

Bukłaha E., Controlling projektów w organizacjach działających w Polsce – wyniki badań
[w:] Studia i prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt naukowy nr 136, Oficyna
Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2016, s. 143-158

STUDIA I PRACE

Kolegium
Zarządzania
i Finansów

ZESZYT NAUKOWY 136



SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE

**SKŁAD RADY NAUKOWEJ ZESZYTÓW NAUKOWYCH
„STUDIA I PRACE KOLEGIUM ZARZĄDZANIA I FINANSÓW”**

dr hab. Ryszard Bartkowiak, prof. SGH – przewodniczący

dr hab. Piotr Wachowiak – vice przewodniczący

prof. dr hab. inż. Jan Adamczyk

dr hab. Stefan Doroszewicz, prof. SGH

prof. dr hab. Jan Głuchowski

prof. dr hab. Małgorzata Iwanicz-Drozdowska

prof. dr hab. Jan Kaja

dr hab. Jan Komorowski, prof. SGH

prof. dr hab. Tomasz Michalski

prof. dr hab. Zygmunt Niewiadomski

prof. dr hab. Jerzy Nowakowski

prof. dr hab. Janusz Ostaszewski

dr hab. Wojciech Pacho, prof. SGH

dr hab. Piotr Płoszajski, prof. SGH

prof. dr hab. Maria Romanowska

dr hab. Anna Skowronek-Mielczarek, prof. SGH

prof. dr hab. Teresa Słaby

prof. dr hab. Marian Żukowski

Redakcja językowa

Bogumiła Walicka

Redakcja statystyczna

Tomasz Michalski

Redakcja tematyczna

Małgorzata Iwanicz-Drozdowska (Finanse)

Wojciech Pacho (Ekonomia)

Piotr Płoszajski (Zarządzanie)

Sekretarz redakcji

Marcin Jakubiak

© Copyright by Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2014

ISSN 1234-8872

Czasopismo ukazuje się w wersji papierowej (jest to wersja pierwotna) i elektronicznej

Nakład 270 egz.

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza

02-554 Warszawa, al. Niepodległości 162

tel. 22 564 94 77, 22 564 94 86, fax 22 564 86 86

www.wydawnictwo.sgh.waw.pl, e-mail: wydawnictwo@sgh.waw.pl

Aktualizacja okładki

Monika Trypuz

Skład i łamanie

Gemma

Druk i oprawa

QUICK-DRUK s.c.

tel. 42 639 52 92, e-mail: quick@druk.pdi.pl

Zamówienie 56/IV/14

Emil Bukłaha

Kolegium Zarządzania i Finansów
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Controlling projektów w organizacjach działających w Polsce – wyniki badań

Streszczenie

Celem badań opisywanych w artykule była analiza form, rodzajów i typów controllingu stosowanego w zarządzaniu projektami, w odniesieniu do przedsięwzięć realizowanych w Polsce. Autor dokonał również opisu powodów wprowadzenia controllingu projektów do organizacji, zakresu kontroli stosowanej w praktyce projektowej, zidentyfikował stanowiska odpowiedzialne za kontrolę w projektach i główne zadania pełnione przez kontrolera projektów. W artykule wskazano również korzyści i wady z wprowadzenia systemu controllingu do organizacji. Grupą docelową byli uczestnicy projektów realizowanych w polskich organizacjach, przede wszystkim kierownicy, ale także członkowie zespołów projektowych i komitetów sterujących. W przekonaniu autora przeprowadzone badania ukazują pewne prawidłowości, które – w odniesieniu do bieżącego i strategicznego controllingu projektów – można zaobserwować w ramach zebranej próby badawczej. Z całą pewnością należałoby kontynuować i pogłębiać te badania w przyszłości, aby stale poszerzać stan wiedzy z tego zakresu.

Słowa kluczowe: controlling projektów, projekty, zarządzanie projektami, badania naukowe w zakresie projektów.

1. Wprowadzenie

Celem badań opisywanych w artykule była analiza form, rodzajów i typów controllingu stosowanego w zarządzaniu projektami, w odniesieniu do przedsięwzięć realizowanych w Polsce. Autor dokonał również opisu powodów wprowadzenia controllingu projektów do organizacji, zakresu kontroli stosowanej w praktyce projektowej, zidentyfikował stanowiska odpowiedzialne za kontrolę w projektach i główne zadania pełnione przez kontrolera projektów. W artykule wskazano również korzyści i wady z wprowadzenia systemu controllingu do organizacji.

W przekonaniu autora dzięki przeprowadzonym badaniom powstała możliwość unikalnej analizy rzeczywistego kształtu, form i skali zapotrzebowania na informacje kontrolno-decyzyjne w projektach. To zaś może posłużyć nie tylko uporządkowaniu wiedzy z tego zakresu, ale również nieść w sobie znaczny wymiar aplikacyjny w opracowaniach fachowych na temat controllingu w organizacji.

Niniejszy artykuł powstał na podstawie wyników badań statutowych nr KZIF/S/38/13 pt. „Skala, zakres i formy controllingu w realizacji projektów – badania empiryczne”, dotyczących analizy controllingu projektów w organizacjach działających w Polsce, w ujęciu bieżącym i strategicznym.

2. Controlling projektów

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. Jego głównym zadaniem jest scalenie oderwanych od siebie czynności kontrolnych w spójną całość, co odróżnia je od procesów kontroli, często wykonywanych przez autonomiczne jednostki organizacji i dotyczące ograniczonego obszaru jej działania. Controlling projektów stanowi przykład dostosowania systemów organizacyjnych do specyfiki realizacji projektów.

Ze względu na horyzont i szczegółowość planowania działań projektowych, można w literaturze przedmiotu wyróżnić podział na controlling **strategiczny** oraz **bieżący** (inaczej nazywany operacyjnym lub operatywnym)¹.

¹ W literaturze przedmiotu pojęcia te często są stosowane zamiennie. O controllingu i budżetowaniu bieżącym i operacyjnym piszą m.in.: M. Łada, A. Kozarkiewicz, *Rachunkowość zarządcza i controlling projektów*, C.H. Beck, Warszawa 2007; M. Łada, *Budżetowanie projektów*, w: „Finanse. Przegląd organizacji” 2007, nr 3. Pojęciem controllingu operatywnego posługują się m.in.: H. Vollmuth, *Controlling*, Placet, Warszawa 1997; A. Preißner, *Projekte budgetieren und planen*, Carl Hanser Verlag, 2003.

Strategiczny controlling 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 kosztów w łańcuchu wartości projektu (tj. wartości i kosztów na wszystkich etapach tworzenia projektu, realizowanych zarówno w organizacji, jak i poza nią),
- analiza portfelowa projektów (analiza wartości i kosztów uwzględniająca projekty jako element całego portfela powiązanych przedsięwzięć),
- analiza ryzyka zarówno prowadzenia programu lub portfela projektów, jak i pojedynczych projektów, strategicznie istotnych dla organizacji,
- pomiar dokonań w projektach, np. poprzez zrównoważoną kartę wyników (ang. *Balanced Scorecard* – ocena w trakcie realizacji, czy projekt przynosi spodziewane korzyści)².

Pozwalają one na lepsze opracowanie portfela realizowanych projektów, uświadomienie rzeczywistych oczekiwań zleceniodawców dotyczących zakresu, jakości i kosztów przedsięwzięć, określenie siły wpływu interesariuszy, analizę ryzyka itp. Od narzędzi i technik stosowanych w controllingu strategicznym, zarówno w przypadku projektów, jak i działalności powtarzalnej, oczekuje się wzrostu możliwości i szans zapewnienia długotrwałej i stabilnej egzystencji organizacji oraz podejmowania trafnych decyzji strategicznych. W projekcie reprezentowany jest on najczęściej na poziomie komitetu sterującego.

Bieżący controlling projektów jest zorientowany na regulację realizacji projektów w krótkich horyzontach czasowych (najczęściej do roku). Skupia się na zaplanowaniu,

² Na podstawie: M. Łada, A. Kozarkiewicz, *Rachunkowość zarządcza...*, op.cit., s. 32–33. Techniki stosowane w controllingu oraz metody oceny efektywności projektów nie będą w tej pracy szczegółowo omawiane. Więcej informacji na ich temat można znaleźć np. w: H. Vollmuth, *Controlling...*, op.cit.; W. Rogowski, *Rachunek efektywności przedsięwzięć inwestycyjnych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004; M. Łada, A. Kozarkiewicz, *Rachunkowość zarządcza...*, op.cit.

wykonaniu i kontroli projektów wytypowanych do realizacji na etapie controllingu strategicznego. W projekcie reprezentowany jest najczęściej na poziomie kierownika 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),
- ewidencja i rozliczanie kosztów projektu (systematyczny pomiar faktycznych skutków finansowych wykonywanych projektów),
- analiza ryzyka projektu, szczególnie istotna na etapie jego realizacji, w odniesieniu do pożądaných 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)³.

Planowanie operacyjne projektu jest kontynuacją procesu planowania strategicznego. 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.).

Mimo 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 tematykę⁴. Jednocześnie próbuje się przenieść pojęcia z zakresu controllingu bieżącej działalności organizacji na obszar zarządzania projektami, co rodzi wiele niejasności i nieporozumień, ponieważ realizacja projektów zwykle nie jest zbieżna z działalnością procesową (powtarzalną)

³ Na podstawie: M. Łada, A. Kozarkiewicz, *Rachunkowość zarządcza...*, op.cit., s. 32–33.

⁴ M. Łada, A. Kozarkiewicz, *Rachunkowość zarządcza...*, op.cit.; B. Niedbała, *Controlling w przedsiębiorstwie zarządzanym przez projekty*, Wolters Kluwer, Warszawa 2008; S. Devaux, *Total Project Control: A Manager's Guide to Integrated Project Planning, Measuring, and Tracking*, Wiley, 1999; F. Drigani, *Computerized Project Control*, Wyd. CRC, 1988; J. Pinto, J. Traylor, *Essentials of Project Control*, PMI 1999; S. Mubarak, *Construction Project Scheduling and Control*, Wiley 2010; W. DelPico, *Project Control: Integrating Cost and Schedule in Construction*, Wiley 2013.

firmy. Dlatego autor postanowił zbadać szerzej ten zakres zarządzania projektami w odniesieniu do przedsięwzięć realizowanych w Polsce.

3. Controlling projektów w polskich organizacjach – wyniki badań empirycznych

Próba badawcza

Badania zostały wykonane w roku 2013 i polegały na przeprowadzeniu standaryzowanych badań ankietowych, w postaci drukowanej⁵ oraz poprzez internetowy system tworzenia i zbierania badań ankietowych (www.ebadania.pl). Były to badania celowane – grupę docelową stanowili wyłącznie uczestnicy projektów realizowanych w polskich organizacjach, przede wszystkim na stanowiskach kierowników projektów, ale również członków zespołów projektowych i komitetów sterujących, będący słuchaczami i absolwentami Podyplomowych Studiów Zarządzania Projektami SGH. Badania objęły swoim zakresem 1518 osób, zwrot z ankiet zaś (**próba badawcza**) był na poziomie 57 kompletnych odpowiedzi, co daje ok. 3,75% udzielonych odpowiedzi z badanej populacji. Uzyskano interesujące wyniki, lecz w przekonaniu autora powinny one stanowić jedynie przyczynek do dalszych badań, ponieważ zbyt mała wielkość próby badawczej nie dała podstaw do rozciągania uzyskanych wniosków na całą populację badawczą.

Metody badawcze i zakres badań

Dane będące podstawą opracowania zagregowanych wyników obejmowały przede wszystkim analizę form, rodzajów i typów controllingu stosowanego w praktyce w zarządzaniu projektami, w odniesieniu do przedsięwzięć realizowanych w polskich organizacjach. Dotyczyły również powodów i sposobów wprowadzania controllingu projektów, ich wad i zalet oraz korelacji między badanymi aspektami controllingu projektów. W badaniach zidentyfikowano również stanowiska odgrywające istotną rolę w controllingu przedsięwzięć oraz ich główne obowiązki w tym zakresie. Przeanalizowano także obecne i przyszłe potrzeby usprawnień w zakresie controllingu projektów. Autor dokonał również badania podejścia do kontroli realizowanych projektów na każdym etapie ich cyklu życia, zestawiając uzyskane wyniki z zalece-

⁵ Pełna ankieta badawcza znajduje się pod adresem: www.buklaha.pl/controlling2013.doc

niami metodyk zarządzania projektami o światowym zasięgu, takich jak: PMBoK, PRINCE2, PCM oraz Scrum.

Należy jednak podkreślić, że ze względu na ograniczenia objętościowe niniejszego artykułu, autor zdecydował się na przedstawienie jedynie wybranych wyników analiz, będących rezultatem rzeczonoego badania statutowego.

Wyniki badań empirycznych

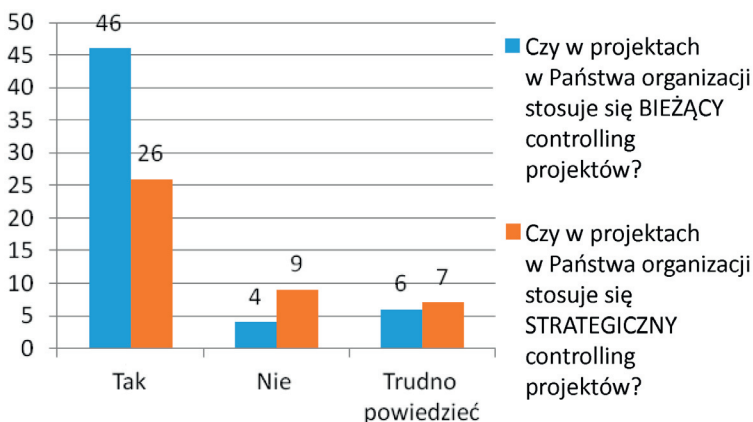
W dalszej części tekstu szerszym analizom zostaną poddane poszczególne wybrane zakresy badawcze. Ze względu na przyjętą filozofię badania, dane będą analizowane z podziałem na controlling bieżący i strategiczny.

Pytanie 1. Czy w badanych organizacjach w procesie zarządzania projektami stosuje się controlling projektów? Jeśli tak, to jakiego rodzaju?

W tabeli 1 zestawiono informacje z zakresu stosowania procedur controllingu w projektach realizowanych w badanych organizacjach. Okazało się, że ankietowani stosują w realizowanych projektach zarówno procedury controllingu bieżącego, jak i strategicznego.

Na stosowanie procedur controllingu **bieżącego**, będącego domeną kierownika projektu i zespołów projektowych, wskazała przeważająca liczba respondentów. Na łączną liczbę 57 zanotowanych wskazań takich osób było ponad 80% (rysunek 1).

Rysunek 1. Skala występowania procedur controllingu projektów w badanych organizacjach



Źródło: opracowanie własne.

W przypadku controllingu **strategicznego** twierdząco odpowiedziało 62% respondentów na 42 osoby. Oznacza to, że w sześciu na dziesięć przypadków wykorzystano narzędzia i procedury właściwe dla nadzoru nad projektami sprawowanego przez Komitet Sterujący lub jego odpowiedniki w stosunku do kierownika projektów realizowanych w badanych organizacjach. Co piąty respondent stwierdził, że w jego organizacji nie stosuje się procedur controllingu strategicznego.

Pytanie 2. Jakie były główne powody wprowadzenia controllingu projektów w badanych organizacjach?

Kolejnym krokiem była analiza powodów wprowadzenia controllingu projektów w badanych organizacjach.

W odniesieniu do controllingu **bieżącego** respondenci wskazywali jako podstawową chęć uzyskania dodatkowych informacji o kosztach realizacji projektów (35 na 57 wskazań). Należy jednak podkreślić, że liczba wskazań wszystkich pozostałych powodów była wyrównana i wahała się w granicach 31–47% wszystkich odpowiedzi (tabela 1).

Tabela 1. Główne powody wprowadzenia controllingu projektów w badanych organizacjach

	Uzyskania dodatkowych informacji o kosztach realizacji projektów	Uzyskania dodatkowych informacji o jakości realizacji projektów	Uzyskania dodatkowych informacji o zakresie wykonywanych prac	Uzyskania dodatkowych informacji o dostępnych zasobach	Uzyskania dodatkowych informacji o czasie realizacji projektów	Zapewnienia lepszego przepływu informacji	Obniżenia kosztów i/lub poprawy płynności finansowej organizacji	Zwiększenia zaangażowania ze strony pracowników	Inny powód	Trudno powiedzieć
Głównymi powodami wprowadzenia <u>bieżącego</u> controllingu projektów była potrzeba:	35	25	27	25	26	19	24	18	0	0
Głównymi powodami wprowadzenia <u>strategicznego</u> controllingu projektów była potrzeba:	19	14	15	8	13	10	19	9	1	2

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku controllingu **strategicznego** respondenci wskazywali jako podstawowe chęć uzyskania dodatkowych informacji o kosztach realizacji projektów oraz obniżenia kosztów i/lub poprawy płynności finansowej organizacji (po 19 wskazań). Należy również podkreślić, że liczba wskazań wszystkich pozostałych powodów była wyrównana i wahała się w granicach 31–47% wszystkich odpowiedzi. Wskazuje to na podobne potrzeby informacyjne w obydwu badanych grupach i przeczy postrzeganiu controllingu projektów wyłącznie przez pryzmat kosztów realizacji prac, co było charakterystyczne dla rozbudowanego, rachunkowego podejścia do kontroli projektów.

Warty podkreślenia jest fakt, że o ile wszystkie wyżej przytoczone przyczyny stosowania controllingu obniżają poziom ryzyka prowadzenia projektów (przynajmniej w odniesieniu do controllingu bieżącego), o tyle żaden z respondentów nie wskazał ryzyka projektu jako samodzielnego powodu wprowadzenia reguł i procedur controllingowych do zarządzania projektami. Świadczyć to może albo o „rozmytym” traktowaniu kwestii ryzyka prowadzenia projektu (rozbitym na jego poszczególne składowe, przedstawione wyżej), albo na nieświadomości sobie roli, jaką odgrywa controlling w zarządzaniu ryzykiem.

Pytanie 3. Co najczęściej wchodzi w zakres kontroli projektów w badanych organizacjach?

W odniesieniu do controllingu **bieżącego**, najczęstszym zakresem podlegającym kontroli był w badanych organizacjach czas realizacji i harmonogram prac oraz ich koszty. Kolejnym obszarem kontroli był zakres prac do wykonania oraz jakość i technologia prac. Oznacza to, że controlling projektów stosowany podczas bieżącej realizacji prac w bardzo wyraźny sposób nawiązuje do trójkąta ograniczeń projektowych, gdyż od stopnia spełnienia wszystkich jego wymiarów (czasu, kosztów, zakresu i jakości prac) zależy sukces projektu (tabela 2). Należy więc kontrolować wszystkie te elementy, co jest zrozumiałe z punktu widzenia kierownika projektu.

Tabela 2. Zakres kontroli projektów w badanych organizacjach

	Koszty	Zakres	Czas i harmonogram	Jakość i technologia prac	Poziom ryzyka	Inne powody	Trudno powiedzieć
Co najczęściej wchodzi w zakres bieżącej kontroli projektów?	33	28	39	20	17	2	1
Co najczęściej wchodzi w zakres strategicznej kontroli projektów?	27	10	14	5	12	2	1

Źródło: opracowanie własne.

W odniesieniu do controllingu **strategicznego** aspekt kosztowy wyraźnie dominuje nad pozostałymi (47,4% wskazań na 57 osób). Mniej liczne, choć liczebnie zbliżone do siebie odpowiedzi dotyczyły kontroli czasu i harmonogramu projektu, poziomu ryzyka oraz zakresu realizowanych prac.

W przypadku obydwu rodzajów controllingu można zauważyć, że rzeczywisty zakres kontroli projektów w przeważającej większości (poza kwestiami zarządzania ryzykiem) pokrywa się z powodami wprowadzenia procedur controllingu, opisywanymi wyżej. Świadczyć to może o skuteczności i konsekwencji w tworzeniu procedur kontroli i stosowaniu ich w praktyce.

Pytanie 4. Kto zazwyczaj w badanych organizacjach odgrywa rolę kontrolera projektów?

W odniesieniu do controllingu **bieżącego** głównymi osobami odgrywającymi rolę kontrolera projektów okazał się być najczęściej kierownik projektu (49% na 57 odpowiedzi) oraz specjalista do spraw controllingu (w co piątej organizacji – tabela 3). Wydaje się to być zrozumiałe, ponieważ to właśnie kierownikowi projektu powinno zależeć na posiadaniu bieżących informacji o postępach projektu, gdyż to właśnie on odpowiada w największym stopniu za sukces lub niepowodzenie realizacji przedsięwzięcia.

Tabela 3. Rola kontrolera projektów w badanych organizacjach

	Członek zespołu	Kierownik projektu	Specjalista do spraw controllingu	Członek komórki wsparcia projektów (PMO)	Członek Komitetu Sterującego	Trudno powiedzieć
Kto zazwyczaj w Państwa organizacji odgrywa rolę kontrolera projektu w bieżącym controllingu projektów?	6	28	12	7	6	1
Kto zazwyczaj w Państwa organizacji odgrywa rolę kontrolera projektu w strategicznym controllingu projektów?	1	4	11	6	15	3

Źródło: opracowanie własne.

W ramach controllingu **strategicznego** główną rolę kontrolera odgrywa członek Komitetu Sterującego lub specjalista do spraw controllingu. Należy zauważyć, że takie rozwiązanie odpowiada specyfice strategicznej kontroli projektów, za którą odpowiada w większości przypadków właśnie Komitet Sterujący lub jego odpowied-

nik. Dlatego właśnie główna rola kontrolera przypada nadzorowi nad kierownikiem projektu, sprawowanym właśnie przez członków Komitetu lub wskazanych pracowników komórki wsparcia projektów, takiej jak biuro projektów (PMO – *Project Management Office*).

Pytanie 5. Jakie zadania realizuje kontroler projektów w badanych organizacjach?

W odniesieniu do controllingu **bieżącego** respondenci wskazali na trzy podstawowe zadania, za które odpowiada kontroler projektów. Były nimi: analizy postępów prac i analizy odchyłeń (54,3% wskazań na 57 respondentów), budżetowanie i kontrola kosztów (52,6%) oraz raportowanie wewnętrzne, w tym kadrze kierowniczej (49,1%). Należy jednak podkreślić, że pozostałe zadania uwzględnione w ankiecie również były licznie wskazywane przez ankietowanych (tabela 4).

Tabela 4. Zadania kontrolera projektów w badanych organizacjach

	Analizy postępów prac, analiza odchyłeń	Budżetowanie i kontrola kosztów	Koordinacja planowania i kontroli	Raportowanie wewnętrzne, w tym kadrze kierowniczej	Raportowanie zewnętrzne (m.in. zleceniodawcy, sponsorowi)	Dostarczanie informacji z otoczenia	Inne, niewymienione powyżej	Trudno powiedzieć
Jakie zadania realizuje kontroler projektów w bieżącym controllingu projektów?	31	30	21	28	22	10	3	2
Jakie zadania realizuje kontroler projektów w strategicznym controllingu projektów?	11	16	5	10	10	1	3	4

Źródło: opracowanie własne.

W ramach controllingu **strategicznego** głównym zadaniem, za które odpowiada kontroler projektów, było budżetowanie i kontrola kosztów. Na to zadanie wskazywał co trzeci z respondentów. Kolejnymi, reprezentowanymi mniej licznie zadaniami kontrolera w ramach tego typu controllingu projektów były: analizy postępów prac i analizy odchyłeń, raportowanie wewnętrzne, w tym kadrze kierowniczej i decydnentom, oraz raportowanie zewnętrzne (po 10 wskazań). Należy podkreślić, że również w tym przypadku pozostałe zadania uwzględnione w ankiecie były wskazywane przez ankietowanych, jednak znacznie mniej licznie, niż w grupie liderów.

Pytanie 6. Jakie dało się zaobserwować korzyści ze stosowania controllingu projektów w badanych organizacjach?

W ramach controllingu **bieżącego** respondenci wskazywali na wiele istotnych korzyści ze stosowania procedur kontrolnych. Były nimi: wzrost sprawności działania w ramach realizowanych projektów (66,7% wskazań na 57 ankiet), lepszy przepływ informacji (57,9%), obniżenie kosztów realizowanych projektów oraz uzyskanie dodatkowych informacji do podejmowania decyzji (po 52,6%). Nieco mniej istotne dla respondentów było zwiększenie szybkości podejmowania decyzji w sprawach realizowanych przedsięwzięć (47,4%), większe zaangażowanie i motywacja pracowników w ramach prac wykonywanych na rzecz projektów (40,3%) oraz poprawa płynności lub rentowności organizacji poprzez bardziej racjonalne wykorzystywanie zasobów i dostęp do informacji (co trzeci ankietowany). Tylko jedna ankietowana osoba nie widziała żadnych korzyści ze stosowania obecnych procedur controllingowych w zakresie bieżących prac nad projektem (tabela 5).

Tabela 5. Korzyści ze stosowania obecnego systemu controllingu projektów w badanych organizacjach

	Obniżenie kosztów realizowanych projektów	Poprawa płynności lub rentowności organizacji	Wzrost sprawności działania	Lepszy przepływ informacji	Zwiększenie szybkości podejmowania decyzji	Uzyskanie dodatkowych informacji do podejmowania decyzji	Większe zaangażowanie i/lub motywacja pracowników	Inne, niewymienione korzyści	Nie widzę żadnych korzyści	Trudno powiedzieć
Jakie są Państwa zdaniem korzyści ze stosowania bieżącego controllingu projektów?	30	18	38	33	27	30	23	6	1	0
Jakie są Państwa zdaniem korzyści ze stosowania strategicznego controllingu projektów?	20	14	13	11	12	11	7	3	1	1

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku controllingu **strategicznego** wybory respondentów koncentrowały się głównie wokół korzyści finansowych (obniżenie kosztów realizowanych projektów – 35% wskazań z 57 ankiet), poprawy płynności lub rentowności organizacji (co czwarty ankietowany) oraz wzrostowi sprawności działania (co czwarty

ankietowany). Na dalszych miejscach znalazły się następujące korzyści ze stosowania procedur controllingu: zwiększenie szybkości podejmowania decyzji (21%), lepszy przepływ informacji oraz uzyskanie dodatkowych informacji do podejmowania decyzji (po 19,3% wskazań), a także większe zaangażowanie i motywacja pracowników do wykonywania zadań na rzecz projektów (12,3%). Również w tym przypadku tylko jeden respondent nie dostrzegł żadnych korzyści ze stosowania obecnych procedur controllingowych w ujęciu strategicznym.

Należy również zauważyć, że o ile obniżenie ryzyka realizacji projektów nie pojawiło się w tym zestawieniu ani razu jako samodzielna korzyść, o tyle tak naprawdę przejawia się ono w większości kwestii poruszonych w tabeli 5. W ocenie autora 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 7. Jakie dało się zaobserwować wady obecnego systemu controllingu projektów w badanych organizacjach?

W przypadku **bieżącego** controllingu projektów respondenci dostrzegają więcej zalet niż wad obecnego systemu. Na taką odpowiedź wskazywał co trzeci z 57 respondentów biorących udział w badaniu. Jeśli jednak dostrzegano niedostatki tego systemu, to dotyczyły one głównie wzrostu zbędnej biurokracji, wydłużenia czasu pracy w projekcie oraz zaangażowania zbyt wielu osób w controlling (po 15,8% wskazań). Na dalszym miejscu znalazła się negatywnie oceniana konieczność dostarczania zbyt szczegółowych informacji o projekcie osobom odpowiedzialnym za bieżącą kontrolę projektu (10,5% wskazań) oraz fakt generowania przez controlling dodatkowych kosztów w projekcie (1 odpowiedź). Na inne, niezdefiniowane szczegółowo problemy w zakresie obecnego systemu controllingu strategicznego wskazało sześciu respondentów (tabela 6).

Nieco inne proporcje, choć te same niedostatki zaobserwowano w przypadku **strategicznego** controllingu projektów. I znów, największa grupa respondentów była zadowolona z funkcjonowania obecnego systemu kontroli (15,8% wskazań). Największe zastrzeżenia koncentrowały się wokół wzrostu zbędnej biurokracji (12,3%), zaangażowania zbyt wielu osób w controlling (4 odpowiedzi), wydłużenia czasu pracy w projekcie, konieczności dostarczania zbyt szczegółowych informacji o projekcie osobom odpowiedzialnym za bieżącą kontrolę projektu oraz faktu generowania przez controlling dodatkowych kosztów w projekcie (po 2 wskazania). Na inne, niezdefiniowane szczegółowo problemy w zakresie obecnego systemu controllingu strategicznego wskazało czterech respondentów.

Tabela 6. Wady ze stosowania obecnego systemu controllingu projektów w badanych organizacjach

	Wzrost zbędnej biurokracji	Wydłużenie czasu pracy w projekcie	Zaangażowanie zbyt wielu osób w controlling	Konieczność dostarczania zbyt szczegółowych informacji	Controlling generuje dodatkowe koszty w projekcie	Inne, niewymienione powyżej	Nie widzę żadnych wad	Trudno powiedzieć
Jakie są Państwa zdaniem wady obecnego systemu bieżącego controllingu projektów w Państwa organizacji?	9	9	9	6	1	6	16	9
Jakie są Państwa zdaniem wady obecnego systemu strategicznego controllingu projektów w Państwa organizacji?	7	2	4	2	2	4	9	8

Źródło: opracowanie własne.

4. Podsumowanie

W przeprowadzonych badaniach autor podjął próbę odpowiedzi na wiele pytań badawczych. Dotyczyły one zakresu stosowania controllingu projektów w organizacjach działających w Polsce, odgrywanych w nim ról oraz oceny procesu controllingu projektów. Badania **zakresu** controllingu projektów wskazują, że powszechnie stosuje się elementy zarówno controllingu bieżącego, jak i strategicznego.

Badania wykazały, że powodami wprowadzenia reguł i procedur controllingu była nie tylko potrzeba uzyskania dodatkowych informacji o kosztach realizacji projektów, ale także o ich zakresie, harmonogramie, czasie i jakości oraz zapewnienia lepszego przepływu informacji i zwiększenia zaangażowania ze strony pracowników.

W zakres kontroli projektów w badanych organizacjach wchodziły najczęściej kwestie kosztów, zakresu pracy, czasu i harmonogramu oraz jakości i technologii prac wpływających na realizowane projekty.

W odniesieniu do **ról** odgrywanych w procesie controllingu projektów rolę kontrolera projektów odgrywają zazwyczaj osoby najsilniej związane z danym typem controllingu, tj. kierownik projektów (w przypadku controllingu bieżącego) oraz członkowie Komitetu Sterującego (controlling strategiczny). W obydwu przypadkach są oni nierzadko wspierani przez specjalistów do spraw controllingu lub członków komórek wsparcia projektów.

Kontroler projektów w badanych organizacjach najczęściej odpowiadał za:

- analizy postępów prac i analizy odchyleń,
- budżetowanie i kontrolę kosztów,
- koordynację planowania i kontroli,
- raportowanie wewnętrzne, w tym kadrze kierowniczej oraz zewnętrzne (m.in. zleceniodawcy, sponsorowi),
- dostarczanie informacji z otoczenia projektu.

Decyzje o wyborze zakresu, technik i procedur kontroli projektów zależą przede wszystkim od kierowników projektów, członków Komitetu Sterującego, ale także od zwyczajów panujących w tym zakresie w organizacji.

Respondenci wskazywali na wiele korzyści ze stosowania controllingu projektów w badanych organizacjach. Można było do nich zaliczyć:

- obniżenie kosztów realizowanych projektów,
- poprawa płynności lub rentowności organizacji,
- wzrost sprawności działania,
- lepszy przepływ informacji,
- zwiększenie szybkości podejmowania decyzji,
- uzyskanie dodatkowych informacji do podejmowania decyzji,
- większe zaangażowanie i/lub motywacja pracowników.

Respondenci wskazywali również na wady obecnego systemu controllingu projektów. O ile większość z nich była generalnie zadowolona z funkcjonowania procedur controllingowych w projektach, o tyle niedogodności w tym zakresie dotyczyły przede wszystkim wzrostu zbędnej biurokracji, wydłużenia czasu pracy w projekcie w wyniku konieczności stosowania się do procedur controllingowych, zaangażowania zbyt wielu osób w controlling oraz konieczność dostarczania zbyt szczegółowych informacji na temat realizowanych projektów.

W przekonaniu autora przeprowadzone badania ukazują pewne prawidłowości, które – w odniesieniu do bieżącego i strategicznego controllingu projektów – można zaobserwować w ramach zebranej próby badawczej. Z całą pewnością należy kontynuować i pogłębiać te badania w przyszłości, aby stale poszerzać stan wiedzy z tego zakresu.

Bibliografia

1. DelPico W., *Project Control: Integrating Cost and Schedule in Construction*, Wiley 2013.
2. Devaux S., *Total Project Control: A Manager's Guide to Integrated Project Planning, Measuring, and Tracking*, Wiley 1999.
3. Drigani F., *Computerized Project Control*, Wyd. CRC, 1988.
4. Łada M., Kozarkiewicz A., *Rachunkowość zarządcza i controlling projektów*, C.H. Beck, Warszawa 2007.
5. Łada M., *Budżetowanie projektów*, w: „Finanse. Przegląd organizacji” 2007, nr 3.
6. Mubarak S., *Construction Project Scheduling and Control*, Wiley 2010.
7. Niedbała B., *Controlling w przedsiębiorstwie zarządzanym przez projekty*, Wolters Kluwer, Warszawa 2008.
8. Pinto J., Trailer J., *Essentials of Project Control*, PMI 199.9
9. Preißner A., *Projekte budgetieren und planen*, Carl Hanser Verlag, 2003.
10. Rogowski W., *Rachunek efektywności przedsięwzięć inwestycyjnych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
11. Vollmuth H., *Controlling*, Placet, Warszawa 1997.
12. www.buklaha.pl/controlling2013.doc

Controlling of projects in organizations operating in Poland – empirical research

Summary

The aim of the research described in the article was to analyze the forms, kinds and types of controlling means used in project management for projects implemented in Poland. The author also described the reasons for implementing the controlling of projects into the organization, the extent of control applied in project management practice, identified the roles responsible for the control of the projects and the main tasks performed by the project controllers. The author also identifies the advantages and disadvantages of introducing a system of project controlling into the organization. The target group were participants of projects in Polish organizations, especially functioning as the project managers as well as members of project teams and steering committees. In the opinion of the author his studies reveal some regularity, which – for the current and strategic forms of project controlling – can be observed in the context of the research sample collected. It is recommended to continue and deepen this research in the future to constantly expand the state of knowledge in the field of project controlling.

Keywords: project controlling, project, project management, project research.
