

Seweryn TCHÓRZEWSKI
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Zarządzania i Administracji

BARIERY W PROCESIE TRANSFERU DOŚWIADCZEŃ ZE ZREALIZOWANYCH PROJEKTÓW – BADANIA WSTĘPNE

Streszczenie. Projekty to unikalne działania powodujące konieczność wypracowania nowych rozwiązań technicznych lub organizacyjnych. Bardzo częstą sytuacją jest brak działań zmierzających do wykorzystania tak zdobytej wiedzy do udoskonalania własnej organizacji. W artykule zaprezentowane zostały zasady wykorzystania nowej wiedzy, proponowane przez cztery najpopularniejsze systemy zarządzania projektami lub zespołami projektowymi, poparte przypadkami ilustrującymi stosowanie (lub nie) tych zasad i ich efekty dla organizacji.

BARRIERS IN THE PROCESS OF TRANSFER OF EXPERIENCE WITH THE COMPLETED PROJECT – PRELIMINARY STUDIES

Summary. Projects are unique actions that will need to develop new technical or organizational. A very common situation is the lack of efforts to use such knowledge to improve their own organization. The paper presented the principle of the proposed use of the new knowledge provided for the four most popular project management systems and project teams supported by the cases illustrating the use (or not) of these rules and their effects on the organization.

1. Wprowadzenie

Realizacja działań pozwalających na zmianę w organizacji stanowi zawsze dla niej wyzwanie. Zmiana taka może mieć charakter organizacyjny lub produktowy, ale za każdym razem powodować będzie konieczność dostosowania się do nowej sytuacji. Jednak to właśnie dzięki wprowadzaniu zmian firmy są w stanie ze sobą konkurować na rynku. Mamy zatem do

czynienia z konfliktem towarzyszącym każdej organizacji, a wynikającym z naturalnej potrzeby stabilizacji, jakiej oczekują pracownicy firm i organizacji oraz konieczności ciągłego ich przekształcania, celem uczestnictwa w rynkowej grze konkurencji. Oczywiście w większości przypadków w organizacjach wygrywa konieczność wprowadzania zmian. Te, które tego nie czynią stają się historią (np. FSO), te, które to robią w sposób zorganizowany stają się liderami, przodują na rynku.

Wprowadzanie zmian w każdej organizacji zawsze się wiąże z naturalną skłonnością jej członków do utrzymania *status quo*. Ich reakcja jest naturalna i wynika z obawy o rezultat zmian, w szczególności bezpośrednio w odniesieniu do nich osobiście. Źródła tego oporu są znane i zostały podzielone na trzy klasy¹:

- kulturę organizacji,
- interes własny poszczególnych osób,
- indywidualne poglądy na cele i strategię organizacji.

Pierwsza z nich – **kultura organizacji**, mająca mieć decydujące znaczenie w tworzeniu się oporu przed zmianą – kształtuje zasady, z jakimi utożsamiać się mają pracownicy. Wprowadzanie zmian powoduje u pracowników konflikt wartości dotychczas wyznawanych z nowymi priorytetami i zasadami – mogą być one obce dla osób uznających pierwotne zasady organizacji za swoje.

Druga – **interes własny poszczególnych osób**. Każdego z pracowników organizacji, która dokonuje zmian, dotyka ta zmiana w mniejszym lub większym stopniu, powodując u tych osób poczucie dyskomfortu lub nawet zagrożenia, co w oczywisty sposób stanowi przyczynę oporu przed zmianą.

Trzecia klasa – **indywidualne poglądy na cele i strategię organizacji** – bierze się z naturalnej u każdego człowieka chęci działania wg zasad organizacji (celów i strategii). W przypadku gdy dochodzi do wprowadzania zmian, a nie są one (nowe zasady) w wystarczający i odpowiedni sposób poparte komunikacją z pracownikami, próbują oni działać dalej wg znanych im zasad i tu znów mamy do czynienia z wynikającym z takiej sytuacji oporem przed zmianą.

Przystępując do procesu transferu wiedzy i doświadczeń z realizowanych projektów niezbędne jest uwzględnienie w podejmowanych działaniach tych właśnie klas. Aby zapobiec problemom z oporem przed zmianami, które wynikają z zebranych doświadczeń organizacje realizujące projekty powinny to robić w sposób systemowy, uporządkowany oraz regularny. Postępowanie takie nie będzie dla jej członków zaskakujące, a co za tym idzie organizacja taka będzie w mniejszym stopniu narażona na opór wobec tych zmian.

¹ Stoner J., Freeman R., Gilbert Jr. D.: Kierowanie. PWE, Warszawa 2001.

W artykule, zaprezentowane zostały rozwiązania, jakie możemy znaleźć w najpopularniejszych standardach zarządzania projektami w odniesieniu do wykorzystywania wiedzy i doświadczeń zebranych w trakcie realizacji projektów, zaś na tym tle zaprezentowane zostały przykłady wykorzystania (lub nie) wiedzy i doświadczeń, jakie organizacje uzyskują (lub tracą), mając (lub też nie) system czerpania wiedzy z własnych doświadczeń.

2. Standardy zarządzania projektami – wykorzystanie doświadczeń

Przystępując do realizacji projektu zawsze mamy do czynienia z czymś unikalnym dla nas, dla klientów, dla naszego otoczenia². Ta unikalność, wyjątkowość każdego projektu stanowi źródło korzyści dla organizacji – bezpośrednich – finansowych, pośrednich np. nowej technologii lub wiedzy. Umiejętność zaadaptowania i przyswojenia tej wiedzy może stanowić o przetrwaniu organizacji.

W ciągu ostatnich 30 lat wypracowanych zostało kilka standardów służących uporządkowaniu procesu zarządzania projektami. Opracowane zostały one równoległe przez różne organizacje. Do najpopularniejszych standardów należy zaliczyć: brytyjski Prince2³, opracowany przez Office of Government Commerce, amerykański PMBOK Guide⁴, opracowany przez Project Management Institute, europejskie National Competence Baseline⁵, wypracowane przez International Project Management Association czy relatywnie niedawno opublikowany przez Kena Schwabera i Jeffa Sutherlanda manifest „Scrum Guide”⁶.

W każdej z tych pozycji możemy znaleźć odniesienia do konieczności przeniesienia doświadczeń zebranych w trakcie realizacji projektu na kolejne działania, co w konsekwencji spowoduje wzrost efektywności samego procesu zarządzania projektem, a także efektywność działań podejmowanych przez całe organizacje. Poniżej zaprezentowane zostały poszczególne wymienione standardy, wraz z krótką charakterystyką procesu przenoszenia doświadczeń zebranych w trakcie realizacji i po zakończeniu projektu.

² Unikalność jest jedną z najważniejszych cech każdego projektu, na co zwracają uwagę autorzy praktycznie każdej definicji opisującej projekt, np. Frame [2], s. 2, Wysocki [8], s. 47.

³ PRINCE2 – Skuteczne zarządzanie projektami. OGC, Crown 2013.

⁴ A Guide to the Project Management Body of Knowledge. MT & DC, Warszawa 2013.

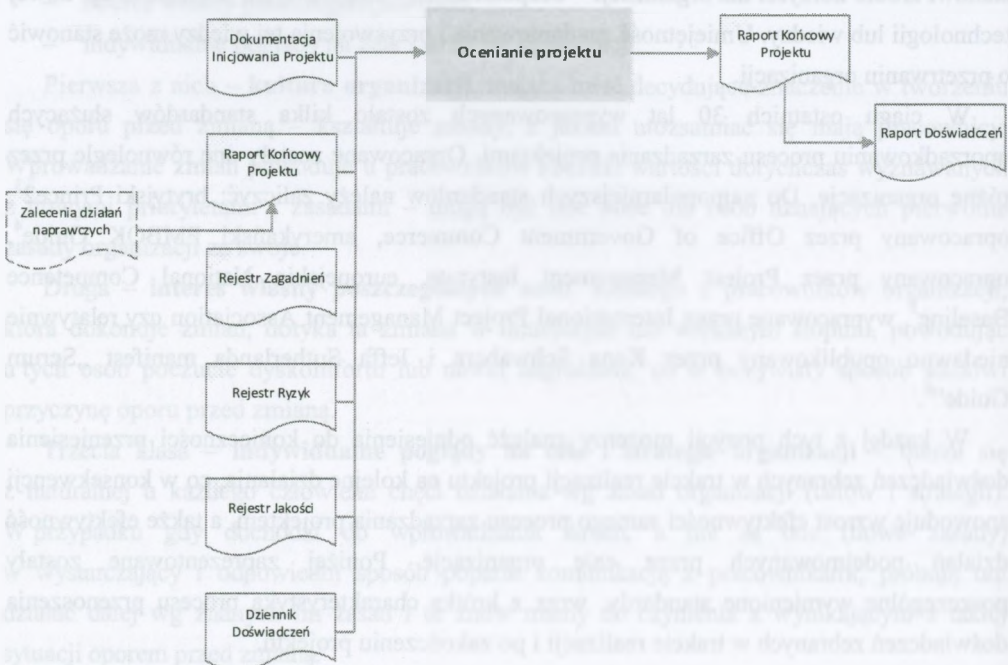
⁵ NCB Polskie Wytyczne Kompetencji IPMA 3.0. Stowarzyszenie Project Management Polska, Gdańsk 2009.

⁶ Schwaber K., Sutherland J.: Scrum Guide, www.scrum.org, 2013.

2.1. PRINCE2 – ocenianie projektu⁷

PRINCE2 to jedyna w dosłownym tego słowa znaczeniu metodyka zarządzania projektem. Metodyka ta, od samego początku przyjmuje, że zespoły, realizujące projekt muszą się uczyć z wcześniejszych doświadczeń i aby tego dokonać, doświadczenia te są wyszukiwane, zapisywane i wykorzystywane w trakcie całego projektu⁸.

Oznacza to, regularność działań związanych z poszukiwaniem unikalnej wiedzy i późniejszym jej wykorzystaniem. Systemowe podejście w stosunku do tej unikalnej wiedzy wyraża się m.in. w procedurze „Ocena projektu” (rys. 1), wskazującej na źródła informacji, z których należy czerpać wiedzę, aby można ją było wykorzystać w dalszych działaniach organizacji.



Rys. 1. Procedura „Ocenianie projektu” w metodyce PRINCE2

Fig. 1. Procedure „Project evaluation” in PRINCE2

Źródło: PRINCE2 – Skuteczne zarządzanie projektami. OGC, Crown 2013, s. 222.

⁷ PRINCE2..., op.cit.

⁸ Korzystanie z doświadczeń jest jednym z pryncypiów PRINCE2, jest ono drugie w kolejności po ciągłości zasadności biznesowej projektu [PRINCE], s. 11.

Na szczególną uwagę w PRINCE2 zasługuje jasne i precyzyjne przedstawienie zakresu elementów, jakie powinny być wzięte pod uwagę w procesie pozyskiwania wiedzy, a są nimi:

- raporty z odniesionych sukcesów, a także doznanych porażek, wskazujące na możliwość wykorzystania tych doświadczeń w dalszej działalności organizacji,
- przegląd miar stosowanych do przygotowania planu projektu oraz monitorowania uzyskiwanych postępów pracy,
- każda inna wiedza, która mogłaby pozwolić na dostosowanie PRINCE2 do zarządzania projektem w organizacji.

Uniwersalność PRINCE2 pozwala na stosowanie tej metodyki do dowolnego projektu, jednak z uwagi na jej rozległość w praktyce jest ona bardzo często używana w sposób okrojony, niepełny, a jednym z elementów, które w pierwszej kolejności są pomijane jest właśnie zbieranie doświadczeń.

Typowe przyczyny takiego zachowania organizacji i pracujących w nich ludzi, występujące z resztą również w przypadku stosowania innych standardów zarządzania projektami, zostały zaprezentowane w części obejmującej studium przypadków.

2.2. PMI – zamykanie projektu⁹

Ewolujący od lat sześćdziesiątych XX wieku standard opracowywany przez PMI obejmuje pięć podstawowych procesów projektu (rozpoczęcie, planowanie, realizację, kontrolę oraz zamykanie). Ostatni z nich skupia się na finalizacji wszystkich działań bezpośrednio związanych z projektem (rys. 2), w szczególności cytując autorów¹⁰ „Kluczowa korzyść tego procesu polega na zapewnieniu wiedzy nabytej ...”, co powinno zostać osiągnięte m.in. przez¹¹:

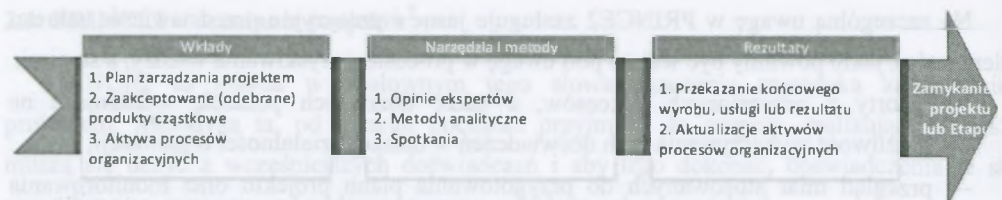
- zarejestrowanie zmian wprowadzonych we wszystkich procesach,
- udokumentowanie nabytej wiedzy,
- przeprowadzenie oceny działania członków zespołu projektowego,
- wprowadzenie odpowiednich aktualizacji w aktywnych procesach organizacyjnych.

Takie systemowe podejście ma zagwarantować to, że organizacja realizująca projekty wg standardu PMI będzie w stanie wyciągnąć wnioski z realizowanych zadań, a następnie na tej podstawie udoskonalić swoje działania w przyszłości.

⁹ A Guide..., op.cit.

¹⁰ Ibidem, s. 94.

¹¹ Ibidem, s. 43.



Rys. 2. Zamykanie projektu lub etapu wg PMBOK Guide

Fig. 2. Closing a project or phase by PMBOK Guide

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A Guide to the Project Management Body of Knowledge. MT & DC, Warszawa 2013.

2.3. IPMA¹²

Zamykanie projektu jest jedną z umiejętności, jakie wg IPMA powinien posiadać kierownik projektu i to niezależnie od tego, czy działania te są zadaniami realizowanymi w projekcie czy jest to zarządzanie projektem czy też mamy do czynienia z programem lub portfelem projektów. Działanie takie powinno zostać sformalizowane i powinna towarzyszyć mu ocena i udokumentowanie zamykanego zadania/projektu/portfela projektów.

Przeprowadzona ocena rezultatu działań powinna obejmować m.in. analizę rezultatów, dystrybucję pozyskanej wiedzy oraz archiwizację dokumentacji projektowej i dokumentacji powykonawczej projektu. Ocena powinna być efektem realizacji planowanego oraz ciągłego doskonalenia organizacji. W konsekwencji tego ciągłego ulepszania produktów oraz procesów zarządzania projektami organizacja powinna osiągać coraz lepsze ekonomiczne oraz organizacyjne rezultaty w odniesieniu do realizowanych zadań/projektów/portfeli projektów.

2.4. Scrum – retrospektywa Sprintu¹³

Scrum jest rozwiązaniem pozwalającym na efektywne planowanie oraz realizację zadań wytwórczych w trakcie projektu. Dotychczasowe doświadczenia w tym zakresie wskazują na jego wysoką efektywność w zespołach składających się z programistów, choć są podejmowane próby jego stosowania w innych rodzajach projektów.

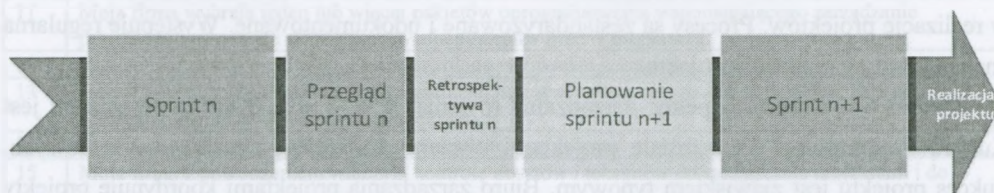
Istotą procesu wykorzystania zebranych doświadczeń w Scrum-ie jest „Retrospektywa” – regularna ocena zrealizowanych w planowanym przedziale czasu zadań oraz opracowanie na podstawie tej oceny planu usprawnień, umożliwiającego realizację kolejnych Sprintów¹⁴ w bardziej efektywny sposób. Podczas sesji planowania kolejnego Sprintu zebrane

¹² NCB..., op.cit.

¹³ Schwaber K., Sutherland J.: Scrum Guide, www.scrum.org, 2013.

¹⁴ Przez Sprint rozumiemy tu zaplanowany ograniczony czasowo, maksimum do jednego miesiąca – okres, w którym wytwarzany jest Ukończony Przyrost, który może zostać przekazany klientowi [SCRUM, s. 8].

doświadczenia są wdrażane do realizacji. Mamy tu więc do czynienia z bezpośrednim wykorzystaniem doświadczeń pozyskanych w trakcie realizacji projektu.



Rys. 3. Proces realizacji zadań w projekcie (wytwarzania produktów) wg SCRUM

Fig. 3. The process of implementation of the project activities (manufacturing products) by SCRUM

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Schwaber K., Sutherland J.: Scrum Guide, www.scrum.org, 2013.

Ważnymi aspektami realizacji projektu opartego na zasadach Scrumu są świadoma praca i wytrenowanie zespołu do pracy w tym systemie oraz zespoły liczące do 9-10 osób. Takie podejście, do dużych interdyscyplinarnych, złożonych technicznie i organizacyjnie przedsięwzięć jest bardzo utrudnione.

3. Model doskonałości w zarządzaniu projektami H. Kerznera

Dla porównania efektów wykorzystania procesu pozyskiwania doświadczeń uzyskiwanych w procesie zarządzania projektem posłużono się, opracowanym przez H. Kerznera¹⁵, modelem doskonałości w zarządzaniu projektami. Model ten, bazując na pięciostopniowej skali, opisuje dopasowanie organizacji do zarządzania projektami. Poszczególne poziomy odpowiadają następującym stanom organizacji (zaczynając od najniższego):

Poziom 1 – embrionalny – *ad hoc*, początkowy (pytania: 1, 3, 14, 17). Nie ma formalnych procedur i dlatego projekty rzadko kończą się w sposób przewidywalny. Zwykle mamy przekroczenia planów (czas, zakres, budżet). Inspekcje i rewizje, raportowanie projektu są rzadkie.

Poziom 2 – akceptacji zarządu – spójny uproszczony (pytania: 5, 10, 13, 20). Wprowadzane są narzędzia i techniki wspierające zarządzanie projektami, które są akceptowalne w organizacji. Role i zakresy odpowiedzialności w stosowanej metodologii są zdefiniowane i stosowane. Tworzone są procedury. Nie wszystkie obszary organizacji rozumieją/akceptują taki stan, dlatego wynik projektów nie zawsze jest przewidywalny.

¹⁵ Kerzner H.: Advanced project management. Helion, Gliwice 2005, p. 719.

Poziom 3 – akceptacji kierownictwa liniowego – zintegrowany, zorganizowany, zdefiniowany (pytania: 7, 9, 12, 19). Metodologia zarządzania projektowana w organizacji jest spójna i zintegrowana z procedurami organizacyjnymi. Widoczne jest zaangażowanie organizacyjne w realizację projektów. Procesy są zestandaryzowane i udokumentowane. Występuje regularna analiza kosztów realizacji projektu.

Poziom 4 – wzrostu – pełny, zarządzalny (pytania: 4, 6, 8, 11). Kultura organizacji jest Kulturą Projektową – zarządzanie projektami wspiera realizację procesów businessowych. Sukces projektu jest zjawiskiem typowym. Biuro zarządzania projektami koordynuje projekty i zasoby. Na 4 poziomie – zarządzanie projektami jest postrzegane jako kluczowa kompetencja pracowników.

Poziom 5 – dojrzałości – optymalny, przystosowany (pytania: 2, 15, 16, 18). Jednym z celów strategicznych w organizacji jest ciągłe doskonalenie procesu zarządzania projektami. Typowe przyczyny problemów są szybko eliminowane, a procedury permanentnie ulepszone. Sukces projektu jest normą.

Każdy z poziomów reprezentowany jest przez pulę czterech pytań oddających idee, które powinny funkcjonować w organizacji, w przypadku pełnego osiągnięcia wskazanego stopnia doskonałości (tabela 1). Każdemu pytaniu odpowiada skala ocen w zakresie od -3 (dany element nie występuje w organizacji) do +3 (dane rozwiązanie jest standardem w organizacji). W zaproponowanej przez Kerznera skali przyjęte zostało, że osiągnięcie wyniku na poziomie >6 oznacza pełną funkcjonalność organizacji na danym poziomie i przejście do kolejnego poziomu (np. wynik 8 dla stopnia 1 i 6 dla stopnia 2 oznacza organizację, która funkcjonuje na poziomie doskonałości 3).

Tabela 1

Pytania zawarte w ankiecie badania doskonałości zarządzania projektem w organizacji

Lp.	Treść pytania/stwierdzenia
1	W mojej firmie zarządzanie projektami uznano za niezbędne. Pogląd ten podzielają kierownicy wszystkich szczebli, w tym wyższe kierownictwo.
2	Moja firma ma system zarządzania zarówno kosztami, jak i harmonogramami. System wymaga określenia numerów zadań i pozwala przypisywać koszty do odpowiednich zadań. System generuje raporty o odchyleniach wielkości planowanych.
3	W mojej firmie dostrzeżono, jakie korzyści może przynieść wdrożenie zarządzania projektami – skorzystają na tym kierownicy wszystkich szczebli, w tym wyższe kierownictwo.
4	W mojej firmie (lub w moim dziale) istnieje dobrze zdefiniowana metodyka zarządzania projektami, oparta na etapach cyklu życia projektu.
5	Nasz zarząd w widoczny sposób wspiera zarządzanie projektami przez prezentacje, w korespondencji i biorąc udział w spotkaniach zespołów roboczych z zespołami projektowymi.
6	Moja firma przykłada dużą wagę do dobrego planowania. Staramy się wszystko zaplanować najlepiej jak to możliwe.
7	Nasi kierownicy liniowi w sposób widoczny dla załogi wspierają proces zarządzania projektami.
8	W mojej firmie robimy, co możemy, aby minimalizować rozrost zakresu (czyli zmiany w zakresie) w projektach.

cd. tab. 1

9	Naszym kierownikom liniowym zależy nie tylko na zarządzaniu projektami, ale także na dotrzymaniu obietnic składanych kierownikom projektu w związku z produktami cząstkowymi.
10	Zarząd mojej organizacji dobrze rozumie zasady zarządzania projektami.
11	Moja firma wybrała jeden lub więcej pakietów oprogramowania wspomagającego zarządzanie projektami i używa ich do monitorowania postępów prac w projektach.
12	Naszych kierowników liniowych przeszkolono w zakresie zarządzania projektami.
13	Nasi zarządzający nie tylko dobrze rozumieją, na czym polega rola sponsora projektu, lecz także skutecznie pełnią rolę sponsorów projektów.
14	Nasz zarząd odkrył wiele zastosowań zarządzania projektami w różnych obszarach działalności firmy.
15	Moja firma z powodzeniem włączyła kontrolę kosztów i terminów do zarządzania projektami i do systemu raportowania stanu projektów.
16	Moja firma wdrożyła program szkoleniowy w zakresie zarządzania projektami, aby zwiększyć umiejętności pracowników w tym obszarze (przez program szkoleniowy rozumie się coś więcej niż jeden czy dwa kursy).
17	Nasz zarząd wie, co trzeba zrobić, aby osiągnąć dojrzałość w zarządzaniu projektami.
18	W mojej firmie zarządzanie projektami jest traktowane jak odrębna profesja, a nie jak zwykłe zadanie do wykonania w ramach obowiązków służbowych.
19	Nasi kierownicy liniowi chętnie pozwalają swoim podwładnym brać udział w szkoleniach z zarządzania projektami.
20	Nasi zarządzający demonstrują chęć modyfikowania metod działania firmy w celu osiągnięcia dojrzałości w zarządzaniu projektami.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Kerzner H.: Advanced project management. Helion, Gliwice 2005.

4. Badanie zachowania organizacji w kontekście transferu wiedzy uzyskiwanej w projektach – studium przypadków

Dla poparcia tezy o potrzebie przyswojenia nowej wiedzy, w szczególności wiedzy uzyskanej w trakcie realizacji projektów, zaprezentowane zostaną dwa przykłady ilustrujące efekty uzyskiwane w organizacjach dzięki takiemu transferowi lub brak tych efektów w organizacji, która nie stosuje w praktyce zasad zarządzania projektami.

W obu przypadkach badanie polegało na przeprowadzeniu wywiadów z zarządami organizacji, pracownikami będącymi formalnie lub nieformalnie kierownikami projektów oraz współpracującymi z nimi osobami. Wywiady dotyczyły oceny funkcjonowania organizacji w kontekście zarządzania projektami. Przeprowadzona została również analiza wewnętrznych dokumentów organizacji oraz dokonano badania poziomu doskonałości w zarządzaniu projektami wg modelu Kerznera. Otrzymane rezultaty przeprowadzonych analiz zaprezentowano poniżej.

Przypadek I – firma projektowa, działająca na rynku branży budowlanej, zakres jej działalności obejmuje projektowanie oraz nadzór nad realizacją wykonywanych przez nią projektów. Firma działa na rynku ponad 20 lat, realizując przedsięwzięcia o charakterze projektów od samego początku swojej działalności. Firma zatrudnia na stałe ok. 120 osób,

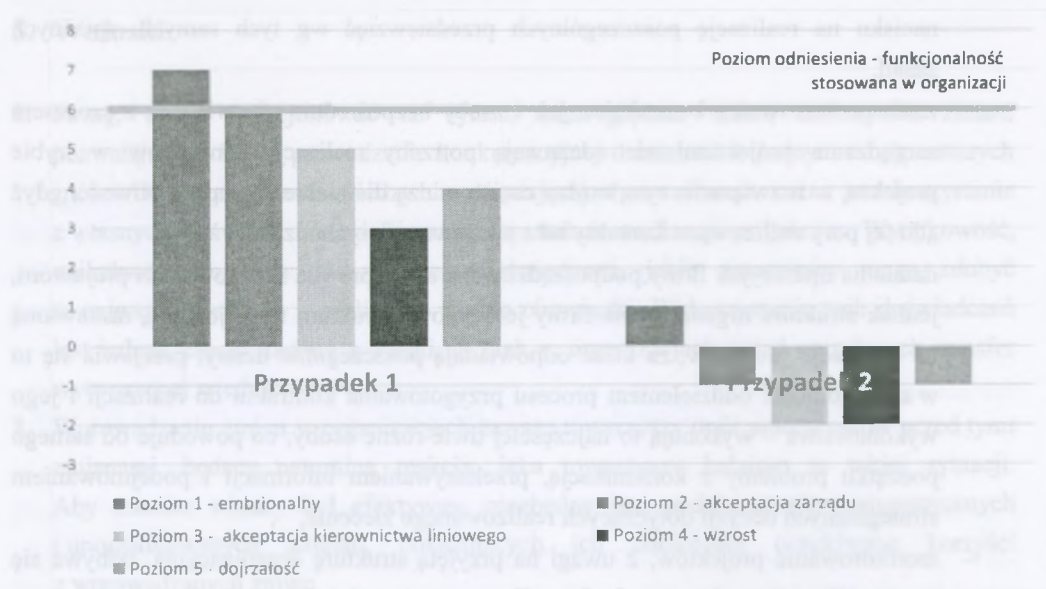
pozostałe osoby zaangażowane w realizację projektów są zatrudniane do realizacji poszczególnych zadań w projektach.

Organizacja pracy w firmie jest podporządkowana realizowanemu projektom, co objawia się w następujący sposób:

- w firmie istnieje system zarządzania projektami obejmujący funkcje, role, zadania i odpowiedzialności odnoszące się do uczestnictwa w projektach, system ten jest spisany i jest w praktyczny sposób uwzględniony w firmowym systemie zarządzania jakością – co oznacza wprowadzanie w nim zmian wynikających z zebranych przez organizację doświadczeń,
- osoby pełniące funkcję kierownika projektu są do tego przygotowane, a ponadto prowadzone są szkolenia mające podnosić ich kwalifikacje,
- osoby bezpośrednio niezwiązane z procesem zarządzania projektami mają świadomość funkcjonowania organizacji w systemie zarządzania projektami i są do tego przygotowywane przez cykl regularnych szkoleń,
- działania operacyjne firmy podporządkowane są realizowanemu projektom, struktura organizacyjna jest typową strukturą macierzową, nastawioną na współpracę działów przy realizowanych przedsięwzięciach, monitorowanie projektów odbywa się w sposób regularny (raz na tydzień) i służy ocenie postępów w realizowanym przedsięwzięciu,
- kierownik projektu jest związany z tematem od pierwszego momentu, gdy pojawia się on po raz pierwszy – nawet, jeśli byłoby to tylko jedno zapytanie ofertowe klienta, po zakończeniu tematu kierownik przygotowuje raport przedstawiający osiągnięte cele, korzyści dla organizacji oraz propozycje usprawnień lub nowe szanse dla organizacji,
- dokumentacja związana z projektem przygotowywana, prowadzona oraz archiwizowana jest według obowiązującego standardu; nad prawidłowością prowadzonej dokumentacji czuwa pełnomocnik zarządu.

Takie działania dają efekty w postaci realizacji projektów, które w większości przypadków kończą się sukcesem, tylko w nielicznych przypadkach dochodzi do przekroczenia terminu lub budżetu. Dzięki takiemu systemowemu prowadzeniu poszczególnych projektów i związanymi z tym działaniami usprawniającymi – raportom, szkoleniom, zmianom w organizacji – potrafi ona w kolejnych prowadzonych przedsięwzięciach uzyskiwać dobre rezultaty.

Miarą dobrego zarządzania projektami jest trzeci poziom – poziom akceptacji kierownictwa liniowego dla działającego w organizacji systemu zarządzania projektami (rys. 4). Oznacza to, że firma realizując projekty w sposób systemowy dostrzega w nich potencjał oraz szansę dla dalszego funkcjonowania.



Rys. 4. Porównanie poziomów doskonałości w zarządzaniu projektami dla analizowanych firm
 Fig. 4. Comparing the levels of excellence in project management for the analyzed companies
 Źródło: Opracowanie własne.

Przypadek II – firma działająca na rynku branży budowlanej, zakres jej działalności obejmuje pełną realizację projektów – od projektowania, przez nadzór, po wykonawstwo. Firma działa na rynku od ponad 20 lat, realizując przedsięwzięcia o charakterze projektów od samego początku swojego istnienia. Firma zatrudnia na stałe ok. 250 osób, pozostałe zasoby, niezbędne do realizacji projektów, pochodzą z firm, z którymi prowadzona jest współpraca przy poszczególnych projektach. Skala projektów jest bardzo zróżnicowana, zarówno pod względem zakresu, jak i budżetu oraz czasu, w którym mają być prowadzone poszczególne przedsięwzięcia.

Organizacja pracy w firmie jest podporządkowana realizowanym projektom, jednak uzyskiwane efekty są zróżnicowane – występują przekroczenia terminów oraz budżetów, co wynika z następujących przyczyn:

- w firmie co prawda istnieje spisany system zarządzania projektami, obejmujący podstawowe funkcje, role, zadania i odpowiedzialności odnoszące się do uczestnictwa w projektach, jednak na co dzień nie jest on w praktyczny sposób wykorzystywany – „utrudnia prawdziwą pracę”;
- tylko niektóre osoby pełniące funkcję kierownika kontraktu (projektu) są przygotowane do zarządzania projektem, jednocześnie nie ma ze strony zarządu

nacisku na realizację poszczególnych przedsięwzięć wg tych samych, spisanych zasad,

- zarówno kierownicy kontraktów, jak i osoby bezpośrednio niezwiązane z procesem zarządzania projektami nie odczuwają potrzeby realizacji kontraktów w trybie projektu, w rozwiązaniu tym bardzo często widzą dla siebie zbędą uciążliwość, gdyż „do tej pory realizowano kontakty taka jak zawsze i wychodziło”,
- działania operacyjne firmy podporządkowane są co prawda realizowanym projektom, jednak struktura organizacyjna firmy jest typową strukturą funkcjonalną, nastawioną na realizację procesów, za które odpowiadają poszczególne działy; przejawia się to w szczególności oddzieleniem procesu przygotowania kontraktu do realizacji i jego wykonawstwa – wykonują to najczęściej dwie różne osoby, co powoduje od samego początku problemy z komunikacją, przekazywaniem informacji i podejmowaniem strategicznych decyzji dotyczących realizowanego zlecenia,
- monitorowanie projektów, z uwagi na przyjętą strukturę organizacyjną, odbywa się w sposób nieregularny, niesformalizowany i najczęściej przed bezpośrednim przełożonym osoby prowadzącej kontrakt, co skutkuje brakiem pełnej informacji o realizowanym zleceniu na poziomie zarządu organizacji,
- dokumentacja, związana z projektem nie jest przygotowywana, prowadzona oraz archiwizowana według spisanego w organizacji standardu, a w efekcie, po zakończeniu realizowanego przedsięwzięcia nie są w sposób regularny dokumentowane korzyści, wiedza oraz doświadczenia, jakie organizacja zdobyła w trakcie projektu; jest to wykonywane przez niektórych kierowników projektów na własną rękę, bez szerokiego upowszechniania zdobytej wiedzy, dominuje w firmie podejście – „szkoda czasu, każdy projekt i tak jest inny”.

Konsekwencją braku systemowego podejścia do zarządzania projektem, a co za tym idzie udoskonalania tego procesu, są częste odchylenia realizowanych projektów, zarówno po stronie zakresu, budżetu, jak i czasu. W efekcie w przypadku niektórych projektów odnotowywany jest spadek ich rentowności.

W przeciwieństwie do przykładu pierwszego, możemy mówić o realnym braku systemu zarządzania projektami w tej organizacji, czego miarą jest wynik uzyskany za pomocą ankiety doskonałości w zarządzaniu projektami (rys. 4), gdzie nawet poziom pierwszy embrionalny – najniższy – uzyskał wynik na poziomie 1! Tak niski rezultat jest m.in. efektem braku zaangażowania dużej grupy pracowników w procesy rozwoju i udoskonalania organizacji oraz wsparcia ich przez kierownictwo organizacji, co zostało potwierdzone w wywiadach. Istnieje oczywiście możliwość zmiany tego trendu, jednak wymagać to będzie znacznego wysiłku całej organizacji.

5. Wnioski

1. Firmy, chcąc funkcjonować na rynku, bezwzględnie muszą dokonywać zmian, pozwalających im na prowadzenie konkurencyjnej działalności. Jednym z najprostszych sposobów na pozyskanie wiedzy umożliwiającej wprowadzanie zmian jest korzystanie z własnych doświadczeń, zdobywanych w trakcie realizacji projektów. Wyjątkowość, unikalność projektów jest źródłem doświadczeń, jakie pracownicy mogą zdobyć w najprostszym sposób – realizując własne obowiązki. Wykorzystanie tych doświadczeń jest jednak często traczone z uwagi na brak w organizacjach zasad opisujących transfer wytworzonej wiedzy.
2. Wprowadzaniu zmian w organizacjach zawsze towarzyszy opór pracowników przed tymi zmianami, będący naturalną reakcją, jaka towarzyszy ludziom w takiej sytuacji. Aby transfer wiedzy był efektywny, niezbędne jest podejmowanie systematycznych i uporządkowanych działań, pokazujących ich odbiorcom oczekiwane korzyści z wprowadzanych zmian.
3. Realizując projekty zawsze generujemy nową wiedzę oraz doświadczenia. Sytuacja ta została dostrzeżona już jakiś czas temu przez wszystkie większe standardy zarządzania projektami, które uwzględniają konieczność zbierania i wykorzystywania doświadczeń w trakcie lub bezpośrednio po zakończeniu projektu – „na świeżo”.
4. Prezentowane przykłady organizacji, które realizując projekty zdobywają nową wiedzę oraz doświadczenia, wskazują na możliwość oraz efektywność procesu wykorzystywania nowych doświadczeń do udoskonalania organizacji. Dzięki systematycznemu wdrażaniu rozwiązań wypracowanych w trakcie prowadzonych projektów organizacje takie mogą realizować coraz to bardziej skomplikowane przedsięwzięcia. Z uwagi na złożoność tego procesu wymaga on pogłębionych badań na większej grupie przypadków.

Bibliografia

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. MT & DC, Warszawa 2013.
2. Frame D.: Zarządzanie projektami w organizacjach. WIG-PRESS, Warszawa 2001.
3. Kerzner H.: Advanced project management. Helion, Gliwice 2005.
4. NCB Polskie Wytyczne Kompetencji IPMA 3.0. Stowarzyszenie Project Management Polska, Gdańsk 2009.
5. PRINCE2 – Skuteczne zarządzanie projektami. OGC, Crown 2013.
6. Schwaber K., Sutherland J.: Scrum Guide, www.scrum.org, 2013.
7. Stoner J., Freeman R., Gilbert Jr. D.: Kierowanie. PWE, Warszawa 2001.
8. Wysocki R.K., McGary R.: Efektywne zarządzanie projektami. Helion, Gliwice 2005.

Abstract

The implementation of a project involves creating of new knowledge and skills and acquiring new experiences by a project team or an organisation in which or for which the project is realised. Despite the evident fact that experience is useful for an organization and well-known standards of project management (PMI, PRINCE2, IPMA, Scrum) indicate that acquiring and transferring of projects' experience is significant, organisations too often neglect this aspect of its activity. The article presents two cases of organisations for which projects are the essential factor in their activity. In the first case, all projects are the source of the development of an organization. In the second case the organisation realises projects, however, it does not make this for all the benefits that could be obtained. To measure the result which has been obtained, the analysis of the maturity level of the organization can be used according to the method proposed by H. Kerzner. The article concludes with proposals, pointing to the need for regular and systematic processing the knowledge acquired in projects.