

**Magdalena Dolata**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

---

## DOJRZAŁOŚĆ PROJEKTOWA JAKO MECHANIZM IDENTYFIKACJI PRZYCZYŃ SUKCESÓW I PORAŹEK W ZARZĄDZANIU PROJEKTAMI

---

**Streszczenie:** Celem artykułu jest omówienie dojrzałości projektowej jako zdolności organizacji do zrozumienia przyczyn sukcesów i porażek w zarządzaniu projektami. Punktem wyjścia uczyniono przedstawienie charakterystyki dojrzałości projektowej organizacji i wybranych jej modeli, co pozwoliło w dalszej części artykułu na sformułowanie wniosku, że organizacje, które doskonale opanują zarządzanie projektami, działają znacznie sprawniej, potrafią radzić sobie ze zmianami i zrozumieć przyczyny swoich sukcesów oraz porażek, a w konsekwencji wykorzystywać je dla własnej korzyści, jaką jest rozwój organizacji.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie projektami, dojrzałość projektowa organizacji, rozwój organizacji.

### 1. Wstęp

Zarządzanie projektami jest jednym z najbardziej dynamicznie rozwijających się obszarów nauk o zarządzaniu. Świadczy o tym wzrastająca liczba tymczasowych, złożonych, o dużym stopniu innowacyjności przedsięwzięć realizowanych w ramach zadań organizacji za pomocą projektów. Do niedawna projekty kojarzone były przede wszystkim z branżą informatyczną i budowlaną, obecnie zaś podejście projektowe znajduje zastosowanie w różnych obszarach organizacji, niezależnie od rodzaju i przedmiotu prowadzonej działalności. Trudno wyobrazić sobie organizacje, które nie realizują żadnych projektów. Wzrost zainteresowania tym obszarem nauki przyczynił się do powstania wielu metod, technik oraz narzędzi zarządzania projektami. Wszystkie mają na celu wspierać procesy zarządzania projektami realizowanymi w organizacji oraz mają przyczynić się do sprawniejszego przebiegu tychże procesów. Należy jednak zauważyć, że rozwiązania przynoszące sukces w zarządzaniu projektami w jednej organizacji nie gwarantują osiągnięcia sukcesu w innej [Juchniewicz 2009a, s. 26]. Wynika z tego, że istotne jest zaadaptowanie i dostosowanie odpowiednich metod, technik oraz narzędzi do warunków i potrzeb organizacji, a to z kolei stanowi impuls do opracowania kompleksowej, uporządkowanej

procedury implikacji nowych standardów zarządzania projektami [Mitrofaniuk 2006b, s. 2]. W konsekwencji ma to przyczynić się do wsparcia realizacji strategii organizacji. Dzięki osiągnięciu doskonałości w wykorzystywaniu metod zarządzania, pozostających w ścisłej korelacji z zarządzaniem projektami, można doprowadzić do uzyskania wysokiej jakości produktów projektu, powtarzalności sukcesów i eliminacji wąskich gardeł w kolejnych projektach, co w dalszym etapie doprowadzi do osiągnięcia kolejnych poziomów dojrzałości projektowej organizacji i tym samym do rozwoju biznesu na poziomie światowym [Maylor 1999, s. 293].

## 2. Punkt wyjścia – dojrzałość projektowa organizacji

Termin „dojrzałość” w ujęciu potocznym definiowany jest jako „stan osiągnięcia pełni rozwoju” czy też „stan gotowości do określonych zadań” [Szymczak 1978, s. 414]. W takim ujęciu pojęcie to dotyczy organizmów żywych oraz zjawisk społecznych i psychicznych wynikających z działań człowieka oraz zmierzających do rozwoju. Oznacza to, że proces osiągania dojrzałości związany jest z doskonaleniem umiejętności aż do pełnego ich osiągnięcia w różnych wymiarach: ekonomicznym, społecznym czy biologicznym [Juchniewicz 2009a, s. 10].

Znaczenie terminu „dojrzałość projektowa organizacji” w kontekście naukowym podlega ciągłej ewolucji. Pojęcie to nie jest jednoznacznie zdefiniowane mimo rosnącego zainteresowania tą dyscypliną zarówno ze strony teoretyków, jak i praktyków. Dojrzałość projektowa organizacji w najprostszym ujęciu bywa powszechnie rozumiana jako zdolność organizacji do rozwoju poprzez opanowanie umiejętności w zakresie strategicznego i operacyjnego zarządzania projektami. Software Engineering Institute, jedna z pierwszych organizacji, która stworzyła model dojrzałości projektowej, formułuje podobną wykładnię tego pojęcia i przyjmuje, że dojrzałość projektowa mierzona jest stopniem rozwoju organizacji w zakresie zarządzania projektami. Dodatkowo zaznacza, że o dojrzałości projektowej organizacji można również mówić w kontekście stopnia gotowości organizacji do realizacji niepowtarzalnych przedsięwzięć. Według autorki nie może to stanowić jedyne punktu odniesienia. Skoro organizacja jest gotowa podjąć działania w zakresie różnego rodzaju inicjatyw, które współcześnie realizowane są w ramach projektów (przykładem może być opracowanie nowych rozwiązań technologicznych, wprowadzenie zmian organizacyjnych, integracja po fuzjach i przejęciach), a nie podejmuje ich z różnych powodów, to nie można mówić o dojrzałości projektowej organizacji ani o jakimkolwiek jej poziomie.

Nieco węższe ujęcie terminu „dojrzałość projektowa” prezentuje amerykańska organizacja PMI [Organizational... 2008, s. 5], według niej dojrzałość projektową organizacji należy rozumieć jako zdolność przedsiębiorstwa do realizacji strategicznych celów biznesowych, które można osiągnąć wyłącznie poprzez odpowiedni dobór projektów i sprawne zarządzanie nimi. Definicja ta eksponuje ścisły związek pomiędzy zarządzaniem projektami a realizacją celów organizacji, które stanowią

kryterium jej rozwoju. Przedsiębiorstwa, które zdadzą sobie sprawę z konieczności zastosowania podejścia projektowego w zarządzaniu, mają szansę osiągnąć przewagę konkurencyjną i rozwinąć swoją działalność gospodarczą w intensywnie zmieniającym się otoczeniu.

Według J. Skalika [2010, s. 51] i K. Mitrofaniuk [2006a, s. 2] zasadne jest posługiwanie się szeroką definicją dojrzałości projektowej organizacji, zgodnie z którą dojrzałość projektowa to stan rozwoju organizacji odzwierciedlający stopień wykorzystania profesjonalnych metod i technik zarządzania projektami. Wydaje się, że przyjęcie takiej definicji dojrzałości projektowej spowodowałoby ograniczenie tego pojęcia wyłącznie do działań operacyjnych zachodzących w organizacji. Jak dowodzą badania, operacyjne podejście do zarządzania projektami jest zbyt wąskim ujęciem tego zagadnienia, gdyż w dłuższej perspektywie czasu ogranicza zdolność przedsiębiorstwa do uzyskania efektywności procesów w nim zachodzących [Hałackiewicz 2005, s. 5]. Zatem w kontekście zarządzania projektami dojrzałość projektowa powinna oznaczać rozwój organizacji wynikający z posiadanego przez organizację dużego potencjału i umiejętności w zakresie operacyjnego i strategicznego zarządzania projektami.

Na konieczność strategicznego zarządzania projektami zwraca uwagę H. Kerzner, według którego „wszystkie organizacje przechodzą przez proces rozwoju i dojrzwania, który to proces poprzedza osiągnięcie stanu doskonałości organizacji” [Kerzner 2000, s. 32], jednak tylko przedsiębiorstwa, które planują i konsekwentnie realizują strategię rozwijania swojej dojrzałości projektowej osiągają określony poziom doskonałości [Szymczak 1978, s. 434]. W konsekwencji uzyskują one znaczącą przewagę konkurencyjną, dzięki czemu przyczyniają się do rozwoju organizacji [Kerzner 2001, s. 238]. H. Kerzner przez pojęcie dojrzałości rozumie „stopień rozwoju systemu i procesów z natury powtarzalnych i dających duże prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesów w kolejnych projektach. Jednak powtarzalność systemów i procesów nie gwarantuje sukcesu, lecz jedynie zwiększa jego szansę” [Kerzner 2005, s. 53]. Oznacza to, że wraz ze wzrostem poziomu dojrzałości projektowej organizacja osiąga wyższy stopień doskonałości, odzwierciedlając tym samym jej rozwój.

Zupełnie inny pogląd na temat opisywanego pojęcia prezentuje J. Schlichter, według którego dojrzałość projektową organizacji należy rozumieć jako zdolność organizacji do powtarzalnego osiągnięcia tego samego poziomu sukcesu w zarządzaniu projektami, zrozumienia przyczyn tego sukcesu w projekcie i do unikania powtarzalnych problemów [Schlichter 1999, s. 8-10]. Odnosząc się do tak szeroko sformułowanej definicji dojrzałości projektowej, trudno się z nią w pełni zgodzić. Przede wszystkim „rozwój jest procesem przechodzenia do stanów bardziej złożonych, doskonalszych”, w kontekście zarządzania projektami polega na osiągnięciu przynajmniej tego samego bądź wyższego poziomu sukcesu [Szymczak 1978, s. 402]. Stagnacja i marazm nie są zatem zjawiskami związanymi z rozwojem, który w przypadku dojrzałości projektowej powinien mieć miejsce. Z kolei aspekt związa-

ny z czynnikami wpływającymi na odniesiony sukces tudzież poniesioną porażkę nie powinien stanowić jedyne punktu odniesienia w formułowaniu definicji dojrzałości projektowej organizacji, bo niby w jaki sposób to należy określić. Bez wątplenia zdolność organizacji do zrozumienia przyczyn sukcesów i porażek w zarządzaniu projektami jest niezmiernie istotna (w pewnym sensie kluczowa), ale w kontekście cechy dojrzałości projektowej organizacji, a nie jej determinanty.

Jak widać, pojemność wspomnianych definicji dopuszcza wiele możliwych kombinacji sprzężenia dojrzałości projektowej z organizacją w ogóle. Najlepiej odzwierciedla jednak pojęcie dojrzałości projektowej organizacji stosunkowo rozbudowana definicja zaproponowana przez M. Juchniewicza. Istota tej definicji sprowadza się do określenia dojrzałości projektowej organizacji jako „zdolności organizacji do efektywnego, zgodnego ze strategią i celami organizacji, doboru portfela projektów oraz do profesjonalnego stosowania technik, narzędzi i metod zarządzania projektami, które mają doprowadzić do zakończenia projektu z sukcesem oraz pozwolą przełożyć ten sukces na następne projekty” [Juchniewicz 2009b, s. 45]. Definicja ta przedstawia w pełni zasięg pojęcia dojrzałości projektowej organizacji i wskazuje na cztery podstawowe jej komponenty w postaci:

- zdolności do rozwoju organizacji w zakresie strategicznego i operacyjnego zarządzania projektami,
- diagnozy stanu rozwoju organizacji odzwierciedlonego stopniem wykorzystania metod, technik i narzędzi zarządzania projektami,
- efektywnego doboru portfela projektów,
- sprawnego zarządzania portfelem projektów, zmierzającego do zakończenia projektów z sukcesem.

### 3. Diagnoza stanu dojrzałości projektowej organizacji

Ocena stanu dojrzałości projektowej organizacji wymaga zastosowania odpowiednich narzędzi, tzw. modeli dojrzałości projektowej. Na rynku polskim i zagranicznym funkcjonuje ok. 30 modeli odnoszących się do dojrzałości projektowej organizacji [Andersen, Jessen 2003, s. 457-461]. Modele te zostały opracowane przez organizacje, jak i ekspertów wytyczających standardy zarządzania projektami. Różnice pomiędzy modelami zarysowują się w kontekście różnej interpretacji i dokonywania rozgraniczenia poszczególnych poziomów dojrzałości.

Modele dojrzałości szczegółowo określają elementy, które wchodzi w skład w pełni rozwiniętej koncepcji zarządzania projektami. Większość z nich dokonuje pomiaru stopnia sprawności działań przedsiębiorstwa w odniesieniu do zarządzania projektami w zakresie: komunikacji uczestników zespołu projektowego, utrzymania relacji z interesariuszami, motywacji członków zespołu, integracji, synchronizacji i koordynacji działań, identyfikacji ryzyka, określania przedmiotu, jakości, budżetu oraz czasu projektów. Z kolei poszczególne poziomy dojrzałości projektowej definiują mierniki sprawności wymagane w różnych obszarach wiedzy o zarzą-

dzaniu projektami, takie jak: zarządzanie integracją, zakresem, czasem, kosztem, jakością, zasobami ludzkimi w projekcie, komunikacją, ryzykiem, zamówieniami [Hańczkiewicz 2007, s. 303].

Modele dojrzałości projektowej można podzielić na dwie grupy [Juchniewicz 2009b, s. 48]:

1. Modele o charakterze statycznym, skokowym – określające odpowiednie poziomy dojrzałości projektowej organizacji, są to:

- Kerzner Project Management Maturity Model,
- Prince 2 Maturity Model,
- PM Solutions Project Management Maturity Model,
- OGC Project Management Maturity Model.

2. Modele za pomocą, których dokonuje się diagnozy poszczególnych obszarów zarządzania projektami w przedsiębiorstwie. Zamiast poziomów stanu dojrzałości projektowej organizacji określany jest poziom umiejętności polegający na wycenie punktowej albo procentowej. Należą do nich:

- Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) oraz wszelkie jego pochodne.

**Tabela 1.** Czynniki wpływające na sukces lub porażkę projektów

Czynniki wpływające na sukces projektu	Czynniki wpływające na porażkę projektu
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ustalenie kierownika projektu</li> <li>• Powołanie zespołu projektowego</li> <li>• Poziom motywacji kierownika i zespołu projektowego</li> <li>• Jasno zdefiniowany cel projektu</li> <li>• Poparcie zarządu firmy dla realizacji projektu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Słabe umiejętności przywódcze kierownika projektu</li> <li>• Niskie morale</li> <li>• Niejasne wymagania</li> <li>• Brak jasno sprecyzowanych zadań i odpowiedzialności</li> <li>• Brak wzajemnego zaufania</li> <li>• Brak jasnej wizji</li> <li>• Nierealistyczne oczekiwania</li> <li>• Brak planu lub niedopracowany plan</li> <li>• Brak wsparcia kierownictwa</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efektywny system komunikacji</li> <li>• Dokładne sprecyzowanie wymagań i oczekiwań klienta</li> <li>• Nadzór i kontrola ryzyka w projekcie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zakłócenia na etapie komunikacji</li> <li>• Zmiana przyjętych wcześniej założeń w trakcie ich realizacji</li> <li>• Niewystarczająca ilość zasobów</li> <li>• Zła alokacja zasobów</li> </ul>

Źródło: [Karbownik, Spałek 2005; Kleim, Ludlin 1998; Philips i in. 2002 za: Kacała, Wąsowicz 2006, s. 312].

Modele dojrzałości stanowią swego rodzaju wzorce referencyjne, dzięki którym możliwe jest dokonanie dokładnego pomiaru poziomu dojrzałości projektowej organizacji. Polega to na porównaniu stanu istniejącego ze stanem idealnym (owym modelem dojrzałości projektowej). Wówczas organizacja uzyskuje obiektywną informację, na jakim poziomie dojrzałości projektowej się znajduje. Dzięki temu

zdobywa pełne informacje, jakie rozwiązania z zakresu zarządzania projektami powinna zastosować. W następstwie opisywanego porównania powinna zostać dokonana analiza słabych i mocnych stron przedsiębiorstwa w zakresie zarządzania projektami. Owa dojrzałość projektowa pozwala tym samym na identyfikację źródeł pochodzenia sukcesów i porażek w projektach. Próby zestawienia czynników wpływających na sukces i porażkę w zarządzaniu projektami podjęli się J. Kacała i M. Wąsowicz. Zbiór tych czynników przedstawiono w tab. 1.

Porównując czynniki wpływające na sukces lub porażkę projektów, można zauważyć, że skupiają się one przede wszystkim na fazie planowania działań związanych z ich realizacją, z celem w kontekście wymogów stawianych przez zleceńodawców i właścicieli projektów, co wiąże się z powołaniem kierownika projektu i zespołu projektowego oraz ustaleniem rodzaju i kolejności działań projektowych.

„W początkowych fazach realizacji projektu może wystąpić szereg problemów związanych z wystąpieniem pewnych błędów, które będą wpływały na obniżenie skuteczności osiągania założonych celów” [Kacała, Wąsowicz 2006, s. 311]. Dysponując taką wiedzą, organizacja powinna wyznaczyć sobie „konkretne cele oraz przygotować indywidualną ścieżkę i plan rozwoju” [Mitrofaniuk 2006b, s. 2]. Tym samym organizacja powinna dokonywać ciągłego udoskonalania zarządzania projektami, dążąc do osiągania coraz wyższego poziomu dojrzałości. Żeby jednak sukcesywnie osiągać kolejne poziomy dojrzałości, należy spełnić wymagania związane z realizacją ściśle określonych<sup>1</sup> procesów i wykazać się posiadaniem odpowiednich umiejętności przypisanych do danego poziomu dojrzałości.

Ocena dojrzałości elementów wchodzących w zakres wyznaczonej listy procesów i czynności nie jest prosta. W każdym z wyróżnionych obszarów są elementy, które mają większe znaczenie dla działania danego obszaru i całej organizacji. Dlatego do oceny obszarów i całej organizacji poszczególne składowe oceny brane są z przyporządkowanymi przez ekspertów wagami. Dzięki permanentnej kontroli działań związanych z zarządzaniem projektami klaruje się pełny obraz ich jakości. Pomaga to wykryć te obszary, w których występują pewne niedociągnięcia, i które wymagają podjęcia działań korygujących. Jeżeli organizacja zbagatelizuje te informacje i nie podejmie żadnych działań w celu skorygowania powstałych odchyłeń, to w konsekwencji, przechodząc na kolejny poziom dojrzałości, problemy te będą się nawarstwiać. Co więcej, będzie to hamowało rozwój organizacji.

Rekapituluując, należy zgodzić się ze stwierdzeniem, że dojrzałość projektową organizacji można traktować jako mechanizm identyfikacji przyczyn sukcesu i porażek w zarządzaniu projektami. Istotne jest natomiast, żeby umieć wyciągnąć wnioski z takiej analizy, unikając takich działań, które mogą stanowić porażkę w zarządzaniu projektami, natomiast powielać i umacniać działania wpływające na jego sukces.

---

<sup>1</sup> W ramach wybranego przez organizację modelu dojrzałości projektowej wyróżnić można kilka poziomów dojrzałości, co wiąże się z koniecznością spełnienia określonych wymagań na każdym z nich.

## 4. Podsumowanie

W wyniku upowszechniania się zorganizowanego podejścia do zarządzania projektami, przedsiębiorstwa zaczęły dążyć do osiągania kolejnych poziomów dojrzałości [Brzozowski, Kopczyński 2011, s. 53]. Stosowanie jednak modeli dojrzałości projektowej niedostosowanych do potrzeb i realiów organizacji, jest będące zjawiskiem powszechnym, nie gwarantuje sukcesu. Dlatego wdrożenie nowych rozwiązań musi przebiegać w sposób ściśle zaplanowany i przemyślany. Działania realizowane w ramach zarządzania projektami powinny podlegać ciągłej kontroli. Tylko takie podejście pozwoli osiągnąć sukces w dłuższej perspektywie czasu.

Kolejne poziomy dojrzałości projektowej przedstawiają ścieżkę rozwoju, dzięki czemu kierownictwo wie, jakie działania są niezbędne, żeby osiągnąć sukces, jakie rozwiązania należy wdrożyć, czego należy unikać bądź co należy korygować. Stąd „logika dojrzałości projektowej jest następująca: wraz ze wzrostem dojrzałości projektowej rośnie skuteczność organizacji w realizacji projektów, zasoby wykorzystywane są efektywnie, doświadczenia projektowe z poprzednich projektów (zarówno sukcesy, jak i porażki) wykorzystywane są w następnych”, osiągnane są cele organizacji, organizacja zdobywa przewagę konkurencyjną i tym samym następuje jej rozwój.

## Literatura

- Andersen E.S., Jessen S.A., *Project maturity in organisations*, „International Journal of Project Management” 2003, 21.
- Brzozowski M., Kopczyński T., *Zarządzanie projektami i zmianami w przedsiębiorstwie*, Advertiva, Poznań 2011.
- Hałaczkiwicz M., *Dojrzałość projektowa organizacji jako wyraz jej ewolucji w obszarze zarządzania projektami*, [w:] H. Czubasiewicz, W. Golnau (red.), *Sukces organizacji. Uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne*, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego: Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2007.
- Hałaczkiwicz M., *Strategiczne zarządzanie projektami szansą na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, nr 4, Sopot 2005.
- Juchniewicz M., *Dojrzałość projektowa organizacji i jej zastosowanie w zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2009a, nr 7-8.
- Juchniewicz M., *Dojrzałość projektowa organizacji*, Biblioteka Project Managera, Warszawa 2009b.
- Kacała J., Wąsowicz M., *Skuteczne zarządzanie projektami w przedsiębiorstwie*, [w:] H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – celowość, skuteczność, efektywność*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- Kerzner H., *Advanced Project Management*, Helion, Gliwice 2005.
- Kerzner H., *Applied Project Management*, John Wiley & Sons, New York 2000.
- Kerzner H., *Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model*, John Wiley & Sons, New York 2001.
- Maylor H., *Project Management*, Harlow, Prentice Hall 1999.

- Mitrofanuk K., *Dojrzałość projektowa organizacji*, „Gospodarka Materiałowa & Logistyka” nr 4, PWE, Warszawa 2006a.
- Mitrofanuk K., *Ocena dojrzałość projektowej organizacji*, Bizarre, Warszawa 2006b.
- Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®) Knowledge Foundation – 2nd Edition, Project Management Institute 2008.
- Schlichter J., *Surveying project management capabilities*, „PM Network” 1999, 13/4.
- Skalik J. (red.), *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- Szymczak M. (red.), *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1978.

## **PROJECT MATURITY AS A MECHANISM OF IDENTIFICATION OF ORIGINS OF SUCCESS AND FAILURES IN THE PROJECT MANAGEMENT**

**Summary:** This article aims to discuss the project maturity as the organization’s ability to understand the causes of success and failures in the process of project management. The starting point is the presentation of the characteristics of the project maturity of the organization and some of its models, which allows next to conclude that organizations that have perfectly mastered the management of projects, operate much more efficiently, are able to cope with change and understand the causes of their success and failures, and in consequence use it for their own benefit which is the development of the organization.

**Keywords:** project maturity, project management, organisational development.