

Paweł Wyrozębski

Katedra Zarządzania Projektami

W KIERUNKU FUNKCJI PROJEKTOWEJ ORGANIZACJI – UZASADNIENIE EMPIRYCZNE

STRESZCZENIE

Opracowanie ma na celu przedstawienie wyników badań w zakresie postulowanej funkcji projektowej organizacji – zbioru powtarzalnych działań związanych z realizacją złożonych i unikalnych przedsięwzięć, czyli projektów. W opracowaniu przedstawiono zakres i strukturę tychże zadań, jak również wyniki badań empirycznych polegających na wystandaryzowanych telefonicznych wywiadach ilościowych, przeprowadzonych na celowej próbie 160 firm branży informatycznej.

Słowa kluczowe

zarządzanie projektami, funkcje organizacji

Wprowadzenie

Realizacja projektów nie przebiega w próżni. W dominującej liczbie przypadków działania prowadzące do osiągnięcia ich celów toczą się w środowisku organizacji lub przedsiębiorstwa, które obok działalności projektowej realizuje również inne postawione im przez właścicieli zadania (np. produkcyjne, usługowe itp.). Zadania te definiowane są poprzez podział pracy i jej grupowanie w ujęciu statycznym i dynamicznym¹. Zakres wykonywanych działań określany jest często w dokumentacji organizacyjnej, m.in. w regulaminie organizacyjnym i dokumentacji stanowiskowej,

¹ M. Trocki, *Organizacja projektowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 18–20.

gdzie wskazywani są jej wykonawcy (najczęściej w postaci stanowisk pracy oraz ich zespołów tj. komórek organizacyjnych).

Podjęcie w organizacji inicjatywy projektowej sprawia, iż do grona już istniejących i wykonywanych zadań dodawane są kolejne, wynikające z faktu realizacji projektu. Nowy zbiór czynności zawiera w sobie trzy podstawowe grupy zadań odpowiadające trzem poziomom procesów realizacji projektów zgodnie z modelem referencyjnym zarządzania projektami². Są to:

- grupa zadań wykonawczych,
- grupa zadań kierowniczych,
- grupa zadań wspierających.

Powyższe grupy zadań związane są z wymaganiami realizacji pojedynczego projektu. Jeśli organizacja realizuje ich wiele, to konieczne jest ustanowienie czwartej grupy zadań wynikających z chęci harmonizacji zbioru realizowanych przez nią przedsięwzięć³. Czwartą grupę nazwać można zatem grupą zadań koordynacyjnych.

Zakres zadań wchodzących do grupy zadań wykonawczych definiowany będzie przez specyficzne cele i rezultaty/produkty projektu oraz związaną z obszarem technicznym wiedzę i umiejętności fachowe. Zakres zadań kierowniczych związanych z wyznaczaniem celów, planowaniem, organizowaniem oraz sterowaniem realizacją projektów, jak również zakres zadań pomocniczych (obsługa i wsparcie projektu) opisywany jest szeroko w literaturze z zakresu zarządzania projektami, w tym m.in. w standardach, metodykach i modelach kompetencji zarządzania projektami (ISO 21500, PMI PMBoK, PRINCE2, IPMA ICB i inne)⁴. Zalecenia dotyczące realizacji zadań koordynacyjnych odnaleźć można w licznych źródłach poświęconych zarządzaniu portfelem projektów⁵, PMO⁶ czy ładowi projektowemu⁷.

² M. Trocki, B. Grucza, K. Ogonek, *Zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 26.

³ A. Kozarkiewicz, *Zarządzanie portfelami projektów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012; E. Sońta-Drączkowska, *Zarządzanie wieloma projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.

⁴ *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, 5th Edition (wydanie polskie), Project Management Institute, Inc., Management Training & Development Center, Warszawa 2013; *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* 5th Edition, PMI, USA 2013; ISO, *ISO 21500: Guide to Project Management*, 2012; OGC, *Managing Successful Projects with PRINCE2*, The Stationery Office, London 2009; IPMA, *Individual Competence Baseline ICB4.0*, International Project Management Association, www.ipma.ch.

⁵ PMI, *The Standard for Portfolio Management*, 3rd Edition, PMI 2013; S. Jenner, *Office of Government Commerce*, C. Kilford, *Management of portfolios*, London 2011.

⁶ P. Wyrozębski, *Biuro projektów*, Bizarre, Warszawa 2009.

⁷ R. Beecham, *Project Governance*, IT Governance Publishing, London 2011; R. Garland, *Project Governance: A Practical Guide to Effective Project Decision Making*, Kogan Page 2009.

W uznaniu autora cztery wyszczególnione powyżej grupy zadań mogą łącznie tworzyć tzw. funkcję projektową organizacji.

Od czasów H. Fayola badacze problemów zarządzania definiują działania organizacji przez pryzmat realizowanych przez nie funkcji. Funkcje przedsiębiorstwa definiowane są przez różnych autorów jako:

- „Powtarzalne działania związane z działalnością przedsiębiorstwa” (Leksykon zarządzania)⁸.
- „Zakres powtarzających się działań wykonywanych w ramach podziału pracy na rzecz organizacji, której dana osoba jest członkiem” (Pszczółowski)⁹.

Oryginalnie H. Fayol wyodrębnił sześć podstawowych funkcji organizacji: techniczne, finansowe, handlowe, ubezpieczeniowe, rachunkowe, administracyjne¹⁰. W kolejnych dekadach badań i rozwoju zagadnień zarządzania organizacjami zakres funkcji był rozszerzany m.in. przez A.D. Chandlera (zarządzanie strategiczne)¹¹, P. Druckera (marketing i innowacje)¹², jak również przez M. Portera – autora koncepcji łańcucha wartości (działania podstawowe: logistyka wewnętrzna, operacje, logistyka w dystrybucji, marketing i sprzedaż, serwis; działania wspierające: infrastruktura firmy, zasoby ludzkie, rozwój techniki, zaopatrzenie)¹³. Spektakularny rozwój technologii informatycznych sprawił, iż obszar IT, mimo iż nie uwzględniony w pierwotnych modelach organizacji, od dobrych kilku dekad traktowany jest jako odrębna, niezwykle istotna dla funkcjonowania całości funkcja organizacji.

O ile poszczególne projekty mają z definicji charakter przedsięwzięć unikalnych i niepowtarzalnych, to już działania wchodzące w zakres zarządzania nimi możliwe są do opisanie w sposób wypełniający wymagania funkcji. Zgodnie z procesowym podejściem do zarządzania projektami, reprezentowanym przez większość standardów z tej dziedziny, można wyróżnić w tym zakresie określony zbiór podobnych do siebie, wyodrębnionych rodzajowo zadań wykonywanych w organizacji, a więc zakres działań wchodzących w postulowaną funkcję projektową organizacji.

⁸ Leksykon zarządzania, Difin, Warszawa 2004, s. 140.

⁹ T. Pszczółowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wrocław – Warszawa 1978, s. 71.

¹⁰ W.J. Otta, *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym. Analiza strategiczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 1, 12.

¹¹ A.D. Chandler, *Strategy and Structure. Chapters in History of Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge 1962, s. 10.

¹² P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Czytelnik Nowoczesność, AE w Krakowie 1994, s. 52.

¹³ M. Porter, *Przewaga konkurencyjna*, Gliwice 2006; J. Borowski, *Łańcuch wartości jako nowa teoria zarządzania strategicznego*, „Optimum. Studia Ekonomiczne” 2013, nr 2(62).

Zagadnienia metodyczne badania

Wobec postawionej powyżej tezy w badaniu sformułowano pytania badawcze:

- Jakie zadania można zakwalifikować w skład hipotetycznej funkcji projektowej przedsiębiorstwa?
- Jak często są one wykonywane w organizacjach?
- W jaki sposób organizacje regulują wykonywanie tychże zadań?

W zakresie odpowiedzi na pierwsze pytanie przystąpiono do analizy literaturowej przedmiotu, która pozwoliła na wyodrębnienie 44 podstawowych zadań wykonywanych w organizacjach realizujących projekty. Zadania te mają charakter jednorodny rodzajowo oraz powtarzalny w odniesieniu do jednego lub wielu projektów realizowanych w organizacjach. Mogą więc spełnić warunki łącznego traktowania jako elementy funkcji projektowej przedsiębiorstwa. Ich pełen zakres przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Elementy funkcji projektowej przedsiębiorstwa przyjęte w badaniu

Funkcje I stopnia	Funkcje II stopnia	Funkcje III stopnia
Funkcje projektowe realizacyjne	Organizowanie projektów	Mianowanie kierownika projektu
		Powoływanie nadzoru strategicznego nad projektem (np. sponsora lub komitetu sterującego)
		Powoływanie członków zespołu projektowego
	Przygotowywanie projektów	Definiowanie zakresu projektów
		Tworzenie budżetów projektów
		Opracowywanie harmonogramów
		Analizowanie ryzyka projektów
		Organizowanie spotkań rozpoczynających projekty (<i>kick-off meeting</i>)
		Pozyskiwanie podwykonawców i dostawców (przetargi, umowy)
	Realizacja i kontrola projektów	Wykonywanie pakietów roboczych projektów (zadań/produktów)
		Kontrolowanie wykonywania pakietów roboczych projektów (zadań/produktów)
		Kontrolowanie finansów projektów
		Administrowanie podwykonawcami i dostawcami
		Decydowanie o zmianach w projektach
		Raportowanie statusów projektów
		Wydawanie zgód na przejście do kolejnych faz projektów

Funkcje I stopnia	Funkcje II stopnia	Funkcje III stopnia	
Funkcje projektowe realizacyjne	Zamykanie projektów	Opracowywanie raportów podsumowujących projekty	
		Gromadzenie doświadczeń projektowych	
		Ocenianie wyników kierowników projektów	
		Decydowanie o zakończeniu projektów	
		Archiwizowanie dokumentacji projektowej	
Funkcje wspierające	Doradztwo projektom	Doradztwo zespołom projektowym w problemach fachowych (np. technicznych, prawnych itp.)	
		Doradztwo zespołom projektowym w problemach zarządzania projektem	
		Organizowanie szkoleń na żądanie dla zespołów projektowych	
	Wsparcie projektów	Zapewnianie wsparcia administracyjno-biurowego dla zespołów projektowych	
Funkcje kierowania	Standaryzacja i doskonalenie praktyk projektowych	Opracowanie i wdrażanie procesu zarządzania projektami (firmowej metodyki)	
		Opracowywanie i wdrażanie metod i narzędzi wspierających realizację projektów	
		Wdrożenie i utrzymywanie informatycznych systemów wspierających zarządzanie projektami	
		Dokonywanie całościowych ocen poziomu (jakości, dojrzałości) zarządzania projektami w firmie	
		Decydowanie o wdrażaniu usprawnień zarządzania projektami w organizacji	
		Promowanie zarządzania projektami w organizacji	
	Dobór projektów	Dobór projektów	Opracowywanie założeń/wytycznych ze strony strategii dla realizowanych projektów
			Zgłaszanie inicjatyw projektowych
			Rejestrowanie inicjatyw projektowych
			Ocenianie inicjatyw projektowych
			Decydowanie o rozpoczęciu projektów
			Zapewnienie finansowania projektów
	Koordynacja i komunikacja projektów	Koordynacja i komunikacja projektów	Koordynowanie planów między poszczególnymi projektami
			Koordynowanie przebiegu projektów względem siebie na etapie realizacji
			Informowanie organizacji o realizowanych projektach
	Rozwój kapitału intelektualnego	Rozwój kapitału intelektualnego	Rekrutowanie kierowników projektów do organizacji
			Rekrutowanie innych pracowników na potrzeby obecnych i przyszłych projektów
			Szkolenia z zakresu zarządzania projektami dla pracowników organizacji
			Kierowanie rozwojem i karierą kierowników projektów w organizacji

Źródło: Opracowanie własne.

Powyższa lista stała się bazą dla stworzenia w dalszym kroku narzędzia badawczego. Każdej funkcji trzeciego stopnia towarzyszyły pytania dotyczące częstotliwości wykonywania funkcji częściowej według skali: tak, zawsze/tak, zazwyczaj/tak, sporadycznie/nie, nigdy. Zasadnicza część narzędzia uzupełniona została o pytania związane ze zmiennymi opisującymi (wielkość firmy, częstotliwość i znaczenie projektów, działalność biura zarządzania projektami i inne). Następnie scalona ankieta została przekształcona w scenariusz wywiadu telefonicznego oraz przekazana do pilotażu mającego na celu walidację narzędzia badawczego.

Badanie zostało przeprowadzone metodą telefonicznego wywiadu kwestionariuszowego **CATI (Computer Assisted Telephone Interview)** na próbie 160 osób pełniących funkcję kierownika projektu w firmach branży informatycznej. Metoda ta polega na przeprowadzaniu wystandaryzowanych telefonicznych wywiadów ilościowych. Badania te przeprowadzane są w firmie Realizacja Sp. z o.o. przez wyspecjalizowane studio badań CATI przy użyciu specjalistycznego oprogramowania komputerowego, zapewniającego możliwość pełnej obsługi i nadzoru nad przebiegiem badania – gromadzenie wyników na bieżąco (zapisywanie bezpośrednio do elektronicznej bazy danych), bieżącą kontrolę realizacji próby oraz nadzór pracy ankieterów. Badanie CATI grup celowych ma na celu pomiar wskaźników, które można opisać statystycznie i uogólniać na populację.

Metoda CATI jest techniką badania ilościowego łączącą cechy wysokiej rzetelności uzyskiwanych danych, niskich kosztów dotarcia do respondentów oraz krótkiego czasu realizacji. Ograniczeniem tej metody jest niemożność prezentacji materiałów wizualnych czy też długich, skomplikowanych kafeerii odpowiedzi. W przypadku omawianego badania powyższe ograniczenia nie były przeszkodą w rzetelnej realizacji projektu.

Proces doboru próby zastosowany w badaniu miał charakter celowy, w pierwszej kolejności na podstawie źródeł własnych oraz zasobów internetowych został stworzony operat kierowników projektów współpracujących z firmami z branży IT z przypisanymi danymi teleadresowymi firm, z którymi współpracują bądź współpracowali w bliskiej przeszłości.

Na etapie tworzenia operatu uwzględnione zostało 20-krotne zwiększenie liczebności potrzebnej próby, związane z dużym prawdopodobieństwem braku aktualizacji danych teleadresowych. Powyższy zapas uwzględnia również sytuacje niezgłaszania się abonenta, zajętości numeru, odmowy uczestnictwa w badaniu czy niespełniania przez osoby bądź firmy założonych kryteriów doboru.

Końcowy etap doboru próby do badania odbywał się w trakcie jego telefonicznej realizacji. Do systemu informatycznego nadzorującego badanie przekazany został operat badania, a komputer udostępniał ankieterom numery telefonów w sposób losowy.

Charakterystyka badanej próby

W gronie respondentów objętych badaniem wszyscy (160/100%) zadeklarowali, iż byli osobami odpowiedzialnymi za kierowanie projektami w reprezentowanej organizacji. Spośród nich najliczniejszą grupę stanowili kierownicy średniego szczebla (36,1%) oraz niższego szczebla (24,5%).

Tabela 2. Zajmowane stanowiska

q7: M1. Jakie stanowisko zajmuje Pan(i) w organizacji?					
		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	Specjalista	25	15,6	16,1	16,1
	Kierownik niższego szczebla (lider zespołu)	38	23,8	24,5	40,6
	Kierownik średniego szczebla (kierownik działu)	56	35,0	36,1	76,8
	Kierownik wyższego szczebla (dyrektor pionu)	27	16,9	17,4	94,2
	Członek zarządu/prezes	9	5,6	5,8	100,0
	Ogółem	155	96,9	100,0	
Braki danych	Odmowa odpowiedzi	5	3,1		
Ogółem		160	100,0		

Źródło: Opracowanie własne.

Badanie skierowane było do firm z branży informatycznej liczących co najmniej dziesięciu pracowników. Szczegółowy rozkład organizacji pod względem rozmiaru przedstawiono w tabeli 3. Na uwagę zasługuje fakt, iż w toku badania udało się zapewnić względnie równomierny udział wszystkich rozpatrywanych kategorii.

Wśród badanych firm dominowały takie, które realizowały projekty stale, w trybie ciągłym. Stanowiły one prawie trzy czwarte (71,3%) próby badawczej. Sporadyczną realizację projektów zadeklarowało zaledwie 10 (6,3%) reprezentowanych organizacji.

Analiza realizowanych przez badane przedsiębiorstwa portfeli projektów wykazała rozkład „siodłowy”. Dominująca grupa (38,1%) realizowała zdecydowanie zewnętrzne projekty, czyli na zlecenie zewnętrznych klientów. Drugą pod względem liczebności kategorię, liczącą jedną czwartą próby, stanowiły firmy realizujące zdecydowanie wewnętrzne projekty (25,6%).

Tabela 3. Rozmiar organizacji

q4: S2. Ilu pracowników zatrudnia Pańska firma? (razem z wypełniającym ankietę)					
		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	10–24 (mała firma)	22	13,8	13,8	13,8
	25–49 (mała firma)	22	13,8	13,8	27,5
	50–99 (średnia firma)	16	10,0	10,0	37,5
	100–249 (średnia firma)	29	18,1	18,1	55,6
	250–499 (duża firma)	17	10,6	10,6	66,3
	więcej niż 500 (duża firma)	54	33,8	33,8	100,0
	Ogółem	160	100,0	100,0	

Źródło: ●pracowanie własne.

Tabela 4. Częstotliwość realizacji projektów

q5: S4. Jak często realizują Państwo projekty?					
		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	Sporadycznie – występujący rzadko, nieregularnie – kilka w ciągu roku	10	6,3	6,3	6,3
	Regularnie – co pewien czas, w stałych odstępach czasu – kilka, kilkanaście w ciągu roku	36	22,5	22,5	28,7
	Ciągle – w organizacji stale realizujemy jakieś projekty	114	71,3	71,3	100,0
	Ogółem	160	100,0	100,0	

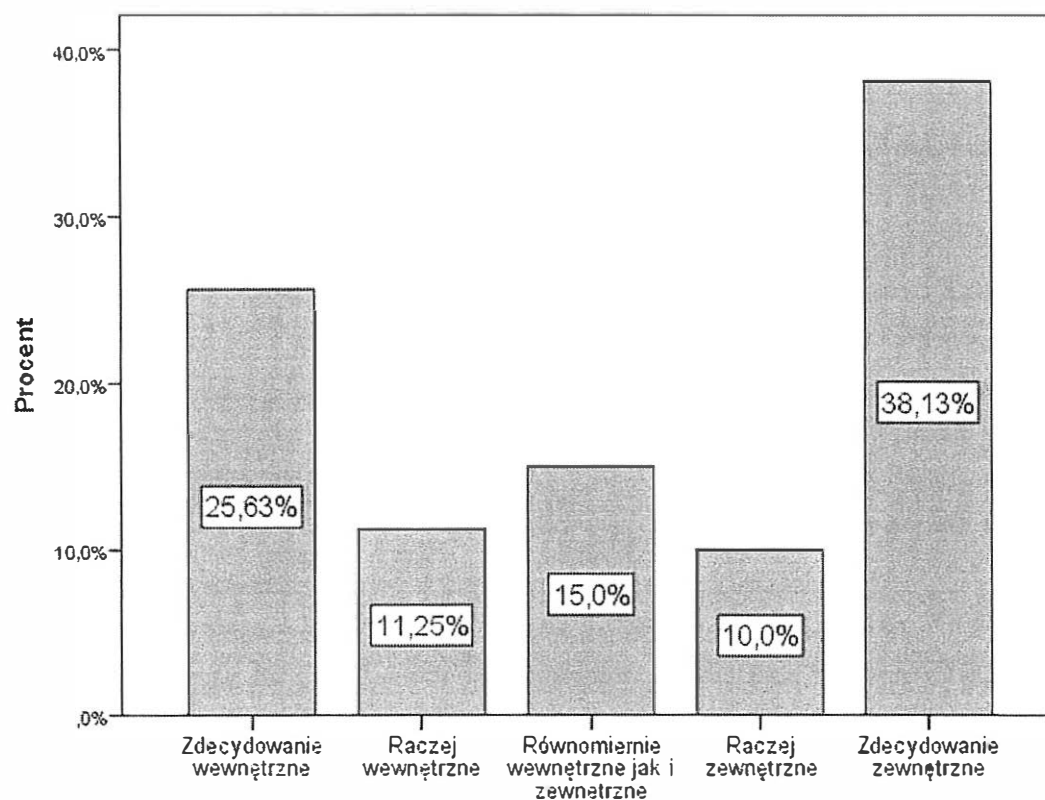
Źródło: ●pracowanie własne.

Z perspektywy znaczenia przypisywanego zarządzaniu projektami dla działalności firmy blisko dwie trzecie (101/63,1%) respondentów określiło je jako bardzo duże. Jednocześnie żaden z ankietowanych nie wskazał odpowiedzi małe.

W odpowiedzi na nasuwające się pytanie, czy istnieje związek między typem realizowanych projektów a przypisywanym im znaczeniem, przeprowadzono analizę korelacji za pomocą współczynnika rho Spearmana. Wynik procedury testowej ($\rho = 0,101$; $p = 0,203$) świadczy o braku podstaw do stawiania takiej tezy na podstawie zebranego materiału. Wysokie znaczenie projektów przypisywane było bez względu na fakt realizacji projektów na potrzeby wewnętrzne czy zewnętrzne. Osobna analiza

wykazała jednocześnie istotny i relatywnie silny związek między znaczeniem projektów a ich częstotliwością ($\rho = 0,367$; $p < 0,001$), co wydaje się obserwacją naturalną i zgodną z oczekiwaniami.

Rysunek 1. Portfel realizowanych projektów



Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 5. Znaczenie projektów w działalności firmy

q6: Pyt. 1 Jak określiłby Pan(i) znaczenie zarządzania projektami dla działalności Państwa firmy?					
		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	Małe	0	0	0	0
	Umiarkowane	17	10,6	10,6	10,6
	Duże	42	26,3	26,3	36,9
	Bardzo Duże	101	63,1	63,1	100,0
	Ogółem	160	100,0	100,0	

Źródło: Opracowanie własne.

Wyniki badań w zakresie funkcji projektowych realizacyjnych

Wśród zadań leżących w zakresie funkcji projektowych o charakterze realizacyjnym przebadane organizacje najczęściej zapewniały kontrolę nad finansami projektów – deklarację taką złożyło 86,3% ankietowanych. Na dalszych pozycjach uplasowały się archiwizowanie dokumentacji projektowej (81,3%), a także definiowanie zakresu projektów (80,9%) oraz tworzenie budżetów (79,4%), administrowanie podwykonawcami i dostawcami (76,9%) oraz opracowanie harmonogramów (74,7%). Niemal trzy czwarte organizacji biorących udział w badaniu zawsze powoływało kierownika do realizacji podejmowanych przedsięwzięć projektowych.

Z drugiej jednak strony zauważyć można, iż w ponad jednej trzeciej (36%) organizacji nigdy nie praktykuje się wydawania zgód na przejście do kolejnych faz projektów. Oznacza to, iż plany projektów nie uwzględniają etapowania projektów lub ich układ stanowi wyłącznie pomocniczą informację dla kierownictwa, a zespołowi pozostawia się swobodę kontynuowania projektu.

Drugą pozycję wśród najrzadziej praktykowanych zadań zajęły wykonywanie (32,6%) oraz kontrolowanie (27,6%) pakietów roboczych (zadań/produktów) projektu. Tak wysoki odsetek negatywnych odpowiedzi wydaje się być dużym zaskoczeniem, gdyż te dwie czynności odpowiadają za faktyczny i rzeczowy postęp projektu i z pewnością są wykonywane w każdym projekcie. Wy tłumaczeniem tego faktu może być nieutożsamianie zadań z pakietami roboczymi lub inna mylna interpretacja tych dwóch pytań przez respondentów. Zjawisko to miało charakter nowy, gdyż nie wystąpiło podczas pilotażu, gdzie na bazie odsłuchu nagrań potwierdzono właściwe rozumienie pojęć objętych pytaniem.

Szczegółowe zestawienie częstości wykonywania zadań przedstawiono w tabeli 6.

W procesie wywiadu pytanie o sposób regulacji zadań zadawane było wyłącznie w odniesieniu do zadań wykonywanych w organizacji zawsze, zazwyczaj lub sporadycznie. Jeśli respondent zadeklarował, iż nigdy nie jest ono wykonywane, ankieter przechodził do kolejnego zadania. W ten sposób uniknięto błędów badawczych polegających na uwzględnieniu w badaniu nieprawidłowych odpowiedzi od respondentów nierealizujących poszczególnych czynności.

Tabela 6. Wyniki badań częstości funkcji projektowych realizacyjnych

Funkcje II stopnia	Częstotliwość Funkcje III stopnia	Tak, zawsze	Tak, zazwyczaj	Tak, sporadycznie	Nie, nigdy
		% z N ważnych w wierszu	% z N ważnych w wierszu	% z N ważnych w wierszu	% z N ważnych w wierszu
Organizowanie projektów	Mianowanie kierownika projektu	70,1%	15,3%	8,9%	5,7%
	Powoływanie nadzoru strategicznego nad projektem (np. sponsora lub komitetu sterującego)	35,4%	14,6%	20,3%	29,7%
	Powoływanie członków zespołu projektowego	62,0%	24,7%	5,7%	7,6%
Przygotowywanie projektów	Definiowanie zakresu projektów	80,9%	14,0%	3,8%	1,3%
	Tworzenie budżetów projektów	79,4%	13,1%	3,8%	3,8%
	Opracowywanie harmonogramów	74,7%	20,3%	3,2%	1,9%
	Analizowanie ryzyka projektów	53,8%	25,3%	13,3%	7,6%
	Organizowanie spotkań rozpoczynających projekty (<i>kick-off meeting</i>)	60,9%	26,9%	7,1%	5,1%
	Pozyskiwanie podwykonawców i dostawców (przetargi, umowy)	20,4%	29,9%	40,8%	8,9%
Realizacja i kontrola projektów	Wykonywanie pakietów roboczych projektów (zadań/produktów)	31,8%	22,5%	13,2%	32,6%
	Kontrolowanie wykonywania pakietów roboczych projektów (zadań/produktów)	48,5%	14,9%	9,0%	27,6%
	Kontrolowanie finansów projektów	86,3%	6,9%	2,5%	4,4%
	Administrowanie podwykonawcami i dostawcami	76,9%	12,2%	3,8%	7,1%
	Decydowanie o zmianach w projektach	53,2%	21,4%	24,0%	1,3%
	Raportowanie statusów projektów	71,1%	17,0%	7,5%	4,4%
	Wydawanie zgód na przejście do kolejnych faz projektów	30,7%	18,0%	15,3%	36,0%

Funkcje II stopnia	Częstotliwość Funkcje III stopnia	Tak, zawsze	Tak, zazwyczaj	Tak, sporadycznie	Nie, nigdy
		% z N ważnych w wierszu	% z N ważnych w wierszu	% z N ważnych w wierszu	% z N ważnych w wierszu
Zamykanie projektów	Opracowywanie raportów podsumowujących projekty	56,1%	21,0%	11,5%	11,5%
	Gromadzenie doświadczeń projektowych	45,8%	26,5%	15,5%	12,3%
	Ocenianie wyników kierowników projektów	51,0%	18,3%	13,7%	17,0%
	Decydowanie o zakończeniu projektów	60,3%	19,9%	9,9%	9,9%
	Archiwizowanie dokumentacji projektowej	81,3%	11,9%	3,1%	3,8%

Źródło: Opracowanie własne.

Z perspektywy formy regulacji przedstawionych powyżej zadań realizowane były one w większości w oparciu o sformalizowane i udokumentowane regulacje postępowania. Najczęstszym obszarem regulacji były kwestie finansowe – zarówno kontrola finansów projektów (74,5%), jak i tworzenia budżetów (72,7%). Regulacji poddaje się także archiwizowanie dokumentacji projektowej (70,8%), opracowanie harmonogramów (66,5%), definiowanie zakresu projektów (65,2%) oraz raportowanie statusu projektów (63,8%).

Obszarami, które najczęściej pozostawały bez regulacji, a sposób wykonania czynności opierał się na spontanicznym doborze ich składu i układu, były: ocenianie wyników kierowników projektów (24,4%), organizowanie spotkań rozpoczynających projekt (22,3%) oraz gromadzenie doświadczeń projektowych (19,9%).

Szczegółowe zestawienie sposobu regulacji wykonywania zadań przedstawiono w tabeli 7.

Tabela 7. Wyniki badań regulacji funkcji projektowych realizacyjnych

Funkcje II stopnia	Sposób regulacji	Według sformalizowanych i udokumentowanych regulacji	Według utrwalonych, ale niesformalizowanych zasad postępowania	Bez regulacji, zadania wykonywane są spontanicznie bądź ustalone przy każdym wykonaniu
		% z N w wierszu	% z N w wierszu	% z N w wierszu
Organizowanie projektów	Mianowanie kierownika projektu	59,5%	29,1%	11,5%
	Powoływanie nadzoru strategicznego nad projektem (np. sponsora lub komitetu sterującego)	61,3%	25,2%	13,5%
	Powoływanie członków zespołu projektowego	47,3%	37,7%	15,1%
Przygotowywanie projektów	Definiowanie zakresu projektów	65,2%	27,7%	7,1%
	Tworzenie budżetów projektów	72,7%	21,4%	5,8%
	Opracowywanie harmonogramów	66,5%	28,4%	5,2%
	Analizowanie ryzyka projektów	54,1%	32,2%	13,7%
	Organizowanie spotkań rozpoczynających projekty (<i>kick-off meeting</i>)	33,1%	44,6%	22,3%
	Pozyskiwanie podwykonawców i dostawców (przetargi, umowy)	54,5%	34,3%	11,2%
Realizacja i kontrola projektów	Wykonywanie pakietów roboczych projektów (zadań/produktów)	52,9%	33,3%	13,8%
	Kontrolowanie wykonywania pakietów roboczych projektów (zadań/produktów)	53,6%	30,9%	15,5%
	Kontrolowanie finansów projektów	74,5%	20,9%	4,6%
	Administrowanie podwykonawcami i dostawcami	62,1%	29,7%	8,3%
	Decydowanie o zmianach w projektach	52,6%	33,6%	13,8%
	Raportowanie statusów projektów	63,8%	28,9%	7,2%
	Wydawanie zgód na przejście do kolejnych faz projektów	56,3%	37,5%	6,3%

Funkcje II stopnia	Sposób regulacji	Według sformalizowanych i udokumentowanych regulacji postępowania	Według utrwalonych, ale niesformalizowanych zasad postępowania	Bez regulacji, zadania wykonywane są spontanicznie bądź ustalone przy każdym wykonaniu
		% z N w wierszu	% z N w wierszu	% z N w wierszu
Zamykanie projektów	Opracowywanie raportów podsumowujących projekty	57,6%	36,0%	6,5%
	Gromadzenie doświadczeń projektowych	39,0%	41,2%	19,9%
	Ocenianie wyników kierowników projektów	41,7%	33,9%	24,4%
	Decydowanie o zakończeniu projektów	61,8%	27,2%	11,0%
	Archiwizowanie dokumentacji projektowej	70,8%	24,7%	4,5%

Źródło: Opracowanie własne.

Wyniki badań w zakresie realizacji funkcji projektowych wspierających

W zakresie projektowych funkcji wspierających wyróżniono cztery zadania. Spośród nich relatywnie najczęściej zespoły projektowe mogły liczyć na zapewnienie wsparcia administracyjno-biurowego (62,6% respondentów). W niemal połowie organizacji kierownik projektu mógł zawsze skorzystać z doradztwa w problemach fachowych (48,1%). Co interesujące, w identycznym odsetku organizacji brakowało doradztwa w zakresie problemów związanych z zarządzaniem projektami – 48,1% badanych respondentów uznało, iż nigdy takie zadania nie były realizowane.

Pod względem sposobu regulacji i formalizacji zadań wspierających widać relatywnie równomierne przyporządkowanie odpowiedzi do pierwszej i drugiej kategorii – między 35% a 43% odpowiedzi. Dostrzec zatem można, iż zadania te charakteryzują się niższym stopniem regulacji, często opartym na utrwalonych, ale niesformalizowanych zasadach postępowania. Relatywnie najczęściej formalizacja dotyczyła wsparcia administracyjno-biurowego związanego z powołaniem np. biura wsparcia projektu (tzw. PSO – *project support office*).

Tabela 8. Wyniki badań częstości funkcji projektowych wspierających

Funkcje II stopnia	Częstotliwość Funkcje III stopnia	Tak, zawsze	Tak, zazwyczaj	Tak, sporadycznie	Nie, nigdy
		% z N w wierszu	% z N w wierszu	% z N w wierszu	% z N w wierszu
Doradztwo projektom	Doradztwo zespołom projektowym w problemach fachowych (np. technicznych, prawnych itp.)	48,1%	17,7%	14,6%	19,6%
	Doradztwo zespołom projektowym w problemach zarządzania projektem	26,6%	9,7%	15,6%	48,1%
	Organizowanie szkoleń na żądanie dla zespołów projektowych	21,4%	15,6%	34,4%	28,6%
Wsparcie projektów	Zapewnianie wsparcia administracyjno-biurowego dla zespołów projektowych	62,6%	15,5%	9,7%	12,3%

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 9. Wyniki badań regulacji funkcji projektowych wspierających

Funkcje II stopnia	Sposób regulacji Funkcje III stopnia	Według sformalizowanych i udokumentowanych regulacji postępowania	Według utrwalonych, ale niesformalizowanych zasad postępowania	Bez regulacji, zadania wykonywane są spontanicznie, bądź ustalone przy każdym wykonaniu
		% z N w wierszu	% z N w wierszu	% z N w wierszu
Doradztwo projektom	Doradztwo zespołom projektowym w problemach fachowych (np. technicznych, prawnych itp.)	37,0%	40,9%	22,0%
	Doradztwo zespołom projektowym w problemach zarządzania projektem	35,0%	40,0%	25,0%
	Organizowanie szkoleń na żądanie dla zespołów projektowych	36,4%	36,4%	27,3%
Wsparcie projektów	Zapewnianie wsparcia administracyjno-biurowego dla zespołów projektowych	43,4%	36,0%	20,6%

Źródło: Opracowanie własne.

Wyniki badań w zakresie realizacji funkcji projektowych kierowniczych

Wśród zadań o charakterze kierowniczym i koordynacyjnym wykonywanych na rzecz poszczególnych projektów najczęściej realizowane były trzy. Były to: decydowanie o rozpoczęciu projektów (79,9% organizacji deklarowało wykonywanie tego zadania zawsze), zapewnienie finansowania projektom (79,2%) oraz wdrożenie i utrzymywanie informatycznych systemów wspierających zarządzanie projektami (64,3%).

Tabela 10. Wyniki badań częstości funkcji projektowych kierowniczych

Funkcje II stopnia	Częstotliwość Funkcje III stopnia	Tak, zawsze	Tak, zazwyczaj	Tak, sporadycznie	Nie, nigdy
		% z N w wierszu	% z N w wierszu	% z N w wierszu	% z N w wierszu
Standaryzacja i doskonalenie praktyk projektowych	Opracowanie i wdrażanie procesu zarządzania projektami (firmowej metodyki)	43,6%	16,0%	11,5%	28,8%
	Opracowywanie i wdrażanie metod i narzędzi wspierających realizację projektów	43,0%	17,9%	19,2%	19,9%
	Wdrożenie i utrzymywanie informatycznych systemów wspierających zarządzanie projektami	64,3%	13,6%	8,4%	13,6%
	Dokonywanie całościowych ocen poziomu (jakości, dojrzałości) zarządzania projektami w firmie	34,5%	14,8%	21,8%	28,9%
	Decydowanie o wdrażaniu usprawnień zarządzania projektami w organizacji	36,6%	25,5%	21,6%	16,3%
	Promowanie zarządzania projektami w organizacji	40,5%	18,2%	12,2%	29,1%

Funkcje II stopnia	Częstotliwość Funkcje III stopnia	Tak, zawsze	Tak, zazwyczaj	Tak, sporadycznie	Nie, nigdy
		% z N w wierszu	% z N w wierszu	% z N w wierszu	% z N w wierszu
Dobór projektów	Opracowywanie założeń/ wytycznych ze strony strategii dla realizowanych projektów	40,3%	16,0%	18,1%	25,7%
	Zgłaszanie inicjatyw projektowych	38,6%	23,5%	24,2%	13,7%
	Rejestrowanie inicjatyw projektowych	36,5%	14,2%	12,2%	37,2%
	Ocenianie inicjatyw projektowych	41,8%	11,0%	8,9%	38,4%
	Decydowanie o rozpoczęciu projektów	79,9%	11,7%	4,5%	3,9%
	Zapewnienie finansowania projektów	79,2%	10,4%	3,2%	7,1%
Koordynacja i komunikacja projektów	Koordinowanie planów między poszczególnymi projektami	48,1%	24,7%	13,9%	13,3%
	Koordinowanie przebiegu projektów względem siebie na etapie realizacji	49,7%	24,5%	14,8%	11,0%
	Informowanie organizacji o realizowanych projektach	51,9%	27,8%	12,7%	7,6%
Rozwój kapitału intelektualnego	Rekrutowanie kierowników projektów do organizacji	20,4%	11,8%	32,9%	34,9%
	Rekrutowanie innych pracowników na potrzeby obecnych i przyszłych projektów	33,5%	16,1%	29,7%	20,6%
	Szkolenia z zakresu zarządzania projektami dla pracowników organizacji	19,7%	13,4%	30,6%	36,3%
	Kierowanie rozwojem i karierą kierowników projektów w organizacji	29,8%	16,6%	15,9%	37,7%

Źródło: Opracowanie własne.

W badanych organizacjach największy odsetek nigdy nie oceniał (38,4%) i nie rejestrował (37,2%) pojawiających się inicjatyw projektowych. Sugeruje to, iż organizacje te przystępując do realizacji projektów nie poddają ich szerszej analizie, a proces decydowania o ich losach zależy od opinii kierownictwa organizacji lub następuje w sposób automatyczny w odpowiedzi na inicjatywę klienta. Należy jednocześnie zauważyć, iż rozkład odpowiedzi w tych dwóch zadaniach jest niemal

symetryczny, zatem podobny odsetek organizacji nigdy nie wykonywał tych zadań, jak i wykonywał je zawsze.

Powyższa obserwacja może sugerować potencjalną korelację między częstotliwością wykonywania tychże zadań, a źródeł pochodzenia projektów. W celu zweryfikowania tak postawionej hipotezy wykonano analizę korelacji za pomocą współczynnika korelacji rang Spearmana. Analiza wykazała istotną statystycznie i silną korelację między oboma zadaniami ($\rho = 0,54$; $p < 0,001$) oraz istotną statystycznie, lecz słabszą korelację między rejestrowaniem inicjatyw a pochodzeniem projektów ($\rho = 0,187$; $p = 0,018$). Wraz z rosnącym udziałem projektów zewnętrznych w portfelu firmy rosła skłonność organizacji do rejestrowania ich inicjatyw.

Warto także zwrócić uwagę na zadania z grupy związanej z rozwojem kapitału intelektualnego. W przypadku ponad jednej trzeciej badanych organizacji ich pracownicy nigdy nie mieli możliwości odbywania szkoleń z zakresu zarządzania projektami (36,3%) lub konsultacji w zakresie rozwoju i kariery jako kierownicy projektów (37,7%).

W ujęciu stopnia sformalizowania tychże zadań w największym stopniu dotyczyło ono zapewnienia finansowania realizowanym projektom (79,7%) oraz decydowania o rozpoczęciu projektów (66,9%). Na kolejnych pozycjach rankingu znalazły się: rekrutowanie kierowników projektów do organizacji (61,6%) oraz opracowanie i wdrożenie firmowych metodyk zarządzania projektami (62,2%).

Tabela 11. Wyniki badań regulacji funkcji projektowych kierowniczych

Funkcje II stopnia	Częstotliwość			
	Funkcje III stopnia	Według sformalizowanych i udokumentowanych regulacji postępowania	Według utrwalonych, ale niesformalizowanych zasad postępowania	Bez regulacji, zadania wykonywane są spontanicznie, bądź ustalone przy każdym wykonaniu
		% z N w wierszu	% z N w wierszu	% z N w wierszu
Standaryzacja i doskonalenie praktyk projektowych	Opracowanie i wdrażanie procesu zarządzania projektami (firmowej metodyki)	62,2%	28,8%	9,0%
	Opracowywanie i wdrażanie metod i narzędzi wspierających realizację projektów	49,6%	38,0%	12,4%
	Wdrożenie i utrzymywanie informatycznych systemów wspierających zarządzanie projektami	61,7%	26,3%	12,0%

Funkcje II stopnia	Częstotliwość Funkcje III stopnia	Według sformalizowanych i udokumentowanych regulacji postępowania	Według utrwalonych, ale niesformalizowanych zasad postępowania	Bez regulacji, zadania wykonywane są spontanicznie, bądź ustalone przy każdym wykonaniu
		% z N w wierszu	% z N w wierszu	% z N w wierszu
Standaryzacja i doskonalenie praktyk projektowych	Dokonywanie całościowych ocen poziomu (jakości, dojrzałości) zarządzania projektami w firmie	48,5%	32,7%	18,8%
	Decydowanie o wdrażaniu usprawnień zarządzania projektami w organizacji	27,3%	42,2%	30,5%
	Promowanie zarządzania projektami w organizacji	28,6%	39,0%	32,4%
Dobór projektów	Opracowywanie założeń/ wytycznych ze strony strategii dla realizowanych projektów	54,2%	29,0%	16,8%
	Zgłaszanie inicjatyw projektowych	40,2%	34,8%	25,0%
	Rejestrowanie inicjatyw projektowych	53,8%	28,0%	18,3%
	Ocenianie inicjatyw projektowych	44,4%	34,4%	21,1%
	Decydowanie o rozpoczęciu projektów	66,9%	25,0%	8,1%
	Zapewnienie finansowania projektów	79,7%	17,5%	2,8%
Koordynacja i komunikacja projektów	Koordinowanie planów między poszczególnymi projektami	38,7%	47,4%	13,9%
	Koordinowanie przebiegu projektów względem siebie na etapie realizacji	37,0%	46,4%	16,7%
	Informowanie organizacji o realizowanych projektach	33,6%	47,9%	18,5%
Rozwój kapitału intelektualnego	Rekrutowanie kierowników projektów do organizacji	61,6%	28,3%	10,1%
	Rekrutowanie innych pracowników na potrzeby obecnych i przyszłych projektów	63,4%	26,8%	9,8%
	Szkolenia z zakresu zarządzania projektami dla pracowników organizacji	50,0%	28,0%	22,0%
	Kierowanie rozwojem i karierą kierowników projektów w organizacji	43,6%	28,7%	27,7%

Źródło: Opracowanie własne.

Zadaniami bez regulacji pozostają decydowanie o wdrażaniu usprawnień zarządzania projektami (30,5%) oraz promowanie zarządzania projektami w organizacji (32,4%). Wśród organizacji, których projekty podlegały wzajemnej koordynacji na etapach planowania i realizacji najczęściej odbywało się to na podstawie utrwalonych, ale niesformalizowanych zasad postępowania (od 46 do 48% wskazań respondentów).

Podsumowanie, wnioski i kierunki dalszych badań

Spośród rezultatów przeprowadzonego badania należy wyróżnić rezultaty teoretyczne i empiryczne. Wśród rezultatów teoretycznych warto wskazać na próbę wyodrębnienia i sformułowania tzw. funkcji projektowej organizacji. Zarządzanie projektami jako dziedzina obszerna i niezwykle istotna dla sukcesu organizacji zdaje się być dojrzała na tyle, aby rozpocząć dyskusje o niej w kategoriach odrębnego obszaru działań organizacji. Dyskusja ta zapoczątkowana została m.in. przez kanadyjskich badaczy organizacyjnych problemów zarządzania projektami z Uniwersytetu Quebecu w Montrealu: Monique Aubry, Helene Sicotte, Nathalie Drouin, Helene Vidot-Delerue oraz Claude Besner¹⁴, jak również przez Dennis L. Bolles i Darrel G. Hubbard¹⁵. W niniejszym badaniu podjęto dyskusję w tym temacie, wskazując zarówno definicyjne, jak i praktyczne przesłanki do posługiwania się terminem „funkcja projektowa” w odniesieniu do całości zadań związanych z realizacją przedsięwzięć w organizacjach. W ramach prac badawczych zaproponowano również typologię i strukturę zadań wchodzących w jej zakres.

Wśród walorów empirycznych należy podkreślić rozległy zakres badania. Badanie dotyczyło 160 organizacji i było przeprowadzone metodą bezpośrednich wywiadów telefonicznych wspomaganym komputerowo. Przyjęta strategia i metoda badawcza umożliwiła uzyskanie szerokiego i dokładnego obrazu funkcjonowania zarządzania projektami w firmach z branży informatycznej w Polsce. Dzięki wynikom badania możliwe było poznanie znaczenia poszczególnych cząstkowych funkcji zarządzania projektami w organizacjach oraz określenie stopnia ich formalizacji.

Mając na uwadze charakter niniejszego badania oraz jego ograniczenia, warto wskazać kierunki dalszych badań rozwijających poruszone w nim wątki. Po pierwsze, konieczne wydaje się silniejsze ugruntowanie funkcji projektowej organizacji na gruncie teoretycznym. Przedstawiona w opracowaniu analiza ma charakter

¹⁴ M. Aubry, H. Sicotte, N. Drouin, H. Vidot-Delerue, C. Besner, *Organisational Project Management as a Function within the Organisation*, „International Journal of Managing Projects in Business” 2012, vol. 5, no. 2, s. 180–194.

¹⁵ D.L. Bolles, D.G. Hubbard, *The Power of Enterprise – Wide Project Management*, Amacon 2007.

badań wstępnych, eksploracyjnych, które dają jednak przesłanki do dalszego rozwoju postulowanej idei. Po drugie, ciekawy wydaje się wątek zdefiniowanych segmentów. Zasługuje on, zdaniem autora, na dalszą pogłębioną analizę, np. w formie bardziej szczegółowych studiów przypadków.

Za A. Pochtowskim i K. Piwowar-Sulej stwierdzić można, iż tzw. nową organizację cechują kompetencje zarządzanie projektami, a zdolność organizacji do inicjowania i przeprowadzania zmian uważa się za jeden z czynników sukcesu¹⁶. W duchu powyższego stwierdzenia, spodziewać się można, iż rola i znaczenie zadań projektowych w organizacjach będą rosły. Organizacje, które zapewnią ich skuteczną i efektywną realizację, mają szansę ten sukces osiągnąć.

Bibliografia

- A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, 5th Edition, PMI, USA 2013.
- A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, 5th Edition (wydanie polskie), Project Management Institute, Inc., Management Training & Development Center, Warszawa 2013.
- Aubry M., Sicotte H., Drouin N., Vidot-Delerue H., Besner C., *Organisational Project Management as a Function within the Organisation*, „International Journal of Managing Projects in Business” 2012, vol. 5, no. 2.
- Beecham R., *Project Governance*, IT Governance Publishing, London 2011.
- Bolles D.L., Hubbard D.G., *The Power of Enterprise – Wide Project Management*, Amacon 2007.
- Borowski J., *Łańcuch wartości jako nowa teoria zarządzania strategicznego*, „Optimum. Studia Ekonomiczne” 2013, nr 2(62).
- Chandler A.D., *Strategy and Structure. Chapters in History of Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge 1962.
- Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, Czytelnik Nowoczesność, AE w Krakowie 1994.
- Garland R., *Project Governance: A Practical Guide to Effective Project Decision Making*, Kogan Page 2009.
- IPMA, *Individual Competence Baseline ICB4.0*, International Project Management Association, www.ipma.ch.
- ISO, *ISO 21500: Guide to Project Management*, 2012.
- Jenner S., *Office of Government Commerce*, C. Kilford, Management of portfolios, London 2011.

¹⁶ K. Piwowar-Sulej, *Wdrożenie podejścia projektowego w organizacji. Konsekwencje dla satysfakcji pracowniczej*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2012, nr 2(24), s. 45–58; A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 39.

- Kozarkiewicz A., *Zarządzanie portfelami projektów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Leksykon zarządzania, Difin, Warszawa 2004.
- OGC, *Managing Successful Projects with PRINCE2*, The Stationery Office, London 2009.
- Otta W.J., *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym. Analiza strategiczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.
- Piwowar-Sulej K., *Wdrożenie podejścia projektowego w organizacji. Konsekwencje dla satysfakcji pracowniczej*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2012, nr 2(24).
- PMI, *The Standard for Portfolio Management – Third Edition*, 2013.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Porter M., *Przewaga konkurencyjna*, Gliwice 2006.
- Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wrocław–Warszawa 1978.
- Sońta-Drączkowska E., *Zarządzanie wieloma projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
- Trocki M., Grucza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
- Trocki M., *Organizacja projektowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.
- Wyróżębski P., *Biuro projektów*, Bizarre, Warszawa 2009.