

Dr Waldemar Walczak

Spoleczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź
waldek.lodz@wp.pl

Orientacja na cele w zarządzaniu projektami

Abstrakt

Podjęte w artykule rozważania akcentują ważność problematyki odnoszącej się do zagadnień związanych z właściwą identyfikacją i formułowaniem celów, które mają istotne znaczenie dla praktyki zarządzania projektami.

Projekty charakteryzują unikalne i złożone procesy podejmowane z zamiarem osiągnięcia precyzyjnie zdefiniowanego celu i uzyskania konkretnych korzyści (rezultatów), które są realizowane przy uwzględnieniu tzw. ograniczeń projektowych, takich jak: zakres, budżet, czas i jakość projektu. Zaproponowana metodyka wytyczania celów jest istotna z punktu widzenia przygotowywania planu projektu, umożliwia alokację zasobów, dopasowanie budżetu i ram czasowych, niezbędnych dla skutecznej realizacji i zakończenia projektu.

Analizując znaczenie celów, zwrócono szczególną uwagę na funkcje, jakie osiągają cele w zarządzaniu projektami. Cele wyjaśniają i dostarczają informacji, co zamierzamy osiągnąć, są podstawą dla wytyczania zadań, umożliwiają koordynowanie działań, organizowanie pracy, oraz pozwalają na kontrolę i ocenę stopnia realizacji zadań. Wiedza z przedmiotowego zakresu, zrozumienie istoty zagadnień dotyczących umiejętnego wytyczania celów wydaje się konieczna dla rozwijania niezbędnych umiejętności dla współczesnych menedżerów, odpowiedzialnych za zarządzanie projektami.

Definiowanie projektu na gruncie nauk o zarządzaniu

Pojęcie „projekt” w języku polskim może być rozpatrywane w zależności od przyjętego podejścia oraz kontekstu. Projekt w ujęciu ogólnym może być interpretowany jako plan działania, zakładana inicjatywa bądź pomysł.

„Projekt” jako termin w kontekście prawnym oznacza wstępny dokument, przedstawiający np. propozycję zmian, nowe regulacje prawne, zmianę dotychczasowych przepisów. W takim znaczeniu akcentowana jest propozycja nowych rozwiązań, zmiana dotychcza-

sowych, która może zostać zaakceptowana lub odrzucona przez organ właściwy do rozpatrywania i przyjęcia przedkładanego rozwiązania. Na gruncie nauk technicznych słowo „projekt” może oznaczać np. szkic, rysunek techniczny, architektoniczno-budowlany, przedstawiający ogólny plan pomieszczeń, schemat planowanej instalacji, rozwiązań technologicznych.

W naukach o zarządzaniu projekt jest pojęciem rozumianym w aspekcie organizacyjnym oraz procesowym, jako umiejętne połączenie celowo zaplanowanych, zintegrowanych i skoordynowanych ze sobą działań, podejmo-

wanych z zamiarem osiągnięcia precyzyjnie zdefiniowanego celu i uzyskania konkretnych rezultatów. Projektem nazywamy zaplanowane i realizowane przedsięwzięcie, charakteryzujące się (por. Stabryła 2006, Pawlak 2007, Trocki 2003):

- ukierunkowaniem na realizację określonego celu;
- koordynowaniem wzajemnie powiązanych ze sobą działań;
- zespołową realizacją (udziałem kapitału ludzkiego);
- wysokim stopniem złożoności;
- unikalnością, niepowtarzalnością;
- współpracą i współdziałaniem specjalistów z różnych dziedzin;
- realizacją w określonym czasie (określony termin rozpoczęcia i zakończenia);
- określonym budżetem i zasobami zaangażowanymi w realizację przedsięwzięcia;
- odrębnością organizacyjną i strukturalną (wykraczaniem poza zakres codziennych, rutynowych działań realizowanych w danej organizacji);
- obecnością określonej grupy beneficjentów i osoby odpowiedzialnej za realizację;
- występowaniem określonego stopnia ryzyka – wieloczynnikowo uwarunkowanego i czasami trudnego do precyzyjnego przewidzenia.

Wymienione warunki są konieczne, aby realizowane przedsięwzięcie można było rozpatrywać jako projekt. Należy podkreślić, że mianem projektu można określić przedsięwzięcie realizowane w ramach określonej organizacji. Powinno być ono przedsięwzięciem nowym, nietypowym, odmiennym od działań rutynowych, takim, z którym dana organizacja nie miała nigdy wcześniej do czynienia.

Stwierdzenie, że projekt jest realizowany w ramach organizacji, nie oznacza, że nie mogą w nim uczestniczyć osoby spoza niej lub inne organizacje. W praktyce coraz częściej występują przypadki, kiedy projekty są realizowane przez kilka organizacji, samorządów lokalnych bądź przedsiębiorstw zaangażowanych na zasadach partnerstwa. Tworzy się również tzw. konsorcja.

Projekty są z zasady interdyscyplinarne, co oznacza, że wykraczają poza granice funkcjonalne pojedynczych, wyodrębnionych działów organizacji, w której projekt jest realizowany, i wymagają zaangażowania specjalistów z różnych dziedzin. Dość często taka sytuacja może powodować dodatkowe problemy z organizowaniem współpracy, a także stwarza utrudnienia dotyczące szybkiego i sprawnego przepływu informacji oraz zasad wzajemnego komunikowania się. Mając na uwadze, że projekty są realizowane w ramach istniejących organizacji, systemów, oraz są związane wykorzystaniem ich zasobów ludzkich, zdarza się, iż możliwe jest pojawienie się konfliktów interesów między zadaniami wytyczanymi przez kierownika projektu a istniejącą hierarchią służbową i rutynowymi działaniami pozostałych departamentów firmy. Projekt jest bowiem oddzielony organizacyjnie od pozostałych działań realizowanych w ramach danej organizacji. Trzeba jednak pamiętać, że osoby oddelegowane do realizacji celów projektu z reguły przestają angażować się w dotychczasowe zawodowe obowiązki, jak również mogą na partnerskich zasadach współpracować z menedżerami, którzy zajmują znacznie wyższe stanowiska w hierarchii służbowej niż ich aktualni przełożeni. Taka sytuacja jest jednak ograniczona w czasie, co oznacza, że po zakończeniu

realizacji projektu dany pracownik wraca do swoich stałych obowiązków i zespołu.

Każdy projekt ma odrębną i specyficzną, tymczasową strukturę organizacyjną, a realizowane zadania często charakteryzują się innowacyjnością w porównaniu do dotychczasowych działań podejmowanych w danej organizacji. Praktyka dowodzi, że dość często zdarza się, iż projekty są związane ze znacznymi inwestycjami, co rzutuje na fakt, iż jest to obszerne i skomplikowane przedsięwzięcie, integrujące kilka jednostek organizacyjnych. Można powiedzieć, że projekt swoim zakresem obejmuje zaplanowanie i celowe wykorzystywanie posiadanych zasobów finansowych, rzeczowych i materialnych, zespolonych ludzkim zaangażowaniem – dzieleniem się swoją wiedzą, kompetencjami, doświadczeniem, na rzecz wykonania wspólnej pracy, która musi być zakończona w określonym czasie.

Szczególnie ważnym czynnikiem, bezpośrednio oddziałującym na efektywność realizacji projektu, jest kapitał ludzki, i należy o tym koniecznie pamiętać.

J. Highsmith podkreśla znaczenie interakcji międzyludzkich jako istotnego wymiaru rzutującego na efektywność pracy zespołu projektowego. Podejście takie wymaga od kierownika projektu skoncentrowania się na tym, żeby pracownicy wykazywali się kreatywnością. W tym kontekście umiejętność odgrywania przez niego roli przywódcy i faktycznego lidera zespołu projektowego polega na motywowaniu, rozwiązywaniu konfliktów, zapewnieniu sprawnej komunikacji oraz stworzeniu optymalnych warunków dla rzetelnej współpracy i wzajemnego zaufania, co jest uznawane za kluczowe czynniki

sukcesu projektu (Highsmith 2007, p. 72–84). Postawy oraz zachowania organizacyjne pracowników zaangażowanych na rzecz danego projektu są przede wszystkim pochodną motywacji.

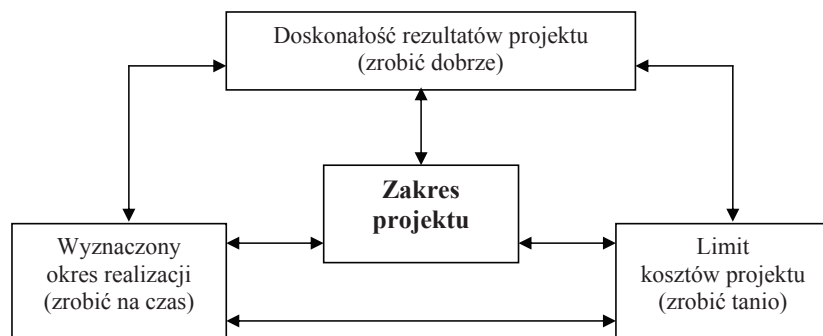
Realizacja projektu jest zazwyczaj związana z niepewnością z punktu widzenia rzeczowego i merytorycznego rozwiązania problemu (kształtem systemu, jaki powstanie w ramach projektu) oraz ryzykiem. Na ogół niepewność ta spada sukcesywnie w miarę postępu prac, jednak nie zawsze jest to regułą. Charakter projektu zmienia się w poszczególnych fazach jego realizacji i można wskazać granice poszczególnych etapów. Na zakończenie poprzedniej fazy ma zazwyczaj wpływ zatwierdzenie i przyjęcie jej wyników, a na początku następnej podejmowane są uzgodnienia i decyzje określające dalsze działania. Może się również okazać, że przechodząc do kolejnego etapu prac, realizacja projektu staje się coraz bardziej niepewna z powodu wielu nieprzewidzianych czynników. Dlatego też w literaturze przedmiotu pojawia się porównanie zarządzania projektami do sztuki przetrwania (Jones 2009).

Dekompozycja celów projektu

Dekompozycja celów na konkretne działania i zadania jest utożsamiana jako jeden z głównych atrybutów każdego projektu. Można zatem powiedzieć, że projekt jest złożonym przedsięwzięciem, obejmującym swoim zakresem właściwie zintegrowane działania podejmowane dla osiągnięcia wcześniej zdefiniowanych celów.

Złożoność wynika z szeregu działań, które należy podjąć i wykonać w odpowiedniej kolejności tak, aby umożliwić i zapewnić skuteczną realizację wytyczonych celów.

Rysunek 1. Elementy celów projektów



Źródło: Trocki, Grucza 2007, p. 19.

Należy wyraźnie podkreślić, że każdy projekt musi mieć jasno zdefiniowany i precyzyjnie wytyczony cel nadrzędny, którego osiągnięcie stanowi potwierdzenie skuteczności zaplanowanych i podejmowanych

działań. Zdefiniowany i zaakceptowany dla konkretnego projektu cel nadrzędny (również może być określany mianem celu ogólnego) jest punktem wyjścia do wytyczenia tzw. celów częściowych, które powinny charakteryzować się dużą szczegółowością. Trzeba dostrzegać zależności oraz implikacje, że to właśnie realizacja wszystkich zakładanych celów częściowych staje się elementem warunkującym osiągnięcie celu nadrzędnego.

Osiągnięcie celu nadrzędnego jest kluczowym czynnikiem i najważniejszym kryterium oceny danego projektu. Należy dodać, że osiągnięcie zamierzonego nadrzędnego celu projektu stanowi pochodną realizacji celów częściowych. Złożoność, zakres i charakter realizowanego przedsięwzięcia determinują liczbę celów częściowych oraz ich wymiar. Bardzo ważnym elementem jest prawidłowe sformułowanie celów, które jednocześnie pozwala i umożliwia dokonanie obiektywnej oceny stopnia ich realizacji. Możemy wyróżnić następujące wymiary, które posiada każdy wytyczony cel:

- wymiar ilościowy celu,
- wymiar jakościowy celu,
- obszar, działanie, zasoby, jakie obejmuje swoim zakresem cel,

- czas, w którym za zostać zrealizowany,
- parametry, czynniki, na podstawie których można dokonać pomiaru stopnia realizacji.

Możemy zatem zauważyć, że zarówno przy realizacji tzw. projektów twardych, wśród których dominującą grupę stanowią projekty infrastrukturalne i technologiczne, oraz „projektów miękkich” (inwestowanie w kapitał ludzki), cel nadrzędny zawsze będzie można przedstawić jako funkcję realizacji zróżnicowanych celów częściowych w wymiarze ilościowym oraz jakościowym.

Warto również dodać, że dla osiągnięcia każdego celu niezbędne są zasoby – finansowe, rzeczowe, materiałowe, kapitału ludzkiego.

Szczegółowe cele projektów mogą być bardzo zróżnicowane, tak jak różne są same projekty. Wydaje się jednak, że można wskazać trzy zasadnicze elementy, stanowiące podstawę wszystkich szczegółowych celów projektów. Są to:

1. doskonałość rezultatów projektu (*performance*),
2. koszty realizacji projektu (*cost*),
3. czas realizacji projektu (*time*).

Tabela 1. Funkcje i znaczenie celów w zarządzaniu projektami

Znaczenie celów w zarządzaniu projektami	
Funkcja wyjaśniająca i informacyjna	Cele stanowią zasadnicze ukierunkowanie dla rozwiązywania problemów organizacyjnych oraz dostarczają czytelnej informacji i wiedzy o planowanych kierunkach działań i konkretnych zadaniach, które będą realizowane w projekcie. Cele umożliwiają logiczne zaplanowanie działań w projekcie
Funkcja percepcyjna	Pozwalają menedżerom odpowiedzialnym za realizację projektu, jak również członkom zespołu projektowego dostrzec i lepiej zrozumieć istotę podejmowanych działań oraz kompleksowe ujęcie złożoności projektu
Funkcja motywacyjna	Mają zadanie motywować pracowników do identyfikowania się z założeniami projektu oraz przyjmowania określonych postaw i zachowań
Funkcja integrująca i koordynacyjna	Cele dają możliwość właściwego zintegrowania wszystkich działań, koordynowania pracy zespołu projektowego
Funkcja kontrolna	Cele umożliwiają monitoring oraz kontrolę efektywności podejmowanych działań, ocenę osiągniętych rezultatów

Źródło: opracowanie własne.

Celem każdego projektu jest realizacja tych wszystkich określonych elementów na założonym ich poziomie. Możemy sprowadzić tę zależność do prostej reguły: dobrze (rezultaty), tanio (koszty) i szybko (czas). Doskonałość rezultatów projektu dotyczy spełnienia wymagań jakościowych odnośnie do wyniku projektu. Projekty są zazwyczaj skomplikowanymi przedsięwzięciami; wymagania dotyczące ich rezultatów w praktyce są obszerne i złożone.

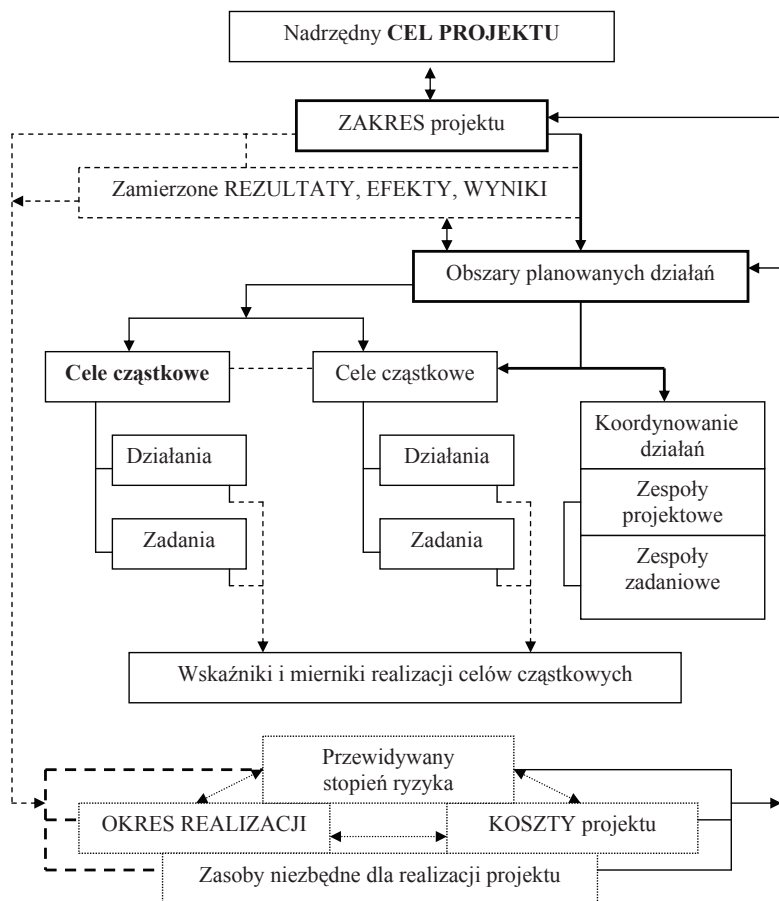
Koszty projektu to nakłady i koszty związane z jego realizacją. Są one z reguły wyrażane w postaci limitu, który nie powinien być przekroczony (Trocki, Grucza 2007, p. 19) Trzeba dostrzegać i rozumieć, że przedstawione elementy są ze sobą ściśle powiązane i wzajemnie zależne. Największym wyzwaniem staje się umiejętne oraz właściwe zespolenie tych trzech elementów, co w praktyce zarządzania często przysparza wiele trudności.

Menedżerowie, którzy są odpowiedzialni za projekt, muszą określić, co stanowi dla nich priorytet. Bardzo często najpoważniejszym

ograniczeniem są środki finansowe. Koszty każdego projektu są funkcją jego zakresu, wymagań i czasu. Zakres projektu natomiast zależy od wymagań odnośnie do rezultatów projektu, od wyznaczonego limitu kosztów i czasu przeznaczonych na jego realizację. W świetle powyższych zależności można stwierdzić, że cele projektu nie mogą być określane autonomicznie, lecz muszą uwzględniać wzajemne ograniczenia i oddziaływania. Znaczenie celów w zarządzaniu projektami zostało przedstawione w tabeli 1.

Chęć realizacji projektu w sposób szybki i tani wydaje się często powtarzanym hasłem (por. O'Connell 2009). Powinno się jednak zmienić ogólnie przyjęte podejście do projektów w praktyce zarządzania i zacząć przesuwac środek ciężkości w kierunku akcentowania wymiernych rezultatów, osiągniętych dzięki realizacji celów projektu. Takie podejście wydaje się słuszne, jeżeli uwzględnimy fakt, że skoro projekt jest skierowany na osiągnięcie zakładanego celu, to warto pamiętać, że każdy cel musi czemuś lub komuś służyć.

Rysunek 2. Cele cząstkowe jako pochodna zakresu projektu i obszarów planowanych działań



Źródło: opracowanie własne.

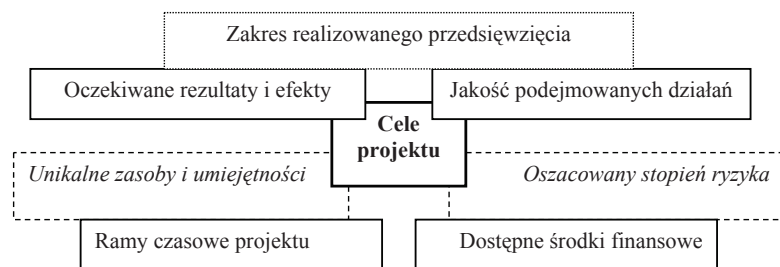
Oznacza to, że na tle wcześniej nakreślonych wzajemnych zależności należy poszukiwać takiego rozwiązania, które przyniesie największą wymierną korzyść. Dekompozycja celów projektu oznacza umiejętność przełożenia nadrzędnego celu na cele cząstkowe, a następnie w wyniku operacjonalizacji wyróżnienie działań i zadań. Najważniejszym wyzwaniem dla menedżerów zarządzających projektami jest dostrzeganie wszystkich uwarunkowań projektu i kompleksowe spojrzenie obejmujące całokształt ważnych zagadnień.

S. Bercun (2006, p. 105) uważa, że jednym z podstawowych wyzwań jest stworzenie dobrej wizji projektu. Praktyka jednak dowodzi, że najważniejszym czynnikiem sukcesu jest umiejętność zrealizowania zaplanowanych działań. Można powiedzieć, że planowanie projektu odzwierciedla umiejętność trafnej identyfikacji oraz prawidłowej dekompozycji i operacjonalizacji celów. Warto zaznaczyć, że cele cząstkowe są determinowane uprzednio zdefiniowanymi obszarami działań oraz oczekiwanymi efektami i wynikami, jakie ma przynieść konkretny projekt. Zorientowanie na skuteczną realizację celów cząstkowych projektu jest elementem

warunkującym osiągnięcie celu nadrzędnego (Pawlak 2007, p. 56–60).

Szczególnie ważnym aspektem jest powiązanie wszystkich celów cząstkowych z umiejętnym koordynowaniem działań oraz powołaniem odpowiednich zespołów projektowych i zadaniowych. Oznacza to, że nie wystarczy wytyczenie celów w ramach danego obszaru działania, ponieważ wymagane jest ponadto przydzielenie celów dla poszczególnych grup zaangażowanych w realizację projektu. W praktyce zarządzania ten etap wydaje się

Rysunek 3. Cele projektu jako element integrujący parametry projektu



Źródło: opracowanie własne.

niesłuchanie ważny i dlatego też należy w tym miejscu zwrócić szczególną uwagę na właściwe zespolenie tych czynników. Można sądzić, iż od powodzenia tego procesu w znacznej mierze zależy prawdopodobieństwo osiągnięcia planowanych rezultatów.

Kolejnym niezwykle istotnym elementem jest dobór i wyróżnienie odpowiednich, trafnie dobranych (adekwatnych, wiarygodnych, dostępnych, mierzalnych) wskaźników, które umożliwią obiektywną i precyzyjną ocenę stopnia realizacji przyjętych celów.

Trzeba pamiętać, że zdefiniowanie odpowiednich kryteriów (mierników) oceny realizacji celów bezpośrednio rzutuje na proces monitorowania podejmowanych działań oraz może umożliwić szybszą reakcję na nieprzewidziane wydarzenia. Dodatkowo warto zaznaczyć, że może również to wpłynąć na lepsze oszacowanie stopnia ryzyka i umożliwić podjęcie działań korygujących.

Cele projektu bezpośrednio determinują zasoby potrzebne do ich osiągnięcia. Może się jednak zdarzyć relacja odwrotna, kiedy posiadane przez daną organizację unikalne zasoby, umiejętności i kluczowe kompetencje stają się przesłanką do podjęcia decyzji dotyczącej wy-

tyczenia celów i udziału w realizacji danego projektu. Okres realizacji i koszty projektu należy rozpatrywać przez pryzmat oszacowania możliwego stopnia ryzyka związanego z wystąpieniem krytycznych czynników, które mogą

negatywnie oddziaływać na powodzenie realizowanego przedsięwzięcia. Zaleca się, aby wytyczenie celów cząstkowych przeprowadzać z jednoczesnym określeniem choćby wstępnego budżetu i ram czasowych projektu, tak aby zapewnić maksymalną spójność i realność wykonania zaplanowanych działań.

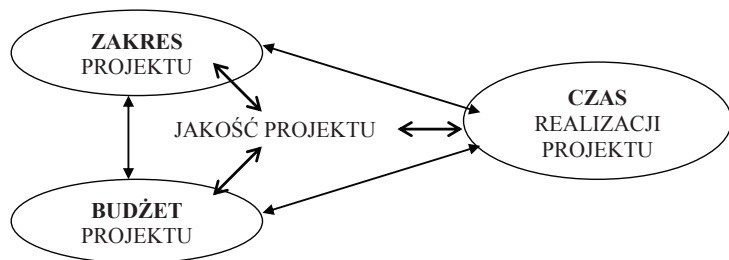
Cele projektu powinny być spoiwem łączącym takie parametry jak: możliwe do osiągnięcia najlepsze i najkorzystniejsze rezultaty i efekty, najwyższa jakość podejmowanych działań, w optymalnym czasie i przy odpowiednio dobranych zasobach oraz przy uwzględnieniu posiadanych możliwości finansowych, przeznaczonych na realizację projektu.

Zaprezentowane na rysunku 3 podejście wydaje się cenne szczególnie z punktu widzenia praktyki zarządzania, bowiem precyzyjnie podpowiada menedżerom, jakie przesłanki należy łącznie uwzględniać w procesie formułowania celów projektu.

Ograniczenia projektowe

Jak stwierdza H. Kerzner (2005, p. 17), projekt to przedsięwzięcie zmierzające do realizacji wyznaczonego celu, wymagające wykorzystania zasobów i ujęte w ramy ograniczeń czasowych, kosztowych i jakościowych.

Rysunek 4. Powiązania głównych ograniczeń projektowych



Źródło: opracowanie własne.

Zrozumienie istoty tych ograniczeń oraz zachodzących pomiędzy nimi relacji ma znaczący wpływ na skuteczne zaplanowanie projektu oraz identyfikację i ocenę zagrożeń (Young 2006, p. 93–96). Ważne znaczenie przypisuje się umiejętności analize ograniczeń w fazie konceptualizacji przygotowania planu realizacji projektu, co w konsekwencji rzutuje na kolejne podejmowane decyzje oraz wytyczone działania (Bercun 2006, p. 67, Mingus 2002, p. 50–52, Lewis 2005, p. 11–13, Wysocki, McGary 2005, p. 51–55, Shenhar, Dvir 2008).

Warto zauważyć, że każdy projekt jest przygotowywany i realizowany przy uwzględnieniu tzw. ograniczeń projektowych, do których zaliczane są cztery najważniejsze elementy:

1. zakres projektu,
2. budżet projektu,
3. czas realizacji projektu,
4. jakość realizacji projektu.

Jakość projektu

Zakres projektu wyraża się przez cel główny i cele pośrednie projektu, jak również pozostaje w ścisłym związku z oczekiwanymi rezultatami i efektami danego przedsięwzięcia projektowego. Można sądzić, że zakres jest powszechnie uważany za jedną z najważniejszych wyróżniających charakterystyk projektu,

będąc jednocześnie jednym z głównych parametrów.

Budżet, który określa maksymalną kwotę pieniędzy, jaka może zostać wydana na realizowane przedsięwzięcie, jest postrzegany jako finansowy wymiar ograniczenia projektowego.

Warto pamiętać, iż dotyczy on zarówno alokacji zasobów materialnych jak również nakładów pracy kapitału ludzkiego, zaangażowanego w realizację projektu.

Czas realizacji projektu jasno określa datę rozpoczęcia realizacji i datę zakończenia danego przedsięwzięcia. Z punktu widzenia praktyki zarządzania można zauważyć, że opisane ograniczenia mają kluczowe znaczenie dla skutecznej realizacji nadrzędnych celów i bezpośrednio wpływają na jakość projektu. Dodać jednak należy, że krytycznym czynnikiem sukcesu jest właściwe określenie priorytetów w obrębie tych trzech ograniczeń projektowych na etapie koncepcji przygotowania projektu. Wydaje się, iż równie ważne dla fazy preparacji jest możliwie dokładne oszacowanie przewidywanego ryzyka (jego źródeł, krytycznych czynników, uwarunkowań) i wysoce czytelne określenie ewentualnych zagrożeń. Obserwacja rzeczywistości dostarcza licznych przykładów wskazujących, że błąd popełniony właśnie na tym etapie może mieć daleko idące negatywne implikacje, które będą rzutowały na finalne wyniki.

Warto dostrzec, że pochodną wymienionych ograniczeń jest parametr odzwierciedlający jakość realizacji projektu. Można ponadto

zauważyć, że te cztery główne ograniczenia projektowe są jednocześnie najważniejszymi przesłankami pomocnymi w dokonywaniu kompleksowej oceny postępu prac oraz monitorowaniu i kontroli realizacji przyjętego harmonogramu.

Należy pamiętać, że główne ograniczenia projektowe są wzajemnie ściśle powiązane, co oznacza, iż zmiana jednego z nich pociąga zmianę trzech pozostałych. Cztery główne ograniczenia determinują ponadto sposób realizacji projektu oraz bezpośrednio wpływają na identyfikację i postrzeganie ryzyka w projekcie. Uzgodnione raz przyjęte główne ograniczenia projektowe powinny się wzajemnie bilansować i żadne z głównych ograniczeń projektowych nie powinno naruszać innego ograniczenia głównego, w przypadku gdy mogłoby to zagrażać skutecznej realizacji celów projektu.

Właściwe zintegrowanie określonych działań i akumulacja niezbędnych zasobów, które umożliwiają i warunkują osiągnięcie wcześniej wyznaczonego i zaakceptowanego celu nadrzędnego projektu, są najważniejszymi warunkami wyznaczającymi właściwe zbilansowanie ograniczeń projektowych. Jeśli dysponując tym samym czasem i budżetem, zwiększymy zakres projektu, to będziemy mieć problemy, aby zaplanowany projekt wykonać, gwarantując odpowiednią jakość. Szczególna ranga i wysoki priorytet nadawany jednemu lub dwóm ograniczeniom budżetowym są bezpośrednio zależne od charakteru konkretnego projektu oraz są funkcją celu nadrzędnego realizowanego przedsięwzięcia. Bardzo dobrym przykładem jest „Projekt Euro 2012”, gdzie czas jest ograniczeniem projektowym, które

nie podlega żadnej możliwości negocjacji, natomiast kwestia zakresu, budżetu i jakości realizowanego przedsięwzięcia może być poddawana modyfikacjom.

Podsumowując, można stwierdzić, że zrozumienie istoty ograniczeń projektowych i ich wzajemnych zależności oraz oddziaływania wydaje się niezwykle ważną umiejętnością, potrzebną tym, którzy są odpowiedzialni za prawidłowy przebieg wdrażanego projektu.

Podsumowanie

Powszechną akceptację zyskuje pogląd, że o wzrastającej roli projektów decydują przede wszystkim złożone uwarunkowania dynamicznie zmieniającego się otoczenia, w którym funkcjonują współczesne organizacje i przedsiębiorstwa. Jak słusznie podkreśla A.K. Koźmiński (2005, p. 7), lawinowo narastająca niepewność powoduje konieczność wypracowania nowych wzorców i metod zarządzania, aby sprostać odmiennym jakościowo, coraz szybciej zmieniającym się wyzwaniom rynkowym.

Takie czynniki jak: wzrastająca dynamika zmian otoczenia, nasilająca się globalna konkurencja, wzrost wymagań klientów i coraz szybszy postęp techniczny, zwłaszcza w dziedzinie nowych technologii, sprawiają, iż w ostatnich latach realizacja projektów stała się bardzo istotnym elementem działań każdej organizacji. Ranga podejmowanych przedsięwzięć o nowatorskim i niepowtarzalnym charakterze, generowanie nowych rozwiązań i pomysłów realizowanych w formie projektów są odzwierciedleniem adaptacyjności do przeobrażeń zachodzących w otoczeniu. Należy uznać, że oprócz zasobów finansowych równie ważnymi

czynnikami niezbędnymi dla skutecznej realizacji celów są wiedza, doświadczenie, umiejętności i kompetencje osób odpowiedzialnych za realizację projektów oraz pracowników zespołów projektowych. Są to niematerialne czynniki, trudne do oszacowania na etapie opracowywania projektu, natomiast w trakcie jego realizacji odgrywają decydującą rolę. Warto pamiętać, że zarządzanie projektami wymaga rozległej interdyscyplinarnej wiedzy oraz wysokiego poziomu kompetencji w zakresie metod i technik zarządzania. Jest to swoista triada łącząca umiejętne zarządzanie finansami, procesami i procedurami biznesowymi oraz zarządzanie wiedzą. Zaprezentowane rozważania dotyczące orientacji na cele w zarządzaniu projektami mogą zatem stanowić cenną rekomendację, wzbogacając tym samym wiedzę z przedmiotowego zakresu.

Bibliografia

- Bercun, S. (2006) *Sztuka zarządzania projektami*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Frame, D. (2001) *Zarządzanie projektami w organizacjach*. Warszawa: Wig-Press.
- Highsmith, J. (2007) *APM: Agile Project Management. Jak tworzyć innowacyjne produkty*. Warszawa: WN PWN.
- Jones, R. (2009) *Zarządzanie projektami. Sztuka przetrwania*. Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes.
- Kerzner, H. (2005) *Advanced Project Management Edycja Polska*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Koźmiński, A.K. (2005) *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Warszawa: WN PWN.
- Lewis, J. (2005) *Podstawy zarządzania projektami*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Mingus, N. (2002) *Zarządzanie projektami*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- O'Connell, F. (2009) *Szybka realizacja projektów*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Pawlak, M. (2007) *Zarządzanie projektami*. Warszawa: WN PWN.
- Stabryła, A. (2006) *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*. Warszawa: WN PWN.
- Shenhar, A.J., Dvir D. (2008) *Nowe spojrzenie na zarządzanie projektami*. Warszawa: Harvard Business School Press, Wydawnictwo APN Promise.
- Trocki, M., Gucza, B. (2007) *Zarządzanie projektem europejskim*. Warszawa: PWE.
- Trocki, M., Grucza, B., Ogonek, K. (2003) *Zarządzanie projek-*

tami. Warszawa: PWE.

Wysocki, R., McGary, R. (2005) *Efektywne zarządzanie projektami*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.

Young, T. (2006) *Skuteczne zarządzanie projektami*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.