

Eryk GŁODZIŃSKI
Politechnika Warszawska
Instytut Organizacji Systemów Produkcyjnych
e.glodzinski@wip.pw.edu.pl

STRATEGICZNE ZARZĄDZANIE PROJEKTEM. PERSPEKTYWA ORGANIZACJI TYMCZASOWEJ DZIAŁAJĄCEJ W SIECI

Streszczenie. Zarządzanie strategiczne najczęściej jest utożsamiane z procesem umożliwiającym przetrwanie i rozwój organizacji. W artykule podjęto próbę określenia specyfiki tego procesu w odniesieniu do pojedynczych projektów. Wskazano, że strategiczne zarządzanie projektem odbywać się może zarówno na poziomie organizacji macierzystej jak i tymczasowej (projektu). Podział zadań strategicznych jest warunkowany przede wszystkim autonomią projektu, czasową perspektywą realizacji projektu, stopniem jego innowacyjności. Do postulowanych zadań strategicznych delegowanych na poziom organizacji tymczasowej należą: tworzenie i aktualizacja wybranych elementów strategii projektu, zarządzanie łańcuchem dostaw, zapewnienie satysfakcji klienta czy dotrzymanie kluczowych parametrów projektu.

Słowa kluczowe: strategiczne zarządzanie projektem, organizacja tymczasowa, strategia, łańcuch dostaw projektu

STRATEGIC PROJECT MANAGEMENT: PERSPECTIVE OF THE TEMPORARY ORGANISATION OPERATING IN NETWORK

Abstract. Strategic management is defined as a process aiming to going concern and development of the organisation. The paper describes peculiarities of the process related to a single project. Strategic project management could be conducted both on the levels of permanent and temporary organisation. Responsibility distribution between the levels depends on project autonomy, time-length of project life cycle, and level of project innovativeness. Design and update of selected elements of project strategy, supply chain management, ensuring client satisfaction, and achieving project key targets are recommended strategic responsibilities that should be delegated on the project level.

Keywords: strategic project management, temporary organisation, strategy, project supply chain

1. Wprowadzenie

Tematyka zarządzania strategicznego często jest podejmowana w literaturze przedmiotu. W niektórych czasopismach naukowych problematyka ta ma charakter dominujący, czego przykładem mogą być „Strategic Management Journal”, „Strategic Organization” czy „Business Strategy and the Environment”. Również w Polsce analizowana tematyka badawcza jest bardzo popularna. Przeprowadzone przez A. Zakrzewską-Bielawską oraz M. Trockiego badania wskazały, że zarządzanie strategiczne było drugim, zaraz po zarządzaniu ogólnym, najczęściej podejmowanym obszarem przedmiotowym zarówno w zrealizowanych, jak i podjętych do realizacji w latach 2005-2009 pracach doktorskich i habilitacyjnych¹. Wydaje się, że popularność tej problematyki nie maleje, na co wskazują badania M. Romanowskiej i R. Krupskiego² oraz tytuły artykułów naukowych, które ukazały się w ostatnich latach.

Zarządzanie strategiczne definiuje się m.in. jako proces zmierzający do osiągnięcia i utrwalenia przewagi konkurencyjnej na rynku. Wymaga on działań adaptacyjnych, integracji i rekonfiguracji wewnętrznych i zewnętrznych umiejętności organizacji niezbędnych w warunkach zmiennego otoczenia³. A. Hauc i J. Kovac zawężili postrzeganie zarządzania strategicznego do procesu zmierzającego do formułowania i realizacji strategii⁴. Według A. Stabryły jest to „proces informacyjno-decyzyjny (wspomagany funkcjami planowania, organizacji, motywowania i kontroli), którego celem jest rozstrzygnięcie o kluczowych problemach działalności przedsiębiorstwa, o jego przetrwaniu i rozwoju, ze szczególnym uwzględnieniem oddziaływań otoczenia i węzłowych czynników własnego potencjału wytwórczego”⁵. M. Romanowska i R. Krupski wskazali, że „przedmiotem teorii zarządzania strategicznego jest problematyka planowania rozwoju i restrukturyzacji organizacji, zarządzania w kryzysie oraz tworzenia narzędzi racjonalizujących te procesy”⁶.

Analizując przedstawione wyniki badań, które należy uznać za porównywalne i komplementarne względem siebie, nasuwają się pytanie dotyczące możliwości ich adaptowania do problematyki środowiska projektowego. Częściowo odpowiedź została sformułowana w publikacji pt. „Strategiczne zarządzanie przedsięwzięciami w przedsię-

¹ Zakrzewska-Bielawska A., Trocki M.: Aktywność badawcza doktorantów i habilitantów polskich ośrodków akademickich, [w:] Lachiewicz S., Nogalski B. (red.): Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 129-161.

² Romanowska M., Krupski R.: Rozwój i perspektywy nauki zarządzania strategicznego w Polsce. Przegląd badań i podstawowych publikacji, [w:] Lachiewicz S., Nogalski B. (red.): Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 201-231.

³ Teece D.J., Pisano G., Shuen A.: Dynamic capabilities and strategic management. „Strategic Management Journal”, Vol. 18, No. 7, 1997, pp. 509-533.

⁴ Hauc A., Kovac J.: Project management in strategy implementation –experiences in Slovenia. „International Journal of Project Management”, Vol. 18, Iss.1, 2000, p. 61.

⁵ Stabryła A.: Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy, PWN, Warszawa 2007, s. 11.

⁶ Romanowska M., Krupski R.: Rozwój i perspektywy nauki zarządzania strategicznego w Polsce. Przegląd badań i podstawowych publikacji, [w:] Lachiewicz S., Nogalski B. (red.): Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 201.

biorstwach projektowych - zakres i uwarunkowania”⁷. Wskazano w nim, że zarządzanie strategiczne można adaptować na grunt projektu. Podmiotami odpowiedzialnymi za jego realizację są lider projektu lub menedżerowie portfela projektów bądź organizacji permanentnej (macierzystej projektu)⁸. We wskazanym opracowaniu zdefiniowano główne zadania zarządzania strategicznego w ujęciu faz cyklu życia projektu.

Celem niniejszego artykułu jest zdefiniowanie specyfiki, zakresu i uwarunkowań strategicznego zarządzania projektem na poziomie organizacji tymczasowej. W badaniach przyjęto założenie, że projekt należy postrzegać jako organizację tymczasową działającą w sieci, która tworzy łańcuch dostaw projektu. Na podstawie systematycznej analizy literatury przedmiotu, wywiadów swobodnych mało ukierunkowanych oraz obserwacji bezpośredniej uczestniczącej określono czynniki wpływające na delegowanie decyzji strategicznych na poziom organizacji tymczasowej. Systematyczna analiza literatury przedmiotu obejmowała przede wszystkim przeszukiwanie baz bibliograficznych: BazEkon, EBSCO, ELSEVIER, ProQuest, Wiley Online Library. W tytułach i streszczeniach poszukiwano takich słów kluczowych, jak: strategiczne zarządzanie projektem, strategia projektu, controlling strategiczny, lider projektu, menedżer projektu. Wywiady swobodne mało ukierunkowane były prowadzone w latach 2011-2016 wśród czterdziestu ośmiu osób – menedżerów przedsiębiorstw projektowych, liderów projektów czy naukowców zajmujących się problematyką zarządzania projektami. Obserwacja bezpośrednia uczestnicząca odbywała się w latach 2007-2014 i miała miejsce w trzynastu projektach⁹.

2. Strategiczne zarządzanie projektem – przegląd literatury

Przez wiele lat projekty postrzegano jako tę część operacyjnej działalności przedsiębiorstwa, która odpowiadała za wdrażanie strategii przedsiębiorstwa¹⁰. Pojęcie strategii było zarezerwowane do podmiotów permanentnych, tj. posiadających cechy identyfikowane przez teorie przedsiębiorstwa¹¹. Podejście takie wynikało z celowościowego postrzegania projektu, jako instrumentu umożliwiającego wytworzenie jakiegoś produktu,

⁷ Głodziński E.: Strategiczne zarządzanie przedsięwzięciami w przedsiębiorstwach projektowych - zakres i uwarunkowania, „Przegląd Organizacji”, nr 3, 2013, s. 18-23.

⁸ Pojęcie *organizacji permanentnej* oznacza organizację macierzystą projektu, tj. podmiot, który udostępnia swoje zasoby bądź w inny sposób wspiera realizację projektu. Nazwa ta jest odwrotnością *organizacji tymczasowej*, podmiotu funkcjonującego w ściśle określonych ramach czasowych. *Organizacja permanentna* nie ma takich ograniczeń, jej przykładem może być przedsiębiorstwo projektowe, którego jednym z celów strategicznych może być długoterminowy wzrost wartości dla właścicieli.

⁹ Szczegółowo próby badawcze wywiadów oraz obserwacji zostały opisane w publikacji: Głodziński E.: Efektywność w zarządzaniu projektami. Wymiary, koncepcje, zależności, PWE, Warszawa 2017.

¹⁰ Patanakil P., Shenhar A.: What Project Strategy Really Is: The Fundamental Building Block in Strategic Project Management. „Project Management Journal”, Vol. 43, No. 1, 2011, p. 5.

¹¹ Por. Noga A.: Teorie przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2009.

któremu przypisano ograniczone zasoby czasu i kosztów oraz wyznaczono rezultaty w postaci zakresu czy jakości. Był to okres zwany podejściem przedmodernistycznym w zarządzaniu projektami¹². Zmiana postrzegania projektu, wskazanie jego natury jako organizacji tymczasowej¹³, umożliwiło szersze wykorzystanie koncepcji zarządzania strategicznego. Przede wszystkim zaczęto dostrzegać konieczność zapewnienia pewnego poziomu jego autonomii, również przy podejmowaniu decyzji strategicznych. W warunkach dużej złożoności realizowanych przedsięwzięć czy rozszerzania działalności przez przedsiębiorstwa, nie jest możliwym ani potrzebnym pełne uzależnienie projektu od organizacji permanentnej. Dlatego podjęto rozważania na temat decentralizacji zarządzania w środowisku projektowym. Przyjęto, że nawet w przedsiębiorstwach projektowych („żyjących” z realizacji projektów) powinien zostać zapewniony pewien poziom autonomii projektu, rozumianej jako stopień, w jakim może on samodzielnie ewoluować (zespół projektowy podejmuje decyzje o kluczowym znaczeniu dla jego realizacji) bez konieczności uzyskiwania aprobaty z organizacji macierzystej¹⁴.

W ujęciu behawioralnym (pomodernizm) projekt zaczął być traktowany jako miejsce politykowania, ścierania się w jego wnętrzu interesów wielu rywalizujących ze sobą grup¹⁵. Jednym z elementów o znaczeniu strategicznym stał się właściwy dobór aktorów (członków zespołu projektowego) czy zapewnienie odpowiedniego systemu nadzoru nad projektem (*project governance*). W ujęciu hipermodernistycznym projekt jest postrzegany jako element sieci, która tworzy jego łańcuch dostaw¹⁶. Charakter strategiczny mają tu zadania związane z kształtowaniem łańcucha dostaw. Obejmują one przede wszystkim wybór zakresu outsourcingu, kluczowych partnerów biznesowych a następnie budowanie wzajemnych zrównoważonych relacji, dzięki którym możliwa będzie dalsza współpraca nie tylko przy realizacji następnych przedsięwzięć (perspektywa portfela projektów), ale również w kolejnych fazach cyklu życia analizowanego projektu (perspektywa pojedynczego projektu).

Ewolucja postrzegania projektu i zarządzania nim umożliwiła szersze wykorzystanie dorobku teorii zarządzania strategicznego, znacznie wykraczające poza klasyczny trójkąt projektu (kryteria takie jak: budżet, czas, jakość/zakres)¹⁷ czy poszerzone o ocenę

¹² Gauthier J.B., Ika L.A.: Foundations of project management research: an explicit and six-facet ontological framework. „Project Management Journal”, Vol. 43, Iss. 5, 2012, pp. 5-23.

¹³ Turner J.R., Müller, R.: On the nature of the project as a temporary organization. “International Journal of Project Management”, Vol. 21, Iss. 1, 2003, pp. 1-8; Engwall M.: No project is an island: linking projects to history and context. „Research policy”, Vol. 32, Iss. 5, 2003, pp. 789-808.

¹⁴ Lampel J., Jha P.P.: Models of project orientation in multiproject organisations, [w:] Morris P.W.G., Pinto J.K. (eds.): The Willey Guide to Managing Projects, John Willey&Sons, London 2004, pp. 223-236.

¹⁵ Hoegl M., Muethel M., Gemuenden H.G.: Leadership and teamwork in dispersed projects, [w:] Morris P.W.G, Pinto J.K., Söderlund J. (eds.): The Oxford Handbook of Project Management, Oxford University Press, Oxford 2012, pp. 489-491.

¹⁶ Jensen Ch., Johansson S., Löfström M.: Project relationship - A model for analyzing interactional uncertainty. „International Journal of Project Management”, Vol. 24, Iss. 1, 2006, p. 5.

¹⁷ Kerzner H.: Projektmanagement. Ein systemorientierter Ansatz zur Planung und Steuerung, mitp, Heidelberg 2008, p. 26.

perspektywy klienta bądź wykonawcy (satisfakcjonujący rezultat)¹⁸. Uwzględnienie uwarunkowań otoczenia projektu, w tym potrzeb organizacji macierzystej i pozostałych interesariuszy jest tego wyraźnym dowodem.

Jednakże w literaturze przedmiotu z zakresu zarządzania w środowisku projektowym wciąż niewiele jest opracowań odnoszących się do strategicznego zarządzania pojedynczym projektem. Najczęściej przyjmowane perspektywy badawcze dotyczą:

- zarządzania przez projekty jako koncepcji funkcjonowania organizacji projektowych¹⁹,
- portfela projektów jako sposobu zapewniania sukcesu organizacji (obszar często nazywany strategicznym zarządzaniem projektami²⁰), osiągnięcia jej celów strategicznych²¹
- programu jako metody wprowadzania zmian strategicznych w organizacji²²,
- projektu jako narzędzie wdrażania i realizacji strategii organizacji permanentnej²³, w tym strategia projektu jako element strategii organizacji permanentnej²⁴,
- strategii projektu jako zbioru elementów (Rys. 1) umożliwiających osiągnięcie przewagi konkurencyjnej i najlepszych rezultatów z projektu²⁵,
- doskonalenia narzędzi wspomagających strategiczne zarządzanie projektem²⁶.

¹⁸ Takie spojrzenie zawiera raport z 2015 roku przygotowany przez Standish group <https://www.infoq.com/articles/standish-chaos-2015>, accessed: 2016.06.27.

¹⁹ Turner J.R.: *The Handbook of Project-Based Management. Leading Strategic Change in Organizations*, McGraw-Hill, Third Edition, 2009.

²⁰ Bukłaha E.: Strategiczny controlling projektów – wyniki badań 2014-2015. „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 421, 2016, s. 47-63; Lichtarski J.: Strategiczne zarządzanie projektami. „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 277, 2013, s. 40-51.

²¹ Kozarkiewicz A.: *Zarządzanie portfelem projektów* PWN, Warszawa 2012, s. 66-104.

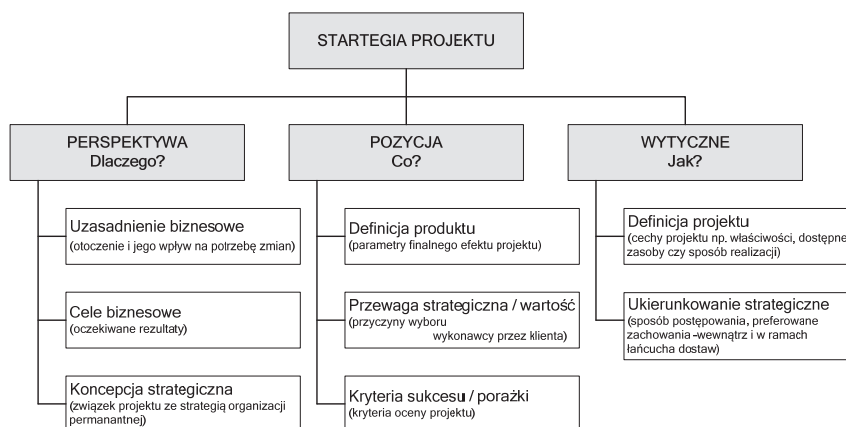
²² Thiry M.: Program management: a strategic decision management process, [in:] Morris P.W.G., Pinto J.K. (eds.): *The Wiley Guide to Project, Program & Portfolio Management*, John Wiley & Sons, New Jersey 2007, pp. 113-143.

²³ Gregorczyk S., Ogonek K.: Rola projektów we wdrażaniu strategii, [w:] Trocki M. Sońta-Drażkowska E. (eds.): *Strategiczne zarządzanie projektami*, Bizarre, Warszawa 2009, s. 15-34; Loch Ch., Kavadias S.: *Implementing Strategy through Projects*, [w:] Morris P.W.G., Pinto J.K., Söderlund J. (eds.): *The Oxford Handbook of Project Management*, Oxford University Press, Oxford 2012, pp. 224-251; Srivannaboon S.: *Linking project management with business strategy*. „Project Management Journal”, Vol. 37, No. 5, 2006, pp. 88-96.

²⁴ Morris P.W., Jamieson A.: *Moving from corporate strategy to project strategy*. „Project Management Journal”, Vol. 36, Iss. 4, 2005, pp. 5-18; Srivannaboon S., Milosevic D.Z.: *A two-way influence between business strategy and project management*. „International Journal of Project Management”, Vol. 24, Iss. 6, 2006, pp. 493-505.

²⁵ Patanakil P., Shenhar A.: *What Project Strategy Really Is: The Fundamental Building Block in Strategic Project Management*. „Project Management Journal”, Vol. 43, No. 1, 2011, p. 7; Yang L.R.: *Implementation of project strategy to improve new product development performance*. „International Journal of Project Management”, Vol. 30, Iss. 7, 2012, pp. 760-770.

²⁶ Kerzner H.: *Strategic planning for project management using a project management maturity model*, John Wiley & Sons, New York 2001; Łada M., Kozarkiewicz A.: *Zarządzanie wartością projektów. Instrumenty rachunkowości zarządczej i controllingu*, CH Beck, Warszawa 2010.



Rys. 1. Strategia projektu i jej komponenty

Źródło: Opracowanie własne na podst. Patanakil P., Shenhar A.: What Project Strategy Really Is: The Fundamental Building Block in Strategic Project Management. „Project Management Journal”, Vol. 43, No. 1, 2011, p. 8.

Spośród wymienionych obszarów problematyka strategii projektu jako sposobu osiągnięcia jego sukcesu oraz doskonalenie narzędzi wspomagających są najbliższe tematyce podejmowanej w artykule. Wskazują możliwość adaptowania myślenia strategicznego na poziom pojedynczego projektu. Badania w tym zakresie dotyczą m.in. delegowania odpowiedzialności, również związanej z podejmowaniem decyzji strategicznych, na lidera projektu. Jego rola w strategicznym zarządzaniu projektem może polegać m.in. na zastosowaniu wybranej strategii w fazie realizacji²⁷. W dalszej części niniejszego artykułu rola ta zostanie szerzej scharakteryzowana. Na zasadność zastosowania perspektywy strategicznej w odniesieniu do pojedynczego projektu wskazują również wyniki badań na temat pożądaných kompetencji lidera projektu. Definiują one potrzebę zastosowania przez lidera perspektywy strategicznej w zarządzaniu, która wymaga m.in. umiejętności określania wizji projektu (odnoszenia wykonania do finalnego produktu)²⁸, ale również pozycjonowania go w sieci, wykorzystania możliwości strategicznych jakie daje, ale również monitorowania zagrożeń z tym związanych .

Adaptacja myślenia strategicznego z teorii organizacji permanentnej do tymczasowej musi następować z uwzględnieniem specyfiki projektów, przede wszystkim związanej ze skończonym przedziałem czasu trwania projektu (wyznaczony termin zakończenia), jego formy prawnej jako organizacji (najczęściej jej braku), czy formy własności wykorzystywanych zasobów (najczęściej ich właścicielem jest organizacja macierzysta, w dużym zakresie wykorzystuje się też outsourcing). Na tej podstawie można wskazać, że **przedmiotem teorii strategicznego zarządzania projektem jest problematyka planowania i realizacji projektu w odniesieniu do jego produktu.** Istotne znaczenie

²⁷ Patanakul P., Shenhar A., Milosevic D.Z.: How project strategy is used in project management: cases of new product development and software development projects. „Journal of Engineering and Technology Management”, Vol. 29, 2012, p. 408.

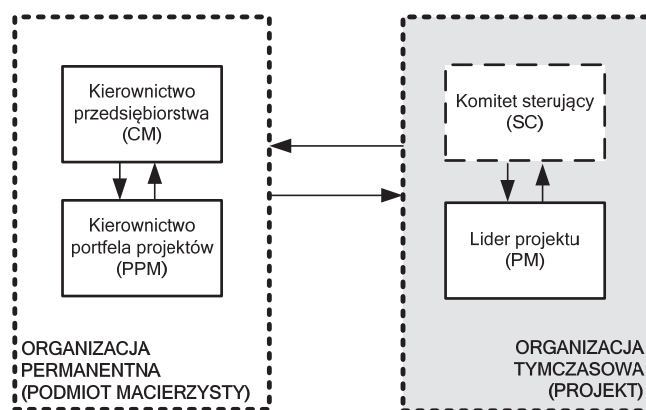
²⁸ Müller R., Turner J. R., Matching the project manager’s leadership style to project type. „International Journal of Project Management”, Vol. 25, Iss. 1, 2007, p. 23.

w rozwijaniu tego nurtu ma zastosowanie przede wszystkim podejść podmiotowego (projekt jako organizacja tymczasowa), relacyjnego (projekt jako kluczowy element łańcucha dostaw) czy związanego ze szkołą nadzoru (teoria agencji i kosztów transakcyjnych)²⁹.

3. Zakres strategicznego zarządzania projektem

Strategiczne zarządzanie projektem może być realizowane przez różne podmioty:

- zewnętrzne (z poziomu przedsiębiorstwa) przez menedżerów organizacji macierzystej oraz / lub menedżerów portfela projektów,
- wewnętrzne (z poziomu organizacji tymczasowej) przez lidera projektu oraz / lub komitet sterujący (rys. 2).



Rys. 2. Podmioty odpowiedzialne za strategiczne zarządzanie projektem

Źródło: Opracowanie własne.

Analizując zakres strategicznego zarządzania projektem należy wyraźnie oddzielać funkcje sterująco-kontrolne (*project management*) od nadzorczych (*project governance*). Dotyczy to roli kierownictwa przedsiębiorstwa, portfela projektów czy komitetu sterującego. W ramach nadzoru nad projektem dokonują oni okresowych kontroli realizacji strategii, np. w wyniku analizy przygotowanej prognozy danych lub informacji czy oceny efektów pracy zespołu projektowego. Obszarem zarządzania strategicznego będzie natomiast wspomaganie działalności zespołu projektowego, uczestnictwo w podejmowaniu decyzji w odniesieniu do kształtowania wymienionych danych / informacji, co jest przedmiotem np. controllingu. Zagadnienia te są jak do tej pory stosunkowo słabo zbadane³⁰ i wymagają głębszej analizy.

²⁹ Szerzej szkoły te zostały opisane m.in. w Söderlund J.: Theoretical Foundations of Project Management. Suggestions for a Pluralistic Understanding, [in:] Morris P.W.G, Pinto J.K., Söderlund J. (eds.): The Oxford Handbook of Project Management, Oxford University Press, Oxford 2012, pp. 37-43.

³⁰ Mosavi A.: Exploring the roles of portfolio steering committees in project portfolio governance. „International Journal of Project Management”, Vol. 32, Iss. 3, 2014, pp. 388-399.

Wykorzystując wyniki studiów dotyczące zakresu strategicznego zarządzania projektem³¹, na podstawie przeprowadzonych wywiadów swobodnych oraz obserwacji bezpośredniej dokonano przyporządkowania poszczególnych zadań do podmiotów odpowiedzialnych za ich realizację (Tabela 1).

Tabela 1

Postulatywny zakres odpowiedzialności w strategicznym zarządzaniu projektem

Faza	Zadania strategicznego zarządzania	Podmiot odpowiedzialny	Podmiot wspomagający
Definiowanie projektu	Analiza otoczenia projektu – przedsiębiorstwa projektowego i otoczenia dalszego	(PPM)	(SD)
	Określenie potrzeb – zapotrzebowania na projekt	(CM) (PPM)	(SD)
	Zdefiniowanie wizji projektu	(CM), (PPM),	(SD)
	Wybór lidera projektu	(PPM)	(PM)
	Rozpoznanie interesariuszy projektu	(PM)	(SD)
	Określenie strategii projektu	(PM)	(CM) (PPM)
	Negocjacje i podjęcie decyzji o realizacji projektu	(PM) (PPM)	(SD)
Planowanie projektu	Podpisanie umowy o realizację	(CM)	--
	Wybór członków zespołu projektowego	(PM) (PPM)	--
	Weryfikacja strategii projektu w odniesieniu do definicji projektu (kluczowe technologie realizacji, budżet, czas itp.)	(PM) (SC)	(PT)
Realizacja projektu	Wybór zakresów outsourcingu i kluczowych partnerów biznesowych – głównych podwykonawców / dostawców	(PM)	(PT) (SD)
	Zarządzanie relacjami z klientem, negocjacje zmian kontraktowych	(PM) (SC)	(CM) (PPM)
	Zarządzanie relacjami z podmiotami łańcucha dostaw, negocjacje zmian / roszczeń z kluczowymi partnerami biznesowymi	(PM)	(PT)
	Zarządzanie w warunkach ryzyka i niepewności (w tym analiza szans i zagrożeń)	(PM)	(PT)
Zakończenie projektu	Weryfikacja strategii projektu w odniesieniu do definicji projektu (kluczowe technologie realizacji, scenariusze budżetów, czas)	(PM) (SC)	(PT) (SD)
Zakończenie projektu	Przekazanie produktu klientowi oraz zamykanie współpracy na projekcie	(PM)	(PT)

Legenda:

CM – (Company Manager) kierownictwo przedsiębiorstwa projektowego

PPM – (Project Portfolio Manager) kierownictwo portfela projektów

PM – (Project Manager) lider projektu

SC – (Steering Committee) komitet sterujący

SD – (Service Departments) wspomagające działy usługowe

PT – (Project Team) członkowie zespołu projektowego

Źródło: Opracowanie własne na podst. Głodziński E.: Strategiczne zarządzanie przedsięwzięciami w przedsiębiorstwach projektowych - zakres i uwarunkowania, „Przegląd Organizacji”, nr 3, 2013, s. 18-23.

³¹ Głodziński E.: Strategiczne zarządzanie przedsięwzięciami w przedsiębiorstwach projektowych - zakres i uwarunkowania, „Przegląd Organizacji”, nr 3, 2013, s. 18-23.

Przedstawiona systematyka nie jest odzwierciedleniem częstotliwości występowania podziału obowiązków. Określa ona stan postulatywny dla przedsiębiorstwa projektowego o wysokim poziomie dojrzałości projektowej³², tj. co najmniej tworzącego i regularnie stosującego do wszystkich projektów standardy realizacji procesów. Standardy te powinny być oparte na najlepszych własnych praktykach, doświadczeniach innych podmiotów gospodarczych, czy dostępnych metodykach.

W tabeli wyróżniono podmioty bezpośrednio odpowiedzialne za aspekty strategiczne oraz jednostki wspomagające. Wśród działów usługowych pełniących takie role można wyodrębnić przede wszystkim pionierów: ofertowania, prawnego, controllingu, zarządzania ryzykiem, logistyki, czy techniczno-technologicznego. Kluczową rolę w strategicznym zarządzaniu projektem powinien odgrywać jego lider – osoba odpowiedzialna za sukces przedsięwzięcia, wybrana przez organizację macierzystą do kierowania nim. Najwięcej zadań do wykonania przypisanych jest do fazy realizacji. Kluczowymi strategicznymi obszarami zainteresowań lidera powinno być zarządzanie kluczowymi wewnętrznymi aspektami związanymi z wytworzeniem produktu (harmonogram działania, marża zysku, plan płatności, zagrożenia i szanse itp.), zarządzanie łańcuchem dostaw, w tym relacjami z klientem.

Drugim podmiotem odpowiedzialnym za strategiczne zarządzanie projektem na poziomie organizacji tymczasowej jest komitet sterujący. Nie występuje on w strukturze organizacyjnej każdego przedsięwzięcia, raczej w przypadku projektów: większych (pod względem wartości), bardziej złożonych i innowacyjnych (pod względem zakresu i rodzaju prac bądź złożoności produktu) czy długotrwałych (pod względem długości cyklu życia projektu). Jest to najczęściej grupa osób podejmująca kluczowe decyzje w zakresie realizacji projektu (np. rozstrzygająca spory, negocjująca kluczowe zmiany umowny). W jego skład najczęściej wchodzi przedstawiciele: klienta, sponsora, stewarda, przedstawiciel organizacji projektowej czy kierownik projektu³³. Należy zauważyć, że podmiot ten może i najczęściej pełni zarówno rolę sterująco-kontrolną (*project management*), jak i nadzorczą (*project governance*). Zakres jego zadań jest definiowany zapisami umowy projektowej. W ramach tworzenia strategii projektu może on być odpowiedzialny za definicję produktu oraz określanie kryteriów sukcesu / porażki.

³² Szerzej na temat dojrzałości projektowej m.in. w: Andersen E.S., Jessen S.A., Project maturity in organisations, „International Journal of Project Management”, Vol. 21, Iss. 6, 2003, pp. 457-461; Spalek S., Wolny M.: Zintegrowana ocena stopnia dojrzałości w zarządzaniu projektami, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie”, z. 102, 2017, s. 331-343.

³³ Turner J.R.: The Handbook of Project-Based Management. Leading Strategic Change in Organizations, McGraw-Hill, Third Edition, 2009, p. 368.

4. Uwarunkowania strategicznego zarządzanie projektem

Na podstawie przeprowadzonych badań (wywiadów, obserwacji) można wskazać się, że głównym podmiotem odpowiedzialnym za tworzenie wybranych elementów i realizację strategii projektu powinien odpowiadać jego lider. Zakres powierzonych mu do realizacji zadań zależy od następujących uwarunkowań:

- poziomu autonomii projektu,
- czasowej perspektywy realizacji projektu,
- poziomu innowacyjności projektu.

W literaturze przedmiotu autonomia projektu jest rozpatrywana w trzech perspektywach: strukturalnej (poziomu rozdzielenia od normalnej działalności organizacji macierzystej/permanentnej), zasobowej (uniezależnienia projektu od wykorzystania zewnętrznych zasobów np. finansowych, intelektualnych, technicznych), geograficznego uniezależnienia (w odniesieniu do lokalizacji wytworzenia produktu, poziomu wirtualizacji pracy członków zespołu projektowego czy wykorzystania globalnych zasobów)³⁴. Z perspektywy problematyki strategicznego zarządzania największe znaczenia ma autonomia strukturalna. Definiują ją stosowane przez organizację permanentną standardy, w tym metodyka i model zarządzania projektem oraz nadzoru nad projektem, jak również poziom dojrzałości projektowej podmiotu macierzystego. Przejawem autonomii jest szerokie delegowanie zadań strategicznych na lidera projektu, w tym przede wszystkim związanych z: doбором członków zespołu projektowego, określaniem sposobu realizacji projektu (np. wybór głównej technologii wykonania), prowadzeniem rozmów z klientem na temat przebiegu projektu i zmian kontraktowych (również o znaczeniu strategicznym). Skrajnym jej przejawem może być przekazanie liderowi projektu funkcji prokurenta lub całkowite wyodrębnienie organizacji tymczasowej z macierzystej nadając projektowi formę prawną (np. spółki celowej).

Czasowa perspektywa oddziaływania nie jest obecnie postrzegana jako cecha odróżniających zarządzanie strategiczne od operacyjnego. Historycznie była jednak podstawą definiowania tych obszarów (np. planowanie długoterminowe vs średnio- i krótkoterminowe). Również z perspektywy specyfiki projektów trudno byłoby stosować to kryterium do wyodrębniania obszaru strategicznego. Jednakże istnieje powiązanie, między czasową perspektywą realizacji projektu a delegowaniem podejmowania decyzji strategicznych na poziom organizacji tymczasowej. Można zauważyć, że poziom złożoności projektów o długim terminie realizacji³⁵ jest najczęściej znacznie większy niż pozostałych. Wymagają

³⁴ Gemünden H.G., Salomo S., Krieger A.: The influence of project autonomy on project success. „International Journal of Project Management”, Vol. 23, Iss. 5, 2005, pp. 366-373.

³⁵ W literaturze przedmiotu z zakresu rachunkowości występuje pojęcie kontraktu długoterminowego. Definiuje się go jako umowę realizowaną w okresie co najmniej sześciu miesięcy (Kalinowski J: Pomiar przychodów, kosztów i wyników usług budowlanych dla potrzeb sprawozdań finansowych według regulacji krajowych

one zaangażowania szczególnej koordynacji działań, w tym planowania i kontroli. Oznacza to potrzebę większej decentralizacji zarządzania projektem. Strategiczne postrzeganie projektu na poziomie organizacji tymczasowej wymaga okresowych aktualizacji strategii projektu. Polega ona na planowaniu od początku (niejako na nowo) zadań (*backlog'u*), które nie zostały jeszcze zrealizowane, przyjmowania odmiennych rozwiązań od dotychczas stosowanych (*value engineering*). Punktem wyjścia do tego procesu są dotychczasowe osiągnięcia (stan bieżący). Za aktualizację strategii powinien odpowiadać lider projektu wspomagany przez wybranych członków jego zespołu. W przypadku przedsięwzięć o mniejszej złożoności zadania te mogą być realizowane na poziomie portfela projektów lub organizacji macierzystej.

Podobne spostrzeżenia dotyczą poziomu innowacyjności projektu. Można go postrzegać w dwóch wymiarach – w odniesieniu do stosowanych rozwiązań np. konstrukcyjnych bądź nowości produktu np. jego właściwości funkcjonalnych. Jak wynika z przeprowadzonych badań wyższemu poziomowi innowacyjności towarzyszy powinien szerszy zakres podejmowanych decyzji strategicznych na poziomie organizacji tymczasowej, co wynika z potrzeby wprowadzenia specjalizacji działania. Należy jednak zauważyć, że apetyt na ryzyko (skłonność do akceptacji ryzyka) zgłaszany przez podmiot macierzysty (występujący w wyniku delegacji strategicznych zadań na projekt) jest wyższy w przypadku występowania odpowiedniego poziomu dojrzałości projektowej, determinującego właściwe zabezpieczenie instytucjonalne przedsięwzięcia (występujący adekwatny podział odpowiedzialności, uprawnień i realizowanych zadań).

5. Podsumowanie i rekomendacje

Strategiczne zarządzanie projektem jest istotnym procesem umożliwiającym powodzenie organizacji tymczasowej działającej w sieci. Obejmuje wiele zagadnień, których realizacja bezpośrednio wpływa na wytworzenie produktu. Strategiczne zarządzanie projektem może być realizowane na poziomie przedsiębiorstwa macierzystego oraz / lub organizacji tymczasowej.

Celem artykułu było określenie specyfiki, zakresu i uwarunkowań strategicznego zarządzania projektem na poziomie organizacji tymczasowej. Osobą bezpośrednio odpowiedzialną za te zadania powinien być lider projektu. Wśród głównych jego zadań, w ujęciu postulatywnym dla organizacji projektowej o wysokim poziomie dojrzałości

i międzynarodowych, [w:] Sobańska I.: Rachunkowość w przedsiębiorstwie budowlanym. kontrakty, planowanie, kontrola, Difin, Warszawa 2006, s. 152-153). W niniejszym artykule przez projekty o długim terminie realizacji rozumie się przedsięwzięcia co najmniej dwunastomiesięczne, kiedy w ich analizie postuluje się uwzględnianie zjawiska zmiany pieniądza w czasie (dotyczy warunków stabilnej gospodarki z jednocyfrową stopą inflacji).

projektowej, są: stworzenie i aktualizacja wybranych elementów strategii projektu (przede wszystkim w obrębie wytycznych – por. Rys. 1), zarządzanie łańcuchem dostaw, w tym zapewnienie optymalnego poziomu satysfakcji klienta w trakcie i po realizacji umowy, dotrzymanie ustalonych terminów węzłowych (kamieni milowych, zakończenia) czy osiąganie planowanych wyników ekonomicznych (uzyskanie optymalnej marży zysku). Na podstawie przeprowadzonych badań zdefiniowano, że szczegółowym przedmiotem strategicznego zarządzania projektem jest problematyka planowania i realizacji projektu w odniesieniu do jego produktu, który powstaje najczęściej w wyniku kooperacji wielu podmiotów tworzących jego łańcuch dostaw.

Monitorowanie i kontrola bieżących osiągnięć projektu jest jednym ze sposobów jego adaptacji do uwarunkowań zewnętrznych. Działania te powinny być realizowane przez lidera projektu. Ich zakres zależy jednak od wielu uwarunkowań, w tym autonomii projektu, czasowej perspektywy realizacji projektu czy poziomu innowacyjności projektu.

W artykule wskazano, że teoria zarządzania strategicznego może i powinna być adaptowana do zarządzania pojedynczym projektem. Jest to nieco odmienne spojrzenie od dominującego w literaturze przedmiotu. Dlatego przedstawione wyniki badań należy traktować jako propozycje wymagające dalszych studiów. Otwiera to wiele nowych obszarów badawczych. Należą do nich m.in. analiza ilościowa zakresu zadań strategicznych realizowanych przez liderów projektów czy określenie siły powiązań między nimi a wymienionymi uwarunkowaniami.

Bibliografia

1. Andersen E.S., Jessen S.A., Project maturity in organisations, „International Journal of Project Management”, Vol. 21, Iss. 6, 2003, pp. 457-461.
2. Bukłaha E.: Strategiczny controlling projektów – wyniki badań 2014-2015. „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 421, 2016, s. 47-63.
3. Engwall M.: No project is an island: linking projects to history and context. „Research policy”, Vol. 32, Iss. 5, 2003, pp. 789-808.
4. Gauthier J.B., Ika L.A.: Foundations of project management research: an explicit and six-facet ontological framework. „Project Management Journal”, Vol. 43, Iss. 5, 2012, pp. 5-23.
5. Gemünden H.G., Salomo S., Krieger A.: The influence of project autonomy on project success. „International Journal of Project Management”, Vol. 23, Iss. 5, 2005, pp. 366-373.
6. Głodziński E.: Efektywność w zarządzaniu projektami. Wymiary, koncepcje, zależności, PWE, Warszawa 2017.

7. Głodziński E.: Strategiczne zarządzanie przedsięwzięciami w przedsiębiorstwach projektowych - zakres i uwarunkowania, „Przegląd Organizacji”, nr 3, 2013, s. 18-23.
8. Gregorczyk S., Ogonek K.: Rola projektów we wdrażaniu strategii, [w:] Trocki M., Sońta-Drączkowska E. (red.): Strategiczne zarządzanie projektami, Bizarre, Warszawa 2009, s. 15-34.
9. Hauc A., Kovac J.: Project management in strategy implementation – experiences in Slovenia. „International Journal of Project Management”, Vol. 18, Iss. 1, 2000, pp. 61-67.
10. Hoegl M., Muethel M., Gemuenden H.G.: Leadership and teamwork in dispersed projects, [in:] Morris P.W.G, Pinto J.K., Söderlund J. (eds.): The Oxford Handbook of Project Management, Oxford University Press, Oxford 2012, pp. 489-491.
11. Jensen Ch., Johansson S., Löfström M.: Project relationship - A model for analyzing interactional uncertainty. „International Journal of Project Management”, Vol. 24, Iss. 1, 2006, pp. 4-12.
12. Kalinowski J: Pomiar przychodów, kosztów i wyników usług budowlanych dla potrzeb sprawozdań finansowych według regulacji krajowych i międzynarodowych, [w:] Sobańska I.: Rachunkowość w przedsiębiorstwie budowlanym. kontrakty, planowanie, kontrola, Difin, Warszawa 2006, s. 146-198.
13. Kerzner H.: Projektmanagement. Ein systemorientierter Ansatz zur Planung und Steuerung, mitp, Heidelberg 2008.
14. Kerzner H.: Strategic planning for project management using a project management maturity model, John Wiley & Sons, New York 2001.
15. Kozarkiewicz A.: Zarządzanie portfelem projektów PWN, Warszawa 2012.
16. Łada M., Kozarkiewicz A.: Zarządzanie wartością projektów. Instrumenty rachunkowości zarządczej i controllingu, CH Beck, Warszawa 2010.
17. Lampel J., Jha P.P.: Models of project orientation in multiproject organisations, [in:] Morris P.W.G., Pinto J.K. (eds.): The Willey Guide to Managing Projects, John Willey&Sons, London 2004, pp. 223-236.
18. Lichtarski J.: Strategiczne zarządzanie projektami. „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 277, 2013, s. 40-51.
19. Loch Ch., Kavadias S.: Implementing Strategy through Projects, [in:] Morris P.W.G, Pinto J.K., Söderlund J. (eds.): The Oxford Handbook of Project Management, Oxford University Press, Oxford 2012, pp. 224-251.
20. Morris P.W., Jamieson A.: Moving from corporate strategy to project strategy. „Project Management Journal”, Vol. 36, Iss. 4, 2005, pp. 5-18.
21. Mosavi A.: Exploring the roles of portfolio steering committees in project portfolio governance. „International Journal of Project Management”, Vol. 32, Iss. 3, 2014, pp. 388-399.
22. Müller R., Turner J.R., Matching the project manager’s leadership style to project type. „International Journal of Project Management”, Vol. 25, Iss. 1, 2007, pp. 21-32.

23. Noga A.: *Teorie przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2009.
24. Patanakil P., Shenhar A.: What Project Strategy Really Is: The Fundamental Building Block in Strategic Project Management. „Project Management Journal”, Vol. 43, No. 1, 2011, pp. 4-20.
25. Patanakul P., Shenhar A., Milosevic D.Z.: How project strategy is used in project management: cases of new product development and software development projects. „Journal of Engineering and Technology Management”, Vol. 29, 2012, pp. 391-414.
26. Romanowska M., Krupski R.: *Rozwój i perspektywy nauki zarządzania strategicznego w Polsce. Przegląd badań i podstawowych publikacji*, [w:] Lachiewicz S., Nogalski B. (red.): *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 201-231.
27. Söderlund J.: Theoretical Foundations of Project Management. Suggestions for a Pluralistic Understanding, [in:] Morris P.W.G, Pinto J.K., Söderlund J. (eds.): *The Oxford Handbook of Project Management*, Oxford University Press, Oxford 2012, pp. 37-43.
28. Spalek S., Wolny M.: Zintegrowana ocena stopnia dojrzałości w zarządzaniu projektami, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie”, z. 102, 2017, s. 331-343.
29. Srivannaboon S., Milosevic D.Z.: A two-way influence between business strategy and project management. “International Journal of Project Management”, Vol. 24, Iss. 6, 2006, pp. 493-505.
30. Srivannaboon S.: Linking project management with business strategy. „Project Management Journal”, Vol. 37, No. 5, 2006, pp. 88-96.
31. Stabryła A.: *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa 2007.
32. Teece D.J., Pisano G., Shuen A.: Dynamic capabilities and strategic management. „Strategic Management Journal”, vol. 18, no. 7, 1997, pp. 509-533.
33. Thiry M.: Program management: a strategic decision management process, [in:] Morris P.W.G., Pinto J.K. (eds.): *The Wiley Guide to Project, Program & Portfolio Management*, John Willey & Sons, New Jersey 2007, pp. 113-143.
34. Turner J.R.: *The Handbook of Project-Based Management. Leading Strategic Change in Organizations*, McGraw-Hill, Third Edition, 2009.
35. Turner, J. R., Müller, R.: On the nature of the project as a temporary organization. “International Journal of Project Management”, Vol. 21, Iss. 1, 2003, pp. 1-8.
36. Yang L.R.: Implementation of project strategy to improve new product development performance. „International Journal of Project Management”, Vol. 30, Iss. 7, 2012, pp. 760-770.
37. Zakrzewska-Bielawska A., Trocki M.: *Aktywność badawcza doktorantów i habilitantów polskich ośrodków akademickich*, [w:] Lachiewicz S., Nogalski B. (red.): *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 129-161.