

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 363

Management Forum 5

Redaktorzy naukowi

Ewa Głuszek

Grzegorz Bełz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Barbara Cibis

Łamanie: Agata Wiszniowska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

www.managementforum.ue.wroc.pl

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192 Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

g/KUP '45; 4/2263 Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

ISSN 2392-0025 Management Forum

Wersja pierwotna: publikacja elektroniczna

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

ul. Komandorska 118/120

53-345 Wrocław

Spis treści

Wstęp	7
Katarzyna Bratnicka: W poszukiwaniu kontekstu odnowy strategicznej: czy wielkość i wiek przedsiębiorstwa mają znaczenie?	9
Mikołaj Pindelski, Rafał Mrówka: Wizualizacje <i>Big Data</i> w identyfikacji problemów zarządzania	18
Jan Skalik: Problem doskonałości zarządzania projektami organizacyjnymi	29
Sylwia Stańczyk: Kulturowe manifestacje rutyn organizacyjnych	40
Ewa Stańczyk-Hugiet: Wielopoziomowa selekcja jako optyka organizacyjnej (ko)ewolucji	53
Łukasz Wawrzynek: Wykorzystanie metody DEMATEL w budowaniu konkurencyjności	64
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Rola koopetycji w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstw – benchmarki działań koopetycyjnych w praktyce firm <i>high-tech</i>	75

Summaries

Katarzyna Bratnicka: In search of strategic renewal context. Does firm size and age matter?	17
Mikołaj Pindelski, Rafał Mrówka: Big Data visualizations in the identification of management problems	27
Jan Skalik: Problem of excellence of organizational projects management	39
Sylwia Stańczyk: The cultural demonstrations of organizational routines	52
Ewa Stańczyk-Hugiet: Multilevel selection as viewpoint of organizational (co)evolution	63
Łukasz Wawrzynek: The use of the DEMATEL method in the building of competitiveness	74
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Role of coepetition in improving enterprises' competitiveness – benchmarks of coepetition in practice of high-tech companies	86

Jan Skalik

Uniwersytet Zielonogórski

PROBLEM DOSKONAŁOŚCI ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI ORGANIZACYJNYMI

Streszczenie: W związku z rosnącą dynamiką otoczenia współczesnych organizacji zwiększa się presja na ciągłe doskonalenie ich systemów zarządzania. Proces ten dokonuje się przez wdrażanie projektów organizacyjnych. Jednak nie wszystkie z nich spełniają oczekiwania ich inicjatorów i projektantów. Jest to związane z ignorancją w zakresie jakościowych aspektów zarządzania projektami organizacyjnymi, co wiąże się z niskim poziomem doskonałości tego procesu. Dlatego też w artykule przedstawiono specyfikę projektów organizacyjnych oraz wyjaśniono istotę doskonałości zarządzania nimi oraz możliwości jej oceny przez zastosowanie wskazań modelu IPMA Project Excellence.

Słowa kluczowe: projekty organizacyjne, doskonałość w zarządzaniu projektami, model IPMA Project Excellence

DOI: 10.15611/pn.2014.363.03

1. Wstęp

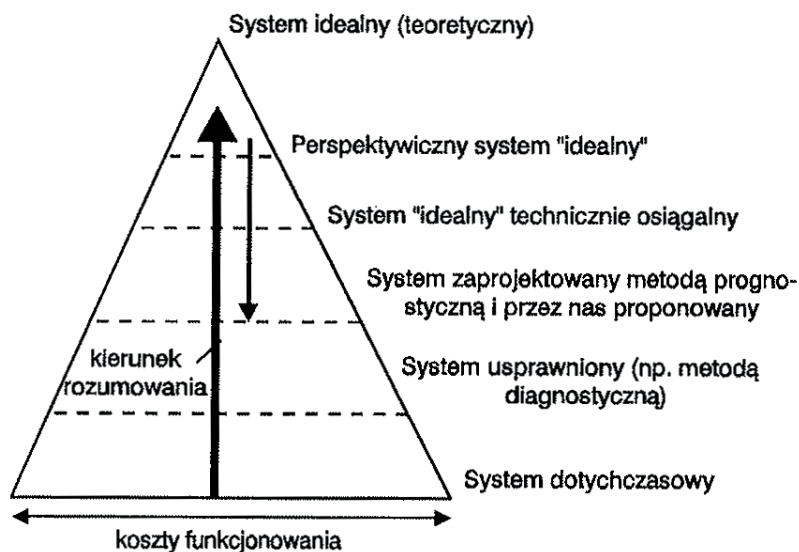
Rosnąca dynamika otoczenia współczesnych organizacji wymaga przeprowadzania w nich ciągłych zmian. Przyjmują one postać projektów organizacyjnych, mających najczęściej niepowtarzalny charakter i nowatorską formę, która wyróżnia je od rezultatów codziennej, rutynowej działalności. Wdrażanie projektów organizacyjnych jest ukierunkowane na eliminację istniejących lub potencjalnych problemów funkcjonowania organizacji oraz jej usytuowania strategicznego w otoczeniu. Praktyka zarządzania potwierdza, że nie wszystkie przedsięwzięcia organizacyjne spełniają oczekiwania ich inicjatorów i projektantów. Nie powodują osiągnięcia konkretnych celów. Przyczyn tych niepowodzeń należy poszukiwać we wszystkich fazach procesu zarządzania planowaną zmianą i niedoceniając jakościowych warunków jego przebiegu. Ich występowanie jest związane z nieznaną specyfiką projektów organizacyjnych, zasad zarządzania projektami i niedocenianiem roli wymagań jakościowych, które powinny być spełnione w całym procesie zmieniania organizacji. W zbiorze wymienionych niedomagań w zarządzaniu zmianami szczególne znaczenie mają aspekty jakościowe tego procesu, a zwłaszcza osiąganie stanu doskonałości

w tym obszarze. Dlatego też głównym celem tej publikacji jest określenie istoty i warunków osiągania doskonałości w zarządzaniu projektami organizacyjnymi oraz określenie możliwości jej oceny za pomocą modelu IPMA Project Excellence.

2. Doskonałość w zarządzaniu

Doskonałość jest cechą opisującą w kontekście jakości nie tylko ludzi i ich umiejętności, lecz również wytwory ludzkiej aktywności występujące w różnej postaci. Może być utożsamiana z najwyższą jakością. Termin ten służy zatem do oceny nie tylko systemów naturalnych, lecz także sztucznych, do których zalicza się również organizację. Arystoteles uważał, że doskonałe jest to, co jest zupełne i w związku z tym zawiera wszystkie należne części, co osiągnęło swój cel i spełnia wszystkie funkcje, do których zostało stworzone [Arystoteles 1996, s. 275]. Doskonałość jest kresem ludzkich dążeń, gdyż to, co jest doskonałe, nie może być ulepszone. Dążenie do doskonałości ma swoje korzenie w tych obszarach filozoficznego myślenia, które wskazują na ułomności otaczającej człowieka rzeczywistości. Najwcześniej problem doskonałości został zdefiniowany na gruncie etyki i ludzkich zachowań ocenianych w kategoriach dobra i zła. Później doskonałość stała się kategorią wszechobecną w ocenie jakości różnych form ludzkiej aktywności i ich wyników. Jej występowanie było kojarzone z pojęciem świata idealnego, sformułowanym przez Platona, który uważał, że otaczający nas świat jest cieniem innego, równoległego, doskonałego bytu [Tatarkiewicz 2011, s. 86]. Koncepcja świata idealnego stała się inspiracją do zmian, których urzeczywistnienie przybliżało ludzi, procesy, rzeczy i produkty do poziomu doskonałości. Z czasem dążenie do doskonałości stało się siłą motoryczną rywalizacji, nie tylko między ludźmi, lecz także organizacjami gospodarczymi, czego potwierdzeniem są zjawiska konkurencji rynkowej. Organizacje zorientowane na sukces poszukują wciąż nowych możliwości osiągnięcia przewagi nad innymi dostawcami wyrobów i usług. Naprzeciw ich oczekiwaniom w tym zakresie wychodzą również nauki o organizacji i zarządzaniu, których reprezentanci formułują koncepcje, modele oraz metody i techniki zarządzania, których respektowanie i stosowanie w praktyce zarządzania przybliży organizacje do stanu oczekiwanej doskonałości. Wątek doskonałości można dostrzec w propozycjach wielu autorów. Najwyraźniej zaznacza się on w modelu określanym „trójkątem Nadlera”, który stanowi podstawę prognostycznego podejścia do projektowania organizacji (rys. 1). G. Nadler stworzył propozycję idealnego systemu, w którego strukturze przewidział trzy poziomy: teoretyczny system idealny, perspektywiczny system idealny i technicznie możliwy system idealny [Nadler 1967, s. 5]. Pełnię doskonałości w tym modelu wyraża poziom teoretycznego systemu idealnego, którego osiągnięcie jest praktycznie niemożliwe. Jednak jego sformułowanie stwarza podstawę do twórczych dywagacji na temat wzorcowej postaci projektowanej organizacji. Świadomość jej wzorca pobudza twórczą wyobraźnię projektantów i pozwala łatwiej zidentyfikować bariery uniemożliwiające jego urzeczywistnienie. Otwiera również drogę do krytycznego

poznania przyszłej rzeczywistości, która, ujęta w wynikach badań analitycznych o charakterze prognostycznym, pozwala na określenie *perspektywicznego systemu idealnego*, umożliwiającego planowanie zmian w organizacji w sposób ukierunkowany. Trzeci poziom w proponowanym modelu określany jest mianem *technicznie możliwego systemu idealnego*. Przyjmuje on postać konkretnego wzorca, stworzonego na bazie dostępnej wiedzy, którego wdrożenie w postaci projektu organizacyjnego pozwala na rozwiązanie określonego problemu zarządzania i zmianę cech dotychczasowego systemu.



Rys. 1. Trójkąt Nadlera

Źródło: [Bieniok i in.1977, s. 83].

Dążenie do doskonałości w organizacjach jest zauważalne w sposób wyraźny w filozofii ciągłego doskonalenia, której zasady wymagają respektowania: orientacji na klienta (*customer focus*) doskonalenia procesów (*process improvement*) i uczestnictwa wszystkich (*total involvement*) [Konarzewska-Gubała (red.) 2003, s. 28]. Szczególnie dwie ostatnie z wymienionych zasad podkreślają kluczowe znaczenie doskonałości w funkcjonowaniu organizacji i osiągnięciu przez nią satysfakcjonującego sukcesu. Zasada doskonalenia procesów pozwala postrzegać organizację jako wyodrębnioną przestrzeń, w której realizowane są procesy wytwórcze i zarządcze, podlegające ciągłemu doskonaleniu zgodnie z regułą, że jakość każdej pracy może być doskonała. Ciągłe doskonalenie, określane często jako filozofia *kaizen*, opiera się na inicjowaniu i wdrażaniu zmian inkrementalnych. Uczestnictwo wszystkich wiąże się z poszanowaniem reguły, że kooperacja każdego z każdym w każdym miejscu powinna osiągnąć perfekcję, a realizacja procesów zachodzących w organizacji powinna przebiegać

zgodnie z założeniami koncepcji TQM (*total quality management*), która nakłada na wykonawców wykonania swojej pracy na najwyższym poziomie.

Imperatyw doskonałości zawarty jest w samej istocie zarządzania, które może być definiowane [Griffin 1996, s. 38] jako zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi, i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny. Ostatnia część podanej tu definicji wyraźnie akcentuje podstawowy cel zarządzania, jakim jest osiągnięcie celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny, a więc przybliżający skutki jej działań do stanu doskonałości. Wymienione tu utylitarne kryteria oceny działalności nie wyczerpują wszystkich znamion tego stanu, gdyż nie uwzględniają moralno-etycznych aspektów oceny działalności. Ocena rezultatów funkcjonowania organizacji prowadzona pod kątem spełnienia wymagań doskonałości musi uwzględniać również kryteria moralno-etyczne. Ich spełnienie bowiem jest potwierdzeniem respektowania przez zarządzających koncepcji odpowiedzialności społecznej, której poszanowanie pozytywnie wpływa na wizerunek organizacji, stworzenie przyjaznego środowiska pracy i wzrost konkurencyjności. Osiągnięcie trwałego stanu doskonałości w zarządzaniu jest niemożliwe. Dynamika zewnętrznych warunków osiągania sukcesu jest tak duża, że doskonałość zarządzania w życiu organizacji jest epizodem występującym w fazie krótkotrwałej równowagi ogólnej, zburzonej zwykle ograniczonymi możliwościami adaptacji wewnętrznej. Problem doskonałości zarządzania może być rozpatrywany w przestrzeni całej organizacji lub w odniesieniu do wybranych jej obszarów. Jednym z nich są zmiany organizacyjne, występujące w postaci projektów organizacyjnych.

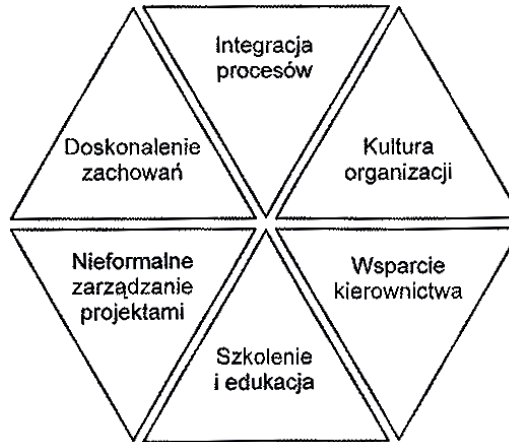
3. Projekty organizacyjne jako przedmiot doskonałego zarządzania

W praktyce zarządzania projektami występuje duże ich zróżnicowanie. Wyodrębnione typy i rodzaje projektów są pochodną przyjętych wcześniej kryteriów ich różnicowania. Posłużenie się w tym celu kryterium przedmiotowym pozwala na stworzenie podziału projektów, w którym wyróżnia się projekty: badawcze, techniczne, produkcyjne i systemów zarządzania [Stabryła 2006, s. 32]. W grupie ostatnio wymienionych znajdują się projekty ekonomiczne i organizacyjne. Projekty ekonomiczne są opracowywane głównie pod kątem wyboru strategii rozwojowej, organizacyjne zaś dotyczą struktur organizacyjnych, zarządzania zadaniami oraz dystrybucji i kooperacji gospodarczej. Projekty systemów zarządzania mają swoją specyfikę, która wpływa na odmienną interpretację doskonałości projektowej w stosunku do tej, która została ukształtowana przez „inżynierskie” podejście do zarządzania nowymi przedsięwzięciami. W podejściu tym obok wielu innych cech dominuje kwantyfikacja, redukcjonizm, optymalizacja i depersonalizacja [Schlesinger i in. 1999, s. 15].

Podejście techniczne w zarządzaniu projektami organizacyjnymi powoduje marginalizację humanistycznych aspektów tego procesu. Nie sprzyja również praktykom zespołowego rozwiązywania problemów, które umożliwiają generowanie większej liczby rozwiązań i optymalny ich wybór. Charakterystyczną cechą projektów organizacyjnych jest podporządkowanie ich treści przyjętym przez instytucje strategiom oraz traktowanie ich jako sposobu osiągnięcia długofalowej efektywności i podatności na dostosowanie. Jednak wiele projektów organizacyjnych służy rozwiązywaniu bieżących problemów, a ich wdrożenie nie służy zaspokojeniu potrzeb przyszłości. Sztuka zarządzania projektami organizacyjnymi polega więc na zachowaniu równoczesnej równowagi w realizacji krótkookresowych i długofalowych przedsięwzięć organizacyjnych. Spełnienie tego warunku może być odczytywane jako przejaw doskonałego zarządzania projektami przez organizację.

Doskonałość w zarządzaniu projektami może być postrzegana w aspekcie warunkowym bądź wynikowym. Warunkowe rozumienie doskonałości sprowadza się do spełnienia wszystkich przesłanek umożliwiających osiągnięcie podstawowych parametrów projektu, do których zalicza się: spełnienie wymagań (*performance*), koszty realizacji (*cost*) i czas realizacji (*time*). Ich osiągnięcie w pełnym wymiarze w odniesieniu do wymagań może być traktowane jako przejaw doskonałości w sensie wynikowym (rezultatów). Natomiast traktowanie kosztów i czasu realizacji jako wielkości odgórnie limitowanych, stanowiących aktywne ograniczenie, którego nie powinno się przekraczać, może być uznane jako przejaw doskonałości wynikowej. Zgodnie ze wskazaniem H. Kerznera [1998, s. 14] doskonałość w zarządzaniu projektami uwidacznia się w sześciu obszarach, do których zalicza się: integrację procesów, kulturę organizacyjną, wsparcie kierownictwa, szkolenie i edukację, nieformalne zarządzanie projektami i doskonalenie zachowań (rys. 2). Integracja procesów zarządzania jest traktowana jako klucz do osiągnięcia doskonałości. Chodzi w tym przypadku o skojarzenie wielu procesów uzupełniających w ramach jednej metodyki, co w praktyce sprowadza się zwykle do integracji takich procesów, jak: zarządzania projektami, kompleksowe zarządzanie jakością (TQM), projektowanie współbieżne i zarządzanie ryzykiem [Kerzner 2005, s. 395]. Biorąc pod uwagę specyfikę projektów organizacyjnych, wspomniana wyżej integracja procesów będzie związana z realizacją zbioru działań będących następstwem wykorzystania metod wspomagających proces zmian, między innymi takich jak: TQM, *benchmarking*, *lean management* czy *outsourcing*.

Osiągnięcie doskonałości w zarządzaniu projektami organizacyjnymi ma również swoje uwarunkowania kulturowe. Panująca w zmieniającej się instytucji kultura organizacyjna powinna wspierać cztery podstawowe w zarządzaniu projektami wartości: współpracę, pracę zespołową, zaufanie i skuteczną komunikację. Warunki te spełnia *kultura współpracy*, której architektami powinni być zarządzający organizacją. Na nich spoczywa również obowiązek wyraźnego wsparcia osób bezpośrednio zaangażowanych w tworzenie i wdrożenie projektów organizacyjnych.



Rys. 2. Sześć składników doskonałości w zarządzaniu projektami

Źródło: [Kerzner 1998, s. 14].

Ma to szczególne znaczenie, jeśli inicjatywa przeprowadzanych zmian w organizacji ma charakter oddolny. Wówczas sponsoring projektu ze strony wyższego kierownictwa musi być wyraźnie zauważalny. Widoczne wsparcie kierownictwa powinno przejawiać się nie tylko w udzielaniu pomocy w razie pojawienia się problemów, lecz także stworzenia warunków do samodzielnego ich rozwiązywania przez kierowników i członków zespołów projektowych. Sprzyja temu upelnomocnienie pracowników na niższych szczeblach, decentralizacja uprawnień i procesów decyzyjnych w ramach projektu oraz składanie jego sponsorom syntetycznych raportów. Zarządzający pełniący funkcje sponsorów powinni ułatwiać dostęp do potrzebnych zasobów, wspierać dobór personelu zespołu projektu, lecz także podejmować decyzje personalne ułatwiające wdrożenie nowych rozwiązań organizacyjnych.

Zarządzanie projektami wymaga wielu złożonych i wzajemnie powiązanych umiejętności o charakterze jakościowym, behawioralnym, organizacyjnym i ilościowym. Konieczną wiedzę warunkującą ich zdobycie powinni posiadać zarówno kierownicy zespołów projektowych, jak i ich uczestnicy. Kierujący zespołami projektowymi powinni posiadać niezbędną wiedzę dotyczącą nie tylko działalności prowadzonej przez organizację, w której projekty mają być wdrożone, ale i tej, która pozwala skutecznie komunikować się z zespołem, systematyzować procesy i kształtować przywództwo ułatwiające budowanie zespołu oraz zarządzanie złożonością. W projektach organizacyjnych kluczowe znaczenie ma również edukacja na rzecz zmian prowadzona wśród wszystkich uczestników organizacji, co pozwala zmniejszać wymiar sił oporu wobec planowanych przekształceń organizacyjnych.

Zarządzanie projektami wiąże się z koniecznością formalizacji zachowań ludzi zaangażowanych w tym procesie, a jej materialnym przejawem są opracowywane w formie dokumentów papierowych zasady i procedury postępowania. Dążenie do

ograniczenia kosztów ich tworzenia skłania do upowszechnienia nieformalnego zarządzania projektami, czego wyrazem jest stosowanie list kontrolnych (*check lists*) [Stabryła 2006, s. 56], które w projektach organizacyjnych stanowią podstawę badań diagnostycznych i projektowych. Ograniczenie zbiurokratyzowania zarządzania projektami jest potwierdzeniem jego doskonałości. Jednak pełne odbiurokratyzowanie nie jest tu możliwe, gdyż poziom formalizacji prac projektowych zależy od wielkości organizacji, dla której projekt jest tworzony, treści i złożoności samego projektu, jak i rodzaju kultury organizacyjnej dominującej w zmieniającej się instytucji. Kultura nieformalna, oparta na zaufaniu, komunikacji, współpracy i pracy zespołowej, na pewno sprzyja ograniczeniu formalizacji prac projektowych.

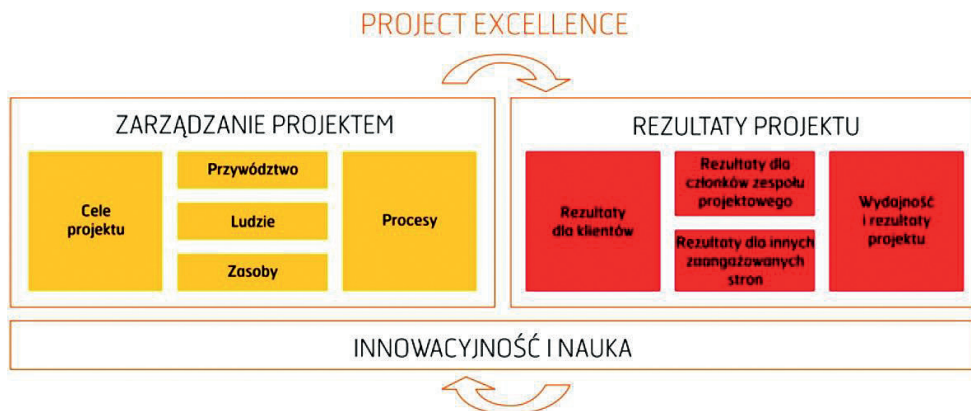
Doskonałe zarządzanie jest nierozłącznie związane z doskonałością zachowań zarówno kierowników zespołów projektowych, jak i ich uczestników. Niepowodzenia w zarządzaniu projektami wynikają często z niskiego morale pracowników, złych relacji międzyludzkich, jak i braku zaangażowania. Generowaniu konfliktów, które pojawiają się zwykle, gdy cele członków organizacji są sprzeczne, sprzyja również specyfika organizacji zespołów projektowych, w których łamana jest zasada jednoosobowego kierownictwa. Z taką sytuacją mamy do czynienia zwykle w zarządzaniu projektami organizacyjnymi, w których rozwiązanie ujawnionych problemów nieuchronnie prowadzi do naruszenia interesów kluczowych osób w dotychczasowej strukturze organizacyjnej. Obniżony poziom doskonałości zarządzania projektami organizacyjnymi występuje zwłaszcza w zespołach projektowych złożonych wyłącznie z pracowników zmienianej organizacji. Udział ekspertów zewnętrznych podwyższa obiektywizm prac analitycznych i jakość proponowanych do wdrożenia rozwiązań. Doskonalenie zachowań dotyczy wszystkich interesariuszy projektu (*project stakeholders*): kierownika i sponsora projektu, zarządu firmy czy klientów. Jednak największa odpowiedzialność za osiągnięcie doskonałości zachowań ciąży na kierownikach zespołów projektowych, którzy już na etapie tworzenia zespołu projektowego mogą kształtować warunki do stworzenia możliwości twórczej współpracy, otwartej komunikacji i utrzymania dobrych relacji wewnętrznych.

Dążenie do doskonałości w zarządzaniu projektami skłania do ciągłej oceny jej poziomu i wprowadzania zmian w środowisku projektowym. Narzędziem wspomagającym ten proces, również w odniesieniu do projektów organizacyjnych, może być model IPMA Project Excellence.

4. Model IPMA Project Excellence w ocenie doskonałości w zarządzaniu projektami

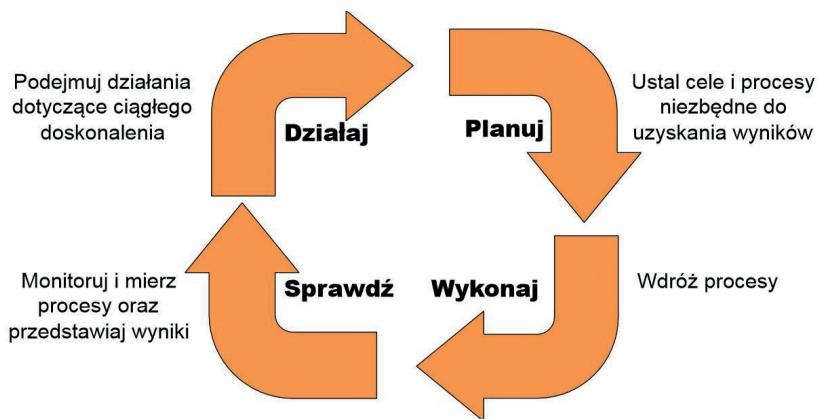
Ocenę poziomu doskonałości zarządzania projektami w sensie warunkowym, jak i wynikowym umożliwia Project Excellence Model, opracowany w 1996 roku przez niemieckie stowarzyszenie International Project Management Association (IPMA). Model ten został opracowany na kanwie modelu European Fund of Quality Mana-

gement (EFQM) (model doskonałości w biznesie i kompleksowe zarządzanie jakością Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością), a jego korzenie tkwią w koncepcji TQM [Internet 1]. Model IPMA Project Excellence pozwala na równoczesną ocenę zarówno procesu zarządzania projektem, jak i jego rezultatów (rys. 3).



Rys. 3. Model IPMA Project Excellence

Źródło: [Internet 1].



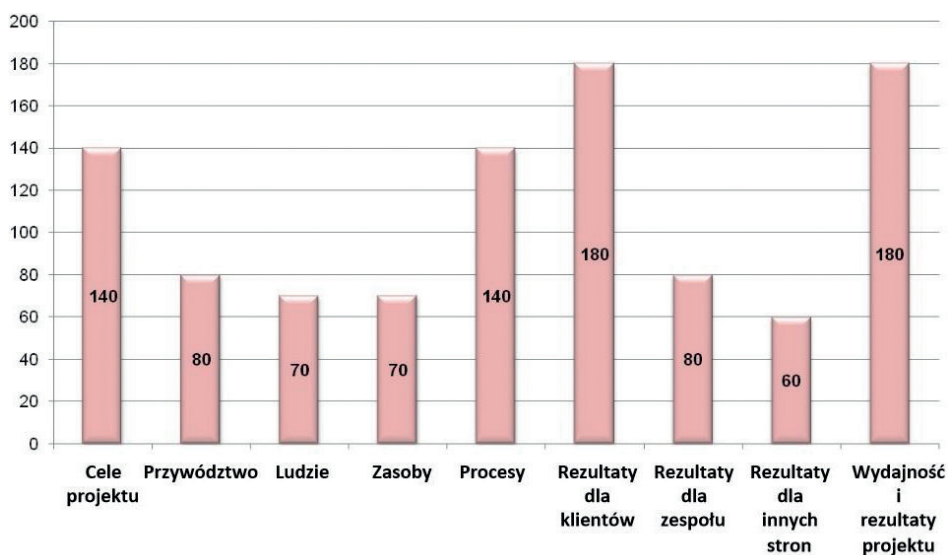
Rys. 4. Cykl Deminga

Źródło: [Internet 1].

W ocenie poziomu doskonałości procesów zarządzania projektem uwzględnia się pięć kryteriów: cele projektu, przywództwo, ludzie, zasoby i procesy. Zastosowanie kryterium celu projektu umożliwia ocenę stopnia spełnienia wymagań postawionych przez interesariuszy projektu. Kryterium przywództwa pozwala na ocenę zachowań kierownictwa projektu w aspekcie inspirowania, wspierania i promocji Project

Excellence. Stopień zaangażowania uczestników zespołu projektowego i wykorzystania jego potencjału umożliwia kryterium „ludzie”. Ocenę wydajności i skuteczności wykorzystanych w projekcie zasobów umożliwia uwzględnienie kryterium „zasoby”. Sposób identyfikacji, sprawdzania i modyfikacji istotnych procesów projektu jest możliwy dzięki uwzględnieniu kryterium „procesy”. Podstawą oceny wymienionych kryteriów jest cykl Deminga (rys. 4).

Wynikowy aspekt oceny poziomu doskonałości zarządzania projektami jest w tym modelu uwzględniony przez wykorzystanie czterech kryteriów: rezultaty dla klientów, rezultaty dla zespołu projektowego, rezultaty dla innych stron oraz wydajność i rezultaty projektu. Wagi poszczególnych kryteriów w ocenie końcowej są zróżnicowane (rys. 5), a największa ich wartość dotyczy rezultatów dla klientów i wydajności oraz rezultatów projektów.



Rys. 5. Wagi kryteriów w ocenie końcowej

Źródło: [Internet 1].

Ostateczna ocena doskonałości zarządzania projektem sprowadza się do określenia doskonałości procesów i rezultatów. Doskonałość procesów wyraża się procentowo z uwzględnieniem wcześniej wymienionych kryteriów oraz poszczególnych faz wyodrębnionych w cyklu Deminga (tab. 1).

Przedstawiony model oceny doskonałości zarządzania projektami może być z powodzeniem wykorzystywany w odniesieniu do dużych projektów organizacyjnych, a jego stosowanie nie wyklucza użycia standardowych metod oceny procesów projektowania, jak i samych projektów. W ocenie procesów projektowania mogą być przydatne również standardowe techniki: kwalifikacji stopnia wykonania projektu,

Tabela 1. Ocena doskonałości procesów w zarządzaniu projektami



ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI				
Planowanie	Wykonanie	Sprawdzanie	Działanie	%
Jasno i obszernie udowodniony	Jasno i obszernie udowodniony	Jasno i obszernie udowodniony	Jasno i obszernie udowodniony	100 95 90
Jasno udowodniony	Jasno udowodniony	Jasno udowodniony	Jasno udowodniony	85 80 75 70 65
Udowodniony	Udowodniony	Udowodniony	Udowodniony	60 55 50 45 40
W pewien sposób udowodniony	W pewien sposób udowodniony	W pewien sposób udowodniony	W pewien sposób udowodniony	35 30 25 20 15
Brak dowodu	Brak dowodu	Brak dowodu	Brak dowodu	10 5 0

Źródło: [Internet 1].

kamieni milowych, oceny proporcjonalnej czy zaawansowania według listy zadań [Stabryła 2006, s. 158]. Ocena samych projektów organizacyjnych może być prowadzona przy zastosowaniu systemów punktacji (metoda punktacji prostej, metoda punktacji ważonej, metoda wskaźnikowo-punktowa, punktowa ocena sprawdzająca). Jednak wykorzystanie modelu IPMA Project Excellence daje większą możliwość całościowej oceny doskonałości zarządzania projektami, której idea powstała na gruncie koncepcji TQM.

5. Podsumowanie

Osiągnięcie stanu pełnej doskonałości zarządzania projektami organizacyjnymi jest praktycznie nieosiągalne, zwłaszcza w aspekcie wynikowej interpretacji tego pojęcia. Duża dynamika zewnętrznego ruchu organizacyjnego w otoczeniu organizacji gospodarczych powoduje, że projekty organizacyjne już w momencie zakończenia prac projektowych nie spełniają wszystkich oczekiwań klientów. Większe szanse utrzymania poziomu doskonałości występują w odniesieniu do procesów zarządzania projektem. Sprzyja temu respektowanie przedstawionego wcześniej, sześcioskładnikowego modelu doskonałości w zarządzaniu projektami H. Kerznera. Ma on charakter zbioru postulatywnych zaleceń, których spełnienie zapewnia osiągnięcie wysokiego poziomu doskonałości w zarządzaniu projektami. Zalety modelu IPMA Project Excellence polegają głównie na jego prostocie, możliwościach całościowej oceny wspomnianej wcześniej doskonałości oraz skutecznej identyfikacji przyczyn

jej obniżenia. Wyniki ocen uzyskanych dzięki jego zastosowaniu mogą być podstawą szybkich interwencji umożliwiających poprawę jakości zarządzania projektami organizacyjnymi. Jego doskonałość ma rozległe następstwa strategiczne, tak dla organizacji profesjonalnie zajmujących się ich tworzeniem, jak i klientów wdrażających nowe rozwiązania organizacyjne. Użytkownicy projektów podnoszą swoją sprawność funkcjonowania i konkurencyjność, a ich twórcy zyskują wzmocnienie strategiczne przez poprawę wizerunku.

Literatura

- Arystoteles, 1996, *Metafizyka*, Redakcja Wydawnictwa Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin.
- Bieniok H. i in., 1997, *Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa.
- Griffin R.W., 1996, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
- Kerzner H., 1998, *In Search of Excellence in Project Management*, Wiley, New York.
- Kerzner H., 2005, *Advanced Project Management. Edycja polska*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Konarzewska-Gubała E. (red.), 2003, *Zarządzanie przez jakość. Koncepcje, metody, studia przypadków*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Nadler G., 1967, *Work Systems Desing. The Ideal Concept*, Irwin, Homewood.
- Schlesinger P.F., Sathe V., Schlesinger L.A., Kotter J., 1999, *Projektowanie organizacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Stąbryła A., 2006, *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Tatarkiewicz W., 2011, *Historia filozofii*, t. 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Źródło internetowe

[Internet 1] http://gigacon.org/system/lectures/attachment1s/1813/original/GIGACON_-_Seminarium_2011-04-21_-_redistributable.pdf?1304605171.

PROBLEM OF EXCELLENCE OF ORGANIZATIONAL PROJECTS MANAGEMENT

Summary: Because of increasing dynamics of contemporary enterprises environment, the pressure on the continuous improvement of their management systems builds up. This process happens by the implementation of organizational projects. However, not all of them meet the expectations of their initiators and designers. It is connected with the ignorance of qualitative aspects of organizational projects management, which is linked with the low level of this process excellence. It is a reason why the article presents the specificity of organizational projects and explains the essence of their management excellence as well as the possibility of its assessment by the application of IPMA Project Excellence model recommendations.

Keywords: organizational projects, excellence in projects management, IPMA Project Excellence model.