Miesięcznik TNOiK
Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

KLUCZOWE WYZWANIA I BARIERY ORAZ TRENDY W ZARZĄDZANIU PROJEKTAMI Z PUNKTU WIDZENIA PROJEKTÓW REALIZOWANYCH W POLSCE

<https://doi.org/10.33141/po.2019.03.03>

Przegląd Organizacji, Nr 3 (950), 2019, ss. 14-20
www.przegladorganizacji.pl

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Emil Bukłaha, Mateusz Juchniewicz

Wprowadzenie

Aktualne wyzwania w realizacji projektów obejmują cały szereg zagadnień o charakterze procesowym i przekrojowym. Z jednej strony związane są one z kwestiami definiowania działalności jako projektów, błędnego lub nieprecyzyjnego zrozumienia kwestii związanych z cyklem zarządzania projektami, procedurami kompleksowego wyboru przedsięwzięć do realizacji, ich definiowania, planowania, prowadzenia działań wykonawczych i powykonawczych oraz podejmowanych w tych zakresach decyzji o charakterze menedżerskim. Z drugiej – odnoszą się do

obszarów zarządzania ryzykiem, zasobami, zakresem, właściwej kontroli przedsięwzięć w stosunku do ich celów i uzasadnienia biznesowego, wreszcie organizacji struktur projektowych, angażowania interesariuszy, dojrzałości projektowej organizacji czy zarządzania wiedzą projektową. Nie mniej ważnym źródłem zagadnień wyznaczających trendy i bariery w realizacji przedsięwzięć stała się dla autorów niniejszego artykułu również idea projektyzacji i dwuzręczności jako kluczowych koncepcji identyfikujących rolę i znaczenie projektów w realizacji celów organizacji (Trocki,

2018, s. 9–15). W ich przekonaniu powyższe koncepcje stanowią wyzwanie dla osób zarządzających organizacjami ze względu na swoją złożoność, ścisłe relacje między działalnością o charakterze operacyjnym (*run the business*) i projektowym (*change the business*), a także konieczność podejmowania działań w powyższych zakresach w stale zmieniającym się otoczeniu rynkowym.

Potraktowanie powyższych zagadnień jako źródeł wyzwań w zarządzaniu projektami stało się podstawą do zdefiniowania problemu badawczego, polegającego na identyfikacji zagadnień stanowiących zbiór najważniejszych wyzwań i barier, z jakimi muszą mierzyć się obecnie osoby zaangażowane w realizację projektów na różnych szczeblach decyzyjnych, a także trendów rozwojowych w zarządzaniu projektami, ocenianych przez nich jako najistotniejsze w najbliższych latach. Biorąc to pod uwagę, celem artykułu jest prezentacja wyników badań zrealizowanych w 2019 roku w przedsiębiorstwach realizujących projekty w Polsce, obejmujących powyższy zakres zagadnień. Analizę zebranych danych poprzedzono omówieniem problematyki cyklu zarządzania projektami oraz zjawisk projektyzacji i dwuzręczności organizacyjnej w zakresie pozwalającym na pełniejszą interpretację uzyskanych wyników badań.

Miejsce i rola projektów w zarządzaniu

Zarządzanie projektami jako obszar wiedzy w zakresie nauk stosowanych powstało przede wszystkim w odpowiedzi na potrzeby praktyki gospodarczej w sytuacji, gdy tradycyjne metody i narzędzia zarządzania okazały się niewystarczające do skutecznej realizacji dużych, złożonych i niepowtarzalnych przedsięwzięć. W ciągu kilku dekad rozwinęło się od zbioru prostych zasad i narzędzi do kompleksowej i wieloaspektowej subdyscypliny w obszarze nauk o zarządzaniu, z własnym obiektem badań, terminologią oraz podstawami teoretycznymi i metodycznymi (Lichtarski, Wąsowicz, 2017, s. 124). Naukowe podejście do zarządzania projektami znacząco rozwinęło się w okresie II wojny światowej i trwa do dzisiaj. Od tamtych lat można obserwować stały rozwój metod i koncepcji zarządzania projektami. Ma to swoje źródło m.in. w zmieniającym się otoczeniu projektów ze szczególnym uwzględnieniem zmian zachodzących

w funkcjonowaniu przedsiębiorstw i w sposobach rozwoju nowych produktów (Spalek, 2017, s. 106).

Zarządzanie projektami pełni w organizacji kluczową rolę we wdrażaniu zmian, optymalizacji procesów i wprowadzaniu usprawnień, zaś projekty występują we wszystkich obszarach ludzkiej aktywności, poczynając od administracji publicznej i gospodarki, na kulturze i sporcie kończąc (Trocki, 2012, s. 15–20). Choć w literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji projektu (Mingus, 2009; Trocki, 2012; PMBOK Guide, 2013; Wysocki, 2013), jednak niezależnie od ich pochodzenia wszystkie mają pewne elementy wspólne, które zestawione ze sobą pozwalają stworzyć poniższą definicję tego pojęcia. Projekt (przedsięwzięcie) można zdefiniować jako złożoną sekwencję logicznie uporządkowanych działań, mających określony cel i (o ile to możliwe) produkty końcowe o zdefiniowanych wymaganiach jakościowych, a także zasoby i środki potrzebne do ich osiągnięcia oraz wyznaczone ramy czasowe (początek i koniec). Projekt ma najczęściej charakter innowacyjny, niepowtarzalny, wnoszący unikatową wartość dodaną do organizacji, zaś jego realizacja jest obarczona wyższym ryzykiem niepowodzenia niż wykonywanie działań o charakterze procesowym (powtarzalnym). Realizacja projektów jest zwykle rozciągnięta w czasie, wymaga zaangażowania znacznych, lecz limitowanych środków i zasobów, opiera się na pracy zespołowej wyspecjalizowanych wykonawców i może być związana z wysokim ryzykiem technicznym, organizacyjnym, ekonomicznym oraz prestiżowym (Mingus, 2009; Trocki, 2012; PMBOK Guide, 2013; Wysocki, 2013; Zandhuis, Stellingwerf, 2013). Powyższe cechy stanowią między innymi o powodach istnienia szerokiego zakresu wyzwań w zarządzaniu projektami.

Modelowe przedstawienie przebiegu etapów zarządczych projektu z uwzględnieniem procesu podejmowania decyzji w każdej jego fazie opisuje zagadnienie cyklu zarządzania projektem. Choć koncepcja ta opiera się na założeniu, że pomimo rozbieżnych celów, wielkości i sposobów realizacji projektów można określić wspólny dla nich wszystkich zestaw procesów zarządczych, to w literaturze przedmiotu nie istnieje jeden, powszechnie akceptowany cykl zarządzania projektami. Aby zobrazować stopień różnicowania tej problematyki, w tabeli 1 zestawiono wybrane sposoby definiowania tego cyklu¹.

Tabela 1. Wybrane sposoby podziału cyklu zarządzania projektem

Rok	Autor/ Koncepcja	Elementy cyklu				
		Programowanie	Identyfikacja	Formułowanie	Wdrażanie i monitorowanie	Ewaluacja i audyt
2004	Standard PCM					
2004	Z. Szyjewski	Specyfikacja wymagań	Projektowanie	Implementacja	Testowanie	Wdrożenie i pielęgnacja
2012	Norma ISO 21500	Inicjowanie	Planowanie	Realizacja	Kontrolowanie	Zamykanie
2012	M. Trocki	Inicjowanie	Definiowanie	Planowanie	Wykonawstwo	Zakończenie
2013	Standard PMBoK	Inicjowanie	Planowanie	Realizacja	Monitorowanie i kontrola	Zakończenie (zamknięcie)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bukłaha, 2019, s. 49

Biorąc powyższe zestawienie pod uwagę, można za- uważać, że pomimo różnic w pochodzeniu konkretnych koncepcji opisują one w zasadzie te same etapy cyklu: wstępne (inicjowanie i definiowanie), planistyczne (formułowanie i planowanie), wykonawcze (realizowanie, wdrażanie, implementacja i wykonawstwo), kontrolne (kontrolowanie, monitorowanie, testowanie) i fazę zamknięcia projektu (zamykanie, zakończenie). Nazwy oraz liczba etapów w każdym cyklu wynikają m.in. z potrzeb kontrolnych i nadzorczych pochodzących od zespołów wykonawczych, organizacji zlecających projekt oraz kluczowych interesariuszy zaangażowanych w jego realizację, a także specyfiki i wielkości przedsięwzięcia oraz branży i dziedziny gospodarki, której dotyczy. Daje to dobry obraz ścierających się koncepcji z tego zakresu, co z jednej strony może zwiększać chaos terminologiczny utrudniający wyłonienie się jednej uznanej koncepcji podziału procesu zarządzania projektami na etapy, a z drugiej strony wskazuje na mnogość podejść, jakie można zastosować w obszarze zarządczym realizacji projektów. Z tego powodu w przekonaniu autorów ta problematyka stanowi kolejne istotne źródło wyzwań związanych z realizacją projektów.

Dwuzręczność i projektizacja na poziomie organizacji

Biorąc pod uwagę główne sposoby działalności organizacji, jej aktywność można podzielić na dwie kategorie: działania operacyjne (procesowe, rutynowe) i projektowe (innowacje, zmiany, transformacje). Zjawisko zdolności organizacji do znalezienia równowagi między działalnością powtarzalną a projektową zyskało w literaturze przedmiotu nazwę dwuzręczności (*ambidexterity*) (Zakrzewska-Bielawska, 2016, s. 435–449; O'Reilly, Tushman, 2004, s. 74–81; Czakon, 2012, s. 7–10; Trocki, 2018, s. 21). Od wydajności procesów i skuteczności realizacji projektów zależy wynik finansowy, wzrost wartości czy stopień osiągnięcia celów strategicznych organizacji. O ile działalność powtarzalna zapewnia ciągłość jej działania, o tyle realizacja przedsięwzięć pozwala na jej transformację. Operacje obejmują powtarzalne czynności (*run-the-business*), takie jak wytwarzanie, serwis i produkcja, podczas gdy projekty dotyczą niepowtarzalnych, pojedynczych inicjatyw (*change-the-business*), takich jak wdrażanie nowych produktów, ulepszanie istniejących usług czy inwestowanie w infrastrukturę firmy, których przykładami są właśnie projekty. Zależność ta została przedstawiona na rysunku 1.

Propozycje usprawnień, zmiany technologii, rozwoju nowych produktów mogą wynikać z obserwacji działalności operacyjnej. Z kolei działalność transformacyjna ma za zadanie zmieniać sposób prowadzenia organizacji tak, by podnieść efektywność działań operacyjnych. Skuteczność w realizacji celów strategicznych organizacji, zdolność do działania w długim okresie są więc warunkowane sprawnością zarówno w działalności operacyjnej, jak i w coraz większym stopniu transformacyjnej (Juchniewicz, 2017, s. 7).

Rys. 1. Zależność między działalnością operacyjną i transformacyjną

Źródło: Juchniewicz, 2017, s. 6

Przy dużych wymaganiach dotyczących rozwoju i innowacji udział operacji w większości organizacji zmniejsza się, a udział projektów rośnie. Ten trend dał się zaobserwować na początku XX wieku i jest coraz wyraźniejszy w prawie każdej organizacji oraz branży: nie tylko cykle życia stały się krótsze, lecz także klienci wymagają obecnie coraz większej różnorodności i możliwości wyboru, zmuszając firmy do oferowania większej liczby produktów na prawie każdym rynku (Shenhar, Dvir, 2008, s. 3). W tym ujęciu jako podstawę do ilości i rodzajów wyzwań stojących przed kierownikami projektów można zaliczyć m.in. takie trendy, jak: rosnąca skala i złożoność problemów zarządzania, wysoka dynamika zmian otoczenia i warunków działania, rosnące potrzeby innowacyjnych rozwiązań problemów zarządzania, interdyscyplinarność wyzwań stojących przed organizacjami i wynikające z tego problemy komunikacyjne i koordynacyjne oraz istotne znaczenie skutecznej realizacji przedsięwzięć dla pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

W obliczu coraz szybszych zmian oczekiwań klientów, konieczności ciągłej zmiany modelu biznesowego organizacje stają przed dylematem, w jaki sposób zapewnić ciągłość działania. W ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat można zaobserwować trwałą ewolucję modeli biznesowych w kierunku zarządzania przez projekty. Wzrost znaczenia projektów dla organizacji, a co za tym idzie – dla gospodarki, zainspirował z jednej strony rozwój narzędzi, wytycznych i metodyk zarządzania projektami, a z drugiej spowodował skierowanie uwagi na samo zjawisko, określane mianem projektizacji (inaczej: projektyfikacji, ang. *projectification*), opisanej po raz pierwszy w 1995 roku przez Ch. Midlera (1995, s. 363–375). Pierwotnie oznaczała rosnący i stabilny trend znaczenia projektów w działalności organizacji, w późniejszym okresie skutkujący również zmianami w systemach zarządzania, strukturze organizacyjnej oraz metodach pomiaru efektywności jej działania. W pierwszej fazie projektizacji organizacja skupia się na sprawnym zarządzaniu pojedynczymi projektami. Pojawia się świadomość ich znaczenia dla organizacji. W kolejnym stadium zarządzanie projektami stanowi kluczowy obszar

zarządzania całą organizacją. Wdrażane są mechanizmy zarządzania wieloma projektami. Ostatnie stadium to sytuacja, gdy projekty stanowią podstawową formę działania organizacji (Juchniewicz, 2017, s. 7). Inne systemy zarządzania są podporządkowane realizacji projektów, zaś istotny nacisk kładzie się na rozwój kompetencji w obszarze zarządzania pojedynczymi, jak też wieloma projektami realizowanymi równocześnie.

Dzięki projektyzacji organizacje łatwiej dostosowują się do zmian w otoczeniu i do wymagań klientów oraz stają się bardziej innowacyjne (Trocki, 2018, s. 10–12). Z drugiej strony to zjawisko generuje nowe wyzwania o charakterze społecznym, szczególnie w zakresie sposobów pracy, rozwoju kariery i stabilności zatrudnienia. W efekcie zmusza to ustawodawców do dopasowania prawa pracy, przedsiębiorców do innego niż obecnie planowania produkcji i organizacji pracy podległych im osób, zaś pracowników do wyboru nowych, długofalowych ścieżek rozwoju zawodowego. Stanowi to kolejne źródło wyzwań w zakresie zarządzania projektami, które będzie podstawą odniesienia do omówienia wyników badań uzyskanych przez autorów.

Badania empiryczne w zakresie wyzwań, trendów i barier dla zarządzania projektami w organizacjach w Polsce

Metoda badawcza

Głównym celem badania było sondażowe określenie głównych wyzwań, trendów i barier dla zarządzania projektami w opinii osób zaangażowanych w projekty na różnych szczeblach zarządzania. Uzyskane wyniki mogą stanowić wstęp do pogłębionych badań jakościowych.

Badania zrealizowano w 2019 r. Rozdysponowano 140 ankiet, zebrano 60 prawidłowo wypełnionych kwestionariuszy. A zatem zwrotność wyniosła prawie 43%, co można uznać za dobry wynik. Z pewnością częściowo na wysoką zwrotność wpłynął fakt bezpośredniego kontaktu respondentów z przeprowadzającymi badania

Charakterystyka próby badawczej

W badaniu wzięły udział osoby zaangażowane w projekty na różnych stanowiskach. W tabeli 2 przedstawiono zestawienie funkcji pełnionych przez respondentów. Ze względu na trudność w zdefiniowaniu populacji badawczej niemożliwy był dobór próby losowej lub quasi-losowej. Zdecydowano się przeprowadzić badania z doбором celowym. Polegało to na wyborze do badania organizacji realizujących projekty, a w ramach tych organizacji – osób zaangażowanych w proces zarządzania projektami na różnych poziomach decyzyjnych.

Zdecydowana większość, prawie 40% respondentów pracuje w charakterze kierowników projektów, zaś 6,7% reprezentowało kierownictwo wyższego szczebla, jednocześnie zdecydowana większość respondentów (75%) była bezpośrednio zaangażowana w projekt – jako kierownik projektu, członek zespołu lub specjalista/ekspert/doradca.

W tabeli 3 przedstawiono sektory działalności organizacji, w których zatrudnieni byli respondenci.

Tabela 2. Funkcje pełnione przez respondentów

Funkcja	Częstość	Procent
Kierownik projektu	23	38,3%
Członek zespołu projektowego	11	18,3%
Specjalista/ekspert/doradca	11	18,3%
Kierownictwo średniego szczebla	6	10,0%
Kierownictwo organizacji	4	6,7%
Personel wykonawczy	4	6,7%
Inne	1	1,7%
Ogółem	60	100,0%

Źródło: opracowanie własne

Tabela 3. Sektor działalności organizacji

Sektor	Częstość	Procent
Inne	20	33,3%
Usługi dla ludności	6	10,0%
Budownictwo ogólne	5	8,3%
Produkcja i dystrybucja energii	4	6,7%
Transport i logistyka	3	5,0%
Organizacja pozarządowa	3	5,0%
Motoryzacja	3	5,0%
Konsulting	3	5,0%
IT	3	5,0%
Budownictwo przemysłowe	3	5,0%
Usługi finansowe	2	3,3%
Przemysł maszynowy	2	3,3%
Farmaceutyczny	2	3,3%
Telekomunikacja	1	1,7%
Ogółem	60	100,0%

Źródło: opracowanie własne

Następnie poproszono respondentów o oszacowanie, jaki procent czasu pracy poświęcają na pracę w projektach. Zestawienie odpowiedzi zaprezentowano na rysunku 1.

Jedna czwarta respondentów szacuje (15 osób), że ponad 90% ich czasu pracy zajmują projekty. Z kolei połowa respondentów spędza nad projektami ponad 70% czasu pracy. Wskazuje to na wysoki poziom projektyzacji na poziomie jednostki.

Rys. 2. Odsetek czasu poświęcany na pracę w projektach
Źródło: opracowanie własne

Odpowiedzi na pytania o szacowany odsetek przychodów generowanych w organizacji przez projekty nie dały satysfakcjonujących wyników. Ponad połowa (32 z 60) respondentów nie była w stanie wskazać tych szacunków. Z drugiej strony – 20% respondentów oszacowało, że ich organizacje czerpią ponad 90% przychodów z projektów.

Wyniki badań

W ramach wywiadów poproszono respondentów o wskazanie trzech zagadnień:

- Największe wyzwania w pracy kierownika projektu.
- Kluczowe trendy rozwojowe zarządzania projektami.
- Kluczowe bariery dla rozwoju zarządzania projektami.

W kwestionariuszu zaproponowano respondentom listę odpowiedzi oraz pole do wpisywania własnych propozycji. Listę odpowiedzi opracowano na podstawie przeglądu literatury (Gemuenden, Shoper, 2015; Bredillet, 2006; Crawford i in., 2006; Kloppenborg, Opfer, 2002; Gemunden, Schoper, 2015)

Syntetyczne wyniki przedstawiono w tabelach 4–6.

Tabela 4. Największe wyzwania w pracy kierowników projektów

Wyzwanie	Częstość	Procent
Dotrzymanie terminów	16	26,7%
Zaspokojenie oczekiwań interesariuszy	8	13,3%
Motywowanie członków zespołów projektowych do efektywnej pracy	8	13,3%
Osiągnięcie założonych parametrów jakościowych produktów projektu	7	11,7%
Sprawne zarządzanie ryzykiem projektu	5	8,3%
Przygotowanie wiarygodnych planów	5	8,3%
Dotrzymanie budżetu	5	8,3%
Zapewnienie sprawnej komunikacji w zespole	4	6,7%
Inne	2	3,3%
Ogółem	60	100,0%

Źródło: opracowanie własne

Z uzyskanych danych wynika, że najważniejszym wyzwaniem dla badanych kierowników projektów było dotrzymanie założonych terminów realizacji projektu. Jednocześnie dotrzymanie budżetu zostało wskazane jedynie przez 5 osób. Wobec dość popularnych w dyskusjach o zarządzaniu projektami stwierdzeń o problemach w komunikacji nieco zaskakuje wskazanie tego zagadnienia jako wyzwania jedynie przez 4 osoby z 60 ankietowanych. W ramach wywiadów respondenci wskazali również inne zagadnienia, niewymienione w ankiecie:

- Dobór właściwych, kompetentnych osób do zespołu.
- Adekwatne oddelegowanie do prac projektowych (odjęcie bieżących obowiązków).

Kolejne pytanie dotyczyło głównych trendów w rozwoju zarządzania projektami. Wskazania respondentów przedstawiono w tabeli 5. Każda osoba biorąca udział w badaniu mogła wskazać maksymalnie trzy trendy.

Tabela 5. Główne trendy w rozwoju zarządzania projektami

Lp.	Zagadnienie	Częstość	Procent
1	Wsparcie pracy zespołów projektowych przez rozwiązania takie jak AI, VR	27	20,30%
2	Rozwój projektów międzynarodowych	24	18,05%
3	Rozwój narzędzi IT wspierających pracę kierowników projektów	21	15,79%
4	Wzrost znaczenia niepieniężnych narzędzi motywacji	20	15,04%
5	Wzrost znaczenia zagadnień zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności w projektach	18	13,53%
6	Rozwój podejścia Agile	14	10,53%
7	Wzrost znaczenia tzw. megaprojektów	6	4,51%
8	Wzrost znaczenia międzynarodowych, uznanych certyfikatów fachowych	2	1,50%
9	Inne	1	0,75%

Źródło: opracowanie własne

Niemal połowa respondentów wskazała na spodziewany rozwój wsparcia kierowników projektów przez rozwiązania takie jak sztuczna inteligencja i wirtualna rzeczywistość. Wyniki te okazały się mocno skorelowane ze wskazaniem „rozwój narzędzi IT wspierających pracę kierowników projektów (21 wskazań). Co ciekawe, jedynie 14 osób wskazało rozwój znaczenia podejścia Agile w zarządzaniu projektami. Może to oznaczać stopniowy spadek „fascynacji” podejściem zwinnym, obserwowanej przez ostatnie lata w środowisku zarządzania projektami. Na uwagę zasługują wskazania na miejscach 4. i 5. Pierwsze z nich to „Wzrost znaczenia niepieniężnych narzędzi motywacji”. Wśród proponowanych rozwiązań pojawiają się np. elastyczny czas pracy, możliwość rozwoju kompetencji, możliwość pracy w środowisku międzynarodowym, praca w projekcie bez wychodzenia z domu. Wpisuje się to w globalne trendy dotyczące zmiany modelu zatrudnienia w wielu sektorach gospodarki. Zagadnienie 5, które wskazało 18 osób, dotyczy zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności działalności projektowej. W obliczu globalnych wyzwań stojących przed naszą cywilizacją również kierownicy projektów będą w coraz większym stopniu uwzględniać te kwestie w swojej pracy. Niestety, tematy te są wciąż słabo rozwinięte w Polsce. Potwierdziły to badania zrealizowane przez zespół badawczy (Trocki, 2019) w latach 2017–2018 na podstawie modelu P5 autorstwa Global Project Management.

Ostatnie pytanie dotyczyło głównych barier w rozwoju podejścia projektowego w organizacji. Podobnie jak w przypadku poprzedniego pytania, respondenci mogli wskazać maksymalnie trzy odpowiedzi (tab. 6).

Tabela 6. Główne bariery w rozwoju podejścia projektowego w organizacji

Zagadnienie	Częstość	Procent
Brak/niespójne wsparcie kierownictwa najwyższego szczebla	36	29,27%
Kultura organizacji nie sprzyja podejściu projektowemu	27	21,95%
Brak zasobów/środków na rozwój zarządzania projektami	18	14,63%
Przekonanie, że podejście projektowe w organizacji nie jest potrzebne	16	13,01%
Przekonanie, że podejście projektowe nie działa/nie przynosi spodziewanych korzyści	15	12,20%
Przekonanie, że zarządzanie projektami w organizacji działa sprawnie	9	7,32%
Inne	2	1,63%

Źródło: opracowanie własne

Przedstawione wyniki wskazują, że w badanych organizacjach istnieją poważne bariery rozwoju podejścia projektowego. Przede wszystkim to brak wsparcia

kierownictwa wyższego szczebla (wskazana przez aż 60% respondentów). Z kolei niemal połowa respondentów wskazuje, że kultura organizacji nie sprzyja podejściu projektowemu. Usunięcie tych dwóch barier wymaga długofalowych inicjatyw, których ryzyko niepowodzenia jest znaczne. W obliczu opisanych we wcześniejszych częściach artykułu zagadnień dotyczących projektowania działalności, interesujący jest fakt, że 16 respondentów wskazało, że w ich organizacji panuje przekonanie, że podejście projektowe nie jest potrzebne.

Podsumowanie

W obliczu wzrostu znaczenia projektów w działalności zarówno pojedynczych organizacji, jak i całych sektorów i gospodarek, zmianie będą ulegały modele zarządzania i stosowane narzędzia. Zarządzanie projektami również przechodzi istotne zmiany. Po okresie rozwoju instrumentalnego, późniejszej fazy rozwoju zagadnień instytucjonalnych i personalnych, a ostatnio podejścia sytuacyjnego i zwinnego obecnie coraz częściej podejmuje się próby nakreślenia nowej fazy rozwoju. Wśród głównych trendów wskazuje się tematy związane ze zrównoważonym rozwojem z jednej strony i postępującą informatyzacją, wirtualizacją i automatyzacją z drugiej.

Uzyskane wyniki pozwoliły w sposób sondażowy określić główne wyzwania, z którymi muszą zmierzyć się kierownicy projektów, spodziewane trendy rozwojowe zarządzania projektami i bariery w rozwoju podejścia projektowego w organizacji.

Obecnie w sposób naturalny wskazuje się na rozwój narzędzi IT, które wspierają pracę w niemal każdej dziedzinie ludzkiej aktywności. Coraz mocniej akcentowane są zagadnienia zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności działalności projektowej. Wydaje się, że po fali zainteresowania podejściem Agile, koncepcja ta nieco traci na znaczeniu. Z kolei niepokojące są wyniki dotyczące głównych barier w rozwoju podejścia projektowego w organizacjach. Wciąż jest niska świadomość potrzeby rozwijania tego obszaru wśród kierownictwa wyższego szczebla. W opinii autorów, koresponduje to z badaniami dojrzałości projektowej prowadzonymi w Katedrze Zarządzania Projektami SGH w Warszawie od 2009 r. (Wyrozębski i in., 2012), które niezmiennie wskazują na niską dojrzałość organizacji w Polsce.

Przeprowadzone badania stanowią wstęp do szerszego programu badawczego. Autorzy planują zwiększenie liczności próby badawczej, uzupełnienie badań ilościowych jakościowymi, prowadzenie badań w określonych sektorach/branżach.

dr Emil Bukłaha
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Kolegium Zarządzania i Finansów
ORCID: 0000-0002-5271-7885
e-mail: ebukla@sgh.waw.pl

dr Mateusz Juchniewicz
 Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
 Kolegium Zarządzania i Finansów
 ORCID: 0000-0002-3598-2679
 e-mail: Mateusz.juchniewicz@sgh.waw.pl

Przypis

¹⁾ Należy zaznaczyć, że cykl zarządzania projektem różni się od cyklu życia projektu. Ten pierwszy stanowi modelowe przedstawienie przebiegu procesów zarządczych projektu, uwzględniający procesy decyzyjne w każdej jego fazie, natomiast drugi jest uogólnionym przedstawieniem przebiegu wyłącznie procesów wykonawczych projektu w czasie, określającym zróżnicowanie sytuacji występujących w trakcie jego realizacji (Trocki, 2012, s. 68–74).

Bibliografia

- [1] A Guide to Project Management Body of Knowledge (PM-BOK Guide), 5th Edition (2013), wydanie polskie, MTDC, Warszawa.
- [2] Bredillet C.N. (2006), *The Future of Project Management: Mapping the Dynamics of Project Management Field in Action*, [in:] D.I. Cleland, R. Gareis (eds.), *Global Project Management Handbook*, 2nd Edition, McGraw-Hill, New York, pp. 3–1–3–24.
- [3] Bukłaha E. (2019), *Menedżerski controlling projektów – koncepcje i wyniki badań*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa.
- [4] Crawford L., Pollack J., England D. (2006), *Uncovering the Trends in Project Management: Journal Emphasis over the Last 10 Years*, „International Journal of Project Management”, Vol. 24, pp. 175–184.
- [5] Czakon W. (2012), *Równowaga a wzrost–relacja odwróconego U w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, Nr 10, s. 7–10.
- [6] Gemuenden H., Schoper Y. (2015), *Future Trends in Project Management*, Survey Report
- [7] Juchniewicz M. (2017), *Model doskonalenia w zarządzaniu projektami – klasyfikacja koncepcji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, Nr 10, s. 6.
- [8] Kloppenborg T., Opfer W. (2002) *The Current State of Project Management Research: Trends, Interpretation and Predictions*, „Project Management Journal”, Vol. 33(2), pp. 5–18.
- [9] Knoepfel H., Martinez-Almela J. (eds.), (2016) *Future Trends in Project, Programme and Portfolio Management 2016*, Proceedings IPMA Expert Seminar 2016.
- [10] Lichtarski J.M., Wąsowicz M. (2017), *Zarządzanie projektami – stan i perspektywy rozwoju subdyscypliny*, [w:] K. Jędralska, W. Dyduch (red.), *Prace Naukowe UE w Katowicach. Nauki o zarządzaniu: dokonania, trendy, wyzwania*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice, s. 124–136.
- [11] Midler Ch. (1995), „Projectification” of the Firm: The Renault Case, „Scandinavian Journal of Management”, No. 11, pp. 363–375.
- [12] Mingus N. (2009), *Zarządzanie projektami*, Helion, Gliwice.

- [13] O'Reilly C.A., Tushman M.L. (2004), *The Ambidextrous Organization*, „Harvard Business Review”, Vol. 82, No. 4, pp. 74–81.
- [14] Shenhar A.J., Dvir D. (2008), *Nowe spojrzenie na zarządzanie projektami*, APN Promise, Warszawa.
- [15] Trocki M. (2012), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa.
- [16] Trocki M. (2018), *Project governance – kształtowanie ładu projektowego organizacji*, „Studia i Prace KZiF SGH”, Nr 159, s. 9–23.
- [17] Trocki M. (red.), (2019), *Spółeczna odpowiedzialność działalności projektowej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- [18] Spalek S. (2017), *Zarządzanie projektami w erze przemysłu 4.0*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, Nr 9, s. 106–112.
- [19] Wyrozębski P., Juchniewicz M., Metelski W. (2012), *Wiedza, dojrzałość, ryzyko w zarządzaniu projektami. Wyniki badań*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- [20] Wysocki R.K. (2013), *Efektywne zarządzanie projektami*, Onepress, Gliwice.
- [21] Zakrzewska-Bielawska A. (2016), *Paradoks eksploracji i eksploatacji – ambidexterity w zarządzaniu strategicznym*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, Nr 420, s. 435–449.
- [22] Zandhuis A., Stellingwerf R. (2013), *ISO 21500. Guidance on Project Management*, Van Haren Publishing, Herengobosch NL.

Key Challenges and Barriers and Trends in Project Management from the Point of View of Projects Implemented in Poland

Summary

In recent years, projects have become an important part of the activities in almost every organisation. Some authors have even developed new terms describing the growing importance of projects – i.e. projectification. Hence, organizations face the challenge of the so-called ambidexterity – the ability to manage both repeatable (process) as well unique (project) activities efficiently. In the face of these interesting challenges, the authors decided to conduct a survey aimed at identifying most important challenges, trends and barriers in project management. The aim of the article is to present the results of the research carried out in year 2019 in enterprises implementing projects in Poland, covering the abovementioned range of issues. First, the authors defined the phenomenon of projectification and ambidexterity. Then, synthetic results of research on a group of 60 persons involved in projects in organizations operating in Poland have been presented and discussed. The article finishes with a summary in which potential directions for further research in the abovementioned field have been indicated.

Keywords

project, project management, projectification, ambidexterity