

Doskonałość biznesowa

Istota i modele

redakcja naukowa:

**Piotr Rogala, Joanna Martusewicz
i Arkadiusz Wierzbic**



**Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2024**

Recenzja
Sławomir Wawak

Redakcja wydawnicza
Marcin Grabski

Korekta
Barbara Łopusiewicz

Opracowanie graficzne, skład i łamanie
Małgorzata Myszkowska

Projekt okładki
Beata Dębska

Na okładce wykorzystano zdjęcie z zasobów Adobe Stock

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2024

Publikacja dostępna na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0). Skrócona treść licencji na <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>



ISBN 978-83-67899-72-7 (dla wersji papierowej)
ISBN 978-83-67899-73-4 (dla wersji elektronicznej)

DOI: 10.15611/2024.73.4

Cytuj jako: Rogala, P., Martusewicz, J. i Wierzbic, A. (red.). (2024). *Dośkonłość biznesowa – istota i modele*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Druk i oprawa: TOTEM



IPMA Project Excellence Model – doskonałość w zarządzaniu projektami

Marek Wąsowicz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Katedra Transformacji i Doskonalenia Organizacji
e-mail: marek.wasowicz@ue.wroc.pl
ORCID: 0000-0002-7120-4751

Cytuj jako: Wąsowicz, M. (2024). IPMA Project Excellence Model – doskonałość w zarządzaniu projektami. W: P. Rogala, J. Martusewicz i A. Wierzbic (red.), *Doskonałość biznesowa – istota i modele* (s. 98-111). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

DOI: 10.15611/2024.73.4.07

7.1. Uwagi wstępne

W literaturze przedmiotu występuje wiele modeli dojrzałości, na przykład PMMM – Project Management Maturity Model (Kerzner, 2019), CMM – Capability Maturity Model, P2MM – PRINCE2 Maturity Model, OPM3 – Organizational Project Management Maturity Model (Portman, 2022), jednak w odniesieniu do określania poziomu doskonałości zarządzania projektami rozwiązań jest znacznie mniej. Wiele z nich dotyczy pomiaru doskonałości projektu przez określanie poziomu sukcesu projektu, czyli rezultatów projektu (Westerveld, 2003). Wydaje się to rozwiązaniem słusznym, lecz brakuje w takim podejściu wskazówek dla organizacji co do dalszego zarządzania projektami. W literaturze przedmiotu i w praktyce zarządzania można spotkać dwa podstawowe modele: Model Doskonałości Kerznera (Kerzner, 2022) oraz IPMA Project Excellence Model. Model Doskonałości Kerznera dość ogólnie wskazuje obszary, które powinny podlegać analizie w drodze do doskonałości, a mianowicie zintegrowane procesy, kultura organizacyjna, wsparcie kierownictwa, szkolenia i edukacja, nieformalne zarządzanie projektami, doskonałość behawioralna. Nie jest to

zatem całościowe narzędzie pozwalające na szerszą ocenę doskonałości w zarządzaniu projektami. Jako narzędzie pozwalające na analizę doskonałości w zarządzaniu projektami zostanie zaprezentowany model IPMA Project Excellence Model, który w pełni odnosi się do zarządzania projektami.

7.2. Opis modelu

Od 2002 roku International Project Management Association (IPMA) stosuje Model Doskonałości w Zarządzaniu Projektami (IPMA PEM – IPMA Project Excellence Model) do oceny projektów biorących udział w dorocznym konkursie IPMA International Project Excellence Award. Procesowi oceny podlegają projekty realizowane w różnych obszarach i krajach według ujednoliconej metodyki. W 2016 roku zaktualizowano IPMA PEM z uwzględnieniem nowych tendencji w zarządzaniu projektami, między innymi większego nacisku na czynniki związane ze zrównoważonym rozwojem, w tym kwestie środowiskowe. International Project Management Association zdecydowało się również opracować standard IPMA Project Excellence Baseline® (IPMA PEB), którego kluczowym elementem jest właśnie IPMA PEM.

Głównym celem IPMA PEB (IPMA Project Excellence Baseline) jest przedstawienie koncepcji doskonałości w zarządzaniu projektami i programami. Oferuje on także wytyczne dla organizacji w zakresie oceny zdolności do osiągnięcia doskonałości z wykorzystaniem projektów i programów. Głównym elementem IPMA PEB jest Model IPMA PEM (IPMA Project Excellence Model). Inspiracją do stworzenia modelu były podejście TQM oraz modele doskonałości Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością, co znajduje odzwierciedlenie w jego budowie. Obecna wersja modelu powstała w 2016 roku.

Model IPMA PEM pozwala łatwo raportować wyniki oceny na wszystkich szczeblach zarządzania, co jest możliwe dzięki strukturze modelu bazującej na trzech poziomach:

- Obszary – w ramach tego poziomu wyróżnia się główne elementy doskonałości projektowej („Ludzie i cele”, „Procesy i zasoby”, „Rezultaty projektu”). Podobnie jak w Modelu EFQM, dwa pierwsze obszary przyczyniają się do wystąpienia i rozwoju doskonałości w zarządzaniu projektami, trzeci zaś wskazuje, w jaki sposób zostało to zrealizowane. W ramach oceny interesariusze otrzymują informację zwrotną, która pozwala poznać ogólny stan najważniejszych czynników wspierających doskonałość i powiązanych z nimi rezultatów (rys. 7.1).
- Kryteria – poziom ten pozwala na bardziej wnikliwą i szczegółową analizę i ocenę stopnia doskonałości w ramach danego projektu. Zawiera on kluczowe czynniki tworzące obszary doskonałości projektu i umożliwia ich ocenę według przyjętej skali w celu wskazania potencjalnych obszarów do doskonalenia czy analiz porównawczych.

- Przykłady – ostatni poziom Modelu IPMA PEM odnosi się do konkretnych wskaźników czy przejawów doskonałości w projektach, które występują w doskonale zarządzanych projektach. Praktyki te wskazują zarządzającym, w jakim kierunku mają podążać, aby zarówno zwiększać skuteczność w zarządzaniu projektami, jak i tworzyć zrównoważone środowisko sprzyjające doskonałości.



Rysunek 7.1. Obszary Modelu IPMA PEM

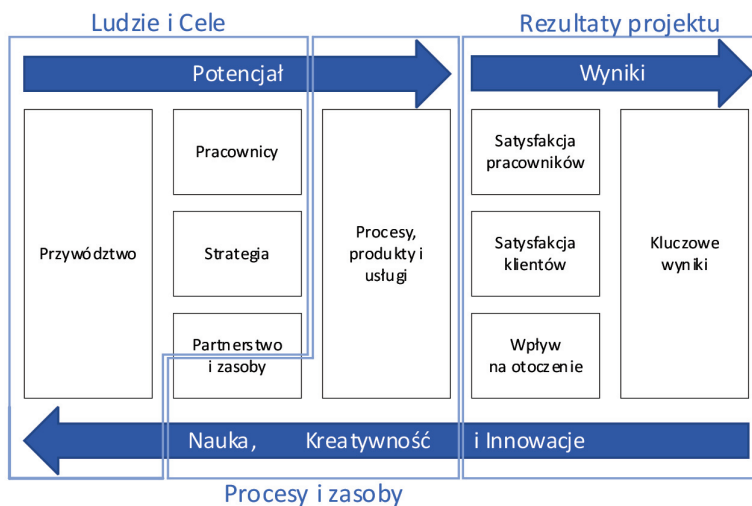
Źródło: (International Project Management Association, 2016).

Obszary te zostały zainspirowane modelem EFQM w wersji 2012 roku (rys. 7.2).

Jak już jednak wspomniano, Model EFQM ewaluował i w 2019 roku pojawiła się jego nowa wersja, która została uaktualniona w 2024 roku pod nazwą Model EFQM 2025. Od tego czasu Model IPMA PEM się nie zmienił, ale bez problemu można połączyć go także z nowym Modelem EFQM.

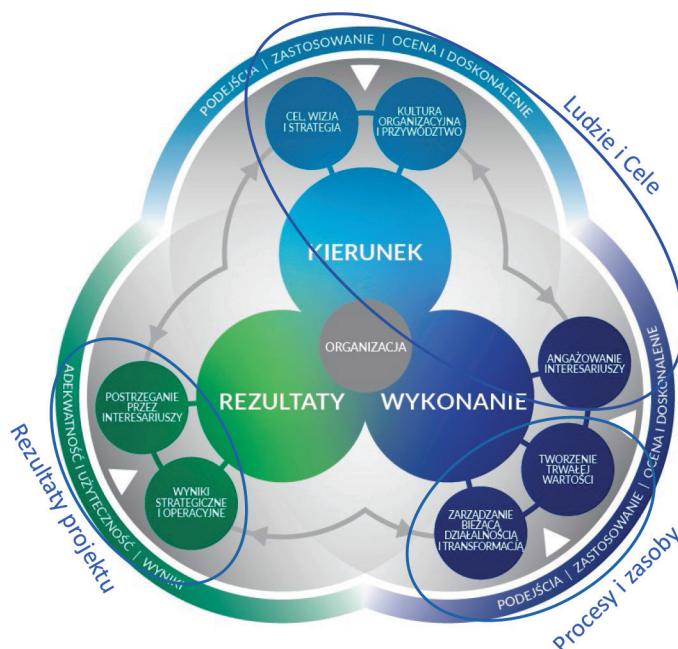
Model jest tak zbudowany, aby systemowo zapewnić doskonałość w zarządzaniu projektami. Z punktu widzenia interesariuszy może to się przejawiać między innymi w takich rezultatach, jak:

- ciągłe doskonalenie – wnioski wyciągnięte z analizy rezultatów stymulują rozwój procesów i zasobów, zespół dostrzega, w jaki sposób realizowane przez niego działania przekładają się na wyniki projektu,
- osiągnięcie celów – ludzie widzący sens swoich działań i mający dobre wzorce w większym stopniu są zmotywowani do osiągnięcia postawionych celów,
- efektywność, skuteczność i wydajność – właściwe procesy i zasoby wykorzystywane przez osoby, które widzą ich przełożenie na rezultaty i poprawiają jakość swojej pracy,
- elastyczność – osoby cyklicznie obserwujące realizowane przez siebie procesy i ich wpływ na rezultaty szybciej mogą zareagować i dopasować działania.



Rysunek 7.2. Powiązanie obszarów IPMA PEM i kryterium EFQM w modelu z 2012 roku

Źródło: (International Project Management Association, 2016).



Rysunek 7.3. Powiązanie obszarów IPMA PEM i kryterium EFQM w Modelu EFQM 2025

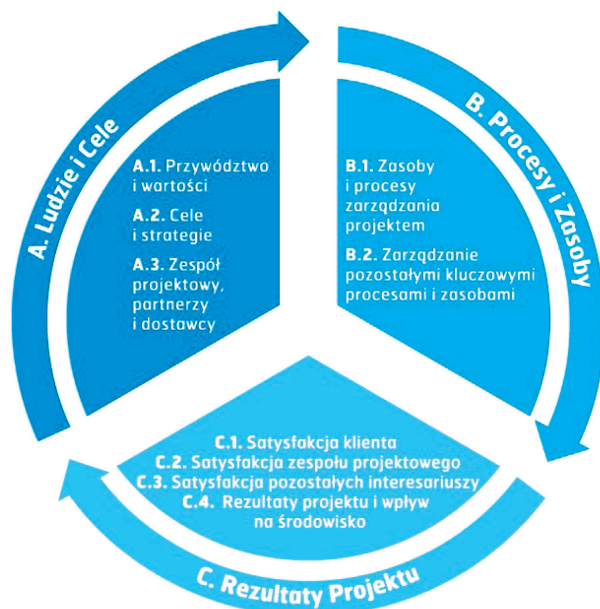
Źródło: opracowanie własne na podstawie (EFQM, 2020).

Model ten obejmuje także wszystkie elementy, które zostały zidentyfikowane jako istotne z punktu widzenia oceny sukcesu projektu (por. Joslin i Müller, 2016).

7.3. Obszary i kryteria Modelu IPMA PEM

W poprzednim podrozdziale wspomniano, że Model IPMA PEM zawiera trzy kluczowe obszary (International Project Management Association, 2016):

- Ludzie i cele – traktowany jako podstawa doskonałości w zarządzaniu projektami. To właśnie ludzie, zarówno liderzy, jak i członkowie zespołu oraz inni kluczowi interesariusze projektu, wspierani przez jasno określone cele i wyznawane wartości, mają kluczowy wpływ na osiągnięte przez projekt rezultaty.
- Procesy i zasoby – obszar ten skupia się na praktykach i podejściach, które pozwalają na zastosowanie odpowiednich procesów wspomagających zarządzanie projektem oraz efektywne wykorzystywanie zasobów w zrównoważony sposób.
- Rezultaty projektu – uznanie za doskonałe podejście do zarządzania projektami musi prowadzić do wyróżniających się rezultatów dla wszystkich interesariuszy. Jest to dowód na skuteczność rozwiązań opisanych w dwóch pierwszych obszarach oraz osiągnięcia rezultatów zgodnych z oczekiwaniami interesariuszy.



Rysunek 7.4. Kryteria Modelu IPMA PEM

Źródło: (International Project Management Association, 2016).

W ramach poszczególnych obszarów wyróżniono kryteria, które pozwalają na precyzyjną ocenę wymagań dotyczących zarządzania projektami. Jak już wspomniano, pozwalają one bardziej konkretnie i precyzyjnie wskazać potencjalne obszary doskonałe i do doskonalenia.

Obszar „Ludzie i cele” podzielono na trzy kryteria (International Project Management Association, 2016): (A1) Przywództwo i wartości, (A2) Cele i strategię, (A3) Zespół projektowy, partnerzy i dostawcy.

(A1) Przywództwo i wartości

Efektywne kierowanie projektami oznacza, że można przewidzieć, co przyniesie przyszłość, i konsekwentnie ją kształtować. Na czele projektu powinni stać liderzy, którzy są wzorem dla zespołu pod względem wartości, etyki, koncentracji na celach, standardów pracy, samoregulacji i współpracy. Budują i wspierają elastyczną strukturę projektu, umożliwiającą dostosowywanie się do zmieniających się warunków. Tworzą przy tym otoczenie pełne zaufania i inspiracji. Przywódcy umożliwiają zespołowi przewidywanie przyszłości i dają mu środki do skutecznego działania w celu zakończenia projektu.

Podkryteria A1:

- A1a Wzór doskonałości
- A1b Troska o interesariuszy projektu
- A1c Koncentracja na celach projektu i elastyczność w dostosowaniu się do zmian

(A2) Cele i strategię

Przywódcy w projektach o wysokim standardzie zarządzania określają oraz rozwijają cele i strategię projektu zgodnie z potrzebami i wymaganiami zainteresowanych stron, biorąc pod uwagę uwarunkowania projektowe. Po ich ustaleniu cele i strategię są regularnie oceniane i w razie potrzeby dostosowywane do zmian w otoczeniu lub oczekiwań interesariuszy. W projektach o wysokim poziomie zarządzania cele i ogólne strategię służą jako podstawa tworzenia oraz ciągłego dostosowywania planów i procedur.

Podkryteria A2:

- A2a Zarządzanie potrzebami, oczekiwaniami i wymogami interesariuszy
- A2b Definiowanie i realizacja celów projektu
- A2c Definiowanie i realizacja strategii projektu

(A3) Zespół projektowy, partnerzy i dostawcy

W projektach o doskonałym zarządzaniu zespół projektowy, partnerzy i dostawcy są cenieni ze względu na budowanie atmosfery, która sprzyja uzyskiwaniu współ-

nych korzyści przez osiągnięcie celów organizacji, projektu oraz osobistych. W ramach projektu propaguje się uczciwość i równość, dbając o integrację i rozwój wszystkich zaangażowanych stron. Sukcesy są w tych projektach komunikowane, nagradzane i doceniane w sposób motywujący członków zespołu, partnerów i dostawców. Dzięki temu jest budowane zaangażowanie i są wykorzystywane umiejętności oraz wiedza w celu skutecznej realizacji projektu.

Podkryteria A3:

- A3a Identyfikacja i rozwój kompetencji
- A3b Docenienie osiągnięć i wolność działania
- A3c Współpraca i komunikacja

Obszar „Procesy i zasoby” podzielono na dwa kryteria: (B1) Zasoby i procesy zarządzania projektem, (B2) Zarządzanie pozostałymi kluczowymi procesami i zasobami.

(B1) Zasoby i procesy zarządzania projektem

Wzorcowe projekty oczekują od zespołów identyfikacji kluczowych procesów zarządzania projektem i związanych z nimi zasobów, które są niezbędne do osiągnięcia sukcesu projektu, uwzględniając potrzeby interesariuszy. Istotne metody, narzędzia i procesy zarządzania projektem są starannie wybierane, rozwijane i optymalizowane, aby efektywnie i skutecznie osiągać cele projektu. Istotnym elementem tego kryterium jest dostrzeżenie tego, jakie mamy ograniczenia z punktu widzenia organizacji, a czego potrzebujemy w projekcie w celu osiągnięcia sukcesu.

(B2) Zarządzanie pozostałymi kluczowymi procesami i zasobami

W ramach realizacji doskonałych projektów zespoły powinny identyfikować inne kluczowe procesy oraz zasoby, które są niezbędne do powodzenia projektu (na przykład sprzedaż, *public relations*, marketing, projektowanie produktów, logistyka, BHP) we współpracy z interesariuszami. W doskonale prowadzonych projektach wybiera się, rozwija się i optymalizuje się metody, narzędzia oraz procesy tak, aby jak najefektywniej i najskuteczniej osiągać cele projektu. Podobnie jak w kryterium (B1), należy mieć pełną świadomość potrzeb i ograniczeń.

Obszar „Rezultaty projektu” podzielono na cztery kryteria: (C1) Satysfakcja klienta, (C2) Satysfakcja zespołu projektowego, (C3) Satysfakcja pozostałych interesariuszy, (C4) Rezultaty projektu.

(C1) Satysfakcja klienta

Jednym z kluczowych elementów decydującym o sukcesie projektu jest wysoki poziom satysfakcji klienta. Kryterium satysfakcji klienta odzwierciedla to, jak dobrze

zespół projektowy zrozumiał oraz zaspokoił jego potrzeby i wymagania. Przedstawiciele klienta w większości wypadków wyrażają swoją satysfakcję lub jej brak przez cały okres realizacji projektu. Pomiar satysfakcji może opierać się na opiniach wyrażonych w mailach, raportach, notatkach ze spotkań zespołu oraz na obiektywnych wskaźnikach, takich jak liczba zgłoszonych uwag do produktu, liczba zgłoszonych zmian, wysokość kar za odstępstwa od umowy.

(C2) Satysfakcja zespołu projektowego

Zadowolenie zespołu projektowego w projektach, które są zarządzane wzorcowo, jest wysokie. Dotyczy to zarówno opinii wyrażonych przez członków, jak i poziomu wskaźników, na przykład współczynnika rotacji kadr, poziomu nieobecności, liczby skarg, liczby szkoleń. Istotnym elementem jest zaangażowanie zespołu w projekt i identyfikowanie się z nim.

(C3) Satysfakcja pozostałych interesariuszy

Oprócz interesariuszy wymienionych w kryterium (C1) i (C2) należy wziąć pod uwagę także pozostałych interesariuszy i ocenić, czy projekt zapewnia im wysoki poziom satysfakcji. Podobnie jak w poprzednich kryteriach, ocena może odbywać się na poziomie opinii jakościowych oraz konkretnych wskaźników, na przykład badania ankietowe interesariuszy, liczba skarg na realizację projektu zgłoszonych przez interesariuszy, charakter korespondencji prowadzonej z interesariuszami (pozytywny/negatywny).

(C4) Rezultaty projektu i wpływ na środowisko

Ostatnie kryterium ocenia, w jakim stopniu projekt osiągnął założone cele oraz w jakim stopniu należy traktować uzyskane wyniki za wyjątkowe i ponadprzeciętne. W ramach tego kryterium analizowany jest także wpływ projektu na środowisko. Przykładowymi danymi, które podlegałyby analizie, są: kryteria zakres, koszt, czas, jakość określone w karcie projektu, poziom oddziaływania na środowiska – podczas realizacji projektu i oddziaływania produktów projektu, otrzymane nagrody i certyfikaty.

Tak szeroko analizowane rezultaty projektu pozwalają na uchwycenie poziomu i sposobu oddziaływania projektu na interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Wskazuje także liderom kierunek czy potrzebę utrzymania równowagi między poziomem satysfakcji interesariuszy a uzyskanymi rezultatami przedsięwzięcia.

7.4. Ocena kryteriów w Modelu IPMA PEM

Model IPMA PEM może być wykorzystywany przez organizację do doskonalenia sposobu zarządzania projektami oraz do benchmarkingu między przedsiębiorstwami. W celu ułatwienia tych działań w ramach modelu funkcjonuje system punktacji dla poszczególnych kryteriów.

Model przewiduje inny sposób oceny w odniesieniu do obszarów „Ludzie i cele” i „Procesy i zasoby” oraz inny w stosunku do obszaru „Rezultaty projektu”.

Ocena kryteriów w obszarach „Ludzie i cele” oraz „Procesy i zasoby” wykorzystuje podejście oparte na cyklu PDCA. Wyniki dla każdego z tych kryteriów są wyliczane indywidualnie na poziomie kryteriów szczegółowych (International Project Management Association, 2016):

- Zaplanuj (zdefiniowanie czytelnego podejścia) – ocenie podlega sposób działania zespołu projektowego do przygotowania, zaplanowania i wdrożenia podejścia. Jak zespół dobrał wykorzystywane procedury, metody oraz narzędzia odpowiednie do planowania, realizacji, monitorowania i kontrolowania projektu, uwzględniając złożoność projektu. W jakim stopniu zaplanowane rozwiązania zostały uzgodnione z interesariuszami i akceptowane przez nich oraz na ile są one nowe, innowacyjne, a na ile powielają rozwiązania funkcjonujące w branży.
- Wykonaj (systematyczne stosowanie podejścia) – w jakim stopniu podejście jest stosowane w danym projekcie przez interesariuszy. Analizie i weryfikacji podlega również przydział adekwatnych zasobów w adekwatnym czasie, aby pomyślnie realizować zaplanowane podejście.
- Sprawdź (monitorowanie i analizowanie rezultatów wybranego podejścia) – ocenie podlegają dwa aspekty:
 - Zarządzanie projektem. Jak zespół monitoruje, czy zaplanowane procedury, metody oraz narzędzia są odpowiednie i optymalne oraz czy prowadzą do oczekiwanych rezultatów. Weryfikacji podlega także zaangażowanie liderów do stymulowania doskonalenia i szukania usprawnień.
 - Rezultaty projektu. W jaki sposób zespół projektowy regularnie sprawdza, czy postęp projektu oraz osiągnięte rezultaty częściowe lub końcowe są zgodne z planem.
- Działaj (ulepszanie i integracja podejścia) – w jaki sposób zespół projektowy reaguje na wnioski z regularnego monitorowania oraz analizy rezultatów. Podobnie jak w poprzednim kryterium, ocenie podlegają dwa aspekty:
 - Zarządzanie projektem. Jakie działania podejmuje liderzy oraz zespół projektowy w celu wdrożenia zidentyfikowanych usprawnień w obszarze procedur, metod i narzędzi. Ocenie podlega także poziom zaangażowania właściwych interesariuszy.

- Rezultaty projektu. Jak liderzy oraz zespół projektowy wdrażają usprawnienia mające na celu zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia założonych rezultatów projektu.

Za każde podkryterium można otrzymać 100 punktów, a zatem za obszar „Ludzie i cele” – 300 punktów (trzy kryteria po 100 punktów każde), a za obszar „Procesy i zasoby” – 200 punktów (dwa kryteria po 100 punktów każde).

Ocena kryteriów w obszarze „Rezultaty projektu” dzieli się na dwie podgrupy:

- Ocena satysfakcji różnych interesariuszy (satysfakcja klienta, satysfakcja zespołu projektowego, satysfakcja pozostałych interesariuszy).
- Ocena rezultatów projektu (rezultaty projektu i wpływ na środowisko).

Ocena kryteriów w obszarze „Rezultaty projektu – ocena satysfakcji różnych interesariuszy” (satysfakcja klienta, satysfakcja zespołu projektowego, satysfakcja pozostałych interesariuszy) koncentruje się na dwóch aspektach: poziomie satysfakcji wyrażanym przez samych interesariuszy i na niezależnych wskaźnikach.

Oba aspekty są związane z podejściem do zarządzania i porównywane z punktem odniesienia dla branży z wykorzystaniem czterech poziomów kryteriów (tab. 7.1).

Tabela 7.1. Kryteria punktacji dotyczące satysfakcji interesariuszy

Kryterium	Interpretacja
Wyrażany poziom satysfakcji	Jak dana grupa interesariuszy ocenia swój poziom satysfakcji. Jest to oparte na oświadczeniach interesariuszy, uzyskanych na przykład w wywiadach z nimi lub z badań satysfakcji związanej z projektem, listów polecających, publikacji prasowych.
Poziom satysfakcji oczekiwany na podstawie wskaźników	Ocena poziomu satysfakcji w odniesieniu do niezależnych wskaźników, na przykład spełnienia kryteriów akceptacji, liczby i charakteru skarg.
Związek między podejściem a poziomem satysfakcji	W jakim stopniu podejście do zarządzania projektem miało wpływ na zaobserwowany poziom satysfakcji. To jest moment, w którym należy odpowiedzieć na pytanie, czy działania zaplanowane i podjęte w obszarach „Ludzie i cele” oraz „Procesy i zasoby” przełożyły się bezpośrednio na poziom satysfakcji.
Porównanie poziomu satysfakcji z punktem odniesienia dla branży/sektora	Ostatnim elementem jest benchmarking uzyskanego rzeczywistego poziomu satysfakcji danych interesariuszy w odniesieniu do innych projektów lub branż/sektorów. Punkt odniesienia pozwala ocenić, na ile uzyskane wyniki są unikatowe i nadzwyczajne, a co za tym idzie – czy rozwiązania zastosowane w tym projekcie mogą być wzorcem dla innych przedsięwzięć. Satysfakcja w wartościach nominalnych może nie być wysoka, jednakże na tle podobnych projektów może być wyjątkowo dobra.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (International Project Management Association, 2016).

Ocena kryteriów w obszarze „Rezultaty projektu – ocena rezultatów projektu” koncentruje się na dwóch aspektach: rezultatach projektu zdefiniowanych w celach projektu i wykraczających poza cele projektu oraz na wydajności projektu.

Rezultaty i wydajność ocenia się z wykorzystaniem czterech poziomów kryteriów (tab. 7.2).

Tabela 7.2. Kryteria punktacji dotyczące rezultatu i wydajności

Kryterium	Interpretacja
Osiągnięcie celów projektu	Porównujemy rezultaty i wydajność projektu z celami ustalonymi w ramach projektu.
Związek między podejściem a realizacją celów	W jakim stopniu podejście do zarządzania projektem miało wpływ na uzyskane rezultaty oraz wydajność. Podobnie jak wyżej, jest to moment, w którym należy powiązać działania zaplanowane i podjęte w obszarach „Ludzie i cele” oraz „Procesy i zasoby” z bezpośrednim przełożeniem na uzyskane rezultaty.
Trendy	W jakim stopniu realizacja projektu pozwoliła osiągnąć założone cele projektu i wykazywała się pozytywnymi trendami, dotyczy to także rezultatów projektu.
Porównanie rezultatów z punktem odniesienia dla branży/sektora	Pomaga wyskalować zaobserwowane rezultaty i poziom wydajności w odniesieniu do typowo oczekiwanego dla tego typu projektu w danej branży lub w danym sektorze.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (International Project Management Association, 2016).

Za każde podkryterium można otrzymać 100 punktów, a zatem za obszar „Rezultaty projektu” – 500 punktów (pięć kryteriów po 100 punktów każde). Osobno oblicza się współczynnik od 0 do 100 dla każdego obszaru jako średnią uzyskanych wyników z kryteriów.

7.5. Korzyści i ograniczenia wynikające ze stosowania Modelu IPMA PEM

Stosując w organizacji Model IPMA PEM, należy mieć świadomość nie tylko pozytywnych elementów związanych z jego wykorzystaniem, ale także pewnych ograniczeń czy wad wynikających z jego użycia.

Do niewątpliwych zalet należy zaliczyć:

- Holistyczne podejście do oceny projektu, a szerzej – do oceny procesu zarządzania projektami. Model przeprowadza od aspektów kierunku działań przez procesy wykonawcze do rezultatów projektu, zarówno w sferze wskaźników, jak i w zakresie satysfakcji różnych interesariuszy. IPMA PEM uwzględnia szeroki za-

kres kryteriów oceny, co pozwala na całościową analizę projektu, obejmującą aspekty zarządzania, wyniki finansowe, innowacyjność, jakość oraz potrzeby i oczekiwania różnych interesariuszy. Ważnym elementem oceny jest zwrócenie uwagi na zrównoważony rozwój (Gross i Wehnes, 2015), który może w wielu sytuacjach umknąć uwadze w dążeniu do osiągnięcia rezultatów projektu.

- Korzystanie z IPMA PEM umożliwia benchmarking projektów zarówno wewnątrz organizacji, jak i z projektami innych organizacji, co sprzyja uczeniu się na bazie najlepszych praktyk i benchmarkingu. Model zawiera do każdego kryterium zestaw dobrych praktyk, który może być inspiracją do wprowadzenia innowacyjnych rozwiązań.
- Model może być wykorzystywany nie tylko do oceny projektów, ale także do oceny programów i portfeli projektów. Umożliwia on analizę, jak różne projekty wchodzące w skład programu czy portfolio współpracują ze sobą i jak ich wyniki wpływają na cele strategiczne organizacji, jest również zgodny z długoterminową strategią organizacji.
- Model IPMA PEM wspiera proces ciągłego doskonalenia, strukturalne podejście do oceny projektów, ułatwia identyfikację mocnych i słabych stron projektu oraz obszarów wymagających poprawy. Pomaga to zespołom projektowym w identyfikowaniu obszarów doskonalenia, dopasowaniu założeń projektu, rozwijaniu umiejętności i zasobów w celu integrowania usprawnień w kulturze projektowej oraz wcielaniu w życie zasady PDCA. Zachęca on do poszukiwania innowacyjnych rozwiązań i kreatywności, co może prowadzić do lepszych wyników projektów i zwiększenia konkurencyjności organizacji.
- Model IPMA PEM pozwala ocenić poziom stosowanych metod, technik i narzędzi zarządzania projektami oraz identyfikację potencjalnych luk w tym zakresie. Wyniki oceny według tego modelu mogą być użyteczne dla liderów w procesie wprowadzania innowacji i gromadzenia doświadczenia projektowego.
- Model IPMA PEM nie jest przeznaczony do oceny dojrzałości, koncentruje się bowiem na adaptacyjnym i ciągłym doskonaleniu obszarów zarządzania projektami. Model ten łączy ocenę metod z osiąganymi rezultatami, co odróżnia go od większości tradycyjnych modeli dojrzałości. Daje to możliwość diagnozy tego, gdzie jesteśmy, i wyznaczenia punktu, do którego powinniśmy dążyć.

Model IPMA PEM, choć ma wiele zalet, nie jest również pozbawiony wad i ograniczeń związanych z jego stosowaniem.

- Istotnym elementem jest jego złożoność. Proces oceny jest skomplikowany i wymaga szczegółowej analizy wielu aspektów projektu. To może być czasochłonne i wymagać zaangażowania doświadczonych specjalistów.
- Model może nie być łatwy do zaadaptowania do wszystkich typów projektów i branż. Niektóre projekty mogą wymagać modyfikacji kryteriów oceny, co może dodatkowo komplikować proces.

- Benchmarking z innymi organizacjami może odbywać się głównie w tej samej branży, nie wszystkie dobre praktyki mogą migrować między branżami. Specyfika obszaru, w jakim jest realizowane przedsięwzięcie, może ograniczać stosowanie innowacji, które są z sukcesem wdrażane w innym projekcie.
- Ze względu na potrzebę zaangażowania specjalistów oraz czas potrzebny na przeprowadzenie szczegółowej oceny koszty związane z korzystaniem z tego modelu mogą być wysokie. Dobór specjalistów jest o tyle istotny, że wpływa w dużym stopniu na uzyskany rezultat oceny.
- Mimo stosowania określonych kryteriów ocena może być w pewnym stopniu subiektywna, ponieważ opiera się na interpretacji danych przez oceniających.
- Model IPMA PEM kładzie duży nacisk na procesy i doskonałość zarządzania projektami, co może czasami odciągać uwagę od rezultatów i celów projektu. Można sobie wyobrazić organizacje, które nie mają doskonałych procesów, a jednak osiągają imponujące rezultaty oraz wysoką satysfakcję interesariuszy. Pewne ograniczenia w doskonaleniu zarządzania projektami mogą wynikać z kultury organizacyjnej. Organizacje o sztywnych strukturach i hierarchiach mogą mieć trudności z adaptacją do bardziej elastycznych i zorientowanych na doskonałość praktyk.
- Trudnością i ograniczeniem w stosowaniu tego rozwiązania jest także konieczność szerokiego oglądu sytuacji. Skuteczna ocena projektu wymaga zgromadzenia i analizy dużej ilości danych dotyczących różnych aspektów projektu, co może być trudne w projektach o ograniczonej dokumentacji, na przykład przedsięwzięciach realizowanych w podejściach zwinnych.

Model IPMA PEM w organizacji możemy stosować w odniesieniu zarówno do prac prognostycznych przygotowujących efektywne środowisko do działań projektowych, jak i do przedsięwzięć diagnostyczno-monitorujących audytujących sposób realizacji i poziom satysfakcji interesariuszy, w tym klienta. Jest to użyteczne narzędzie oceny doskonałości projektów, ale jego stosowanie wiąże się z pewnymi wyzwaniem, które organizacje muszą uwzględnić, planując jego wdrożenie.

7.6. Podsumowanie

- IPMA PEM to sprawdzony model do oceny i analiz porównawczych podejścia do zarządzania projektami, rezultatów projektów i ich wzajemnych zależności.
- IPMA PEM jest narzędziem, które pomaga organizacjom osiągać wyższą jakość zarządzania projektami, propaguje doskonałość operacyjną oraz wspiera innowacyjność i zrównoważony rozwój projektów.
- Model IPMA PEM zapewnia strukturę i założenia dotyczące obszarów, które należy wziąć pod uwagę przy ocenie i kontroli poziomu doskonałości w zarządzaniu projektami.

- Dobre praktyki zawarte w ramach opisu poszczególnych kategorii mogą być źródłem inspiracji i innowacji dla zespołów projektowych.
- Dzięki opracowaniu kryteriów szczegółowych oraz metodyki, procesów i narzędzi oceny projektu IPMA PEM może być wykorzystywany jako model porównawczy do pomiaru poziomu doskonałości zarządzania w projekcie.
- Opisywany model można wykorzystać także do oceny programu i portfeli projektów.

Bibliografia

EFQM (2020). *EFQM Model. European Foundation for Quality Management*. Bruksela, Belgia.

Gross, B. i Wehnes, H. (2015). *The Project Excellence Model revised*. IPMA 29th World Congress, 28-30 September 2015, Panama.

International Project Management Association (2016). *IPMA Project Excellence Baseline (IPMA PEB)*, v. 1.0.

Joslin, R. i Müller, R. (2016). The Relationship Between Project Governance and Project Success. *International Journal of Project Management*, 34(4), 613-626.

Kerzner, H. (2019). *Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management*. John Wiley & Sons. Inc.

Kerzner, H. (2022). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. John Wiley.

Portman, H. (2022). Project Management Maturity and Excellence Models: Stirring in the Fruit Bowl. *PM World Journal*, 11(2).

Westerveld, E. (2003). The Project Excellence Model®: Linking Success Criteria and Critical Success Factors. *International Journal of Project Management*, 21(6), 411-418.