



Meta–projekty i zadania częściowe

Elementy uzupełniające klasyczną strukturę projektów i umożliwiające skuteczne zarządzanie pracą grupową

Andrzej Krawczyk

Streszczenie

W poniższym artykule przedstawiamy ograniczenia klasycznej metodologii zarządzania pracą grupową oraz naszą propozycję jej rozszerzenia o specjalny rodzaj powiązania między projektem a procesem (sprawy i zadania częściowe) oraz powiązania wszystkich działań danej organizacji ze strukturą wyższego rzędu (zwaną meta–projektem), która umożliwia uzyskanie wiedzy o kontekstach tych działań.

Wstęp

Fundamentalna rola informacji w funkcjonowaniu wszelkich organizacji jest nie do przecenienia. Informacja jest obecnie najcenniejszym towarem, a jej posiadanie i umiejętne wykorzystywanie decyduje o możliwości odniesienia sukcesu. W obecnym czasie rozwój technologiczny nie stanowi już praktycznie bariery, umożliwiając gromadzenie i przechowywanie niemal dowolnej ilości danych. Nadal jednak otwarty pozostaje problem właściwego porządkowania informacji, czyli przekształcania jej w WIEDZĘ.

Zarządzanie pracą grupy ludzi przy pomocy klasycznych narzędzi planistycznych jest skuteczne jedynie w ograniczonym zakresie. Dostarcza bowiem ogólnych informacji na temat poszczególnych zadań wykonywanych przez pracowników, nie mówi natomiast nic na temat ich szczegółowego przebiegu. Drugie jego ograniczenie wynika z faktu, że używana w nim klasyczna struktura projektów jest zorientowana wyłącznie na realizację celów, bez ukazania szerszego kontekstu działań realizowanych w ich ramach.

W poniższym artykule opisujemy naszą propozycję rozszerzenia metodologii zarządzania pracą grupową, która eliminuje powyższe ograniczenia. Propozycja ta jest oparta na starannej analizie specyfiki tego problemu oraz doświadczeniach opartych na codziennej pracy z systemem HumanWork 1.x. Przyjęte przez nas rozwiązania zostały następnie zaimplementowane w wersji HumanWork 2.0.

Rodzaje informacji w pracy grupowej

Najbardziej podstawowa klasyfikacja informacji dotycząca pracy grupy ludzi rozróżnia informację o czynnościach oraz ich efektach.

Dokument – opis efektów działań

Efekty działań poszczególnych osób mogą mieć bardzo różny charakter: może to być wyprodukowana skrzynka gwoździ, posprzątane biuro, wyleczony pacjent, dokonany przelew bankowy czy też napisany artykuł. Dlatego nie można określić ogólnego i zamkniętego zbioru atrybutów opisujących wszystkie rodzaje wyników działań. Jediną sensowną formą ich odzwierciedlenia w systemie informatycznym jest DOKUMENT, posiadający własności i sposób prezentacji odpowiedni dla danego rodzaju informacji.

Wspieraniem jakie system informatyczny może i powinien tu zapewnić jest szeroki wachlarz narzędzi służący do grupowania, kategoryzowania i łączenia ze sobą dokumentów. Użytkownicy powinni móc tworzyć dowolne struktury katalogów, zarówno publiczne jak i prywatne, oraz załączać dokumenty do dowolnej ilości tych katalogów. Dodatkowo należy umożliwić im załączanie dokumentów do dokumentów oraz załączanie dokumentów do innych istotnych informacji w systemie.

Zadanie – opis działania

W przeciwieństwie do niemożności sprowadzenia informacji o różnych efektach działań do jednej uniwersalnej formy, samo ludzkie działanie takiej kategoryzacji się poddaje, niezależnej od charakteru tego działania.

Elementarną formą opisu działania jest zadanie. Bez względu na charakter, wszystkie zadania mają wiele uniwersalnych cech związanych z faktem, że są one umieszczone w czasie, że ich wykonanie następuje przy użyciu określonych środków, oraz że ich rezultat można opisać za pomocą ogólnych parametrów.

Gromadzenie informacji o zadaniach jest możliwe w wielu systemach informatycznych. Najprostszymi narzędziami dostarczają aplikacje typu Personal Information Manager, pokazujące listę zadań do wykonania na bieżący dzień lub dowolny inny okres czasu. W programach takich często jedyną informacją charakteryzującą zadanie jest jednoliniowy tekst oraz ewentualnie termin jego wykonania.

Najbardziej zaawansowane w tej dziedzinie są systemy do zarządzania projektami. Informacje, jakie możemy w nich wprowadzić na temat pojedynczego zadania są bardzo szczegółowe. Pozwalają zdefiniować zakres i nakład czasu, wprowadzić ograniczenia czasowe, przydzielić koszty czy określić potrzebne zasoby trwałe i konsumowane. Stosowana w nich teoria zarządzania projektami znajduje odzwierciedlenie w strukturze projektu i powiązaniach pomiędzy zadaniami.



Teoria zarządzania projektami a rzeczywistość

Pomimo rozwiniętej metodologii, stosowanie reguł teorii zarządzania w kontekście życia całej organizacji przysparza wielu problemów. Problemy te nie wynikają z technicznych ograniczeń, czy też niedoskonałości samych systemów, lecz pewnych założeń, na których jest oparta cała ich metodologia.

Systemy do zarządzania projektami przy pomocy nawet bardzo wyspecjalizowanych narzędzi oparte są na założeniu, że każde zadanie na każdym etapie przebiegu projektu jest przez kogoś planowane i nadzorowane. Ścisłe spełnienie tego warunku dla każdej pojedynczej czynności, podejmowanej w ramach zaplanowanych zadań powoduje konieczność nadmiernego zaangażowania zarządu średniego szczebla danej organizacji oraz znaczne wydłużenie czasu realizacji wszystkich zadań a – w rezultacie – całego projektu. Dlatego w rzeczywistości jedynie niektóre przedsięwzięcia są prowadzone zgodnie z regułami metod zarządzania projektami, a i te – jedynie w ograniczonym zakresie.

Przyczyny powyższego ograniczenia przydatności stosowania klasycznych reguł zarządzania projektami są proste. Dopóki ilość realizowanych przedsięwzięć i stopień ich szczegółowości nie powoduje przeciążenia osoby za nie odpowiedzialnej – metoda ta działa bez zarzutów. Problemy zaczynają się pojawiać, gdy osoba ta chce szczegółowo zarządzać zbyt wieloma czynnikami danego przedsięwzięcia. Parafrazując teorię nieoznaczoności: im szczegółowiej zarządzamy przedsięwzięciami, tym wolniej i kosztowniej je realizujemy. Wraz ze wzrostem szczegółowości informacji wprowadzanych do systemu, zyskujemy lepszą kontrolę nad przedsięwzięciem, jednakże czas wprowadzenia i monitorowania tej informacji staje się wielokrotnie dłuższy i kosztowniejszy niż samo przedsięwzięcie.

Osiągnięcie "zdrowych proporcji" sprowadzać się powinno do właściwego uogólniania informacji związanych z projektem, jakie wprowadzamy do systemu.

Rozwiązanie problemu ograniczenia szczegółowości zarządzania projektami było jednym z głównych celów HumanWork. Okazało się jednak, że nie jest to możliwe bez rozszerzenia klasycznej struktury projektu. Aby właściwie przedstawić znaczenie problemu i wagę przyjętych przez nas rozwiązań przyjrzyjmy się pierwszemu etapowi rozwoju systemu, zachowującemu klasyczną metodę zarządzania projektami.

Opis procesu poprzez zadania

W pierwszym etapie rozwoju systemu wyeliminowaliśmy problem czasochłonności wprowadzania szczegółowych informacji o przebiegu projektu poprzez zastosowanie rozwiązań związanych z zarządzaniem procesami i obiegiem dokumentów.

Idea wynikała z obserwacji, że na pewnym etapie szczegółowości struktury zadań wykazują duże podobieństwa i układają się w struktury, których wzorce można opisać w postaci diagramów procedur. Wynika to z faktu, że choć każdy projekt ma charakter bardzo indywidualny, to na pewnym poziomie uszczegółowienia dochodzimy do opisu czynności o charakterze operacyjnym, których sekwencje można przedstawić w postaci procedur.

W ten sposób w procesie planowania wyodrębniliśmy projektowanie indywidualnych przedsięwzięć oraz modelowanie procesów powtarzalnych. Umożliwiliśmy także tworzenie połączeń między projektem a gotową procedurą, wprowadzaną do niego jako sprawa.

Taki zabieg pozwolił na ograniczenie planowania danego przedsięwzięcia jedynie do poziomu ogólnego i wskazania dla poziomów bardziej szczegółowych odpowiednich schematów, czyli procedur, według których mają one przebiegać. Użycie procedury dla projektu (uruchomienie sprawy) jest dla systemu sygnałem do automatycznego generowania zastawu zadań uprzednio zamodelowanych w ramach danej procedury.

Dodatkowo, aby móc na bieżąco aktualizować dane o przebiegu przedsięwzięcia, wszystkie zadania (planowane indywidualnie i automatycznie generowane przez procedurę) są dostarczane do osób za nie odpowiedzialnych. Osoby te (za pomocą narzędzia będącego połączeniem kalendarza z programem pocztowym) wykonując zadania, AUTOMATYCZNIE nanoszą informacje o postępie w wykonaniu tych zadań, co z kolei przekłada się na informację o postępie całego projektu.

Pełną efektywność pracy z systemem osiągnęliśmy dzięki umożliwieniu załączania do zadań wszelkich dokumentów potrzebnych do ich realizacji. Dokumenty mogą być załączane "ręcznie" bądź automatycznie, na podstawie reguł obiegu dokumentów zdefiniowanych w projekcie oraz w procedurze.

Problemy z ilością zadań

Powyższe możliwości systemu pozwoliły na szczegółowe monitorowanie prowadzonych projektów. Niestety spowodowało to również ich ogromny rozrost, co pomimo zastosowania użycia zaawansowanych narzędzi w postaci diagramów Gantta i diagramów alokacji oraz systemu raportującego przyniosło efekt w postaci "rozmycia" przechowywanych informacji.

Nawet przy prostych procesach – gdzie każde zaplanowane zadanie wymaga jego wykonania, kontroli, ewentualnych korekt i przesłania wyników do odpowiednich osób – w miejsce jednego zadania w klasycznym projekcie system generuje ich kilka. Przy zadaniach złożonych technologicznie lub wymagających przejścia przez kilka etapów, jedno zadanie z klasycznego projektu jest rozbijane nawet na kilkanaście lub kilkadziesiąt zadań.

Skutek jest oczywisty. Początkowo niewielki i prosty projekt, w wyniku codziennego automatycznego dodawania nowych zadań na podstawie zdefiniowanych wcześniej wzorców procesów, rozrasta się do ogromnych rozmiarów. Zakładając tylko, że pojedyncza osoba wykonuje tylko 5 czynności dziennie w ramach danego projektu, dany projekt przy dziesięcioosobowym zespole po 50 dniach roboczych będzie się składał z 2500 zadań! Taki projekt, już choćby z racji swych rozmiarów, nie jest możliwy ogarnięcia i jakiegokolwiek analizy.

Brakująca relacja pomiędzy zadaniami

Dodatkowo pojawia się inny, dużo poważniejszy problem prowadzący do wielu nieporozumień. Gdy mówimy, że każde klasyczne zadanie to tak naprawdę proces, składający się z wielu zadań i rozwijający

się w miarę podejmowanych decyzji, zakładamy, że istnieje jasne powiązanie pomiędzy tym zadaniem a procesem, lub procesami, które zachodzą na rzecz wykonania tego zadania.

W klasycznym zbiorze relacji pomiędzy zadaniami mamy bardzo poważne kłopoty z właściwym odwzorowaniem relacji pomiędzy zadaniem projektowym a związanymi z nim procesami.

W momencie rozpoczęcia realizacji projektu mamy w systemie zatwierdzony projekt na pewnym poziomie ogólności i wzorce procesów "czekające" na swoje aktywacje. W chwili uruchomienia tych procesów system, na podstawie ich wzorców, automatycznie generuje sieć pojedynczych zadań w skali mikro i monitoruje ich wykonanie. Każdy z procesów odbywa się "na rzecz" ogólnych zadań, które wcześniej zaplanowaliśmy i zatwierdziliśmy. Problem w tym, że w klasycznym zbiorze relacji nie istnieje właściwa relacja oddająca taką zależność.

Jedyną dostępną relacją jest relacja "zadanie nadrzędne – podrzędne". Bez rozszerzania ilości rodzajów relacji możemy zatem postępować na dwa sposoby:

- 1) traktujemy każde zadanie projektowe jako zadanie sumaryczne a zadania generowane na podstawie procedur umieszczamy jako ich pod-zadania;
- 2) uruchamiamy procesy "obok" zadań projektowych.

Oba rozwiązania mają poważne wady.

W pierwszym przypadku starając się odwzorować relację "czynności na rzecz zadania", poprzez wyznaczenie zadania projektu jako zadania sumarycznego i generowanie zadań wynikających z procesu jako jego zadań podrzędnych, zachowujemy właściwą hierarchię projektu, lecz już w chwili uruchomienia procesu burzimy jego strukturę czasową i kosztową. Zadanie sumaryczne ze swojej definicji ma się rozpoczynać w momencie, gdy rozpoczyna się jego pierwsze pod-zadanie, a kończyć w momencie zakończenia zadania ostatniego.

Oczywisty brak znajomości wszystkich decyzji, jakie będą podjęte w przebiegającym procesie oraz niemożność przewidzenia dokładnego czasu wykonania każdego pojedynczego zadania nie pozwala w chwili uruchomienia procesu na wyznaczenie jego końca w czasie. W efekcie zadanie projektowe ulega skróceniu, a informacje o zaplanowanym przebiegu zostają bezpowrotnie utracone. Możemy wprawdzie przed uruchomieniem zrobić "zdjęcie" stanu projektu i porównywać późniejszy przebieg z tym zdjęciem, jednak takie podejście okazuje się mało praktyczne.

Chcąc zachować oryginalnie zaplanowane zadania, możemy uruchomić procesy "obok". W tej drugiej sytuacji, choć nasze oryginalne zadania nie zostaną naruszone, połączenie procesów z zadaniami ma charakter umowny, nie odwzorowany w systemie.

W pierwszym podejściu zachowaliśmy strukturę, lecz możliwości monitorowania przebiegu projektu zostały udaremnione poprzez nadpisanie zatwierdzonych danych czasowych i kosztowych parametrami inicjacyjnymi procesów. Drugie podejście można określić jako wprowadzenie do systemu zupełnie niezależnych i nie skorelowanych informacji, co bardziej przypomina działanie dwóch niezależnych systemów, których wyniki możemy jedynie porównywać, przy zachowaniu dużej dyscypliny wprowadzania danych.

Ostateczny wniosek jest następujący: choć proces można odwzorować w systemie w sposób identyczny jak projekt, to jednak wykorzystując wyłącznie klasyczny zbiór relacji pomiędzy zadaniami nie można odwzorować powiązania pomiędzy projektem a procesami, jakie są w związku z nim uruchamiane.

Zadania całościowe i częściowe

Właściwe odwzorowanie sytuacji w której jedno zadanie wykonuje się "na rzecz", czy też w ramach innego zadania, można uzyskać wprowadzając relację, która umożliwi połączenie zadania projektowego z zadaniami procesowymi realizowanymi w związku z tymi zadaniem.

Relacją tą jest powiązanie pomiędzy zadaniami, z których jedno zadanie nazywamy całościowym, a drugie częściowym. Jedno zadanie całościowe może być powiązane z wieloma zadaniami częściowymi. Zadanie częściowe nie sumuje się z zadaniem całościowym, lecz jest traktowane jako podzbiór czynności zadania całościowego. Z kolei zadanie całościowe nie jest prostą sumą zadań częściowych, tak, jak jest to w zadaniu sumarycznym, gdyż zadania częściowe są jedynie uszczegółowionym opisem pewnego fragmentu zadania całościowego.

Przykład: Planuję, że napisanie artykułu zajmie łącznie 10 godzin. Następnie uszczegóławiam jeden z fragmentów tego zadania. Dodaję zadanie fragmentaryczne: "Rysunki do artykułu" i zaznaczam, że zajmie to 1 godzinę. Relacja powiązania powoduje, że czas pisania artykułu pozostaje nadal ten sam: 10 godzin. Zadanie "Rysunki do artykułu" nazywamy zadaniem częściowym, gdyż stanowi uszczegółowienie pewnej części całościowego zadania "Napisz artykuł".

Zależności czasowe i kosztowe pomiędzy zadaniem całościowym a częściowym definiujemy tak, aby wiernie oddać podejmowanie czynności opisanych przez to drugie "na rzecz" pierwszego. Oto najbardziej podstawowe:

- 1) Data startu zadania całościowego to jego zaplanowana rzeczywista data startu, chyba, że któreś z jego zadań częściowych rozpoczęło się wcześniej. Wówczas bierzemy datę rozpoczęcia najwcześniej rozpoczynającego się zadania częściowego, informując jednak o zaistniałej różnicy.
- 2) Data końca zadania całościowego to zaplanowana data końca tego zadania, chyba że któreś z zadań częściowych kończy się później. Wówczas bierzemy datę najpóźniej kończącego się zadania częściowego – alarmując jednocześnie o przekroczeniu początkowych założeń.
- 3) Nakład czasu potrzebny na zadanie całościowe to nakład przewidziany przy planowaniu tego zadania, bądź suma nakładów wszystkich zadań częściowych, jeżeli przekracza ona planowany nakład na zadanie całościowe.

Taki model relacji pozwala nam definiować przewidywane czasy i nakłady pracy w skali makro i porównywać przyjęty plan z jego realizacją w skali mikro.

Nasze projekty, które jeszcze niedawno rozrastały się bez kontroli, znowu przyjmują formę klasycznych projektów o właściwej sobie ilości i strukturze zadań, natomiast procesy wypełniają czynności "na rzecz" tych zadań pozwalając w dowolnym momencie porównać wartości zaplanowane na dużym stopniu ogólności z danymi spływającymi w miarę przebiegu procesów uruchomionych "na konto" tych zadań.

Dzięki relacji zadanie całościowe – częściowe, możemy planować i monitorować procesy przebiegające w mikroskali za pomocą i z pełnym wykorzystaniem metodologii zarządzania projektami, obserwując jednocześnie zgodność przebiegu tych procesów z wcześniej zatwierdzonym projektem.

Projekty i procesy a wiedza o tym, "co dzieje się" w organizacji – meta–projekty

Dzięki powiązaniu projektów z procesami możemy w wydajny i precyzyjny sposób monitorować wszystkie etapy ich przebiegu.

Projekt nie jest jednak jedyną strukturą organizującą zadania. Bardzo duża część zadań, z jakimi ma do czynienia każda organizacja, to zadania niepowiązane z żadnymi innymi zadaniami. Są to przykładowo wszystkie wpisy w naszych kalendarzach: co powinniśmy zrobić i o czym nie powinniśmy zapomnieć. Z kolei codzienne sprawy, jak np. obsługa klientów czy bieżąca produkcja nie są projektami, lecz są obsługiwane poprzez procesy.

Zachodzi pytanie: jakie są korelacje pomiędzy zadaniami wynikającymi z codziennych obowiązków a zadaniami wynikającymi z projektów? Jakie są korelacje pomiędzy zadaniami z różnych projektów? Fakt zgromadzenia w jednym systemie wszystkich zadań i dokumentów firmy skłania do zadawania pytań o charakterze ogólnym, związanych z całą działalnością organizacji.

W wielu projektach możemy np. realizować zadania podobne ze względu na charakter działań, oparte na tych samych technologiach, związane z podobnymi problemami, czy też przynoszące podobne efekty finansowe dla firmy. Zadania generowane przez procesy obsługujące bieżącą działalność firmy mogą być również skorelowane z pewnymi projektami, lub ich częściami, wpływać na te same czynniki, lub być związane z nimi w odpowiednich obszarach działania.

Niestety klasyczna struktura projektów jest zorientowana wyłącznie na realizację celów, bez ukazania szerszego kontekstu działań realizowanych w ich ramach. Standardowe metody gromadzenia i przechowywania danych dostarczają jedynie informacji rodzaju: ile razy w określonej fazie projektu kontaktowaliśmy się z klientem, ile czasu zajęło rozwiewanie wątpliwości, a ile zajmowała sama administracja jego przebiegu. Uzyskanie takiej wiedzy jest możliwe, gdyż każde zadanie może być przypisane do określonej fazy projektu, jednocześnie być wygenerowanym w wyniku uruchomienia procedury, bądź podjęcia pewnej decyzji i wreszcie może mieć przypisaną kategorię dla dowolnej liczby zbiorów kategorii. Z danych tych nie dowiemy się jednak niczego na temat kontekstu podejmowanych czynności.

Problem rysuje się zatem następująco: Jaką przyjąć metodę klasyfikacji danych i na jakiej podstawie korelować wprowadzane informacje? Jaka metoda ma szansę na akceptację przez pracowników jako "naturalna" i zrozumiała? Czy istnieje sposób klasyfikacji odpowiadający potocznemu rozumieniu środowiska pracy i wykonywanych w nim czynności, który mógłby zostać uznany za wystarczająco standardowy, aby można się było nim posłużyć do analizy danych? W jaki sposób zorganizować wprowadzanie informacji, by przygotowanie danych do klasyfikacji nie wiązało się z dodatkową pracą dla osób pracujących w systemie?

Problem wydaje się złożony, jednak jego rozwiązanie okazało się łatwiejsze niż mogłoby się wydawać. Zauważmy, że gdy zapytamy dowolnego pracownika, czym konkretnie się zajmuje, będzie on w stanie bardzo zwięźle wymienić listę swoich obowiązków i charakter poszczególnych działań. Gdy zapytamy, czego dotyczyły jego prace w zeszłym miesiącu, dostaniemy na ogół listę kilku zwięzłych i dobrze zdefiniowanych tematów.

Odpowiedzi na tak postawione pytania to nic innego, jak właśnie poszukiwany przez nas kontekst działań. Każda osoba, grupa robocza, czy wreszcie organizacja jako całość realizuje swoje zadania w ramach szeroko pojętych celów, czy też obszarów działań.

Rozwiązaniem jest zatem wprowadzenie meta-struktur na podobieństwo projektów, które nazywamy meta-projektami. Meta-projekty umożliwiają pracownikom grupowanie wykonywanych działań według własnych kryteriów klasyfikacji i przez to rejestrację wielu kontekstów, w jakich są one wykonywane. Umożliwiamy tworzenie równoległych systemów grupowania czynności i pozwalamy ludziom umieszczać swoje zadania w każdym z tych systemów. Co więcej: pozwalamy na tworzenie tych struktur przez osoby się nimi posługujące, co zapewnia najlepsze odwzorowanie w systemie charakteru działalności poszczególnych grup i ich uczestników.

Przykład: Firma produkcyjna może wykorzystać takie narzędzie do tworzenia meta-projektów związanych z produktami i technologiami, w jakich są one wykonywane. W przypadku firmy informatycznej będą to meta-projekty związane z liniami produktów: "Tilos", "HumanWork", meta-projekty związane z technologiami: "Bazy danych", "Internet", "Grafika", "Animacja", czy też meta-projekty związane z bieżącą działalnością firmy: "Obsługa klienta", "Sugestie rozszerzeń", "Zmiany w interfejsie".

Dla tak określonych meta-struktur, sprawa, jaką jest rejestracja w systemie zgłoszenia zapotrzebowania przez klienta jest tworzona w meta-projekcie: "Obsługa klienta", w meta-zadaniu: "Zapotrzebowania / Wymiana informacji / ERP", jest rejestrowana (kwalifikowana) przez dział kierowniczy w meta-projekcie: "Kontrakty" w strukturze: "Rozszerzenia funkcjonalności HumanWork 2.0 / Niestandardowe", a z kolei w dziale informatycznym pojawi się ona w meta-projekcie: "HumanWork", w meta-zadaniu: "Praca zespołowa / Zarządzanie zasobami / Centra dostaw zasobów konsumowanych". Taka wielo-perspektywiczność pozwala wszystkim osobom uczestniczącym w przedsięwzięciach na odwzorowanie w systemie własnych kontekstów zdarzeń, co znacznie ułatwia dostęp do potrzebnych informacji.

Stworzenie struktur umożliwiających umieszczanie tych samych procesów w wielu różnych kontekstach pozwala na uzyskanie najbardziej poszukiwanej wiedzy, będącej wynikiem wszechstronnej analizy przebiegu wszystkich procesów; czyli wiedzy o tym "co się dzieje" w danej organizacji.

Dzięki temu możemy się dowiedzieć np.: ile czasu i jakie koszty były związane z procesami i projektami w kontekście poszczególnych działań zarejestrowanych w meta-zadaniach związanych z obsługą klienta. Możemy sprawdzić, jaki odsetek określonych działań znajdujących się w kontekście obsługi klienta doprowadził do podpisania kontraktów oraz z jakimi produktami były te działania powiązane. Uzyskamy także informację, jakie działania działu handlowego prowadzą do podpisania nowych kontraktów, jakie działania powodują powstanie znaczących kosztów w działach produkcyjnych czy jakiego rodzaju kontrakty przynoszą największe korzyści.

Wiedza taka jest niemożliwa do uzyskania ze standardowej analizy przebiegu procesów pod kątem ich przebiegu czasowego, jaką oferuje wiele systemów typu workflow. Narzędzia oferowane przez takie systemy pozwalają jedynie na techniczne usprawnienie działań grupy ludzi. Służą np. obniżeniu kosztów lub usunięciu "zatorów", jakie powstają w przebiegu procesów. Dlatego poniekąd słusznie kojarzą się z techniczną automatyzacją pracy.

HumanWork – źródło wiedzy o działaniu organizacji

Przedstawione tutaj problemy są jednymi z wielu, które wymagały szczegółowej analizy i precyzyjnego doboru rozwiązań podczas budowy systemu HumanWork.

Przyjęte rozwiązania pozwoliły stworzyć środowisko, które umożliwia wszystkim współpracownikom budowanie prawdziwej bazy wiedzy o tym, czym się zajmują i jakie to przynosi to efekty.

Wiedza taka posiada fundamentalne znaczenie z punktu widzenia każdej organizacji. Ponieważ źródłem tej wiedzy nie jest teoria, lecz dane o rzeczywiście praktykowanych działaniach, umożliwia to podejmowanie trafnych decyzji o kierunkach rozwoju organizacji oraz zmianach, jakie powinny być wprowadzone, aby zwiększyć jej skuteczność.