

# Wprowadzenie

Zarządzanie projektami jest nowym obszarem aktywności informatycznej i nowym zawodem. Jeszcze w latach sześćdziesiątych ubiegłego stulecia, kiedy powstawały pierwsze większe aplikacje informatyczne, tylko nieliczna garstka informatyków przedkładała stosowanie, przy budowie systemów informatycznych, metod zarządzania nad wyrafinowanymi technikami programistycznymi. Dopiero koniec wieku oraz dynamiczny wzrost rozmiarów aplikacji informatycznych, spowodowały równie dynamiczny przyrost w tym obszarze aktywności. Okazało się, że intuicyjne metody wytwarzania i fetyszyzowanie metod programowania jest niewystarczające, aby z sukcesem zrealizować i wdrożyć duży system informatyczny działający w organizacji gospodarczej. Jones Capers z Software Productivity Research, Inc. szacuje, że pod koniec XX wieku liczba kierowników projektów systemów informatycznych w USA wyniosła ponad 250 tysięcy, a na całym świecie ponad milion i przyrost wynosi około 10% rocznie [CAPE].

Przewiduje się, że kierownik projektu informatycznego będzie jednym z najbardziej poszukiwanych zawodów w obecnym wieku. Oceny te wynikają z rosnącej liczby zastosowań systemów informatycznych w coraz bardziej złożonych systemach gospodarczych. Ponadto pojawiają się nowe klasy zastosowań tak zwane „*mass-update project*”. Ostatnio, na przełomie wieków, mieliśmy przykłady takich działań, gdy w krótkim czasie trzeba było zaktualizować setki aplikacji programistycznych w związku z problemem roku 2000 [SZYJ00-a], lub, gdy w wielu krajach Europy wprowadzono wspólną walutę Euro. Nie są to odosobnione przypadki konieczności modyfikowania „w biegu” dużej liczby funkcjonujących systemów informatycznych. Problem ten będzie narastał.

Inną formą takiej klasy masowych zastosowań, mimo że bazują na zupełnie innej technologii, są projekty związane z rozwojem przedsiębiorstw, w których stosowane są systemy klasy ERP. Dynamika zmian w gospodarce wymusza ciągle nadążanie systemów informatycznych za zmianami w różnych obszarach działalności gospodarczej. Stosowanie starej technologii, w systemie ERP użytkowanym przez firmę, może przynieść straty zamiast spodziewanych zysków i stać się hamulcem rozwoju tej firmy. Stąd stała konieczność masowych zmian w użytkowanych, skomplikowanych systemach.

Nowym aspektem w zarządzaniu projektami informatycznymi jest zarządzanie „zespołem wirtualnym”. Zespół taki składa się z pracowników mieszkających w różnych krajach, na różnych kontynentach, pracujących nad tym samym projektem, komunikujących się przez globalną sieć Internet. Narzędzia World Wide Web umożliwiają nie tylko efektywną komunikację, ale też pozwalają efektywnie współdzielić zasoby i skutecznie realizować duże projekty na odległość. Internet i efektywne narzędzia pracy grupowej nie tylko umożliwiają realizację projektów przez członków jednego zespołu, odległych o wiele kilometrów, ale podnoszą wydajność takich zespołów, gdyż dzień pracy może efektywnie trwać 24 godziny, jeśli zespół rozszany jest w różnych strefach czasowych. Warunkiem sprawnej organizacji pracy takiego zespołu jest stosowanie jednorodnych procedur, wspólnej metodyki postępowania i podobna wiedza ogólna. Ujednolicone procedury i metodyki postępowania nabierają więc znaczenia, ponieważ stosowane przez wszystkich członków zespołu, odległych terytorialnie, gwarantują spójność rozwiązania. Wypracowane i sprawdzone w działaniu metodyki realizacji systemów informatycznych, stają się narzędziem pomocnym w osiąganiu sukcesów w zarządzaniu projektami informatycznymi. Rozwiązania te dotyczą nie tylko dużych projektów indor-matycznych, ale mają też zastosowanie w małych projektach i niewielkich zespołach wykonawczych.

Obok nowych uwarunkowań organizacji pracy zespołów realizujących projekty informatyczne, nadal dokuczliwy jest częsty dyskomfort psychiczny podczas realizacji dużych i złożonych projektów informatycznych<sup>1</sup>. Do-

---

<sup>1</sup> Liczne statystyki oraz obserwacje zastosowań informatyki w gospodarce wskazują, że duże systemy informatyczne najczęściej kończą się niepowodzeniem. Oznacza to przekroczenie planowanych terminów realizacji, znaczne zwiększenie kosztów, ograniczenie planowanego zakresu lub zaniechanie projektu. (porównaj [CAPE96]).

świadczenia te zmuszają do stałego doskonalenia wiedzy pracowników, stosowania jednorodnych, sprawdzonych rozwiązań i wspólnych metodyk realizacji projektów. Główne obszary wiedzy koniecznej w zarządzaniu projektami nie są wystarczająco znane zespołom realizującym projekty. Według badań Capera [CAPE] mniej niż 25% kierowników projektów ma formalnie udokumentowaną znajomość metod estymacji kosztów oprogramowania, planowania oraz analizy ryzyka. Mniej niż 20% kierowników projektów ma dostęp do nowoczesnych narzędzi szacujących koszt oprogramowania, a mniej niż 10% kierowników ma dostęp do danych historycznych opisujących i oceniających projekty podobne do aktualnie przez nich podejmowanych.

Według Capera kierownicy projektów powinni posiadać wiedzę aż z piętnastu obszarów. Od poziomu opanowania tej wiedzy będą zależały wyniki realizowanych projektów informatycznych. Większość z tych obszarów wiedzy jest tematem przedkładanej książki.

Książka składa się wprawdzie z dwóch części tematycznych, ale nie zostały one wydzielone, gdyż stanowią spójną całość. Pierwsza, na którą składają się rozdziały od 1 do 8 zawiera wiedzę ogólną na temat zarządzania projektami, ze szczególnym uwzględnieniem projektów informatycznych. Druga część, czyli rozdziały 9 do 11, to opisy metodyk realizacji projektów informatycznych. Metodyki dobrano tak, by można je było stosować do różnorodnych projektów informatycznych.

Metodyka PMI reprezentuje uogólnioną wiedzę historyczną powstałą w wyniku realizacji projektów w różnych dziedzinach, nie tylko w informatyce. Metodyka punktów węzłowych to przykład gromadzenia doświadczeń przez relatywnie niewielką grupę wykonawców, określonej klasy systemów informatycznych. Podejście firmowe reprezentuje metodyka stosowana przy realizacji projektów w IBM oraz metodyka PRINCE2, która znalazła szersze zastosowanie, niż tylko w jednej korporacji. Nowoczesne metody programistyczne zaowocowały nowym podejściem do wytwarzania systemów informatycznych i ten nurt reprezentuje metodyka Rational. Zupełnie specyficzne podejście ma firma Microsoft wytwarzając oprogramowania nie na zamówienie klienta, ale z przeznaczeniem dla szerokiego użytkowania. Wreszcie wzrastająca liczba projektów wdrożeniowych zmusza do poznania specyfiki realizacji takich projektów. Reprezentantem takiej metodyki jest metodyka ASAP firmy SAP.