



## Spis treści

Wstęp.....	1
<i>Jarosław Witkowski, Katarzyna Cheba: Zmiany w japońskim systemie zarządzania w warunkach spowolnienia gospodarczego (Changes in the Japanese management system in the conditions of economic slowdown) .....</i>	3
<i>Maria Aluchna: Wykorzystanie struktur piramidowych przez firmy rodzinne. Perspektywa ładu korporacyjnego (Use of pyramidal structures by family firms. Perspective of corporate governance).....</i>	10
<i>Łukasz Wawrzynek: Sieciowe uwarunkowania rozwijania potencjału innowacyjnego systemu zarządzania (Network conditions in the development of innovation potential of management system) .....</i>	18
<i>Marek Ćwiklicki: Klasyfikacja modeli zarządzania innowacjami (Classifications of business models innovation) .....</i>	27
<i>Joanna Kacała, Arkadiusz Wierzbic: Od systemów znormalizowanych do doskonałości biznesowej (From standardized systems to business excellence) .....</i>	32
<i>Marek Wąsowicz: Zarządzanie portfelem projektów jako przejaw dążenia organizacji do doskonałości (Project portfolio management as a way to achive organizational excellence) .....</i>	40

## Wstęp

Oddajemy w Państwa ręce kolejny numer czasopisma „Management Forum”. Proponujemy – zgodnie z przyjętą koncepcją – zróżnicowaną tematykę, tak aby stworzyć forum wymiany poglądów na temat różnych koncepcji i aspektów zarządzania

W pierwszym artykule zapoznacie się Państwo z japońskim systemem zarządzania przedsiębiorstwami i łańcuchami dostaw w warunkach spowolnienia gospodarczego oraz innych okolicznościach drastycznie zmieniających warunki ich funkcjonowania. Rozważania przedstawione w publikacji podzielone zostały na dwie zasadnicze części. W pierwszej przedstawiono makroekonomiczne i społeczne uwarunkowania, które w istotnym stopniu wpływają na zmiany w japońskim systemie zarządzania po 1989 roku, czyli od zakończenia okresu spektakularnego wzrostu, tzw. ekonomii bańki mydlanej (*bubble economy*). W drugiej części z kolei scharakteryzowano najważniejsze zmiany w japońskim systemie zarządzania, ze szczególnym uwzględnieniem zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi i ryzykiem w łańcuchach dostaw.

Kolejne opracowanie poświęcone jest funkcjonowaniu struktur piramidowych stosowanych przez spółki giełdowe kontrolowane lub cechujące się znacznym udziałem rodziny, bądź w szczególności przypadku założyciela, we własności. Struktury piramidowe wykorzystywane są w tego typu spółkach w celu zwiększenia kontroli przy jednoczesnym obniżeniu zaangażowania kapitałowego. Przedmiotem zainteresowania prowadzonej dyskusji są zatem spółki obecne na rynku kapitałowym, których akcje pozostają w obrocie giełdowym. Artykuł ma charakter teoretyczny i oparty jest na przeglądzie literatury światowej.

Ważnym tematem z punktu widzenia gospodarki jest problem identyfikacji sposobu budowania potencjału innowacyjnego

systemu zarządzania przez spojrzenie na elementy systemu w powiązaniu z cechami relacji sieci organizacyjnych. Przedstawiony artykuł wskazuje na fazy i czynniki innowacji w tworzeniu potencjału innowacyjnego organizacji. Bierze pod uwagę wiedzę jawną i ukrytą oraz uwarunkowania ich wymiany pomiędzy pracownikami w zakresie wzajemnego rozumienia się, angażowania i zaufania.

Innym spojrzeniem na problem innowacji jest identyfikacja i analiza modeli zarządzania innowacjami. W artykule wykorzystano krytyczną analizę piśmiennictwa dotyczącą biznesowych modeli innowacji (*business model innovation, innovation governance models*) i ich klasyfikacji, zawierającą syntezę badań nad tymi modelami pochodzących z ostatnich kilku lat.

Ciekawe ujęcie dążenia do doskonałości organizacyjnej zaprezentowano w artykule opisującym model doskonałości EFQM i systemy zarządzania jakością zgodne z ISO 9001. Pytanie kluczowe, jakie jest postawione, to określenie, czy porównanie tych dwóch narzędzi jest zasadne i na jakie elementy należy zwrócić uwagę, prowadząc takie analizy.

Na koniec przedstawiono wyniki badań dotyczące realizacji celów projektów i organizacji przez kierowników projektu. Holistyczne spojrzenie na organizację pozwala na podnoszenie sprawności i skuteczności działań. Nie skupiamy się wtedy na maksymalizowaniu korzyści płynących z pojedynczych projektów, ale najważniejszy jest dla nas jak najlepszy wynik portfela projektów, a w konsekwencji całej organizacji.

Mamy nadzieję, że przedstawiona tematyka okaże się dla Państwa interesującą i wartościową lekturą.

## Zarządzanie portfelem projektów jako przejaw dążenia organizacji do doskonałości

### Project portfolio management as a way to achieve organizational excellence

Marek Wąsowicz

*Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, e-mail: marek.wasowicz@ue.wroc.pl*

#### Streszczenie

Artykuł opisuje zagadnienie zarządzania wieloma projektami w organizacji. Jest to przejście od podejścia operacyjnego do zarządzania projektami, zorientowanego na pojedyncze projekty, do strategicznego zarządzania portfelem projektów. Pierwsza część artykułu wyjaśnia naturę zarządzania portfelem projektów. W drugiej części autor prezentuje wyniki badań dotyczące realizacji celów projektów i organizacji przez kierowników projektu. Holistyczne spojrzenie na organizację pozwala na podnoszenie sprawności i skuteczności działań. Nie skupiamy się wtedy na maksymalizowaniu korzyści płynących z pojedynczych projektów, ale najważniejszy jest dla nas jak najlepszy wynik portfela projektów, a w konsekwencji całej organizacji. Autor nie chciał wytworzyć złudnego poczucia, że zarządzanie portfelem projektów rozwiąże wszystkie problemy w obszarze zarządzania projektami. Wdrożenie jednak tego rozwiązania w organizacji realizującej projekty sprzyja postrzeganiu organizacji jako całości, a nie kultywowaniu tzw. silosów projektowych czy wysp operacyjnych. Należy oczekiwać, że ten trend w najbliższych latach będzie się szybko rozwijać, podnosząc efektywność organizacji realizujących projekty.

*Słowa kluczowe:* doskonałość, portfel projektów, zarządzanie projektami.

#### Abstract

The paper describes the issue of multi-project management in organization. It is transition from the operational approach to project management (single-project oriented) directed towards the strategic project portfolio management. The first part of the paper explains the nature of project portfolios. In the second part of the paper the author presents results of the research concerning objectives project and organization. A holistic approach to the organization allows for increasing the efficiency and effectiveness of operations. We do not focus on maximizing the benefits of individual projects, but the most important thing for us is the best score of the project portfolio and whole organization. In the coming years this trend will rapidly develop increasing the efficiency of organizations doing projects.

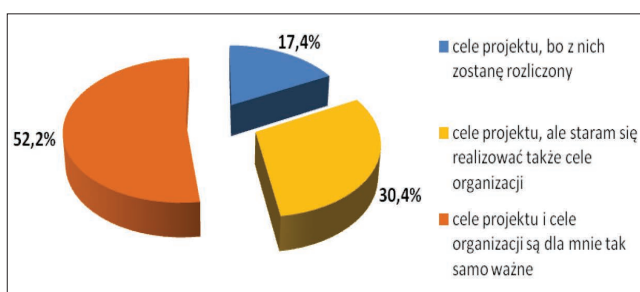
*Keywords:* excellence, project portfolio, project management.

## Wstęp

W początkowych fazach rozwoju zarządzania projektami skupiano się głównie na podstawowych aspektach związanych z realizacją projektu, tzn. na tym, jak zrealizować jego cele, nie przekraczając zakładanego czasu i budżetu. Nie bez znaczenia była też akceptacja klienta, która niekiedy zastępowała wcześniej wspomnianymi czynnikami i była wyznacznikiem sukcesu projektu. W ostatnich latach zaczęła dojrzywać koncepcja postrzegania każdego z realizowanych w firmie projektów jako składnika większej całości – organizacji. Ważne jest nie tylko osiągnięcie sukcesu projektu, istotny jest także sukces całej organizacji. Wydaje się to oczywiste, jednakże w wielu korporacjach wszelkie wskaźniki oceny kierowników projektów wskazują jednoznacznie na podnoszenie efektywności danego przedsięwzięcia, a nie mają powiązań z realizacją celów strategicznych organizacji.

### 1. Cele projektu a cele organizacji

Wielu menedżerów projektów w organizacjach staje przed dylematem pogodzenia realizacji celów projektu oraz celów organizacji. Nie zawsze te dwie rzeczy idą ze sobą w parze. Realizując przedsięwzięcia, niejednokrotnie możemy się natknąć na konflikt celów organizacji jako całości z osiągnięciem zamierzonych celów w projekcie. Jako przykład może tutaj posłużyć dostępność danego zasobu. Menedżer projektu do realizacji przedsięwzięcia potrzebuje określonego pracownika, brak tego pracownika w danym czasie spowoduje u niego przesunięcie terminu realizacji projektu. Z punktu widzenia project managera dostępność tego zasobu jest zatem kluczowa. Zupełnie inny obraz można mieć z poziomu organizacji. Może się okazać mianowicie, że pracownik o wiele bardziej potrzebny jest w innym przedsięwzięciu, gdzie jego brak spowoduje odstąpienie klienta od umowy i narazi organizację na zapłatę wysokich kar finansowych. Czy faktycznie kierownik projektu powinien spoglądać tak szeroko na realizowane przez siebie działania?



Rysunek 1. Stopień realizacji przez kierowników projektów celów projektu i celów organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

W świetle przeprowadzonych badań w przedsiębiorstwach<sup>1</sup> można dostrzec sytuację, w której kierownicy projektu niejednoznacznie wskazują, że starają się realizować cele organizacji (rys. 1).

Z przeprowadzonych badań dodatkowo wynika, że:

- w mikro- i małych przedsiębiorstwach ponad 68% respondentów twierdzi, że cele projektu i organizacji są dla nich tak samo ważne,
- w średnich przedsiębiorstwach tylko niecałe 17% respondentów traktuje cele organizacji i projektu jako równoważne, a aż ponad 83% respondentów stwierdza, że cele projektu są ważniejsze od celów organizacji, a połowa z nich, że tylko one się liczą,
- w dużych przedsiębiorstwach prawie 60% respondentów stara się realizować na równi cele organizacji i cele projektu.

W wynikach badań można dostrzec pewne prawidłowości. Widać, że najwyższy poziom postrzegania celów projektu i organizacji jako ważnych występuje w przedsiębiorstwach mikro i małych oraz dużych. Podłoże tych sytuacji wydaje się jednak zupełnie różne. W mikro- i małych przedsiębiorstwach często trudno oddzielić kwestie organizacji od kwestii realizowanych projektów. Projektów nie jest tak dużo jak w większych organizacjach i skupianie się na realizacji przedsięwzięć nie odciąga uwagi pracowników od celów organizacji. Widzą bezpośrednią zależność pomiędzy sukcesem projektu a sukcesem organizacji. Komunikacja w takich organizacjach pomiędzy kierownictwem a pracownikami jest często bardziej bezpośrednia, co także się przekłada na holistyczne postrzeganie organizacji.

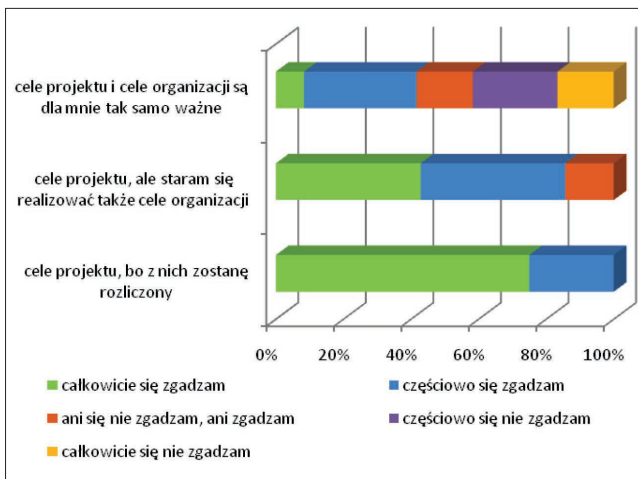
W organizacjach dużych specyfika działań jest inna. Realizują one wiele różnych przedsięwzięć, które w różnym stopniu wpływają na wyniki przedsiębiorstwa czy też realizację jego celów strategicznych. Stawianie na równi celów projektu i organizacji wynika ze sposobu rozliczania pracowników oraz bardziej zaawansowanych systemów zarządzania projektami, które uwzględniają już zarządzanie portfelem lub/i programem projektów.

Zdecydowanie niższe wskaźniki ukierunkowania na cele organizacji wskazują kierownicy zatrudnieni w średnich przedsiębiorstwach. Jako przyczynę takiej sytuacji można podać etap przejściowy w procesie rozwoju organizacji. W czasie ekspansji organizacja skupia się na podnoszeniu efektywności poszczególnych elementów składowych organizacji, a niekoniecznie jest w stanie skupić się na organizacji jako całości. Niestety ze względu na charakter badań autor nie ma dokładnych danych dotyczących historii przedsiębiorstw, więc wnioskowanie może być obarczone błędem.

Niezależnie od wielkości organizacji widać skupienie się project managerów na celach projektów (rys. 2). To oczywiście w żadnym wypadku nie może dziwić, bo za to są odpowiedzialni. Jeżeli jednak patrzymy na postrzeganie wagi realizacji celów organizacji, to można zauważyć, że tej pewności co do ich ważności już nie ma. Można zakładać, że dla części kierowników projektów cele organizacji realizowane są jakby „przy okazji”, tzn. skupiają się oni na realizacji przedsięwzięć, a jeśli przy okazji realizowane są także cele wyższego rzędu, to im to nie przeszkadza. Jednakże trudno od nich oczekiwać, że przy

<sup>1</sup> Badania przeprowadzono na próbie celowej 46 przedsiębiorstw realizujących projekt z terenu Polski. Odpowiedzi udzielały osoby bezpośrednio zarządzające projektami.

każdej decyzji będą analizować jej wpływ na inne projekty czy organizację jako całość.



Rysunek 2. Stopień skupiania się kierowników projektów na celach projektu i celach organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Wyniki badań wskazują na potencjalne problemy, jakie mogą wystąpić przy realizacji wielu projektów w organizacji. Zdaniem autora jednym ze sposobów podnoszenia efektywności organizacji, a tym samym dążenia jej do doskonałości jest wprowadzenie zarządzania portfelem projektów.

## 2. Funkcje portfela projektów w organizacji

Pojęcie portfela projektu nie jest pojęciem nowym, pojawia się ono w standardach zarządzania projektami od wielu lat [Managing Successful Projects with PRINCE2 2009; Wysocki, McGary 2005; A Guide to the Project Management 2004]. Brak dojrzałości projektowej wielu przedsiębiorstw i brak umiejętności czy też chęci spojrzenia holistycznego na organizację sprawiły jednak, że portfel projektów nie był w organizacjach często wykorzystywany.

Istnieje wiele definicji, które określają zarządzanie wieloma projektami (np. [Brzozowski; Sońta-Drączkowska 2012]). W niniejszym artykule przyjęta zostanie definicja za Project Management Institute, która traktuje portfel projektów jako *zbiór projektów lub programów oraz innych inicjatyw, które zostały zgrupowane razem, aby ułatwić efektywne zarządzanie i osiągnięcie celów strategicznych*. Projekty w portfelu są w określony sposób powiązane, najczęściej instytucjonalnie, finansowo, czasowo lub obiektowo [A Guide to the Project Management... 2013].

Zarządzanie portfelem projektów obejmuje wszelkie działania w zakresie planowania, organizowania i kontrolowania wielu projektów w celu uzyskania wymiernych korzyści dla organizacji.

Z perspektywy organizacji zarządzanie portfelem projektów powinno z jednej strony wynikać ze strategii i celów organizacji, dotyczy to również podejmowania inicjatyw, które realizują zamierzenia organizacji. Z drugiej strony powinno maksymalizować korzyści dla organizacji. Nie jest najważniejszy tutaj

sukces projektu, ale sukces portfela projektu, a w konsekwencji organizacji (rys. 3).



Rysunek 3. Poziomy zarządzania – perspektywa PMI

Źródło: [The Standard for Portfolio Management 2008].

Celem autora nie jest przedstawienie w niniejszym opracowaniu procesu zarządzania portfelem projektu, ale skupienie się na jego cechach charakterystycznych wpływających na zmierzaniu ku doskonałości.

Perspektywa portfela projektów pozwala na:

- Skupienie się na strategii – w organizacji pojawia się wiele podejmowanych inicjatyw, które często niepotrzebnie odciągają uwagę od realizacji przyjętej strategii organizacji.
- Jasne priorytety – ustalenie jasnych priorytetów wyboru projektów do realizacji. Spójny zestaw kryteriów decydujących, czy dane przedsięwzięcie jest przyjmowane do wykonania przez organizację.
- Strategiczne zarządzanie ryzykiem – podejmowanie kolejnych przedsięwzięć przez kierowników projektu powoduje konieczność rewizji identyfikacji i oceny ryzyka w innych projektach, ponieważ mogą one ulec zmianie.
- Rozwijanie i koordynacja współpracy – wymiana informacji pomiędzy projektami i tworzenie kultury kooperacji.
- Systemowe spojrzenie na projekty – dostarcza możliwości oceny zasadności prowadzenia danego projektu przez osoby niezwiązane z nim. Wiele aspektów może nie być zauważalnych z poziomu jednego projektu. Spojrzenie całościowe pozwala na porządki w projektach, np. rezygnację z projektów martwych, obciążonych zbyt dużym ryzykiem lub niedających wymiernych korzyści w stosunku do zaangażowanych zasobów.

W całości sprawnego działania zarządzania portfelem projektów istotną rolę odgrywa menedżer portfela i zarząd portfela [The Standard for Portfolio Management 2008]:

- Menedżer odpowiada od strony operacyjnej za sprawne funkcjonowanie procesu zarządzania portfelem. To on zapewnia sprawne procedury i procesy związane z zarządzaniem projektami. Wprowadza narzędzia komunikacji i odpowiada ze płynną alokacją zasobów.

- Zarząd portfela podejmuje decyzje dotyczące zaangażowania się w poszczególne komponenty portfela oraz nadaje im priorytety. Właśnie dlatego musi składać się z osób, które mają wiedzę, doświadczenie i uprawnienia pozwalające zarówno na merytoryczną ocenę projektów, jak i na oszacowanie ich zgodności ze strategią. Zarząd portfela działa, opierając się na regułach ustalonych z zarządem organizacji, gwarantujących realizację strategii.

Wskazanie odpowiednich osób na powyższe stanowiska zdecydowanie podnosi szanse na sprawne zarządzanie portfelem projektów.

## Zakończenie

Wdrożenie zarządzania portfelem projektów w organizacji realizującej wiele przedsięwzięć bez wątpienia należy uznać za działanie zmierzające do doskonalenia organizacji. Holistyczne spojrzenie na organizację pozwala na podnoszenie sprawności i skuteczności działań. Nie skupiamy się wtedy na maksymalizowaniu korzyści płynących z pojedynczych projektów, ale najważniejszy jest dla nas jak najlepszy wynik portfela projektów, a w konsekwencji całej organizacji. Dążenie do optymalizowania portfolio może powodować w pojedynczych przedsięwzięciach sytuację odbiegającą od zasad efektywnego zarządzania projektem, np. przekroczenie czasu trwania projektu czy też budżetu, a nawet rezygnację z części inicjatyw.

Autor nie chciał wytworzyć złudnego poczucia, że zarządzanie portfelem projektów rozwiąże wszystkie problemy w obszarze zarządzania projektami. Wdrożenie jednak tego rozwiązania w organizacji realizującej projekty sprzyja postrzeganiu organizacji jako całości, a nie kultywowaniu tzw. silosów pro-

jektowych czy wysp operacyjnych. Należy oczekiwać, że ten trend w najbliższych latach będzie się szybko rozwijać, podnosząc efektywność organizacji realizujących projekty.

## Literatura

- A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Third Edition (PMBOK® Guide), 2004, Project Management Institute, Newtown Square.
- A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Fifth Edition (PMBOK® Guide), 2013, Project Management Institute, Newtown Square.
- Brzozowski M., 2014, *Metody zarządzania portfelem projektów*, Studia Oeconomica Posnaniensia, vol. 2, no. 11(272).
- Kerzner H., 2009, *Project Management. A Systems Approach To Planning, Scheduling And Controlling*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey.
- Kozarkiewicz A., 2012, *Zarządzanie portfelami projektów*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa.
- Lichtarski J.M., Wąsowicz M., 2014, *Uwarunkowania rozwoju strategicznego zarządzania projektami w organizacji*, Organizacji i Kierowanie, nr 1A.
- Managing Successful Projects with PRINCE2, 2009, Office of Government Commerce, The Stationary Office, Norwich.
- Sońta-Drączkowska E., 2012, *Zarządzanie wieloma projektami*, PWE, Warszawa.
- The Standard for Portfolio Management, Second Edition, 2008, Project Management Institute, Newtown Square.
- Wysocki R., McGary R., 2005, *Efektywne zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.