

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 421

**Sieci międzyorganizacyjne,
procesy i projekty w erze paradoksów**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: zespół
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Magdalena Kot
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-566-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Piotr Bartkowiak, Maciej Koszel: Zasobowe uwarunkowania kooperacji jednostek samorządu terytorialnego – aspekt konkurencyjny (Resource-based view of cooperation in local government units – competitive aspect).....	11
Agnieszka Bieńkowska: O dojrzałości controllingu (About maturity of controlling).....	25
Artur Borcuch, Szymon Jopkiewicz: Technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT) w świetle badań inteligentnych specjalizacji województwa świętokrzyskiego (Information and communication technologies (ICT) in the light of smart specializations of Świętokrzyskie Voivodeship).....	35
Emil Bukłaha: Strategiczny controlling projektów – wyniki badań 2014-2015 (Strategic controlling of projects – a study of organizations functioning in Poland 2014-2015).....	47
Agnieszka Chrisidu-Budnik: Wielopłaszczyznowość badań sieci w kontekście zaufania (A multidimensional research of networks in trust context).....	63
Wojciech Cieśliński, Piotr Głowicki: Cyberspace of Enterprises – Polish Enterprises’ Development Model-Process Orientation (Otoczenie informatyczne przedsiębiorstw – model orientacji procesowej polskich organizacji) .	72
Wojciech Czakon: Antecedencje współpracy strategicznej – poziom diady i sieci (Strategic collaboration antecedents: diad and network levels).....	82
Krzysztof Ćwik, Grzegorz Krzos: Identyfikacja cech organizacji sieciowej w grupach kapitałowych (Recognition of characteristics of the network organization in business groups).....	90
Jakub Drzewiecki: Zmienność modeli biznesu polskich przedsiębiorstw stosujących outsourcing – wyniki badań (Volatility of business models of Polish companies using outsourcing – research results).....	102
Marcin Flieger: Optymalizacja funkcjonowania instytucji administracji publicznej poprzez kooperację w sieci (Optimization of public administration institutions operating by cooperation within a network).....	114
Bartłomiej J. Gabryś: <i>Mixed methods approach</i> w procesie łagodzenia napięć metodologicznych w naukach o zarządzaniu (Mixed methods approach in the process of methodological tensions’ reconciliation in management science).....	128

Eryk Głodziński, Stanisław Marciniak: Rozwój koncepcji controllingu w zarządzaniu projektami: stan obecny i dalsze perspektywy badawcze (Development of controlling conception regarding project management: current situation and further research studies).....	137
Sandra Grabowska: Ocena modelu zarządzania zespołem rzeczoznawców mobilnych z wykorzystaniem Strategicznej Karty Wyników (Evaluation of management model of a team of Mobile Expert's with the use of Balanced Scorecard)	148
Daria Hołodnik, Kazimierz Perechuda: Odsieciowianie (Disnetworking)..	159
Katarzyna Hys: Wybrane modele dojrzałości systemu zarządzania jakością w organizacji (Selected maturity models of quality management system in organisation)	175
Katarzyna Jasińska: Uwarunkowania sprzedaży projektów w przedsiębiorstwach na przykładzie sektora ICT (Conditions of sales of projects in enterprises on the example of ICT sector).....	187
Zdzisław Jasiński: Decyzje organizatora zespołów pracowniczych utrudniające ich funkcjonowanie (Decisions made by organizer of an employees' teams making their functioning difficult)	199
Dorota Jelonek: Paradoxs produktywności technologii informacyjnych z perspektywy menedżerów (The paradox of information technology productivity from the perspective of managers)	205
Mateusz Juchniewicz: Przegląd i analiza porównawcza koncepcji zarządzania ryzykiem projektu (Review and comparative analysis of project risk management concept)	216
Arkadiusz Kawa, Bartłomiej Pierański: Relacje poziome w sieciach międzyorganizacyjnych – wyniki badań (Horizontal relations in interorganizational network – research results)	229
Jerzy Kisielnicki: Zarządzanie projektami badawczo-rozwojowymi – system komunikacji (Management of R&D projects – communication system)...	239
Tomasz Kopczyński: Podejście sytuacyjne w zarządzaniu projektami (Situational approach in project management).....	255
Anna Kosieradzka, Janusz Zawila-Niedźwiecki: Zarządzanie kryzysowe wobec wyzwań cywilizacyjnych oraz paradygmatów zarządzania (Crisis management confronted with civilizational challenges and management paradigms)	264
Alina Kozarkiewicz: Oryginalność w granicach budżetu: paradoxs zarządzania projektami kreatywnymi (Originality within budget: paradoxes in the management of creative projects).....	280
Barbara Kożuch, Katarzyna Sienkiewicz-Malyjurek: Paradoxs współpracy międzyorganizacyjnej w systemie zarządzania bezpieczeństwem publicznym (Paradoxes of inter-organizational collaboration in public safety management system).....	289

Paulina Kubera: Ewaluacja pomocy publicznej na badania, rozwój i innowacje (Evaluation of state aid for research, development and innovation).....	301
Ewa Kulińska: Model parametryzacji kosztów ryzyka procesów wspomagających (Model for parametrization of cost of risk in supporting processes)	313
Roman Lewandowski: Zrównoważona karta wyników – nowa koncepcja, stare paradygmaty (Balanced Scorecard – new concept, old paradigms) ..	332
Janusz Marek Lichtarski: Antynomie w zarządzaniu projektami (Antinomies in project management).....	346
Anna Maria Lis, Ewa Romanowska: Rola parków naukowo-technologicznych w modelu <i>Triple Helix</i> na przykładzie parków Polski Wschodniej (The role of science and technology parks in the <i>Triple Helix</i> model on the example of eastern Poland parks).....	360
Marek Lisiński: Paradygmaty metodologiczne nauk o zarządzaniu (Methodological paradigms of management science).....	374
Karolina Mazur, Zdzisław Kulczyk: Paradoxy zaufania międzyorganizacyjnego (The paradoxes of interorganizational trust)	386
Czesław Mesjasz: Paradoxy w systemowej teorii zarządzania (Paradoxes in systems theory of management)	397
Konrad Niziołek: Paradoxy genezy wypadków przy pracy (The genesis of accidents at work paradox).....	419
Wojciech A. Nowak: Przesady i zaprzeczenia w organizacjach jako złożonych systemach adaptacyjnych (Superstitions and denials within organizations as the complex adaptive systems)	430
Michał Nowicki: Paradoxy lokalizacji – wirtualizacja lokalizacji i narzędzia jej służące (The paradox of location – location virtualization and its tools).....	444
Stanisław Nowosielski: Cele w badaniach naukowych z zakresu zarządzania. Aspekty metodologiczne (Goals in scientific research management. Methodological aspects).....	468
Marian Oliński: Wpływ relacji międzyorganizacyjnych na kształtowanie modelu biznesu (The impact of interorganizational relationships on the formation of business model)	483
Wojciech Popławski, Tomasz Janicki: Wpływ dysfunkcji projektów unijnych na niepowodzenie projektu. Próba ujęcia ekonometrycznego (The impact of the EU projects dysfunction on the failure of the project – econometric approach).....	498
Krystyna Romaniuk: Koopetycja jako model biznesu (Coopetition as a business model)	508
Krzysztof Safin: Modele biznesowe innowacyjnych przedsiębiorstw. Identyfikacja i analiza (Business models of innovative enterprises. Identification and analysis)	519

Piotr Sliż: Dojrzałość procesowa organizacji – wyniki badań empirycznych (Business process maturity – report of empirical research).....	530
Aneta Stosik: Współpraca w rywalizacji na rynku usług medycznych (Cooperation in competition on the market of medical services).....	543
Marek Szarucki: Dobór metod w rozwiązywaniu problemów zarządzania w opinii pracowników naukowo-dydaktycznych (Selection of methods in management problem-solving based on responses of academic staff).....	554
Marcin Szplit, Andrzej Szplit: Od efektu Ringelmana do redukcji kosztów sieci relacyjnych (From the Ringelmann effect to reducing costs of relationship network).....	570
Anna Ujwary-Gil: Wykorzystanie SNA w analizie powiązań komponentów modelu biznesu (SNA use of components connections analysis of business model).....	579
Wiesław Urban: Usługowa specyfika strumienia wartości <i>Lean Management</i> (Service specificity of Lean Management value stream).....	591
Łukasz Wawrzynek: Wykorzystanie analizy sieciowej w identyfikacji cech systemu zarządzania (The use of network analysis to identify futures of management system).....	603
Krzysztof Woźniak: Kierunki doskonalenia elastyczności systemu informatycznego organizacji (Directions of improving the flexibility of information system in an organization).....	619
Dagmara Wójcik, Katarzyna Czernek: Antecedencje współpracy przedsiębiorstw w sektorze turystycznym – wyzwania badawcze (Cooperation antecedents in tourism sector – research challenges).....	632
Paweł Wyrozębski: Plan a realizacja – badanie zmienności i trwałości planów przedsięwzięć (Plan and its implementation – examination of volatility and sustainability of project plans).....	645
Michał Zdziarski: Nurt sieciowy – w kierunku nowego paradygmatu zarządzania? (Network approach – towards a new paradigm in management science?).....	657

Wstęp

Dostosowanie współczesnych organizacji do niespotykanej wcześniej złożoności i dynamiki otoczenia, a co za tym idzie – do nieprzewidywalności zachodzących w nim zjawisk, wymaga od funkcjonujących przedsiębiorstw ciągłej i szybkiej adaptacji stosowanych systemów zarządzania i modeli biznesowych. Jest to warunkiem koniecznym realizacji zamierzeń strategicznych i uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Przedstawione w niniejszym opracowaniu artykuły lokują się w następujących obszarach: modeli biznesowych, sieci międzyorganizacyjnych, systemów zarządzania, orientacji procesowej i zarządzania projektami. Rozważania autorów osadzone są w kontekście paradoksów i antynomii – wszechobecnych w nauce i praktyce zarządzania.

Poszczególne artykuły są oparte na solidnych fundamentach: na szerokich studiach literatury, na interesujących wynikach badań empirycznych, a tym samym nie tylko ukazują wielowymiarową naturę współczesnych organizacji i złożoność problematyki zarządzania w erze paradoksów, ale również zachęcają do dyskusji. Autorzy wskazują na nowe kierunki badań i inspirują do ich podejmowania. Zaprezentowane wyniki badań i poglądy mają również wymiar aplikacyjny, ich lektura może bowiem ułatwić przedstawicielom praktyki sprawne poruszanie się w „dżungli teorii zarządzania”.

Janusz Lichtarski, Witold Szumowski

Tomasz Kopczyński

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
e-mail: t.kopczyński@ue.poznan.pl

PODEJŚCIE SYTUACYJNE W ZARZĄDZANIU PROJEKTAMI

SITUATIONAL APPROACH IN PROJECT MANAGEMENT

DOI: 10.15611/pn.2016.421.22

Streszczenie: Celem badawczym artykułu jest ukazanie podejścia sytuacyjnego jako aktualnego kierunku rozwoju w obszarze zarządzania projektami. W publikacji odwołano się do szerokiej literatury dotyczącej zarządzania projektami oraz różnych nurtów w zarządzaniu organizacjami zarówno polskich, jak i zagranicznych autorów. W artykule przedstawiono zmiany w zarządzaniu projektami wymuszone zjawiskami zachodzącymi w otoczeniu, takimi jak: dynamika, nieprzewidywalność oraz złożoność. W dalszej części artykułu przedstawiono istotę i kluczowe założenia podejścia sytuacyjnego oraz wskazano cechy charakterystyczne dla nowego nurtu w zarządzaniu projektami. Odwołano się do potrzeby adaptacyjności i elastyczności w zarządzaniu projektem, opartej na wysokich kompetencjach zespołu projektowego i charakterystycznej dla zwinnego zarządzania projektami. W ostatniej części artykułu przedstawiono potrzebę uwzględniania złożoności projektów oraz sposoby postępowania w tym środowisku, w którym uwzględniane są w szczególności sposób zależności pomiędzy elementami projektu.

Słowa kluczowe: podejście sytuacyjne, zarządzanie projektami, zwinne zarządzanie projektami, nieprzewidywalność, złożoność.

Summary: The aim of the research paper is to present situational approach as a current direction of development in the area of project management. The publication reference is made to a wide literature on project management and various trends in managing organizations, of both Polish and foreign authors. The article presents the changes that occur in project management forced by the phenomena occurring in such environment as dynamics, unpredictability and complexity. The rest of this article presents the essence and the key assumptions of situational approach and identifies the characteristics of a new trend in project management. A reference was made to the need for adaptability and flexibility in managing the project, based on highly competent project team and characteristic of agile project management. The last part of the article shows the need to consider the complexity of the projects and the ways of dealing in this environment in which the relationship between the elements of the project is taken into account in a special way.

Keywords: situational approach, project management, agile project management, unpredictability, complexity.

1. Wstęp

Wzrost dynamiki, złożoności otoczenia oraz coraz większa kompleksowość projektów, wpłynęły na zmianę sposobu, w jaki zaczęto postrzegać zarządzanie projektami w ostatnich latach. Na gruncie tych zjawisk pojawił się sceptycyzm względem dotychczasowego podejścia do zarządzania projektami reprezentowany przez część naukowców [Gerald 2008; Laszlo i Laszlo 1997; Foerster 1994] oraz praktyków odpowiedzialnych za przedsięwzięcia. Dostrzeżono, że zmiany na świecie i w społeczeństwach obejmujące rynki, ludzi i organizacje zachodzą w sposób coraz mniej przewidywalny. W tych uwarunkowaniach tradycyjne metodyki zarządzania projektami, opierające się na mechanistycznym podejściu, myśleniu przyczynowo- skutkowym nie są w stanie sprostać wyzwaniom współczesnych projektów. Powszechnie uznaje się, że zarządzanie projektami jest coraz bardziej skomplikowane i nie ma rozwiązań, których konsekwentne stosowanie gwarantowałoby dobry wynik. Wpływa to na fakt, że w zarządzaniu projektami znaczenia nabiera podejście sytuacyjne, zgodnie z którym skuteczność metod w zarządzaniu zależy od konkretnej sytuacji uwarunkowanej niepowtarzalnymi elementami. Podejście sytuacyjne jest przeciwieństwem spojrzenia uniwersalnego, charakterystycznego dla szkół klasycznej, behawioralnej i ilościowej. Głównym zadaniem kierownika w podejściu sytuacyjnym staje się ocena sytuacji i odpowiedź na pytanie, która metoda będzie w określonych okolicznościach skuteczna. Wzrasta zatem potrzeba i umiejętności dostosowywania stopnia i stylu zarządzania do bieżących uwarunkowań określonych przez złożoność, niepewność, zakres i krytyczność projektu, naturę zaangażowanych w niego osób, ich relacji oraz środowiska projektu. Środowisko to między innymi przepisy prawne, standardy i procedury, czynniki kulturalne i geograficzne.

Na gruncie procesów zachodzących w otoczeniu zaczął kształtować się zatem nowy nurt w zakresie zarządzania projektami, który stanowi naturalne uzupełnienie i rozszerzenie dotychczasowego dorobku w zakresie omawianej tematyki. Odgrywa on ważną rolę ze względu na złożoność, dynamikę i nieliniowość otoczenia i jest rozszerzeniem podejścia tradycyjnego. Rozwój podejścia sytuacyjnego w zarządzaniu projektami wpływa na to, że obszarami zainteresowań są problemy zarządzania projektami w różnych trudno przewidywalnych sytuacjach, w których m.in. zastosowanie znajduje zwinne zarządzanie projektami (*agile project management*).

Celem niniejszego artykułu jest zatem ukazanie podejścia sytuacyjnego jako aktualnego kierunku rozwoju w obszarze zarządzania projektami.

2. Podejście sytuacyjne na tle zmian w otoczeniu

W 1966 roku H. Sherman sformułował główne założenia szkoły sytuacyjnej: relatywizm i pragmatyzm metod zarządzania. Zgodnie z postulatami relatywizmu szkoła sytuacyjna przeciwstawia się absolutyzowaniu zasad i wskazań, jakie formułują szkoły zarządzania, sugerując, że zawsze należy poznać warunki, w jakich ich za-

stosowanie przyniesie najbardziej pożądane rezultaty. Pragmatyzm polega na „dopasowaniu” odpowiedniej teorii do rzeczywistości na podstawie rzetelnych badań empirycznych oraz stosowaniu jej zgodnie z wymaganiami konkretnej sytuacji. Do kluczowych założeń podejścia sytuacyjnego należy zaliczyć twierdzenie, że nigdy nie można osiągnąć tak idealnej budowy i tak idealnego porządku organizacji, aby była ona dopasowana do każdego czasu, wszystkich celów, wartości i wszystkich sytuacji. Ponadto należy podkreślić, że w dorobku nauk o organizacji nie ma bezwzględnie dobrych i bezwzględnie złych wzorców, metod i technik; należy jednak poznać warunki, w jakich ich zastosowanie przyniesie najbardziej pożądane rezultaty. Różne organizacje wymagają od ich kierownictwa stosowania odmiennych zasad, metod i technik, i to w odniesieniu zarówno do ich budowy, jak i metod zarządzania. Kluczowy cel ujęcia sytuacyjnego, jakim była próba wypracowania ogólnej teorii organizacji i zarządzania, nie został osiągnięty, bowiem próby kompleksowych uogólnień prowadzone w ramach tego ujęcia nie dały rezultatu. Można jednak przyjąć, że założenia podejścia sytuacyjnego stanowią fundament nowego kierunku rozwijającego się w zarządzaniu projektami, w kontekście zmian zachodzących w otoczeniu [Peszko 2002].

Współcześnie w zarządzaniu projektem trudno jest dokładnie opisać i przewidzieć efekty współdziałania pomiędzy poszczególnymi elementami kształtującymi środowisko projektu. Narastająca dynamika oraz złożoność otoczenia powodują, że przygotowywane prognozy i przewidywania mogą mieć coraz mniejszą wartość. Potwierdzenie tego stanowią również twierdzenia z obszaru matematyki i fizyki, Heisenberga (zasada nieoznaczoności) oraz Godla, Turinga i Chatina (granice matematyki), z których wynika, że określone aspekty przyszłości są naturalnie całkowicie nieprzewidywalne oraz że niepełność wiedzy stanowi regułę, a nie wyjątek [Halpern 2004]. Nie jest zatem możliwe pełne przygotowanie prognozy stanu przyszłego, jednak zaniechanie działania w tym obszarze może wiązać się z negatywnymi konsekwencjami dla projektu. Ograniczoność podejścia tradycyjnego w zarządzaniu projektami opiera się na założeniu, że pewne jest tylko to, co da się wywieść wprost z rozważań logicznych i wiąże się z rozmyślną konstrukcją i formalnym szkieletem postępowania. W takich uwarunkowaniach rola menedżera projektu sprowadza się do monitorowania i sprawdzania procesów projektowych, porównywania i monitorowania rezultatu względem planu i ingerowania w system w razie konieczności. Jego działania oparte są na organizacyjnych metodach i technikach działania oraz racjonalnych i logicznych przesłankach [Foerster 1994]. Nadmierna formalizacja i standaryzacja działań w ramach projektu może stanowić poważne ograniczenie ewolucyjności rozumianej jako zdolności przystosowywania się do zmiennych warunków.

Jak wynika z podejścia sytuacyjnego, system zarządzania projektami wymaga określonego poziomu elastyczności, która pozwala na badanie zmienności otoczenia i dostosowywanie się do niego, a z drugiej – samodzielnego poszukiwania optymalnych rozwiązań przystających do otoczenia i potrzeb interesariuszy. Działania te

mogą być związane z wnętrzem i otoczeniem systemu i obejmować procesy, metody i narzędzia. Ewolucyjność wymaga jednak przede wszystkim wysokich kompetencji osób zaangażowanych w projekt. Kreatywność, wysoki stopień zaangażowania oraz bliska współpraca członków zespołu projektowego mogą wpływać na wysoki poziom adaptacyjności i ewolucyjności w zarządzaniu projektem.

Cechą charakterystyczną nowego nurtu w zarządzaniu projektami jest zmiana znaczenia czynnika ludzkiego w projektach. Wzrosła rola człowieka jako istotnego uczestnika procesu zarządzania, który indywidualnie oraz w układach zespołowych nie jest ograniczany przez sformalizowane reguły postępowania. Zarządzanie projektami zostało wzbogacone o zagadnienia związane z funkcjonowaniem zespołów i struktur projektowych. W konsekwencji w zarządzaniu projektami w większym stopniu zaczęto uwzględniać behawioralne czynniki, obejmujące zagadnienia tworzenia i funkcjonowania jednostek i zespołów projektowych, mające wpływ na przebieg i końcowe efekty projektów [Saynisch 1995; Kozarkiewicz 2012]. Należy również podkreślić, że wśród koncepcji i teorii, które odegrały rolę w ewolucji podejścia do zarządzania projektami, można wskazać: koncepcję rozwiązywania problemów oraz dynamiki grupowej, a także odkrycia w naukach przyrodniczych i społecznych, takie jak teorie: systemowa, systemów złożonych, chaosu, samoorganizacji, ewolucji [Winter, Smith, Cooke-Davis 2006; Geraldi 2008].

3. Zwinne zarządzanie projektami

Potrzeba szybkiego reagowania na określone zjawiska i trudności w projekcie, które mogą mieć charakter bieżący, a przede wszystkim aspekt adaptacyjności jest charakterystyczna dla zwinnego podejścia w zarządzaniu projektami, które bezpośrednio nawiązuje do podejścia sytuacyjnego.

Nowe podejście, określane w literaturze jako zwinne zarządzanie projektami, można zdefiniować jako zbiór zasad i najlepszych praktyk, których zasadniczym celem jest wsparcie menedżerów, aby efektywniej realizowali projekty w nieprzewidywalnym otoczeniu¹. Założenia zwinnego zarządzania projektami opierają się na działaniach dodających wartość oraz eliminujących niepotrzebne czynności zarówno administracyjne, jak i zapewniające zgodność z formalnymi wymogami. W zwinnym zarządzaniu projektami istotne jest upraszczanie, przez co zauważalne są podobieństwa do zasad odchudzonego myślenia, opartego na elastyczności i prostocie [Smith 2005]. W efekcie proces kształtowania wartości w trakcie realizacji projektu może zwiększać swoją efektywność oraz płynność i koncentrować się

¹ W języku angielskim używany jest termin *Agile Project Management* (APM), który trudno przetłumaczyć jednoznacznie na język polski. Dlatego też w literaturze polskojęzycznej możemy spotkać się z kilkoma określeniami na tego typu zarządzanie projektami. Używane są więc zamiennie następujące terminy: zwinne, żwawe, adaptacyjne, czy też lekkie zarządzanie projektami. Kluczowe zasady zwinnego zarządzania projektami zostały określone w dokumencie *Manifesto for Agile Software Development*.

na elementach funkcjonalności wytwarzanej wartości oraz ustawianiu priorytetów realizacji. Ważny w kontekście omawianego zagadnienia wniosek formułuje Highsmith [2005], który zwraca uwagę, że adaptacyjność stanowi bardziej podejście do problemu aniżeli proces oraz że jest to bardziej środowisko niż sama metodyka. Adaptacyjność jest zatem utożsamiana ze zdolnością do równoczesnego tworzenia i reagowania na zachodzące zmiany w celu odnoszenia korzyści w burzliwym otoczeniu biznesowym. Oprócz tego, jest to także zdolność do osiągnięcia równowagi pomiędzy stabilnością i elastycznością. Taki styl zarządzania ma służyć niezawodnemu wytwarzaniu innowacyjnego efektu w warunkach niepewności, które wynikają z niejasnych końcowych własności wytwarzanej wartości oraz, z drugiej strony, braku ustalonych sprawdzonych sposobów jego osiągnięcia.

Fundamentem podejścia sytuacyjnego jest konieczność każdorazowego poznania warunków i środowiska projektu i nieuleganie schematom i rutynie w procesie zarządzania projektem. Wymaga to od organizacji zmiany sposobu funkcjonowania, w którym optymalnie wykorzystywany jest kapitał intelektualny pracowników. Ważnym założeniem jest potrzeba coraz większego rozwijania tzw. zasobów niewidzialnych, tzn. umiejętności poszczególnych pracowników, zespołów oraz organizacji jako całości, a także szeroko rozumiana kultura organizacyjna. Należy podkreślić, że kompetencje członków zespołu projektowego muszą być tworzone w długotrwałym procesie ich kształtowania poprzez współdziałanie, wzajemne uczenie się i twórczy rozwój ludzi [Borowiecki, Romanowska (red.) 2001]. W zwinnym zarządzaniu projektami społeczny aspekt związany z człowiekiem jest szczególnie podkreślany. Czynniki behawioralne oraz związane z nimi zasady i sposoby myślenia, kultura organizacyjna znajdują się w centrum uwagi. Na pierwszym planie są: wartości, postawy oraz interesy społeczne. Ważnymi elementami są również: motywacja, zaufanie, zarządzanie wiedzą oraz komunikacja w zespole.

Podsumowując powyższe rozważania, można sformułować wniosek, że podejście reprezentowane przez tradycyjne metodyki zarządzania kładzie silny nacisk przede wszystkim na planowanie i kontrolę wykonania założonego planu. W podejściu zwinnym natomiast procesy oraz wspierające je techniki zastępowane są szczególną koncentracją na interakcjach międzyludzkich, planowaniu, ciągłym dostarczaniu wartości klientowi, rzeczywistym pomiarze postępu prac oraz wytwarzanych elementach wartości [Highsmith 2005]. Dobra komunikacja, stanowiąca fundament podejścia zwinnego, wymaga natomiast silnego akcentu na elementy personalne oraz zrozumienie ról organizacyjnych [Coplien, Harrison 2005]. Na tej podstawie można podjąć próbę sformułowania kluczowych cech, gdzie zwinność w projektach traktowana jest jako pewien proces myślowy oparty na kilku podstawowych zasadach [Coplien, Harrison 2005]:

- upraszczanie organizacji i procesów,
- ciągłe i adaptacyjne reagowanie na zachodzące zmiany w otoczeniu,
- koncentracja na maksymalizacji wartości i myślenie w kategoriach potrzeb klienta,

- budowanie procesów projektowych wokół płynnego dostarczania wartości dla klienta,
- działania inkrementalne oparte na dostarczaniu małych, cząstkowych wartości,
- szybki i efektywny przepływ informacji pomiędzy interesariuszami projektu.

Literatura, jak również praktyka zwinnego zarządzania projektami wyrosły z potrzeby realizacji projektów w środowisku o dużej niepewności. W sytuacji kiedy cele i rozwiązania projektowe nie są do końca jasne, podejście oparte na adaptacyjności do zmian staje się kluczowe. Warunkiem koniecznym staje się jednak zrozumienie elastyczności, która dla pewnych typów projektów i w określonych okolicznościach otoczenia może mieć znaczenie fundamentalne. Istotna jest świadomość sytuacji i okoliczności projektu, przy uwzględnieniu specyfiki, kultury organizacyjnej projektu oraz otoczenia. Można zatem przyjąć, że tradycyjna inżynieria procesów zarządzania projektami powinna zostać uzupełniona o podejście bardziej organiczne i adaptacyjne [Cunha, Gomes 2003].

4. Złożoność projektów

W podejściu sytuacyjnym znaczenie ma potrzeba i umiejętność dostosowywania stylu zarządzania do bieżących uwarunkowań określonych nie tylko przez niepewność środowiska projektowego, ale również jego złożoność. Współcześnie kierownicy projektów coraz częściej stają wobec wyzwań charakterystycznych dla projektów o wysokiej złożoności, w której wypracowane przez lata schematy i praktyki mogą nie przełożyć się na oczekiwane efekty. Można wyróżnić cztery typy złożoności projektów: strukturalną, techniczną, kierunkową oraz czasową (tab. 1). Ważne są w tym obszarze metody komunikacji, obserwacja i dostrzeganie dynamiki projektu. Rolą kierownika projektu jest zatem przede wszystkim uczestniczenie wewnątrz systemu i zarządzanie złożonością projektu [Foerster 1994].

Tabela 1. Typy złożoności projektów

Złożoność strukturalna	Liczne, pojedyncze elementy strukturalne są identyfikowane jako skomplikowane
Złożoność techniczna	Złożoność projektu jest wynikiem problemów technicznych
Złożoność kierunkowa	Występują nieprecyzyjne cele i drogi dojścia do celów, niejasne znaczenia oraz ukryte cele
Złożoność czasowa	Rezultaty wynikają z nieoczekiwanych skutków otoczenia (zmiany w otoczeniu)

Źródło: opracowanie własne.

Aspektem o istotnym znaczeniu jest to, że coraz trudniejsze jest osiągnięcie optymalnych efektów projektowych bez sytuacyjnego podejścia do projektu oraz każdorazowego określenia złożonej sieci zależności w projekcie. Czynnikiem społecznym jest

w tej sytuacji krytycznym potencjałem. Myślenie oparte na całościowej ocenie sytuacji projektowej oraz uwzględnianiu wielu zależności pomiędzy składowymi projektem, a także myślenie oparte na cyklu rozwiązywania problemu stanowią współczesne podejście do zarządzania projektami. Zindywidualizowane podejście do projektu oraz dostrzeganie wieloprzyczynowości w projekcie tworzą odpowiednie warunki sprzyjające zarządzaniu projektami w złożonym otoczeniu, jak również przy wysokiej złożoności samego projektu. Nawiązując do przedstawionych rozważań, można określić kluczowe obszary składające się na płaszczyznę zarządzania złożonością. Można do nich zaliczyć następujące elementy: całościowe i indywidualne podejście, oddziaływanie przyczynowo-skutkowe oraz scenariusze postępowania (tab. 2).

Tabela 2. Płaszczyzna zarządzania złożonością – kluczowe obszary i uwarunkowania determinujące zarządzanie projektami

Obszary	Kluczowe uwarunkowania
Całościowe i indywidualne podejście	Obiektywne i wnikliwe rozpoznanie sytuacji problemowej i stworzenie jej obrazu przy uwzględnieniu różnych punktów widzenia (interesariuszy) oraz sposobów myślenia
Oddziaływania przyczynowo-skutkowe	Zrozumienie procesów przyczynowo-skutkowych występujących w projekcie. Zrozumienie wzajemnych relacji pomiędzy czynnikami i ich wpływu na ewentualne opóźnienia
Scenariusze postępowania	Opracowanie i testowanie możliwych scenariuszy postępowania w dynamicznym i złożonym projekcie
	Prospektywne (w zakresie oceny koncepcji) i retrospektywne (w zakresie oceny wdrożonego systemu) stosowanie scenariuszy

Źródło: opracowanie własne.

Pierwszy z obszarów stanowi punkt wyjścia dla pozostałych warunków. Całościowe i w każdym przypadku indywidualne rozpoznanie sytuacji problemowej w projekcie i uwzględnienie poszczególnych składowych projektu są warunkami wyjściowymi i podstawowymi w zarządzaniu złożonością. Szczęólnego znaczenia nabiera zatem uświadomienie sobie możliwie wszystkich elementów składających się na tę złożoność. Istotne są tutaj odpowiednie procesy myślenia, w których brane pod uwagę są różne punkty widzenia, odmienne perspektywy oraz opinie różnych interesariuszy projektu. Sposoby myślenia powinny również wychodzić poza liniowe procesy myślowe, uwzględniające również kreatywne procesy oparte między innymi na metodach heurystycznych. Istotnym warunkiem w ramach tej płaszczyzny jest zrozumienie związków przyczynowo-skutkowych, które występują w projekcie. Stanowi to punkt wyjścia do określania dynamicznej struktury wraz ze scenariuszami postępowania w dynamicznym i złożonym środowisku projektowym. Należy podkreślić, że systemy kompleksowe nie funkcjonują całkowicie przypadkowo, ale można zidentyfikować określone reguły, według których działają [Schipek, Wegener, Wittig 1998]. Zasadne staje się zatem przygotowanie takiego wzorca dla systemu,

jakim jest projekt, który może wystąpić w przyszłości. Ulrich i Probst [1990] określają taki wzorzec jako scenariusz, który wyróżnia się na tle standardowych prognoz tym, że nie odnosi się do pojedynczych elementów projektu, ale jest projekcją prawdopodobnego, przyszłego, złożonego stanu systemu. Określenie scenariusza opiera się na bieżących informacjach, dlatego może być obarczone pewnym marginesem błędu. Wskazane może być przygotowanie większej liczby scenariuszy, a proces ich opracowania powinien obejmować: określenie perspektywy czasowej, kluczowych czynników wpływających na projekt oraz opracowanie scenariuszy podstawowych oraz alternatywnych. Znaczące w definiowaniu przyszłych scenariuszy dotyczących projektu jest zatem określenie horyzontu czasowego.

Dynamika i zmienność otoczenia przemawiają za tym, aby perspektywa czasowa nie była zbyt odległa, ponieważ trudniej będzie określić dla niej scenariusz. Kierownik projektu może zdefiniować scenariusze prawdopodobne i alternatywne. Pierwsze z nich są opcjami o wysokiej szansie wystąpienia ze względu na aktualność stanu wiedzy i informacji. Druga kategoria odnosi się natomiast do scenariuszy wynikających ze zmian w większym stopniu niespodziewanych. Zasadniczym celem opracowania scenariuszy jest możliwość przygotowania konkretnych działań, które może podjąć zespół projektowy w sytuacji wystąpienia określonych zdarzeń. Warto przy tym podkreślić, że opracowanie scenariuszy w dużym stopniu może wpłynąć na lepsze zrozumienie całego projektu dzięki uświadomieniu zależności nie tylko wewnętrznych, ale również zewnętrznych, z dalszym otoczeniem projektowym. Może to skutkować bezpośrednio trafniejszymi decyzjami kierownictwa projektowego. Ponadto może to mobilizować również do zwiększonego wysiłku merytorycznego oraz elastycznego, kreatywnego sposobu pracy zespołu projektowego zorientowanego na zmiany [Piekarczyk, Zimniewicz 2010].

5. Zakończenie

Skuteczna implementacja podejścia sytuacyjnego wiąże się z potrzebą stosowania określonych reguł, do których zaliczyć można: uwzględnienie konkretnej sytuacji projektowej, jej złożoności oraz zdolność do zmian i ewolucji. Mechanizm systemu zarządzania projektem oparty na dobrze zdiagnozowanych zależnościach oraz sprawnie funkcjonujących czynnikach, dzięki którym możliwe jest realne ingerowanie w system, jakim jest projekt, może spełniać kryterium systemu zdolnego do zmian i rozwiązywania bieżących trudności w projekcie. Dopełnieniem podejścia sytuacyjnego jest zdolność do ewolucji i zmian w zarządzaniu projektem. Oznacza to umiejętne dopasowywanie się do warunków otoczenia. Nadmierna formalizacja i standaryzacja działań w ramach projektu może stanowić poważne ograniczenie ewolucyjności rozumianej jako zdolności przystosowywania się do zmiennych warunków. System zarządzania projektami wymaga zatem, z jednej strony, określonego poziomu elastyczności, która pozwala na badanie zmienności otoczenia i dostosowywanie się do niego, a z drugiej – samoistnego poszukiwania optymalnych

rozwiązań przystających do otoczenia i potrzeb interesariuszy. Działania te mogą być związane z wnętrzem i otoczeniem projektu i obejmować procesy, metody i narzędzia. Ewolucyjność wymaga jednak przede wszystkim wysokich kompetencji zespołu projektowego. Dzięki kreatywności, niestandardowemu myśleniu oraz wysokiemu stopniowi zaangażowania oraz bliskiej współpracy członków zespołu projektowego można osiągnąć wysoki poziom adaptacyjności i ewolucyjności w zarządzaniu projektem.

Literatura

- Borowiecki R., Romanowska M. (red.), 2001, *System informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Coplien J., Harrison N., 2005, *Organizational Patterns of Agile Software Development*, Pearson Prentice Hall.
- Cunha M., Gomes J., 2003, *Order and disorder in product innovation models*, Creativity and Innovation Management, vol. 12, no. 3, September, s. 174-187.
- Foerster H., 1994, *Wissen und Gewissen [Knowledge and conscience]*, Suhrkamp, Frankfurt, Germany.
- Geraldi J.G., 2008, *The balance between order and chaos in multiproject firms: A conceptual model*, International Journal of Project Management, no. 26, s. 348-356.
- Halpern P., 2004, *Na tropach przeznaczenia. Z dziejów przewidywania przyszłości*, Wydawnictwo CiS, Warszawa.
- Highsmith J., 2005, *APM Agile Project Management. Jak tworzyć innowacyjne produkty*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- <http://www.mace.manchester.ac.uk/project/research/management/rethinkpm/final.htm>
- Kozarkiewicz A., 2012, *Zarządzanie portfelami projektów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Laszlo E., Laszlo C.H., 1997, *The insight edge – An introduction to the theory and practice of evolutionary management*, CT: Quorum Books, Westport.
- Peszko A., 2002, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Uczelniane Wydawnictwo Naukowo- Dydaktyczne.
- Piekarczyk A., Zimniewicz K., 2010, *Myślenie sieciowe. W teorii i praktyce*, PWE, Warszawa.
- Saynisch M., 1995, *Business reengineering – Radikale veränderungsprozesse mit projektmanagement 2. Ordnung [Business reengineering – Radical change-processes via project management second order]*, [w:] Lange D. (ed.), *Management von projekten – Know-how aus der Beraterpraxis*, Schäffer/Poeschel, Stuttgart, Germany, s. 247-278.
- Schipek G., Wegener Ch., Wittig D., Harnischmacher G., 1998, *Synergie und Qualitat in Organisationen. Ein Fensterbilderbuch*, dgvt-Verlag, Tubingen.
- Smith P., 2005, *Agile project management: Creating innovative products*, Journal of Product Innovation Management.
- Winter M., Smith C., Cooke-Davies T., Cicmil S., 2006, *Rethinking project management – Final report. EPSRC Network 2004-2006* [dostęp: 10.02. 2008].