnika Śląska
 44-100 Gliwice, ul. Akademicka 2A
 tel./fax: (0-32) 277-73-05
 e-mail: spalek@polsl.pl