

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

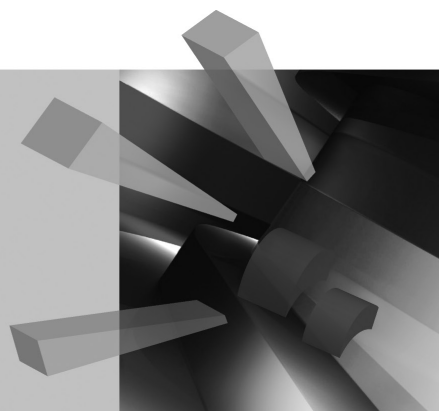
**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**277**

# Zmiana warunkiem sukcesu

Współczesne uwarunkowania  
i metody wspomaganie procesu  
zarządzania zmianami



Redaktorzy naukowci

**Jan Skalik**

**Joanna Kacała**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2013

Redaktorzy Wydawnictwa: Elżbieta Kożuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: K. Halina Kocur

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](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.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2013

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-313-7**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

---

### Część I. Przemiany modelu organizacyjnego przedsiębiorstwa

---

<b>Anna Dziadkiewicz, Piotr Juchniewicz:</b> Koncepcja zarządzania zmianą w organizacji.....	15
<b>Krzysztof Machaczka:</b> Ewolucja paradygmatów organizacji jako element zmiany praktyki zarządzania w wymiarze strategii przedsiębiorstwa.....	24
<b>Bartłomiej J. Gabryś:</b> Wybrane metody badawcze w niereprezentacyjnych próbach z perspektywy rozwoju przedsiębiorczej organizacji .....	33
<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Strategiczne zarządzanie projektami .....	40
<b>Marek Krasiński:</b> Zmiana modelu interakcji kulturowych w przedsiębiorstwach japońskich w Polsce.....	52
<b>Beata Skowron-Mielnik:</b> Zarządzanie zasobami ludzkimi w kontekście wyzwań demograficznych .....	61
<b>Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Gabriel Pawlak:</b> Realizacja strategii CRS wybranych przedsiębiorstw poprzez przedsięwzięcia sportowe.....	70
<b>Iwona Markowska-Kabała:</b> Identyfikacja interesariuszy mających wpływ na zakres i przebieg zmian w systemie ochrony zdrowia.....	79
<b>Sabina Ostrowska:</b> Strategiczne zarządzanie wynikami a modelowanie przyszłych decyzji organizacji publicznej .....	89

---

### Część II. Metodyczne wspomaganie zarządzania zmianami w organizacji

---

<b>Joanna Kulczycka:</b> Ekoefektywność w rozwoju i doskonaleniu organizacji .	103
<b>Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński:</b> Epoki strukturalne .....	113
<b>Agnieszka Bienkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak:</b> Rezultaty stosowania TQM wspólnie z innymi metodami zarządzania.....	120
<b>Jarosław Ropęga:</b> Zagrożenie niepowodzeniem w procesie wprowadzania zmian w małych firmach.....	134
<b>Alina Kozarkiewicz:</b> Wartość dla interesariuszy w ocenie projektów i portfeli projektów – przesłanki koncepcji a wyniki badań empirycznych.....	144
<b>Dariusz Porębski:</b> Wykorzystanie strategicznej karty wyników w polskim szpitalu.....	155

<b>Aldona Frączkiewicz-Wronka:</b> Partnerstwo publiczno-społeczne jako instrument wielosektorowej polityki społecznej – perspektywa zarządzania publicznego.....	165
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Implementacja wybranych metod szczyłego zarządzania produktem w elastycznym zakładzie wytwórczym .....	182
<b>Anna Męczyńska, Anna Michna, Iwona Flajszok:</b> Racjonalizacja podejmowania decyzji w sektorze publicznym na przykładzie jednostek oświatowych.....	195
<b>Anna Kwiotkowska:</b> Ewolucja przedsiębiorczych kompetencji w rozwoju przedsiębiorstw odpryskowych .....	207
<b>Katarzyna Półtoraczyk:</b> Motywowanie pracowników w klasycznych koncepcjach zarządzania a funkcjonowanie współczesnych organizacji.....	216
<b>Marcin Klimek, Piotr Lebkowski:</b> Nowoczesne metody harmonogramowania projektu w warunkach niepewności.....	224
<b>Magdalena Dolata:</b> Rola intuicji w zarządzaniu projektami.....	234

---

### Część III. Społeczne i kulturowe uwarunkowania sukcesu organizacji

---

<b>Maciej Malarski:</b> Stymulacja zaangażowania pracowników szansą efektywnego przeprowadzenia zmiany organizacyjnej.....	245
<b>Janina Stankiewicz, Marta Moczulska:</b> Kształtowanie zaangażowania pracowników poprzez rywalizację i współpracę w świetle wyników badań...	254
<b>Anna Wieczorek-Szymańska:</b> Profile kompetencji menedżerów różnych szczebli zarządzania w sektorze krajowych, uniwersalnych banków komercyjnych .....	265
<b>Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Tomasz Olenderek:</b> Audyt kompetencji menedżerskich na przykładzie wybranej organizacji .....	275
<b>Anna Mazurkiewicz:</b> Zarządzanie talentami w uzyskaniu przewagi strategicznej.....	285
<b>Elżbieta Kowalczyk:</b> Kompetencje negocjacyjne jako warunek skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi .....	295
<b>Joanna Mróz:</b> Osobowościowe i kompetencyjne uwarunkowania sprawności działania współczesnego menedżera .....	306
<b>Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska:</b> Problem dopasowania jako wyzwanie dla współczesnych organizacji.....	315
<b>Łukasz Sulkowski:</b> Kulturowe uwarunkowania zmian organizacyjnych – cztery paradygmaty.....	322

---

### Część IV. Sieci we współczesnych organizacjach

---

<b>Arkadiusz Kawa:</b> Sieci pionowe i poziome w gospodarce.....	333
--	-----

<b>Magdalena Zalewska-Turzyńska:</b> Granice organizacji sieciowej – z perspektywy komunikacyjnej .....	341
<b>Wiesław Danielak:</b> Normy relacyjne w procesie współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw .....	350
<b>Agata Austen:</b> Koncepcja sieci w zarządzaniu publicznym: pomiar efektywności partnerstw lokalnych .....	360
<b>Justyna Światowicz-Szczepańska:</b> Architektura współpracy przedsiębiorstw .....	367

## Summaries

---

### Part. I. Transformations of enterprise's organizational model

---

<b>Anna Dziadkiewicz, Piotr Juchniewicz:</b> Idea of change management in business environment .....	23
<b>Krzysztof Machaczka:</b> Evolution of organization paradigms as an element of changes in the practices management in business strategy dimension.....	32
<b>Bartłomiej J. Gabryś:</b> Specific research methods for non-representative research: challenge from entrepreneurial growth perspective .....	39
<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Strategic project management .....	51
<b>Marek Krasiński:</b> The change of the cultural interactions model in Japanese companies operating in Poland .....	60
<b>Beata Skowron-Mielnik:</b> Human resource management in the context of demographic challenges .....	69
<b>Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Gabriel Pawlak:</b> CSR strategy implementation of chosen enterprises through sports projects .....	78
<b>Iwona Markowska-Kabała:</b> Identification of stakeholders influencing the scope and course of changes in the healthcare .....	88
<b>Sabina Ostrowska:</b> Strategic performance management and modeling future decision in public organization .....	100

---

### Part. II. Methodological support of management of changes in an organization

---

<b>Joanna Kulczycka:</b> Eco-efficiency in development and advancement of organization.....	112
<b>Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński:</b> Structural epochs .....	119
<b>Agnieszka Bienkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak:</b> The effects of TQM in conjunction with other management methods .....	130
<b>Jarosław Ropęga:</b> Danger of failure in the process of changes implementation in small companies .....	143

<b>Alina Kozarkiewicz:</b> Value for stakeholders in project and project portfolio assessment – basic assumptions and results of empirical research.....	154
<b>Dariusz Porębski:</b> The use of Balanced Scorecard in Polish hospital .....	164
<b>Aldona Frączkiewicz-Wronka:</b> Public-private partnerships as an instrument of multi-sectoral public policy – public management perspective.....	181
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Implementation of selected methods of lean management with a product at a flexible production plant .....	194
<b>Anna Męczyńska, Anna Michna, Iwona Flajsok:</b> Decision-making rationalization in public sector in case of educational institutions .....	206
<b>Anna Kwiotkowska:</b> The evolution of entrepreneurial competencies in spin-off venture's development .....	215
<b>Katarzyna Półtoraczyk:</b> Employees' motivating in classical management concepts vs. functioning of contemporary organizations .....	223
<b>Marcin Klimek, Łebkowski Piotr:</b> Modern methods of project's scheduling in uncertainty conditions.....	233
<b>Magdalena Dolata:</b> Role of intuition in projects management .....	242

---

### **Part. III. Social and cultural determinants of success of organization**

---

<b>Maciej Malarski:</b> Stimulation of employees' engagement as a chance for effective change introduction.....	253
<b>Janina Stankiewicz, Marta Moczulska:</b> Development of employees' engagement through competition and cooperation – research results.....	264
<b>Anna Wieczorek-Szymańska:</b> The profiles of competencies of managers on different levels of management in national universal commercial banks...	274
<b>Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Tomasz Olenderek:</b> Competence management audit on the example of chosen organization .....	284
<b>Anna Mazurkiewicz:</b> Talent management in the achievement of strategic advantage.....	294
<b>Elżbieta Kowalczyk:</b> Competence in negotiating as a condition of effective human resource management .....	305
<b>Joanna Mróz:</b> Personal and competence determinants of efficiency of the modern manager .....	314
<b>Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska:</b> Problem of adjustment as a challenge for a contemporary organization .....	321
<b>Łukasz Sułkowski:</b> Cultural conditions of organizational changes – four paradigms.....	330

---

### **Part. IV. Network of contemporary organizations**

---

<b>Arkadiusz Kawa:</b> Vertical and horizontal business networks in economy .....	340
---	-----

---

<b>Magdalena Zalewska-Turzyńska:</b> The boundaries of network organization – the communication perspective .....	349
<b>Wiesław Danielak:</b> Relational norms in the process of cooperation between small and medium enterprises .....	359
<b>Agata Austen:</b> Network theory in public management: effectiveness mea- surement of local partnership.....	366
<b>Justyna Światowiec-Szczepańska:</b> Architecture of firms' cooperation .....	375

**Janusz Marek Lichtarski**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## STRATEGICZNE ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI

---

**Streszczenie:** Zarządzanie projektami obecnie nie jest już wyłącznie zestawem podstawowych zasad i prostych metod i narzędzi. W wyniku ewolucji i łączenia się z innymi podejściami zarządzanie projektami przekształciło się w kierunku bardziej złożonego i całościowego podejścia. Celem artykułu jest przedstawienie istoty i celów strategicznego zarządzania projektami, a także korzyści i ograniczeń wynikających z jego stosowania.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie projektami, zarządzanie strategiczne, dojrzałość projektowa, portfel projektów.

### 1. Wstęp

Zarządzanie projektami powstało w odpowiedzi na potrzeby praktyki zarządzania, kiedy tradycyjne metody i narzędzia okazały się niewystarczające do skutecznej realizacji złożonych i niepowtarzalnych przedsięwzięć [Cleland, Ireland 1999; Kerzner 2006; Trocki, Gruzca, Ogonek 2003]. W początkowych stadiach rozwoju zarządzanie projektami stanowiło niewielki zbiór podstawowych zasad i prostych narzędzi o uniwersalnym zastosowaniu (miało wyłącznie operacyjny charakter). Dzięki licznym zastosowaniom w praktyce, adaptacji rozmaitych technik i narzędzi zarządzania oraz powstaniu zintegrowanych metodyk szybko rozwinęło się w kierunku kompleksowego podejścia czy wręcz autonomicznej subdyscypliny w naukach o zarządzaniu [Trocki (red.) 2011].

Zarządzanie projektami we współczesnych organizacjach obejmuje już nie tylko kwestie skutecznej realizacji pojedynczych przedsięwzięć, ale również takie problemy, jak wspólne planowanie i alokacja zasobów, relacje między projektami, rozwój i wymiana wiedzy w projektach, zapewnienie warunków do inkubacji nowych projektów, a także powiązanie projektów między sobą i ze strategią organizacji. Tym samym zarządzanie projektami (jako podejście) przestało mieć wyłącznie operacyjny charakter i wkroczyło na poziom zarządzania strategicznego.

Zasadne wydają się więc próby podejmowania problematyki łączącej obszary zarządzania projektami i zarządzania strategicznego. Celem opracowania jest przed-



stawienie istoty i celów strategicznego zarządzania projektami oraz poszukiwanie odpowiedzi na następujące pytania:

- Jakie korzyści (na poziomie pojedynczych przedsięwzięć i całej organizacji) wynikają ze strategicznego zarządzania projektami?
- Jakie ograniczenia i wątpliwości towarzyszą wdrożeniu i stosowaniu tego podejścia?
- Czy potrzebna jest strategia zarządzania projektami<sup>1</sup>, a jeśli tak, to jaka powinna być jej postać, tj. zakres i stopień szczegółowości, horyzont czasowy, poziom sformalizowania oraz umiejscowienie względem innych strategii cząstkowych?
- Czy strategiczne zarządzanie projektami jest odpowiedzią na rzeczywiste potrzeby zarządzających projektami, czy jest to pewnego rodzaju „moda”?

W tekście wykorzystano literaturę przedmiotu z zakresu zarządzania projektami, przewodniki po metodykach (Prince2 i PMI) oraz spostrzeżenia z wywiadów z kadrą kierowniczą i kierownikami projektów przeprowadzonych w ramach badań terenowych<sup>2</sup>.

## 2. Rozwój podejścia projektowego

Zarządzanie projektami, podobnie jak inne podejścia i koncepcje zarządzania, rozwijało się od zestawu zasad i narzędzi w kierunku całościowego i wieloaspektowego podejścia, posiadającego obecnie własną terminologię, podstawy teoretyczne i metodyczne<sup>3</sup>. W początkowych fazach rozwoju zarządzania projektami starano się konstruować uniwersalne sposoby działania i narzędzia, możliwe do zastosowania we wszystkich rodzajach projektów. Powstawały pierwsze podręczniki obejmujące podstawowe zagadnienia dotyczące zarządzania projektami, pojawiały się kursy i szkolenia z zakresu zarządzania projektami. W kolejnych latach, wraz ze wzrostem zapotrzebowania praktyki na bardziej usystematyzowaną i uszczegółowioną wiedzę w tym zakresie, w jednostkach naukowych na całym świecie powstawały zakłady i katedry zarządzania projektami, a praktycy zrzeczali się w organizacjach

---

<sup>1</sup> Strategia zarządzania projektami rozumiana jest tu zgodnie z założeniami podejścia planistycznego jako formalnie obowiązujący plan, tj. osobny dokument, zawierający cele i planowane działania w obszarze zarządzania projektami.

<sup>2</sup> Mimo że wywiady te nie były prowadzone pod kątem identyfikacji strategicznych aspektów zarządzania projektami w badanych organizacjach, to analiza uzyskanych odpowiedzi pozwala na wyciągnięcie pewnych wniosków odnoszących się do tego obszaru. Szerszy opis metodyki badawczej i wyników zob. J.M. Lichtarski, *Struktury zadaniowe. Składniki, własności i uwarunkowania*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.

<sup>3</sup> Poszczególne podejścia i koncepcje zarządzania rozwijają się w różny sposób. Jedne z nich, jak np. controlling, logistyka czy zarządzanie projektami, od zbioru zasad i narzędzi ewoluowały w kierunku bardziej całościowych koncepcji czy wręcz filozofii zarządzania. Inne natomiast, jak np. koncepcja organizacji uczącej się czy zarządzanie wiedzą, w pierwszej kolejności rozwinęły się w warstwie ideowej, tj. założeń, postulatów i ogólnej filozofii, a dopiero potem w warstwie instrumentalnej, wprowadzając konkretne techniki, narzędzia i procedury.

w celu wymiany doświadczeń i rozwoju wspólnych standardów, m.in. takich jak Project Management Institute (PMI), International Project Management Association (IPMA) czy Association of Project Management (APM).

Ogólne podejście do zarządzania projektami pozwoliło na rozwój podstawowych zasad i uniwersalnych narzędzi ułatwiających realizację złożonych przedsięwzięć, jednak ze względu na duże zróżnicowanie projektów szybko zauważono potrzebę bardziej analitycznego spojrzenia. W następstwie tego obecnie następuje pewnego rodzaju atomizacja tego podejścia, tj. niezależnie rozwijają się poszczególne gałęzie w ramach zarządzania projektami, uwzględniające specyfikę danego typu projektów, jak np. zarządzanie projektami budowlanymi, informatycznymi, europejskimi itd. Zaobserwować możemy również eksplorację szczegółowych obszarów tematycznych w ramach zarządzania projektami. W krajowej literaturze pojawiło się w ostatnim czasie wiele ciekawych publikacji poświęconych metodykom zwinnym (*Agile*, *Scrum*), dojrzałości projektowej organizacji czy zarządzaniu wiedzą w projektach [Ćwiklicki, Jabłoński, Włodarek 2010; Juchniewicz 2009; Wyrozębski, Juchniewicz, Metelski 2012]. W ramach głównego (ogólnego) nurtu zarządzania projektami B. Lientz i K. Rea wyróżniają kilka podstawowych trendów, takich jak wspomaganie informatyczne komunikacji i współpracy uczestników projektu, zarządzanie środowiskiem wieloprojektowym (*multiproject environment*) czy kształtowanie kultury projektowej [Lientz, Rea 2002]<sup>4</sup>.

Sygnalizowane zmiany świadczą nie tylko o dynamicznym rozwoju zarządzania projektami, ale również o parcelacji tej dziedziny. Zdaniem J. Kozińskiego zjawisko podziału i wyodrębniania się poddziedzin jest naturalnym etapem rozwoju wszystkich dziedzin i obszarów nauki, a także, w ramach nauk o zarządzaniu, poszczególnych orientacji i koncepcji zarządzania, m.in. zarządzania strategicznego, controlingu itd. [Koziński 2002]. Po etapie parcelacji zwykle następują ponowne próby poszukiwania wspólnych płaszczyzn i integracja uprzednio wydzielonych subdyscyplin bądź też łączenia wyodrębnionych podobszarów z innymi dziedzinami.

Zarządzanie projektami rozwija się nie tylko jako dziedzina nauki, ale przede wszystkim jako praktyka zarządzania. Coraz więcej przedsiębiorstw wykorzystuje to podejście zarządzania projektami w ramach działalności rozwojowej, wdrożeniowej i podstawowej [Lichtarski 2011]. W ostatnich latach zarządzanie projektami stało się powszechne również w jednostkach sektora publicznego<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Kultura projektowa określana jest jako typ kultury organizacyjnej sprzyjającej realizacji projektów, tj. zorientowanej na przyszłość, rezultaty i rozwój, zakładającej mobilność zasobów, autonomię i samokontrolę uczestników, bazującej na władzy eksperckiej, innowacyjności itp. Handy nazywa taki rodzaj kultury organizacyjnej kulturą zadaniową (*task culture*), a Cameron i Quinn kulturą adhocracji (*adhocracy*) (zob. [Handy 1993; Cameron, Quinn 2006]).

<sup>5</sup> W ostatnich latach katalizatorem rozwoju zarządzania projektami w Polsce były fundusze unijne, wdrażane z wykorzystaniem podejścia projektowego.

### 3. Wybrane słabości i dysfunkcje praktyki zarządzania projektami

Mimo szerokiego rozwoju zarządzania projektami w praktyce i w literaturze przedmiotu praktyczne zastosowania tego podejścia ukazują liczne niedoskonałości i dysfunkcje, do których zaliczyć możemy m.in.:

- brak powiązania realizowanych projektów ze strategią organizacji oraz między sobą. Brak odpowiednich mechanizmów selekcji przedsięwzięć prowadzi do zbytniego rozproszenia zasobów, braku synergii między projektami i realizacji projektów „odległych” od kluczowych kompetencji organizacji [Moore 2010],
- brak zasadności biznesowej realizowanych projektów, związany z podejmowaniem się realizacji projektów bez uprzedniej analizy ich opłacalności,
- zarządzanie pojedynczymi przedsięwzięciami, a nie ich wiązką, tj. programem lub portfelem projektów, co skutkuje poszukiwaniem optymalizacji w skali projektu, a nie całej organizacji,
- powstawanie tzw. silosów projektowych czy wysp operacyjnych wokół projektów, walka o zasoby i pojawianie się konfliktów na tym tle (w sferze deklaratywnej pomiędzy zespołami projektowymi występują relacje współpracy, jednak w praktyce często mają charakter konkurencji),
- stosowanie odmiennych praktyk i narzędzi zarządzania projektami w różnych częściach organizacji i brak wspólnych standardów, co utrudnia komunikację i wprowadza chaos w organizacji,
- wdrażanie różnego rodzaju wsparcia IT w różnych częściach organizacji. Powoduje to utrudnienie i spowolnienie wdrożenia i rozwoju systemów informatycznych oraz zwiększa koszty informatyzacji,
- trudności w wymianie wiedzy i doświadczeń pomiędzy zespołami projektowymi, wynikające m.in. z braku jednolitych standardów i narzędzi IT, koncentracji na pojedynczych projektach oraz braku całościowego podejścia do tworzenia i wymiany wiedzy,
- trudności w doborze i kształceniu pracowników na potrzeby realizacji projektów,
- brak zasad dotyczących angażowania podmiotów zewnętrznych do realizacji projektów (współpraca przy realizacji projektu, outsourcing części zadań, realizacja w partnerstwie itd.).

Analizując przedstawione niedoskonałości i braki, możemy dojść do wniosku, że wynikają one głównie z braku całościowego i spójnego podejścia do zarządzania projektami w organizacji. W konsekwencji tego obniża się skuteczność i sprawność nie tylko pojedynczych projektów, ale również organizacji jako całości.

Praktycy zajmujący się zarządzaniem projektami – głównie menedżerowie projektów – coraz częściej dostrzegają i sygnalizują potrzebę całościowego spojrzenia na zarządzanie projektami w organizacji<sup>6</sup>. W środowisku naukowym problem ten

---

<sup>6</sup> Wniosek ten wynika przede wszystkim z rozmów z menedżerami i koordynatorami projektów, a także z obserwacji zmian w tematyce spotkań i seminariów organizowanych przez krajowe sto-

także podejmowany jest coraz częściej, jednak liczba przedsięwzięć badawczych i publikacji na ten temat nadal jest niewielka (szczególnie w literaturze krajowej).

#### 4. Strategiczne zarządzanie projektami w literaturze

Podejściem pozwalającym przynajmniej częściowo wyeliminować lub przeciwdziałać zasygnalizowanym brakom czy dysfunkcjom jest strategiczne zarządzanie projektami. Jest to zintegrowane, całościowe podejście do realizacji projektów w organizacji, koncentrujące się na osiągnięciu najlepszych efektów w skali całej organizacji. Celami strategicznego zarządzania projektami są m.in. dbanie o spójność projektów ze strategią i celami strategicznymi organizacji, selekcja przedsięwzięć pod kątem ich opłacalności i wzajemnej zgodności, zarządzanie portfelem projektów, dbanie o wdrożenie jednolitych metod, narzędzi i systemów IT oraz zapewnienie warunków organizacyjnych, materialnych, kadrowych i informatycznych do rozwoju nowych przedsięwzięć. Horyzont czasowy strategicznego zarządzania projektami jest długi i stanowi ono domenę naczelnego kierownictwa. Porównanie operacyjnego (tradycyjnego) i strategicznego zarządzania projektami przedstawiono w tab. 1.

**Tabela 1.** Operacyjne (tradycyjne) i strategiczne zarządzanie projektami

OPERACYJNE ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI	STRATEGICZNE ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obiektem zarządzania jest pojedynczy projekt</li> <li>• Optymalizacja w skali projektu</li> <li>• Średnio- i krótkookresowy horyzont</li> <li>• Dobór najbardziej efektywnych narzędzi i systemów do danego projektu</li> <li>• Pozyskiwanie wiedzy i korzystanie z niej na potrzeby projektu</li> <li>• Jest domeną menedżerów projektów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obiektem zarządzania jest wiązka projektów</li> <li>• Optymalizacja w skali całej organizacji</li> <li>• Długookresowy horyzont</li> <li>• Standaryzacja narzędzi zarządzania projektami i wsparcia IT w organizacji</li> <li>• Rozwój i wymiana wiedzy i doświadczeń pomiędzy zespołami projektowymi</li> <li>• Jest domeną naczelnego kierownictwa</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

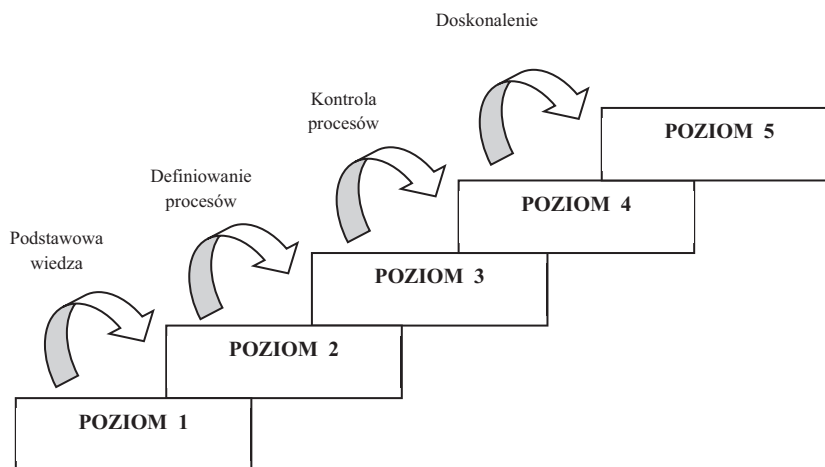
Takie ujęcie strategicznego zarządzania projektami należy jednoznacznie odróżnić od zbliżonych pojęć funkcjonujących w praktyce zarządzania projektami, a mianowicie procesu zarządzania strategicznego projektem (Prince2) czy zarządzania projektem strategicznym.

Niektóre aspekty strategicznego zarządzania projektami omawiane są w ramach tematu dojrzałości projektowej organizacji. W najbardziej rozpowszechnionych

---

warzyszenia menedżerów projektów. Coraz częściej kwestie narzędziowe czy informatyczne, które jeszcze do niedawna dominowały na tego rodzaju spotkaniach, ustępują miejsca tematyce związanej z całościowym i systemowym spojrzeniem na zarządzanie projektami, takiej jak dojrzałość projektowa organizacji, zarządzanie w środowisku wieloprojektowym, zarządzanie wiedzą w projektach czy zarządzanie portfelem projektów.

w literaturze modelach dojrzałości projektowej uwaga autorów koncentruje się na wykorzystywaniu wspólnych metodyk i standardów, wymianie wiedzy i doświadczeń czy rozwoju najlepszych praktyk, zob. np. Model dojrzałości projektowej Kerznera (KPMM) czy Prince2 Maturity Model (P2MM).



**Rys. 1.** Pięciopoziomowy model dojrzałości projektowej Kerznera

Źródło: H. Kerzner, *Using the Project Management Maturity Model. Strategic Planning for Project Management*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey 2005.

Kolejne poziomy w modelu Kerznera oznaczają coraz większą dojrzałość projektową organizacji, od poziomu wspólnego języka aż do ciągłego doskonalenia. Badania empiryczne prowadzone w kraju i za granicą wskazują na istnienie związku pomiędzy poziomem dojrzałości projektowej organizacji a efektami uzyskiwanymi na poziomie projektów i całej organizacji (zob. np. [PricewaterhouseCoopers 2004; Juchniewicz 2009; Wyróżębski, Juchniewicz, Metelski 2012]. Jak podkreślają J. Nicholas i H. Steyn, przełożenie wyższego poziomu dojrzałości projektowej organizacji na wyniki nie jest jednak pewne i automatyczne, sukces poszczególnych projektów i całej organizacji zależy bowiem od wielu czynników. Podkreślają, że bardzo ważne jest dostosowanie wykorzystywanych metodyk i narzędzi zarządzania projektami do kontekstu organizacji i czasu, a nie bezrefleksyjne kopiowanie nawet najlepszych znanych praktyk i narzędzi [Nicholas, Steyn 2011]. Owo dostosowanie do konkretnej sytuacji wymaga m.in. dokonania analizy strategicznej i powiązania projektów z obszarem zarządzania strategicznego w organizacji, a tu widoczny jest pewien niedosyt. Strategiczne zarządzanie projektami wydaje się więc mieć szerszy zakres niż dojrzałość projektowa organizacji, wykorzystując dorobek opracowany w ramach tego obszaru tematycznego.

## 5. Korzyści wynikające ze strategicznego zarządzania projektami

Sformułowanie i skuteczne wdrożenie strategii zarządzania projektami przynosi wiele wymiernych korzyści pojedynczym przedsięwzięciom i organizacji jako całości. Można spośród nich wymienić m.in.:

- spójność celów projektów z celami organizacji, dzięki czemu w organizacji realizowane są projekty przyczyniające się do osiągnięcia celów strategicznych organizacji, uzasadnione pod kątem realizowanej działalności i zbieżne z jej rdzennymi kompetencjami (korzyść dla organizacji). Projekty takie są zwykle lepiej rozumiane przez naczelne kierownictwo i otrzymują większe wsparcie (korzyść dla projektu),
- posiadanie odpowiedniego portfela projektów, dostosowanego do sytuacji i celów organizacji, obejmującego rentowne przedsięwzięcia. Istotny jest także dobór projektów do portfela pod względem cyklu ich życia, a co za tym idzie zapotrzebowania na zasoby i generowane przychody (metody portfelowe),
- ukształtowanie odpowiednich relacji między projektami, opartych nie tylko na współpracy, ale również na konkurencji lub kooperacji. Chodzi o to, aby relacje te były przejrzyste i jasno komunikowane<sup>7</sup>,
- możliwość wdrożenia i wykorzystywania wspólnych metodyk, standardów i narzędzi zarządzania projektami, co ułatwia komunikację i zwiększa skuteczność stosowanych narzędzi,
- zapewnienie jednolitego wsparcia informatycznego w całej organizacji, co ułatwia i przyspiesza proces wdrożenia, zwiększa funkcjonalność stosowanych narzędzi i daje możliwość zmniejszenia łącznych kosztów informatyzacji,
- sprzyja doborowi odpowiednich pracowników i doskonaleniu przez nich niezbędnych kompetencji (w powiązaniu ze strategią personalną),
- ułatwia wymianę wiedzy i doświadczeń poprzez stosowanie jednolitych narzędzi PM, jednolite oprogramowanie, wspólne programy szkoleniowe itd.,
- zapewnia wsparcie organizacyjne, finansowe i kadrowe dla inkubacji nowych pomysłów i rozwoju innowacyjnych projektów.

Przedstawiona lista ma charakter poglądowy, a występowanie w praktyce poszczególnych korzyści zależy od kontekstu organizacyjnego, warunków zewnętrznych i sposobu wdrożenia strategicznego zarządzania projektami w organizacji.

---

<sup>7</sup> Zwykle deklaruje się jedynie występowanie relacji współpracy pomiędzy zespołami projektowymi, jednak w rzeczywistości często relacje te przybierają postać konkurencji (nieujawnianej i często destruktywnej). Być może lepszym rozwiązaniem byłoby wykorzystanie dorobku w obszarze kooperacji i kształtowanie złożonych relacji opartych na jednoczesnym współdziałaniu i rywalizacji. W takiej sytuacji układ powiązań jest jawny – w pewnych obszarach zespoły projektowe współpracują (rozwój wspólnych narzędzi, szkolenie kadr itd.), a w innych rywalizują (pozyskiwanie zasobów, prestiż itd.).

## 6. Wątpliwości i ograniczenia związane ze strategicznym zarządzaniem projektami

W warstwie teoretycznej, tj. celów i założeń strategicznego zarządzania projektami, wszystko wydaje się jednoznacznie określone, jednak sprecyzowaniu i wdrożeniu tego podejścia w konkretnej organizacji towarzyszy zwykle wiele wątpliwości. Dotyczą one m.in. tego, jaką postać powinna przybrać strategia zarządzania projektami (horyzont czasowy, stopień szczegółowości, poziom formalizacji) oraz jakie powinno być jej umiejscowienie względem innych strategii funkcjonalnych w organizacji.

Wątpliwości menedżerów dotyczące horyzontu czasowego, szczegółowości i poziomu formalizacji strategii zarządzania projektami, a niekiedy w ogóle zasadności jej posiadania, wynikają z obawy przed ograniczeniem elastyczności organizacji (zbytним usztywnieniem poprzez samo posiadanie szczegółowego planu i imperatywu jego realizacji). Są to obawy uzasadnione w sytuacji dominacji szkoły planistycznej i synoptycznego podejścia do procesu formułowania strategii. Strategia jednak niekoniecznie ogranicza elastyczność organizacji, nie musi mieć bowiem formy szczegółowego i skodyfikowanego planu ani bazować na założeniach szkoły planistycznej (czy pozycyjnej).

Interesującą propozycją, która może znaleźć zastosowanie, jest strategia zasobowa według R. Krupskiego, wychodząca poza podejście planistyczne i tradycyjne pojmowanie strategii w kategoriach produktowo-rynkowych. Strategia ta obejmuje zasoby (głównie niematerialne) lub dostęp do nich, a także filtr okazji [Krupski 2012]. W odniesieniu do projektów, w propozycji tej należy podkreślić znaczenie zasobów ludzkich i materialnych, a także ogólnie zarysowane sposoby realizacji projektów, tj. metodyki, techniki i narzędzi<sup>8</sup>. Jednocześnie w warunkach znacznej dynamiki otoczenia można sugerować stosowanie metod i narzędzi zwiększających elastyczność strategii, np. redundancję zasobów, planowanie ciągłe czy metody scenariuszowe.

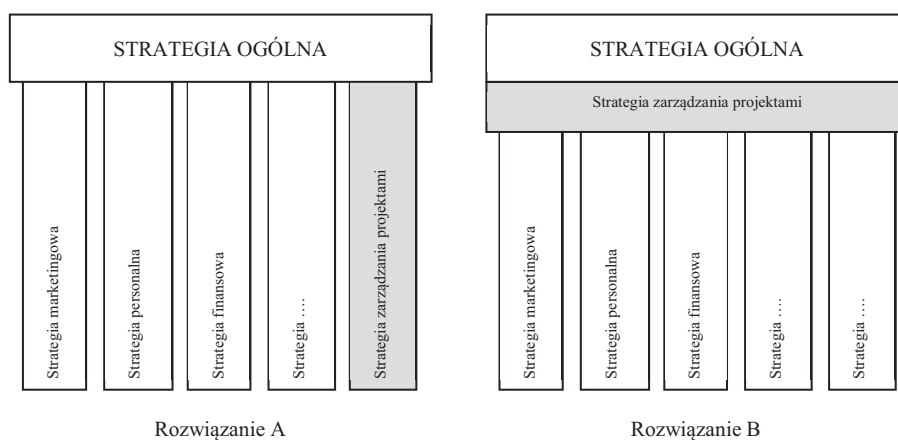
Filtr okazji będzie w tym przypadku zawierał zestaw kryteriów i metod umożliwiających celowy i przemyślany dobór odpowiednich przedsięwzięć do portfela projektów, np. związanych z kluczowymi kompetencjami organizacji, spójnych i komplementarnych, możliwych do wykonania z wykorzystaniem posiadanych lub łatwo dostępnych zasobów, zapewniających odpowiedni poziom rentowności czy cechujących się akceptowanym przez organizację poziomem ryzyka. Dobór konkretnych kryteriów i metod selekcji projektów powinien być dostosowany do sytuacji, potrzeb i możliwości danej organizacji.

---

<sup>8</sup> Zaakcentowanie zasobów ludzkich i materialnych wydaje się istotne, ponieważ w praktyce to te grupy zasobów są podstawą realizacji projektów, a kwestia odpowiedniej ich alokacji między projektami należy do jednego z podstawowych problemów zarządzania projektami. W przypadku zasobów niematerialnych, np. wiedzy, umiejętności, know-how czy doświadczenia, problem alokacji jest mniejszy, ponieważ z założenia mogą być one wykorzystywane w wielu projektach jednocześnie (multiplikacja).

Horyzont czasowy strategii zarządzania projektami ma charakter indywidualny i zależy m.in. od charakteru projektów, dynamiki otoczenia i okresu przyjętego w strategii nadrzędnej (ogólnej strategii organizacji). W firmach operujących w zmiennym otoczeniu, gdzie cykle życia produktów są krótkie, a projekty realizowane są w krótkich okresach, np. w sektorze IT, horyzont czasowy strategii będzie krótszy niż w sektorach o większej stabilności i dłuższym czasie realizacji projektów, np. budownictwie.

Wątpliwości budzi też umiejscowienie strategii zarządzania projektami względem strategii funkcjonalnych i określenie wzajemnych relacji między nimi. Możliwe do zastosowania są różne rozwiązania – przykładowe zob. rys. 2.



**Rys. 2.** Możliwe umiejscowienie strategii zarządzania projektami w układzie strategii

Źródło: opracowanie własne.

Obydwa rozwiązania mają zalety i słabości. Strategia zarządzania projektami jako odrębna strategia funkcjonalna, równoważna względem strategii funkcjonalnych (rozwiązanie A), zapewnia jej względną niezależność, co może przełożyć się na większy poziom autonomii projektów. Dodatkowo, w sytuacji wyodrębnienia biura zarządzania projektami lub jednostki o podobnych funkcjach, strategia zarządzania projektami wyznaczać będzie kierunek działań zatrudnionym w tej komórce pracownikom. Wadą takiego podejścia jest trudność w koordynacji z innymi strategiami funkcjonalnymi na etapie jej planowania i realizacji.

Drugie rozwiązanie lokuje strategię zarządzania projektami jako strategię przekrojową względem strategii funkcjonalnych (rozwiązanie B). Wówczas pojawiają się wspólne obszary, co z jednej strony przyczynia się do spójności i wzajemnego wsparcia, z drugiej jednak może powodować powstawanie konfliktów i trudności w określeniu podmiotów odpowiedzialnych za jej realizację. Utrudnione jest wówczas także rozliczanie z realizacji strategii (trudno określić, kto jest odpowiedzialny za poszczególne działania itd.).



W końcu, pojawiają się wątpliwości dotyczące tego, kto ma być odpowiedzialny za opracowanie i implementację strategii zarządzania projektami: czy zadanie to leżeć ma w gestii naczelnego kierownictwa, zespołu menedżerów projektów (np. kluczowych) czy innej jednostki wewnętrznej? Jeżeli w strukturze organizacji wyodrębniona została trwała jednostka pełniąca funkcję biura projektów, to uzasadnione wydaje się powierzenie zadań związanych z przygotowaniem i wdrożeniem strategii zarządzania projektami właśnie tej komórce, jednak w świetle badań ponad połowa przedsiębiorstw nie posiada takiej komórki (zob. np. [Wyrozębski, Juchiewicz, Metelski 2012]).

Oprócz przedstawionych wątpliwości wdrożenie strategicznego zarządzania projektami napotyka także pewne ograniczenia. Podstawową barierą związaną z wdrożeniem strategii zarządzania projektami są nieprzychylnie postawy kadry zarządzającej, tj. naczelnego kierownictwa i kierowników projektów. Strategia kojarzona jest bowiem najczęściej z typowym ujęciem planistycznym, tj. długim horyzontem czasowym, dużym stopniem formalizacji, brakiem elastyczności itd., czyli cechami niepasującymi do realiów działalności projektowej. Powoduje to sceptycyzm i powstawanie oporów przeciwko podejściu strategicznemu do projektów. Opory naczelnego kierownictwa wynikają również z niedostrzegania potrzeby całościowego spojrzenia na zarządzanie projektami, a często także z konieczności podjęcia niepopularnych decyzji oraz zdecydowanych działań: ingerencja w dotychczasową działalność, uporządkowanie i narzucenie wspólnych standardów działającym zespołom projektowym (problem ten jest szczególnie widoczny w sektorze publicznym).

Kierownicy projektów w większym stopniu dostrzegają potrzebę całościowego podejścia do zarządzania projektami w organizacji niż naczelne kierownictwo, ale niekiedy również ta grupa jest negatywnie lub sceptycznie nastawiona do podejmowania działań w tym obszarze. Powodem są obawy związane z ograniczeniem ich autonomii w realizacji projektów, centralną alokacją zasobów, ogólnym narzucaniem usztywniających norm i standardów, wzrostem formalizacji i w ogóle szeroko rozumianymi ograniczeniami.

## 7. Podsumowanie

Koncepcja strategicznego zarządzania projektami powstała w wyniku ewolucji podejścia projektowego i jest odpowiedzią na braki i niedoskonałości obserwowane w praktyce zarządzania projektami. Podejście to wykorzystuje i łączy dorobek z obszarów zarządzania projektami (m.in. metodyki i narzędzia, dojrzałość projektowa organizacji, zarządzanie wiedzą w projektach) oraz zarządzania strategicznego (m.in. narzędzia analizy organizacji i otoczenia, metody portfelowe, zasady formułowania i implementacji strategii).

Strategiczne zarządzanie projektami polega na całościowym spojrzeniu na realizację przedsięwzięć w organizacji (przy jednoczesnym zachowaniu ich względnej autonomii), zapewniając tym samym powiązanie projektów ze strategią organizacji,

zarządzanie wiązką spójnych przedsięwzięć, ujednoczenie metod, narzędzi i wsparcia informatycznego zarządzania projektami oraz wspomaganie procesów wymiany wiedzy i doskonalenia pracowników w projektach.

Niewątpliwym korzyściom wynikającym z zastosowania strategicznego zarządzania projektami towarzyszą również liczne wątpliwości i ograniczenia. Można przypuszczać, że podejście to będzie miało większe szanse powodzenia w organizacjach, w których projekty mają charakter powszechny i których kierownictwo dostrzega potrzebę kompleksowego podejścia i powiązania sfer zarządzania projektami z zarządzaniem strategicznym. Ważne jest też samo podejście do zarządzania strategicznego (przyjęta orientacja), utożsamianie i ograniczanie strategii do podejścia planistycznego może bowiem utrudniać implementację strategicznego zarządzania projektami, a po jego wdrożeniu może powodować zmniejszenie elastyczności organizacji.

Strategiczne zarządzanie projektami jest stosunkowo nową koncepcją, będącą w stadium rozwoju i nieposiadającą wielu przykładów zastosowań w praktyce. Jest to jednak obszar bardzo interesujący dla praktyki zarządzania, odpowiadający na jej aktualne potrzeby i przynoszący wymierne korzyści, a dla przedstawicieli świata nauki jest ciekawym i w niewielkim stopniu odkrytym polem badawczym.

## Literatura

- Cameron K.S., Quinn R.E., *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Jossey-Bass, San Francisco 2006.
- Cleland D.I., Ireland L.R., *Project Management. Strategic Design and Implementation*, McGraw-Hill, New York 1999.
- Ćwiklicki M., Jabłoński M., Włodarek T., *Samoorganizacja w zarządzaniu projektami metodą Scrum*, Mfiles.pl, Kraków 2010.
- Frame J.D., *Zarządzanie projektami w organizacjach*, WIG-Press, Warszawa 2001.
- Handy Ch., *Understanding Organizations*, Oxford University Press, New York 1993.
- Juchniewicz M., *Dojrzałość projektowa organizacji*, Bizarre, Warszawa 2009.
- Kerzner H., *Using the Project Management Maturity Model. Strategic Planning for Project Management*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey 2005.
- Kerzner H., *Project Management. A Systems Approach To Planning, Scheduling And Controlling*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey 2006.
- Koziński J., *Controlling – koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem czy narzędzie wspomagające zarządzanie*, [w:] *Controlling – koncepcje, wdrożenia*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 956, Wydawnictwo AE, Wrocław 2002.
- Lichtarski J.M., *Struktury zadaniowe. Składniki, własności i uwarunkowania*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Lientz B.P., Rea K.P., *Project Management for the 21st Century*, Academic Press, London 2002.
- Lock D., *Podstawy zarządzania projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- Moore S., *Strategic Project Management. Enabling a Productive Organization*, Wiley & Sons, New Jersey 2010.
- Nicholas J.M., Steyn H., *Zarządzanie projektami. Zastosowanie w biznesie, inżynierii i nowoczesnych technologiach*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.

- Pawlak M., *Zarządzanie projektami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- PricewaterhouseCoopers, *Global Project Management Survey. Boosting Business Performance through Programme and Project Management*, Belgia 2004.
- Roberts P., *Strategic Project Management. Creating the Conditions for Success*, Kogan Page, London 2012.
- Trocki M. (red.), *Metodyki zarządzania projektami*, Bizarre, Warszawa 2011.
- Trocki M., Grucza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
- Trocki M., Sońta-Drączkowska E., *Strategiczne zarządzanie projektami*, Bizarre, Warszawa 2009.
- Wyrozębski P., Juchniewicz M., Metelski W., *Wiedza, dojrzałość, ryzyko w zarządzaniu projektami. Wyniki badań*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.

## STRATEGIC PROJECT MANAGEMENT

**Summary:** Nowadays project management is no longer a set of basic rules, simple methods and tools. Project management has changed into more complex and holistic approach due to its evolution and links with other approaches. The goal of the paper is to present the essence and goals, as well as benefits and limitations of strategic project management.

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