

## WPROWADZENIE

Doskonalenie procesów zarządzania projektami ma istotne znaczenie w podnoszeniu efektywności funkcjonowania współczesnych organizacji. Procesy zarządzania projektami mogą być rozpatrywane w aspekcie celowościowym, funkcjonalnym, podmiotowym, strukturalnym oraz instrumentalnym. Szczególną rolę w doskonaleniu procesów spełnia aspekt instrumentalny, który dotyczy metod wykorzystywanych zarówno w diagnozie, jak i w planowaniu. Metody doskonalenia procesów stanowią usystematyzowane i zweryfikowane w praktyce sposoby rozwiązywania określonych problemów zarządzania.

Celem monografii jest przegląd, analiza i ocena użyteczności wybranych metod zarządzania projektami. Metody zostały zaprezentowane z punktu widzenia ich wpływu na możliwości podnoszenia efektywności realizacji ściśle zdefiniowanych procesów projektowania w organizacjach (przedsiębiorstwach oraz instytucjach sektora publicznego). Struktura większości rozdziałów monografii jest zbliżona i zawiera: opis konkretnego procesu zarządzania projektami, przegląd stosowanych metod, bliższą charakterystykę wybranej metody, przykład zastosowania oraz wskazanie kierunków dalszego rozwoju metod.

Zagadnienie metod doskonalenia procesów zarządzania przedstawiono w trzynastu rozdziałach. Rozdział 1 „Procesy zarządzania projektami w organizacji” ma charakter wprowadzenia. Omówione w nim zostały koncepcje cyklu życia projektu, standaryzacji procesów zarządzania projektami i oceny poziomów dojrzałości procesów. Przedstawiono także kompleksową metodę analizy procesów oraz podkreślono rolę dobrych praktyk w doskonaleniu procesów zarządzania projektami.

W rozdziale 2 „Metody kreatywnego myślenia w definiowaniu zakresu projektu” skoncentrowano się na początkowej fazie procesu zarządzania projektami, gdzie szczególną rolę odgrywa poszukiwanie, formułowanie oraz zgłaszanie pomysłów. Duże znaczenie w organizacji tego procesu ma wykorzystanie metod kreatywnego myślenia. Omówiono nie tylko zagadnienie inicjowania i definiowania projektu, ale także pojęcia kreatywności i twórczości w zarządzaniu projektami. Przedstawiono

również metody kreatywnego myślenia wspomagające proces definiowania projektu. Scharakteryzowano je na przykładzie projektu kampanii reklamowej.

Rozdział 3 „Formułowanie i klasyfikacja celów projektu” jest związany z pierwszą fazą procesu zarządzania projektami. W rozdziale opisano wymagania, jakie muszą spełniać cele oraz zasady ich formułowania. Następnie przedstawiono metody określania celów projektu. Zwrócono przy tym uwagę na zagadnienie analizy działalności i otoczenia organizacji oraz problematykę badania założeń dotyczących celów tej działalności. W dalszej kolejności scharakteryzowano zasady podziału i łączenia celów, w tym sposoby formułowania celu głównego i celów częściowych. Zaprezentowany został także przykład klasyfikatora celów, w którym wykorzystano przedstawione wcześniej zasady i metody.

W rozdziale 4 „Analiza morfologiczna w wariantowaniu rozwiązań” przedstawiono możliwości wykorzystania metody analizy morfologicznej w procesie wariantowania rozwiązań projektowych. Omówiono istotę, proces i zasady wariantowania. Następnie krótko scharakteryzowano narzędzia wykorzystywane w procesie wariantowania, przyjmując za punkt wyjścia podział na metody generowania wariantów oraz metody ich oceny. W dalszej kolejności zaprezentowano istotę analizy morfologicznej, przedstawiając jej genezę, zasady stosowania oraz cykl postępowania badawczego. Charakterystykę analizy morfologicznej uzupełniono o praktyczny przykład jej wykorzystania.

Rozdział 5 „Analiza decyzyjna w ocenie efektywności projektów” podejmuje tematykę istoty dokonywania wyboru optymalnego (racjonalnego) wariantu projektowego, na podstawie konwencji kwalifikacji wielokryterialnej. Odpowiada to założeniu, iż ocena efektywności projektów powinna być oparta zarówno na kryteriach ekonomiczno-finansowych, jak i użytkowych (materialno-technicznych), organizacyjnych, społecznych. W rozdziale przedstawiono: syntetyczny przegląd podstawowych metod oceny efektywności projektów, model decyzyjny oceny efektywności projektów w formule normalizacji oraz przykład wielokryterialnej oceny efektywności koncepcji projektu.

W rozdziale 6 „Analiza ścieżki krytycznej projektu” został opisany proces planowania terminów i struktury zadań projektu z wykorzystaniem tradycyjnych metod zarządzania. Przedstawiono zagadnienie budowy harmonogramu projektu oraz krótką charakterystykę metod sieciowych. Następnie omówiono istotę i zasady analizy sieci deterministycznych wraz z ilustracją wyznaczania ścieżki krytycznej. Zaprezentowany został rozwinięty przykład analizy ścieżki krytycznej projektu opracowania technologii i wdrożenia do produkcji kompozytowych taśm węglowych. Poruszono również zagadnienie wyboru oprogramowania wspomagającego analizę i planowanie zadań w projekcie.

Rozdział 7 „Kształtowanie wynagrodzeń zespołu projektowego” ma na celu ukazanie roli procesu motywacji w zarządzaniu zespołem projektowym. Omawiając

zasady skutecznej motywacji, przyjęto tezę, że największą siłą oddziaływania na postawy członków zespołu projektowego mają wynagrodzenia. W rozdziale określono zasady kształtowania ruchomej części wynagrodzenia oparte na zespołowych formach płac. Podstawowe znaczenie w procesie kształtowania poziomu wynagrodzeń zespołu projektowego ma ocena efektywności pracy zespołu, która jest ustalana na podstawie identyfikacji stopnia realizacji celów. W rozdziale zaprezentowano przegląd tych metod, które mogą być pomocne w ustaleniu stopnia spełnienia wyznaczonych kryteriów premiowania (wskaźników efektywności pracy).

W rozdziale 8 „Metody negocjacji projektowych” przedstawiono systematykę narzędzi (modeli, zasad, metod, technik) realizacji negocjacji projektowych. Po zdefiniowaniu procesu negocjacji jako obszaru badań, usystematyzowano metody stosowane w tym procesie, tj. w planowaniu, prowadzeniu i ocenie negocjacji. Następnie omówiono analizę interesariuszy, w tym metodę identyfikacji preferencji interesariuszy projektu, którą zaprezentowano zarówno w ujęciu teoretycznym, jaki i w formie studium przypadku.

Rozdział 9 „Informatyczne wspomaganie komunikacji w zespole projektowym” koncentruje się na opisie specyfiki procesów wymiany informacji w zespołach projektowych. W rozdziale omówiono wymiary komunikacji w zarządzaniu projektami oraz rolę informatycznych narzędzi wspomagających. Szczególną uwagę zwrócono na przegląd zastosowań technologii wykorzystujących sieć Internet dla usprawniania wymiany informacji i koordynacji działań w zespołach. Rozdział zawiera także opis funkcjonalności systemów informatycznych i kierunków ich zastosowań w zarządzaniu projektami.

W rozdziale 10 „Zarządzanie jakością w projekcie” poruszono problem wzrastających wymagań w zakresie produktywności i spełniania oczekiwań klientów, które przekładają się na potrzebę większego wykorzystania metod zarządzania jakością w projektach. Problematykę jakości w odniesieniu do zarządzania projektami ujęto w dwóch aspektach – produktowym oraz procesowym. Pierwszy skupia się na rezultatach projektu, drugi na sposobach dojścia do nich. W rozdziale zaprezentowano koncepcje zarządzania jakością produktu i procesu, które poparto przykładem zastosowania metody *Quality Function Deployment*.

Rozdział 11 „Metody zarządzania ryzykiem w projekcie” koncentruje się na omówieniu metod doskonalenia procesu zarządzania ryzykiem projektowym. W rozdziale wyróżniono podstawowe funkcje zarządzania ryzykiem, a następnie omówiono metody w odniesieniu do wyróżnionych funkcji. Zaprezentowano przykład wykorzystania list kontrolnych do identyfikacji czynników ryzyka w projekcie budowlanym oraz projekcie informatycznym. Ponadto zwrócono uwagę na rozwój metod zarządzania ryzykiem, w tym narzędzi informatycznych.

W rozdziale 12 „Analiza wartości wypracowanej w procesie kontroli projektu” omówiono zagadnienie pomiaru efektywności. W projektach o zdefiniowanej

strukturze zadań metoda wartości wypracowanej stanowi jedno z podstawowych narzędzi kontroli finansowej. Zastosowanie tej metody pozwala m.in. stwierdzić, czy prace są realizowane zgodnie z harmonogramem, kiedy projekt się zakończy i czy zostanie przekroczony jego budżet. Kolejne części rozdziału wyjaśniają istotę wartości wypracowanej oraz podstawowe wskaźniki efektywności wraz z ilustracją ich praktycznego wykorzystania.

Rozdział 13 „Strukturyzacja projektów w warunkach zmiennego otoczenia” ma charakter pewnego podsumowania tradycyjnych i współczesnych metodyk zarządzania projektami. Celem rozdziału jest przedstawienie związków strukturyzacji projektu ze zmianami metodyk projektowania, poczynając od rozwiązań klasycznych do propozycji określanych jako zwinne (*agile*). W rozdziale przedstawiono istotę strukturyzacji projektu oraz elementy wchodzące w jej skład.

Książka jest skierowana do Czytelników zainteresowanych problematyką zarządzania projektami, w szczególności pracowników naukowych, studentów oraz praktyków gospodarczych. Autorami poszczególnych rozdziałów monografii są pracownicy Katedry Procesu Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Serdecznie dziękuję za pomoc w pracach techniczno-redakcyjnych dr. Krzysztofowi Woźniakowi, mgr Małgorzacie Marchewce oraz mgr Katarzynie Szaflarskiej.

Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego\*.

*Paweł Cabala*

---

\* Grant badawczy pt. „Metody doskonalenia procesów zarządzania projektami w organizacji” nr wew. 038/WZ/KPZ/01/2016/S/6038.