

**Żaneta Wittek**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

---

## DOJRZAŁOŚĆ PROJEKTOWA ORGANIZACJI JAKO POTENCJAŁ ROZWOJOWY PRZEDSIĘBIORSTW

---

**Streszczenie:** W ostatnim czasie ogromne zainteresowanie kadry zarządzającej wzbudza koncepcja zarządzania projektami. Nie trzeba przekonywać nikogo, że zarządzanie organizacją poprzez projekty daje możliwość realizowania długofalowych celów instytucji w usystematyzowany i kontrolowany sposób bez przekroczenia trzech najważniejszych ograniczeń – czasu, zakresu i budżetu projektów. Głównym celem zarządzania portfelem projektów jest maksymalizacja wkładu poszczególnych projektów w sukces biznesowy organizacji i maksymalizacja efektów biznesowych. Obecnie istnieje również możliwość określenia dojrzałości projektowej przedsiębiorstwa, która pozwala na identyfikację poszczególnych obszarów zarządzania projektami w organizacji i ich ciągle udoskonalanie.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie projektami, dojrzałość projektowa.

### 1. Wstęp

Ostatnie kryzysy gospodarcze oraz funkcjonowanie w turbulentnym środowisku i konieczność dostosowania się do nowej rzeczywistości zmuszają organizacje do poszukiwania nowoczesnych koncepcji zarządzania, które zapewnią im przewagę konkurencyjną i pozwolą osiągnąć sukces na rynku. W tak dynamicznym i innowacyjnym otoczeniu filozofia zarządzania projektami, czyli jak sprostać wymaganiom klienta na czas, nie przekraczając budżetu, może okazać się nie tylko modą, ale i koniecznością. Wymusza ona również na organizacji większą elastyczność i efektywność działania. Organizacje zarządzają portfelami projektów starają się nawet realizować swoje strategie poprzez projekty, chcąc w ten sposób stać się bardziej konkurencyjnymi na rynku. Jednak wdrożenie zarządzania poprzez projekty nie jest łatwe. Problem polega na tym, że to, co jest proste konceptualnie – zarządzanie projektami w organizacji, jest jednocześnie ogromnie skomplikowane w praktyce.

Jest wiele przyczyn niepowodzeń w projektach, ale jak wskazuje literatura [Frame 2001, s. 30; Pritchardt 2001, s. 28; Spałek 2004, s. 15; Standish Group 2001, s. 4], pierwsze typowe źródło porażek leży w samej naturze organizacji, która wymaga daleko idącego podziału zadań, władzy i informacji. Tworzy to naturalnie wyizolowane jednostki oraz struktury gry o władzę i trudności w przepływie infor-

macji. W tej sytuacji uruchamianie i zarządzanie projektami, które ze swojej natury wymagają ścisłej koordynacji, dobrej woli współpracy i swobodnego dostępu do informacji, jest prawdziwym wyzwaniem i wymaga zastosowania specjalnych technik działania. Jeśli chcemy, aby organizacja odniosła sukces we wdrożeniu filozofii zarządzania projektami, wpływ zarządzania projektami na pozostałą działalność operacyjną musi zostać zdefiniowany i zakomunikowany, musi znaleźć odzwierciedlenie w strukturze organizacyjnej, procesach oraz systemach motywacyjnych. Podejście projektowe musi zostać zakotwiczone w kulturze całej organizacji czego przykładem mogą być modele dojrzałości projektowej organizacji.

Niniejszy artykuł ma na celu przedstawienie problemu badawczego, jakim jest zbadanie wpływu dojrzałości organizacyjnej na ryzyko niepowodzenia projektu, oraz nowych możliwości, jakie daje wdrożenie zarządzania poprzez projekty w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Obejmuje to również przedstawienie zastosowania filozofii zarządzania projektami w praktyce na podstawie dotychczas przeprowadzonych badań. Międzynarodowa organizacja Standish Group [2001, s. 4] oraz oddział Project Management Institute poprzez badania przeprowadzone w warunkach polskich [Kusyk 2010, s. 3] wskazują kluczowe czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami, stanowiące podstawę zaproponowanego rozwiązania z wykorzystaniem modeli dojrzałości projektowej organizacji.

## **2. Zarządzanie projektami w organizacjach – analiza dojrzałości projektowej**

W praktyce o końcowym efekcie projektu decyduje szereg czynników, które mogą korzystnie lub niekorzystnie wpływać na jego realizację [Pritchardt 2001, s. 50; Project Management Institute 2008a, s. 149]. Jak pokazują badania przeprowadzone przez Standish Group [2001, s. 4], zaledwie 25% projektów kończy się sukcesem.

Na podstawie zrealizowanych projektów przeprowadzono wiele badań mających na celu wyłonienie tych czynników, które decydują o porażce bądź o sukcesie projektu. Jak pokazuje tab. 1, wiele z tych czynników jest silnie związanych z kulturą i dojrzałością danej organizacji.

Również w Polsce przeprowadzono badania [Kusyk 2010, s. 1] dotyczące poziomu zarządzania projektami w polskich organizacjach, na podstawie których można ocenić ich dojrzałość. Większość badanych organizacji uważała, że stosowanie zarządzania projektami pozytywnie wpływa na realizację projektów, jednak badania wykazały, że 57% tych organizacji nie stosuje w ogóle lub stosuje tylko w pewnych obszarach metodykę zarządzania projektami. Natomiast tylko 20% organizacji zarządza portfelem projektów. Potwierdzają to obserwacje i doświadczenia dotyczące wdrożenia zarządzania projektami w innych organizacjach. W większości polskich przedsiębiorstw, w których dominuje struktura funkcjonalna, wdrożenie zarządzania projektami to inicjatywa oddolna wynikająca z potrzeby jednego obszaru funkcjo-

nalnego, i tak też najczęściej zostaje ona ulokowana w organizacji. W takiej sytuacji trudno mówić o zarządzaniu programami czy też portfelami, których wdrożenie wymaga przygotowania całej organizacji, czyli stworzenia odpowiednich warunków, które mają swoje odzwierciedlenie w strategii firmy. Strategia powinna opisywać, w jaki sposób zarządzanie projektami, programami czy portfelami będzie stosowane oraz jak będzie wpływać na pozostałą działalność operacyjną, na zasady, procesy oraz praktyki danej organizacji. Wdrożenie takiej strategii wymaga gruntownych zmian w organizacji całej firmy, a niestety większość polskich przedsiębiorstw nie jest na to gotowa.

**Tabela 1.** Czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami

Lp.	Czynnik	Waga	Udział w %
1	Wsparcie kierownictwa	18	60
2	Udział użytkownika końcowego	16	
3	Doświadczenie kierownika projektu	14	
4	Jasne cele biznesowe	12	
5	Minimalizacja zakresu	10	30
6	Zastosowanie standardów infrastruktury	8	
7	Ustalone podstawowe wymagania	6	
8	Formalna metodyka	6	10
9	Wiarygodne oszacowania	5	
10	Inne	5	

Źródło: [Standish Group 2001].

Mimo że większość organizacji, które uczestniczyły w badaniu, to organizacje o strukturze funkcjonalnej lub złożonej, pozycja kierownika projektu w 53% przypadków była uważana za mocną lub bardzo mocną. Jednak po dokładniejszym zbadaniu problemu okazało się, że kierownik projektu w organizacjach o strukturze funkcjonalnej najczęściej dysponuje zasobami projektowymi, ale nie zawsze podejmuje decyzje kosztowe, w przeciwieństwie do organizacji o strukturze macierkowej. W organizacjach funkcjonalnych budżety powstają w ramach tych pionów, a odpowiedzialność jest w rękach osoby zarządzającej danym obszarem. W praktyce polskich organizacji zasoby są „za darmo”, a w budżecie projektu uwzględnia się wyłącznie faktury do zapłacenia na zewnątrz. W niewielu rodzimych organizacjach stosuje się system rozliczeń wewnętrznych. Najczęściej kierownik projektu nie ma wpływu na to, ile kosztuje dany zasób, i nie ma możliwości zakupienia go na zewnątrz. Jednak zgodnie ze standardami kierownik projektu otrzymujący budżet powinien domagać się jak największego zakresu swobody w jego wydawaniu. W zachodnich organizacjach zwykle swoboda ta jest całkowita: Kierownik projektu

może wydać cały budżet w dowolny sposób, aby tylko projekt zakończył się powodzeniem [Szych 2000, s. 5].

Na pytanie dotyczące wsparcia kierownictwa wyższego szczebla większość respondentów odpowiedziała, że jest duże lub bardzo duże. Z drugiej jednak strony, analizując odpowiedzi na pytanie dotyczące głównych problemów w projektach, w większości wymieniano „brak wsparcia kierownictwa wyższego szczebla”. Możliwość doprowadzenia projektu do celu zależy nie tylko od kompetencji kierownika projektu, ale również od wsparcia oraz kompetencji najwyższego kierownictwa w organizacji. Wsparcie to powinno polegać na wykorzystaniu uprawnień przy udostępnianiu zasobów zarówno ludzkich, jak i sprzętowych, ale także metod i narzędzi. Jak już wspomniano, decyzja o wprowadzeniu zarządzania projektami w organizacji czy też wdrożeniu formy pracy projektowej dla szczególnych zadań jest decyzją strategiczną, która wpływa na całą organizację. Wdrożenie takiej strategii wymaga gruntownych zmian w organizacji firmy, nie może więc ono odbyć się bez wsparcia najwyższego kierownictwa, które ponosi odpowiedzialność za jego prawidłowy przebieg.

Kolejnym kluczowym ograniczeniem jest kultura organizacyjna, ponieważ struktura i kultura organizacyjna są dość często wymieniane w polskich organizacjach jako bariery realizacji projektów. Wystarczy przyrzeć się dowolnie wybranej organizacji, jej strukturze organizacyjnej, podstawowym procesom i polityce motywacyjnej, aby uzyskać odpowiedź na pytanie: jaka jest rola kierownika projektu w takiej organizacji. Doświadczenia pokazują, że dominującą rolę odgrywają funkcjonalne struktury organizacyjne, tzw. silosy decyzyjne, które uniemożliwiają project managerowi skuteczną realizację strategicznej funkcji oraz zakłócają proces prowadzenia projektów [Spałek 2004, s. 28]. Tego rodzaju problemy występują również w wielu organizacjach, które posiadają (według własnej opinii) w pełni wdrożony „system” zarządzania projektami. Organizacjom i ich pracownikom bardzo trudno jest przywyknąć do myśli, że w firmie się nie „piastuje stanowisk”, lecz „pełni rolę – funkcję” ograniczoną czasowo, najczęściej powtarzaną okresowo, lecz zawsze uzależnioną od danego projektu [Szych 2000, s. 8].

Stworzenie odpowiedniej atmosfery pracy jest warunkiem koniecznym pomyślnego zakończenia prac nad projektem. Akceptacja przez członków zespołu zasad charakterystycznych dla danej firmy ma niezwykle silny wpływ na atmosferę panującą w organizacji. Sukces projektu w dużej mierze zależy od morale zespołu, wzajemnego zaufania, wsparcia w podejmowaniu decyzji, hołdowania zasadom etyki, skłonności do podejmowania ryzyka, swobody działania i dobrego przywództwa. Dobre przywództwo ma bardzo bliski związek z kulturą panującą w organizacji. Członkowie kierownictwa mają istotny wpływ na kulturę organizacji, jest bowiem ona uzależniona od stosowanego stylu zarządzania. W warunkach akceptacji stworzonej w ten sposób atmosfery łatwiej jest sprawnie reagować na zachodzące zmiany i dostosowywać się w miarę potrzeby do zmieniających się warunków rynkowych.

W dojrzałych projektowo organizacjach filozofia zarządzania projektami ma swoje odzwierciedlenie w strategii firmy, a co za tym idzie jest odpowiednio zakomunikowana w całej organizacji. Dlatego też bardzo ważne jest, aby nie tylko kierownik projektu czy też członkowie zespołu projektowego, ale również pozostali pracownicy rozumieli jej ideę. W idealnej sytuacji każdy pracownik ma szansę wzięcia udziału w szkoleniu z podstaw zarządzania projektami, dzięki czemu wszyscy mówią tym samym językiem i nie dochodzi do niepotrzebnych konfliktów związanych z brakiem zrozumienia w tej kwestii.

Z przeprowadzonych badań wyciągnięto następujące wnioski:

- Większość organizacji nie ma żadnej metodyki zarządzania projektami lub stosowanie metodyki ogranicza się tylko do jakiegoś obszaru.
- Jako jeden z głównych powodów niepowodzeń w projektach wymienia się również strukturę i kulturę organizacyjną oraz brak świadomości projektowej.
- Większość organizacji nie ma programu rozwoju umiejętności z zakresu zarządzania projektami.
- W większości organizacji kierownictwo wyższego szczebla wspiera projekty, chociaż brak wsparcia również wymienia się jako jeden z głównych problemów w projektach [Spalek 2004, s. 40; Szych 2000, s. 7].

### 3. Modele dojrzałości projektowej organizacji na przykładzie P3M3

*Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model* (skrót P3M3) jest to model dojrzałości (doskonałości) organizacji w zakresie zarządzania portfelem, programami i projektami [Juchniewicz 2009, s. 30; The Office of Government 2010, s. 4] pozwalający na diagnozę, jak dobrze organizacja zarządza nie tylko swoimi projektami, lecz przede wszystkim portfelem, programami i ryzykiem w kontekście tzw. zasad ładu korporacyjnego (*corporate governance*). Prezentowany model jest rozwiniętą wersją modelu znanego pod nazwą PMMM (*Project Management Maturity Model*) opartego na zasadach modelu CMM, opracowanego przez Software Engineering Institute (SEI), przekształconego później w model znany obecnie powszechnie pod nazwą CMMI, łączący w jedno idee zarówno modelu ciągłego, jak i opartego na zasadzie kolejnych poziomów. Podobnie jak w modelu CMM, tak i w modelu P3M3 określono pięć różnych poziomów dojrzałości, na których może się znaleźć dana organizacja:

- poziom 1: świadomość procesów (*awareness of process*);
- poziom 2: procesy powtarzalne (*repeatable process*);
- poziom 3: procesy zdefiniowane (*defined process*);
- poziom 4: procesy zarządzane (*managed process*);
- poziom 5: procesy zoptymalizowane (*optimized process*).

Poziomy te stanowią strukturalne elementy modelu P3M3. Zakłada się, że w miarę jak będą się rozwijały dobre praktyki w zarządzaniu portfelem, programami i projektami, również sam model P3M3 będzie doskonalszy i rozszerzany. Ten ewolucyjny proces może prowadzić w szczególności do nowych lub zmienionych wymagań na wybranych poziomach.

Model może być wykorzystany na kilka sposobów:

- w celu określenia kluczowych praktyk składających się na procesy pozwalające efektywnie zarządzać portfelem, programami i projektami;
- w celu identyfikacji praktyk, które muszą być w pełni przyjęte i stosowane, aby osiągnąć następny poziom dojrzałości;
- w sytuacji, w której organizacja chce określić i udoskonalić swoje możliwości w zakresie zarządzania programami i projektami;
- przez zespoły audytorskie przeprowadzające okresowe oceny procesów związanych z zarządzaniem programami i projektami.

Z obserwacji prowadzonych przez OGC [The Office of Government 2010, s. 11] wynika, że przyczyny porażek w projektach mogą być podzielone na następujące kategorie:

- nieprawidłowe określenie produktów – kiedy zakres programu i/lub projektów jest zdefiniowany niejasno, a wymagane produkty i/lub efekty są opisane z niewystarczającą dokładnością;
- paraliż i bałagan decyzyjny – spowodowany tym, że sponsoring programu i/lub projektów jest umocowany na nieodpowiednim poziomie, np. brakuje osoby, która ma wystarczającą władzę, aby rozstrzygać problemy;
- niekonsekwencja i brak dyscypliny – włączając w to niedostateczny poziom zarządzania ryzykiem i zarządzania zmianą;
- nieprawidłowe zarządzanie dostawcami – włączając w to niezrozumienie rynkowych uwarunkowań dostawców oraz kontrakty nieprawidłowo zawarte i źle zarządzane;
- czynnik ludzki – włączając w to separację interesariuszy od zagadnień związanych z programem i/lub projektami, brak właścicielstwa i zagadnienia kulturowe.

Dlatego też model P3M3 został skonstruowany tak, aby przy jego pomocy organizacje mogły zaadresować wszystkie podstawowe aspekty zarządzania portfelem, programami i projektami, istotnie podnieść prawdopodobieństwo osiągnięcia zadowalających rezultatów i zredukować prawdopodobieństwo zagrożeń, które mogą niekorzystnie wpłynąć na przedsięwzięcie. Model P3M3 opisuje czynności związane z zarządzaniem portfelem, programami i projektami, występujące w obszarze procesów, które z założenia mają prowadzić do osiągnięcia zamierzonych rezultatów. Model P3M3 nie tylko odnosi się do działań prowadzonych w indywidualnych programach lub projektach, ale również do działań prowadzonych na poziomie organizacji, zmierzających do budowy i utrzymania odpowiedniej infrastruktury pozwalającej na efektywne zarządzanie programami i projektami. W przypadku braku

takich struktur powtarzalne rezultaty są uwarunkowane obecnością konkretnych ludzi mających określone doświadczenie, co niekoniecznie jest dobrym punktem wyjścia do długoterminowych sukcesów i stałego doskonalenia organizacji [The Office of Government 2010, s. 12].

Poziomy opisane w ramach modelu prezentują kolejne stany dojrzałości procesów, jakie będzie osiągać organizacja na drodze swojego rozwoju – od stanu niedojrzałości do stanu, w którym dojrzała i z szerokimi możliwościami organizacja jest nastawiona na realizację celów i szybkie rozwiązywanie problemów związanych z programami i projektami. Organizacja, o której wiadomo, że nie ma dojrzałych procesów w zakresie zarządzania programami i projektami, jest oczywiście w stanie zakończyć konkretny program lub projekt z sukcesem, jednakże menedżerowie pracują w takiej organizacji w trybie reaktywnym, tzn. próbują rozwiązywać problemy na bieżąco, kiedy się takowe pojawiają, a odnośne harmonogramy i budżety najprawdopodobniej zostaną przekroczone ze względu na brak solidnych technik estymacyjnych. Z kolei jeżeli na budżet i harmonogram nałożono nieprzekraczalne ograniczenia, to najprawdopodobniej konieczność ich dotrzymania spowoduje istotne pogorszenie się jakości oczekiwanych produktów/rezultatów (na przykład w sytuacji, kiedy zagrożone są terminy, to odbiory jakościowe są często upraszczane lub wręcz pomijane).

#### 4. Podsumowanie

Jako jeden z głównych powodów niepowodzeń w projektach wymienia się strukturę i kulturę organizacyjną oraz brak świadomości projektowej. Jak pokazują badania oraz doświadczenia ze zrealizowanych projektów, można optymalizować nie tylko jakość produktu projektu, ale również jakość samego zarządzania projektem. Każdy projekt jest inny, co wynika z jego definicji, jednak procesy zarządzania projektem są jak najbardziej powtarzalne, a w tym przypadku możemy już mówić o ewentualnej optymalizacji. Obecnie większość organizacji dopiero zaczyna wdrażanie filozofii zarządzania projektami i jeszcze nieprędkiem będzie można powiedzieć, że są dojrzałe projektowo.

Rosnąca popularność modeli i ich szerokie stosowanie płynie z korzyści, jakie te modele oferują organizacjom. Poniższa lista, chociaż nie jest wyczerpująca, wskazuje na część korzyści, jakie można osiągnąć dzięki stosowaniu modelu dojrzałości.

- Organizacja otrzymuje gotową do stosowania „mapę drogową” usprawnienia swoich procesów.
- Istnieje możliwość porównywania procesów zarządczych do wcześniej ustalonych kryteriów.
- Możliwa jest identyfikacja tego, co powinno być zrobione, aby udoskonalić proces zarządzania portfelem, programami i projektami.
- Organizacja może zbudować plan działań prowadzących do doskonalszych procesów.

- Powstaje okazja do oceny finansowych korzyści wynikających z osiągnięcia określonego poziomu w porównaniu z zasobami niezbędnymi do jego osiągnięcia.
- Stosowanie modelu umożliwia realizację korzyści płynących z zarządzania portfelem, programami i projektami na przykład w formie nieprzekraczania przez przedsięwzięcia ich budżetów, podejmowania przemyślanych decyzji przy wyborze jednej z wielu opcji i przezroczystości uwarunkowań kontraktowych w zakresie władztwa różnych aspektów przedsięwzięć.

Stosowanie modelu ułatwia organizacji osiągnięcie celów strategicznych przy jednoczesnej ochronie jej zasobów.

Organizacja może przetrwać w długim okresie i realizować swoje podstawowe cele tylko pod warunkiem permanentnego rozwoju oraz wzrostu [Pierścionek 1996, s. 17] Rozwój przedsiębiorstwa oznacza skoordynowane zmiany w jego strukturze organizacyjnej, dostosowujące ją do ciągle zmieniającego się otoczenia. Dostosowania uznajemy za skuteczne wówczas, kiedy organizacja osiąga i utrzymuje przewagę konkurencyjną. W świetle powyższego rozwój oraz trwały wzrost przedsiębiorstwa są ściśle powiązane z zarządzaniem portfelem projektów, który wyznacza zakres i kierunek rozwoju organizacji.

## Literatura

- Frame J., *Zarządzanie projektami w organizacjach*, WIG-Press, Warszawa 2001.
- Juchiewicz M., *Dojrzałość projektowa organizacji*, Bizzare, Warszawa 2009.
- Kusyk M., *Badanie dojrzałości projektowej firm z północnej Polski*, PMI GB, Gdańsk 2010.
- Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1996.
- PMBOK Guide. 2008 Edition (tłumaczenie na język polski), Wyd. MT&DC, Warszawa 2008.
- Pritchard C.L., *Zarządzanie ryzykiem w projektach*, WIG-Press, Warszawa 2001.
- Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, Warszawa 2008a.
- Project Management Institute, *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®)*, Second Edition, PMI, Pennsylvania 2008b.
- Spalek S., *Krytyczne czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2004.
- Standish Group, *Chaos Report*, Version 2.0, West Yarmouth, MA 2001.
- Szych J., *Warunki wstępne projektowej organizacji firmy*. Materiały z IV konferencji SPMP, Warszawa 2000.
- The Office of Government Commerce, *The Portfolio, Programme, and Project Management Maturity Model (P3M3®) Version 2.1*, London 2010.



## **PROJECT MANAGEMENT MATURITY AS DEVELOPMENTAL POTENTIAL OF AN ENTERPRISE**

**Summary:** Recently project management concept has raised a lot of interest among managing directors. There is no need to convince anyone that organization management through projects gives possibilities of achieving long term goals of a corporation in a systematic and controlled way, not exceeding three main constrains: budget, time and scope of projects. The main aim of project management is to maximize particular projects contribution to achieve organization success and to maximize business effects. Nowadays there is a possibility to determine project management maturity of an organization which allows to define different areas of project management in the organization and their continuous improvement.

**Keywords:** project management, project maturity.