

Natalia Kubacka

e-mail: 187466@student.ue.wroc.pl

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Badanie  
dojrzałości projektowej  
z wykorzystaniem  
modelu Kerznera  
na przykładzie  
małego przedsiębiorstwa

DOI: 10.15611/2024.67.3.02

JEL Classification: M12

© 2024 Natalia Kubacka

Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0). Skrócona treść licencji na <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>

**Cytuj jako:** Kubacka, N. (2024). Badanie dojrzałości projektowej z wykorzystaniem modelu Kerznera na przykładzie małego przedsiębiorstwa. W: R. Brajer-Marczak, A. Marciszewska, M. Wąsowicz (red.), *Współczesne wyzwania zarządzania projektami* (s. 26-38). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

**Streszczenie:** Zarządzanie projektami, jako stosunkowo młoda dziedzina, zyskało na znaczeniu z powodu dynamicznych zmian biznesowych i rosnącej złożoności przedsięwzięć. Obejmuje kompetencje, techniki i narzędzia niezbędne do skutecznego planowania i realizacji projektów, co jest kluczowe w kontekście globalizacji, technologii i konkurencji. Celem artykułu jest ocena dojrzałości projektowej małego przedsiębiorstwa za pomocą modelu H. Kerznera, który identyfikuje poziom zaawansowania i obszary do poprawy. Badanie oparte zostało na metodzie studium przypadku i obserwacji uczestniczącej. Wyniki pokazują, że badane małe przedsiębiorstwo osiąga niewysoki poziom dojrzałości projektowej, znajduje się na początkowym etapie drugiego poziomu dojrzałości projektowej, co oznacza, że wiele aspektów jest jeszcze w fazie kształtowania. Wdrożenie zmian potrwa jakiś czas, ale model Kerznera pozwala firmie zrozumieć obecny stan i określić potencjalne kierunki rozwoju.

**Słowa kluczowe:** dojrzałość projektowa organizacji, zarządzanie projektami, modele dojrzałości projektowej organizacji, małe przedsiębiorstwo

## 1. Wstęp

Zarządzanie projektami to dziedzina nauki stosunkowo młoda w porównaniu do innych dziedzin. Pomimo swojego krótkiego okresu rozwoju zyskała na znaczeniu ze względu na dynamiczne zmiany w środowisku biznesowym oraz rosnącą złożoność przedsięwzięć. Zarządzanie projektami to zbiór kompetencji, technik i narzędzi, które pomagają definiować, planować i z powodzeniem realizować projekty w celu

osiągnięcia założonych korzyści (Nieto-Rodriguez, 2022, s. 64). Umożliwia dzięki temu efektywne sprostanie złożoności przedsięwzięć, które zachodzą w organizacjach. Rosnąca rola projektów w całej działalności danego przedsiębiorstwa sprawia, że organizacje, które skupiają się na rozwoju w kontekście zarządzania projektami, stają się liderami w branży (Juchniewicz, 2009, s. 51). Jednocześnie współczesne organizacje muszą sprostać wymaganiom globalizacji, rozwijającej się technologii oraz rosnącej konkurencji, co sprawia, że skuteczne zarządzanie projektami staje się kluczowym elementem ich strategii, która zakłada wprowadzanie nowych procesów i działań (Bukłaha, 2022, s. 63). Ponieważ jest to młoda dziedzina, wiele małych organizacji nie podchodzi w sposób profesjonalny do projektów i nie rozumie ich istoty w obliczu rozwoju przedsiębiorstwa.

Celem niniejszego artykułu jest ocena dojrzałości projektowej wybranego małego przedsiębiorstwa oraz propozycja rekomendacji z perspektywy modelu dojrzałości projektowej organizacji H. Kerznera. Model ten pozwala na zidentyfikowanie poziomu zaawansowania w zarządzaniu projektami oraz określenie obszarów wymagających poprawy.

Problem badawczy koncentruje się na ustaleniu, na jakim poziomie dojrzałości projektowej znajduje się obecnie badane przedsiębiorstwo oraz jakie konsekwencje wywołuje to dla realizacji projektów. W ramach badania postawiono dwa kluczowe pytania: czy przedsiębiorstwo jest świadome swojego poziomu dojrzałości projektowej oraz czy dojrzałość projektowa stanowi istotne wyzwanie dla małych przedsiębiorstw.

W celu odpowiedzi na te pytania przeprowadzono pojedyncze studium przypadku, oparte na obserwacji uczestniczącej. Metoda ta pozwoliła na uzyskanie szczegółowego i dogłębnego obrazu stanu dojrzałości projektowej w badanej organizacji, umożliwiając jednocześnie identyfikację głównych wyzwań i problemów związanych z zarządzaniem projektami. Ocena dojrzałości projektowej przedsiębiorstwa zostanie dokonana z wykorzystaniem kwestionariusza opracowanego przez M. Juchniewicza (2009, s. 123-132). Narzędzie to zostało dopasowane do specyfiki małego przedsiębiorstwa i możliwości pozyskania odpowiednich informacji.

## 2. Przegląd literatury

Brak profesjonalnego podejścia do realizacji projektów może być związany m.in. z dojrzałością organizacji, którą Juchniewicz (2009, s. 10) definiuje jako zdolność do zmiany i rozwoju w kontekście cechy charakterystycznej dla takich jednostek. Z dojrzałością organizacji wiąże się pojęcie dojrzałości projektowej, czyli zdolności organizacji do efektywnego, zgodnego ze strategią i celami organizacji doboru portfela projektów oraz do profesjonalnego stosowania technik, narzędzi i metodyk zarządzania projektami, które mają doprowadzić do zakończenia projektu z sukcesem i pozwalają przenieść ten sukces na następne projekty (Juchniewicz, 2009). W rozumieniu, na jakim etapie dojrzałości projektowej znajduje się dana organizacja,

pomagają modele definiujące etapy dojrzałości. Modele te można podzielić na dwie grupy: takie, które ukazują jasne poziomy dojrzałości, oraz takie, które nie definiują dokładnych poziomów, a skupiają się na ocenie poszczególnych obszarów zarządzania projektami poprzez punkty. Modele te różnią się również pod względem poziomu skomplikowania oraz szczegółowości w ocenie i doskonaleniu procesów organizacyjnych. Istotne jest więc, aby wybór odpowiedniego modelu dojrzałości był zgodny ze specyfiką organizacji, jej celami, zasobami oraz dojrzałością w różnych obszarach działalności.

**Tabela 1.** Najpopularniejsze modele dojrzałości projektowej organizacji

Nazwa modelu	Badanie dojrzałości	Koszty
Model H. Kerznera	samodzielne	niskie
CMMI	zewnętrzne	wysokie
OPM3	zewnętrzne	średnie
PMMM	zewnętrzne	średnie
P3M3 (P1M3)	zewnętrzne	średnie
OGC PMMM	zewnętrzne	średnie
PRINCE 2 Maturity Model	zewnętrzne	średnie

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Marciszewska, 2018, s. 32).

Dopasowanie modelu do wielkości przedsiębiorstwa jest kluczowe z perspektywy specyfiki zarządzania przedsiębiorstwami o danej wielkości. Małe przedsiębiorstwa klasyfikuje się, biorąc pod uwagę dwa kryteria: jakościowe i ilościowe. Istotną rolę w definiowaniu mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw odegrało rozporządzenie Unii Europejskiej z dnia 25 lutego 2004 r. stanowiące jednolitą i formalną definicję tych przedsiębiorstw. Bierze ona pod uwagę: średnioroczne zatrudnienie w przeliczeniu na pełne etaty, obrót roczny netto / suma aktywów, bilans oraz niezależność kapitałową od innych podmiotów (Lachiewicz i Matejun, 2012, s. 13-21). Na podstawie tej klasyfikacji wiemy, że w MŚP występuje ograniczona ilość kapitału ludzkiego i finansowego. Klasyfikacja danego przedsiębiorstwa to tylko formalny aspekt interpretacji, znacznie większe wyzwanie stanowią specyficzne uwarunkowania zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami, szczególnie w porównaniu do dużych podmiotów gospodarczych. Najważniejsze cechy zarządzania w MŚP można sformułować następująco:

1. Funkcje zarządcze pełni właściciel.
2. Duże znaczenie intuicji w zarządzaniu.
3. Krótka i bezpośrednia droga przekazywania informacji.
4. Niski stopień formalizacji zadań.
5. Niewystarczająca wiedza właściciela z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem.
6. Wysoka elastyczność struktury organizacyjnej.
7. Niejednolita pozycja na rynku.

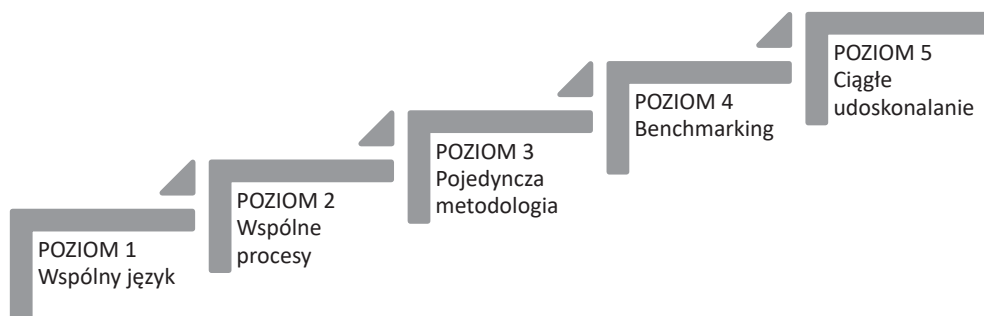
8. Niski podział pracy.
9. Niewielka liczba zatrudnionych osób.
10. Bezpośrednie relacje pomiędzy wszystkimi pracownikami (Lachiewicz i Matejun, 2012, s. 30-34).

Małe przedsiębiorstwa, podobnie jak duże, powinny wiedzieć, na jakim poziomie dojrzałości projektowej się znajdują. Stoją więc przed wyzwaniem połączenia sprawnego zarządzania całą organizacją przy znacznie mniejszym kapitale ludzkim i finansowym niż duże przedsiębiorstwa. Jednocześnie powinny być świadome, na jakim poziomie dojrzałości jako organizacja się znajdują oraz jaki poziom dojrzałości wykazują w kontekście projektowym, aby móc się rozwijać. Mogą to zdefiniować m.in. poprzez rozpoznanie obecnej sytuacji i nałożenie jej na modele dojrzałości.

Ze względu na ograniczone zasoby finansowe i kadrowe oraz dążenie do ograniczenia udziału konsultantów zewnętrznych najbardziej odpowiednim do zastosowania w ocenie dojrzałości projektowej małych przedsiębiorstw może okazać się Kerzner Project Management Maturity Model. Jest to ogólnodostępne i bezpłatne narzędzie przeznaczone do przeprowadzania samooceny w zakresie zarządzania projektami (Sorychta-Wojczyk, 2018, s. 481).

## 2.1. Przedstawienie modelu dojrzałości projektowej Kerznera

Project Management Maturity Model opracowany przez Harolda Kerznera ma na celu zintegrowanie złożoności szerokiej gamy narzędzi. Jednocześnie jest prostym, uniwersalnym i użytecznym narzędziem dla każdej organizacji, niezależnie od jej wielkości. Model ten opiera się na pięciu wymiarach dojrzałości projektowej oraz dokładnie określonych cechach poszczególnych poziomów.



**Rys. 1.** Schemat poziomów dojrzałości w modelu H. Kerznera

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Juchniewicz, 2009, s. 50).

Istotne jest, aby zdefiniować, co zakładają dane poziomy, i w odpowiedni sposób interpretować sytuację, w jakiej znajduje się badane przedsiębiorstwo.

- **Poziom 1 „Wspólny język”**

Organizacja zaczyna uznawać znaczenie zarządzania projektami, jednakże odbywa się to głównie na szczeblu zarządu i kierownictwa wyższego. Brakuje ujednoliconej terminologii i profesjonalnego podejścia do zarządzania projektami. Pojawiają się pierwsze próby korzystania z narzędzi i technik zarządzania projektami, ale występuje brak spójności i standaryzacji, a decyzje są podejmowane głównie z uwzględnieniem interesu jednostki, a nie całej organizacji.

- **Poziom 2 „Wspólne procesy”**

To etap, w którym organizacja wdraża standardowe procesy zarządzania projektami, wspólne dla wszystkich projektów w organizacji. Zaczyna również rozumieć korzyści płynące z zarządzania projektami. Tworzone są zasady i procedury, które zaczynają być stosowane w różnych projektach i rozumiane oraz wspierane przez całą organizację.

- **Poziom 3 „Pojedyncza metodologia”**

Organizacja zmienia podejście na zintegrowane, stosując jedną wspólną metodologię zarządzania projektami. Zauważa korzyści płynące z synergii i kontroli procesów związanych z zarządzaniem projektami. Wszystkie projekty są zarządzane według tej samej metodologii, co zwiększa spójność i efektywność. Biurokracja zostaje ograniczona, zarządzanie projektami opiera się na nieformalnych powiązaniach.

- **Poziom 4 „Benchmarking”**

Etap, na którym organizacja posiada jednolitą metodykę zarządzania projektami oraz centrum zarządzania projektami, które monitoruje procesy z nimi związane. Organizacja jednocześnie porównuje swoje procesy z najlepszymi praktykami branżowymi i wykorzystuje benchmarking w szerszym kontekście (na przykład benchmarking ilościowy, jakościowy).

- **Poziom 5 „Ciągłe udoskonalanie”**

Organizacja osiąga dojrzałość i na tym etapie zarządzanie projektami jest procesem ciągłego doskonalenia. Systematycznie zbierane są dane dotyczące wydajności projektów, które są analizowane w celu wprowadzania ulepszeń. W organizacji panuje kultura doskonałości, a innowacje i usprawnienia są na porządku dziennym. Przedsiębiorstwo adaptuje się do zmieniających się warunków i stale doskonali swoje praktyki zarządzania projektami, dążąc do przewagi konkurencyjnej. Cała organizacja jest w pełni świadoma istotności zarządzania projektami i traktuje je jako ciągły proces w kontekście zarządzania strategicznego.

### 3. Studium przypadku

Opisywana spółka to małe przedsiębiorstwo zatrudniające w badanym okresie ok. 20, a obecnie ponad 40 osób. Działa w branży stolarki otworowej, czyli na rynku budowlanym, i jest brokerem świadczącym usługi pośrednictwa zakupu stolarki otworowej do ok. 40 krajów, skupiając się głównie na rynku amerykańskim. Przedsiębiorstwo ma siedzibę w średniej wielkości mieście, gdzie liczba mieszkańców wynosi 40 tys. Miasto to znajduje się 30 km od Wrocławia. Spółka obsługuje klientów B2B. Jednocześnie przedsiębiorstwo posiada odrębną część, która zajmuje się digitalizacją branży stolarki otworowej i pracuje nad rozwojem gałęzi e-commerce. Umożliwia to sprzedaż produktów bez udziału handlowców i obsługę nie tylko klientów B2B, lecz również B2C.

W opisywanym okresie przedsiębiorstwo realizowało od 2 do 4 małych oraz średnich projektów na jeden dział. Pojawiło się również pojęcie mikroprojektów, które często przypominały działania operacyjne. Biorąc pod uwagę cechy przedsiębiorstw zarządzanych w sposób nowoczesny (Hopej i Kral, 2011), firma ma określoną misję i wizję, którą można znaleźć w spisanej przez zarząd „konstytucji” przedsiębiorstwa. Przykłada ona istotną wagę do planowania strategicznego, czyli ustalania mierzalnych celów wybiegających w przyszłość. Przedsiębiorstwo stosuje metodę benchmarkingu, zarządza relacjami z klientem, outsourcuje niektóre usługi, podejmuje alianse strategiczne w zakresie tworzenia produktu e-commerce, zarządza kluczowymi kompetencjami zarządu oraz pracowników, dokonuje szczegółowej segmentacji klientów oraz porządkuje wiedzę wewnątrz firmy, aby nią efektywnie zarządzać i rozpowszechniać.

W badanym przedsiębiorstwie realizacja projektów wynika zazwyczaj z analiz konkretnych problemów, dokonywanych przez prezesa, i dążenia do optymalizacji procesów. Jest to odpowiedź na potrzebę naprawienia lub ulepszenia stanu faktycznego. Podejmowaniu projektów towarzyszy duża ilość pozytywnych emocji, ponieważ projekt ma w założeniu udoskonalenie czegoś, często z dobudowaną do tego wizją w celu zmotywowania pracowników. Początkowe etapy projektów były często idealizowane. Jednak w zetknięciu z rzeczywistością, która pokazywała, że nie wszystko jest możliwe do zrealizowania w szybkim czasie, przy najmniejszym nakładzie finansowym oraz wysokiej jakości (co często było sugerowane przez prezesa), prowadziło to do pogłębienia się braku wiary w skuteczność podejmowanych działań i do złego samopoczucia osób prowadzących projekt.

W dalszej części opracowania opisana zostanie realizacja projektu „Mikroserwis kariera”. Był to projekt należący do działu HR i obejmujący rozwiązania IT. Pierwsze sygnały dotyczące projektu pojawiły się wraz z dołączeniem do działu marketingu stażystki. Została ona zatrudniona jako 19-letnia absolwentka liceum ogólnokształcącego kierunku matematyczno-fizycznego. W przeszłości zdobyła doświadczenie w pracy w gastronomii oraz w organizacjach pozarządowych, gdzie współprowadziła projekty, które nie były realizowane z użyciem określonej metodyki. Zyskała

jednak pierwsze doświadczenia związane z użyciem narzędzi oraz sposobów zarządzania projektami. W badanym przedsiębiorstwie jej głównym zadaniem było opracowanie kompleksowej kampanii marketingowej skierowanej do młodych ludzi, której celem było zatrudnienie największych talentów z okolicy. W trakcie tworzenia kampanii zauważyła brak działu HR. Jediną osobą posiadającą bezpośredni dostęp do aplikujących kandydatów był prezes przedsiębiorstwa. Z racji zajmowanego stanowiska nie dysponował wystarczającą ilością czasu na aktywną rekrutację pracowników i rozwój działu HR, a co za tym idzie, rekrutacja była prowadzona w nieuporządkowany sposób. Zauważywszy ten problem, stażystka wykazała chęć nabycia wiedzy o procesie rekrutacji i objęcia częściowej odpowiedzialności za ten obszar. Prezes wyraził zgodę, stażystka rozpoczęła aktywną pracę w obszarze HR. Podczas tworzenia kampanii rekrutacyjnej oraz początków pracy w obszarze HR pojawiały się przemyślenia – głównie ze strony prezesa. Zauważył on, że zakładka kariery na stronie internetowej przedsiębiorstwa nie wygląda profesjonalnie i może wpływać na niską liczbę aplikacji kandydatów do pracy. Prezes często zmieniał zdanie, był wizjonerem, który uważał, że wszystko jest możliwe do zrealizowania i wszystko można ulepszyć. Z tego powodu często jego komunikaty różniły się ze względu na nowe pomysły i propozycje poprawy lub zmiany całej koncepcji. Wizja nowej zakładki na stronie internetowej pojawiła się pierwszego dnia pracy stażystki, a cały proces kształtowania się projektu postępował przez kolejny miesiąc. Kształt projektu był kreowany poprzez codzienne rozmowy z prezesem oraz wiceprezesem dotyczące celu, misji i wizji przedsiębiorstwa. Rozmowy te nie były ustandaryzowane, co mogłoby pomóc we wprowadzeniu nowego pracownika w strukturę firmy. Opierały się głównie na obserwacji codziennej pracy, analizie mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi. Coraz szerszy obraz tego, jak powinien wyglądać projekt, rysował się w wyniku rozmów z pracownikami. Jednak nigdy cel, wizja i kluczowe rezultaty projektu nie zostały spisane. Założenia projektu były bardzo niestabilne, stażystka starała się znaleźć w nich pewną prawidłowość i uporządkować je. Samodzielnie ustalała, jak powinien wyglądać projekt i czego oczekuje prezes. Nie miała również określonych terminów oraz przyznanego budżetu. Projekt miał być zrealizowany w możliwie jak najkrótszym czasie i z jak najmniejszym nakładem finansowym. Praca nad projektem rozpoczęła się od znalezienia zewnętrznej firmy deweloperskiej, która miała zrealizować część IT projektu, czyli zaimplementować mikroserwis na stronie internetowej przedsiębiorstwa na podstawie dostarczonego przez nie projektu graficznego. Ta część projektu była najbardziej wyspecyfikowana, prezes przykładał dużą wagę do tego, w jaki sposób pod względem technicznym ma działać mikroserwis, jaki program zostanie zaimplementowany, jak szybko będzie działał, czy nie obciąży obecnego serwisu oraz czy będzie możliwość swobodnej edycji całego serwisu. Jednocześnie rozpoczęto projektowanie mikroserwisu pod względem graficznym. Zajmowała się tym graficzka, która również była nowo zatrudnionym pracownikiem przedsiębiorstwa. W firmie funkcjonowało również pojęcie *extreme ownership* wy-

wodzące się z taktyk zarządzania, z których korzystają zarządzający w Marynarce Wojennej Stanów Zjednoczonych. Technika ta zakłada, że każdy bierze całą odpowiedzialność za swoje zachowania, decyzje oraz wyniki (Willink i Babin, 2022, s. 52). To powodowało presję osiągnięcia sukcesu projektu i tworzyło bardzo stresogenne środowisko realizacji projektu. Realizacja projektu trwała ok. 3 miesiące i jego efekt był zgodny z oczekiwaniami prezesa oraz z opracowaną specyfikacją techniczną.

Pierwszy i drugi miesiąc pracy po ustaleniu nieoficjalnej formuły i zarysu projektu opierał się na projektowaniu graficznym oraz ustaleniu aspektów działania mikroserwisu od strony technicznej. Całe przedsiębiorstwo, czyli osoby w nim pracujące, pozytywnie odebrały końcowy efekt projektu. Jednak oprócz pozytywnej informacji zwrotnej ze strony pracowników, projekt nie posiadał wskaźników, którymi powinien zostać oceniony po jego zakończeniu, pomimo że w przedsiębiorstwie funkcjonowało pojęcie KPI (Key Performance Indicators). Każdy dział miał określone odrębne kluczowe wskaźniki efektywności, za które odpowiadali kierownicy działów przed prezesem, stażystka w połowie swojego stażu również wypracowała z prezesem indywidualne wskaźniki, poprzez które była oceniana jej praca. Nie powstały jednak dokładne wskaźniki odnośnie do realizowanego projektu. Istotnym aspektem realizacji całego projektu było to, iż prezes zauważał coraz większą potrzebę zatrudnienia wykwalifikowanego kierownika projektów. Nie było to związane bezpośrednio z problemami pojawiającymi się podczas projektu tworzenia mikroserwisu, lecz z działaniami w innych działach przedsiębiorstwa. Na początku kierownicy projektów byli wyznaczani spośród zatrudnionych dotychczas osób na podstawie intuicji i wycucia, kto mógłby najlepiej poradzić sobie w tej roli. Jednakże wraz z postępami i problemami pojawiającymi się w projektach prezes dochodził do wniosku, iż profesjonalizacja projektów jest kluczowa dla ich sukcesu. W efekcie zostało zatrudnionych dwóch doświadczonych project managerów, którzy rozpoczęli wstępny audyt przedsiębiorstwa pod względem projektowym i realizowali zleczone im projekty. Prezes oraz całe przedsiębiorstwo coraz częściej zauważali, jak kluczową rolę odgrywa kierownik projektów i jak realizowane przez niego projekty i wskazówki dla całego przedsiębiorstwa wpływają na jego rozwój.

#### **4. Opis metodyki oceny poziomu dojrzałości**

Bazując na Kerzner PMM, podjęto próbę określenia poziomu dojrzałości projektowej badanego przedsiębiorstwa. Użyto do tego narzędzia w formie kwestionariusza z wyróżnionymi dziewięcioma najważniejszymi obszarami w kontekście małego przedsiębiorstwa. Przyjęto następującą skalę odpowiedzi: 0 = nie wiem, 1 = nigdy, 2 = czasami, 3 = zazwyczaj, 4 = często, 5 = zawsze. Zastosowane narzędzie badawcze oparto na kwestionariuszu badawczym dojrzałości projektowej organizacji, który opracował M. Juchniewicz (2009). Kwestionariusz ten stanowi bardzo kompleksową ocenę przedsiębiorstwa i bierze pod uwagę wiele aspektów. W odniesieniu do



przedstawionego przedsiębiorstwa nie wszystkie z nich mogą być uwzględnione z powodu ograniczeń badawczych, głównie dostępności do informacji. Do oceny poziomu dojrzałości projektowej badanego przedsiębiorstwa przyjęto dziewięć obszarów (tabela 2), jednak do ich oceny zawężono kryteria oceny. Poniżej zostały one opisane.

#### 1. Integralność

Zarządzanie integralnością projektu obejmuje koordynację wszystkich elementów projektu, aby działały one spójnie i harmonijnie. Jest to proces, który łączy wszystkie inne obszary zarządzania projektami, zapewniając, że zmiany w jednym z nich są odpowiednio zintegrowane z resztą projektu. Kluczowe procesy w tym zakresie to tworzenie karty projektu, opracowanie planu zarządzania projektem, monitorowanie i kontrolowanie pracy nad projektem oraz zarządzanie zmianami.

#### 2. Zakres

Zarządzanie zakresem projektu obejmuje określenie i kontrolę tego, co jest, a co nie jest częścią projektu. Obejmuje to zdefiniowanie wymagań, tworzenie struktury podziału pracy (WBS), a także weryfikację i kontrolę zakresu. Celem jest zapewnienie, że wszystkie prace niezbędne do zakończenia projektu zostały uwzględnione, a prace niepotrzebne są eliminowane.

#### 3. Czas

Zarządzanie czasem projektu polega na opracowaniu harmonogramu, który określa, kiedy poszczególne zadania mają być wykonane. Kluczowe procesy w tym obszarze to definiowanie zadań, sekwencjonowanie zadań, szacowanie czasu trwania zadań, opracowanie harmonogramu oraz monitorowanie i kontrolowanie harmonogramu.

#### 4. Koszt

Zarządzanie kosztem projektu obejmuje planowanie, szacowanie, budżetowanie oraz kontrolowanie kosztów, aby projekt został zakończony w ramach zatwierdzonego budżetu. Procesy w tym obszarze obejmują szacowanie kosztów, tworzenie budżetu oraz kontrolowanie kosztów, aby zapewnić, że projekt nie przekroczy dostępnych środków finansowych.

#### 5. Jakość

Zarządzanie jakością projektu polega na zapewnieniu, że projekt spełnia wymagania i oczekiwania interesariuszy. Obejmuje planowanie, kontrolę oraz zapewnienie jakości. Celem jest osiągnięcie wysokiej jakości wyników projektu, które są zgodne ze specyfikacjami i standardami.

#### 6. Personel

Zarządzanie personelem projektu obejmuje procesy związane z organizacją, zarządzaniem i prowadzeniem zespołu projektowego. Kluczowe procesy to planowanie zasobów ludzkich, rekrutacja, rozwój zespołu oraz zarządzanie zespołem. Celem jest zapewnienie, że zespół projektowy ma odpowiednie umiejętności i motywację do realizacji projektu.

## 7. Komunikacja

Zarządzanie komunikacją w projekcie obejmuje procesy niezbędne do zapewnienia terminowego i odpowiedniego generowania, zbierania, przechowywania, rozpowszechniania i ostatecznego usuwania informacji projektowych. Kluczowe procesy to planowanie komunikacji, zarządzanie komunikacją oraz monitorowanie komunikacji, aby zapewnić efektywny przepływ informacji między wszystkimi interesariuszami projektu.

## 8. Ryzyko

Zarządzanie ryzykiem projektu obejmuje procesy związane z identyfikowaniem, analizowaniem i reagowaniem na ryzyka projektu. Kluczowe procesy to planowanie zarządzania ryzykiem, identyfikacja ryzyk, analiza ryzyk (jakościowa i ilościowa), planowanie reakcji na ryzyko oraz monitorowanie i kontrolowanie ryzyk. Celem jest minimalizacja wpływu negatywnych zdarzeń i maksymalizacja szans na pozytywne zdarzenia.

## 9. Zaopatrzenie

Zarządzanie zaopatrzeniem w projekcie obejmuje procesy związane z zakupem lub nabyciem produktów, usług lub z wynikami potrzebnymi do realizacji projektu. Kluczowe procesy to planowanie zaopatrzenia, przeprowadzanie przetargów, wybór dostawców, zarządzanie kontraktami oraz zamykanie kontraktów. Celem jest zapewnienie, że wszystkie niezbędne zasoby są dostępne i zgodne z wymaganiami projektu.

Dokonując syntezy uzyskanych wyników, przyjęto, że poziom 1 to sytuacja odnosząca się do punktacji w przedziale (0-10 pkt), poziom 2 (11-20 pkt), poziom 3 (21-30 pkt), poziom 4 (31-40 pkt), poziom 5 (41-50 pkt). Otrzymany rezultat ujęto w formie tabelarycznej (tab. 2).

**Tabela 2.** Ocena poziomu dojrzałości projektowej wybranego przedsiębiorstwa

Obszar zarządzania	Ocena (1-5)
Integralność	1,6
Zakres	2,0
Czas	1,7
Koszt	2,0
Jakość	2,6
Personel	2,1
Komunikacja	3,1
Ryzyko	1,1
Zaopatrzenie	2,1
SUMA	18,3/45

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Juchniewicz, 2009, s. 123-132).

Zgodnie z wyznaczoną punktacją przedsiębiorstwo znajduje się na drugim poziomie dojrzałości projektowej organizacji, którą to dojrzałość definiuje H. Kerzner.

Przedsiębiorstwo rozpoznaje procesy związane z zarządzaniem projektami i korzyści, jakie z nich płyną. Wraz z rozpoznaniem korzyści pojawia się jednak potrzeba stworzenia wspólnej metodyki dla wszystkich projektów oraz zwrócenia większej uwagi w kontekście zarządzania finansami. Organizacja na tym poziomie powinna przeprowadzać kompleksowe powtarzalne cykle szkoleń z zakresu zarządzania projektami (Juchniewicz, 2009, s. 54). Jest to jednakże początkowy etap drugiego poziomu dojrzałości. Przedsiębiorstwo dopiero rozwija swoje umiejętności w kierunku zarządzania projektami, a wdrażanie działań zgodnych z drugim poziomem zajmie sporo czasu, jeśli weźmie się pod uwagę również dynamikę zmian następujących w przedsiębiorstwie oraz charakter pracy prezesa. Przejście z poziomu pierwszego na drugi napotyka często na silny opór ludzi przed zmianą, przekonanie o nieprzydatności projektów w organizacji oraz strach związany przyjęciem rozwiązań z zewnątrz (Juchniewicz, 2009, s. 53). Rozpoczęcie rozwoju na poziomie drugim dojrzałości projektowej związane będzie z rozwiązaniem problemu oporu ludzkiego, ale również z aktywną pracą nad dopasowaniem szkoleń i wypracowywaniem wspólnych standardów projektowych. Na tym poziomie dojrzałości należy odpowiednio zarządzać zasobami ludzkimi oraz informacyjnymi. Stanowi to często duże wyzwanie dla projektów prowadzonych w przedsiębiorstwie, ponieważ stają się one pewnego rodzaju kanwą i polem do testów dla wypracowywanych rozwiązań. Może to negatywnie wpłynąć na sukces danych projektów, ale również samopoczucie pracowników i ich motywację do dalszego udziału w projektach.

## 5. Zakończenie i rekomendacje

Prezentowane wyniki dokonanej analizy wskazują, iż małe przedsiębiorstwa stoją obecnie przed wyzwaniem połączenia sprawnego zarządzania projektami ze świadomością, na jakim poziomie dojrzałości projektowej się znajdują. Przedstawione w opracowaniu małe przedsiębiorstwo znajduje się na drugim poziomie dojrzałości projektowej według wytycznych H. Kerznera. Jest to początkowy etap tego poziomu dojrzałości. Nie zostały spełnione wszystkie wymogi, ponieważ wiele aspektów dojrzałości jeszcze się kształtuje, a wdrożenie zmian zajmie prawdopodobnie sporo czasu. Model umożliwi jednak poznanie stanu, w którym znajduje się przedsiębiorstwo, jak i tego, gdzie może się znaleźć, co może okazać się kluczowe w przedstawianiu wartości dla przedsiębiorstwa wynikającej ze zbadania poziomu dojrzałości projektowej. Badanie dojrzałości organizacji nie jest czynnością jednorazową, a logika dojrzałości projektowej wskazuje na potrzebę ciągłego doskonalenia procesów (Trocki i Juchniewicz, 2022, s. 83), co wskazuje na wymóg ciągłego sprawdzania stanu faktycznego i budowania zaleceń na przyszłość. Przeprowadzone badania umożliwiły również sformułowanie rekomendacji, które mogą wspomóc analizowane małe przedsiębiorstwo w dalszym rozwoju działalności projektowej. Są to następujące rekomendacje:

- Szkolenie dla kadry zarządzającej przedsiębiorstwem z zakresu dojrzałości projektowej organizacji oraz zarządzania projektami.
- Wprowadzenie wszystkich zatrudnionych osób w tematykę dojrzałości projektowej i wskazanie, na jakim poziomie znajduje się organizacja.
- Wprowadzenie cyklicznych warsztatów ukazujących istotę zarządzania projektami dla przedsiębiorstwa w celu utrwalenia ich wysokiej wagi dla sukcesu całej organizacji.
- Po wzmocnieniu świadomości kapitału ludzkiego rozpoczęcie cyklicznych szkoleń z zakresu zarządzania projektami dla kierowników działów.
- Odpowiednio przeszkoleni kierownicy powinni cyklicznie przeprowadzać warsztaty dla pracowników z zakresu zarządzania projektami z ukierunkowaniem na obszar, którym się zajmują.
- Po przeszkoleniu kierowników oraz pracowników kadra zarządzająca powinna stopniowo ograniczać swój udział w projektach danych działów, nadając im większą autonomiczność i przyjmując rolę sponsora projektu.

Na podstawie tych rekomendacji przedsiębiorstwo powinno być w stanie utrwalić oraz wzmocnić świadomość odnośnie do istoty projektów, ale również rozpocząć szkolenie wszystkich pracowników z zakresu zarządzania projektami. Te aspekty powinny umożliwić wprowadzanie powtarzalnych działań, a co za tym idzie, tworzenie procesów, które wspomogą standaryzację i profesjonalizację zarządzania projektami. Działania te powinny prowadzić przedsiębiorstwo w kierunku trzeciego poziomu dojrzałości, czyli ustalenia wspólnej i jednolitej metodyki zarządzania projektami. Przeprowadzone badania empiryczne nie były wolne od ograniczeń, wśród których wskazać należy na zastosowaną metodę badawczą, jaką była obserwacja własna, obarczona dużym subiektywizmem w dokonanej ocenie. Chcąc wyeliminować to ograniczenie, można by rozważyć zastosowanie metody wywiadu ustrukturyzowanego z osobami wchodzącymi w rolę kierowników projektów.

## Literatura

- Bukłaha, E. (2022). *Wdrażanie strategii przez projekty*. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
- Hopej, M. i Kral, Z. (2011). *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.
- Juchniewicz, M. (2009). *Dojrzałość projektowa organizacji*. Bizarre.
- Lachiewicz, S. i Matejun, M. (2012). *Specyfika zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami*. Difin.
- Marciszewska, A. (2018). *Dojrzałość projektowa organizacji non-profit*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Nieto-Rodriguez, A. (2022). *Harvard Business Review: podręcznik zarządzania projektami. Jak rozpocząć, prowadzić i nadzorować udane projekty*. Dom Wydawniczy Rebis.
- Sorychta-Wojczyk, B. (2018). Analiza dojrzałości projektowej w jednostkach samorządu terytorialnego – studium literaturowe. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 121.

- Trocki, M. i Bukłaha, E. (2016). *Zarządzanie projektami – wyzwania i wyniki badań*. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
- Trocki, M. i Juchniewicz, M. (2022). *Ład projektowy organizacji (Project Governance): Koncepcje, problemy, rozwiązania*. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
- Willink, J. i Babin, L. (2022). *Ekstremalne przywództwo. Elitarne taktyki Navy SEALs w zarządzaniu*. Wydawnictwo SQN.

## **Assessment of Project Maturity Using the Kerzner Model: A Case Study of a Small Enterprise**

**Abstract:** Project management, as a relatively young field, has gained importance due to dynamic business changes and increasing complexity of undertakings. It consists of competencies, techniques, and tools necessary for effective project planning and execution, which is crucial in the context of globalisation, technology, and competition. The aim of this article is to assess the project maturity of a small enterprise using H. Kerzner's model, which identifies the level of advancement and areas for improvement. The study is based on a case study method and participant observation. The results show that the small enterprise under study achieves a low level of project maturity, being at the initial stage of the second level of project maturity, indicating that many aspects are still in the formative phase. Implementing changes will take time, but the Kerzner model allows the company to understand its current state and potential directions for development.

**Keywords:** project maturity, project management, project maturity model, small business