

Wyrozębski P., Zarządzanie projektami [w] Wyrozębski P.,
Juchniewicz M., Metelski W., Wiedza, dojrzałość, ryzyko w
zarządzaniu projektami. Wyniki badań, Oficyna Wydawnicza SGH,
Warszawa 2012

Paweł Wyrozębski

Rozdział 1. Zarządzanie projektami

Projekty zajęły w ostatniej dekadzie ważne miejsce w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw, ponadto ich znaczenie, a także znaczenie zarządzania projektami wciąż rośnie. Specyficzne cechy projektów, jak niepowtarzalność, złożoność, koncentracja na rezultatach, dostosowanie rozwiązań do specyficznych wymagań odbiorców oraz konieczność przestrzegania ograniczeń narzucanych przez kryteria sukcesu projektu (czas, termin realizacji, ograniczenie budżetowe oraz jakość rezultatu), powodują, że przedsiębiorstwa coraz większą część swojej działalności, zarówno na poziomie operacyjnym, jak i strategicznym, realizują w formie projektów.

Zarządzanie projektami jest obecne w dzisiejszej praktyce zarządzania w niemalże wszystkich dziedzinach biznesu, poczynając od projektów kosmicznych i wojskowych, z których wywodzą się nowożytnie projekty, poprzez szeroką gamę typowych obszarów projektowych, takich jak branża IT, konsulting, budownictwo, programy i projekty sfery rządowej oraz organizacji międzynarodowych (ONZ, Unia Europejska, NATO i inne), na wschodzących obszarach PM, takich jak opieka zdrowotna i branża farmaceutyczna, kończąc.

O szerokim zainteresowaniu zarządzaniem projektami świadczy profil branżowy członków największej, międzynarodowej organizacji z obszaru zarządzania projektami Project Management Institute, skupiającej ponad 240 tys. członków ze 160 krajów.

W sondażu przeprowadzonym w sierpniu 2005 r. przez Research USA zapytano czytelników magazynu PMI „PM Network”, dystrybuowanego wśród członków PMI, o rodzaj biznesu, w którym pracują. Uzyskano następujące odpowiedzi, świadczące o znacznym przekroju branżowym czytelników czasopisma:

Tabela 1. Profil branżowy członków Project Management Institute

Branża IT i pokrewne	29%
Usługi finansowe, ubezpieczenia, nieruchomości	13%
Konsulting, usługi biznesowe	11%
Telekomunikacja i usługi użyteczności publicznej	10%
Sfera rządowa, administracja publiczna, przemysł kosmiczny i obronny	9%
Inżynieria i budownictwo	7%
Opieka zdrowotna i branża farmaceutyczna	7%

Źródło: www.pmi.org, 28 grudnia 2007 r.

O powszechności funkcjonowania projektów świadczy także duże zapotrzebowanie na pracowników zajmujących się zarządzaniem projektami. Takie zapotrzebowanie, wykazywane zarówno przez firmy, jak i przez menedżerów, potwierdzają badania polskiego rynku. W badaniu wykonanym przez firmę Manpower w 2009 r. na reprezentatywnej grupie 750 pracodawców zawód menedżera (kierownika) projektów zajął drugie miejsce wśród najbardziej poszukiwanych zawodów w Polsce, a pierwsze wśród tzw. zawodów umysłowych. Jak zauważa Iwona Janas (dyrektor generalna Manpower Polska), menedżer projektów to nowe stanowisko, które pojawiło się po raz pierwszy w badaniach i od razu zajęło miejsce w ścisłej czołówce¹.

Tabela 2. Dziesięć najbardziej poszukiwanych zawodów w Polsce w 2009 r.

1. Wykwalifikowani pracownicy fizyczni wszystkich specjalności
2. Menedżerowie projektów
3. Przedstawiciele handlowi
4. Inżynierowie
5. Kierowcy
6. Niewykwalifikowani pracownicy fizyczni
7. Pracownicy sekretariatu, asystenci dyrektora, asystenci ds. administracji
8. Kucharze/szefowie kuchni
9. Pracownicy produkcji
10. Pracownicy działu obsługi klienta i wsparcia klienta

Źródło: Manpower Polska, 10 najbardziej poszukiwanych zawodów w Polsce, w Europie i na świecie, raport badawczy, www.manpower.pl, czerwiec 2009 r.

¹ Manpower Polska, 10 najbardziej poszukiwanych zawodów w Polsce, w Europie i na świecie, raport badawczy, www.manpower.pl, czerwiec 2009 r.

W literaturze spotkać można wiele prób zdefiniowania słowa „projekt”. Pochodzi ono z łaciny (*proiectus* – ‘wysunięty do przodu’)². W języku polskim projekt tradycyjnie utożsamiany jest z projektem technicznym, architektonicznym – „dokumentem zawierającym obliczenia, rysunki itp. dotyczące wykonania jakiegoś obiektu lub urządzenia”³.

Leksykon zarządzania rozróżnia w działalności przedsiębiorstwa dwa zasadnicze typy pracy: procesy (operacje) oraz projekty. Cechami charakterystycznymi dla procesów są: stabilność, rutynowość, zmiany ewolucyjne, niewielkie zagrożenia, stabilne relacje międzyludzkie, kultura i tradycja oraz słabo lub sporadycznie zaangażowane kierownictwo. Projekty określane są jako „niepowtarzalne, różniące się od innych, choćby ze względu na jeden parametr (zakres, koszt, czas i termin realizacji, zespół wykonawców, klient), przedsięwzięcia, mające wyraźnie określony początek i koniec”⁴. Wśród cech charakterystycznych odróżniających projekty od działalności procesowej organizacji autorzy wskazują m.in. ukierunkowanie na zmiany, niepowtarzalność, zmiany radykalne, wysokie ryzyko, silne i częste konflikty, innowacyjność oraz silne zaangażowanie kierownictwa⁵.

Definicja zaproponowana przez Project Management Institute traktuje projekt jako „tymczasowe przedsięwzięcie podjęte w celu stworzenia unikalnego produktu lub usługi”⁶. Tymczasowość pojmowana jest jako ograniczenie istnienia projektu terminem jego rozpoczęcia oraz zdefiniowanym momentem ukończenia jego realizacji i nie musi być rozumiana w kategoriach bezwzględnych – jako krótki czas realizacji. Celem projektu w rozumieniu PMI jest dostarczenie bądź wytworzenie rezultatu, usługi lub produktu, które mają być specyficzne, niepowtarzalne z punktu widzenia stawianych im wymagań, zakresu, okoliczności, dostawców i innych cech.

Bardzo duże znaczenie dla popularyzacji podejścia projektowego w Polsce miała Unia Europejska oraz polityki, programy i projekty europejskie finansowane z budżetu Wspólnoty. W metodyce zarządzania projektami europejskimi projekt określany jest jako „zbiory czynności podejmowanych do osiągnięcia jasno określonych celów, w wyznaczonym czasie i za pomocą przeznaczzonego na to budżetu”⁷.

² *Słownik wyrazów obcych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, <http://swo.pwn.pl>.

³ *Ibidem*.

⁴ *Leksykon zarządzania*, red. M. Romanowska, Difin, Warszawa 2004, s. 447.

⁵ *Ibidem*.

⁶ *A Guide to Project Management Body of Knowledge*, 4th edition, Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania 2008, s. 5.

⁷ *Aid Delivery Methods*, vol. 1: *Project Cycle Management Guidelines*, European Commission, EuropeAid Cooperation Office, Brussels 2004, s. 8.

Zgodnie ze standardem kompetencji kierownika projektów *IPMA Competence Baseline Version 3.0*, opracowanym przez International Project Management Association, projekt to: „ograniczona czasem i kosztami operacja mająca na celu realizację zestawu zdefiniowanych rezultatów zgodnie ze standardami jakości i wymaganiami”⁸.

Harold Kerzner, światowej sławy autorytet w dziedzinie zarządzania projektami, jako projekty traktuje „każdą serię działań i czynności, która:

- ma specyficzny cel do realizacji zgodnie z pewnymi wymaganiami,
- ma określony początek i koniec,
- ma ograniczone zasoby finansowe,
- angażuje zasoby ludzkie i inne (np. pieniądze, pracę ludzi, wyposażenie),
- charakteryzuje się multidyscyplinarnością (angażuje specjalistów z wielu obszarów organizacji)”⁹.

Powyższe definicje projektów ukazują bardzo duże zróżnicowanie w określaniu granic działalności projektowej. W niniejszym opracowaniu przyjmuje się definicję projektów opracowaną przez M. Trockiego. Odnosi się ona w sposób wyczerpujący do wszystkich wymienionych wcześniej definicji oraz specyficznych cech projektów odróżniających je od pozostałych obszarów działalności organizacji:

„Projekty są to złożone i niepowtarzalne przedsięwzięcia, czyli zorganizowane ciągi działań ludzkich zmierzające do osiągnięcia zamierzonego wyniku, rozciągnięte znacznie w czasie, z wyróżnionym początkiem i końcem, wymagające zaangażowania znacznych, lecz limitowanych środków rzeczowych, ludzkich, finansowych, realizowane zespołowo przez zespół wysoko kwalifikowanych wykonawców różnych dziedzin (interdyscyplinarne), związane z wysokim ryzykiem technicznym, organizacyjnym i ekonomicznym oraz wymagające zastosowania specjalnych metod przygotowania i realizacji”¹⁰.

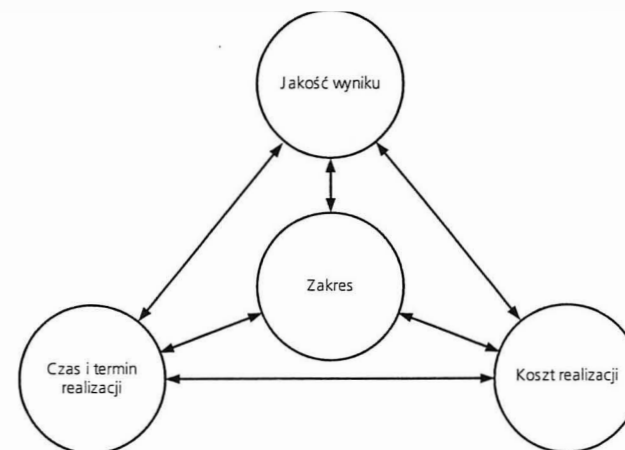
Bardzo silnie podkreślaną w teorii i praktyce zarządzania projektami cechą projektów jest ukierunkowanie na realizację konkretnego, specyficznego i zdefiniowanego celu. Jego osiągnięcie i wypełnienie tym samym uzgodnionego uzasadnienia biznesowego projektu stanowi o sukcesie bądź porażce podejmowanego przedsięwzięcia. Do podstawowych parametrów (ograniczeń) projektu zaliczamy:

⁸ *IPMA Competence Baseline Version 3.0*, International Project Management Association, Netherlands, 2006, s. 13.

⁹ H. Kerzner, *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*, 8th edition, John Wiley & Sons, New Jersey 2003, s. 2.

¹⁰ *Zarządzanie projektem europejskim*, red. M. Trocki, B. Grucza, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 14.

- jakość wyniku i spełnienie wymagań (ang. *performance*),
- czas i termin realizacji (ang. *time*),
- koszt realizacji (ang. *cost*)¹¹.



Rysunek 1. Trzy ograniczenia projektu

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Trocki, B. Grucza, K. Ogonek, *Zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 21.

Celem każdego projektu będzie zgodnie z powyższym przede wszystkim uzyskanie oczekiwanych rezultatów, np. wdrożenie produktu, zorganizowanie Euro 2012, wybudowanie stadionu piłkarskiego, modernizacja odcinka drogowego, wybudowanie centrum handlowego, uruchomienie metra, zbudowanie domu. Rezultaty projektu (ang. *outputs, outcomes, deliverables, results*) mają dostarczyć bezpośrednich korzyści z projektu jego interesariuszom – zazwyczaj sponsorowi lub/i beneficjentom. Dlatego też jednym z głównych zadań kierownika projektu jest poznanie i ustalenie wszystkich istotnych wymagań i kryteriów jakości dotyczących wyników projektu. Wymagania te mogą być związane z oczekiwanym zakresem prac, zakresem dostarczanych produktów, zakresem ich funkcjonalności, poziomem wydajności, liczbą błędów, ergonomią oraz spełnieniem innych oczekiwań interesariuszy.

¹¹ J.R. Meredith, S.J. Mantel, *Project Management: A Managerial Approach*, John Wiley & Sons, New York 2000, s. 4.

Określone w projekcie rezultaty powinny pojawić się w wyznaczonym czasie, który stanowi drugie ograniczenie projektu. Ograniczenie czasu w projekcie rozumiane jest jako realizacja projektu w zadanym okresie, liczoną od zatwierdzenia projektu do założonego terminu końcowego. Czas w projekcie związany jest także z zachowaniem terminów wykonania poszczególnych zadań wynikających z opracowanego i zatwierzonego harmonogramu projektu, określającego terminy rozpoczęcia i zakończenia poszczególnych aktywności, jak również ich zależności przyczynowo-skutkowe.

Wreszcie trzecim ograniczeniem jest jego koszt, czyli łączna wartość środków pieniężnych, pracy i zasobów rzeczowych przeznaczonych na realizację projektu i przez projekt pochłanianych. Ograniczenie kosztowe projektu przyjmuje najczęściej postać zatwierzonego budżetu, który określa łączne koszty wykonania zadań projektu oraz pozyskane nań środki finansowe, jak również ewentualne rezerwy na koszty nieprzewidziane.

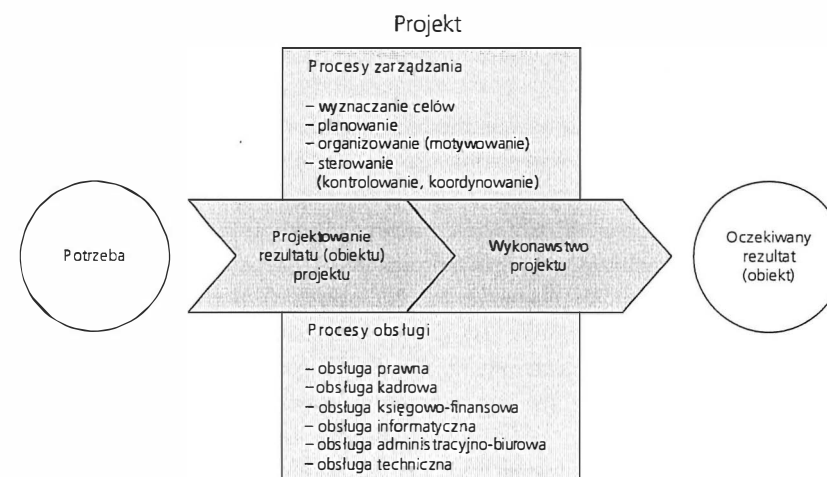
Powyższe trzy parametry w momencie zatwierdzenia projektu przez kierownictwo organizacji stają się jego ograniczeniami (ang. *project constraints*). Zadaniem kierownika projektu jest zarządzanie projektem poprzez wyznaczanie celów, planowanie, organizowanie, kierowanie, motywowanie i kontrolowanie jego przebiegu tak, aby było możliwe osiągnięcie dobrych rezultatów, na czas i zgodnie z przyjętym budżetem. Kombinacja wymagań dotyczących oczekiwanego efektu projektu, czasu jego realizacji i limitu kosztów określana jest zazwyczaj jako zakres projektu (ang. *project scope*)¹².

Osiągnięcie celów projektu jest możliwe poprzez zapewnienie sprawnego i efektywnego przebiegu działań projektowych, wśród których można wyróżnić trzy główne rodzaje:

- procesy operacyjne (podstawowe),
- procesy kierownicze (zarządcze),
- procesy wspierające (pomocnicze, obsługi)¹³.

¹² B. Grucza, M. Trocki, E. Bukłaha, M. Juchniewicz, P. Wyrozębski, *Zarządzanie projektami*, w: *Zarządzanie w warunkach zmiany*, Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Demos Polska, Warszawa 2009, s. 7.

¹³ M. Trocki, B. Grucza, K. Ogonek, *Zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 26.



Rysunek 2. Rodzaje działań związanych z realizacją projektów

Źródło: M. Trocki, B. Grucza, K. Ogonek, op.cit., s. 26.

Procesy operacyjne to związane bezpośrednio z przedmiotem projektu zadania mające na celu opracowanie, wytworzenie bądź dostarczenie rezultatów częściowych (produktów) projektu, które łącznie doprowadzą do uzyskania oczekiwanego rezultatu końcowego – zaspokajającego pierwotną potrzebę, uzasadniającą realizację projektu. Do realizacji procesów podstawowych projektu są konieczne fachowa wiedza, doświadczenie i znajomość rozwiązań związanych z konkretną branżą, obszarem problemowym projektu, np. projektowaniem i budowaniem domów mieszkalnych, inżynierią procesów produkcyjnych, programowaniem komputerowym itp. Osoby o powyższych kompetencjach fachowych pozyskiwane są do projektu jako członkowie zespołu projektowego, specjaliści i eksperci lub zewnętrznymi wykonawcami i podwykonawcami.

Aby zapewnić sprawną przebieg często bardzo złożonych procesów podstawowych projektu, należy wykonać szereg zadań o charakterze kierowniczym (zarządczym). Procesy zarządcze projektu to przede wszystkim wyznaczanie celów, planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie i koordynowanie prowadzonych prac. Mają one za zadanie harmonizowanie zarówno działań podstawowych, jak i działań wspierających projekt. Przebiegają na dwóch poziomach:

- strategiczne zarządzanie projektem – należące do najwyższego kierownictwa organizacji (zarządu), podejmującego w projekcie decyzje kluczowe z punktu widzenia całego przedsiębiorstwa;

– bieżące zarządzanie projektem – leżące w gestii kierownika projektu, odpowiedzialnego za rozwiązywanie operatywnych i taktycznych problemów jego realizacji.

Powyższe ujęcie poziomów zarządzania w projekcie jest charakterystyczne dla podejścia amerykańskiego, reprezentowanego przez Project Management Institute i standard *Project Management Body of Knowledge*. W podejściu brytyjskim, reprezentowanym przez Office of Government Commerce i standard PRINCE2, wyróżnia się trzy poziomy zarządzania projektem:

- poziom organizacji lub programu – zarząd przedsiębiorstwa lub zarząd programu;
- poziom kierowania projektem (ang. *directing*) – specjalne ciało, tzw. komitet sterujący projektem (ang. *steering committee*), podejmujące kluczowe decyzje w projekcie;
- poziom zarządzania projektem (ang. *managing*) – kierownik projektu działający na podstawie zatwierdzonych przez komitet sterujący celów i w ramach uzyskanych od niego kompetencji¹⁴.

Trzecią grupą zadań związanych z realizacją projektu są procesy obsługi i wsparcia. Działania te mają wspomagać działania operacyjne i kierownicze poprzez zapewnienie odpowiedniej infrastruktury i sprawnego funkcjonowania całej organizacji. Procesy obsługi to np. obsługa finansowo-księgową (rozliczenia i faktury projektu), obsługa prawną (przygotowywanie umów), obsługa kadrowa (obsługa rekrutacji, czasu pracy, urlopów) i wiele innych. W zależności od wielkości, złożoności i czasu realizacji projektu działania te mogą być prowadzone w ramach istniejących struktur i systemów działania organizacji bądź w postaci specjalnej wydzielonej komórki wsparcia – biura projektu (ang. *project office*)¹⁵.

Powyższy podział działań związanych z realizacją projektu pozwala bliżej przyrzeć się zarządzaniu projektami jako dziedzinie wiedzy.

Najczęściej przytaczana jest definicja zarządzania projektami Project Management Institute, według której zarządzanie projektami to „dziedzina zarządzania zajmująca się zastosowaniem wiedzy, umiejętności, narzędzi oraz technik do działań w ramach projektu w celu spełnienia potrzeb i oczekiwań zleceniodawców projektu”¹⁶.

Inni autorzy podkreślają rolę poszczególnych funkcji zarządzania. M. Łada i A. Kozarkiewicz określają zarządzanie projektami jako „zespół działań obejmu-

¹⁴ *Managing Successful Projects with PRINCE2*, The Stationery Office, London 2009, s. 115.

¹⁵ Zob. P. Wyrozębski, *Biuro projektów*, Bizarre, Warszawa 2009.

¹⁶ *A Guide to Project Management*, op.cit., s. 6.

jących planowanie, organizowanie, przeprowadzenie i kontrolowanie, które skierowane są na zasoby projektu (materialne, ludzkie, finansowe i informacyjne) tak, aby osiągnąć cele projektu”¹⁷.

H. Kerzner podaje dwie definicje zarządzania projektami. Według jednej z nich zarządzanie projektami to: „planowanie, organizowanie, kierowanie i kontrolowanie zasobów organizacji służące realizacji stosunkowo krótkookresowych zamierzeń, które zostały ustanowione w celu osiągnięcia specyficznych celów projektu”¹⁸. Druga definicja traktuje zarządzanie projektami dość swobodnie i żartobliwie, ujmując je jako „sztukę kreowania złudzenia, iż jakkolwiek wynik jest rezultatem realizacji celowych, zaplanowanych działań, podczas gdy jest to *de facto* wyłącznie lot szczęścia”¹⁹.

Podsumowując, zarządzanie projektami można za M. Trockim określić jako:

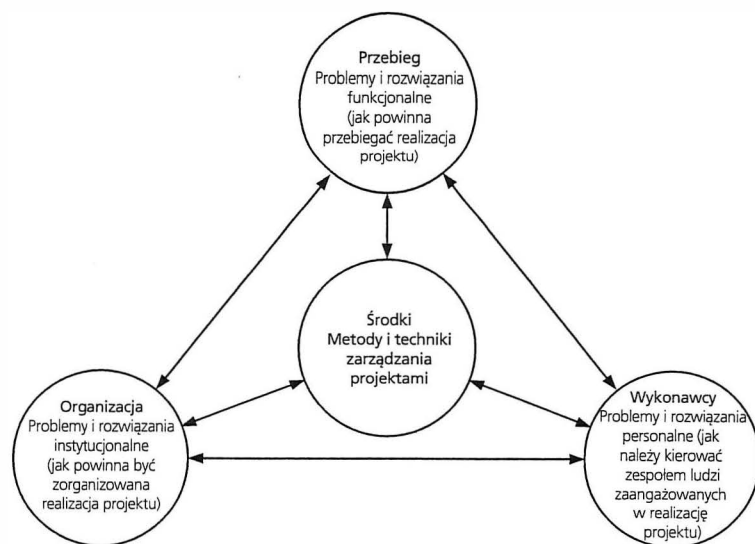
- dziedzinę zarządzania,
- opartą na podejściu procesowym,
- polegającą na harmonizowaniu procesów realizacji projektów: procesów wykonawczych projektu i procesów jego obsługi,
- za pomocą procesów zarządzania projektem, tzn. wyznaczania celów, planowania, organizowania i sterowania,
- z wykorzystaniem specyficznej wiedzy, specyficznych umiejętności, metod i narzędzi,
- dla osiągnięcia założonych celów, tzn. jakości zamierzonego rezultatu, terminu i zamierzonych kosztów.

Zarządzanie projektami jest bardzo szeroką dziedziną wiedzy, obejmującą wiele szczegółowych zagadnień problemowych realizacji projektów. Zagadnienia te można uporządkować w trzy podstawowe obszary problemowe zarządzania projektami.

¹⁷ M. Łada, A. Kozarkiewicz, *Podstawy controllingu projektów*, Centrum Badań nad Projektami, Kraków 2005, s. 24.

¹⁸ H. Kerzner, op.cit., s. 4.

¹⁹ Ibidem.



Rysunek 3. Obszary problemowe zarządzania projektami

Źródło: L. Crawford, *Global Body of Project Management Knowledge And Standards*, w: *The Wiley Guide To Managing Projects*, red. P. Morris, J. K. Pinto, John Wiley & Sons, 2004, s. 1150–1196.

Obszar zagadnień związanych z przebiegiem projektu obejmuje problemy i rozwiązania o charakterze funkcjonalnym, jak opis przedmiotu projektu, wyznaczenie i definiowanie celów, określanie zadań, które należy wykonać, i nadawanie im struktury, zaplanowanie ich przebiegu w czasie z uwzględnieniem niezbędnych zasobów, czasu potrzebnego na ich realizację oraz występujących pomiędzy nimi zależności przyczynowo-skutkowych²⁰. Należy do nich również bieżące zarządzanie wykonawstwem projektu, monitorowanie i kontrola przebiegu oraz zakończenie i rozliczenie jego realizacji. Problemy funkcjonalne stanowią główną oś zarządzania projektami, gdyż odnoszą się do podstawowego zagadnienia, jakim jest zapewnienie sprawnej i zharmonizowanej realizacji projektu od powstania potrzeby aż do dostarczenia uzgodnionych rezultatów.

Choć najważniejszy dla sukcesu projektu, obszar przebiegu projektu nie może być rozpatrywany w oderwaniu od dwóch pozostałych obszarów problemowych – organizacji oraz zagadnień personalnych.

²⁰ B. Gruzca, M. Trocki, E. Bukłaha, M. Juchniewicz, P. Wyrozębski, op.cit., s. 8.

Obszar zagadnień personalnych zarządzania projektami obejmuje ludzi i ich udział w realizacji projektu. Nawet najdoskonalsza koncepcja realizacji projektu przerodzi się w porażkę, jeśli do zespołu projektowego zaprosimy grono przypadkowych osób. Zagadnienia personalne skupiać się będą przede wszystkim wokół pytań o wiedzę, umiejętności i postawy członków projektu oraz o charakter ich udziału w procesach zarządzania nim. Chociaż centralną postacią jest tu kierownik projektu, odpowiedzialny za jego powodzenie, nie należy również zapominać o innych uczestnikach, jak np. wyższe kierownictwo organizacji, liderzy zespołów zadaniowych, osoby pełniące funkcje wsparcia dla projektu i inne. Istotnym elementem będzie obserwacja i ocena ich kompetencji oraz wskazanie ewentualnych potrzeb rozwoju, szkoleń i rozwiązań motywacyjnych podnoszących wkład personelu projektowego w sukces przedsięwzięcia.

Trzecim obszarem problemowym zarządzania projektami są zagadnienia organizacyjne, nazywane również instytucjonalnymi. Problemy te wychodzą poza zakres pojedynczego projektu i obejmują całokształt funkcjonowania organizacji, w której realizowany jest nie tylko jeden projekt, lecz wiele zróżnicowanych przedsięwzięć. Wynikają one przede wszystkim z odmienności specyfiki realizacji projektów od specyfiki działań o charakterze procesowym w organizacjach.

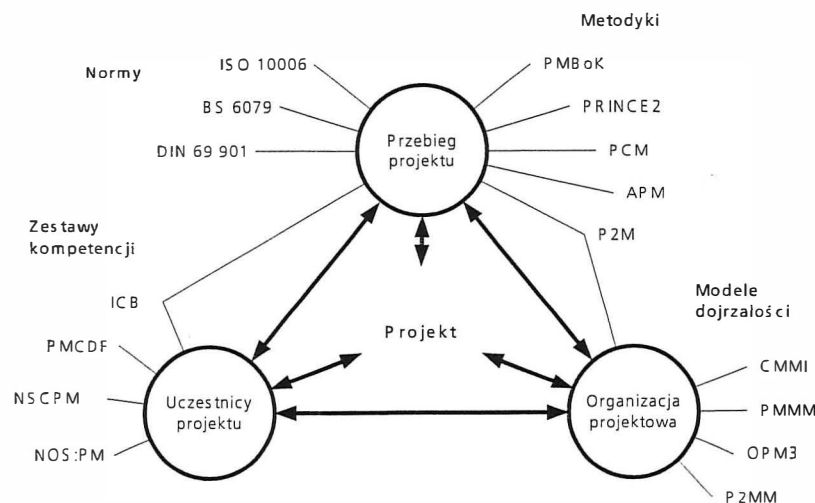
Odmienność ta, przedstawiona poniżej, wymaga rozważenia, w jaki sposób przebieg projektu będzie wpływał na środowisko i system organizacji macierzystej oraz jak podlegał ich wpływom.

Tabela 3. Porównanie zarządzania organizacją i zarządzania projektami

Kryteria \ Dziedzina zarządzania	Zarządzanie organizacją (procesowe)	Zarządzanie projektami
Zadania	powtarzalne	niepowtarzalne
Struktura organizacyjna	trwała	nietrwała, czasowa
Złożoność działań	mała, średnia	duża, bardzo duża
Czas realizacji	krótki	długi
Nakłady, koszty	małe, średnie	duże, bardzo duże
Ryzyko	średnie	wysokie
Kompetencje fachowe	średnie	wysokie
Innowacyjność	niewielka	duża
Standaryzacja	wysoka	niska

Źródło: M. Trocki, B. Gruzca, K. Ogonek, op.cit., s. 16.

Bogaty dorobek zarządzania projektami jako praktycznej dziedziny wiedzy jest w stanie dostarczyć rozwiązań, zbiorów najlepszych praktyk oraz globalnych standardów zarządzania dla wszystkich trzech obszarów problemowych projektów.



Rysunek 4. Instrumentarium zarządzania projektami

Źródło: opracowanie własne na podstawie L. Crawford, op.cit., s. 1150–1196.

Paweł Wyrozębki

Rozdział 2. Badanie praktyk zarządzania wiedzą projektową w polskich organizacjach

Wprowadzenie

Projekty stanowią istotny element funkcjonowania organizacji i przedsiębiorstw w nowoczesnej gospodarce. Są motorem wdrażania innowacji, tak przecież istotnej dla konkurencyjności organizacji w gospodarce globalnej. Otwieranie nowych działalności biznesowych, wdrażanie zmian organizacyjnych, wprowadzanie nowych produktów, wdrażanie strategii – wszystkie te przedsięwzięcia realizowane są w formie projektów. Działalność projektowa obecna jest także w świecie naukowym, który za pomocą projektów – innowacyjnych, badawczych i rozwojowych stale poszerza wiedzę o otaczających nas zjawiskach gospodarczych i społecznych.

Zarządzanie projektami jest dziedziną zarządzania zajmującą się zastosowaniem wiedzy, umiejętności, narzędzi oraz technik w taki sposób, aby spełnić oczekiwania zleceniodawców projektów. Zgodnie z tą definicją wiedzę projektową można traktować jako użyteczny z punktu widzenia realizacji projektów zasób informacji umożliwiających realizację projektów zgodnie z postawionymi celami: czasu, kosztów i jakości rezultatów.

Wiedza, na co zwrócił uwagę P. Drucker już w 1995 r., stała się w obecnych czasach „głównym zasobem ekonomicznym i najważniejszym – a może jedynym – źródłem przewagi konkurencyjnej”¹. B. Nogalski, kontynuując myśl Druckera, podkreśla, że „szybkość odkrycia wiedzy [przez organizację] i wykorzystania jej w produkcji decyduje o sukcesie rynkowym”². Co więcej, w sytuacji gdy środki finansowe można pożyczyć, zasoby zakupić, a produkcję przenieść na Daleki Wschód, nie „tradycyjne zasoby”, ale właśnie wiedza nabiera coraz większego

¹ P.F. Drucker, *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1995, s. 43; P.F. Drucker, *Post Capitalist Society*, Harper Business, New York 1993, s. 176.

² A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą – koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007, s. 22.