



### Joanna Świętoniowska

Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie  
Wydział Ekonomiczny  
Katedra Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych  
jswietoniowska@wsiz.rzeszow.pl

## PODEJŚCIE KONTEKSTOWE W ZARZĄDZANIU PROJEKTAMI

**Streszczenie:** Skuteczne zarządzanie projektem jest uzależnione od kontekstu, w którym projekt jest realizowany. Aby wykorzystać potencjał otoczenia projektu, zespół zarządzający powinien zrozumieć to otoczenie oraz nim efektywnie zarządzać. Podejście kontekstowe w zarządzaniu projektami może być rozważane na poziomie pojedynczego projektu i będzie wtedy związane z procesem uwzględniania w projekcie uwarunkowań wynikających z jego otoczenia, ale także na poziomie systemowym, czyli całej organizacji i będzie wtedy oznaczać umiejętność dopasowania stosowanych technik, metod i narzędzi zarządzania projektami do poziomu dojrzałości projektowej organizacji.

**Słowa kluczowe:** otoczenie projektu, standardy, dojrzałość projektowa.

### Wprowadzenie

Zarządzanie projektami, a także związane z nim tymczasowe struktury organizacyjne obecnie nie dotyczą wyłącznie wdrażania niecodziennych, innowacyjnych przedsięwzięć. Wręcz przeciwnie, działalność projektowa w coraz większym stopniu jest wykorzystywana w bieżącej działalności operacyjnej organizacji, czyli w tym, co jest nazywane „zwykłą działalnością biznesową”. Jak zauważa Engwall żaden projekt jednak „nie jest wyspą” i nie może być efektywnie wdrażany bez zrozumienia jego kontekstu [2003, s. 790]. To właśnie otoczenie, w którym projekt jest realizowany determinuje metody i narzędzia wykorzystane do jego realizacji, a w efekcie wpływa na jego ostateczny sukces.

## 1. Kontekst w zarządzaniu projektami – definicja

Kontekst projektu w literaturze przedmiotu jest definiowany jako zbiór warunków, w których projekt jest realizowany [Rozhkov, Cheung, Tsui, 2013, s. 605]. Należy zauważyć, że w dziedzinie zarządzania projektami pojęcie „kontekst” jest stosowane zamiennie z pojęciami „środowisko” bądź „otoczenie projektu”.

Projekty są uruchamiane i wdrażane w dynamicznym otoczeniu. Dynamizm otoczenia w dziedzinie zarządzania projektami można zdefiniować jako stopień wpływu zmian zachodzących w środowisku, w którym projekt jest realizowany [Collyer, 2009, s. 355].

Warunki, w których projekt jest realizowany mogą wpływać na projekt bądź go ograniczać. Należy również zaznaczyć dwukierunkowość oddziaływania projekt–otoczenie, tj. projekt w całym swoim cyklu powstaje/jest pod wpływem otoczenia, ale także wpływa na nie. Otoczenie wewnętrzne projektu tworzą m.in. zarząd organizacji, zainteresowani pracownicy, kierownik projektu oraz pozostali członkowie zespołu projektowego, a także wartości organizacji, jej misja, przyjęta strategia, procedury, jej kultura czy struktura organizacyjna.

Projekt jest również realizowany w szerszym kontekście, w którym należy uwzględnić m.in. dostawców, konkurentów, instytucje publiczne, samorząd lokalny, związki zawodowe, a w przypadku projektów o oddziaływaniu społecznym – mieszkańców czy organizacje społeczne itp. Środowisko projektu tworzy także kontekst branżowy, kontekst makroekonomiczny oraz inne krajowe i kulturowe czynniki [Ching Gua i in., 2014, s. 1172]. Sposób realizacji projektu i jego rezultaty mogą być zatem zdeterminowane przez istniejące uwarunkowania prawne, geograficzne, polityczne, gospodarcze, kulturowe, społeczne, a także technologie [Belassi, Tukel, 1996, s. 145]. Kontekst, w którym projekt jest wdrażany często definiuje typ projektu (np. projekt infrastrukturalny, IT, badawczy itp.) oraz stosowane praktyki zarządzania tym projektem [Shenhar, Dvir, 1996; Besner, Hobbs, 2008, s. 17].

W zarządzaniu kontekstem projektu bardzo ważnym elementem wydaje się zarządzanie interesariuszami projektu, czyli utrzymywanie relacji z różnymi grupami interesu i angażowanie ich na wszystkich etapach wdrażania projektu. Należy zidentyfikować i określić oczekiwania różnych osób lub grup związane z projektem oraz ustalić procedury efektywnej komunikacji zarówno ze środowiskiem zewnętrznym (projekt–interesariusze zewnętrzni), jak i wewnętrznym (np. Zespół Projektowy–Kierownik, Kierownik–Komitet Sterujący, Komitet Sterujący–Kierownictwo Organizacji itp.).

Jugdev i Müller [2005] przytaczają model opracowany przez Morrisa i Hough'a w 1987 r., sugerujący, że na projekt wpływa siedem „sił determinujących jego sukces”: 1) kontekst zewnętrzny, w tym sponsoring projektu, 2) czynniki wewnętrzne, takie jak czynniki polityczne, społeczne, techniczne, prawne, środowiskowe czy gospodarcze. Istotnym elementem jest również strategia projektu, której elementami są: 3) nastawienie do projektu (nadana projektowi istotność czy wsparcie na wszystkich szczeblach zarządzania) oraz 4) założenia dotyczące rezultatów projektu oraz sposobu realizacji działań projektowych pozwalające na osiągnięcie zakładanych celów. Autorzy wskazują również na wewnętrzne czynniki, takie jak: 5) ludzie i ich umiejętności związane z zarządzaniem, przywództwem i pracą zespołową, 6) stosowane systemy planowania, sprawozdawczości i kontroli oraz 7) czynniki o charakterze organizacyjnym, związane z podziałem ról czy odpowiedzialności, oraz relacje międzyludzkie [Jugdev, Müller, 2005, s. 27].

Autorka na potrzeby niniejszej pracy przyjmuje, iż podejście kontekstowe w zarządzaniu projektami może przejawiać się w dwóch aspektach:

1. Uwzględnienie w projekcie uwarunkowań wynikających z jego otoczenia – poziom pojedynczego projektu (operacyjny).
2. Umiejętność dopasowania stosowanych technik, metod i narzędzi zarządzania projektami do poziomu dojrzałości projektowej organizacji – poziom całej organizacji (systemowy).

## **2. Podejście kontekstowe w projektach według najpopularniejszych metodyk i standardów zarządzania projektami**

Wraz ze wzrostem popularności zarządzania projektami powstało wiele standardów i metodyk wskazujących na dobre praktyki w tej dziedzinie, rekomendujących określone podejście do zarządzania projektami w organizacjach czy rekomendujących metody i narzędzia efektywnego wdrażania projektów. Wszystkie najistotniejsze metodyki i standardy zarządzania projektami jednoznacznie podkreślają potrzebę szerszego spojrzenia na zarządzanie projektami poprzez osadzenie projektu w określonym kontekście. Niezbędnym jest także zrozumienie tego kontekstu zarówno przez zespół zarządzający projektem, jak i zespół go wdrażający.

Podejście kontekstowe w wiodących metodykach i standardach zarządzania projektami jest uwzględniane w różnym stopniu oraz w różnej perspektywie.

W metodyce PRINCE2 podejście kontekstowe wyraża się w dwóch głównych elementach:

- 1) zasadzie (pryncypium) dostosowania do warunków, w których projekt jest wdrażany oraz
- 2) roli Komitetu Sterującego w projekcie jako reprezentującego punkt widzenia otoczenia.

W przypadku metodyki Project Management Institute (PMI) interakcje z otoczeniem projektu są widoczne w zasadzie w każdym z wyróżnionych w Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami (PMBOK Guide, ang. A Guide to the Project Management Body of Knowledge) obszarów wiedzy zarządzania projektami, ale szczególnie w obszarach Zarządzanie Integracją Projektu (Konfiguracją) oraz nowym obszarze wiedzy – Zarządzaniu Interesariuszami.

Standard International Project Management Association (IPMA) jest natomiast zbiorem kompetencji, które powinny cechować kierownika projektów. W przeciwieństwie do PRINCE2 czy PMI, kontekst projektu w IPMA jest odzwierciedlony nie w obszarach wiedzy czy metodach zarządzania projektem, ale w kontekstowych umiejętnościach kierownika projektu.

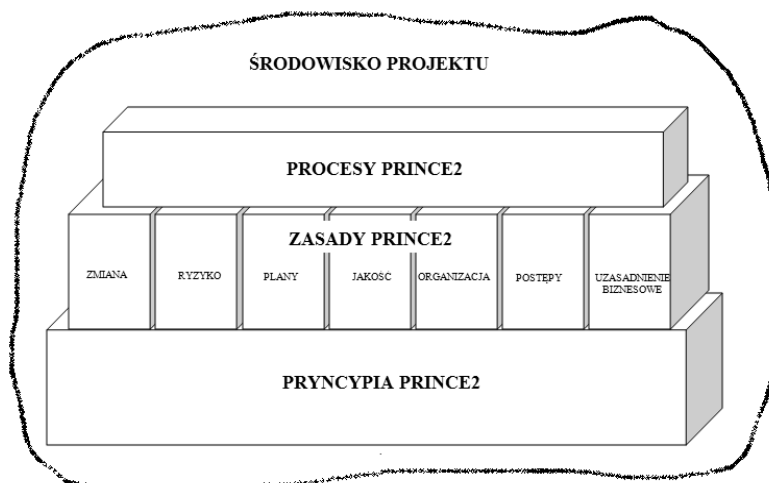
Poniżej szczegółowiej omówiono aspekty zarządzania kontekstem w najpopularniejszych metodykach i standardach zarządzania projektami.

## 2.1. Metodyka PRINCE2

Nazwa metodyki jest akronimem angielskiego określenia *PR*ojects *I*N *C*on-*t*rolled *E*nvironments, co oznacza „projekty w sterowanym środowisku” [Office of Government Commerce, 2005, s. 20]. Sterowalne środowisko to środowisko, w którym w każdej fazie cyklu życia projektu są kontrolowane potrzeby organizacji, korzyści dostarczane przez projekt, a także koszty, jakie trzeba ponieść, by te korzyści osiągnąć.

O tym jak istotny w metodyce PRINCE2 jest kontekst projektu może świadczyć fakt, iż już w samej definicji projektu pojawia się odniesienie do środowiska projektu. Według PRINCE2 projekt to „(...) środowisko zarządzania stworzone w celu dostarczenia jednego lub większej liczby produktów biznesowych stosownie do specyficznych wymagań biznesu” [Office of Government Commerce, 2005, s. 7]. Projekt nie jest zatem tylko zbiorem produktów do wypracowania czy zbiorem działań do zrealizowania, ale jest także całym systemem (środowiskiem) zarządzanym w celu osiągnięcia zdefiniowanych celów.

Metodyka PRINCE2 definiuje zarządzanie projektem za pomocą czterech zintegrowanych elementów: pryncypiów, zasad, procesów i środowiska projektu (zob. rys. 1).



Rys. 1. Środowisko projektu w strukturze PRINCE2

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Office of Government Commerce [2010, s. 5].

Metodyka PRINCE2 nie wskazuje jednak jednego uniwersalnego rozwiązania, które należy zaimplementować do każdego projektu, jest raczej „(...) elastyczną strukturą, którą można łatwo dostosować do każdego rodzaju projektu”. Charakter metodyki wymaga zatem każdorazowego jej dostosowania do kontekstu projektu [Office of Government Commerce, 2010, s. 6]. Dostosowanie do wymagań projektu nie może jednak oznaczać wykorzystania części elementów (i pominięcia pozostałych). Zarządzający projektem powinni dostosować metodykę do czynników zewnętrznych (strategii firmy, standardów, kultury korporacyjnej) oraz czynników wewnętrznych (wielkości czy rodzaju projektu). Dostosowanie do kontekstu polega więc na adaptacji tematów, wprowadzeniu specyficznej terminologii, opracowaniu specyficznych opisów produktów czy ról w projekcie i w końcu dostosowaniu procesów metodyki do tych zmieniających elementów.

Podejście kontekstowe w zarządzaniu projektem według metodyki PRINCE2 pozwala wyeliminować ryzyko automatyzmu i szablonowości w zarządzaniu projektem. Istotnym celem dostosowywania metodyki zarządzania projektem do jego kontekstu jest zminimalizowanie obciążenia projektu związanego z wdrożeniem zbędnych procedur przy jednoczesnym zachowaniu odpowiedniego poziomu kontroli projektu dostosowanego do czynników wewnętrznych i ze-

wewnętrznych projektu [Office of Government Commerce, 2010, s. 229]. Czynniki, które należy wziąć pod uwagę, dostosowując projekt do jego kontekstu, przedstawiono w tab. 1.

**Tabela 1.** Czynniki wpływające na dostosowanie projektu do kontekstu

CZYNNIKI ŚRODOWISKOWE	CZYNNIKI PROJEKTOWE
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Standardy organizacji</li> <li>➤ Poziom dojrzałości organizacji</li> <li>➤ Kultura organizacyjna</li> <li>➤ Stosowana w organizacji terminologia</li> <li>➤ Czynniki geograficzne</li> <li>➤ Partnerzy w projekcie</li> <li>➤ Klient i jego wymagania</li> <li>➤ Realizacja projektu będącego częścią programu</li> <li>➤ itp</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Złożoność projektu</li> <li>➤ Typ projektu</li> <li>➤ Dojrzałość zespołu projektowego</li> <li>➤ itp.</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Office of Government Commerce [2010, s. 230].

Metodyka PRINCE2 przyjmuje, iż projekt jest realizowany w środowisku, w którym klient określa oczekiwany produkt końcowy, a dostawca dostarcza zasoby i umiejętności, by ten produkt wypracować. Metodyka zwraca uwagę, iż w sytuacji gdy projekt jest realizowany w kontekście komercyjnym, należy uwzględnić również dodatkowe aspekty takie jak to, że:

- będą istnieć co najmniej dwa Uzasadnienia Biznesowe (Uzasadnienie Biznesowe Klienta oraz Uzasadnienie Biznesowe Dostawcy), które na każdym etapie realizacji projektu muszą wykazywać ciągłą zasadność biznesową, czyli projekt musi się opłacać zarówno klientowi, jak i dostawcy,
- należy zdecydować kto i w jakiej formule będzie pełnił funkcję Głównego Dostawcy w Komitecie Sterującym,
- należy określić zgodnie z czym systemem zarządzania jakością będzie prowadzony projekt (klienta czy dostawcy),
- może zaistnieć potrzeba prowadzenia odrębnych Rejestrów Ryzyk (klienta i dostawcy),
- może zaistnieć potrzeba dostosowania obszarów związanych z planowaniem, monitorowaniem i raportowaniem postępów do procedur stosowanych przez klienta i dostawcę.

Drugi aspekt podkreślający istotność kontekstu w zarządzaniu projektem w metodyce PRINCE2 odzwierciedla rola, jaką przypisano Komitetowi Sterującemu (KS). Komitet Sterujący jako najwyższa władza w projekcie zarządza projektem strategicznie w ramach tolerancji nałożonych przez Kierownictwo organizacji. W metodyce PRINCE2 niezwykle istotnym jest uwzględnienie różnych,

czasem nawet sprzecznych interesów poszczególnych aktorów z otoczenia projektu. Komitet Sterujący reprezentuje punkt widzenia tego otoczenia, czyli perspektywę biznesu, perspektywę głównych użytkowników oraz głównych dostawców. PRINCE2 najsilniej wśród wszystkich metodyk i standardów eksponuje potrzebę zapewnienia we wszystkich etapach wdrażania projektu udziału najważniejszych grup interesu poprzez określenie niezbędnych (wymaganych) ról w strukturze zespołu zarządzającego projektem:

- Przewodniczącego KS (reprezentującego punkt widzenia biznesu),
- Głównego Użytkownika,
- Głównego Dostawcę.

Przez cały okres realizacji projektu Przewodniczący dba o to, aby poprzez osiągnięcie celów projektu i dostarczenie produktu końcowego projekt osiągnął zakładane korzyści biznesowe. Zazwyczaj Przewodniczący reprezentuje organizację finansującą projekt (Sponsora). Przewodniczący zapewnia również, iż korzyści wskazane przez użytkowników projektu są zgodne z celami organizacji, możliwe do osiągnięcia i przedstawiają wartość odpowiadającą poniesionym nakładom [Office of Government Commerce, 2010, s. 21].

Projekty są realizowane, by przynieść określone korzyści, zazwyczaj w postaci pozytywnych zmian. Metodyka PRINCE2 wskazuje, iż projekt jest realizowany w celu dostarczenia produktów biznesowych według określonych wymagań. Odróżnia jednocześnie interes użytkownika od wymagań osób/grup, które będą użytkować w przyszłości produkty projektu w celu osiągnięcia określonej korzyści. Główny Użytkownik w ramach struktury zarządzania projektem zapewnia ochronę interesów użytkowników (osób/grup, które będą używać, eksploatować czy utrzymywać produkty projektu). Interesy interesariuszy projektu reprezentuje również Główny Dostawca. Chroni on interesy tych, którzy dostarczają niezbędnych zasobów w projekcie oraz wytwarzają główne produkty projektu.

## **2.2. Standard International Project Management Association (IPMA)**

Międzynarodowe Stowarzyszenie Zarządzania Projektami (IPMA) opracowało zbiór wytycznych kompetencji kierownika projektu – standard zachowań zawodowych kierownika projektu. Standard IPMA w sposób synergiczny uzupełnia pozostałe popularne metodyki zarządzania projektem. Metodyki np. PRINCE2 czy PMI opisują procesy i techniki zarządzania projektami, natomiast IPMA definiuje oficjalne kompetencje, jakie powinien posiadać kierownik zarządzający projektem, portfelem czy programem.

IMPA wskazuje na kompetencje w trzech obszarach:

- kompetencje techniczne związane z wytwarzaniem produktów projektu;
- kompetencje behawioralne związane z postawami, zachowaniami i wartościami kierownika projektu;
- kompetencje kontekstowe odnoszące się do szeroko rozumianego kontekstu, w jakim projekt jest realizowany. Opisują one umiejętności związane z funkcjonowaniem kierownika w organizacji nastawionej na realizację projektów.

Kompetencje kontekstowe kierownika projektu obejmują takie obszary, jak: rola zarządzania projektami w stałych strukturach organizacyjnych (kierownik projektu powinien zachęcać do stosowania zarządzania projektem/portfelem/programem w organizacji) oraz wzajemne powiązania zarządzania projektami oraz administracji biznesowej organizacji [SPMP, 2009, s. 30]. Osoba zarządzająca projektem według IPMA powinna wykazywać się skutecznym stosowaniem elementów kompetencji kontekstowych w koordynacji projektów w zgodzie z celami i specyfiką organizacji. Polskie Wytyczne Kompetencji IPMA (National Competence Baseline – NCB, wersja 3,0) [SPMP, 2009, s. 131-166] wyróżniają następujące elementy kompetencji kontekstowych:

1. Orientacja na projekty, programy oraz portfele – osoba zarządzająca powinna oceniać potrzeby organizacji wdrażającej projekt czy programy, uwzględniać jej specyfikę, kulturę i stosowane w zarządzaniu procesy. Istotnym elementem jest przeprowadzenie analizy zasadności wdrożenia w organizacji zarządzania przez projekty czy programy oraz wprowadzenie odpowiednich zmian w organizacji, a także wykorzystywanie wiedzy w kolejnych przedsięwzięciach. Istotnym jest również zapewnienie, iż projekty i programy realizowane przez organizację są dopasowane do ogólnych celów strategicznych organizacji (poprzez wprowadzenie na przykład systemu kwantyfikacji projektów i programów, a także korzyści osiągniętych z ich wdrożenia). W przypadku wdrożenia w organizacji orientacji na portfele wszystkie projekty i programy znajdujące się w portfelach powinny być oceniane pod kątem zgodności z celami organizacji. Elementem kompetencji kontekstowych związanych z orientacją na portfele jest również opracowanie procedur, narzędzi i zasad sprawozdawczości, kontroli i monitoringu projektów oraz programów znajdujących się w portfelu. Istotną kompetencją kierownika projektu jest umiejętność oceny zasadności projektów i programów w portfelu oraz ich ewentualne usuwanie w sytuacji ich negatywnej oceny.
2. Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami – kompetencje kierownika związane z wdrażaniem metod i narzędzi zarządzania projektami, programami i portfelami oraz ich ciągłym doskonaleniem w kierunku dojrzałości poprzez powtarzanie procesów i wykorzystanie wiedzy.



3. Organizacja stała – element ten zwraca uwagę na powiązanie tymczasowej organizacji powoływanej na czas realizacji projektu/programu ze stałą strukturą organizacji. Kierownik projektu powinien pamiętać o tym, że projekt będzie czerpał z zasobów organizacji stałej. Istotnym jest więc przekonanie do projektu i jego rezultatów pracowników zatrudnionych w stałej strukturze organizacji (oraz przełamanie ewentualnych oporów). NCB podkreśla, iż zrozumienie wpływu projektu na stałe struktury organizacji oraz zasad zarządzania operacyjnego w tej strukturze jest bardzo istotnym elementem zarządzania środowiskiem wewnętrznym projektu.
4. Działalność biznesowa objawiająca się w dostosowaniu metod zarządzania projektem do otoczenia biznesowego, m.in. poprzez umożliwianie realizacji celów biznesowych organizacji wdrażającej projekt czy odniesienie stosowanych technik i narzędzi do wewnętrznych regulacji i zasad organizacji (w zakresie prawa, finansów, organizacji, zasobów ludzkich, technologii itp.).
5. Systemy, produkty i technologie – projekty często wykorzystują, rozwijają lub dostarczają systemy, produkty i technologię. Kierownik projektu powinien być świadomy powiązań pomiędzy prowadzonymi projektami a systemami, produktami i technologiami.
6. Zarządzanie personelem – obejmujące rekrutowanie do zespołu projektowego osób o wymaganych w projekcie kwalifikacjach i kompetencjach, ale także dbanie o ich dalszy rozwój. Kierownik określa więc wymagania dotyczące zasobów, wybiera odpowiednie osoby, zarządza wynikami tych osób, motywuje członków zespołu projektowego, ale także utrzymuje relacje z przełożonymi liniowymi członkami zespołu projektowego w stałej strukturze organizacji.
7. Bezpieczeństwo i higiena pracy, środowisko – obejmuje zapewnianie odpowiedniego poziomu wiedzy i doświadczenia w kwestii zagadnień związanych ze społeczną odpowiedzialnością. Kierownik powinien zatem inicjować właściwą kulturę zarządzania, która umożliwi odpowiednie podejście do tych zagadnień (w tym uwzględnienie przepisów i zasad powszechnie obowiązujących).
8. Finanse – kierownik projektu tworzy i monitoruje powiązania pomiędzy kontekstem projektu a uwarunkowaniami finansowymi i prawnymi projektu poprzez m.in. ustalanie uwarunkowań finansowych dla projektu oraz zastosowanie zasad organizacyjnych w zarządzaniu finansami w projekcie.
9. Prawo – w obszarze tym są istotne dwa działania kierownika: z jednej strony potwierdzanie zgodności prowadzonych zadań i wdrożonych procedur z obowiązującymi przepisami prawa i normami etycznymi, a z drugiej – ograniczanie ewentualnych zagrożeń prawnych wdrażanych działań. Należy więc unikać zagrożeń związanych z działaniami nieetycznymi czy naruszającymi prawo oraz unikać roszczeń związanych na przykład z naruszeniem kontraktu.

### 2.3. Metodyka Project Management Institute (PMI)

Codziennie, operacyjne zarządzanie projektem jest niezbędne do osiągnięcia sukcesu projektu, jednak nie jest wystarczające. Jak podkreśla metodyka PMI, niezbędne jest również zrozumienie przez zespół zarządzający projektem kontekstu, w którym projekt jest realizowany [PMI, 2000, s. 11]. Podejście kontekstowe w zarządzaniu projektami według metodyki PMI przejawia się we wszystkich dziesięciu obszarach wiedzy zarządzania projektami. Metodyka PMI wskazuje na obszary wiedzy zarządzania projektami, dzieląc je na ponad 40 procesów zarządzania projektami, które powinny być skonfigurowane w zależności od specyfiki i potrzeb organizacji.

Należy zwrócić uwagę, iż w pierwszych wersjach PMBOK Guide (wydanie pierwsze z 1996 r., drugie z 2000 r.) został wyodrębniony rozdział poświęcony kontekstowi, pt. „Kontekst Zarządzania Projektami”. Najnowsze wydanie z 2013 r. otoczeniu projektu poświęca rozdział pt. „Wpływy organizacyjne oraz cykl życia projektu”, definiując kontekst projektu w odniesieniu do takich elementów, jak: wpływy organizacyjne, interesariusze projektu i nadzór projektu (*project governance*), zespół projektowy czy cykl życia projektu [PMI, 2013, s. 19]. Wersje wcześniejsze PMBOK Guide wyodrębniały dodatkowo czynniki socjoekonomiczne oraz kluczowe umiejętności zarządcze kierowników projektów [PMI, 2000, s. 11].

Przyjmując za PMBOK Guide (wydanie z 2000 r. oraz 2013 r.), autorka definiuje 5 głównych aspektów zarządzania projektem, uwzględniających podejście kontekstowe: cykl życia projektu, interesariusze, wpływ organizacji, kluczowe umiejętności zarządcze kierownika oraz czynniki socjoekonomiczne.

Każdy projekt jest realizowany w pewnej sekwencji faz, nazywanej cyklem życia projektu. W każdym cyklu życia projektu wyróżnia się fazę inicjacji (rozpoczęcia projektu) oraz fazę zakończenia. Cechą wspólną są również kamienie milowe kończące poszczególne fazy. Kontekst projektu będzie wpływać zarówno na kształt fazy rozpoczęcia projektu, wszystkie procesy związane z jego wdrażaniem projektu, jak i na cele projektu [Hanisch, Wald, 2011]. Należy jednak zwrócić uwagę, iż w szczegółach (m.in. fazy cyklu związane z dostarczaniem produktów końcowych) cykle te mogą się różnić w zależności od charakteru projektu. Nie istnieje idealna struktura, która będzie miała zastosowanie do wszystkich projektów [PMI, 2013, s. 42]. Cykl życia każdego projektu kształtują unikalne aspekty charakterystyczne dla organizacji wdrażającej projekt, stosowana technologia czy branża, w której organizacja działa [PMI, 2013, s. 37]. Liczba faz, ich nazwy, jak i układ kamieni milowych będą zatem zależeć zarówno od cech specyficznych organizacji wdrażającej projekt, jak i cech specyficznych samego projektu.

Obecnie w wielu branżach wypracowano własne dobre praktyki w zakresie budowania struktury cyklu życia projektu dopasowane do ich specyfiki. Na przykład w branży budowlanej typowe fazy, przez które przechodzi projekt to: 1) Weryfikacja wykonalności projektu, 2) Planowanie i projektowanie, 3) Wykonawstwo (dostarczanie, instalacja, testowanie), 4) Faza rozruchu – finalne testowanie, utrzymanie produktów [Morris, 1988, s. 410]. W branży IT (dostarczanie oprogramowania) typowe fazy projektu to: 1) Faza akceptacji pomysłu, 2)-4) Trzy cykle budowy systemu [PMI, 2000, s. 15]. Należy jednak mieć świadomość, iż w praktyce niejednokrotnie struktury te istotnie się różnią w ramach tej samej branży czy nawet jednej organizacji.

Zarządzanie interesariuszami jest kolejnym kluczowym elementem podejścia kontekstowego w zarządzaniu projektem. Interesariusze w literaturze przedmiotu są definiowani jako osoby lub instytucje zaangażowane w realizację projektu oraz osoby lub instytucje zainteresowane projektem (w sposób pozytywny lub negatywny). Davis [2014, s. 194] dzieli interesariuszy na osoby lub grupy bezpośrednio zaangażowane we wdrażanie projektu (np. kierownik projektu, zespół projektowy, klient, użytkownik, sponsor projektu) oraz zaangażowane w sposób pośredni (środowisko zewnętrzne, np. organizacje środowiskowe, związki zawodowe, społeczność, konkurencja, wpływ czynników zewnętrznych, inwestor, kierownicy liniowi, dostawcy, kierownictwo organizacji oraz inne zainteresowane strony). Należy zwrócić uwagę, iż pierwsza grupa interesariuszy jest związana z projektem za pomocą relacji formalnych. Interesariusze zewnętrzni nie są formalnymi aktorami biorącymi udział we wdrażaniu projektu i są często nazywani interesariuszami drugiego rzędu [Clarkson, 1995, s. 105].

Podstawowym założeniem procesu zarządzania interesariuszami w projektach jest fakt, iż każda organizacja posiada różne (formalne bądź nieformalne) relacje z otoczeniem stworzonym przez różne osoby, grupy osób czy instytucje. Aby zyskać poparcie dla projektu wśród takich interesariuszy, organizacja powinna na każdym etapie wdrażania projektu w miarę możliwości uwzględniać i równoważyć interesy interesariuszy [Aaltonen, 2011, s. 166]. Należy pamiętać, iż interesariusze mogą wpływać na projekt w sposób pozytywny bądź negatywny. W literaturze przedmiotu podkreśla się, iż uwzględnianie wymagań i potrzeb interesariuszy jest zasadniczym elementem pozwalającym na osiągnięcie sukcesu projektu [Cleland, 1986, s. 36; Oleander, Landin, 2005, s. 327]. Warty podkreślenia jest również fakt, iż w każdym projekcie wdrażanym w organizacji interesariusze powinni być indywidualnie definiowani (z uwzględnieniem specyfiki projektu). Projekty są realizowane w zmiennym otoczeniu, każdy projekt jest przedsięwzięciem unikalnym, a to będzie implikować zróżnicowanie oczekiwań i potrzeb osób, grup osób czy instytucji zainteresowanych tym projektem.

Na sposób realizacji projektu mają również wpływ czynniki związane z organizacją bądź organizacjami (w przypadku projektów np. partnerskich) wdrażającymi projekt. Są to głównie kultura korporacyjna, styl zarządzania czy struktura organizacyjna. Czynnikiem organizacyjnym wpływającym na projekt jest również poziom przygotowania organizacji do zarządzania projektami, czyli poziom dojrzałości projektowej.

Kultura organizacji, będąca zbiorem wartości i norm wpływających na sposób współdziałania osób zatrudnionych w organizacji, kształtuje styl i skuteczność w obszarze zarządzania projektami w organizacji. Tworzą ją m.in.: wspólne wizje, wartości, wierzenia, oczekiwania, regulacje, metody i procedury, systemy motywacyjne, hierarchia oraz relacje z przełożonymi, zasady etyczne itp. [PMI, 2013, s. 19]. Istotne są również zasoby wiedzy i doświadczenia kumulowane w organizacji, które mogą zostać wykorzystane w kolejnych projektach wdrażanych w organizacji [PMI, 2013, s. 27].

Struktura firmy implikuje dostępność zasobów dla realizacji projektu oraz efektywność procesu decyzyjnego w projekcie. W strukturach funkcjonalnych pracownicy wdrażają projekt obok swoich codziennych obowiązków (jednocześnie pracując w swoich działach funkcjonalnych). Takie rozwiązanie skutkuje dzieleniem się zasobami z kierownikami liniowymi (przy czym kierownicy liniowi zazwyczaj mają pierwszeństwo w angażowaniu zasobów do prac w swoich działach). Kierownik projektu ma bardzo słabą pozycję decyzyjną w tym obszarze. W strukturach macierzowych pracownicy są wydzielani ze swoich komórek macierzystych i mogą realizować wyłącznie zadania projektowe. W zależności od rodzaju struktury macierzowej (słaba, zrównoważona lub silna) kierownik projektu będzie miał większą lub mniejszą możliwość wpływu na przydział i dostępność zasobów dla projektu. W strukturze projektowej większość zasobów organizacji jest przypisana do prac projektowych. Kierownicy projektów są niezależni oraz posiadają dużą moc decyzyjną.

Należy zwrócić uwagę, iż zarówno kultura organizacyjna, jak i struktura firmy będą również implikować poziom formalnego umocowania kierownika projektu w strukturze firmy oraz jego moc decyzyjną w projekcie. Kierownik projektu powinien więc znać i rozumieć zarówno formalne, jak i nieformalne struktury funkcjonujące w organizacji oraz mechanizmy związane z podejmowaniem decyzji.

Wersja piąta PMBOK Guide podsumowuje czynniki środowiskowe charakterystyczne dla organizacji wdrażającej projekt. Są to m.in. [PMI, 2013, s. 29]:

- kultura organizacyjna, struktura organizacji i sposób zarządzania,
- posiadana infrastruktura (np. istniejące obiekty i inne zasoby),

- posiadane zasoby ludzkie (umiejętności i wiedza),
- zasady zarządzania personelem (np. polityka kadrowa, polityka wynagradzania, polityka szkoleniowa itp.),
- zasady zarządzania interesariuszami,
- zasady komunikacji w organizacji,
- istniejące systemy informatyczne wspierające zarządzanie projektami,
- system zarządzania konfiguracją, system gromadzenia i dystrybucji informacji.

Istotnym elementem wpływającym na sposób realizacji projektu są także kluczowe kompetencje zarządcze kierownika projektu. Są to pożądane umiejętności i wiedza m.in. w obszarze finansów, sprzedaży, marketingu, planowania operacyjnego i strategicznego, zarządzania zasobami ludzkimi, przewodzenia, budowania zespołów, motywowania, nadzorowania, delegowania uprawnień, rozwiązywania konfliktów, negocjacji, rozwiązywania problemów, zarządzania czasem czy zarządzania stresem [PMI, 2000, s. 20]. Ponadto na projekt będzie również wpływać tymczasowość projektowych struktur organizacyjnych i związana z tym zmienność kierowników projektów i zespołów, a także podejście organizacji do szkolenia kierowników projektów oraz wykorzystywania nabytej wiedzy i doświadczeń projektowych.

Bardzo ważnym elementem odzwierciedlającym podejście kontekstowe w zarządzaniu projektami są czynniki socjoekonomiczne. Przejawiają się one w czynnikach makroekonomicznych oraz branżowych (m.in. standardach i regulacjach funkcjonujących w danej branży), czynnikach kulturowych uwzględniających takie obszary, jak polityka, ekonomia, demografia, etyka, aspekty narodowe czy religijne. W przypadku projektów wdrażanych w środowisku międzynarodowym należy uwzględnić jeszcze międzykulturowe aspekty zarządzania projektami (różnice czasowe, tradycje, sposób pracy, logistykę spotkań, przepisy krajowe i inne).

### **3. Podejście kontekstowe na poziomie systemowym zarządzania projektami**

Każda organizacja dąży do osiągnięcia dojrzałości w zakresie zarządzania projektami. Dojrzałość projektowa może być zdefiniowana jako rozwój systemów i stopień scalenia procesów w organizacji, które w swojej naturze są powtarzalne i zapewniają wysokie prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu w kolejnych przedsięwzięciach [Kerzner, 2005, s. 56].

Modele dojrzałości projektowej pozwalają na porównanie posiadanych kompetencji zarządzania projektami z określonym standardem. Modele te jednak wymagają dobrego zrozumienia zarówno aktualnej pozycji organizacji, jak i określenia punktu docelowego, do którego organizacja będzie zmierzać [Brookes, Clark, 2009, s. 2]. Niezbędne jest więc wzięcie pod uwagę kontekstu, w którym projekty są wdrażane w organizacji. Zdefiniowane i wystandaryzowane procesy zarządzania projektami powinny być odpowiednio dobrane do potrzeb organizacji i dostosowywane na bieżąco w razie potrzeby wdrożenia usprawnień.

Orłowski i Ziółkowski [2011] w swoim modelu przedstawili zmienne, które powinny być uwzględnione przy wyborze metodyki zarządzania projektami. Są to [Orłowski, Ziółkowski, 2011, s. 201]:

- dojrzałość organizacji i/lub zespołu (stopień specjalizacji w zarządzaniu projektami),
- dojrzałość klienta i jego organizacji (zaangażowanie, wiedza z dziedziny zarządzania projektami, doświadczenie, świadomość, jakich efektów oczekuje) będzie wymagać dobrania odpowiednich metod realizacji projektu,
- entropia projektu, czyli jego złożoność (np. projekty mogą mieć jasno ustalony zakres i cel bądź cechować się zmiennością, niepewnością i brakiem klarownie zdefiniowanej struktury).

Istotnym jest dopasowanie stosowanych technik, metod i narzędzi zarządzania projektami (wykorzystywanych metodyk zarządzania projektami) do stopnia dojrzałości projektowej, czyli stopnia specjalizacji organizacji w zarządzaniu projektami. Próba wdrożenia skomplikowanych technik, narzędzi czy procedur w organizacji nieprzygotowanej do zarządzania projektami (zarządzającej pojedynczymi, nieskomplikowanymi projektami) może jedynie sparaliżować wdrażanie tych projektów. Organizacja powinna więc uwzględnić uwarunkowania kontekstowe, wdrażając rekomendowane przez metodyki techniki i metody zarządzania projektami.

## Podsumowanie

Organizacje każdy swój projekt powinny traktować jako indywidualne, różniące się od innych przedsięwzięcie. Każdy projekt jest bowiem realizowany w innym otoczeniu, które będzie implikować kształt projektu, złożoność działań projektowych oraz zasadność i efektywność metod i narzędzi zarządzania projektem. Otoczenie projektu będzie również wpływać na poziom ryzyka w projekcie, a także osiągnięte korzyści [Hanisch, Wald, 2011]. Hanisch i Wald zwracają uwagę na to, iż często rozumienie kontekstu projektu jest zawężane do

utożsamiania go wyłącznie z organizacją wdrażającą projekt. Należy jednak mieć świadomość, iż kontekst projektu tworzą również czynniki zewnętrzne, które bardzo istotnie wpływają zarówno na organizację wdrażającą, jak i sam projekt [Hanisch, Wald, 2011, s. 7].

Niezwykle istotnym jest świadomość zespołu zarządzającego i wdrażającego projekt na temat czynników kontekstowych oddziałujących na projekt. Osoby zarządzające będą mogły wtedy wykorzystać potencjał otoczenia z korzyścią dla realizacji projektu i jego efektów końcowych.

Jednym z ważniejszych elementów zarządzania kontekstem projektu jest zarządzanie interesariuszami, którzy w sposób istotny mogą wspierać realizację projektu lub ją blokować. Istotność tego aspektu podkreśla definicja sukcesu projektu. Projekt można uznać za udany, gdy dostarczy wartości interesariuszom projektu [SPMP, 2009, s. 46]. Należy więc precyzyjnie zidentyfikować interesariuszy, określić w jaki sposób oddziałują oni na projekt lub projekt wpływa na te osoby lub instytucje, a następnie uwzględnić w projekcie, w miarę możliwości, ich potrzeby i oczekiwania. Nawet jeśli zespół wdrażający dotrzyma najważniejszych parametrów zarządzania projektami (czyli projekt będzie zrealizowany na czas, zgodnie z budżetem i zakresem), ale interesariusze nie będą zadowoleni z rezultatów projektu, projekt nie zakończy się sukcesem.

Skuteczne zarządzanie projektami jest uzależnione od kontekstu projektu [Engwall, 2003, s. 792]. Niezbędne jest więc zrozumienie otoczenia, w którym projekt jest wdrażany oraz efektywne zarządzanie nim.

## Literatura

- Aaltonen K. (2011), *Project stakeholder analysis as an environmental interpretation process*, „International Journal of Project Management”, Vol. 29, Iss. 2, s. 165-183.
- Belassi W., Tukel O.I. (1996), *A new framework for determining critical success/ failure factors in projects*, „International Journal of Project Management”, Vol. 14, No. 3, s. 141-152.
- Besner C., Hobbs B. (2008), *Project management practice, generic or contextual: a reality check*, „Project Management Journal”, Vol. 39, No. 1, s. 16-33.
- Brookes N., Clark R. (2009), *Using maturity models to improve project management practice*, Materiały z konferencji Production and Operations Management Society 20th Annual Conference, Orlando.
- Ching Gua V., Hoffman J.J., Caoc Q., Schniederjans M.J. (2014), *The effects of organizational culture and environmental pressures on IT project performance: a moderation perspective*, „International Journal of Project Management”, Vol. 32, Iss. 7, s. 1170-1181.

- Clarkson M.B.E. (1995), *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*, „Academy of Management Review”, Vol. 20, No. 1, s. 92-117.
- Cleland D.I., (1986), *Project stakeholder management*, „Project Management Journal”, Vol. 17, No. 4, s. 36.
- Collyer S. (2009), *Project management approaches for dynamic environments*, „International Journal of Project Management”, Vol. 27, Iss. 4, s. 355-364.
- Davis K. (2014), *Different stakeholder groups and their perceptions of project success*, „International Journal of Project Management”, Vol. 32, Iss. 2, s. 189-201.
- Engwall M. (2003), *No project is an island: linking projects to history and context*, „Research Policy”, Vol. 32, s. 789-808.
- Hanisch B., Wald A. (2011), *A Project management research framework integrating multiple theoretical perspectives and influencing factors*, „Project Management Journal”, Vol. 42, No. 3, s. 4-22.
- Jugdev K., Müller R. (2005), *A retrospective look at our evolving understanding of project success*, „Project Management Journal”, Vol. 36, No. 4, s. 19-31.
- Kerzner K. (2005), *Advanced project management*, edycja polska, Helion, Gliwice.
- Morris P.W.G. (1988), *Managing project interfaces* [w:] Cleland D.I., King W.R. (eds.), *Project management handbook* (2 ed.), Van Nostrand Reinhold, New York, s. 16-55.
- Office of Government Commerce (2005), *PRINCE2, Skuteczne zarządzanie projektami*, Great Britain, The Stationery Office (TSO), London.
- Office of Government Commerce (2010), *PRINCE2, Skuteczne zarządzanie projektami*, Great Britain, The Stationery Office (TSO), London.
- Olander S., Landin A., (2005), *Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects*, „International Journal of Project Management”, Vol. 23, Iss. 4, s. 321-328.
- Orłowski C., Ziółkowski A. (2011), *Wsparcie doboru metod zarządzania projektem informatycznym z wykorzystaniem systemu agentowego*, Konferencja KZZ, Zakopane, s. 197-209.
- PMI (2000), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, ed. 2nd, USA.
- PMI (2013), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, ed. 5th, USA.
- Rozhkov M., Cheung B., Tsui E. (2013), *Project context and its effect on individual competencies and project team performance* [w:] Green A. (ed.), *Proceedings of the 10th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning*, Academic Conferences and Publishing International Limited.
- Shenhar A.J., Dvir D. (1996), *Toward a typological theory of project management*, „Research Policy”, Vol. 25, Iss. 4, s. 607-632.
- SPMP (2009), *Polskie Wytyczne Kompetencji IPMA*, Wersja 3,0.



### **A CONTEXTUAL APPROACH IN PROJECT MANAGEMENT**

**Summary:** Successful project management depends on the environment in which the project is implemented. To utilize the opportunities given by the project environment project management team should understand this environment and manage them effectively. Contextual approach in project management can be considered at the project level and then it can be connected with the process of taking into account the contextual conditions in project implementation. It can be also seen as the organization's ability to adjust the project management techniques, methods and tools to the level of project management maturity (systemic level).

**Keywords:** project context, project management maturity.