

**PRACE NAUKOWE**

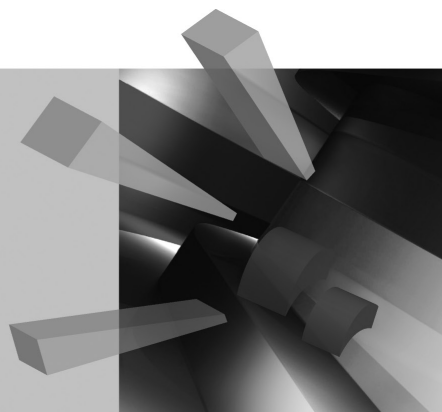
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**274**

# **Trendy transformacji modelu organizacyjnego przedsiębiorstwa**



Redaktorzy naukowi

**Jan Skalik**

**Arkadiusz Wierzbic**

**Marek Wąsowicz**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Kontrola redakcyjna: Elżbieta Kozuchowska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: K. Halina Kocur

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-316-8**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	7
<b>Piotr Dudziński, Małgorzata Gotowska, Grzegorz Hoppe, Anna Jakubczak, Robert Karaszewski:</b> Metoda pomiaru społecznej i ekologicznej odpowiedzialności konsumentów .....	9
<b>Piotr S. Chłopek, Zdzisław Jasiński:</b> Telepraca – przesłanki i efekty wdrożenia.....	19
<b>Barbara Chomątowska:</b> Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy – istota i współczesne wyzwania .....	28
<b>Iwona Chomiak-Orsa:</b> Zastosowanie systemów klasy CRM w tworzeniu kapitału relacyjnego w mikroprzedsiębiorstwach .....	39
<b>Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Wacław Nosek:</b> Model zarządzania procesami odnowy przedsiębiorstw – w kierunku organizacyjnego uczenia się.....	50
<b>Piotr Dudziński, Grzegorz Hoppe, Robert Karaszewski:</b> Model matematyczny indywidualnej społecznej odpowiedzialności.....	59
<b>Ewa Gluszek:</b> Kreowanie reputacji przedsiębiorstwa w sieci – nowe możliwości komunikowania z interesariuszami .....	70
<b>Bartosz Jasiński:</b> Propozycje działań rad nadzorczych w obszarze kryzysowego public relations.....	85
<b>Joanna Kacała, Ewelina Kołaczyk:</b> Efektywność wdrażania modelu doskonałości EFQM.....	94
<b>Katarzyna Kopecka-Piech, Wojciech Idzikowski:</b> Medialne narzędzia kształtowania innowacyjnego kapitału intelektualnego organizacji: knowledge brokering, crowdsourcing, wikinomia.....	102
<b>M. Wanda Kopertyńska:</b> Oczekiwania pracowników produkcyjnych i ich motywowanie – doświadczenia praktyczne.....	113
<b>Marek Wąsowicz:</b> Uwarunkowania skutecznego zarządzania portfelem projektów .....	123

## Summaries

<b>Piotr Dudziński, Małgorzata Gotowska, Grzegorz Hoppe, Anna Jakubczak, Robert Karaszewski:</b> Method of customers' social and ecological responsibility measurement .....	18
<b>Piotr S. Chłopek, Zdzisław Jasiński:</b> Telework – rationales and implementation effects.....	27

---

<b>Barbara Chomątowska:</b> Occupational safety and health management – the most important issues and modern challenges.....	38
<b>Iwona Chomiak-Orsa:</b> Application of CRM systems in the creation of relational capital in micro-organizations .....	49
<b>Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Wacław Nosek:</b> Renewal process management model of enterprises – in the direction of organizational learning .....	58
<b>Piotr Dudziński, Grzegorz Hoppe, Robert Karaszewski:</b> Mathematical model of individual social responsibility.....	69
<b>Ewa Głuszek:</b> Online reputation management – new possibilities of stakeholders communication.....	84
<b>Bartosz Jasiński:</b> The proposals of supervisory board activities in the area of crisis public relations .....	93
<b>Joanna Kacała, Ewelina Kołaczyk:</b> The effectiveness of implementation of EFQM excellence model .....	101
<b>Katarzyna Kopecka-Piech, Wojciech Idzikowski:</b> Media tools for innovation intellectual capital formation in organization: knowledge brokering, crowdsourcing, wkinomics.....	112
<b>M. Wanda Kopertyńska:</b> Expectations and motivating “blue collar” workers – practical experience .....	122
<b>Marek Wąsowicz:</b> Knowledge management in project portfolio.....	130

**Marek Wąsowicz**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## UWARUNKOWANIA SKUTECZNEGO ZARZĄDZANIA PORTFELEM PROJEKTÓW

---

**Streszczenie:** W artykule zostały omówione wybrane zagadnienia związane z zarządzaniem portfelami projektów. Autor wskazuje na konieczność gromadzenia wiedzy i doświadczeń pochodzących z realizacji innych przedsięwzięć oraz na korzyści, które z tego wynikają. Rekomenduje powołanie w organizacji biura zarządzania projektami i/lub stworzenie bazy dobrych praktyk.

**Słowa kluczowe:** projekt, portfel projektów.

### 1. Wstęp

Realizacja projektów we współczesnych organizacjach coraz częściej opiera się nie na kilku projektach, ale na całym zbiorze przedsięwzięć łączonych w programy i portfele projektów w celu lepszego zarządzania nimi. Niestety, pomimo funkcjonowania razem, dalej przedsięwzięcia realizowane są niezależnie siebie, bez wykorzystania wiedzy i doświadczenia pochodzących z innych projektów. Nie ma dostatecznej wymiany informacji pomiędzy projektami, a gromadzona wiedza po zakończeniu projektu ulega rozproszeniu i nie przynosi korzyści w kolejnych projektach. Każdy projekt należy rozważać w kontekście powiązania z innymi projektami realizowanymi w danym momencie w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym, a także w kontekście nabytych wcześniej doświadczeń. Celem artykułu będzie zatem wskazanie sposobów skutecznego zarządzania portfelami projektów z wykorzystaniem korzyści, jakie niesie ze sobą dyfuzja wiedzy projektowej.

### 2. Projekt, program i portfel projektów

W związku z mnogością definicji związanych z problematyką artykułu warto na wstępie określić podstawowe pojęcia. Na potrzeby artykułu zostanie przyjęta definicja, że projekt (przedsięwzięcie) jest to tymczasowa działalność polegająca na skoordynowanym podejmowaniu powiązanych ze sobą działań, w celu wytworzenia do pewnego stopnia unikatowego wyrobu, usługi bądź rezultatu.

Kolejnym pojęciem wymagającym interpretacji jest program. Termin ten jest dość jednoznacznie rozumiany przez różnych autorów. Program definiowany jest jako „grupa powiązanych ze sobą projektów, kierowanych w skoordynowany sposób, co pozwala uzyskać korzyści oraz zakres kontroli, jakich nie dałoby kierowanie każdym z tych przedsięwzięć w oderwaniu od pozostałych” [*Kompendium...* 2006, s. 16]. Część prac realizowanych w ramach programu wykracza poza zakres projektów wchodzących w jego skład. R. Wysocki i G. McGary definiują program jako „zbiór projektów realizowanych w określonej kolejności” [Wysocki, McGary 2005, s. 450]. Jednakże w tej definicji brakuje co najmniej jednej podstawowej rzeczy, a mianowicie celowości całości programu. Nie jest to zbiór przypadkowo dobranych projektów, lecz zbiór przedsięwzięć, które dążą do osiągnięcia ogólnego celu.

Pojęciem powiązaniem z programem jest portfel projektów. Portfelem określa się „zbiór projektów lub programów oraz innych prac zebranych w celu ułatwienia skutecznego kierowania tymi pracami, pozwalającego realizować strategiczne cele organizacji” [*Kompendium...* 2006, s. 17].

Poruszenie w tej definicji celów strategicznych organizacji, zdaniem autora, nie ma na celu konieczności ukierunkowania portfela projektów na realizację celów strategicznych, ale zwraca uwagę na to, aby nie stał on z nimi w sprzeczności. Warto zwrócić uwagę na to, że projekty lub programy umieszczone w portfelu nie muszą od siebie zależeć czy też być ze sobą bezpośrednio powiązane. W tym miejscu można przytoczyć inną definicję, w której „portfel projektów to zbiór projektów, które są ze sobą w jakiś sposób połączone” [Wysocki, McGary 2005, s. 417]. Nie ma tu konieczności ukierunkowania portfela projektu na jeden zamierzony cel, tak jak w przypadku programu. Jednakże projekty powinny mieć na tyle charakterystyczne cechy, by warunkowały one konieczność połączenia ich w portfel. Możemy mówić o portfelu projektów realizowanych dla określonego klienta, portfelu projektów realizowanych w określonej technologii czy portfelu projektów prowadzonych przez określonego kierownika projektów.

Celowość łączenia projektów w programy i portfele wynika głównie z potrzeby szukania sposobów na podniesienie skuteczności działań.

W niniejszym artykule autor skupił się na portfelu projektów jako kluczowym sposobie zarządzania w środowisku multiprojektowym.

### **3. Systemowe podejście do zarządzania wiedzą w projektach**

Idea budowy i funkcjonowania portfeli projektów jest oparta na konieczności zarządzania informacjami i wiedzą, jedynie w ten sposób można osiągnąć korzyści nie tylko na etapie następnych projektów, ale też na przykładzie projektów realizowanych w danym momencie w ramach portfela. Do obowiązków zarządzających należy:

- Ustalenie wspólnej puli środków finansowych dla portfela projektów i ciągła wymiana informacji na temat zapotrzebowania poszczególnych projektów na pieniądze. Wspólne planowanie pozwala na zabezpieczenie pewnej puli środ-

ków na sytuacje odbiegające od planu. Z punktu widzenia organizacji oszczędności polegają na tym, że nie blokuje ona środków dla każdego projektu osobno, ale tworzy bufor dla całego zbioru projektów, co sumarycznie daje mniejszą kwotę, a tym samym mniejszy zamrożony kapitał.

- Wymiana informacji na temat dostępności zasobów ludzkich i materialnych jest niezbędna w zakresie odpowiedniego ich wykorzystania. Wielokrotnie w projektach realizowanych niezależnie od siebie dochodzi do wystąpienia konfliktu zasobów, tzn. zapotrzebowanie na danego pracownika bądź urządzenie zostało zaplanowane w tym samym momencie. Taka sytuacja ma miejsce, ponieważ na etapie planowania rzadko dany projekt jest łączony z innymi. W ramach portfela projektów taka sytuacja nie powinna mieć miejsca, ponieważ wszystkie projekty korzystają z tej samej puli zasobów, która jest centralnie rozdzielana. Identyfikacja wystąpienia konfliktu następuje na etapie planowania, co pozwala w porę zareagować. Może się to także zdarzyć już na etapie realizacji, gdyż zadania ulegają przesunięciu – wtedy albo przydziela się projektowi, któremu brak danego zasobu przyniesie więcej szkód, albo w przypadku braku możliwości określenia strat zasób otrzymuje projekt z wyższym priorytetem.
- Gromadzenie wiedzy z innych podobnych projektów jest niezbędne w celu podnoszenia skuteczności działań. Jedna z firm informatycznych, zajmująca się systemami SAP, wymaga od swoich konsultantów, żeby w przypadku rozwiązania jakiegoś problemu opisali szczegółowo, na czym on polegał i jak go rozwiązali. W ten sposób tworzy swoistą bazę wiedzy, do której każdy z pracowników może zajrzeć i poszukać, czy problemu, który u niego wystąpił, ktoś wcześniej już nie rozwiązał.

Systemowe podejście do gromadzenia i przetwarzania wiedzy projektu jest niezmiernie ważne w efektywnym zarządzaniu projektami. Każde przedsięwzięcie wymaga zebrania specyficznych informacji i zgromadzenia odpowiedniej wiedzy, każdy projekt tworzy też wiedzę zupełnie nową. Wiedza ta musi być odpowiednio dokumentowana i przechowywana, aby zapewnić możliwość korzystania z jej zasobów wszystkim wykonawcom projektu. Dostęp do tej wiedzy, umiejętność wyszukania potrzebnych informacji i zastosowania ich do rozwiązywania aktualnych problemów związanych z wykonywanymi zadaniami projektowymi to czynniki zwiększające skuteczność i efektywność podejmowanych działań [Wąsowicz 2007, s. 116-117].

Zarządzanie wiedzą w projektach należy rozpatrywać w trzech perspektywach [Kozarkiewicz 2012, s. 183-184]:

1. Perspektywa przeszłości, czyli odniesienia się do doświadczeń i wiedzy organizacji, zespołu, kierownika projektu, skuteczności stosowanych metod, praktyk i narzędzi w poprzednich projektach czy też relacji z klientem.

2. Perspektywa teraźniejszości, czyli portfela projektów, aktualnie realizowanych przedsięwzięć, które oznaczają wiele ograniczeń dotyczących dostępności zasobów organizacji, ale także dają możliwość dzielenia się doświadczeniami oraz kreowania dodatkowych wartości dla interesariuszy.

3. Perspektywa przyszłości, rozumiana jako zbiór oczekiwań organizacji i pracowników w kontekście rozwoju potencjału wiedzy i umiejętności możliwych do wykorzystania w kolejnych projektach.

Uwzględnienie różnych perspektyw czasowych pozwala na lepsze zrozumienie roli projektu w działaniach strategicznych organizacji. Kluczową kwestią staje się zarządzanie wiedzą, które ma zadanie:

- identyfikować i zdobywać nową wiedzę ze źródeł zewnętrznych (klienci, eksperci, doradcy) i wewnętrznych (członkowie zespołów, eksperci wewnętrzni, kierownicy liniowi),
- rozwijać dotychczasową wiedzę i tworzyć nową, która zawarta będzie w efektach realizacji projektu (w produkcie końcowym i ewentualnie w produktach cząstkowych),
- dokumentować tę wiedzę, gromadzić ją i przechowywać w sposób umożliwiający korzystanie z niej w realizacji bieżącego projektu oraz w przyszłości, a jednocześnie zapewnić ochronę przed dostępem osób nieuprawnionych,
- całemu zespołowi udostępniać wiedzę, jaką dysponują poszczególni członkowie zespołu (dzielenie się wiedzą), i podnosić kompetencje całego zespołu.

W wielu organizacjach opracowuje się także zbiór najlepszych praktyk (*best practices*), które stają się wzorem dla zespołów projektowych. Mogą być one zaczerpnięte z różnych źródeł. Najprostsze rozwiązanie jest wtedy, gdy dotyczą one danej organizacji, w której wiedza jest gromadzona. Mając dostęp do wszystkich danych dotyczących danego przedsięwzięcia, można szczegółowo opisać, w jaki sposób było ono realizowane i jak należałoby wdrażać podobne projekty w przyszłości. Rozwiązanie to ma jednak jedną zasadniczą wadę: może powodować zamknięcie się na rozwiązania lepsze, bardziej innowacyjne. Innym stosowanym podejściem jest wzorowanie się na najlepszych praktykach pojawiających się nie tylko w naszej firmie, ale także w firmach konkurencyjnych. Można w ten sposób zaimplementować do organizacji rozwiązania najlepsze na rynku.

W organizacjach można też opracować nauki z projektów (*lessons learnt*) [Trocki, Sońta-Draczkowska (red.) 2009]. Opracowując zestawienie sytuacji nieporządanych w projektach, organizacje opierają się na doświadczeniach zespołu, a niekiedy na przeprowadzonych audytach powdrożeniowych. Niestety, kiedy projekt nie kończy się sukcesem, niewiele osób chce o nim rozmawiać i jest on porzucany, a nie zamykany. W związku z tym zebranie informacji dotyczących przyczyn niepowodzenia projektu, tak aby stanowiło to naukę dla innych zespołów, często jest niemożliwe.

Można też mówić o dyfuzji wiedzy w ramach poszczególnych zespołów podczas realizacji projektów. Dzieje się to najczęściej przez cykliczne spotkania osób zaangażowanych w przedsięwzięcia. Problemem takich spotkań jest to, że często uznawane są przez pracowników za niepotrzebne, postrzegane jako marnotrawstwo czasu, pracownicy zaś wstydzą się lub boją przyznawać do problemów, błędów, które pojawiły się w realizowanej przez nich części projektu, co niejednokrotnie stwarza pozory, że wszystko przebiega zgodnie z planem.



Problemy z zarządzaniem wiedzą w projektach wynikają przede wszystkim z następujących czynników:

- Ograniczenie czasowe projektów. Praca pod ciągłą presją czasu powoduje, że rezygnuje się z rzeczy, które nie dają bezpośredniego zysku w danym momencie. Zatem często nie prowadzi się szczegółowej dokumentacji projektów, a tym bardziej nie gromadzi się informacji o doświadczeniach czy problemach powstałych podczas realizacji przedsięwzięcia. Ponadto orientacja projektowa jest ukierunkowana krótkoterminowo, w przeciwieństwie do procesu zarządzania wiedzą, który ma charakter długoterminowy. Korzyści z gromadzenia wiedzy, dostrzegane dopiero przy kolejnych przedsięwzięciach, nie wpływają na wyniki.
- Zmieniający się skład zespołów projektowych, a tym samym całej organizacji. Ludzie przychodzą do projektów, realizują je i potem często odchodzą, zabierając ze sobą zgromadzoną wiedzę. Jeżeli w organizacji brak wymagań dotyczących zarządzania wiedzą, okazuje się, że nie są wyciągane odpowiednie doświadczenia z projektów i mogą być powielane te same błędy.
- Brak odpowiednich formularzy, dokumentów. Istnieją duże problemy związane z przygotowaniem i prowadzeniem dokumentacji projektowej. W wielu przypadkach formularze są zbyt szczegółowe, co powoduje, że ludzie niechętnie je wypełniają i niejednokrotnie robią to po projekcie. Wskutek tego widzimy tylko plan i efekt końcowy, a nie widzimy, jakie problemy pojawiały się w trakcie realizacji projektu i w jaki sposób zostały one rozwiązane.
- Brak komórek odpowiedzialnych za gromadzenie wiedzy. Kierownik projektu, skupiony na realizacji przedsięwzięcia, niekoniecznie czuje odpowiedzialność dotyczącą dokumentowania doświadczeń, a tym bardziej potrzebę dzielenia się wiedzą z innymi.

Pozostaje odpowiedzieć na pytanie, kto powinien zajmować się tymi działaniami? Na pewno każdy członek zespołów projektowych, w szczególności kierownik projektu. Jednakże systemowym podejściem do zarządzania wiedzą powinna zajmować się specjalistyczna komórka, np. biuro zarządzania projektami.

#### **4. Biuro zarządzania projektami (BZP) jako podstawa sprawnie działającego systemu zarządzania portfelem projektów**

Koncepcja biur zarządzania projektami pojawiła się już w latach pięćdziesiątych i sukcesywnie się rozwijała. Przez długi czas biuro nie odpowiadało za wszystkie projekty realizowane w firmie, ale było konkretnie związane z jednym dużym projektem realizowanym przez wiele lat, najczęściej o dużej wartości. Jak pisze H. Kerzner [2005, s. 322], członkom biur zarządzania projektami wyznaczano określone role i cele – część z nich miała charakter podstawowy, część uzupełniający – polegające na zastępowaniu innych członków biura, gdyby zostali przeniesieni do innego projektu, opuścili firmę lub zachorowali.

W wyniku przemian w latach dziewięćdziesiątych, związanych z recesją, zaczęto doceniać zarządzanie projektami jako sposób na podniesienie wydajności i efektywności przedsiębiorstwa. W związku z tym kompetencje biura zarządzania projektami zaczęto rozszerzać na następujące działania [Kerzner 2005, s. 323]:

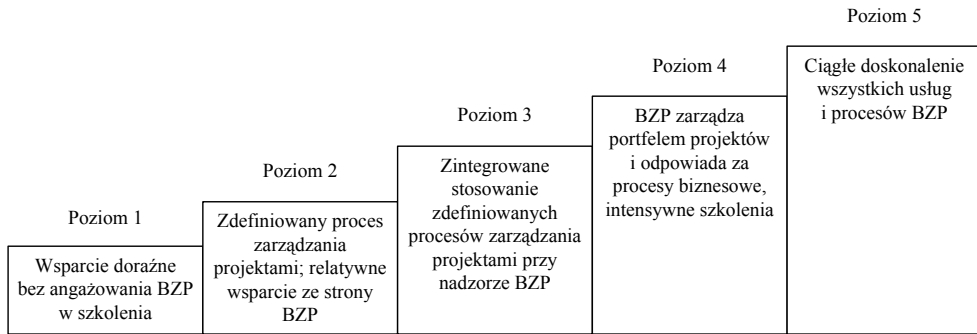
- ujednoczenie metod szacowania, planowania, harmonogramowania, kontroli i sprawozdawczości,
- określenie ról i obowiązków kierowników projektu,
- tworzenie dokumentacji zgromadzonego doświadczenia,
- opracowanie szablonów – narzędzi zarządzania projektami,
- rozwijanie metodyki zarządzania projektami,
- rekomendowanie oraz wdrażanie zmian i ulepszeń do aktualnie stosowanej metodyki,
- określanie najlepszych rozwiązań,
- koordynowanie oraz prowadzenie szkoleń z zarządzania projektami,
- ocena ryzyka,
- planowanie działań antykryzysowych.

Jak widać, zakres działań wykonywanych przez biuro stał się dość szeroki, w związku z czym także rola, jaką odgrywa ono w przedsiębiorstwie, stała się o wiele ważniejsza. Oczywiście nie wszystkie biura zarządzania projektami muszą posiadać wyżej wymienione kompetencje. Każde przedsiębiorstwo powinno samo wyznaczyć, ile spraw będzie leżało nadal w gestii naczelnego kierownictwa, a ile zostanie przekazanych do realizacji przez biuro projektów.

Wiele firm rozpoczyna wdrażanie BZP od modelu zbliżonego do „supersekretariatu”, który przechowuje, kataloguje i udostępnia standardy, dokumenty i inne zasoby czy opracowuje raporty postępu prac. W miarę ugruntowywania się pozycji biura funkcjonuje ono coraz efektywniej, zakres jego działalności staje się szerszy. BZP wykorzystywane jest wtedy coraz częściej do komunikacji i koordynacji działań pomiędzy różnymi jednostkami organizacyjnymi, jest także dobrym miejscem dla nowych menedżerów, którzy mogą zdobyć w nim niezbędne doświadczenie. Z biegiem czasu może przejąć funkcję wsparcia zarządzania projektami w całej organizacji [Ruta 2003].

Rola BZP zależy od tego, na jakim poziomie dojrzałości realizowane jest w przedsiębiorstwie zarządzanie projektami. Do określenia tego posłuży nam pięcioetapowy model dojrzałości zarządzania projektami (Project Management Maturity Model) przedstawiony na rys. 1.

Poziom 1 osiąga przedsiębiorstwo realizujące doraźnie projekty małe i niezłożone. Na tym poziomie mogą istnieć niektóre procesy i narzędzia zarządzania projektami, ale nie są one powszechnie stosowane. BZP na tym poziomie praktycznie nie ma po co funkcjonować, ponieważ obsługa projektów tego nie wymaga. Gdy liczba projektów się zwiększa i przybierają one bardziej złożone formy, zostaje utworzony udokumentowany proces zarządzania projektami i przechodzimy do poziomu 2. Zaangażowanie kierownictwa nie jest jeszcze zbyt duże. BZP ma za zadanie wspierać zespoły projektowe na ich żądanie, więc ilość zatrudnionej kadry jest także ograni-



**Rys. 1.** Model dojrzałości zarządzania projektami

Źródło: R.K.Wysocki, R. McGary, *Efektywne zarządzanie projektami*, One Press, Warszawa 2005, s. 482-484.

czona. Poziom 3 to w pełni udokumentowane procesy zarządzania projektami, które traktowane są przez władze firmy jako ważny czynnik sukcesu biznesowego. BZP ma już wykrystalizowaną strukturę. Zatrudnia swoich specjalistów, którzy aktywnie upowszechniają wspólną metodologię zarządzania projektami poprzez doradztwo i liczne szkolenia. Na poziomie 4 w przedsiębiorstwie prowadzone są liczne projekty i programy. Zadaniem BZP jest wtedy wdrożenie kompletnych programów szkoleniowych i odpowiedzialność za realizację procesów biznesowych. Na ostatnim poziomie BZP staje się krytycznym komponentem programu ciągłego doskonalenia jakości w zarządzaniu projektami. Projekty są rejestrowane, a wiedza płynąca z ich realizacji jest wykorzystywana w kolejnych przedsięwzięciach [Wysocki, McGary 2005, s. 482-484].

Przy przechodzeniu pomiędzy poszczególnymi poziomami niezmiernie ważne jest gromadzenie i dzielenie się zdobytą wiedzą między realizowanymi projektami. Na poziomie 4 i 5 jest to zadanie podstawowe, w inny sposób nie można zrealizować celów dotyczących systemu doskonalenia i podnoszenia jakości.

## 5. Podsumowanie

Zarządzanie portfelami projektów z wykorzystaniem doświadczeń staje się kluczowym czynnikiem wskazującym stopień dojrzałości zarządzania projektami w danej organizacji. Warto postarać się „zaszczepić” kulturę profesjonalnego podejścia do gromadzenia informacji i zarządzania wiedzą. Można to uczynić m.in. przez cykliczne spotkania kierowników projektów i programów, na których omawiane są innowacyjne rozwiązania w kontekście realizacji przedsięwzięć. Organizować warsztaty doświadczeń w celu rozważenia, co poszło dobrze? Co mogło pójść lepiej? Co należy zrobić inaczej następnym razem? Takie warsztaty powinny być organizowane przez niezależne jednostki, np. biuro projektów, na pewno po zakoń-

czeniu projektów, ale mogą także odbywać się w trakcie trwania projektów, po zakończeniu pewnego etapu. Należy też korzystać z doświadczeń zewnętrznych. Może to przybrać formę uczestnictwa kadry w seminariach poświęconych najlepszym praktykom czy też w profesjonalnych stowarzyszeniach.

Wszelkie działania zmierzające do efektywnego gromadzenia i wykorzystania wiedzy projektowej należy traktować jako zjawiska pożądane i celowe z punktu widzenia ciągłego podnoszenia sprawności zarządzania projektami.

## Literatura

- Kerzner H., *Advanced Project Management*, One Press, Warszawa 2005.
- Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami*, PMBOK® Guide 2000 Edition, MT&DC, Warszawa 2006.
- Kozarkiewicz A., *Zarządzanie portfelami projektów*, Wyd. Profesjonalne PWN, Warszawa 2012.
- Ruta K., *Biuro projektów, czyli silne wsparcie*, „CEO” 2003, nr 6.
- Trocki M., Sońta-Draczkowska E. (red.), *Strategiczne zarządzanie projektami*, Bizarre, Warszawa 2009.
- Wąsowicz M., *Systemy informacyjne zarządzania projektami w przedsiębiorstwie*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu: przeobrażenia systemów zarządzania przedsiębiorstw*, red. J. Skalik, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1184, Wydawnictwo AE, Wrocław 2007.
- Wysocki R.K., McGary R., *Efektywne zarządzanie projektami*, One Press, Warszawa 2005.

## KNOWLEDGE MANAGEMENT IN PROJECT PORTFOLIO

**Summary:** The article discusses selected issues related to knowledge management projects. The author shows the need to collect knowledge and experience from the implementation of other projects. He also proposes the creation of an enterprise database of good practice as the reference point and describes the role of project management office as the entity responsible for managing knowledge.

**Keywords:** portfolio, project management, knowledge management.