

Przemysław Klonowski

ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI JAKO NARZĘDZIE WSPOMAGAJĄCE PROCES GLOBALIZACJI

1. Wstęp

Celem niniejszego artykułu jest wykazanie, iż koncepcja zarządzania projektami stanowi narzędzie sprzyjające rozprzestrzenianiu się procesu globalizacji na poziomie operacyjnym.

Globalizacja jest obecnie jednym z najczęściej używanych pojęć w odniesieniu do charakterystyki zjawisk zachodzących we współczesnej ekonomii świata. G. Kołodko definiuje globalizację jako „historyczny proces liberalizacji i integracji dotychczas funkcjonujących w pewnej mierze w odosobnieniu rynków towarów, kapitału i siły roboczej w jeden rynek światowy” [Kołodko 2003]. Według E. Wnuka-Lipińskiego – socjologa, założyciela Instytutu Nauk Politycznych Polskiej Akademii Nauk – globalizacja to „proces, nad którym nikt nie sprawuje kontroli, jest jak rzeka. Bieg rzeki można uregulować, ale nie ma takiej siły, która zapanowałaby nad nim w pełni. Mamy z nią do czynienia wtedy, kiedy coraz więcej lokalnych zdarzeń wpływa na inne lokalne zdarzenia w zupełnie innej części świata”. Definicja ta zwraca uwagę na fakt, iż muszą istnieć nie tylko takie techniki i metody, które uregulują owe brzegi rzeki, ale także takie, które pozwolą na przenoszenie oddziaływania z jednego miejsca do drugiego – niejednokrotnie bardzo odległego.

Ponadto nie ma wątpliwości, iż globalizacja jest procesem, czyli zjawiskiem, które dokonuje przeobrażeń stanu wejściowego w stan wyjściowy przy zastosowaniu technik i metod. Takich technik i metod dostarcza koncepcja zarządzania projektami, która wskutek opracowania jednolitych standardów stosowania stała się pod koniec XX w. dyscypliną naukową.

Globalizacja oceniana z perspektywy osoby „stojącej na brzegu rzeki” wydaje się zjawiskiem nieplanowanym, spontanicznym. Jest to jednak mylne wrażenie, gdyż globalizacja to suma procesów globalizacyjnych, które są planowane i realizowane za pomocą różnych technik i metod w zależności od szerokości i długości geograficznej, doświadczenia i specyfiki organizacji globalnej i wielu innych czyn-

ników. Inicjatorem procesów globalizacyjnych są organizacje, które dążą do rozwoju i zapewnienia sobie długotrwałego istnienia (przetrwania), czyli organizacje globalne. Właśnie w tych organizacjach powstają wizje, pomysły nowych przedsięwzięć, mających na celu prowadzenie rozwoju biznesu w celu podniesienia jego rentowności. Przedsięwzięcia te wykazują charakter projektów o jasno zdefiniowanych celach. Do przeprowadzenia tych projektów potrzebne są nie tylko zasoby finansowe, zasoby materiałowe i ludzkie, ale także szereg wypracowanych technik i metod. Istnieje jednak koncepcja zarządzania, stanowiąca określony zbiór technik i metod, które mogą być wykorzystane w każdym pojedynczym procesie globalizacji, składającym się z sumy projektów do zrealizowania. Ta koncepcja to koncepcja zarządzania projektami.

2. Znaczenie pojęcia „zarządzanie projektami”

Tradycyjnie zarządzanie projektem jest postrzegane jako planowanie, tworzenie harmonogramów i kontrola projektu w celu osiągnięcia zamierzeń. Nie można jednak zapominać o zastosowaniu wiedzy, umiejętności, narzędzi i technik działania projektu w celu zaspokojenia lub nawet przekroczenia oczekiwań i potrzeb udziałowców tego projektu. By projekt był efektywnie zarządzany, musi być realizowany przy spełnieniu określonych wymagań jakościowych, w czasie lub przed czasem, przy określonym poziomie kosztów i przy oszczędnym wykorzystaniu zasobów, gdyż koncentruje się na trzech podstawowych parametrach: jakości, kosztach i czasie.

Amerykański Project Management Institute definiuje zarządzanie projektami jako dziedzinę zarządzania zajmującą się zastosowaniem dostępnej wiedzy, umiejętności, narzędzi i technik w realizacji operacji i działań projektu w celu spełnienia lub przekroczenia oczekiwań stron zainteresowanych pomyslnym zakończeniem projektu [Duncan 1996].

Zarządzanie projektami to nie tylko jedna z dyscyplin techniki, lecz także część teorii organizacji i zarządzania. Nadaje się ona do wszystkich sfer działań zespołów ludzkich, a więc w całym życiu społecznym. Trudno sobie wyobrazić dziedzinę gospodarczą, w której zarządzanie projektami nie miałoby miejsca. Równie potrzebne jest w ono w banku, fabryce, firmie usługowej, w ministerstwie, jednostce handlowej, międzynarodowej korporacji, ogólnokrajowej sieci telekomunikacyjnej czy kolejowej, w budownictwie i wojsku.

3. Ekspansja koncepcji zarządzania projektami

Podwaliny pod rozwój zarządzania projektami jako metody zarządzania stworzył pod koniec XIX w. Henry Gantt, który opracował harmonogram do planowania i mierzenia postępu w wykonywaniu zadań podczas prac w zakładach Bethlehem Steel w USA.

Era nowoczesnego zarządzania projektami rozpoczęła się podczas II wojny światowej wraz z uruchomieniem przez rząd USA „projektu Manhattan”, którego celem było opracowanie bomby atomowej. Przedsięwzięcie owo miało strategiczne znaczenie dla przebiegu II wojny światowej. Jego rozmiar organizacyjny, bardzo napięty czas realizacji oraz fakt, iż problem dotyczył pokonania barier w rozwoju cywilizacji w zakresie technologii i organizacji, doprowadziły do zastosowania szeregu rewolucyjnych – jak na owe czasy – metod i technik zarządzania. Podczas realizacji projektu opracowano specjalne metody planowania, kontroli realizacji zadań oraz pracy zespołowej w interdyscyplinarnych grupach.

W latach pięćdziesiątych przedstawione zostały kolejne dwie nowe techniki, które wywarły duży wpływ na rozwój zarządzania projektem. Były to: technika diagramów sieci czynności PERT (ang. *program evaluation and review technique* – technika programowania i oceny zmian) oraz metoda ścieżki krytycznej CPM (ang. *critical path method*). Celem obu technik było zminimalizowanie ryzyka zmian w harmonogramie projektu. Technika PERT została wynaleziona w Marynarce Wojennej Stanów Zjednoczonych jako sposób bardziej dokładnego planowania wykorzystania łodzi podwodnej Polaris. Druga metoda, CPM, została opracowana w zakładach Du Ponta w celu zaplanowania i przeprowadzenia renowacji fabryki chemicznej. Niezaprzeczalny pozostaje fakt, iż koncepcja zarządzania projektem wywodzi się z dziedziny badań i rozwoju i stanowi po dziś dzień podstawowy instrument zarządzania w tym obszarze. Na bazie doświadczeń z przeprowadzenia kolejnych projektów przez USAF, US Navy i NASA w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych opublikowano wiele artykułów poruszających tematykę zarządzania projektem. Momentem przełomowym dla rozwoju zarządzania było opublikowanie w 1966 r. przez lotnictwo wojskowe USA serii poradników opisujących doświadczenia zarządzania projektami, znanych jako System Program Management [USAF 1966]. Stały się one kamieniem milowym w procesie wyjścia koncepcji zarządzania projektem poza zastosowania w obszarze militarnym.

Wynalezienie mikroprocesora i – co się z tym wiąże – szybki rozwój techniki komputerowej, ułatwiło w znacznym stopniu wykorzystanie opracowanych wcześniej podstawowych technik, takich jak diagram Gantta, metoda PERT czy metoda CPM. Wyniki obliczeń mogły być uzyskiwane o wiele szybciej niż w przypadku przeliczeń ręcznych czy choćby przy zastosowaniu kart perforowanych.

Mikroprocesor przyczynił się także do rozwoju aplikacji służących do zarządzania przedsięwzięciami, które spowodowały, iż koncepcja zarządzania projektami w zasadniczym stopniu stała się o wiele bardziej przystępna dla przeciętnego użytkownika poprzez możliwość zastosowania nawet do niedużych przedsięwzięć.

W roku 1991 Eli Godartt opublikował bazującą na technice CPM nową metodę „łańcucha krytycznego”, tj. gwałtownego skracania realizacji przedsięwzięć CCPM, która przyniosła imponujące efekty podczas implementacji w Harris Corp. w USA.

Z początkiem nowego wieku coraz większe znaczenie dla efektywnego prowadzenia projektów przypisuje się technikom związanym z fazą inicjowania i planowania projektu. Zaliczamy do nich techniki *mind mapping* (map myśli), które otrzymały nowy wymiar w sferze implementacji dzięki rozwojowi prostego i intuicyjnego oprogramowania, czego przykładem jest MindManager. Technika ta, wsparta oprogramowaniem, pozwala zmienić podejście do planowania z linearnego na radialny, co znacznie podnosi efektywność spotkań oraz stosowania metody burzy mózgów. Ogromny wpływ na zwiększenie zastosowania technik zarządzania projektami ma dynamiczny rozwój zintegrowanego oprogramowania, także w konstrukcji serwerowej, umożliwiającego zarządzanie projektami zlokalizowanymi w różnych miejscach świata oraz wykonywanych przez ludzi niejednokrotnie oddalonych od siebie o tysiące kilometrów.

W roku 1987 światowy Instytut Zarządzania Projektami (PMI) wydaje pierwsze praktyczne standardy zawodowe „A Guide to the Project Management Body of Knowledge”, które prowadzą do uznania koncepcji zarządzania projektami za dyscyplinę naukową.

4. Cechy globalizacji

Do najistotniejszych cech globalizacji zaliczyć możemy:

1. Standaryzację – rozumianą jako ustalenie standardów, wprowadzenie jednolitych norm, zwłaszcza w przemyśle, ujednolicenie produkcji, normalizację. Źródłem standaryzacji są organizacje globalne, które, realizując ekspansję biznesową, przenoszą swoje wzorce kultury organizacyjnej na nowe obszary funkcjonowania. Firmy globalne narzucają wręcz swoje standardy postępowania, które mają wpływ nie tylko na organizacje przejmowane, ale także oddziałują na organizację kooperującą z firmą globalną oraz na klientów, którzy dokonują zakupu marek globalnych. Znakomitym przykładem takich zachowań jest wejście na polski rynek średnio- i wielkopowierzchniowych sieci handlowych w branży spożywczej, budowlanej czy AGD. Wprowadziły one nowe globalne standardy współpracy z kooperantami, ale też wytworzyły nowe potrzeby wśród klientów nabywania marek globalnych na niespotykaną dotąd w Polsce skalę. Według autorów przyczyn globalizacji należy dopatrywać się w następujących przesłankach, którymi kierują się firmy globalne:

- dążenie do obniżania kosztów stałych funkcjonowania organizacji poprzez koncentrację i wprowadzanie jednolitych norm funkcjonowania;
- dążenie do obniżania kosztów zmiennych funkcjonowania poprzez przeniesienie wypracowanych modeli produkcyjnych i handlowych;
- dążenie do obniżania jednostkowego kosztu badań i rozwoju poprzez generowanie marek globalnych, których domeną jest wielkoseryjność;

- dążenie do zapewnienia obiektywnej kontroli realizowanych projektów i procesów poprzez wprowadzenie jednolitego wzorca planowania, budżetowania i raportowania oraz oceny.

Globalizacja wskutek dążenia do optymalizacji kosztów jednostkowych oraz ekspansji geograficznej chętnie korzysta z technik, które pozwalają na wprowadzenie jednolitych norm prowadzenia przedsięwzięć biznesowych bez względu na miejsce ich lokalizacji, jak i na pochodzenie zasobów ludzkich, które mają to przedsięwzięcie wykonać. Dlatego też standaryzacji podlegają nie tylko obszar badania i rozwoju, produkcji, produktu i usługi, obszar prowadzenia inwestycji, ale także obszar związany ze sposobem zarządzania poszczególnymi przedsięwzięciami – projektami. Standaryzacja wspiera także system raportowania, budżetowania i kontroli realizacji poszczególnych projektów gospodarczych.

2. Unifikację – rozumianą jako sprowadzenie czegoś do jednej postaci, do jednej normy, połączenie w jedną całość, zjednoczenie, zespolenie. Ta cecha jest najczęściej kojarzona z procesami globalizacji, które dążą do ujednolicenia oderwanych dotychczas od siebie organizacji lub całych rynków. Dokonanie unifikacji bez standaryzacji jest w tym rozumieniu obu pojęć niemożliwe. Firmy globalne, realizując proces przejmowania kolejnych organizacji (czyli unifikacji) zaraz po przejęciu kapitałowym, wprowadzają swój własny system wzorców funkcjonowania, a przejęta organizacja musi się do niego dostosować. Unifikacji można doszukać się także w polityce realizowanej wobec kooperantów firmy globalnej, która ujednolica wzorce logistyczne, komunikacyjne czy opakowaniowe; przy wykorzystaniu specjalistycznego oprogramowania sieciowego łączy na stałe dostawcę celem optymalizacji i ujednolicenia procesu zamawiania i dostaw. Dlatego też w procesie globalizacji techniki pozwalające na unifikację dotychczas wyodrębnionych zakresów są nader często wykorzystywane.

3. Łamanie dotychczasowych lokalnych zależności i barier komunikacyjnych. Gospodarka początku XX w. oparta była na systemie lokalnych, samowystarczalnych organizmów gospodarczych, w których specjalizacja była ograniczona geograficznie. W wyniku rozwoju technologii przemysłowej oraz technologii komunikacyjnej systemy lokalne zostały zaburzone, a lepiej zorganizowane i mocniejsze ekonomicznie rozpoczęły wędrówkę w poszukiwaniu nowych rynków zbytu. Tak rozpoczął się proces globalizacji, który przybiera na sile i nadal przełamuje kolejne bariery organizmów lokalnych. Fuzje, wchłonięcia, przejęcia to normalne zjawiska dla organizacji ekonomicznych. Wskutek rozwoju technologii komunikacji przełamane zostały bariery odległości. Nowoczesne oprogramowanie, które jest wykorzystywane przez sieć internetową lub satelitarną, umożliwia nieograniczony, szybki przepływ informacji, co wspomaga transfer technologii i wiedzy. Znamienny przykład globalizacji, w których opisywana cecha została szczególnie uwypuklona, stanowi wejście na rynek polski sieci hipermarketów spożywczych, które w brutalny sposób złamały całą dotychczasową strukturę rynku lokalnego. Z kolei projekty związane z opracowywaniem oprogramowania specjalistycznego pokazu-

ją, iż firmy globalne dzięki Internetowi nie znają barier rozwoju i tworzą zespoły projektowe, których członkowie pochodzą z różnych zakątków kuli ziemskiej.

Taka cecha globalizacji wymaga zastosowania nowoczesnych technik konstruowania organizacji oraz komunikacji w ramach jednej lub kilku powiązanych ze sobą struktur organizacyjnych.

4. Optymalizację – rozumianą jako dążenie procesu globalizacji do najbardziej efektywnego korzystania z zasobów ludzkich i materialnych. Procesy globalizacji przybierają na sile tam, gdzie znajdują podatny grunt do rozwoju. Zachowują się zgodnie z prawem naturalnym, w którym silniejszy zwycięża słabszego. Celem procesu jest podniesienie efektywności funkcjonowania organizacji globalnej poprzez zagwarantowanie jej stabilnego rozwoju w przyszłości. Implikuje to dążenie organizacji do rozprzestrzeniania się na obszary o niższym koszcie jednostkowym produkcji lub niższym koszcie zakupu surowców. Podstawowymi miernikami sukcesu procesu jest udział w rynku oraz wielkość transferu gotówki do centrali firmy globalnej. Organizacja realizuje swoje przedsięwzięcia tam, gdzie jest dla niej to zyskowne, wykorzystując optymalizację czasu, kosztu i zakresu działania w danym przedsięwzięciu.

5. Uniwersalizm. Nie ma dziedziny życia gospodarczego we współczesnym świecie, w której nie rozpoczął się proces globalizacji. Można różnie oceniać poziom nasilenia tego zjawiska w poszczególnych branżach gospodarki światowej, lecz jest niekwestionowanym faktem, że globalizacja nie zna granic. Nawet reżim komunistyczny w Ludowej Republice Chin musiał pogodzić się istnieniem procesu globalizacji, próbując wykorzystać ten fakt w sposób maksymalny w celu zapewnienia rozwoju ekonomicznego Chin. Wydaje się, że uzasadnione stwierdzenie, iż zjawisko globalizacji w długoterminowej perspektywie może doprowadzić do monopolu lub oligopolu jest uzasadnione – pod warunkiem, iż standardy przyjmowane przez organizacje globalne staną się normami prawnymi, usankcjonowanymi przez władzę polityczną.

5. Jak zarządzanie projektami wspiera proces globalizacji?

Zarządzanie projektami stanowi zbiór zestandaryzowanych technik i metod potrzebnych do efektywnego przeprowadzenia projektu. Zależności pomiędzy procesem globalizacji a koncepcją zarządzania projektami można opisać w dwóch podstawowych zakresach. Pierwszy dotyczy zastosowania wybranych technik w samych procesach globalizacji, drugi dotyczy zbieżności cech globalizacji oraz koncepcji zarządzania projektami.

Standaryzacja jest podstawową cechą globalizacji oraz koncepcji zarządzania projektami. Już w 1987 r. światowe stowarzyszenie PMI wydało pierwszą edycję PMBOK, w której dokonało standaryzacji technik wykorzystywanych w ramach koncepcji. Kolejne edycje PMBOK podnosiły poziom standaryzacji oraz wprowadziły także procesowe ujęcie koncepcji. Zarządzanie projektami to zbiór procesów

inicjowania, planowania, realizowania, kontrolowania i zamykania projektu, które nakładają się na siebie i nabierają różnego znaczenia w ramach jednej fazy projektu. Procesy te są także zależne od siebie – element wyjścia z procesu n jest elementem wejścia do procesu $n+1$. Poszczególnym procesom przypisane są sprawdzone w praktyce techniki. Zbiór tych technik stanowi znakomite narzędzie wspierające procesy globalizacji w ich różnych fazach. Należy także zauważyć, iż procesy globalizacji na poziomie operacyjnym to zbiór ściśle zdefiniowanych projektów. Takimi projektami są przecież przejęcia firm, fuzje czy też tworzenie nowych organizacji. Tego typu przedsięwzięcia wykazują wprost cechy projektu, pomimo iż w ujęciu z poziomu strategicznego mają wyraźne znamiona procesu. Organizacja globalna na poziomie strategicznym traktuje przejęcie innych organizacji jako proces. Na poziomie operacyjnym to przedsięwzięcie wykazuje bardziej cechy projektu. Przekształcenie projektu w proces następuje samoistnie wraz ze wzrostem standaryzacji prowadzenia przedsięwzięcia oraz liczby jego powtórzeń. Skoro zarządzanie projektami udostępnia pakiet zestandaryzowanych technik prowadzenia różnych przedsięwzięć, to proces globalizacji naturalnie korzysta z tych osiągnięć zarówno w sposób świadomy, jak i samoistny, gdyż niekoniecznie szczebel kierownictwa operacyjnego organizacji musi sobie te zależności uświadamiać. Przykładami zastosowania przez firmy globalne koncepcji zarządzania projektami do procesów globalizacji stanowią opracowane przez nie na bazie metodyk uniwersalnych, takich jak: metodyka PMI według standardów PMBOK, metodyka PRINCE 2, własne dedykowane metodyki np. prowadzenia projektów informatycznych: PRINCE 2 adoptowana dla Siemens, metodyka IBM, metodyka ASAP (SAP), Microsoft. Kolejnym przykładem może być sposób prowadzenia przedsięwzięć inwestycyjnych, np. budowa nowej fabryki, hotelu według standardów FIDIC (Federation Internationale des Ingenieurs-Conseils – Międzynarodowa Organizacja Inżynierów-Konsultantów), bazujący bezpośrednio na PMBOK.

Unifikacja, która nie jest możliwa bez standaryzacji, stanowi podstawowy element budowania koncepcji zarządzania projektami. Najnowsze podejście światowego Instytutu Zarządzania Projektami do koncepcji ukazuje ją jako unifikację obszarów wiedzy, jako połączenie wybranych zagadnień i technik w jedną całość. Takie podejście stanowi kolejny krok w ewolucji koncepcji. Ten krok poprzedzony był długotrwałym procesem standaryzacji technik i metod. Globalizacja bazuje na zasadniczej technice i założeniu koncepcji zarządzania projektami, a mianowicie na pracy zespołowej. Zespoły projektowe powoływane w organizacjach globalnych to podstawowy element oraz zasób powoływany do realizacji procesu globalizacji. Przedsięwzięcia tego typu, jak przejęcie innej organizacji, są realizowane nie przez jedną osobę, lecz całe interdyscyplinarne zespoły ekspertów. Często zespoły składają się z osób pochodzących z organizacji globalnej, organizacji przejmowanej oraz osób zlokalizowanych poza tymi organizacjami (tzw. eksperci zewnętrzni).

Zespoły projektowe tworzone w ramach istniejących struktur organizacyjnych, często funkcjonalnych, prowadzą do złamania dotychczasowych barier związanych

z funkcjonalnym podejściem do organizacji prac oraz komunikacji. Praktyka implementacji zarządzania projektami w organizacjach dowodzi, iż prowadzi ona do powstania nowych struktur organizacyjnych – struktur projektowych, których głównym wyznacznikiem jest praca zespołów czasowych, powoływanych do realizacji konkretnego projektu. Jak procesy globalizacji burzą lokalne zależności, tak samo zespoły projektowe łamią dotychczasowe lokalne ośrodki władzy struktury funkcjonalnej. Takie podejście wiąże się także z nowymi wzorcami komunikacji wspieranej przez nowoczesne oprogramowanie do zarządzania projektami. Nowe wzorce bazują na skracaniu i upraszczaniu kanału komunikacji, wprowadzają nowe rozwiązania w zakresie planowania, budżetowania i raportowania. Wszystko to wspierane jest takimi narzędziami, jak np. oprogramowanie Project Server 2003, umożliwiające zarządzanie środowiskiem wieloprojektowym. Zestandaryzowane oprogramowanie, zbudowane na bazie założeń koncepcji zarządzania projektami, stanowi narzędzie wykorzystywane przez organizacje globalne nie tylko do efektywnego zarządzania projektami w zakresie samej komunikacji, ale stanowi technikę standaryzacji i unifikacji w procesie globalizacji. Decydując się na zastosowanie określonego typu oprogramowania, organizacja globalna rozprzestrzenia stosowne standardy wraz z własnym rozwojem geograficznym. Naturalnym zjawiskiem jest już fakt polegający na prowadzeniu projektów przez organizację globalną tylko np. na platformie Project Server 2003, niezależnie od pochodzenia członków zespołu projektu czy samej lokalizacji projektu. Do Polski rozwiązanie Project Server zostało przeniesione przez organizacje globalne, które wymagały zastosowania tego typu oprogramowania podczas realizacji projektów na terenie naszego kraju.

Technika budowania szablonów projektów prowadzi do zjawiska standaryzowania postępowania w fazie inicjowania i planowania projektu. Fazy te także są wspierane przez specjalistyczne oprogramowanie, np. MindManager bazujące na już leciwej technice map myśli, która wskutek zastosowania oprogramowania przeżywa renesans. Techniki CPM czy CCPM, nakierowane na planowanie i kontrolowanie realizacji projektu, metoda wartości zarobionej (EVM) to kolejne przykłady standaryzowania komunikacji oraz wprowadzania do lokalnych organizacji nowych rozwiązań. EVM opracowana w latach dziewięćdziesiątych XX w. stanowi znakomite, obiektywne narzędzie do oceny postępu prac w projekcie oraz przewidywania poziomu realizacji celów projektu w zakresie czasu i budżetu.

Optymalizacja dla procesu globalizacji jest rzeczą podstawową, tak samo jak dla prowadzenia projektów. Koncepcja zarządzania projektami nadaje optymalizacji globalnej wymiar operacyjny. Każdy projekt ma na celu osiągnięcie trzech podstawowych, zależnych od siebie celów: terminu realizacji, kosztu wykonania oraz zakresu projektu rozumianego jako suma zadania do wykonania. Podstawowym zadaniem jest znalezienie najefektywniejszej wypadkowej pomiędzy wspomnianym trójkątem celów tak, aby projekt przeprowadzić w ustalonym zakresie po najniższym koszcie i w najkrótszym czasie, a więc optymalnie. Implikuje to,

iz pojedynczy projekt, przeprowadzony optymalnie, a stanowiący element procesu globalizacji, przyczyni się do podniesienia efektywności organizacji globalnej. Ponadto zastosowanie podejścia projektowego pozwala na wprowadzenie mierzalności optymalizacji poprzez zastosowanie metody EVM, której wskaźniki mogą być traktowane także jako wskaźniki do oceny, czy proces globalizacji przebiega zgodnie z założonymi celami kosztowo-czasowymi.

Zarządzanie projektami to w pełni uniwersalna koncepcja, której zastosowania nie można ograniczać do wybranej dziedziny czy branży w gospodarce. Nie zna granic państwowych ani kulturowych. Jest to koncepcja nie tylko w pełni opisana, ale i w pełni elastyczna. Tak jak i globalizacja, jest uniwersalna. Projekty są różne – od inwestycyjnych, poprzez projekty z zakresu badania i rozwoju, po organizacyjne lub informatyczne. Tego typu projekty stanowią element procesów globalizacji, gdyż nietrudno jest w rzeczywistości gospodarczej zidentyfikować tego typu zjawiska.

6. Podsumowanie

Koncepcja zarządzania projektami wspiera procesy globalizacji, gdyż projekty stanowią element procesów globalizacji, co powoduje wykorzystanie całego zbioru standardowych technik zarządzania projektami zawartymi w PMBOK. Procesy te realizowane są w ramach organizacji globalnych, które przenoszą swoje wzorce funkcjonowania do innych obszarów geograficznych, kulturowych i biznesowych. Każda z firm globalnych stale tworzy i rozwija katalog wzorców postępowania, czyli katalog technik i metod, które pozwalają na sztuczne realizowanie projektów w ramach globalizacji. Techniki i metody zarządzania projektami stanowią jasno sformułowany i logicznie powiązany system, z którego korzystają firmy globalne. Nie ma dzisiaj na świecie firmy globalnej, dla której znajomość i wykorzystywanie koncepcji zarządzania projektami jest obce i niezrozumiałe. Zarządzanie projektami już dawno stało się globalne, gdyż jest zestandaryzowane i ujednolicone.

Wykorzystanie założeń koncepcji zarządzania projektami prowadzi w bezpośredni sposób do podniesienia efektywności procesu globalizacji, pozwala wręcz na realizację jego podstawowej cechy, a mianowicie optymalizacji. Globalizacja, rozumiana jako suma procesów globalizacji z punktu widzenia pojedynczego procesu globalizacji na poziomie organizacji globalnej, wymaga planowania i kontrolowania realizacji wyznaczonych celów. Jak wskazano, zarządzanie projektami w wielu obszarach stanowi znakomite narzędzie do planowania, prowadzenia i kontrolowania projektów składających się na proces globalizacji. Rozwój specjalistycznego oprogramowania do zarządzania projektami podniósł w sposób zasadniczy atrakcyjność globalizacyjną tej koncepcji oraz spowodował, iż globalizacja otrzymała powszechne, proste narzędzie do dalszej dynamicznej ekspansji.

Literatura

- Chrościński Z., *Zarządzanie projektem – zespołami zadaniowymi*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001.
- Duncan W.R., *A Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK Guide*, Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania 1996.
- FIDIC: *Warunki kontraktu EPC* – wydanie angielsko-polskie, Wydawnictwo Cosmopoli, Warszawa 2000.
- Hansel J., Lomnitz G., *Projektleitung-Praxis, Erfolgreiche Projektabwicklung durch verbesserte Kommunikation und Kooperation*, Berlin/Heilderberg/New York 1987.
- Kołodko G., *Globalizacja, marginalizacja, rozwój*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003.
- Minus N., *Zarządzanie projektami*, Alpha Books 2002.
- Szyjewski Z., *Metodyki zarządzania projektami informatycznymi*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2004.
- Szymański W., *Przedsiębiorstwo wobec globalizacji i integracji*, SGH, Warszawa 2002.
- USAF: *System Program Management Procedures*, AFSCM 375, 1966.

THE PROJECT MANAGEMENT AS A CONCEPT AIDING THE PROCESS OF GLOBALIZATION

Summary

The project management is a tool that facilitates the planning, implementing and monitoring of all the aspects of a project. These actions should aim at achieving three mutually dependent project objectives: certain time, cost and scope of work. The project management knowledge offers a set of leadership techniques and leadership tools for the realization of the most important phases of the project.

They are necessary to the efficient performance of a project. Therefore the International Project Management Association has performed the standardization of techniques and methods. They made a logical system aimed at the continuous improvement of relevant actions.

The concept of project management helps the leadership of the global projects and the globalization promotes the creation of techniques and methods of the efficient project management. The PM concept is a global concept, because it is standardized. The global attractiveness of project management becomes more important and the reason is the growth of the technical software.

Mgr Przemysław Klonowski jest pracownikiem Instytutu Zarządzania i Samorządności Sp. z o.o.