

Emil BUKŁAHA

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

e-mail: ebukla@sgh.waw.pl

## **OCENA PROCEDUR OPERATYWNEGO CONTROLLINGU PROJEKTÓW – WYNIKI BADAŃ 2014-2015**

**Streszczenie.** Celem artykułu jest prezentacja wyników autorskich badań z zakresu operatywnego controllingu projektów wykonanych w latach 2014-2015. Obejmowały one swoim zakresem m.in.: analizę stopnia spełnienia oczekiwań respondentów w odniesieniu do procedur controllingu projektów funkcjonujących w badanych organizacjach, identyfikację wad i zalet stosowanych obecnie rozwiązań w tym zakresie oraz weryfikację zakresu i częstotliwości kontroli operatywnych w stosunku do poziomu sprawności realizacji przedsięwzięć.

**Słowa kluczowe:** controlling, projekt, zarządzanie projektami, controlling projektów, operatywny controlling projektów

## **EVALUATION OF PROCEDURES IN OPERATIVE PROJECT CONTROLLING – THE RESULTS OF RESEARCH 2014-2015**

**Summary.** The aim of this article is to present the results of research in the field of operative project controlling carried out in 2014-2015. These included, among others, the analysis of its scope, the degree to meet the expectations of the respondents in relation to the procedures for controlling projects in the surveyed organizations, identify the advantages and disadvantages of currently used solutions in this field as well as the scope and frequency verification of operative controls in relation to the level of efficiency of projects implementation process.

**Keywords:** controlling, project, project management, controlling of projects, operative project controlling

## 1. Wprowadzenie i opis celu badania

Celem tytułowych badań była analiza przekrojowych zagadnień z zakresu controllingu operatywnego stosowanego w zarządzaniu projektami. Autor dokonał m.in. analizy stopnia spełnienia oczekiwań respondentów w odniesieniu do procedur controllingu projektów funkcjonujących w badanych organizacjach, zidentyfikował wady i zalety stosowanych obecnie rozwiązań w tym zakresie oraz zweryfikował, na ile zakres i częstotliwość kontroli operacyjnych są wystarczające do sprawnej realizacji przedsięwzięć. W badaniu właściwym przeanalizowano również powody wprowadzenia tego typu controllingu projektów do organizacji, zakres kontroli stosowanej w praktyce projektowej, zidentyfikowano stanowiska odpowiedzialne za operatywną kontrolę w projektach i główne zadania pełnione w tym zakresie przez kontrolerów projektów. Dokonano również badania rzeczywistego stanu i podejścia do kontroli realizowanych projektów na każdym etapie ich cyklu życia, zaś uzyskane wyniki zestawiono z zakresem informacji niezbędnych do skutecznego kontrolowania realizowanych projektów i najczęściej pojawiających się zaleceń w tym zakresie w uznanych metodykach zarządzania projektami (PRINCE2, PMBoK, PCM, Scrum), jak też przebadano szereg korelacji między zmiennymi.

Pomimo swojej istotności, controlling projektów jest zagadnieniem słabo opisanym w literaturze przedmiotu, zarówno polskiej, jak i zagranicznej. Przez ostatnie dziesięć lat powstało zaledwie kilka książek w całości poruszających tę tematykę.<sup>1</sup> Jednocześnie próbuje się przenieść pojęcia z zakresu controllingu bieżącej działalności organizacji na obszar zarządzania projektami, co rodzi szereg niejasności i nieporozumień, ponieważ realizacja projektów zwykle nie jest zbieżna z działalnością procesową (powtarzalną) firmy. Dlatego autor postanowił zbadać szerzej ten zakres zarządzania projektami w odniesieniu do przedsięwzięć realizowanych w Polsce.

Analizowane dane empiryczne zostały pozyskane podczas badań statutowych nr KZiF/S/33/15 pt. „Skala, zakres i formy controllingu w realizacji projektów – badania empiryczne”, prowadzonych przez autora w roku 2015 w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie, dotyczących analizy controllingu projektów w organizacjach działających w Polsce.

---

<sup>1</sup> Devaux S.: Total Project Control: A Manager's Guide to Integrated Project Planning, Measuring, and Tracking, Wiley, 1999; Drigani F.: Computerized Project Control, Wyd. CRC, 1988; Pinto J., Trailer J.: Essentials of Project Control, PMI 1999; Mubarak S.: Construction Project Scheduling and Control, Wiley 2010; DelPico W.: Project Control: Integrating Cost and Schedule in Construction, Wiley 2013.

## 2. Definicja i typy controllingu w zarządzaniu projektami

**Controllingiem projektów** określa się stosowany w organizacjach zbiór metod i technik zapewniających wspomaganie procesu zarządzania projektami odpowiednimi informacjami, niezbędnymi na poszczególnych poziomach zarządzania projektami do podejmowania racjonalnych decyzji.<sup>2</sup> Stanowi on przykład dostosowania systemów organizacyjnych do specyfiki realizacji projektów. Najczęstszymi obszarami stosowania controllingu w projektach są:

- budżet, koszty i płynność finansowa;
- harmonogram, czas realizacji prac i kamienie milowe;
- planowany i rzeczywisty zakres prac;
- uzasadnienie biznesowe projektu;
- dostępność zasobów i zasobochłonność prac;
- zarządzanie ryzykiem projektowym, szczególnie na etapach wykonawczych;
- kwestie jakości półproduktów i ostatecznych produktów projektu.<sup>3</sup>

Do podstawowych czynników wymuszających zastosowanie specyficznych rozwiązań w tym zakresie przy zarządzaniu projektami zalicza się:

- pojedynczy cel projektu i jego nierutynowy charakter,
- specyficzną strukturę organizacyjną (zespół projektowy, który najczęściej ulega rozwiązaniu po zakończeniu projektu),
- koncentrację na projekcie – w działalności powtarzalnej system controllingu prezentuje wyniki przede wszystkim w odpowiednich układach czasowych, np. miesiąc, kwartał, rok, podczas gdy przy projektach częściej istotniejsze są wyniki, np. z realizacji poszczególnych etapów prac,
- mniej wiarygodne standardy – unikatowość projektów powoduje ograniczenie możliwości wykorzystania danych historycznych, zaewidencjonowanych dla innych przedsięwzięć,
- częste zmiany w planach, co powoduje konieczność częstych modyfikacji, m.in. planów finansowych projektu,
- inny rytm działalności – zaangażowanie organizacji w realizację projektu jest zmienne w różnych fazach ich cyklu, natomiast przy działalności powtarzalnej jest względnie stałe,

---

<sup>2</sup> Trocki M., Bukłaha E. (red.): Zarządzanie projektami – wyzwania i wyniki badań, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2016, s. 102.

<sup>3</sup> Opracowanie własne na podstawie: Bukłaha E.: Controlling i budżetowanie projektów – wybrane zagadnienia. „Controlling – wiedza i narzędzia praktyczne”, 17 listopada 2008, Wydawnictwo Forum, Poznań 2008, s. 1-11 oraz Bukłaha E.: Controlling projektów w organizacjach działających w Polsce – wyniki badań. „Studia i Prace KZiF”, Zeszyty Naukowe KZiF nr 136, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014, s. 143-158.

- mniejsza wiarygodność planowania zakresu, czasu oraz kosztów prac projektowych, co może istotnie wpłynąć na przewidywalność i poziom końcowego wyniku finansowego prac projektowych,
- zwykle słabsze powiązanie prac projektowych z systemem finansowo-księgowym organizacji pracującej głównie w sposób powtarzalny<sup>4</sup>.

R. Bertsche wskazuje m.in. na następujące powody stosowania procedur kontrolnych w projektach:

- bezkrytyczne wzorowanie się na dokumentacji podobnych zakończonych projektów w procesie planowania projektów kolejnych,
- nieuwzględnianie różnic w terminie realizacji poszczególnych zadań w stosunku do poziomu kompetencji i doświadczenia ich wykonawców,
- narzucenie przez zleceniodawcę deadline'u projektu przed wykonaniem szczegółowych analiz zakresu i postępów pracy,
- ciągłe zmiany w trakcie realizacji projektu,
- niedostępność wstępnie zakontraktowanych pracowników w poszczególnych fazach projektu (*the holiday factor*),
- opóźnienia wynikające z przeciążenia członków zespołu projektowego wykonywaniem wielu zadań równocześnie.<sup>5</sup>

Podsumowując, głównym zadaniem controllingu jest scalenie oderwanych od siebie czynności kontrolnych w spójną całość z uwzględnieniem przytoczonych powyżej wyzwań zarządczych, co odróżnia je od procesów kontroli, często wykonywanych przez autonomiczne jednostki organizacji i dotyczące ograniczonego obszaru jej działania.

## 2.1. Typy controllingu projektów

W literaturze przedmiotu wyróżnia się różne sposoby podziału controllingu projektów, uwzględniającego koordynację podstawowych systemów z obszaru controllingu, tj. systemu zaopatrzenia w informacje oraz systemu planistyczno-kontrolnego. Na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto podział ze względu na horyzont planowania działań projektowych i poziom szczegółowości uzyskanych informacji, pozwalający wyróżnić controlling strategiczny oraz operatywny (inaczej nazywany bieżącym)<sup>6</sup>. **Strategiczny controlling**

---

<sup>4</sup> Na podstawie Łada M.: Budżetowanie projektów [w:] „Finanse. Przegląd organizacji”, nr 3/2007, s. 37.

<sup>5</sup> Bertsche R.: A Low Tolerance for Error [w:] „PM Network”, April 2015, Vol. 29 (No 4), s. 58-63.

<sup>6</sup> Pojęciem controllingu operatywnego posługują się m.in.: Vollmuth H.: Controlling, Placet, Warszawa 1997; Preißner A.: Projekte budgetieren und planen, Carl Hanser Verlag, 2003. O controllingu bieżącym piszą m.in.: Foremna-Pilarska M.: Controlling. Narzędzia i struktury, PWE, Warszawa 2015 oraz Łada M., Kozarkiewicz A.: Rachunkowość zarządcza i controlling projektów, C.H. Beck, Warszawa 2007.

**projektów** zajmuje się oceną mocnych i słabych stron przedsięwzięć projektowych w stosunku do aktualnej strategii rozwoju organizacji. Bada wstępną wykonalność projektów, ocenę ich opłacalności i efektywności z punktu widzenia przyjętych wytycznych, tworzy listy rankingowe projektów, analizuje zbieżność ich celów z celami strategicznymi organizacji. Zastosowanie znajdują tu takie narzędzia jak:

- ocena strategiczna projektu (wieloaspektowa ocena efektywności projektu, uwzględniająca uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne),
- analiza wartości projektu dla klienta (służąca do ustalenia ostatecznej ceny projektu metodą „rynkową”),
- rachunek kosztów docelowych projektu (określenie zakresu, jakości i terminu projektu na podstawie kosztów projektu i jego ceny docelowej),
- rachunek kosztów cyklu życia projektu (analiza kosztów projektu uwzględniająca, oprócz fazy realizacji, również fazę wykorzystania produktów projektu),
- analiza portfelowa projektów (analiza wartości i kosztów uwzględniająca projekty jako element całego portfela powiązanych przedsięwzięć),
- analiza ryzyka prowadzenia programu lub portfela projektów, jak też pojedynczych projektów, strategicznie istotnych dla organizacji<sup>7</sup>.

Narzędzia controllingu strategicznego pozwalają na: lepsze opracowanie portfela realizowanych projektów, uświadomienie rzeczywistych oczekiwań zleceniodawców co do zakresu, jakości i kosztów najistotniejszych przedsięwzięć, określenie siły wpływu interesariuszy, analizę ryzyka itp.

**Operatywny controlling projektów** zorientowany jest na regulację realizacji projektów w krótkim horyzoncie czasowym (najczęściej do roku). Skupia się na zaplanowaniu, wykonaniu i kontroli projektów wytypowanych do realizacji na etapie controllingu strategicznego. W projekcie reprezentowany jest najczęściej na poziomie kierownika projektu. Informacje zebrane w jego ramach służą przede wszystkim do usprawnienia procesu podejmowania decyzji w ramach bieżącego zarządzania etapami projektu. Narzędziami właściwymi dla controllingu operacyjnego projektów są m.in.:

- planowanie przebiegu i kosztów projektu (określenie spodziewanych skutków finansowych, bezpośrednio wynikłych z realizacji projektu),
- ocena efektywności finansowej projektu (analiza kosztów i korzyści finansowych realizacji projektu),
- sprawozdania dla celów decyzyjnych (zestaw informacji pomocnych przy podejmowaniu decyzji o pozyskaniu i alokacji zasobów do projektu),

---

<sup>7</sup> Na podstawie: Łada M., Kozarkiewicz A.: Rachunkowość zarządcza... *op. cit.*, s. 32-33.

- ewidencja i rozliczanie kosztów projektu (systematyczny pomiar faktycznych skutków finansowych wykonywanych projektów),
- analiza ryzyka projektu, szczególnie istotna na etapie jego realizacji, w odniesieniu do pożądanych wymiarów (np. finansowego, technicznego, ludzkiego, jakościowego, czasowego itp.),
- sporządzanie i kontrola realizacji budżetu projektu (analiza faktycznych skutków finansowych projektów w porównaniu z budżetem bazowym),
- analiza powykonawcza projektu (tzw. postaudyt, analiza faktycznych kosztów i korzyści z wykonania projektu, zarówno pieniężnych, jak i niepieniężnych; zbieranie doświadczeń poprojektowych)<sup>8</sup>.

Planowanie bieżące projektu odnosi się do fazy realizacji projektu, stanowiąc punkt wyjścia do realizacji planów operacyjnych projektów, zgodnych z celami strategicznymi organizacji. Koncentruje się nie na efektywności, lecz na jego realizacji (wykonalności) zgodnej z założeniami strategicznymi, przy uwzględnieniu ograniczeń zewnętrznych i wewnętrznych (analiza interesariuszy, ryzyka itp.).

Wytyczne z zakresu controllingu strategicznego w głównej mierze leżą w gestii kierownictwa organizacji lub komórek przez nie upoważnionych, podczas gdy operatywnego stanowią domenę kierowników projektów oraz (rzadziej) członków zespołów projektowych.

### **3. Ocena procedur operatywnego controllingu projektów w organizacjach działających w Polsce**

W poniższym rozdziale zostaną zaprezentowane wyniki przeprowadzonych przez autora badań w zakresie operatywnego controllingu projektów w organizacjach funkcjonujących w Polsce. Dane zostaną zaprezentowane w formie zbiorczych zestawień wraz z analizą uzyskanych wyników, poprzedzonych opisem próby badawczej, metod badawczych i zakresu badań.

#### **3.1. Próba badawcza**

Badania zostały wykonane w latach 2014-2015 jako badania celowane – grupę docelową stanowili wyłącznie uczestnicy projektów realizowanych w polskich organizacjach, przede wszystkim na stanowiskach kierowników projektów członków zespołów projektowych oraz komitetów sterujących, jak również doradców w projektach, będący słuchaczami

---

<sup>8</sup> *Ibidem.*

i absolwentami Podyplomowych Studiów Zarządzania Projektami SGH w Warszawie. Kolejnym powodem wyboru tej właśnie docelowej grupy badawczej był fakt, iż jej uczestnicy byli praktykami zarządzania projektami, wyposażonymi w niezbędny zakres wiedzy z zakresu controllingu projektów, którego poziom szczegółowości umożliwiał udzielanie wiarygodnych odpowiedzi na pytania zawarte w ankiecie badawczej.

Badania objęły swoim zakresem 702 osoby, zaś zwrot z ankiet (**próba badawcza**) był na poziomie 53 kompletnych odpowiedzi, co daje ok. 7,55% udzielonych odpowiedzi z badanej populacji. Choć w przekonaniu autora grupa badawcza tej wielkości nie powinna stanowić podstawy do uogólniania wniosków dla całej badanej populacji, to jednak ukazuje pewne prawidłowości, które – w odniesieniu do controllingu projektów – dało się zaobserwować w analizowanej grupie. Rozkład próby badawczej przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1

Rozkład próby badawczej względem wiodących ról pełnionych w realizowanych projektach (możliwe wielokrotne odpowiedzi)

	Częstość	Procent
członek zespołu	32	40,51
kierownik projektu	28	35,44
członek Komitetu Sterującego (sponsor, zleceniodawca, itp.)	3	3,80
ekspert/doradca	12	15,19
osoba spoza powyższej listy	2	2,53
trudno powiedzieć	2	2,53

Źródło: Opracowanie własne.

Ankietowani reprezentowali organizacje o przede wszystkim usługowym (60% wskazań) i produkcyjno-handlowym (13% wskazań) charakterze. Prawie 40% ankietowanych reprezentowało bardzo duże (ponad 500 pracowników), zaś co piąty średnie (50-249 pracowników) przedsiębiorstwa, o własności wyłącznie polskiej (45% wskazań) lub wyłącznie zagranicznej (34% wskazań). Połowa respondentów pracowała w firmach o zasięgu krajowym, zaś prawie co trzeci w korporacjach o charakterze globalnym, przede wszystkim w spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością (ponad 56% respondentów biorących udział w badaniu). Organizacje reprezentowane w prowadzonych badaniach wykazywały się przede wszystkim dużą, bardzo dużą i średnią intensywnością realizowanych projektów (odpowiednio 38%, 32% i 24,5% wskazań) i charakteryzowały się przede wszystkim niskim i średnim poziomem dojrzałości projektowej (odpowiednio 4 na 10 i 2 na 10 ankietowanych placówek).

### **3.2. Metody badawcze i zakres badań**

Badania polegały na przeprowadzeniu standaryzowanych badań ankietowych oraz dokonania zbiorczej analizy uzyskanych danych. Obejmowały one m.in. analizę rodzajów controllingu stosowanego w zarządzaniu projektami w odniesieniu do cyklu życia projektów realizowanych w organizacjach działających w Polsce. Odnosiły się również do powodów wykorzystywania i sposobów wdrażania zasad i procedur operatywnego controllingu projektów. W badaniach zidentyfikowano także osoby pełniące istotną rolę w controllingu projektów oraz ich główne obowiązki w tym zakresie. W przedmiotowym badaniu autor przeanalizował stopień spełnienia oczekiwań respondentów w odniesieniu do obecnych procedur controllingu w badanych organizacjach, zidentyfikował wady i zalety stosowanych obecnie rozwiązań oraz opisał wybrane korelacje pomiędzy badanymi aspektami controllingu projektów na poziomie operatywnym.

Wyniki analiz w przedmiotowym badaniu zostały podzielone na cztery części. Pierwsza z nich dotyczyła danych statystycznych organizacji biorących udział w badaniu, zaś kolejne trzy części dotyczyły zagadnień związanych ściśle z controllingiem realizowanych projektów. Składały się na nie pytania dotyczące zakresu i roli controllingu projektów w realizacji przedsięwzięć oraz oceny oczekiwań, korzyści i zakresu niezbędnych zmian, jakie należałoby wprowadzić do obecnie funkcjonujących procedur w zakresie controllingu w badanych organizacjach. Należy zaznaczyć, że opisana poniżej analiza uzyskanych wyników opiera się na wybranych zagadnieniach z powyższego badania i dotyczy wyłącznie oceny operatywnego controllingu projektów, co wynika z ograniczeń redakcyjnych niniejszego artykułu.

### **3.3. Wyniki badań z zakresu oceny operatywnego controllingu projektów w badanych organizacjach**

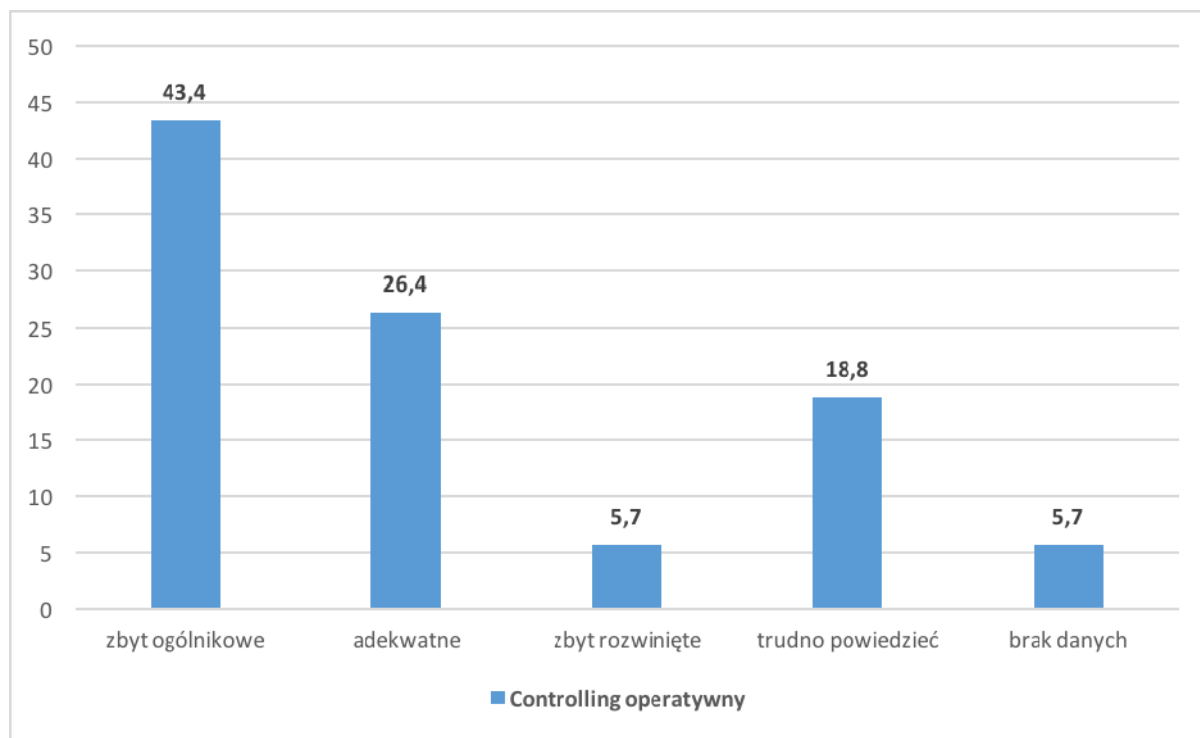
Poniżej zostaną zaprezentowane wybrane wyniki analiz w odniesieniu do operatywnego controllingu projektów, uwzględniające każdy z trzech zakresów badawczych opisanych w badaniach zasadniczych z powyższego modelu.

#### **Pytanie 1. W jakim zakresie obecne rozwiązania controllingu projektów spełniają oczekiwania respondentów w badanych organizacjach?**

W odniesieniu do controllingu operatywnego zdania respondentów na temat przydatności obecnie obowiązujących procedur są w tym zakresie wyraźnie podzielone. 43,4% ankietowanych uważa, że są one zbyt ogólnikowe i nie dostarczają istotnych informacji potrzebnych do podejmowania decyzji w odniesieniu do realizowanych projektów, podczas gdy co czwarty badany twierdzi, że owe procedury są adekwatne do ich potrzeb w tym zakresie. Tylko niecałe 6% ankietowanych (3 osoby) twierdziło, że procedury są zbyt



rozwinięte, zanadto drobiazgowo i oferują nadmiar informacji, który utrudnia podejmowanie decyzji. Prawie co piąty ankietowany nie miał wyrobionego zdania w tym zakresie.



Rys. 1. Zakres spełnienia oczekiwań respondentów w odniesieniu do obecnych procedur controllingu w badanych organizacjach (dane w %)

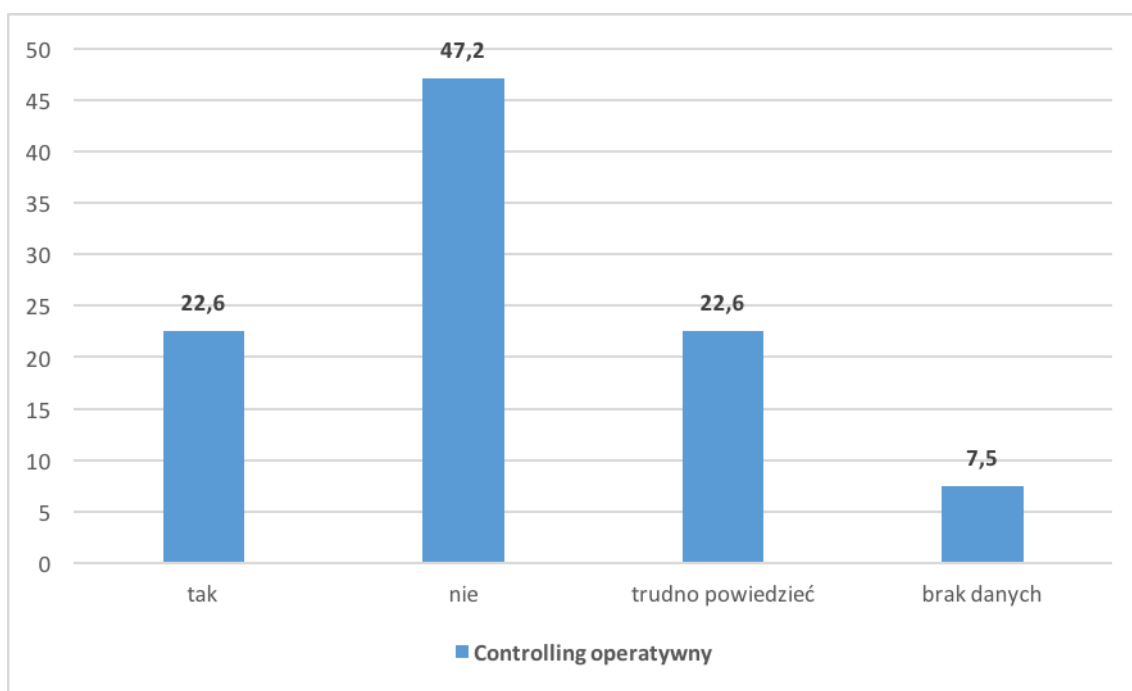
Fig. 1. The range of meeting the respondents expectations in relation to current controlling procedures in the surveyed organizations (in %)

Źródło: Opracowanie własne.

Z badania wynika zatem, że obecnie obowiązujące procedury w stosunku do controllingu bieżącego nie są generalnie przeformalizowane i jeśli powodują dyskomfort informacyjny, to wyłącznie odnoszący się do zbytnej ogólnikowości informacji kontrolnych, płynących z raportów controllingowych i pociągających za sobą trudności w jednoznacznej ocenie stanu projektu niż ich zbyt niemu rozbudowaniu i przeformalizowaniu. Zaobserwowane zjawisko konieczności podejmowania decyzji o losach projektów w sytuacji niedoboru informacji koreluje z opiniami respondentów na temat zakresu i częstotliwości kontroli (pytanie badawcze nr 5).

## **Pytanie 2. Czy system kontroli projektów jest częścią ogólnego/nadrzędnego systemu kontroli w badanych organizacjach?**

W przypadku operatywnego controllingu projektów respondenci stwierdzili, że najczęściej nie jest on ściśle powiązany z ogólnym systemem kontroli w organizacji (47,2% wskazań). Prawie co piąty ankietowany wskazywał na powiązanie procedur bieżącego controllingu z nadrzędnym systemem kontroli w organizacji. Podobnie liczna grupa nie miała swojego zdania w tej kwestii.



Rys. 2. Controlling projektów a nadrzędny system kontroli w badanych organizacjach (dane w %)

Fig. 2. Project controlling vs. main control system in the surveyed organizations (in %)

Źródło: Opracowanie własne.

### **Pytanie 3. Jakie dało się zaobserwować korzyści ze stosowania controllingu projektów w badanych organizacjach?**

Respondenci wskazywali na szereg istotnych korzyści ze stosowania procedur kontrolnych w ujęciu operacyjnym. Były nimi: zmniejszenie ryzyka prowadzonych projektów (istotne w 6 na 10 przypadków), wzrost sprawności działania w ramach realizowanych projektów, lepszy przepływ informacji oraz zwiększenie szybkości podejmowania decyzji w sprawach realizowanych przedsięwzięć (po 16,8% wskazań). W dalszej kolejności wskazano na wystąpienie takich pozytywnych efektów controllingu jak: obniżenie kosztów realizowanych projektów (12,3% odpowiedzi) oraz uzyskanie dodatkowych informacji do podejmowania decyzji (11,7%). Nieco mniej istotne dla respondentów było wystąpienie większego zaangażowania i motywacji pracowników w ramach prac wykonywanych na rzecz projektów (11,7%) oraz poprawa płynności lub rentowności organizacji poprzez bardziej racjonalne wykorzystywanie zasobów i dostęp do informacji (7,3% wskazań). Tylko dwie ankietowane osoby nie widziały żadnych korzyści ze stosowania obecnych operacyjnych procedur controllingowych w odniesieniu do realizowanych projektów.

Tabela 2

Korzyści ze stosowania obecnego systemu controllingu projektów  
w badanych organizacjach (możliwe wielokrotne odpowiedzi)

Controlling projektów	Operatywny	
	Częstość	Procent
obniżenie kosztów realizowanych projektów	22	12,3
poprawa płynności lub rentowności organizacji	13	7,3
wzrost sprawności działania	30	16,8
lepszy przepływ informacji	30	16,8
zwiększenie szybkości podejmowania decyzji	30	16,8
uzyskanie dodatkowych informacji do podejmowania decyzji	21	11,7
zmniejszenie ryzyka prowadzonych projektów (N=29) <sup>9</sup>	17	58,6
większe zaangażowanie i/lub motywacja pracowników	18	10,1
inne, niewymienione korzyści	5	2,8
nie widzę żadnych korzyści	2	1,1
trudno powiedzieć	5	2,8
brak danych	3	1,7

Źródło: Opracowanie własne.

Warto również zauważyć, że wspomniane korzyści mają istotny wpływ na obniżanie poziomu ryzyka projektów. Jest to zrozumiałe, ponieważ zagadnienia ryzyka – poza samodzielną kategorią oceny – tak naprawdę związane jest z osiągnięciem większości pozostałych efektów wyszczególnionych w powyższej tabeli. W szczególności: wzrost sprawności działania, lepszy przepływ informacji, zwiększenie szybkości podejmowania decyzji czy uzyskanie dodatkowych informacji do podejmowania decyzji, są czynnikami w znaczącym stopniu obniżającymi poziom ryzyka prowadzonych projektów.

#### **Pytanie 4. Jakie dało się zaobserwować wady obecnego systemu controllingu projektów w badanych organizacjach?**

W odniesieniu do operatywnego controllingu projektów respondenci dostrzegali szereg niedostatków obecnie funkcjonujących regulacji z tego zakresu w badanych organizacjach. Dotyczyły one głównie wzrostu zbędnej biurokracji (co czwarte wskazanie), konieczności dostarczania zbyt szczegółowych informacji o projekcie osobom odpowiedzialnym za bieżącą kontrolę projektu (14,4% wskazań) oraz wydłużenia czasu pracy w projekcie z powodu konieczności stosowania procedur controllingu operatywnego (13,3%). Na dalszym miejscu znalazł się fakt generowania przez controlling dodatkowych kosztów w projekcie (11,1%) oraz zaangażowanie weni zbyt wielu osób (6,7% wskazań). Na inne, niezdefiniowane szczegółowo problemy w zakresie obecnego systemu controllingu wskazał co dziesiąty

<sup>9</sup> pytanie badawcze po raz pierwsze sformułowane w badaniu w roku 2015, dotyczyło części respondentów (N=29).

respondent. Żadnych wad obecnie funkcjonującego operatywnego systemu controllingu projektów nie stwierdzono w przypadku 5,6% wskazań.

Tabela 3

Wady ze stosowania obecnego systemu controllingu projektów  
w badanych organizacjach (możliwe wielokrotne odpowiedzi)

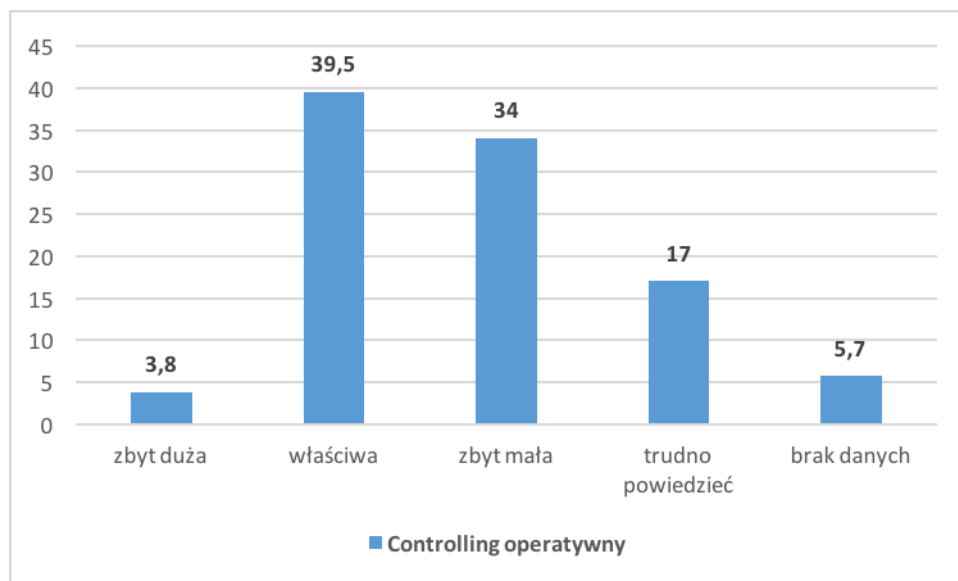
Controlling projektów	Operatywny	
	Częstość	Procent
wzrost zbędnej biurokracji	22	24,4
wydłużenie czasu pracy w projekcie	12	13,3
zaangażowanie zbyt wielu osób w controlling	6	6,7
konieczność dostarczania zbyt szczegółowych informacji	13	14,4
controlling generuje dodatkowe koszty w projekcie	10	11,1
inne, niewymienione powyżej	9	10,0
nie widzę żadnych wad	5	5,6
trudno powiedzieć	7	7,8
brak danych	6	6,7

Źródło: Opracowanie własne.

W odniesieniu do controllingu operatywnego więcej niż jedną wadę systemu wymieniło 39,6% respondentów. Wśród nich największą liczbę wskazań otrzymały występujące równocześnie wady: zbędna biurokracja, wydłużenie czasu pracy w projekcie oraz konieczność dostarczania zbyt szczegółowych informacji. Warto ten wynik skonfrontować z wynikiem oczekiwań odnośnie procedur tego typu controllingu w grupie badawczej (pytanie badawcze nr 1), gdzie najczęściej wskazań dotyczyło informacji zbyt ogólnikowych.

#### **Pytanie 5. Czy w badanych organizacjach zakres i częstotliwość kontroli w stosunku do prowadzonych projektów jest wystarczająca do ich sprawnej realizacji?**

W odniesieniu do zakresu i częstotliwości kontroli w stosunku do prowadzonych projektów zdania respondentów rozłożyły się głównie pomiędzy dwie odpowiedzi. Według największej liczby ankietowanych (39,5% wskazań) zakres i częstotliwość kontroli w stosunku do prowadzonych projektów była właściwa. Jednak aż co trzeci z pozostałych respondentów (34,0%) wskazywał, że jest ona zbyt mała w stosunku do jego potrzeb. Świadczyć to może z jednej strony o wyraźnym zapotrzebowaniu na dokładniejsze, częstsze i bardziej szczegółowe informacje kontrolne z bieżącego procesu kontroli projektów, a z drugiej o nieefektywnym systemie dostępu do takich informacji w ogóle. Opinie o zbyt dużym zakresie i częstotliwości informacji zbieranych w ramach controllingu w stosunku do prowadzonych projektów były marginalne i dotyczyły odpowiedzi pojedynczych respondentów.



Rys. 3. Zakres i częstotliwość kontroli projektów a jej wpływ na sprawność ich realizacji  
Fig. 3. The scope and frequency of projects' control and its impact on the efficiency of their implementation

Źródło: Opracowanie własne.

#### 4. Zakończenie

W przeprowadzonych badaniach autor podjął próbę odpowiedzi na szereg pytań badawczych, związanych z oceną obecnie funkcjonujących systemów i procedur operatywnego controllingu projektów w badanych organizacjach.

Obecne rozwiązania controllingu projektów spełniały oczekiwania maksymalnie co czwartego respondenta. Najczęściej ankietowani skłaniali się ku twierdzeniu, że informacje uzyskane w wyniku controllingu są zbyt ogólne i zwykle nie wystarczają do podejmowania racjonalnych decyzji o projektach. System i procedury operatywnego controllingu projektów były zwykle stosowane w oderwaniu od nadrzędnych systemów controllingu funkcjonujących w badanych organizacjach. Respondenci wskazywali na szereg korzyści ze stosowania controllingu projektów w badanych organizacjach. Można było do nich zaliczyć m.in.:

- zmniejszenie ryzyka prowadzonych projektów,
- poprawę płynności lub rentowności organizacji,
- wzrost sprawności działania,
- lepszy przepływ informacji,
- zwiększenie szybkości podejmowania decyzji,
- obniżenie kosztów realizowanych projektów,
- uzyskanie dodatkowych informacji do podejmowania decyzji.

Respondenci wskazywali również na wady obecnego systemu controllingu projektów. Dotyczyły one przede wszystkim wzrostu zbędnej biurokracji, wydłużenia czasu pracy w projekcie w wyniku konieczności stosowania procedur controllingowych oraz konieczności dostarczania zbyt szczegółowych informacji na temat realizowanych projektów. Ostatnim opisanym powyżej aspektem controllingu była weryfikacja, czy zakres i częstotliwość kontroli w stosunku do prowadzonych projektów są wystarczające do ich sprawnej realizacji. Zdaniem respondentów były one najczęściej albo odpowiadające potrzebom projektowym, albo zbyt małe w stosunku do ich oczekiwań.

Uzyskane wyniki były w wysokim stopniu zbieżne z wynikami podobnych badań wykonanych przez autora w roku 2013<sup>10</sup>, co może świadczyć o podobnym nastawieniu do problematyki controllingu projektów obydwu grup respondentów i zbieżnym postrzeganiu jego roli, powodów wprowadzenia, korzyści, skali, wsparcia informatycznego, wreszcie potrzeb w tym zakresie oraz wad i zalet stosowanych procedur. Z całą pewnością należy kontynuować i pogłębiać te badania w przyszłości, aby stale poszerzać stanu wiedzy z tego zakresu.

## Bibliografia

1. Bertsche R.: A Low Tolerance for Error, „PM Network”, April 2015, Vol. 29 (No 4)
2. Bukłaha E.: Controlling i budżetowanie projektów – wybrane zagadnienia. „Controlling – wiedza i narzędzia praktyczne”, 17 listopada 2008, Wydawnictwo Forum, Poznań 2008
3. Bukłaha E.: Controlling projektów w organizacjach działających w Polsce – wyniki badań, „Studia i Prace KZiF, Zeszyty Naukowe KZiF”, nr 136, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014
4. E. Bukłaha: Skala, zakres i formy controllingu w realizacji projektów – badania empiryczne, Warszawa 2013, badania statutowe nr KZIF/S/38/13
5. DelPico W.: Project Control: Integrating Cost and Schedule in Construction, Wiley 2013
6. Devaux S.: Total Project Control: A Manager's Guide to Integrated Project Planning, Measuring, and Tracking, Wiley, 1999
7. Drigani F.: Computerized Project Control, Wyd. CRC, 1988
8. M. Foremna-Pilarska: Controlling. Narzędzia i struktury, PWE, Warszawa 2015
9. Łada M.: Kozarkiewicz A.: Rachunkowość zarządcza i controlling projektów, C.H. Beck, Warszawa 2007
10. Łada M.: Budżetowanie projektów, „Finanse. Przegląd organizacji”, nr 3/2007
11. Mubarak S.: Construction Project Scheduling and Control, Wiley 2010
12. Pinto J., Trailer J.: Essentials of Project Control, PMI 1999

---

<sup>10</sup> Bukłaha E.: Skala, zakres i formy controllingu w realizacji projektów – badania empiryczne, Warszawa 2013, badania statutowe nr KZIF/S/38/13.

13. Preißner A.: Projekte budgetieren und planen, Carl Hanser Verlag, 2003
14. Vollmuth H.: Controlling, Placet, Warszawa 1997
15. Trocki M., Bukłaha E. (red.): Zarządzanie projektami – wyzwania i wyniki badań, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2016

### **Abstract**

The aim of this article is to present the results of research in the field of operative project controlling carried out in 2014-2015. These included, among others, the analysis of its scope, the degree to meet the expectations of the respondents in relation to the procedures for controlling projects in the surveyed organizations, identify the advantages and disadvantages of currently used solutions in this field as well as the scope and frequency verification of operative controls in relation to the level of efficiency of projects implementation process.