

Ewa Sońta-Drączkowska

Kolegium Zarządzania i Finansów
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Programy w kontekście wdrażania zmian i realizacji strategii

Streszczenie

Celem niniejszego artykułu jest podsumowanie przeglądu najnowszej literatury w zakresie zarządzania programami projektów w kontekście realizacji strategii przedsiębiorstwa. Omówione zostaną kolejno: cechy charakterystyczne i typologie programów, cykl życia programu w kontekście wdrażania strategii przedsiębiorstwa, rola programów we wdrażaniu zmian organizacyjnych. Zarządzanie programem zostanie przedstawione jako instrument organizacyjny wspierający kroki w zarządzaniu zmianą w organizacji.

1. Wprowadzenie

Zarządzanie programami to forma organizacji działań projektowych, która pomaga zaadresować problem przełożenia strategii na działania operacyjne. Dzięki uwzględnieniu komponentów zarządzania zmianą w organizacji oraz koncentracji na wizji i korzyściach biznesowych, programy w dużo większym stopniu niż projekty są w stanie odzwierciedlić długofalowe cele strategiczne organizacji. Projekty koncentrują się raczej na celach efektywnościowych, związanych z dostarczaniem produktów projektu w ramach określonych ograniczeń projektowych: budżetu, czasu, zakresu, wymaganych kryteriów jakościowych. Programy natomiast obejmują długofalową wizję rozwoju organizacji i jej cele strategiczne, jak również potrzeby zmiany i transformacji sposobów działania. Realizacji programów towarzyszy duża doza niejednoznaczności i niepewności. Wymagają one strategicznej perspektywy w podejmowaniu decyzji, uwzględniają spojrzenie systemowe i reprezentują podejście uczenia się, redukcji niejednoznaczności w trakcie trwania programu. Projekty są w swej naturze planowane na początku ich realizacji, a programy łączą perspektywę strategii zaplanowanych oraz wyłaniających się.

Popularność zarządzania programami w ostatnich latach rośnie z uwagi na fakt, że organizacje muszą w sprawny i skuteczny sposób wdrażać zmiany biznesowe oraz ukierunkować realizowane projekty na korzyści dla organizacji. Dodatkowo zarządzanie programami pełni istotną funkcję jako sposób organizowania działań związanych z programami wsparcia realizowanymi ze środków unijnych w Polsce, jak również jako forma organizowania działań związanych z transformacją obszarów w sferze usług publicznych oraz na arenie polityczno-gospodarczej, realizowanych przez obecny rząd. Przykładem programu jest również transformacja narodowa, która towarzyszy opuszczeniu Unii Europejskiej przez Wielką Brytanię. Takie szeroko zakrojone transformacje trwają latami, są z reguły prowadzone w formie programów i dostarczają korzyści w tzw. transzach (etapach). W literaturze znaleźć można szeroki wachlarz badań potwierdzających pozytywną korelację ustrukturyzowanych procesów i praktyk zarządzania projektami z korzyściami biznesowymi dla organizacji¹.

¹ M.in.: G. Mathur, K. Jugdev, T.S. Fung, *The Relationship Between Project Management Process Characteristics and Performance Outcomes*, „Management Research Review” 2014, vol. 37, iss. 11, s. 990–1015; J. Thomas, M. Mullaly, *Understanding the Value of Project Management*, „Project

Celem niniejszego artykułu jest podsumowanie przeglądu najnowszej literatury w zakresie zarządzania programami projektów w kontekście realizacji strategii przedsiębiorstwa. Omówione zostaną kolejno: cechy charakterystyczne i typologie programów, cykl życia programu w kontekście wdrażania strategii przedsiębiorstwa, rola programów we wdrażaniu zmian organizacyjnych. Zarządzanie programem zostanie przedstawione jako instrument organizacyjny wspierający kroki w zarządzaniu zmianą w organizacji.

2. Cechy i typologie programów

Badacze z dziedziny zarządzania projektami oraz profesjonalne organizacje zrzeszające praktyków zarządzania projektami postrzegają zarządzanie programem jako swego rodzaju rozszerzenie koncepcji zarządzania projektami na bardziej złożone przedsięwzięcia. **Program według PMI to:** „Grupa powiązanych wzajemnie projektów, podprogramów i innych działań, zarządzana w sposób skoordynowany i pozwalająca na osiągnięcie korzyści oraz zakres kontroli, które nie byłyby możliwe, jeśli projekty w programie zarządzane byłyby w sposób indywidualny”². MSP definiuje **program** jako tymczasową, elastyczną organizację utworzoną do koordynowania, zarządzania strategicznego oraz nadzorowania wdrożenia zbioru powiązanych projektów i działań, na ścieżce do uzyskania rezultatów i korzyści wynikających ze strategicznych celów organizacji. W rozumieniu MSP programy koncentrują się na osiąganiu rezultatów (efektów zmian), a projekty zajmują się produktami prac.

Niemniej z perspektywy zarządzania strategicznego pojęcie programu należałoby rozpatrywać szerzej. Programy mogą być narzędziami odnowy korporacyjnej oraz wdrażania strategii, a także alternatywnym sposobem organizacji pracy. Programy mają większy potencjał do zintegrowania z zarządzaniem strategicznym niż projekty, gdyż są one nośnikami kompleksowych zmian w organizacji. Z tego względu niektórzy badacze proponują bardziej pojemną definicję programu, uwzględniającą perspektywę osiągania celów korporacyjnych. Korporacyjne zarządzanie programami odnosi się do struktur i procesów, które są stosowane, aby koordynować

Management Journal” 2007, vol. 38, no. 3, s. 74–89; S. Spalek, *Does Investment in Project Management pay off?*, „Industrial Management & Data Systems” 2014, vol. 114, iss. 5, s. 832–856.

² D. Partington, S. Pellegrinelli, M. Young, *Attributes and Levels of Programme Management Competence: An Interpretive Study*, „International Journal of Project Management” 2005, 23(2), 87–95.

i kierować wieloma wzajemnie powiązаныmi projektami, które ukierunkowane są na realizację celów strategicznych organizacji³.

W obszernym badaniu bibliometrycznym K. Artto i in. badają różnice programów w stosunku do projektów⁴. Jako podsumowanie proponują zestaw charakterystyk różniących badania przeprowadzone nad programami i projektami (tabela 1). Generalnie podstawa teoretyczna dla rozważań nad programami jest dużo bardziej różnorodna niż w przypadku projektów. Programy dyskutowane są w kontekście: teorii organizacji, teorii zarządzania strategicznego, rozwoju produktów, produkcji i zarządzania zmianą. Programy postrzegają organizację jako otwarty system oraz są stosowane jako sposób zarządzania we wdrażaniu zmian i różnego typu innowacji w organizacjach.

Tabela 1. Charakterystyka badań w obszarze programów i projektów

Obszar	Programy	Projekty
Tematy	Wiele tematów w ramach nauk zarządzania: produkcja, jakość, strategia, zmiana organizacji i pracy, rozwój produktów	Dominujący temat: rozwój produktów
Podstawa teoretyczna	Teoria organizacji i strategii Rozwój produktów, produkcja, jakość, prace w obszarze przemysłowym, ekonomicznym, instytucjonalnym, zmiana organizacyjna	Rozwój produktów Teorie organizacji
Poziom analizy	Organizacja i jej różne części	Pojedynczy projekt
Przedmiot	Zmiana w organizacji	Wąsko zdefiniowana jednostka zajmująca się działaniem lub organizacja utworzona czasowo
System	Myślenie systemowe	Brak myślenia systemowego
Typy innowacji	Różne typy innowacji, które odzwierciedlają otwarty charakter organizacji w jej otoczeniu, np.: innowacja procesowa, organizacyjna innowacja i zmiana, innowacje w obszarze infrastruktury i systemów	Innowacje produktowe
Typy wyników	Szerokie spojrzenie na wyniki: szerszy kontekst, bardziej niebezpośrednie efekty programów z długoterminowymi implikacjami dla przyszłości	Konkretne rezultaty biznesowe: bezpośrednie rezultaty, które przyczyniają się w przewidywany sposób do sukcesu biznesowego. Fokus na krótkoterminowe wyniki (sukces produktu/projektu)

Źródło: K. Artto, M. Martinsuo, H.G. Gemünden, J. Murtoaro, *Foundations of Program Management: A Bibliometric View*, „International Journal of Project Management” 2009, 27(1), s. 1–18.

³ M. Thiry, *Program Management: A Strategic Decision Management Process. The Wiley Guide to Project, Program, and Portfolio Management*, Wiley, New York 2004, s. 126.

⁴ K. Artto, M. Martinsuo, H.G. Gemünden, J. Murtoaro, *Foundations of Program Management: A Bibliometric View*, „International Journal of Project Management” 2009, 27(1), 1–18.

Porównanie ujęcia projektowego i programów w kontekście realizacji strategii pozwala na wyodrębnienie czterech kluczowych charakterystyk programów:

- 1) „wyłaniająca się” natura programów; dlatego kierownicy programów muszą być bardziej świadomi oraz responsywni w zakresie pojawiających się zmian w otoczeniu oraz zmian priorytetów strategicznych niż to sugeruje perspektywa projektów;
- 2) nieokreślony horyzont czasowy programów;
- 3) programy jako narzędzia do odnowy organizacji;
- 4) praca w zarządzaniu programem jest w dużej mierze determinowana kontekstem, a nie zarządzana poprzez spójny zestaw praktyk, które można bezrefleksyjnie przenieść na nowy grunt⁵.

W literaturze spotyka się różne klasyfikacje programów. Przykładowy podział proponuje M. Thiry⁶.

- Zarządzanie programem jako „lekki mechanizm” pozwalający na koordynację w otoczeniu wieloprojektowym – jego celem jest zapewnienie proceduralnej i czasowej koordynacji pomiędzy projektami. W tym sensie zarządzanie programem podobne jest do zarządzania portfelem projektów.
- Zarządzanie programem jako „centrum usług wspólnych” dla projektów – tutaj jest respektowana autonomia stawiania celów dla pojedynczych projektów. Zarządzanie programem poprawia efektywność realizacji i wzajemną koordynację projektów.
- Zarządzanie programem jako „zintegrowana strategia rozwoju”, w której projekty są składowymi osiągnięcia celów programu na wyższym poziomie. Ten typ programów jest najbardziej ustrukturyzowany poprzez zdefiniowanie wspólnej wizji dla projektów w programie. Zakres prac w projektach jest pochodną celów programu.

Inny podział proponuje S. Pellegrinelli, który wyróżnia programy typu „portfolio”, „zorientowany na cel” raz „heartbeat” (tabela 2).

⁵ S. Pellegrinelli, D. Partington, C. Hemingway, Z. Mohdzain, M. Shah, *The Importance of Context in Programme Management: An Empirical Review of Programme Practices*, „International Journal of Project Management” 2007, 25(1), 41–55.

⁶ M. Thiry, *Program...*, op.cit., s. 121.

Tabela 2. Porównanie różnych konfiguracji programów

Kryterium różnicujące	Typ: „Portfolio”	Typ: „Zorientowany na cel”	Typ: „Heartbeat”
Kontrola projektów w programie	Koordinacja w celu osiągnięcia synergii (zasoby lub technologia)	Zdefiniowanie i kierowanie wszystkimi aktywnościami w ramach programu	Integracja zidentyfikowanych zmian w spójne projekty
Organizacja programu	Organizacja programu jest ponad rolami w projekcie; klient / użytkownik projektu i kierownik projektu utrzymują silne relacje	Program działa jako organizacja klienta dla realizacji projektów	Program dokonuje arbitrażu pomiędzy wieloma potrzebami klientów w ustanawianiu i realizacji projektów
Horyzont planistyczny	Nieokreślony: program jest aktualny dopóki nowy sposób koordynacji może dostarczać większe korzyści	Osiąganie celów programu zdefiniowanych w czasie	Cykl życia systemu lub infrastruktury objętej zmianami
Relacja programów ze strukturą liniową	Pozyskuje zasoby od kierowników liniowych i jest komplementarny ze strukturą liniową	Pozyskuje zasoby od kierowników liniowych	Pozyskuje zasoby z organizacji liniowej, a także obejmuje funkcje liniowe (np. działy operacyjne, utrzymanie)

Źródło: S. Pellegrinelli, *Programme Management: Organising Project-Based Change*, „International Journal of Project Management” 1997, 15(3), s. 141–149.

Metodyka Managing Successful Programs (MSP) proponuje z kolei wymienione niżej typy programów.

- **Program realizujący wizję** (ang. *vision-led-programme*) – realizuje jasno zdefiniowaną wizję, która została stworzona przez kierownictwo organizacji w trybie od ogółu do szczegółu. Wizja ta może skupiać się na innowacyjnej lub strategicznej szansie. W sektorze publicznym może stanowić przełożenie wizji i priorytetów polityczno-gospodarczych na program, który umożliwi wdrożenie pożądaných zmian.
- **Program „wyłaniający się”** (ang. *emergent programme*) – wyłania się z realizowanych równocześnie, nieskoordynowanych projektów, które pojawiły się w ramach jednej organizacji. W tym wypadku powołanie programu ułatwi realizację projektów i osiąganie korzyści. Taki program może mieć przejściowy charakter, dopóki organizacja nie ustali jego kontekstu, kierunku i wizji.
- **Program dostosowawczy może być zwany również programem obowiązkowym** (ang. *compliance programme*). Organizacja nie ma innego wyboru, jak zmienić się w wyniku zdarzenia zewnętrznego, takiego jak np. zmiana legislacyjna⁷.

⁷ *The Benefits of Managing Successful Programmes*, https://www.axelos.com/Corporate/media/Files/Brochures/MSP_Product_Brochure_Conference_Version_v1.pdf, dostęp 25.01.2016.

Podsumowując, można stwierdzić, że w praktyce wyróżnia się wiele hybrydowych form zarządzania programem⁸. Powoduje to konieczność dostosowania sposobu zarządzania do formy programu oraz jego funkcji w organizacji.

3. Cykl życia programu a strategia

Strategiczne podejmowanie decyzji oraz sytuacje wymagające zmiany oznaczają, że w otoczeniu programu istnieje wielu interesariuszy z różnymi, często skonfliktowanymi potrzebami i oczekiwaniami. Efektywne podejmowanie decyzji w tym kontekście oznacza redukowanie niejednoznaczności, przy wykorzystaniu paradygmatu uczenia się, związanego z redukowaniem niepewności. Jeśli organizacja nie uczy się, proces wyłaniania programów w organizacji niekoniecznie będzie zmierzał do bycia w zgodzie z oczekiwaniami interesariuszy. W tym wypadku programy mogą stać się kontrowersyjne w organizacji i napotykać na opór. Proces redukowania niepewności może być zintegrowany przykładowo z koncepcją zarządzania wartością przedsiębiorstwa, w ramach której istnieje szereg narzędzi, jak: nadawanie znaczenia działaniom (ang. *sensemaking*), analiza interesariuszy, analiza funkcjonalna, ideacja, analiza systemów rozwijających kompetencje miękkie i inne. W kompleksowym i zmiennym otoczeniu paradygmat zarządzania programem powinien integrować dwa typy uczenia się organizacji (rysunek 1):

- 1) pętlę uczenia, bazującą na wartości tworzonej dla organizacji (ang. *learning based value loop*), w ramach której zbierane są potrzeby i wymagania organizacji,
- 2) pętlę uczenia, bazującą na wynikach projektów (ang. *performance based project loop*), w rezultacie której dostarczane są wyniki prac programów uruchomionych do realizacji.

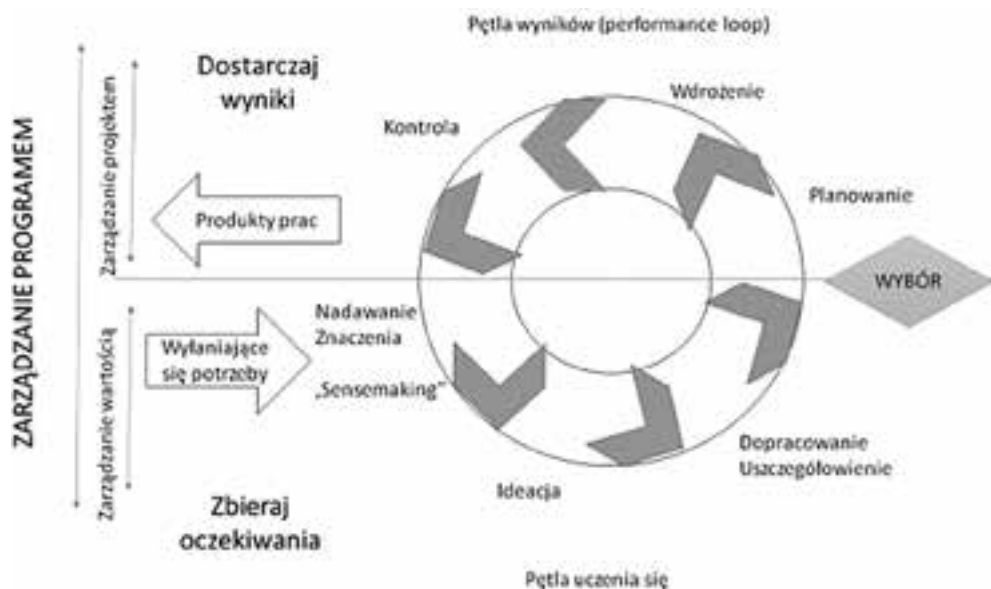
Obie pętle uczenia się są wzajemnie powiązane. W ten sposób można zaadresować problemy wynikające z redukowania niejednoznaczności i niepewności w tworzeniu podstawy dla podejmowania strategicznych decyzji w organizacji oraz strukturyzacji programów.

W iteracyjnym cyklu zarządzania programem następuje regularna ewaluacja wyników projektów w stosunku do założeń. Oczekiwania i produkty prac są dostosowywane elastycznie w zależności od zaistniałej sytuacji w zmiennym otoczeniu programu. Ostatnim elementem strategicznego modelu podejmowania decyzji jest

⁸ S. Pellegrinelli, D. Partington, C. Hemingway, Z. Mohdzain, M. Shah, *The Importance...*, op.cit.

sposób podejścia do oceny. Badacze wyróżniają dwa typy podejść do oceny: sumaryczny, pozwalający na ocenę zbiorczą, oraz formatywny, pozwalający na wdrażanie usprawnień. W kontekście kompleksowych strategicznych sytuacji przydatny model decyzyjny musi oferować zarówno możliwość oceny sumarycznej na poziomie projektów, jak i formatywnej na poziomie wartości strategicznej programu⁹. Cykl zarządzania programem, który prezentuje Peregrinelli, zawiera omówione niżej elementy¹⁰.

Rysunek 1. Zintegrowany model cyklu zarządzania programem



Źródło: M. Thiry, *Program Management: A Strategic Decision Management Process The Wiley Guide To Project, Program, And Portfolio Management*, Wiley, New York 2004, s. 21.

Inicjowanie – związane jest z określeniem potrzeby dla uruchomienia programu oraz korzyści oczekiwanych po jego realizacji. Wyzwalaczem jest z reguły nowe wymaganie klienta lub biznesu, kompleksowy przegląd programów, jak również zmiana strategiczna, które ma być wdrażana w organizacji. Kluczowe pytanie na tym etapie to: Czy biznes będzie realizował korzyści wynikające z dostarczania wymagań w ramach projektów programu?

⁹ M. Thiry, *Program...*, op.cit., s. 113–143.

¹⁰ S. Pellegrinelli, *Programme Management: Organising Project-Based Change*, „International Journal of Project Management” 1997, 15(3), 141–149.

Definiowanie i planowanie – określa, w jaki sposób program ma generować wartość i obejmuje: rozwinięcie szczegółowego planu dla celów oraz planu programu, alokację odpowiedzialności do personelu zaangażowanego w program i komunikację do interesariuszy. Kluczowe pytanie na tym etapie to: W jaki sposób osiągnane będą korzyści biznesowe?

Dostarczanie projektów w programie – każdy projekt w programie dostarcza część korzyści programu. W tym etapie mierzone są postępy prac w każdym projekcie, a wyższa kadra ocenia korzyści programu i dokonuje również korekt lub formuluje nowe wymagania do programu. Kluczowe pytanie na tym etapie: Czy projekty dostarczają spodziewanych korzyści? Czy program realizuje oczekiwane korzyści?

Odnowa programu – jest etapem, w którym sprawdza się, czy program nie potrzebuje weryfikacji celów. Może to być powiązane z rocznym cyklem budżetowym, ale również z przeglądem strategicznym i dostosowaniem inicjatyw do bieżących kierunków strategicznych. Tutaj formułowane jest podstawowe pytanie: Czy program powinien być kontynuowany?

Rozwiązanie – kiedy uzasadnienie biznesowe dla programu przestaje funkcjonować, następuje rozwiązanie programu. Kluczowym pytaniem jest tutaj: Co zrobić z pozostałą, niezakończoną pracą projektową? Jedną z alternatyw jest tu realokacja niedokończonej pracy do innych programów. Ponadto po zakończeniu programu istotne jest dokonanie oceny, na ile cele programu zostały osiągnięte, oraz rozwiązanie i przypisanie zasobów programu do innych zadań.

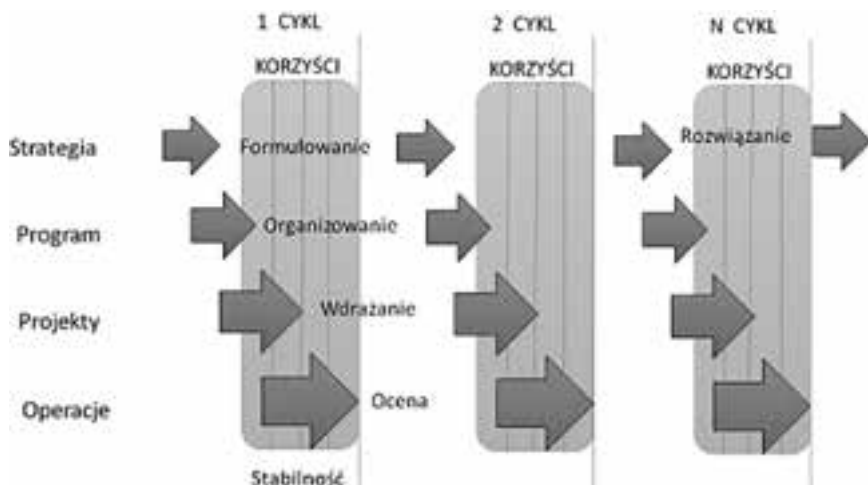
Podobny układ cyklu zarządzania programem proponuje Thiry (rysunek 2) z tym, że fazy dzieli na formułowanie, organizowanie, wdrażanie i ocenę korzyści.

Podsumowując, można stwierdzić, że są dwa czynniki, które powodują, że zarządzanie programem jest odpowiednią metodą wspierającą wdrażanie strategii:

- 1) fakt, że jest to proces cykliczny, który umożliwi regularny przegląd korzyści, ewaluację pojawiających się szans oraz dostosowywanie programu do zmieniających się warunków,
- 2) nacisk położony w programach na wzajemne powiązania projektów, dzięki któremu zapewnione jest strategiczne dostosowanie oraz dostarczanie korzyści.

Aby wspierać decyzje, strategiczne zarządzanie programem musi być czynnością bardziej iteracyjną niż linearną, włączać okresy stabilności, w których następuje realizacja, a także pomiar korzyści, jak również uwzględniać perspektywę uczenia się organizacji jako systemu.

Rysunek 2. Cykl życia programu



Źródło: jak pod rys. 1.

4. Programy narzędziem wdrażania zmian

Jedną z podstawowych funkcji programów jest wdrażanie kompleksowych zmian w organizacjach i strukturyzacja prac na ścieżce transformacji. Wdrażanie zmian jest również nieodłącznym elementem w procesie realizacji strategii przedsiębiorstwa. W odróżnieniu od projektów, programy w dużo bardziej adekwatny sposób adresują wyzwania związane z procesem transformacji. Metodyka MSP wyróżnia przykłady programów i dzieli je ze względu na przewidywalność rezultatów oraz poziom koncentracji zmian (tabela 3). Dzięki programom można wdrażać zmiany na poziomie technologii lub infrastruktury, można dokonywać transformacji biznesowych na poziomie przedsiębiorstw, jak również zmian związanych z otoczeniem gospodarczym i politycznym. Programy nadają się w szczególności, gdy otoczenie wykazuje wysoki poziom niepewności i niejednoznaczności, a we współczesnym otoczeniu gospodarczym przedsiębiorstwa konfrontowane są właśnie z tego typu otoczeniem konkurencyjnym. W niniejszym rozdziale przedyskutowana zostanie rola programów jako sposobu wdrażania zmian w organizacji.

J.P. Kotter, ekspert z dziedziny zarządzania zmianą w organizacji, bazując na wieloletnich badaniach, wyróżnia kilka podstawowych błędów zarządczych, które powodują, że programy wdrażania zmian się nie udają:

- pozwalanie na zbyt dużą dozę samozadowolenia w organizacji,
- nieumiejętność ustanowienia wystarczająco silnej koalicji wiodącej zmianę,
- niedocenienie siły spójnej i zakomunikowanej wizji zmiany,
- zbyt słaba komunikacja wizji,
- pozwalanie, aby przeszkody zablokowały wizję zmian,
- brak pokazywania szybkich wyników w procesie wdrażania zmiany,
- zbyt wczesne ogłoszenie sukcesu,
- brak zakorzenienia zmian w kulturze organizacyjnej firmy.

Tabela 3. Przykłady zastosowania programów we wdrażaniu zmian

		PRZEWIDYWALNOŚĆ REZULTATU		
		Wysoka	Średnia	Niska
KONCENTRACJA ZMIAN	Technologia, budowa infrastruktury	Spełnienie specyfikacji Produkty bazujące na znanych koncepcjach Technicznie wymagające dostarczenie	Globalizacja usług Przyswajanie w organizacji nowych technologii	Nowatorskie techniki produkcji Niesprawdzona technologia Skala implementacji
	Przekształcenie biznesu	Przyswojenie podejścia stosowanego w podobnych organizacjach Przyswojenie dobrych praktyk Zmiana procesów	Zmiana potencjału i sposobu funkcjonowania organizacji Przewycięzanie utartych praktyk pracy Zmiany w łańcuchu wartości, np. outsourcing usług	Zmienność rynku Postawy wewnętrzne i zewnętrzne, zachowania konsumentów Zróżnicowanie lub nowe usługi i produkty
	Środowisko i społeczeństwo	Zmiana aktualnego prawa lub polityka Zwiększenie lub zmniejszenie liczby programów inwestycyjnych Przewidywalna lub jednoznaczna baza interesariuszy	Nowa legislacja w reakcji na trendy społeczne Zmiany prawne wpływające na zachowania ekonomiczne Średnioterminowe efekty społeczne	Zmiana wartości i zachowań społecznych Uwarunkowane motywatorami zmiany w stylu życia i zachowaniach ekonomicznych Długoterminowe efekty społeczne

Źródło: MSP, *Skuteczne Zarządzanie Programami*, TSO, Crown 2007.

Również inni badacze zauważyli problemy z wdrażaniem kompleksowych programów zmian, jak również z realizacją strategii¹¹. Franken i inni raportują pięć głównych przyczyn.

¹¹ A. Franken, C. Edwards, R. Lambert, *Executing Strategic Change: Understanding the Critical Management Elements that Lead to Success*, „California Management Review” 2009, 51(3), 49–73.

1. Silna presja właścicielska na zwiększanie rentowności, co powoduje konieczność częstego redefiniowania strategii i orientacji na krótkoterminowych wynikach.
2. Wzrost kompleksowości organizacji. W wyniku tego strategiczne programy zmiany dotyczą ludzi, procesów, struktur i technologii, a także dostawców i partnerów biznesowych, które wykraczają poza granice organizacji. Wzrasta tu ryzyko koordynacji oraz nadzoru nad całością działań w programie.
3. Wyzwania, których źródłem jest jednoczesna realizacja kompleksowych programów przy utrzymaniu bieżącej działalności biznesowej. Koordynacja działalności bieżącej i zmiany, którą wywołuje program, jest trudna.
4. Niski poziom zaangażowania kadry menedżerskiej na wczesnym etapie wdrażania strategii. Często menedżerowie postrzegają wczesny etap wdrażania strategii jako biurokratyczny, niepotrzebny i opóźniający działania. Niemniej zaangażowanie kadry na tym etapie jest kluczowe dla płynnego przebiegu prac nad planami realizacji oraz ich wdrażaniem.
5. Problemy w zapewnieniu odpowiednich zasobów do realizacji strategii. Wynika to z wielu konkurencyjnych programów zmian toczących się w organizacji, jak również konkurencji o zasoby.

Z powyższych przyczyn programy transformacji organizacji często się nie udają¹². W odpowiedzi na wyzwania w procesie transformacji Kotter proponuje model wdrażania transformacji bazujący na ośmiu elementach. W tabeli 4 zestawiono z jednej strony kroki w zmianie sformułowane przez Kottera, a z drugiej strony sposób, w jaki programy mogą wspierać realizację tych kroków.

Tabela 4. Zastosowanie zarządzania programem na etapach wdrażania zmian

Zarządzanie zmianą	Zarządzanie programem
Ustanowienie poczucia, że zmiana jest konieczna i pilna: <ul style="list-style-type: none"> • zbadanie realiów otoczenia rynkowego i konkurencyjnego • zidentyfikowanie kryzysów, potencjalnych kryzysów oraz szans na rynku 	Ustanowienie programu i nadanie mu priorytetu strategicznego
Stworzenie koalicji na rzecz zmian: <ul style="list-style-type: none"> • zgromadzenie zespołu z wystarczającą władzą, aby wdrażać zmianę • zintegrowanie grupy do spójnego zespołu na rzecz zmiany 	Mapowanie interesariuszy w programie i określenie ważnych i mających wpływ na realizację programu Wyłonienie struktur zarządzania programem: Rady Programu, Kierownika Programu, Kierownika Zmiany biznesowej

¹² J.R. Kotter, *Leading Change – Why Transformation Efforts Fail*, „Harvard Business Review” 2007, 85(1), 96.

cd. tab. 4

Zarządzanie zmianą	Zarządzanie programem
Rozwinięcie wizji i strategii: <ul style="list-style-type: none"> • stworzenie wizji, która pomoże zarządzać wysiłkiem na rzecz zmiany • opracowanie strategii dla realizacji wizji 	Opracowanie wizji docelowej dla programu – modelu docelowego działania organizacji
Zakomunikowanie wizji zmiany: <ul style="list-style-type: none"> • skorzystanie z możliwych narzędzi dla potrzeb komunikowania wizji i strategii zmiany • zapewnienie, że koalicja na rzecz zmian jest modelem roli/punktem odniesienia dla innych członków organizacji 	Opracowanie planu komunikacji w programie z uwzględnieniem potrzeb komunikacyjnych interesariuszy, kanałów komunikacji, przedmiotu komunikacji, harmonogramu komunikacji
Umożliwianie szeroko zakrojonej zmiany: <ul style="list-style-type: none"> • pozbycie się przeszkód • zmiana struktur lub systemów, które ograniczają wizję zmian • zachęcanie do podejmowania ryzyka, niekonwencjonalnych pomysłów, zadań i akcji 	Zarządzanie oporem poprzez proces angażowania interesariuszy programu
Generowanie krótkoterminowych, szybkich wyników (ang. <i>quick wins</i>): <ul style="list-style-type: none"> • planowanie widocznych usprawnień w wynikach / „widocznych korzyści” • osiąganie korzyści • nagradzanie w widoczny sposób osób, które przyczyniają się do ich osiągnięcia 	Zarządzanie korzyściami programu, zarządzanie korzyściami w ramach realizacji transzy programu
Skonsolidowanie i wzmacnianie zmiany: <ul style="list-style-type: none"> • zastosowanie rosnącej wiarygodności do zmiany innych systemów, polityki i procedur, aby współgrały ze zmianą • zatrudnianie, promowanie rozwijanie osób, które potrafią wdrażać wizję zmian • odnowienie procesu poprzez nowe projekty, tematy oraz agentów zmian 	Zakorzenienie zmiany poprzez zespół ds. zarządzania zmianą, agentów zmiany w organizacji
Zakotwiczenie nowego podejścia w kulturze organizacyjnej: <ul style="list-style-type: none"> • osiąganie lepszych wyników poprzez skoncentrowanie się na kliencie, wynikach, lepszym przywództwie i zarządzaniu • artykułowanie powiązań pomiędzy nowymi zachowaniami a zmianą w organizacji • rozwój narzędzi doskonalenia przywódców oraz następców 	Przekazanie wyników programu do działalności operacyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.R. Kotter, *Leading Change – Why Transformation Efforts Fail*, „Harvard Business Review” 2007, 85(1), 96; MSP, *Skuteczne Zarządzanie Programami*, TSO, Crown 2007.

W badaniu przeprowadzonym przez H.L. Sirkin i in. na 225 organizacjach wdrażających programy zmian badacze wyodrębnili zestaw czynników istotnych dla powodzenia tego procesu. Cztery czynniki okazały się tu najbardziej istotne¹³.

¹³ H.L. Sirkin, P. Keenan, A. Jackson, *The Hard Side of Change Management*, „Harvard Business Review” 2005, 83(10), s. 108.

1. **Czas trwania i częstotliwość przeglądów** (*Duration*). Wbrew oczekiwaniom, nie czas trwania programu transformacji miał znaczenie dla sukcesu programu, ale częstotliwość dokonywanych przeglądów. Badacze rekomendują przegląd programów transformacji co najmniej raz na sześć–osiem tygodni. Istotne są przeglądy działań na tzw. kamieniach milowych programu. Spotkania przeglądowe stanowią dobry moment na uczenie się organizacji i wyciąganie wniosków z dotychczasowej realizacji prac i podejmowania ewentualnych działań korygujących. Warto w tym kontekście ocenić następujące aspekty: Czy formalne przeglądy projektowe odbywają się regularnie? Jeśli zmiana potrwa dłużej niż 2 miesiące, jaki jest odstęp czasowy pomiędzy przeglądami programu?
2. **Integralność członków programu zmian** (*Integrity*) – oznacza, do jakiego stopnia firma może polegać na tym, że zespół ma odpowiedni poziom zaangażowania i kompetencji, aby zrealizować program zmian. Szczególnie istotne są w tym aspekcie kompetencje przywódcze. Pytania, które należy tu zadać to: Czy lider zmian ma odpowiednie kompetencje? Czy zespół ma odpowiednie przygotowanie merytoryczne i poziom motywacji? Czy zespół ma wystarczająco dużo czasu na przeprowadzenie inicjatywy zmiany?
3. **Poziom zaangażowania** (*Commitment*). W tej kategorii badacze wyróżnili dwie grupy pracowników, którzy muszą wykazywać wysoki poziom oddania sprawie transformacji – najbardziej wpływowa kadra kierownicza (niekoniecznie najwyższego szczebla), ale ludzie, którzy są siłą napędową w organizacji. Zmienna ta oznaczona jest w modelu jako C1. Druga grupa to pracownicy organizacji (interesariusze), którzy muszą stać się nośnikami zmian transformacyjnych, nowych procesów, sposobów pracy, systemów. Zmienna ta jest oznaczona w modelu jako C2. W tym aspekcie dobrze jest ocenić poziom gotowości organizacji, zadając następujące pytania: Czy wyższa kadra regularnie komunikuje powód zmiany i znaczenie jej sukcesu? Czy informacja ta jest przekonująca? Czy ta informacja jest spójna w czasie i w ramach całego zespołu wdrażającego zmiany? Czy wyższa kadra zarządzająca udostępniła wystarczające zasoby do programu zmiany?
4. **Wysiłek** (*Effort*). W przypadku wdrażania kompleksowych zmian wydaje się oczywiste, że pracownicy będą musieli poświęcić dodatkowy czas na zaangażowanie się w program zmian. Powstają więc pytania: Czy będą mieli wystarczająco przestrzeni do realizacji zadań związanych z transformacją? O ile procentowo wzrośnie nakład pracy pracowników w związku z pracami na rzecz programu? Czy pracownicy wykazują duży opór związany z podejmowaniem dodatkowych prac? Badania pokazują, że obciążenie pracowników nie powinno wzrosnąć

więcej niż 10%. Potrzebna jest też decyzja o uwolnieniu zasobów do programu zmian i dedykowaniu kluczowego zespołu na pełen wymiar czasu do realizacji programu.

Bazując na powyższych elementach Shirkin i inni opracowali algorytm pozwalający na ocenę szansy powodzenia programów zmian. Metoda ta znana jest w literaturze i praktyce gospodarczej jako technika DICE – akronim od pierwszych liter kluczowych zmiennych modelu. Ocenę wykonuje się poprzez analizę i ocenę składowych modelu w skali od 1 do 4 oraz podsumowanie wyników według wzoru: $D + (2 * I) + (2 * C1) + C2 + E^{14}$.

Przeprowadzenie oceny może zwiększyć świadomość organizacji w zakresie jej gotowości do zmiany i uwzględnienie czynników sukcesu. Zaskakujące jest w modelu duże znaczenie, jakie mają elementy „miękkie” w procesie zmiany. Aż cztery czynniki są mocno związane z ludźmi, a przede wszystkim z poziomem ich zaangażowania, kompetencjami istotnymi w procesie wdrażania zmian oraz dyspozycyjnością dla prac w programie. Jeden czynnik związany jest z kwestią nadzoru nad programem, a w szczególności z regularnością przeglądów prac w programie na poziomie wyższej kadry kierowniczej i komitetów sterujących. Według badania przeprowadzonego przez PMI¹⁵ tylko niewiele organizacji ocenia się bardzo wysoko w aspekcie skuteczności wdrażania inicjatyw w realizacji strategii (9%). Jedynie 56% inicjatyw spełnia początkowe cele i założenia biznesowe. Badanie pokazuje, że organizacje, które znajdują się w segmencie osiągających sukces we wdrażaniu strategii, koncentrują się na dwóch czynnikach: wysokim poziomie dostosowania strategii i działań operacyjnych (ang. *alignment*) oraz wysokim poziomie tzw. organizacyjnej zwinności (ang. *agility*). Raport podsumowuje:

- projekty i programy, które są dostosowane do strategii organizacji i częściej kończą się sukcesem niż te niedostosowane (48% vs. 71%).
- organizacje wysoce zwinne, elastyczne i zdolne do szybkiego dostosowywania się do zmian realizują strategię skuteczniej niż wolniejsze, mniej zwinne organizacje (69% vs. 45%).

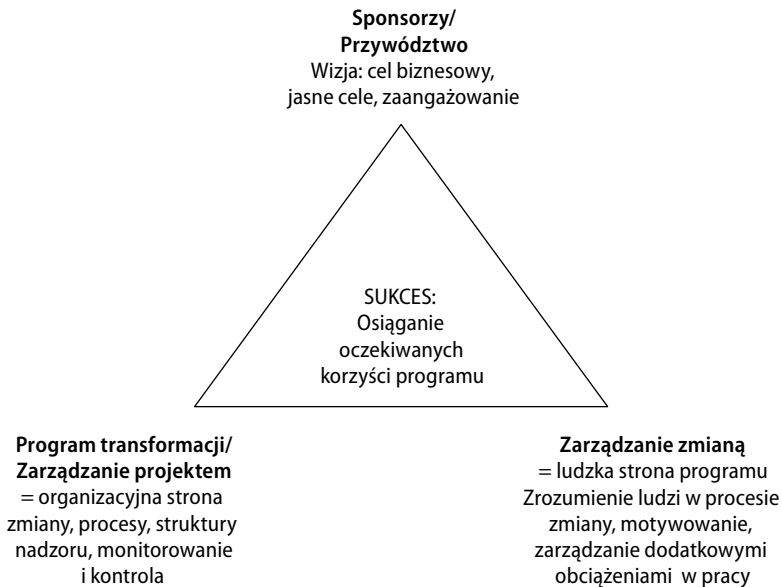
Wanner proponuje zintegrowany model wymiarów sukcesu dla programów wdrażania zmian (rysunek 3): silne przywództwo i zaangażowanie sponsorów programu, elementy związane z organizacyjną stroną wdrażania zmian: procesy i narzędzia,

¹⁴ Kalkulator oceny stopnia powodzenia programu można znaleźć na stronach Boston Consulting Group: <http://dice.bcg.com/index.html#intro>

¹⁵ Project Management Institute, *Pulse of the Profession™. The High Cost of Low Performance*, Newtown Square 2014.

role i odpowiedzialności, infrastruktura i systemy informatyczne, zasady zarządzania programami i projektami, oraz aspekty związane z ludzką stroną zmiany: jak zarządzanie interesariuszami, praca zespołowa, transformacja kulturowa, zarządzanie oporem, komunikacja¹⁶.

Rysunek 3. Wymiary sukcesu we wdrażaniu zmian poprzez programy



Źródło: opracowanie własne na podstawie: M.F. Wanner, *Implement Strategy by Strategic Initiatives with Effective Program and Change Management*, PMI Global Congress Proceedings, Dubai 2014.

5. Podsumowanie

Niniejszy artykuł dyskutuje rolę programów w kontekście realizacji strategii ze szczególnym uwzględnieniem aspektów zarządzania zmianą w organizacji. Dokonany przegląd literatury i badań w obszarze zarządzania programem skłania do konkluzji, że programy i ich rola w organizacji są stosunkowo słabo opisane i zbadane empirycznie. Programy mogą występować w różnych konfiguracjach i typologiach, w zależności od kontekstu i celu. Procesy i praktyki zarządzania programem

¹⁶ M.F. Wanner, *Implement Strategy by Strategic Initiatives with Effective Program and Change Management*, PMI Global Congress Proceedings, Dubai 2014.

są dosyć dobrze opisane w ramach standardów zarządzania programami, które w tym wypadku stanowią istotny punkt odniesienia dla organizacji, chcących usprawnić sposoby zarządzania programami. Badacze są zgodni, że programy dużo bardziej niż projekty nadają się do wdrażania zmian w organizacjach. Można jednak stwierdzić, że samo ustanowienie programu nie jest gwarantem sukcesu w zmianie. Zarządzanie programami ząębia się niejako z kompleksowym i wielowątkowym procesem zarządzania zmianami w organizacji. Niebagatelne znaczenie dla sukcesu w zmianie mają aspekty „miękkie”: przywództwo, przekonująca i zakomunikowana wizja, zaangażowanie kadry kierowniczej, a także pracowników w organizacji. Zarządzanie programem stanowi istotne wsparcie organizacyjne dla tego procesu. W obliczu przyspieszenia zmian, różnych oczekiwań interesariuszy, zarządzania niepewnością zarządzanie programami staje się istotną kompetencją kompleksowych organizacji we wdrażaniu strategii, zarówno tych zaplanowanych, jak i tych wyłaniających się z organizacji. Temat jest istotny w kontekście zmian gospodarczo-politycznych i instytucjonalnych, prowadzonych przez obecny rząd, jak również środków, które przyznane zostały Polsce szczególnie w obszarze wspierania działalności badawczo-rozwojowej przedsiębiorstw do wykorzystania w perspektywie 2016–2020. Umiejętność zarządzania programami może stanowić istotny czynnik sprzyjający sprawności przeprowadzania zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwach i instytucjach publicznych, jak również instrument wspierający absorpcję środków pomocowych na poziomie operacyjnym. Dlatego temat zarządzania programami zasługuje na pogłębienie w ramach dalszych badań empirycznych.

Bibliografia

1. Artto K., Martinsuo M., Gemünden H.G., Murtoaro J. (2009), *Foundations of Program Management: A Bibliometric View*, „International Journal of Project Management” 2009, 27(1).
2. Crawford L., Nahmias A.H., *Competencies for Managing Change*, „International Journal of Project Management” 2010, 28(4).
3. Franken A., Edwards C., Lambert R., *Executing Strategic Change: Understanding the Critical Management Elements that Lead to Success*, „California Management Review” 2009, 51(3).
4. Kotter J.R., *Leading Change – Why Transformation Efforts Fail*, „Harvard Business Review” 2007, 85(1).

5. Lycett M., Rassau A., Danson J., *Programme Management: A Critical Review*, „International Journal of Project Management” 2004, 22(4).
6. Mathur G., Jugdev K., Fung T.S., *The Relationship Between Project Management Process Characteristics and Performance Outcomes*, „Management Research Review” 2014, vol. 37, iss. 11.
7. MSP, *Skuteczne Zarządzanie Programami*, TSO, Crown 2007.
8. Partington D., Pellegrinelli S., Young M., *Attributes and Levels of Programme Management Competence: An Interpretive Study*, „International Journal of Project Management” 2005, 23(2).
9. Pellegrinelli S., *Programme Management: Organising Project-Based Change*, „International Journal of Project Management” 1997, 15(3).
10. Pellegrinelli S., Partington D., Hemingway C., Mohdzain Z., Shah M., *The Importance of Context in Programme Management: An Empirical Review of Programme Practices*, „International Journal of Project Management” 2007, 25(1).
11. Polskie Wytyczne Kompetencji IPMA, wersja 3.0, SPMP.
12. Project Management Institute, *Pulse of the Profession™: The High Cost of Low Performance*, Newtown Square 2014.
13. Sirkin H.L., Keenan P., Jackson, A., *The Hard Side of Change Management*, „Harvard Business Review” 2005, 83(10).
14. Sońta Drączkowska E., *Zarządzanie wieloma projektami*, PWE, Warszawa 2012.
15. Sońta-Drączkowska E., *Metodyki zarządzania programami*, w: *Metodyki i standardy zarządzania projektami*, red. M. Trocki, PWE, Warszawa 2017.
16. Spalek S., *Does Investment in Project Management Pay off?*, „Industrial Management & Data Systems” 2014, vol. 114, iss. 5.
17. The Benefits of Managing Successful Programmes, https://www.axelos.com/Corporate/media/Files/Brochures/MSP_Product_Brochure_Conference_Version_v1.pdf, data dostępu 25.01.2016.
18. The Standard for Program Management, PMI, 3 rd ed., 2006.
19. Thiry M., *Program Management: a Strategic Decision Management Process. The Wiley Guide to Project, Program, and Portfolio Management*, Wiley, New York 2004.
20. Thomas J., Mullaly M., *Understanding the Value of Project Management*, „Project Management Journal” 2007, vol. 38, no. 3.
21. Wanner M.F., *Implement Strategy by Strategic Initiatives with Effective Program and Change Management*, PMI Global Congress Proceedings, Dubai 2014.

Programmes in the context of Change and Strategy Implementation

Summary

This article is aimed at the review of the latest literature on project programme management in the context of implementation of corporate strategies. The discussion deals with the characteristic features and programme typology, programme life cycle in the context of corporate strategy implementation and the role of programmes in the organisation change implementation. Programme management is presented as an organisational instrument supporting stages in an organisation change management.

Keywords: programme management, change management, strategic management
