

Marcin Klinowski

CONTROLLING WOBEC WYBRANYCH ELEMENTÓW ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘWZIĘCIEM

1. Wstęp

Obecnie największym wyzwaniem, jakiemu musi sprostać prawie każda organizacja, jest nieustanna pogoń za burzliwie zmieniającą się rzeczywistością. Menedżerowie, którym uda się dotrzymać jej kroku, wygrywają z konkurencją i jednocześnie zapewniają przetrwanie zarówno sobie, jak i organizacjom, którymi zarządzają. Niestety, do rozwiązywania problemów wynikających z nieustannie zmieniającego się otoczenia, nieuniknione coraz częściej staje się zaangażowanie sporych zasobów zarówno ludzkich, jak i materialnych. Często rozwiązania te posiadają cechy wyjątkowości, niepowtarzalności, a czasem wręcz ocierają się o granice dostępnej wiedzy. Ze względu skostniałe struktury organizacyjne i sztywny podział ról i zadań pomiędzy pracownikami trudno jest podołać tym wyzwaniom.

Jednym z niewielu efektywnych dziś sposobów na zarządzanie organizacją, który pozwala stawiać czoła wymaganiom współczesnego otoczenia, jest koncepcja **zarządzania przez przedsięwzięcia** (*management by projects*). Koncepcja ta zakłada funkcjonowanie organizacji oparte na realizacji przedsięwzięć w całym jej systemie zarządzania. Oznacza to, iż również działalność operacyjna prowadzona jest w formie przedsięwzięć (projektów). Niektóre branże, jak np. budowlana czy oprogramowania komputerowego, wymuszają wręcz taki charakter organizowania działań. W innych przypadkach menedżerowie sami decydują się na wykorzystanie elementów lub niemal całości przedstawionego wyżej rozwiązania, pragnąc skuteczniej zarządzać w otaczającej ich rzeczywistości i tym samym dorównać konkurencji lub nawet ją wyprzedzić.

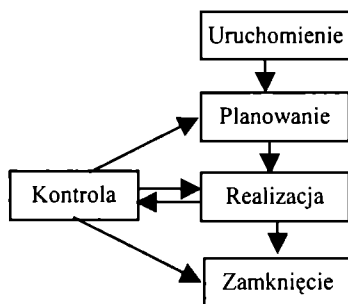
Termin „przedsięwzięcie”, lub też powszechnie stosowane w rodzimej literaturze określenie „projekt”, w teorii organizacji i zarządzania oznacza jednostkowy, tymczasowy proces składający się ze zbioru skoordynowanych ze sobą

działań, które zmierzają do osiągnięcia założonego celu. Działania te mają ściśle określone daty rozpoczęcia i zakończenia oraz są ograniczone zarówno czasowo, jak i zasobowo [1, s. 324].

Ponieważ o powodzeniu niemal każdego przedsięwzięcia decyduje triada wymiarów: jakość, terminy oraz koszty, to **controlling** odgrywa kluczową rolę w zarządzaniu przedsięwzięciem. Wprowadzenie odpowiednich instrumentów controllingu pozwala bowiem na efektywne sterowanie całym zbiorem działań w ramach procesu. To z kolei prowadzi do osiągnięcia zamierzonego celu i decyduje w dalszej perspektywie o istnieniu organizacji.

2. Controlling w cyklu życia przedsięwzięcia

Każde przedsięwzięcie jest procesem, w którym można wyodrębnić co najmniej kilka podprocesów. Wśród wielu różnych ujęć do realizacji przedsięwzięć najczęściej wymienia się cykl życia składający się z pięciu etapów: uruchomienia, planowania, realizacji, zamknięcia oraz kontroli. Zależności pomiędzy poszczególnymi podprocesami prezentuje rys. 1. Niezaprzeczalne pozostaje przy tym stwierdzenie, iż controlling odgrywa ogromną rolę i w zasadzie stanowi istotę aż czterech wymienionych etapów (z wyjątkiem etapu realizacji). Dodatkowo, analizując następstwa czasowe poszczególnych podprocesów i biorąc pod uwagę fakt, iż etapy realizacji oraz kontroli występują w jednym czasie, dochodzimy do wniosku, iż controlling jest obecny od samego początku aż do końca realizacji całego przedsięwzięcia.



Rys. 1. Cykl życia typowego przedsięwzięcia

Źródło: [5].

Początkowym etapem jest **uruchomienie**. W pierwszej kolejności precyzuje się cel przedsięwzięcia oraz określa możliwe rozwiązania. Następnie przeprowadza się studium wykonalności (*feasibility study*) i na tej podstawie dokonuje wyboru optymalnego rozwiązania. W tym momencie realizowana jest jedna z podstawowych funkcji controllingu, czyli wspomaganie procesu decyzyjnego w zarządzaniu organizacją. Ponadto na etapie uruchomienia określone są również czas

i środki przeznaczone na realizację przedsięwzięcia oraz zakres kompetencji kierownika przedsięwzięcia i skład zespołu zadaniowego. Informacje uzyskane podczas tego podprocesu stanowią podstawę sterowania całym procesem oraz punkt wyjścia do realizacji kolejnych etapów. W efekcie wymienionych wyżej działań powstają dwa kluczowe dla przedsięwzięcia dokumenty [5, s. 28]:

- specyfikacja wymagań przedsięwzięcia,
- zlecenie przedsięwzięcia, które określa: nazwę przedsięwzięcia, zleceniodawcę, cel przedsięwzięcia, dyrektora i kierownika przedsięwzięcia, członków zespołu zadaniowego, terminy realizacji, całkowite nakłady, budżet.

Dokumenty te służą w kolejnych etapach do monitorowania i kontroli poszczególnych czynności (zadań) w ramach przedsięwzięcia.

Ustalenia wynikające z powyższych dokumentów pozwalają na przejście do kolejnego podprocesu, jakim jest **planowanie**. Etap planowania polega m.in. na rozłożeniu głównego celu na zadania i osadzeniu ich w ramach czasowych. Ustala się zatem harmonogram prac, przydzielając tym samym wykonanie poszczególnych zadań konkretnym członkom zespołu zadaniowego. Jednocześnie określone zostają reguły dotyczące przeprowadzania kontroli przedsięwzięcia, m.in. przez ustalenie tzw. kamieni milowych (wyodrębnionych etapów prac) wraz z terminami ich osiągnięcia. Budowaniu systemu instrumentów controllingu na tym etapie powinno się poświęcać maksymalnie dużo czasu. Planowanie bowiem stanowi istotny etap w procesie projektowym, gdyż podjęte tu decyzje będą rzutowały na cały proces. Im dokładniej jest przemyślany plan, tym efektywniejsza jest realizacja i mniejsze ryzyko niepowodzenia przedsięwzięcia.

Gotowy plan działania pozwala na przejście do kolejnego etapu, jakim jest **realizacja**. Jest to jedyny podproces, w którym dominującej roli nie odgrywa controlling. Realizacja, najprościej rzecz ujmując, polega na wprowadzeniu opracowanego wcześniej planu w życie.

Równolegle do tego etapu prowadzona jest **kontrola**. Z punktu widzenia controllingu oznacza to przede wszystkim koordynację prac zespołu zadaniowego w taki sposób, aby były one zgodne z harmonogramem. Rola kierownika przedsięwzięcia na tym etapie polega głównie na eliminowaniu odchyłeń pomiędzy zaplanowanym a realnym przebiegiem prac. Niestety, często w trakcie realizacji przedsięwzięcia okazuje się, iż niezbędna jest weryfikacja planu. Kontrola zatem oznacza monitorowanie prac oraz korygowanie planu działania, jeśli zaistnieje taka potrzeba. Kluczową rolę w kontroli odgrywają wspomniane już wcześniej „kamienie milowe”, czyli momenty kończące pewne wyróżnione etapy prac projektowych (węzły). Każdy kamień milowy powinien zostać sprawdzony pod względem terminowości, procedur działania oraz wykorzystanych zasobów. Należy przy tym jednak zaznaczyć, iż prawidłowo funkcjonujący system instrumentów controllingu powinien być postrzegany przez kierownika przedsięwzięcia oraz zespół zadaniowy jako rodzaj pomocy ułatwiający pracę, a nie jako „żandarm” czyhający na potknięcia członków zespołu.

Na etapie **zamknięcia** realizowana jest przede wszystkim controllingowa funkcja sprawozdawczości. Ostatni etap polega bowiem na doprowadzeniu do oficjalnego zakończenia przedsięwzięcia. W efekcie tych działań odbiorca przedsięwzięcia (klient) uzyskuje gotowy produkt. Zamknięcie obejmuje tym samym wszelkie czynności związane z przekazaniem gotowego produktu jego odbiorcy, rozliczeniem projektu (raport końcowy) oraz z oceną przedsięwzięcia i wyciągnięciem wniosków na przyszłość z prowadzonych prac projektowych. W końcu po przekazaniu produktu jego odbiorcy i dokonaniu wszelkich formalności z tym związanych następuje rozwiązanie zespołu zadaniowego i cały proces uznawany jest wówczas za zakończony.

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele sposobów definiowania cyklu życia przedsięwzięcia. Na przykład wśród przedsięwzięć realizowanych w branży IT najczęściej wymienia się sześć faz [2, s. 7]: rozpoznanie potrzeb, definicję wymagań, projektowanie systemu, wdrożenie, testowanie oraz obsługę. Jednak wyjątkowość wynikająca z samej definicji przedsięwzięcia sprawia, iż bezzasadne staje się jednoznaczne określenie jego cyklu. Można jedynie przyjąć, w znacznym uproszczeniu, że każdy projekt składa się z trzech podprocesów:

1) **przygotowania** – celem do osiągnięcia w tym podprocesie jest sporządzenie dokładnego planu przedsięwzięcia (studium wykonalności, harmonogram prac, budżet, członkowie zespołu zadaniowego, zakresy kompetencji, procedury postępowania...),

2) **realizacji** – zakończenie faz w tym podprocesie powinno prowadzić do wdrożenia planu przedsięwzięcia (sterowanie przedsięwzięciem, monitorowanie postępu, modyfikacja planu...),

3) **zakończenia** – celem ostatniego podprocesu jest zamknięcie przedsięwzięcia (sprawozdanie końcowe, ocena, wnioski, rozwiązanie zespołu zadaniowego).

Stopień aktywności wymienionych podprocesów jest zmienny. W zależności od specyfiki przedsięwzięcia i jego złożoności podprocesy te dzielą się na różną liczbę faz. Bez względu jednak na sposób podziału przedsięwzięcia na poszczególne etapy, niezmienny pozostaje fakt, iż controlling powinien być obecny niemal na każdym z nich. Dzięki zastosowaniu odpowiednich instrumentów controllingu bowiem możliwe staje się efektywne sterowanie całym procesem, nawet gdy przedsięwzięcie wymaga zaangażowania olbrzymich zasobów zarówno materialnych, jak i niematerialnych.

3. Controlling przedsięwzięć a struktura organizacyjna

Funkcjonowanie controllingu przedsięwzięć zależy przede wszystkim od tego, w jakim stopniu organizacja zorientowana jest na zarządzanie przez przedsięwzięcia. Jednym z wyznaczników tej tendencji jest niewątpliwie struktura organizacyjna. Stosowane do niedawna struktury cechowały się małą elastycz-

nością i tym samym nie pozwalały na czasowe angażowanie pracowników w rozwiązywanie wielowymiarowych, jednorazowo pojawiających się problemów. Prowadziło to w efekcie do ogromnego marnotrawstwa w zakresie wykorzystania zasobów organizacji. W wyniku poszukiwania bardziej pasujących do otoczenia struktur pojawiły się nowe, sprzyjające efektywnemu zarządzaniu. Dalej przedstawione zostały trzy generalne rodzaje struktur, które umożliwiają prowadzenie przedsięwzięć, wraz z formami funkcjonowania controllingu w ramach tych rozwiązań.

W organizacjach stosujących tzw. czystą **strukturę zespołową** przedsięwzięcia stanowią podstawową formę działalności. Dlatego też system controllingu w takich przypadkach jest bardzo rozbudowany i w istotny sposób wpływa na realizację kolejnych przedsięwzięć. W czystych organizacjach zespołowych cały system zarządzania oparty jest na zespołach zadaniowych. W skład każdego zespołu wchodzi pracownicy (fachowcy i specjaliści) podlegający tylko i wyłącznie kierownikowi, który ponosi pełną, jednoosobową odpowiedzialność za powierzone przedsięwzięcie. W modelowym ujęciu każdy zespół posiada swój własny podsystem controllingowy odpowiedzialny za planowanie, kontrolę oraz sprawozdawczość w ramach jednego przedsięwzięcia. Układ taki pozwala na efektywne kierowanie pracami, ale wymaga od organizacji pełnego podporządkowania się koncepcji zarządzania przez przedsięwzięcia. Dlatego też zastosowanie tego rozwiązania zalecane jest w organizacjach, których egzystencja opiera się na przeprowadzaniu dużych, skomplikowanych przedsięwzięć. W praktyce stosuje się przeważnie mieszaną formę struktury organizacyjnej z wydzielonymi zespołami zadaniowymi oraz komórkami wyodrębnionymi funkcjonalnie, w tym również komórkę controllingu.

Struktura macierzowo-funkcjonalna jest układem wielowymiarowym, na który składają się komórki funkcjonalne oraz zespoły zadaniowe. W takiej strukturze organizacyjnej wyodrębniony zostaje kierownik (*project manager*), który jest odpowiedzialny od początku do końca za powodzenie przedsięwzięcia. Nie ma on jednak wyłączności na wydawanie poleceń członkom zespołu, którym kieruje. Dzieje się tak dlatego, że do zespołu zadaniowego w strukturze macierzowo-funkcjonalnej zostają wyłonieni właściwi dla danego projektu pracownicy (fachowcy i specjaliści) z poszczególnych działów funkcjonalnych organizacji. Członkowie zespołu są oddelegowani tylko na pewien określony czas przez kierowników funkcyjnych. Mamy zatem do czynienia z dwuwładzą, gdyż pracownicy podlegają równocześnie kierownikowi funkcyjnemu oraz kierownikowi przedsięwzięcia, z którym są związani. W organizacjach zorientowanych na zarządzanie przedsięwzięciem taki układ stosowany jest chyba najczęściej, gdyż pozwala na sprawne kierowanie pracami przy stosunkowo małej ingerencji w strukturę funkcjonalną. Funkcjonowanie controllingu zależy wtedy głównie od wielkości oraz stopnia skomplikowania przedsięwzięcia. Za sterowanie przedsięwzięciem (w rozumieniu controllingowym) w takim przypadku najczęściej

odpowiedzialna jest wyodrębniona funkcjonalnie w ramach struktury komórka controllingu. Zdarza się jednak, iż z uwagi na wysoki priorytet przedsięwzięcia, podobnie jak w strukturze zespołowej, zostaje powołana odrębna struktura pełniąca funkcje controllingowe tylko wobec realizowanego przedsięwzięcia.

W organizacjach stosujących **strukturę funkcjonalną** wyodrębnienie osobnej komórki zajmującej się controllingiem przedsięwzięć w zasadzie nie ma miejsca. Struktura ta wydaje się być najmniej elastyczną spośród przedstawionych i generalnie nastrocza najwięcej trudności w zarządzaniu przedsięwzięciem. W organizacji takiej brakuje typowego projektu managera, a jego funkcje pełnią, w zależności od rodzaju przedsięwzięcia, poszczególni kierownicy funkcyjni. W strukturze funkcjonalnej nie mamy również do czynienia z jednoznacznie wydzielonym zespołem. Jeżeli pełniący funkcję kierownika takiego zespołu potrzebuje opinii lub działania ze strony pracownika innego działu, wtedy zwraca się, z zachowaniem drogi służbowej, do właściwego kierownika z prośbą o udzielenie informacji lub wykonanie niezbędnych czynności przez wskazanych pracowników. Funkcje controllingu przedsięwzięć pełnione są natomiast przez funkcjonalnie wyodrębnioną komórkę na poziomie organizacji. Ponieważ jednak sam proces realizacji przedsięwzięcia nie ma charakteru sformalizowanego (brak typowego zespołu zadaniowego oraz kierownika przedsięwzięcia), to również zastosowanie instrumentów controllingu ma w tym przypadku charakter marginalny. Nieuniknionym skutkiem takiego rozwiązania jest zatem wszechobecny chaos w realizacji poszczególnych zadań. W rezultacie kierowanie przedsięwzięciem w takich warunkach staje się bardzo uciążliwe, pracochłonne i kosztowne, czyli mało efektywne.

Na przedstawione formy funkcjonowania controllingu wpływają, oprócz struktury organizacyjnej, również inne czynniki. Wśród nich z całą pewnością należy wymienić m.in. wielkość i charakterystykę przedsięwzięcia (angażowane zasoby, branża, złożoność prac, charakter techniczny), kulturę organizacyjną oraz doświadczenie organizacji w zakresie stosowania metody zarządzania przedsięwzięciem. Bez względu jednak na przytoczone czynniki wyróżnić należy dwie generalne formy funkcjonowania controllingu przedsięwzięć. Pierwsza przewiduje wyodrębnienie ze struktur organizacji podsystemu controllingowego, natomiast druga zakłada wykorzystanie istniejącej komórki controllingu na poziomie organizacji. W praktyce przy realizacji dużych przedsięwzięć znacznie częściej sprawdzają się wyodrębnione podsystemy controllingowe stosowane tylko do jednego zespołu zadaniowego. Z kolei w przypadku mniejszych przedsięwzięć, angażujących skromniejsze zasoby, w sposób naturalny bardziej racjonalne wydaje się wykorzystanie do celów controllingowych istniejącej w ramach struktury organizacyjnej komórki controllingu.

4. Podsumowanie

Zarządzanie przedsięwzięciem jest obecnie coraz chętniej i częściej wykorzystywaną metodą w organizacjach. Przyczyną takiej sytuacji jest głównie burzliwe otoczenie, które powoduje, iż statyczne formy organizowania działalności operacyjnej nie zdają egzaminu. Ponad wszelką wątpliwość główną rolę w zarządzaniu przedsięwzięciem odgrywa controlling. Zastosowanie odpowiednich instrumentów controllingu umożliwi bowiem skuteczną realizację przedsięwzięć. Ponadto właściwie skonstruowany system controllingowy toruje drogę do wyciągania wniosków z popełnionych błędów podczas realizacji przedsięwzięć i przyczynia się tym samym do samodoskonalenia się organizacji. To z kolei może w dalszym horyzoncie czasowym zadecydować o przewadze konkurencyjnej, a nawet przesądzić o dalszym istnieniu organizacji.

Literatura

- [1] Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- [2] Frame D., *Zarządzanie projektami w organizacjach*, WIG-Press, Warszawa 2001.
- [3] *Project Management – efektywne zarządzanie przedsięwzięciami*, red. K. Niestrój, M. Kasperek, WEKA, Warszawa 2001.
- [4] *Podstawy controllingu*, red. E. Nowak, AE, Wrocław 1996.
- [5] Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, Pennsylvania 2000.

CONTROLLING TOWARDS SOME ELEMENTS OF PROJECT MANAGEMENT

Summary

Project mnagement is more and more often applied by companies nowadays. Beyond all doubt controlling plays the key role in this method. The foregoing paper presents the place that controlling takes in project mnagement. The first part shows the presence of controlling instruments in individual stages of project execution. However, the second part describes working of different forms of project controlling in comparison to organization charts.

Mgr Marcin Klinowski jest doktorantem w Katedrze Rachunku Kosztów i Rachunkowości Zarządczej Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.