

Jacek STROJNY¹

KULTURA PROJEKTOWA – PARAMETRY OCENY I WPLYW NA PRZEBIEG PROJEKTÓW

W artykule przedstawiono zagadnienie oceny dojrzałości projektowej. Jej przeprowadzenie jest ważną czynnością analityczną, którą można wykonywać w dwóch głównych przypadkach. Po pierwsze, służy do przeprowadzenia analizy przedwdrożeniowej w ramach projektów wdrożenia metody zarządzania projektami, pozwalając ocenić wyjściowy poziom orientacji projektowej. Po drugie, ocena dojrzałości projektowej powinna być elementem audytów Systemu Zarządzania Projektami w organizacjach w których już tę metodę wdrożono. Dzięki temu uzyskuje się cykliczną informację na temat poziomu orientacji projektowej oraz skuteczności procesów rozwojowych tym zakresie.

Mimo sporej użyteczności tego typu badania jest ono w Polsce wciąż traktowane raczej w kontekście badań naukowych niż procedury wchodzącej w skład procesu zarządzania organizacją. Tymczasem dzięki tego typu badaniom organizacja uzyskuje możliwość wyznaczania kierunków zmian strategicznych w zakresie związanym z orientacją projektową. Wyjaśniając to zagadnienie, autor skupia się w niniejszym artykule na przedstawieniu możliwości wykorzystania oceny dojrzałości projektowej w obszarze kultury projektowej organizacji. W zastosowanym, autorskim narzędziu służącym do przeprowadzania badania jest to pierwszy z pięciu wymiarów orientacji projektowej. Pozostałe odnoszą się natomiast do: zarządzania zespołem projektowym, zarządzania strategicznego, przebiegu modelu fazowego oraz kompleksowego podejścia do zarządzania projektami.

W artykule omówiono procedurę przeprowadzenia badania z wykorzystaniem narzędzia, odnosząc się zarówno do procesu zbierania informacji, jak i analizy i prezentacji wyników. Zwrócono uwagę na konieczność zachowania obiektywizmu w ocenie, co wymaga raczej powołania zespołu oceniającego. Dzięki odpowiednio przygotowanej procedurze ocena sytuacji znacznie bardziej odpowiada rzeczywistości organizacyjnej.

Słowa kluczowe: zarządzanie projektami, wdrożenia, badania, audyt systemowy

1. WPROWADZENIE

Orientacja projektowa organizacji to jedno z systemowych podejść do procesu zarządzania we współczesnych organizacjach. Opiera się ona na metodzie zarządzania projektami, która jest lub może być zaimplementowana w wielu współczesnych podmiotach gospodarczych, organizacjach pozarządowych oraz instytucjach publicznych. Skuteczność orientacji projektowej oraz jej dostosowanie do wymagań stawianych przez burzliwe otoczenie każe poszukiwać możliwości i mechanizmów oceny dojrzałości projektowej. Jej przeprowadzenie jest niezbędnym elementem wdrożenia Systemu Zarządzania Projektami i powinno stanowić ważną część analizy przedwdrożeniowej. Ponadto ocenę dojrzałości projektowej warto także wpisać w proces doskonalenia organizacji pod kątem realizacji projektów i stosować w cyklicznych audytach systemu (np. raz w roku).

¹ Dr Jacek Strojny, Katedra Ekonomii, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska, al. Powstańców Warszawy 10, 35-959 Rzeszów, tel. (0-17) 8651529, e-mail: jstrojny@prz.edu.pl

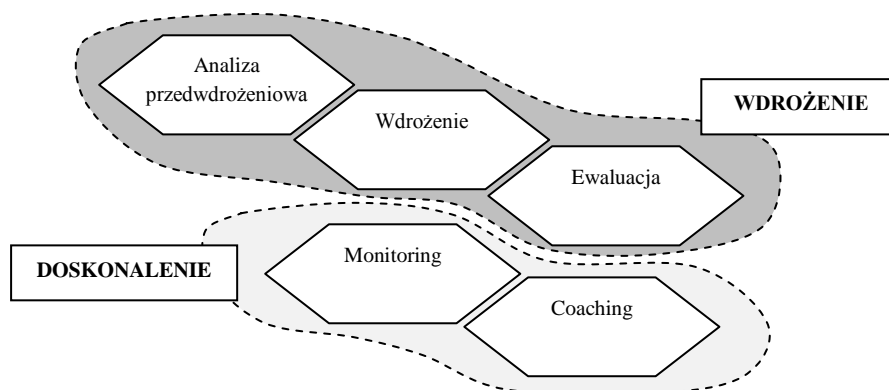
Głównym celem badania dojrzałości projektowej jest odpowiedź na pytanie o to, jak bardzo dojrzałe są praktyki związane z zarządzaniem projektami i programami. Odpowiedź ta powinna być możliwie obiektywna, co wymaga oczywiście zastosowania odpowiednio przygotowanego narzędzia badawczego (kwestionariusza), a także procedury zapewniającej obiektywne jego wypełnienie. Możliwe jest tutaj wykorzystanie zewnętrznych ekspertów, którzy potrafią ocenić wewnętrzne cechy organizacji w oderwaniu od wewnętrznych uwarunkowań, które mogą zakłócać ocenę. Oczywiście w przypadku wykorzystania mechanizmu samooceny warto zapewnić obiektywizm, angażując większą liczbę osób. Dzięki temu uzyskane wyniki mogą być bardziej obiektywne, niż gdyby ocena była przygotowywana przez jedną osobę.

Metoda zarządzania projektami znajduje się w zaawansowanej fazie cyklu rozwoju, dzięki czemu udało się już wypracować znane na świecie modele oceny dojrzałości projektowej. Można tutaj wymienić chociażby *Project Management Maturity Model* (PMMM), *PRINCE2® Maturity Model* (P2MM). W niniejszym artykule przedstawiono podejście wypracowane przez J. Strojnego i K. Witkowskiego pod nazwą *pro-Five Maturity Model*, będące elementem metodyki pro-Five, przystosowanej do wdrożenia Systemu Zarządzania Projektami. Stworzony kwestionariusz zaprezentowano w niniejszej publikacji w części dotyczącej przyjętego do analizy obszaru, czyli kultury projektowej. Zaproponowano zarówno parametry oceny, jak i przebieg badania dojrzałości projektowej. Uzasadniając wybór obszaru, analizie poddano także wpływ kultury projektowej na przebieg projektów.

2. IDENTYFIKACJA I OCENA WYMIARÓW ORIENTACJI PROJEKTOWEJ W PODEJŚCIU PRO-FIVE

Podejście pro-Five jest dedykowaną metodyką wdrożenia Systemu Zarządzania Projektami. Może być ona wykorzystywana w dowolnej organizacji, która zamierza wprowadzić orientację projektową lub w szerszym zakresie – orientację zadaniową. W ramach tej metodyki wyodrębniono pięć podstawowych obszarów działania (rys. 1.), do których należą: analiza przedwdrożeniowa, wdrożenie, ewaluacja, monitoring i coaching. Pierwsze trzy składają się na projekt wdrożeniowy. Natomiast dwa kolejne obszary wiążą się z procesem rozwoju i doskonalenia orientacji projektowej.

Rys. 1. Schemat działań w metodyce pro-Five



Źródło: opracowanie własne.

W prezentowanym podejściu ocenę dojrzałości projektowej prowadzi się zarówno podczas wdrożenia, jak i doskonalenia Systemu Zarządzania Projektami. W ramach analizy przedwdrożeniowej badanie pozwala ustalić te obszary, które wymagają szczególnego oddziaływania podczas wdrożenia. Skutki podjętych działań wdrożeniowych ocenia się w ramach ewaluacji. Oczywiście zakończenie wdrożenia Systemu Zarządzania Projektami nie oznacza zakończenia działań związanych z kształtowaniem warunków realizacji projektu. Proces doskonalenia wymaga wprowadzenia cyklicznych audytów w ramach procedury monitoringu. Jedną z czynności, którą należy tutaj podjąć, jest pomiar wyodrębnionych obszarów dojrzałości projektowej. Dzięki temu jest możliwe wskazywanie zmian dokonujących się na bieżąco w organizacji i podejmowanie działań korygujących.

Niezależnie od tego, kiedy wykonywana jest ocena dojrzałości projektowej, polega ona zawsze na zbieraniu informacji, czy stosowane w organizacji rozwiązania świadczą o wysokim poziomie doskonałości projektowej. W badaniu wykorzystuje się kwestionariusz, który pozwala mierzyć przyjęte w danej koncepcji badania obszary orientacji projektowej. Warto zadbać o to, aby badania wykonywane w różnych momentach pozwalały na porównanie wyników i śledzenie postępów podejmowanych działań wdrożeniowych czy doskonalących.

W koncepcji pro-Five badanie wykorzystuje kwestionariusz pozwalający na ocenę pięciu podstawowych wymiarów orientacji projektowej:

1. Wymiar 1. Standardy kultury projektowej,
2. Wymiar 2. Zarządzanie zespołem projektowym,
3. Wymiar 3. Zarządzanie strategiczne,
4. Wymiar 4. Przebieg modelu fazowego,
5. Wymiar 5. Kompleksowe podejście do zarządzania projektami.

Każdy z nich podzielono na wskaźniki szczegółowe, których pomiar odbywa się poprzez odpowiedź na postawione pytania. Osoby dokonujące pomiaru mają możliwość wybrania do każdego pytania jednej z pięciu odpowiedzi przygotowanych na podstawie skali Likerta. W badaniu wykorzystuje się następujące oznaczenia odpowiedzi: 1 – zdecydowanie nie; 2 – raczej nie; 3 – ani tak, ani nie, 4 – raczej tak; 5 – zdecydowanie tak. Jeśli sytuacja opisana w pytaniu zdecydowanie nie dotyczy badanej organizacji, respondenci zaznaczają odpowiedź 1 – zdecydowanie nie, natomiast jeśli dotyczy w pełni, zaznaczają odpowiedź 5 – zdecydowanie tak.

Badanie dojrzałości projektowej wymaga powołania zespołu oceniającego, którego praca przebiega w następujących etapach:

1. Zapoznanie osób oceniających z celem oceny i przebiegiem procedury oceny.
2. Dokonanie indywidualnej oceny organizacji przez każdego z członków zespołu oceniającego bez konsultowania się z pozostałymi uczestnikami.
3. Zebranie wszystkich indywidualnych ocen oraz wyliczenie na ich podstawie średniej wartości ocen na poziomie pytań oraz wartości odchyłeń pomiędzy skrajnymi ocenami.
4. Analiza odchyłeń przekraczających ustaloną wartość (np. 2 pkt.).
5. Uzgodnienie ostatecznych ocen indywidualnych oraz ponowne wyliczenie średnich wartości ocen.

Przeprowadzone w ten sposób badanie pozwala ocenić ogólny poziom dojrzałości projektowej w organizacji. Kierownictwo uzyskuje dzięki temu ogólny pogląd na temat dostosowania organizacji do sprawnego zarządzania przedsięwzięciami tymczasowymi (projektami i programami). Może na tej podstawie bardziej świadomie przyjąć uzasadnienie biznesowe dla wdrożenia innowacji organizacyjnej. Warto podkreślić, że tego typu

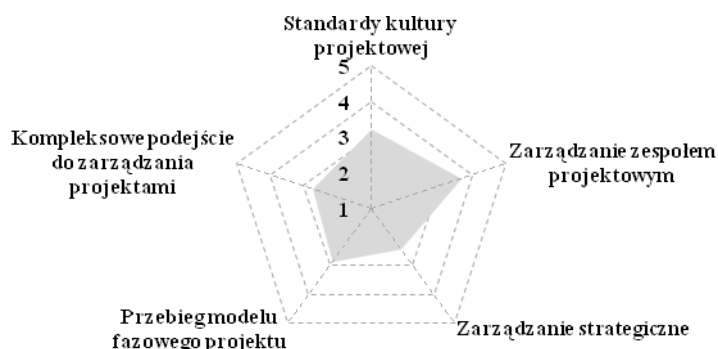
przedsięwzięcia mają często charakter radykalnej zmiany. Jej sprawne przeprowadzenie może być możliwe tylko po wcześniejszym określeniu głównych kierunków działania (priorytetów). Temu właśnie służą wartości ocen wyliczone na poziomie poszczególnych wymiarów podstawowych orientacji projektowej oraz wchodzących w ich skład wskaźników.

Odpowiedzi na postawione pytania są podstawą do wyliczenia wskaźników zagregowanych (ocen zbiorczych na trzech poziomach szczegółowości):

1. Ocenę na poziomie wskaźnika szczegółowego, wyliczaną jako średnią arytmetyczną z odpowiedzi na pięć pytań w ramach tego wskaźnika.
2. Ocenę na poziomie wymiaru podstawowego orientacji projektowej, wyliczaną jako średnią arytmetyczną z wartości ocen wskaźników szczegółowych w ramach wymiaru.
3. Ocenę poziomu dojrzałości projektowej, wyliczaną jako średnią z wartości wymiarów podstawowych orientacji projektowej.

Przykładowe wyniki przeprowadzonego badania na poziomie wymiarów podstawowych orientacji projektowej przedstawia rys. 2.

Rys. 2. Prezentacja wyników oceny dojrzałości projektowej – wymiary podstawowe orientacji projektowej według podejścia pro-Five



Źródło: opracowanie własne.

Podobną użyteczność badania można oczywiście zaobserwować także na płaszczyźnie ewaluacyjnej, a więc w wypadku oceny wdrożenia czy cyklicznego audytu. W każdym z tych wypadków kierownictwo uzyskuje zarówno ogólną, jak i szczegółową informację na temat efektów podejmowanych działań. W wypadku przyjęcia odpowiedniego sposobu formułowania celów badanie stanowi więc zarówno podstawę do ich formułowania, jak i główny mechanizm weryfikacji.

Przygotowując plan wdrożenia lub doskonalenia Systemu Zarządzania Projektami, warto więc także oprzeć konstrukcję struktury podziału prac (hierarchiczna lista zadań do wykonania) na przyjętej w danej organizacji koncepcji struktury orientacji zadaniowej. Poszczególne zadania na poziomie pakietów pracy lub zadań zbiorczych niższego rzędu mogą wówczas odpowiadać wskaźnikom wymiaru, główne zadania zbiorcze (etapy) zaś – wymiarom podstawowym orientacji projektowej. Taki układ planu pracy pozwala także uzyskać czytelny obraz przyjętych celów wdrożenia lub doskonalenia.

Przykładowy schemat planowania umożliwiającego monitoring celów związanych z osiągnięciem określonego poziomu dojrzałości projektowej przedstawia się więc następująco:

- identyfikacja stanu: aktualny poziom dojrzałości projektowej w wymiarze „Standardy kultury projektowej” wynosi 3,21 pkt.,
- cel działania: zwiększenie poziomu dojrzałości projektowej w wymiarze „Standardy kultury projektowej” do poziomu 4,00 pkt. na zakończenie wdrożenia,
- miernik celu: ocena wskaźnika „Standardy kultury projektowej”,
- wartość docelowa miernika: 4,00 pkt.,
- zadanie zbiorcze (etap): wdrożenie standardów kultury projektowej.

Proponowany tutaj mechanizm postępowania stanowi także bardzo efektywne narzędzie służące do określania odpowiedzialności poszczególnych osób lub podmiotów. Osoba odpowiedzialna za wdrożenie lub doskonalenie orientacji projektowej organizacji może dzięki temu stosować czytelny proces delegowania, wspomagając go systemem motywowania opartym na czytelnych kontraktach o cele². Precyzyjne określenia dążeń organizacji związanych z poziomem doskonałości projektowej oraz skuteczne narzędzie pomiaru dają gwarancję dużej koncentracji osób na wykonywaniu powierzonych działań.

3. WPLYW KULTURY PROJEKTOWEJ NA PRZEBIEG PROCESU ZARZĄDZANIA

W niniejszym artykule ze względu na ograniczony rozmiar przedstawiono możliwości wykorzystania oceny tylko jednego z pięciu wymiarów orientacji projektowej, wyodrębnionych w podejściu pro-Five, a więc „Standardów kultury projektowej”. Przedstawiono narzędzie badawcze Kwestionariusz oceny dojrzałości projektowej w części dotyczącej omawianego wymiaru (pytania dotyczące poszczególnych wskaźników). Następnie scharakteryzowano wskaźniki kultury projektowej, uzyskując dzięki temu możliwość omówienia ich wpływu na przebieg projektów.

Budując jakiegokolwiek narzędzie do badania pewnego zjawiska, należy przyjąć określony punkt widzenia, formułując bądź wykorzystując już istniejące w literaturze przedmiotu pojęcia. Pojęcie kultury jest bardzo często i w wielu różnorodnych kontekstach wykorzystywane w naukach społecznych. Podkreśla się, że kultura to „względnie zintegrowana całość obejmująca zachowania ludzi przebiegające według wspólnych dla zbiorowości społecznej wzorów wykształconych i przyswajanych w toku interakcji oraz zawierająca wytwory takich zachowań”³. Przyjmując takie pojęcie kultury, warto rozważyć jej trzy podstawowe aspekty⁴:

- materialny: rezultaty wytwarzania,
- kinetyczny: jawne zachowania,
- psychologiczny: wiedzę, postawy i wartości.

² Kontrakty o cele, to element systemu motywowania pracowników polegający na uzgadnianiu w ramach przedsiębiorstwa celów, które w danym okresie mają być osiągnięte przez poszczególne komórki organizacyjne przedsiębiorstwa oraz pracowników.

³ A. Kłosowska, *Kultura masowa. Krytyka i obrona*, PWN, Warszawa 1980, cyt. za: M. Pacholski, A. Słaboń, *Słownik pojęć socjologicznych*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1997, s. 89.

⁴ R. Linton, *Kulturowe podstawy osobowości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 54–55.

W rozważaniach dotyczących organizacji stosuje się pojęcie kultury organizacyjnej. Pojęcie to wprowadzone w połowie ubiegłego wieku przez Elliotta Jaquesa⁵ należy współcześnie do grupy najważniejszych w naukach o zarządzaniu. Jest ona rozumiana jako „system typowych dla danego przedsiębiorstwa [organizacji – przyp. aut.] wartości, norm, przekonań, obyczajów, ceremonii, etyki i języka, który rozwija się w długim okresie, a jego wynikiem jest uformowanie się wzorców postępowania dla całej grupy społecznej oraz określonej hierarchii wartości”⁶. Szczególną formą kultury organizacyjnej jest tak zwana kultura projektowa. Jej kształtowaniem zainteresowane są współczesne podmioty, które dążąc do zwiększenia efektywności i skuteczności działania, decydują się na wprowadzenie orientacji projektowej.

Badanie kultury projektowej oznacza odnoszenie się do typowych aspektów kultury organizacyjnej, które jednak analizuje się z perspektywy skuteczności procesu zarządzania projektami. Warto podkreślić, że niezależnie od tego, czy bada się kulturę w ogóle, kulturę organizacyjną, czy kulturę projektową, znacznie łatwiej ocenić wymiar aspekt zewnętrzny (materialny czy kinetyczny) niż psychologiczny, zwłaszcza w zakresie postaw i wartości. W koncepcji pro-Five badanie dojrzałości projektowej nie pozwala na czytelne wyodrębnienie tych wymiarów podstawowych czy też ich wskaźników, które opisują kulturę projektową. Można zaryzykować, że zjawisko to jest badane za pomocą pytań zawartych w całym kwestionariuszu. Wyodrębniono natomiast jeden wymiar – „Standardy kultury projektowej”, który ma na celu ocenę najbardziej czytelnych sygnałów świadczących o tym, na jakim poziomie wykształciła się kultura projektowa danej organizacji. Zaproponowano tutaj następujące wskaźniki służące do szczegółowej oceny wymiaru:

- Znaczenie projektów w organizacji,
- Systemowe podejście do zarządzania projektami,
- Wsparcie podejścia projektowego,
- Design organizacji zorientowanej projektowo,
- Narzędzia IT wspomagające zarządzanie projektami.

Przyjęto, że podstawowym przejawem kultury projektowej jest taki sposób realizacji zadań organizacji, który pozwala na jak największe wykorzystanie formuły projektowej. Warto podkreślić, że główną determinantą jest tutaj specyfika branżowa. W przedsiębiorstwach budowlanych czy niektórych informatycznych wytwarzanie produktów lub realizacja usług w całości wpisuje się w specyfikę projektu. Dlatego też takie organizacje w naturalny sposób przyswajają i wypracowują mechanizmy działania, z których wynika znacząca rola projektów. Można ją oceniać zarówno w ujęciu ilościowym (liczba zadań realizowanych w formule projektowej), wartościowym (łączna wartość realizowanych projektów), alokacji zasobów (liczba roboczogodzin lub etatów zaangażowanych w projekty). Oczywiście duże znaczenie ma także postawa zarządu i pracowników. Promowanie podejścia projektowego może powodować sytuację, w której – gdy dane zadanie może być wykonywane bądź w ramach struktury liniowej i zadań ciągłych, bądź w ramach struktury tymczasowej i w formule przedsięwzięcia tymczasowego – to zostanie wybrany ten drugi wariant. To od zarządu organizacji zależy, na ile chętnie pracownicy będą włączać się w realizację projektów. Oprócz zachęt konieczne jest tutaj wprowadzenie rozwiązań prawnych (np. zapisów w umowach o

⁵ E. Jaques, *The Changing Culture of a Factory*, Tavistock, London 1951, s. 251, cyt. za: G. Aniszewska, *Geneza pojęcia kultura organizacyjna*, „Przegląd Organizacji” 2003/17, s. 18.

⁶ *Ekonomika innowacji*, red. J. Czupiał, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1994, s. 55.

pracę zobowiązujących do realizacji części etatu w ramach projektów) czy odpowiednio skonstruowanego systemu motywowania.

Konsekwencją dużego znaczenia projektów w organizacji jest poszukiwanie możliwości odpowiedniej organizacji procesu zarządzania. Użyteczne są tutaj metodyki lub wytyczne wypracowane przez różne organizacje zajmujące się promowaniem i rozwijaniem metody zarządzania projektami. Należą do nich wymienione już w niniejszym artykule PMI, PRINCE2® czy IPMA. Pozwalają one na przyjęcie podejścia systemowego do zarządzania projektami, którego przejawy to między innymi:

- stosowanie kategoryzacji projektów,
- stosowanie systemu kodowania projektów i struktury podziału prac,
- stosowanie technik definiowania, planowania i controllingu operacyjnego projektów,
- stosowanie cyklicznych przeglądów (audytów) systemowych.

Oczywiście podejście systemowe wymaga wsparcia zarówno wewnątrz organizacji, jak i w relacjach z innymi podmiotami. Warto zatem przyjrzeć się relacjom pomiędzy kierownikami liniowymi a kierownikami projektów. Na styku ich działania – zarówno w odniesieniu do zasobów, jak i w wielu innych obszarach – mogą bowiem występować odmienne partykularne interesy. Podkreślenie dominacji podejścia projektowego nad procesowym wymaga więc czynnego udziału kierowników liniowych w tworzeniu środowiska sprzyjającego realizacji projektów. Chodzi tutaj zarówno o udostępnianie odpowiednich zasobów (głównie pracowników), ale także o włączanie się liniowych komórek organizacyjnych w wykonywanie zadań związanych z realizacją projektów. Osiągnięciu takiego stanu sprzyja taka organizacja pracy, w której rola kierownika projektu jest wyraźnie podkreślona i odpowiednio umocowana względem kierowników liniowych. Dlatego też wyrazem kultury projektowej jest z całą pewnością macierzowa lub projektowa struktura organizacyjna. Wyrazem instytucjonalizacji wsparcia realizacji projektów jest uzupełnienie tej struktury o wyspecjalizowane komórki organizacyjne – liniową typu PMO (*Project Management Office*) oraz tymczasową o charakterze komitetu sterującego.

Organizacja zorientowana projektowo poszukuje także możliwości wsparcia takiego podejścia także poza swoimi granicami. Stąd też wyrazem kultury projektowej są działania związane z propagowaniem i tworzeniem rozwiązań sprzyjających przyjmowaniu podejścia projektowego także przez podmioty współpracujące – klientów, dostawców itd. Dzięki wybraniu w podejściu projektowym płaszczyzny B2B (*business to business*) łatwiej się zarządza projektami, uzyskując także bardziej wymierne efekty związane ze skutecznością i efektywnością działania.

Oceniając kulturę projektową, warto także zwrócić uwagę na widoczne elementy składające się na *desing* organizacji zorientowanej projektowo, rozumiany jako materialne i behawioralne elementy jej projektu. Część z nich jest szczególnie widoczna nawet przy bardzo ograniczonym kontakcie z organizacją. Chodzi tutaj na przykład o sferę werbalną, a więc stosowane w codziennym życiu organizacji pojęcia nawiązujące do metody zarządzania projektami oraz nazwy funkcji, stanowisk czy komórek organizacyjnych. Osoba otrzymująca wizytówkę z nazwą stanowiska „Kierownik projektu” już na tej podstawie może wnioskować, że w organizacji, z którą nawiązuje kontakt, zastosowano pewne elementy orientacji projektowej. Jeszcze bardziej widocznym tego przejawem może być wykorzystywanie między innymi wyników niektórych technik metody zarządzania projektami w kontaktach z kontrahentami. Na przykład przesłanie klientowi harmonogramu projektu w postaci wykresu Gantta jest bardzo wyraźnym przejawem stosowania podejścia projektowego.

Duża część elementów składających się na desing organizacji zorientowanej projektowo ma oczywiście także zastosowanie wewnętrzne. Przykładem jest chociażby akcentowanie ważnych dla projektu momentów (np. komunikowanie ich rozpoczęcia czy zakończenia) czy stosowanie pisemnego podziękowania za udział w projekcie. Przejawem znacznej dojrzałości w tym obszarze jest także stosowanie ujednoliconych (w tym graficznie) wzorów dokumentów projektowych. Powstają one zazwyczaj w wyniku przyjęcia określonego podejścia do zarządzania projektami.

W definicjach kultury pojawiają się także często cechy związane z określonymi kompetencjami. Kultura projektowa wiąże się oczywiście z umiejętnością stosowania technik definiowania, planowania i controllingu operacyjnego projektów. Wykorzystanie zwłaszcza dwóch ostatnich grup technik wymaga współcześnie przetwarzania znaczącej liczby informacji. To z kolei przekłada się na konieczność wsparcia narzędzi IT. Dlatego też ich wykorzystanie jest bardzo wyraźnym przejawem dojrzałości projektowej danej organizacji. Warto jednak podkreślić, że nie chodzi tutaj o dysponowanie takimi narzędziami, ale o ich stosowanie w poszczególnych fazach i obszarach zarządzania projektem.

Przyjęty w podejściu pro-Five i przedstawiony wyżej sposób interpretacji poszczególnych elementów wymiaru „Standardy kultury projektowej” przekłada się na sposób konstrukcji narzędzia. Wskaźniki szczegółowe wymiaru badane są za pomocą stwierdzeń, które pozwalają ocenić czy w badanej organizacji rozwinięty jest dany standard, czy też nie. Propozycję zawartą w tabeli 1 zweryfikowano zarówno w ramach analizy przedwdrożeniowej, jak i podczas ewaluacji wdrożenia. Narzędzie wymaga jednak znacznie większej liczby testów weryfikujących zarówno jego użyteczność, jak i wewnętrzną spójność przyjętego wielowymiarowego modelu orientacji projektowej.

Tabela 1. Kwestionariusz oceny dojrzałości projektowej – wymiar „Standardy kultury projektowej”

KWESTIONARIUSZ OCENY DOJRZAŁOŚCI PROJEKTOWEJ		
Kod	Wymiary orientacji projektowej	Ocena
0.	Poziom dojrzałości projektowej	
1.	Standardy kultury projektowej	
1.1.	Znaczenie projektów w organizacji	
1.1.1.	Projekty stanowią istotną część aktywności organizacji	
1.1.2.	Zarząd promuje podejście projektowe do przedsięwzięć	
1.1.3.	Informacje o najważniejszych projektach organizacji są przekazywane wszystkim pracownikom	
1.1.4.	Pracownicy chętnie angażują się w nowe przedsięwzięcia	
1.1.5.	Zaangażowanie pracowników w projekty jest wspierane przez Zarząd i kierowników liniowych	
1.2.	Systemowe podejście do zarządzania projektami	
1.2.1.	Organizacja stosuje rozwiązania oparte na znanych metodykach lub wytycznych zarządzania projektami	
1.2.2.	Projekty są kategoryzowane, a zakres stosowanej dokumentacji różni się w zależności od kategorii projektu	
1.2.3.	Dokonywane są cykliczne przeglądy systemu zarządzania projektami i wprowadzane są zmiany doskonalące system	
1.2.4.	Do definiowania, planowania i controllingu operacyjnego projektów stosowane są dedykowane do tego celu techniki	
1.2.5.	W projektach istnieje jednolity system kodowania projektów i zadań	
1.3.	Wsparcie dla podejścia projektowego	
1.3.1.	Zarząd i kierownicy liniowi wspomagają kierowników projektu i innych członków zespołów projektowych w realizacji projektów	
1.3.2.	Struktura organizacyjna i regulamin organizacyjny sprzyjają umocnieniu roli kierownika projektu	

Tabela 1. c.d.

KWESTIONARIUSZ OCENY DOJRZAŁOŚCI PROJEKTOWEJ		
Kod	Wymiary orientacji projektowej	Ocena
1.3.3.	Kooperanci organizacji (klienci, dostawcy, instytucje finansujące) są zachęceni do stosowania podejścia projektowego	
1.3.4.	Istnieją komórki organizacyjne wyspecjalizowane we wspieraniu, monitoringu oraz koordynacji projektów	
1.3.5.	Do projektów jest określany komitet sterujący (osoby uprawnione do podejmowania strategicznych decyzji w projekcie)	
1.4.	Design organizacji zorientowanej projektowo	
1.4.1.	Stosowane jest nazewnictwo stanowisk i funkcji określające funkcje w projekcie (np. kierownik projektu, komitet sterujący, biuro projektu, biuro zarządzania projektami, kamienie milowe itp.)	
1.4.2.	Harmonogramy kluczowych projektów przedstawiane są również w formie graficznej	
1.4.3.	Osoby zaangażowane w realizację projektu otrzymują pisemne podziękowania za udział w projekcie	
1.4.4.	Rozpoczęcie i zakończenie najważniejszych projektów jest komunikowane wszystkim pracownikom	
1.4.5.	Dokumentacja projektowa ma ujednoliconą szatę graficzną	
1.5.	Narzędzia IT wspomagające zarządzanie projektami	
1.5.1.	Stosowane jest oprogramowanie zapewniające dynamiczne harmonogramy budowane na podstawie zależności między zadaniami	
1.5.2.	Stosowane jest oprogramowanie pozwalające na zarządzanie kosztami, płynnością i rentownością projektu	
1.5.3.	Stosowane jest oprogramowanie do planowania wykorzystania zasobów w projekcie	
1.5.4.	Stosowane jest oprogramowanie wspierające raportowanie i monitoring przebiegu realizacji projektu	
1.5.5.	Wykorzystywane są technologie zapewniające możliwość sprawnego komunikowania się członków zespołów (komunikatory, fora, publikowanie informacji, elektroniczny obieg dokumentów)	

Źródło: opracowanie własne.

Warto podkreślić, że ideą narzędzia częściowo przedstawionego w tabeli 1 jest uniwersalność pozwalająca na jego zastosowanie niezależnie od typu organizacji. Ocena poziomu dojrzałości projektowej ma więc charakter metodyczny, co oznacza, że należy interpretować wyniki, uwzględniając specyfikę danej organizacji. W szczególności należy wziąć pod uwagę, że nie zawsze optymalny poziom dojrzałości projektowej jest tożsamy z najwyższą wartością oceny uzyskaną na podstawie proponowanego narzędzia badawczego. W niektórych organizacjach część wymiarów może być nieaktywna na przykład ze względu na relatywnie niewielki rozmiar organizacji, który uniemożliwia wprowadzenie złożonych rozwiązań (m.in. w zakresie dokumentacji czy narzędzi informatycznych). Podstawowym kryterium, które należy brać pod uwagę w określaniu optymalnego poziomu dojrzałości projektowej, jest skuteczność i efektywność działania.

Przedstawiony w niniejszym artykule wymiar związany ze standardami kultury projektowej pozwala ocenić niektóre elementy świadczące o jakości środowiska, w którym projekty są realizowane. Warto podkreślić, że duża część parametrów, które podlegają ocenie zarówno na poziomie wskaźnika, jak i w pojedynczych pytaniach, jest bardzo uniwersalna i powinna być osiągnięta na poziomie maksymalnym, niezależnie od specyfiki organizacji. Na przykład określanie ważnych etapów projektów czy podziękowania za udział w projekcie powinny być stałym elementem polityki kierownictwa. Nieco trudniejsze jest zagwarantowanie wsparcia instytucjonalnego. Utworzenie komórek typu PMO czy też

komitetów sterujących może być trudne w niewielkich podmiotach. Podobnie należy oceniać wszystkie parametry oceny również w pozostałych wymiarach orientacji projektowej.

Warto podkreślić, że omawiane tutaj standardy kultury projektowej powinny być traktowane jako pewnego rodzaju wizualizacja rozwiązań stosowanych w innych obszarach orientacji projektowej. Ich wpływ na przebieg projektów jest jednak kluczowy, ponieważ to właśnie na tym poziomie jest ustalane ogólne nastawienie do podejścia projektowego. Wprowadzenie rozwiązań dotyczących struktury organizacyjnej, komunikacja ukierunkowana na informowanie o projektach i motywowanie do udziału w nich, odpowiednio podkreślona rola kierowników projektów czy wreszcie determinacja w stosowaniu narzędzi informatycznych wspierających zarządzanie projektami – wszystko to świadczy o tym, że w danej organizacji stworzono środowisko, które ogranicza bariery w stosowaniu podejścia projektowego.

4. PODSTAWOWE WNIOSKI

Zagadnienie pomiaru dojrzałości projektowej można rozważać nie tylko w kontekście badań naukowych, ale także – a może przede wszystkim – możliwości aplikacyjnych. W gruncie rzeczy oba te konteksty są ściśle ze sobą powiązane, zwłaszcza gdy proponuje się nowe podejście, jakim jest metodyka pro-Five. W tym konkretnym przypadku doskonalenie narzędzia badawczego (kwestionariusza) wymaga przetestowania jego użyteczności na większej liczbie organizacji. Jest to możliwe poprzez upowszechnienie wspomnianej metodyki i jej zastosowanie w projektach wdrożeniowych, a następnie włączenie omawianego narzędzia w procedurę audytu, będącą konsekwencją wprowadzenia podejścia systemowego.

Oczywiście warto także zastanowić się nad realizacją badań na pewnej populacji przedsiębiorstw oraz innych organizacji (np. instytucji, czy organizacji pozarządowych). Mogą one mieć charakter weryfikacyjny lub diagnostyczny. W pierwszym rodzaju badań chodzi o weryfikację założeń dotyczących wymiarów orientacji projektowej. Przedstawione narzędzie może być w ten sposób modyfikowane w celu optymalizacji pod względem relacji pomiędzy wymiarami. Natomiast drugi rodzaj badań umożliwia określenie poziomu orientacji projektowej w badanej populacji podmiotów. Aktualna wersja narzędzia badawczego umożliwia już przeprowadzenie tego typu badania. Przyjęte wymiary mają bowiem są bowiem zweryfikowane pod względem powiązania z metodą zarządzania projektami oraz użyteczności podczas wdrożenia w organizacji.

Ze względu na charakter wymiaru „Standardy kultury projektowej” już zastosowanie prezentowanego w artykule wycinka narzędzia pozwala na ocenę użyteczności samego mechanizmu badań związanych z oceną dojrzałości projektowej. Podejmowane do tej pory w Polsce próby (np. Badanie dojrzałości projektowej firm z północnej Polski⁷) są z całą pewnością niewystarczające, tym bardziej, że występują duże trudności w zapewnieniu odpowiedniej próby nawet do realizacji badań naukowych. Należy zatem zachęcać osoby zarządzające, zwłaszcza w organizacjach już zorientowanych projektowo bądź zainteresowanych tego typu innowacją, do dokładniejszego zapoznania się z omawianym w niniejszym artykule zagadnieniem. Wprowadzenie prezentowanego w artykule lub innego narzędzia z całą pewnością przyczyni się do bardziej ukierunkowanego kształtowania orientacji projektowej. Wydaje się też, że przeprowadzenie takiego badania jako elementu

⁷ www.pmi.org.pl

systemowego podejścia samo w sobie jest także przejawem dojrzałości projektowej organizacji.

Podstawowe problemy związane z upowszechnieniem omawianego podejścia wiążą się z dwiema głównymi kwestiami. Po pierwsze, wdrożenie metody zarządzania projektami powinno mieć charakter systemowy. Oznacza to stworzenie pewnego schematu postępowania, obejmującego budowanie i audyt standardów, podobnego do rozwiązań stosowanych w zarządzaniu jakością zgodnie z ISO. Takie podejście może sprzyjać stosowaniu narzędzi badawczych podobnych do tego, które zostało przedstawione w niniejszym artykule. Po drugie, konieczne jest dalsze podnoszenie standardów zarządzania projektami, a przede wszystkim świadomości kadry zarządzającej. Dzięki temu stosowanie narzędzi analitycznych łatwiej zostanie zaakceptowane jako integralny element orientacji projektowej, zwłaszcza w średnich i dużych przedsiębiorstwach.

LITERATURA

- [1] Aniszewska G., *Geneza pojęcia kultura organizacyjna*, „Przegląd Organizacji” 2003/17.
- [2] *Ekonomika innowacji*, red. J. Czupiał, Wydawn. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1994.
- [3] Frame J.D., *Zarządzanie projektami w organizacjach*, WIG-PRESS, Warszawa 2001.
- [4] Lewis J.P., *Podstawy zarządzania projektami*, Helion, Gliwice 2005.
- [5] Linton R., *Kulturowe podstawy osobowości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- [6] Lock D., *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2009.
- [7] Pacholski M., Słaboń A., *Słownik pojęć socjologicznych*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1997.
- [8] *PMBok Guide*, 4th Edition, Project Management Institute, USA 2008.
- [9] *Podręcznik Oslo*, OECD/European Communities, Warszawa 2008.
- [10] *Polskie Wytyczne Kompetencji IPMA*, red. B. Dałkowski, L. Staško, M. Zalewski, Stowarzyszenie Project Management Polska, Gdańsk 2009.
- [11] Porter M.E., *Competitive Advantage*, Free Press, New York 1985.
- [12] PRINCE2TM – *Skuteczne zarządzania projektami*, TSO, GB 2010.

PROJECT CULTURE – PARAMETERS OF EVALUATION AND IMPACT ON PROCESS OF PROJECTS

The article gives the issue of evaluation of project management maturity. This is an important analytical activity, which can be performed in two major cases. First of all this kind of research is performed in the framework of the project management method implementation. On this basis, it is possible to evaluate the level of output project orientation. Secondly, the assessment of project maturity should be part of the Project Management System audits in organizations that have already implemented this method. To carry out such research is an important part of the implementation of project management method and audits of project management system. Thanks to this, it is possible to obtain a circular information about the level of project management orientation and the effectiveness of development processes in this area.

Although a bunch of usability of this type of research it is still in Poland considered in the context of the scientific research, rather than the procedures used in the process of management. Meanwhile,

thanks to this type of research project-oriented organization obtains the ability to determine the direction of strategic changes. Explaining the issue, the author focuses in this article on the presentation of the possible use of project maturity evaluation in the area of project culture. This is the first of five dimensions used to describe a project management maturity in the proposed research tool. The other dimensions refer to: the project team management, strategic management, project faze model and comprehensive approach to project management.

In the article, there is described the procedure of research that uses the proposed tool. Presented both – the process of collection information and analysis of results. The author pay attention on the need to maintain objectivity in the assessment, which requires to appoint the evaluation team. Thanks to that obtained evaluation much better reflects the actual situation of the organization.

Keywords: project management, implementation, research, system audit.

DOI:10.7862/rz.2013.hss.9

Tekst złożono w Redakcji: marzec 2013.

Przyjęto do druku: czerwiec 2013.