

Marek Wąsowicz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

POZIOM DOJRZAŁOŚCI ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI W SEKTORZE MŚP

1. Wstęp

W strukturze działań regulacyjnych realizowanych we współczesnych przedsiębiorstwach ważne miejsce zajmuje zarządzanie projektami. Przyczyny tego zjawiska są różnorodne. Jedną z nich, niekoniecznie najważniejszą, jest realizowanie przedsięwzięć współfinansowanych ze środków z Unii Europejskiej. To spowodowało, że słowo projekt przestało być kojarzone, przez zwykłych ludzi, ze szkicem czy planem, ale nabrało nowego znaczenia i stało się synonimem przedsięwzięcia. Jako drugą przyczynę należy na pewno wskazać otoczenie przedsiębiorstwa, które przez swoją burzliwość wymaga od organizacji umiejętności ciągłej adaptacji do nowych warunków. Wymagane są elastyczność, wydajność i konkurencyjność. Postępująca informatyzacja społeczeństwa dodatkowo powoduje lepsze doinformowanie i większą świadomość klienta, przez co jego wymagania też rosną. Pojawia się potrzeba tworzenia unikalnych produktów czy usług. Trzecią przyczyną jest panująca na świecie moda na zarządzanie projektami, która stała się koncepcją popularną i pożądaną przez otoczenie biznesowe. Celem artykułu będzie zaprezentowanie wyników badań dotyczących poziomu dojrzałości zarządzania projektami w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw.

2. Modele dojrzałości zarządzania projektami

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. To stanowi punkt wyjścia do drugiego celu, jakim jest udzielenie odpowiedzi na pytanie, co należy w organizacji poprawić, udoskonalić, aby uzyskać wyższy stopień dojrzałości.

ści w obszarze realizacji przedsięwzięć. Najprościej dojrzałość projektową organizacji można zdefiniować jako stan rozwoju organizacji w zakresie stosowania profesjonalnych metod i technik zarządzania projektami.

W literaturze i praktyce zarządzania najczęściej pojawiają się następujące modele dojrzałości zarządzania projektami:

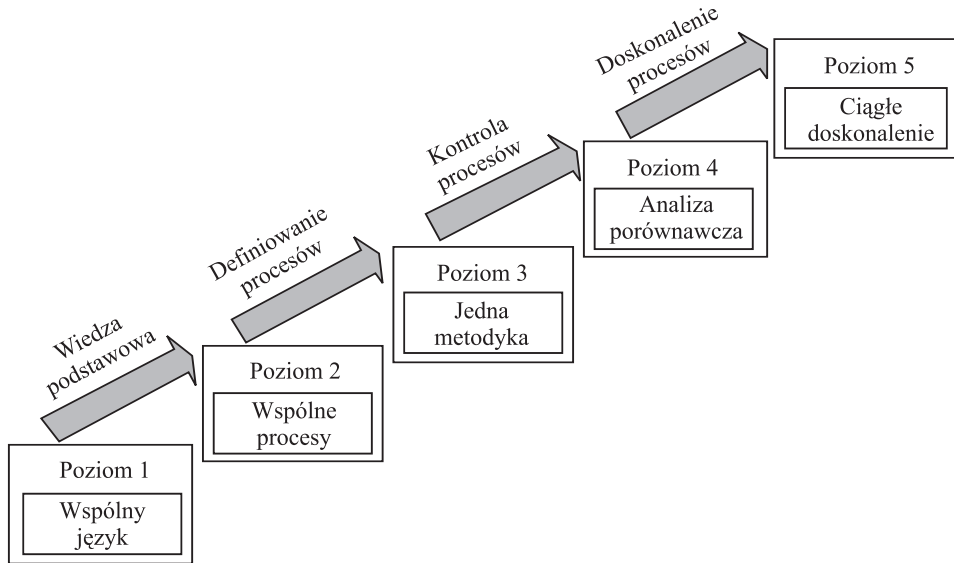
- 1) PMMM (*Project Management Maturity Model*)
 - opracowany w 2001 r. przez H. Kerznera
 - jako uogólnienie modelu CMMI dla wszystkich rodzajów projektów,
- 2) CMM (*Capability Maturity Model*)
 - opracowany w 1992 r. przez SEI (*Software Engineering Institute*)
 - do poprawy procesów opracowania i utrzymania oprogramowania,
- 3) P2MM (*PRINCE2 Maturity Model*)
 - opracowany w 2002 r. przez APMGroup (*The Association for Project Management Group*)
 - jako wsparcie metodyki PRINCE2,
- 4) OPM3 (*Organizational Project Management Maturity Model*)
 - opracowany w 2003 r. przez PMI (*Project Management Institute*)
 - jako wsparcie metodyki PMI.

Na potrzeby niniejszego artykułu zostanie wykorzystany model PMMM (*Project Management Maturity Model*). Jest to 5-poziomowy model dojrzałości organizacyjnej w zakresie zarządzania projektami. Określa zaawansowanie organizacji w zakresie działań związanych z PM. W literaturze można znaleźć kilka różnych schematów dotyczących tego modelu (np. zob. [Wysocki, McGary 2005, s. 482-484]), jednakże w tym miejscu zostaną przedstawione dwa najczęściej spotykane modele.

- Pierwszym jest model utworzony przez H. Kerznera [2006, s. 238-240] (rys. 1).
- Poziom 1 – wspólny język (*Common Language*). Na tym poziomie organizacja dostrzega znaczenie zarządzania projektami oraz potrzebę dobrego zrozumienia podstawowej wiedzy w zakresie zarządzania projektami wraz z towarzyszącym jej wspólnym językiem (terminologią).
 - Poziom 2 – wspólne procesy (*Common Processes*). Organizacja dostrzega potrzebę zdefiniowania i dopracowania procesów, które zapewnią powtarzalność sukcesów przy następnych projektach. Na tym poziomie firma orientuje się, że zasady zarządzania projektami można zastosować w innych metodykach, w innych działaniach organizacji.
 - Poziom 3 – jedna metodyka (*Singular Methodology*). Organizacja dostrzega efekt synergii wynikający z połączenia wszystkich metodyk w jedną, której sednem jest zarządzanie projektami. Efekt synergii ułatwia kontrolę procesów dzięki stosowaniu jednej metodyki zamiast kilku.
 - Poziom 4 – analiza porównawcza (*Benchmarking*). Do głosu dochodzi konieczność doskonalenia procesów w celu utrzymania przewagi konkurencyjnej. Analizę porównawczą powinno się prowadzić w sposób ciągły. Firma musi określić, jakie procesy chce porównywać i z kim.

- Poziom 5 – ciągłe doskonalenie (*Continuous Improvement*). Organizacja ocenia wyniki analizy porównawczej i musi zdecydować, czy uzyskane informacje mogą pomóc w doskonaleniu metodyki.

H. Kerzner w swoich opracowaniach¹ bardziej szczegółowo omawia ten model, dostarczając m.in. narzędzi mających sprawdzić, na jakim poziomie dojrzałości w zarządzaniu projektami aktualnie znajduje się organizacja.



Rys. 1. Pięć poziomów dojrzałości projektowej w modelu PMMM

Źródło: [Kerzner 2005, s. 239].

Drugi model pojawiający się pod tą samą nazwą także składa się z 5 poziomów, takich jak:

- poziom 1 – procesy początkowe – czy organizacja rozpoznaje projekty i prowadzi je inaczej niż bieżącą działalność? (Projekty mogą być prowadzone nieformalnie bez standardów i systemów kontroli);
- poziom 2 – procesy powtarzalne – czy organizacja zapewnia, że każdy projekt jest prowadzony według własnych procedur z pewnymi wyszczególnionymi wymaganiami? (Może zostać ograniczony przez brak zgodności lub koordynacji między projektami);
- poziom 3 – procesy zdefiniowane – czy organizacja posiada własną metodykę zarządzania projektami, która może zostać dopasowana do potrzeb dowolnego projektu?

¹ Zob. m.in. *Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model*, John Wiley & Sons, New York 2001.

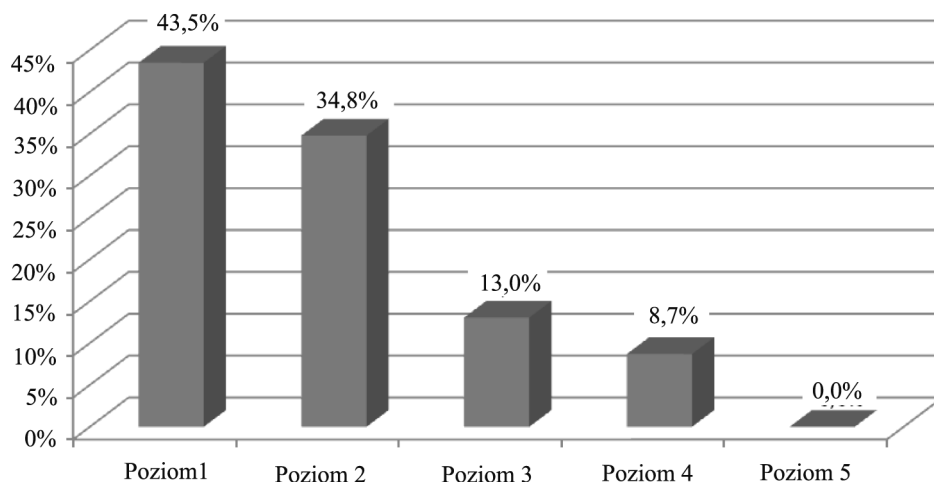
- poziom 4 – procesy zarządzane – czy organizacja posiada i zachowuje określone miary świadczące o rezultatach projektów i jest organizacją posiadającą wdrożony system zarządzania jakością?
- poziom 5 – procesy zoptymalizowane – czy organizacja w sposób ciągły doskonali procesy i aktywnie zarządza problemami związanym z zarządzaniem i technologią?

Zbieżność tych dwóch modeli jest bardzo duża, dlatego traktowane są jako jeden.

3. Poziom dojrzałości zarządzania projektami w MŚP

Przeprowadzone badania ankietowe² pozwoliły na ocenę stopnia dojrzałości projektowej przedsiębiorstw. Badanie to zostało oparte o kwestionariusz zaproponowany przez H. Kerznera [2005, s. 715] i polegało na analizie odpowiedzi na 14 pytań. Jako punkt odniesienia, został przyjęty model dojrzałości projektowej – *Project Management Maturity Model*.

Przeprowadzone badania ujawniły, że 43,5% przedsiębiorstw znajduje się na pierwszym poziomie dojrzałości zarządzania projektami, a 34,8% na drugim. Świadczy to o tym, że procesy i procedury realizacji projektów nie są w badanych przedsiębiorstwach w szerszym wymiarze stosowane (rys. 2).



Rys. 2. Poziom dojrzałości zarządzania projektami w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ponadto można stwierdzić, że część firm, które deklarowały stosowanie własnej metodyki zarządzania projektami, zrobiła to zbyt pochopnie i nie znalazło to potwierdzenia w innych odpowiedziach ankiety. Istnienie standardów i procedur zarzą-

² Badania ankietowe zostały przeprowadzone w okresie od stycznia do września 2008 r. na próbie 46 przedsiębiorstw realizujących część swojej działalności lub całość w formie projektów.

dzania projektami nie wystarcza, aby być na poziomie wyższym niż drugi. Potrzebne jest myślenie systemowe i wsparcie działań kierowników projektów na szczeblu centralnym organizacji. Poziom 3 i 4 dojrzałości zarządzania projektami osiągnęły tylko firmy średnie i duże, a na poziomie 5 nie zostało sklasyfikowane żadne z badanych przedsiębiorstw. W przedsiębiorstwach, w których zdiagnozowano czwarty poziom dojrzałości zarządzania projektami, funkcjonują Biura Zarządzania Projektami (BZP), co wpływa pozytywnie na sprawność realizacji projektów i stosowania ujednoliconych standardów i procedur.

Na fakt o niskim poziomie dojrzałości zarządzania projektami w badanych przedsiębiorstwach może mieć wpływ kilka czynników:

- brak dostrzegania przez kierownictwo konieczności szkolenia pracowników w obszarze zarządzania projektami; tylko w 26% badanych przedsiębiorstwach respondenci wskazali na przeprowadzenie takich szkoleń;
- niedostateczne wsparcie realizacji projektów ze strony kierownictwa, aż 41,3% respondentów nie było w stanie się zgodzić ze stwierdzeniem, że zarząd w widoczny sposób wspiera zarządzanie projektami w przedsiębiorstwie; w tej sytuacji trudno oczekiwać, że organizacja będzie osiągała wyższe poziomy dojrzałości;
- brak potrzeby osiągania wyższych poziomów dojrzałości zarządzania projektami; w wielu firmach poziom 2-3 jest poziomem wystarczającym, aby efektywnie realizować projekty; osiągnięcie wyższych poziomów może prowadzić tylko do ponoszenia dodatkowych kosztów, a nie wpływać na podniesienie efektywności działań.

Pozytywnie zaskakuje to, że ponad 60% badanych zgodziło się całkowicie lub częściowo ze stwierdzeniem, że kierownicy projektu są szczerze zainteresowani losami poszczególnych członków zespołu po zakończeniu projektu. Na pewno ma to wpływ na wzmocnienie poczucia bezpieczeństwa członków zespołu projektowego i świadczy o rozwijającej się kulturze organizacyjnej ukierunkowanej na realizację projektów.

4. Zakończenie

Analizując modele dojrzałości projektowej, można dojść do wniosku, że im wyższy poziom dojrzałości zarządzania projektami w przedsiębiorstwie, tym jest to korzystniejsze dla organizacji oraz że firmy powinny dążyć do osiągania coraz wyższych poziomów. Nie jest to jednak do końca prawdą. W wielu firmach poziom 2-3 jest poziomem wystarczającym, aby efektywnie realizować projekty. Osiągnięcie wyższych poziomów może prowadzić tylko do ponoszenia dodatkowych kosztów, ale nie wpływać na podniesienie efektywności działań. Zastanawiając się, czy wprowadzać kolejne elementy zarządzania projektami do organizacji, należy wziąć pod uwagę wiele czynników, np.: ilość prowadzonych projektów i ich wartość, stopień złożoności projektów, koszty i ryzyko związane z osiągnięciem kolejnych poziomów

dojrzałości. Rozwój zarządzania projektami w przedsiębiorstwie musi przede wszystkim uwzględniać potrzebę podniesienia efektywności realizacji projektów, a nie „ślepe” przechodzenie na kolejne poziomy dojrzałości bez uzyskiwania poprawy wyników działalności organizacji, ponosząc tylko dodatkowe koszty.

Literatura

Kerzner H., *Advanced Project Management*, One Press, Warszawa 2005.

Kerzner H., *Project Management. A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*, John Wiley & Sons, New York 2006.

Wysocki R.K., McGary R., *Efektywne zarządzanie projektami*, One Press, Warszawa 2005.

MATURITY LEVEL OF PROJECT MANAGEMENT IN SMALL- AND MEDIUM ENTERPRISES

Summary

The article presents issues concerning the maturity of project management in small- and medium-sized enterprises. It describes PMMM (Project Management Maturity Model) on which example the results of empirical studies have been presented (in the studies, a questionnaire proposed by H. Kerzner was used). The results show that small- and medium-sized enterprises realizing projects do not achieve full maturity of project management, and the vast majority of them reaches a maximum level 2. There are several reasons for this but it is expected that the project management will successfully develop in the small- and medium-sized enterprises sector.