

Magdalena Hopej-Kamińska*

Marian Hopej**

Robert Kamiński***

Tworzenie organizacji projektowej – studium przypadku

Wstęp

Działalność na rynku, na którym klienci oczekują zarówno innowacyjnych rozwiązań, dostosowanych do ich potrzeb, jak i realizowania z sukcesem zainicjowanych projektów, wymuszają zmianę w sposobie funkcjonowania organizacji. Kierownictwo coraz większej liczby przedsiębiorstw pragnie zbudować organizację projektową, rozumianą jako zbiór osób i instytucji współdziałających (z sukcesem) przy realizacji projektów [Trocki, 2009]. Niestety szybko okazuje się, że wprowadzenie zarządzania projektami wymaga licznych zmian kulturowo-organizacyjnych. Z punktu widzenia zarządu i wyższego kierownictwa konieczne jest bowiem szersze spojrzenie na organizację, właściwy dobór realizowanego portfela projektów i wreszcie skrupulatne określanie kolejnych, nierzadko trudno mierzalnych celów poszczególnych projektów. Kierownik projektu musi otrzymać władzę i dostęp do zasobów, a kierownicy najwyższego szczebla powinni pełnić role sponsorów, czyli decydować o powołaniu, realizacji, zatrzymaniu lub zakończeniu projektu. Sponsor projektu nie powinien ingerować w projekt, chyba że musi rozstrzygać decyzje, które nie mogą być podjęte samodzielnie przez kierownika projektu. Również z punktu widzenia pracowników bezpośrednio zaangażowanych w realizację projektów zmiana oznacza często przejście ze stabilnego, jednostajnego trybu rutynowej pracy do dynamicznie zmieniających się wymagań i bardziej złożonej struktury organizacyjnej. Dlatego głównym celem artykułu jest scharakteryzowanie najważniejszych wyzwań, z którymi trzeba się zmierzyć podczas

* Dr, Wydział Zarządzania, Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. gen. Tadeusza Kościuszki Wrocław, ul. Czajkowskiego 109, 51-150 Wrocław

** Prof. dr hab. inż., Instytut Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, Wybrzeże St. Wyspiańskiego 27, 50-370 Wrocław, PWSZ im. Angelusa Silesiusa w Wałbrzychu, ul. Zamkowa 4, 58-300 Wałbrzych.

*** Dr inż., Instytut Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, Wybrzeże St. Wyspiańskiego 27, 50-370 Wrocław, robert.kaminski@pwr.wroc.pl

tworzenia organizacji projektowej, ze szczególnym uwzględnieniem kultury organizacyjnej, jako jednego z najważniejszych czynników wpływających na sukces zarządzania projektami. Rozważania teoretyczne zilustrowano przykładem wdrożenia zarządzania projektami w jednym z polskich przedsiębiorstw.

1. Obszary problemowe zarządzania projektami

Jak zauważa N. Mingus [2002], tradycyjne zarządzanie projektem jest postrzegane głównie jako planowanie, tworzenie harmonogramu i kontrola projektu w celu osiągnięcia jego zamierzeń. Autorka zwraca uwagę, że takie rozumienie zarządzania projektami pomija niestety ważne relacje personalne. Słusznie wskazuje więc, że miarą sukcesu projektu jest nie tylko jego realizacja w wyznaczonym terminie, utrzymanie zaplanowanego budżetu, spełnienie celów czy też zadowolenie klientów, ale i dobre relacje między pracownikami. Takie postrzeganie zarządzania projektami jest zgodne z definicją PMI, według której oznacza ono zastosowanie wiedzy, umiejętności, narzędzi i technik działania projektu w celu zaspokojenia lub nawet przekroczenia potrzeb i oczekiwań udziałowców związanych z projektem [Mingus, 2002]. W dalszych rozważaniach za udziałowców związanych z projektem będzie uważać się przede wszystkim uczestników organizacji projektowej.

Zdaniem M. Trockiego [2009], impulsem do rozwoju zarządzania projektami jako nowej dziedziny było stwierdzenie faktu, że okoliczności zarządzania projektami różnią się w istotny sposób od okoliczności zarządzania bieżącą, powtarzalną działalnością instytucji – tablica 1.

Zgodnie z powyższym, charakter zarządzania projektami tworzy nowy świat pracy i oznacza szereg zmian w organizacjach. Zmianie ulegają zadania, wymagania wobec pracowników, stosunki między przełożonymi i podwładnymi, ich role, sposoby oceniania i wynagradzania oraz leżące u podstaw wszelkich działań sposoby myślenia. M. Trocki ujmuje te różnice w tzw. triadzie zarządzania projektami, na którą składają się trzy, konieczne do rozwiązania, obszary problemowe [Trocki, 2009]:

- 1) funkcjonalne zarządzanie projektami – obejmujące problemy planowania i kontroli przebiegu projektu. Tak więc najczęstsze pytania dotyczą tu sposobów definiowania projektu, tworzenia harmonogramów czy też dysponowania zasobami,

- 2) instytucjonalne zarządzanie projektami – dotyczące problemów organizowania działalności projektowej. Problem doboru właściwego typu organizacji projektowej, ma wpływ na podział zadań, kompetencji i odpowiedzialności w ramach projektu, sposób włączenia realizacji projektu do struktury organizacyjnej instytucji czy też współdziałanie jednostek organizacyjnych realizujących projekt). M. Trocki [2009] dokonuje przeglądu różnorodnych rozwiązań organizacji projektowej. Należą do nich: organizacja projektu w strukturze liniowej wyodrębnionej funkcjonalnie, przedmiotowo lub terytorialnie, organizacja projektu w strukturze liniowo-sztabowej, projektowa organizacja macierzowa, „czysta” organizacja projektowa, spółka córka projektowa (zewnętrzna organizacja projektu) oraz projektowa organizacja sieciowa. Wymienione rozwiązania różnią się stopniem integracji struktur instytucji i projektu,
- 3) personalne zarządzanie projektami – znajdują się tu problemy współdziałania uczestników projektu. Podczas zarządzania projektami pojawia się konieczność pozyskania właściwych uczestników projektu, kształtowania ich wiedzy i umiejętności, motywowania oraz promowania właściwych wartości, stylu kierowania czy też wzorców zachowań.

Tablica 1. Porównanie zarządzania powtarzalną działalnością i zarządzania projektami

Kryteria \ Dziedzina zarządzania	Zarządzanie powtarzalną działalnością	Zarządzanie projektami
Zadania	Powtarzalne	Niepowtarzalne
Struktura organizacyjna	Trwała	Nietrwała, ograniczona w czasie
Czas realizacji	Krótki	Długi
Nakłady, koszty	Małe, średnie	Duże, bardzo duże
Finansowanie	Podmiotowe	Przedmiotowe
Ryzyko	Średnie	Wysokie
Kompetencje fachowe	Średnie	Wysokie
Innowacyjność	Niewielka	Duża
Zmiany	Ewolucyjne	Radykalne
Standaryzacja	Wysoka	Niska

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Trocki, 2009].

Podobnie o trudnościach w zarządzaniu projektami pisze H. Kerzner [2005]. Wyróżnia on sześć składników doskonałości w zarządzaniu projektami. Należą do nich: integracja procesów, kultura organizacji, wsparcie kierownictwa, szkolenie i edukacja, nieformalne zarządzanie projektami oraz ostatecznie doskonalenie zachowań. Zdaniem H. Kerznera, właściwe funkcjonowanie wymienionych składników jest konieczne do osiągnięcia pełnego potencjału zarządzania projektami. Niestety nie udaje się to często ze względu na m.in.:

- brak wsparcia kierownictwa – kadra kierownicza powinna zdać sobie sprawę, że sukces i doskonałość w zarządzaniu projektami wymagają decentralizacji oraz przekazania części kluczowych informacji oraz pewnej kontroli nad wydatkami kierownikom projektu. Kwestie te są źródłem władzy kierownictwa, dlatego jego członkowie niechętnie zrzekają się całek tej władzy i niechętnie angażują w pełni w zarządzanie projektami,
- niechęć kierownictwa do wsparcia zarządzania projektami wynikająca z przekonania, że jest ono niepotrzebne. Zakłada się bowiem, że jeśli pracownicy prawidłowo wypełniają swoje obowiązki, to zarządzanie projektami nie jest potrzebne,
- fakt, że profesjonalne zarządzanie projektami może ujawnić dotychczasowe nieprawidłowości. Zawodowi kierownicy projektu nie obawiają się ujawniać całej prawdy o swoich projektach, jednak w systemach nakazowych złe wieści nie są mile widziane przez kierownictwo. Specyfika zhierarchizowanych i scentralizowanych organizacji, sprawia, że informowanie nabiera negatywnego charakteru. Odwrotnie, dokładne informacje o projekcie są cechą fachowego zarządzania projektami, obejmującego analizę uwarunkowań rynkowych, planowanie finansowe oraz ocenę techniczną.

Ponadto H. Kerzner [2005] wskazuje na listę powszechnych opinii dotyczących zarządzania projektami, które, jak można sądzić, mogą być przeszkodą w tworzeniu organizacji projektowej. Wskazuje tu m.in. na przekonanie, że zarządzanie projektami:

- będzie wymagało większej liczby osób i spowoduje wzrost kosztów ogólnych,
- powoduje destabilizację organizacji i zwiększa liczbę konfliktów,
- spowoduje problemy związane z zależnościami hierarchicznymi i uprawnieniami,

- prowadzi do częściowej optymalizacji ograniczającej się do poszczególnych projektów,
- związane jest z nakładami, które mogą spowodować, że firma przestanie być konkurencyjna,
- ma sens tylko w wypadku dużych projektów,
- wpłynie na pogorszenie jakości.

W kontekście powyższych rozważań można zauważyć, że tworzenie organizacji projektowej zależy przede wszystkim nie od twardych (technicznych czy związanych z zasobami materialnymi), ale miękkich (społecznych) aspektów zarządzania. Innymi słowy, uwarunkowane jest tym czy kierownictwo i załoga przedsiębiorstwa zrozumieją potrzebę zarządzania projektami oraz wyrażą chęć aktywnego w nim uczestnictwa. Konieczność przestawienia się na nowy sposób działania, a także myślenia powoduje opory, których przewyciężenie w krótkim czasie jest niemożliwe, ponieważ zmiany w psychice należą do najtrudniejszych [Łucewicz, 1997]. Dzieje się tak m.in. dlatego, ponieważ ludzi cechuje naturalna skłonność do względnie stałego i spójnego syndromu wzorów kulturowych, dającego oparcie w działaniu i poczucie przynależności [Sikorski, 1995].

L. Clarke w książce „Zarządzanie zmianą” pisze, że fundamentem efektywnej zmiany jest zrozumienie organizacji, w której jej chcemy dokonać. Jeżeli proponowane zmiany przeczą historii i tradycji firmy, bardzo trudno będzie osadzić je mocno w organizacji [Clarke, 1997]. Tak więc, chcąc wdrożyć zarządzanie projektami, należy zastanowić się, które z elementów organizacji będą ułatwiały, a które utrudniały proces zmian. Zamieszczone poniżej studium przypadku przedstawia syntetyczne wyniki wywiadów poświęconych wprowadzeniu zarządzania projektami. Podczas wywiadów starano się zebrać opinie interesariuszy na temat wdrożenia dedykowanego systemu zarządzania projektami w jednym z polskich przedsiębiorstw. Ilustrują one czynniki mające wpływ na jego sukces.

2. Czynniki wpływające na sukces wdrożenia dedykowanego systemu zarządzania projektami w przedsiębiorstwie produkcyjnym

Wyniki wywiadów dotyczą wdrożenia dedykowanego systemu zarządzania projektami, które dokonywane było w jednym z dużych

przedsiębiorstw produkcyjnych funkcjonujących w Polsce (autorzy nie uzyskali zgody zarządu na podanie nazwy oraz bliższej lokalizacji przedsiębiorstwa). Obok tradycyjnego procesu produkcyjnego, objętego zarządzaniem powtarzalną działalnością, w przedsiębiorstwie realizowano od wielu lat przedsięwzięcia inwestycyjne, jednakże działało się to bez gruntownej wiedzy pracowników o zarządzaniu projektami. Zakres realizowanych inwestycji oraz rosnące koszty zmusiły zarząd przedsiębiorstwa do usystematyzowania zarządzania projektami i wprowadzenia jednej z dostępnych metodyk.

Omawiane przedsiębiorstwo ma strukturę dywizjonalną z wyraźnie wyodrębnionym biurem zarządu. Realizowane projekty mają charakter albo tzw. Projektów Korporacyjnych, są one realizowane w oparciu o strukturę „czystej” organizacji projektowej (są to duże projekty inicjowane przez zarząd przedsiębiorstwa), albo inicjowanych przeważnie przez kierownictwo dywizji tzw. Projektów Oddziałowych, są one realizowane w strukturze liniowej wyodrębnionej funkcjonalnie (małe i średnie projekty) lub w strukturze liniowo sztabowej (średnie i duże projekty).

Świadomość, że zarządzanie projektami wywoła szereg zmian w organizacji, skłoniła zarząd przedsiębiorstwa do przeprowadzenia badań. Chcąc wyodrębnić czynniki utrudniające proces zmian, przeprowadzono wywiady indywidualne oraz grupowe obejmujące pracowników na najwyższym i średnim szczeblu hierarchii. Podczas rozmowy zadano pytania dotyczące m.in.:

- nastawienia do projektu wdrożenia (nieformalne informacje dotyczące wdrożenia zarządzania projektami – nastawienie do projektu wdrożenia osób z otoczenia rozmówców),
- motywów zachowań danej grupy interesariuszy we wdrożeniu,
- potencjalnych typów jej zachowań we wdrożeniu,
- proponowanych działań ułatwiających wdrożenie organizacji projektowej.

Poniżej zaprezentowano syntetyczne wyniki wywiadów dotyczące:

- czynników utrudniających stworzenia organizacji projektowej oraz
- zaleceń sformułowanych przez respondentów.

2.1. Bariery na drodze do stworzenia organizacji projektowej

Analiza wyników wywiadów wykazała, że dominującymi problemami komunikowanymi przez rozmówców są:

- konflikt działalności projektowej z realizacją procesu produkcyjnego – problem ten podkreślali przede wszystkim pracownicy zaangażowani w projekty realizowane w strukturach liniowych wyodrębnionych funkcjonalnie oraz w strukturach liniowo sztabowych (tzw. Projektów Oddziałowych). Zjawisko to, można ocenić jako typowe dla tych rozwiązań strukturalnych, ponieważ stopniem integracji struktur instytucji i projektu jest w nich wysoki. Warto zauważyć np., że problem ten nie był komunikowany przez pracowników znajdujących się w strukturach „czystej” organizacji projektowej, czyli realizujących tzw. Projekty Korporacyjne,
- obawa przed nadmierną formalizacją związaną z przyjmowaną metodyką zarządzania projektami – respondenci zwracali uwagę na nieadekwatność uniwersalnych zasad zarządzania projektami do zmiennych i specyficznych ich zdaniem uwarunkowań, w których przedsiębiorstwo prowadzi swoją działalność,
- zbyt duże obciążenie pracowników liniowych realizowanymi zadaniami – o tym problemie mówili przede wszystkim pracownicy zaangażowani w projekty realizowane w strukturach liniowych wyodrębnionych funkcjonalnie oraz w strukturach liniowo sztabowych (członkowie zespołów tzw. Projektów Oddziałowych). Jak zauważa M. Trocki [2009], zasadniczą wadą tych rozwiązań strukturalnych jest, z punktu widzenia pracowników, albo powiązanie obowiązków bieżącej działalności instytucji i działalności na rzecz projektu albo brak możliwości zaangażowania do projektów specjalistów zewnętrznych,
- brak wsparcia ze strony sponsora – w obecnej strukturze organizacyjnej, która cechuje się wysokim stopniem centralizacji, funkcję sponsora projektu pełni prezes zarządu. Ze względu na jego zbyt duży dystans do projektu oraz obciążenie zadaniami o charakterze strategicznym nie może on więc, nawet sporadycznie, wspierać realizowanych projektów,
- konflikty między kierownikami Projektów Korporacyjnych a dyrektorami dywizji w przypadku „czystej” organizacji projektowej – Projekty Korporacyjne realizowane na terenie poszczególnych dywizji są zdaniem respondentów źródłem wielu napięć. Zdaniem M. Trockiego [2009], w przypadku „czystej” organizacji projektowej, jed-

- nostka projektowa funkcjonuje jako „obce ciało” w organizacji, trudno jest zintegrować zespół i większy jest potencjał konfliktów,
- dominująca znaczenie obszaru produkcji – w przedsiębiorstwie wszystko co jest odbierane jako zakłócenie produkcji, jest oceniane negatywnie. Podkreśla się konieczność realizacji planów produkcji, a projekty i/lub inwestycje są postrzegane jako wprowadzanie chaosu,
 - brak jasnych zasad oddelegowywania pracowników do pracy w projektach – osoby zaangażowane w realizację projektu stają się niepełnowartościowymi pracownikami dla swoich dotychczasowych (liniowych) kierowników. Jeśli dana osoba nie chce być oddelegowana do projektu, a decyzja o tym podejmowana przez kogoś innego, to rodzi to u niej dużą niepewność, ponieważ po realizacji projektu nie jest wiadomo, czy będzie istniała możliwość jej powrotu na zajmowane wcześniej stanowisko (może być ona zastąpiona przez kogoś innego),
 - problemem w oddelegowywaniu pracowników wynikający z chęci utrzymania wysokich standardów pracy – pracownicy nie chcą angażować się w realizację projektów, ponieważ obawiają się, że na podstawowych dla nich,(liniowych) stanowiskach, nie wykonają dobrze swojej pracy (nie spełnią wymaganych standardów) i stracą przez to przychyłność swoich zwierzchników,
 - brak wystarczających zasobów ludzkich do realizacji projektów – wielu kierowników projektu powołuje tych samych merytorycznych członków zespołu, których przy szeroko zakrojonej działalności inwestycyjnej przedsiębiorstwa zaczyna brakować,
 - uzależnienie/ blokowanie działań kierowników projektu przez centralną komórkę ds. zaopatrzenia realizującą zakupy sprzętu i materiałów niezbędnych do terminowej realizacji projektów, czy też uzależnienie działań kierowników projektu od funkcjonowania firm wewnętrznych, które ze względu na swoją monopolistyczną pozycję nie doskonalą się pod względem jakości, czasu realizacji czy kosztów świadczenia usług,
 - tendencja do przerzucania problemów z obszaru zarządzania procesowego (zarządzania powtarzalną działalnością) do projektów – kierownicy liniowi widzą we wprowadzaniu organizacji projektowej szansę pozbycia się problemów, mogą pozyskać dodatkowe środki oraz przesunąć odpowiedzialności na kierownika projektu,

- ostatecznie w przedsiębiorstwie stwierdzić można brak zrozumienia potrzeby zmian – wielu osobom wydaje się bowiem, że obecny, dalece intuicyjny i nieusystematyzowany sposób postępowania, jest właściwy. Nie mają one wiedzy o stanie realizacji dotychczasowych projektów.

Analiza powyższych stwierdzeń pozwala zauważyć, że wszystkie bariery, poza dwiema – niewystarczającymi zasobami ludzkimi oraz brakiem transparentnych zasad oddelegowywania pracowników do pracy w projektach – mają charakter mniej lub bardziej niesformalizowanych sposobów postępowania, które można przypisać kulturze organizacyjnej. I tak, panująca w firmie pro-produkcyjna kultura organizacyjna deprecjonuje wszystko, co nie jest związane z realizacją planów produkcji. Obawa przed nadmierną formalizacją wynika zarówno z chęci pozostawienia sobie swobody w realizacji działań, jak i z dążenia do utrudnienia kontroli zwierzchników nad przebiegiem realizowanych prac. Umieszczanie osoby sponsora na najwyższych szczeblach hierarchii, jest z jednej strony przejawem panującej w firmie kultury hierarchii, a z drugiej, jak można sądzić, przejawem braku zaufania do inicjatyw podejmowanych na niższych szczeblach hierarchii. Z kolei, konflikty między kierownikami Projektów Korporacyjnych a dyrektorami dywizji wynikają z konfrontacyjnego nastawienia do siebie subkultur organizacyjnych występujących w przedsiębiorstwie. Są one zamknięte w sobie i utrudniają jakąkolwiek współpracę między poszczególnymi dywizjami. Problem oddelegowywania pracowników, wynikający z chęci utrzymania wysokich standardów pracy, wiąże się, szczególnie u kadry inżynierskiej, z dążeniem do doskonałości technologicznej i deprecjonowania znaczenia rachunku ekonomicznego. Brak systemowego i/ lub procesowego myślenia jest widoczny z kolei w relacjach z centralną komórką ds. zaopatrzenia lub firmami wewnętrznymi o monopolistycznym sposobie myślenia. Ostatecznie, intuicyjny i nieusystematyzowany sposób postępowania wraz z brakiem otwartości na negatywne informacje, powodują, że pracownicy nie czują potrzeby zmian.

2.2. Zalecenia sformułowane przez respondentów

Zidentyfikowane powyżej bariery stojące na drodze do wdrożenia organizacji projektowej zostały potwierdzone w pytaniu dotyczącym propozycji usprawnień. Analogicznie do wcześniejszych rozważań, wsparcie tworzenia organizacji projektowej polegać ma na kształtowa-

niu głównie miękkich aspektów zarządzania organizacją. Mają one dotyczyć:

- zwiększenia uprawnień kierowników projektu. Po określeniu zasad mówiących o tym, kto może być kierownikiem projektu, należy, zdaniem rozmówców, rozważyć przydzielenie mu uprawnień dotyczących m.in. wyboru firm, dysponowania budżetem, czy też dysponowania funduszem premiowym,
- przesunięcia funkcji sponsora w dół hierarchii organizacyjnej. Sponsorami projektów powinni być (zdaniem osób uczestniczących w wywiadach) dyrektorzy operacyjni (dla Projektów Oddziałowych) lub specjaliści z danej dziedziny (dla Projektów Korporacyjnych). Sponsorem nie powinien być, zdaniem respondentów, prezes zarządu. W takiej sytuacji, dyrektorzy średniego szczebla, pełniąc funkcję sponsorów, musieliby oddać część swojej władzy kierownikom projektów – rola sponsora polega bowiem na udzielaniu wsparcia. Nie tylko odciążałoby to prezesa zarządu, który wykonuje zadania o charakterze strategicznym, ale i pozwoliłoby na bardziej precyzyjne definiowanie projektów i lepsze przygotowanie realizacji inwestycji. Zbyt wysoki stopień centralizacji obecnej struktury organizacyjnej, brak zaufania do pracowników z niższych szczebli oraz chęć unikania odpowiedzialności wywołują naturalną tendencję do przesuwania funkcji sponsora w górę hierarchii organizacyjnej,
- określenia nadrzędnych wartości, które określać będą preferowane postawy (dotyczące np. tego, czy pracownicy mogą liczyć na wsparcie, kiedy wyjdą z inicjatywą i będą próbować wdrożyć coś nowego, a poniosą porażkę) lub które sprzyjać będą tworzeniu ładu korporacyjnego, określającego jasny podział zadań, uprawnień i odpowiedzialności oraz konsekwencje z niedotrzymywania zobowiązań,
- uczynienia umiejętności i specjalistycznej wiedzy kryterium przypisywania do zespołów i komitetu sterującego. Tworzenie zespołów projektowych i komitetu sterującego nie powinno odbywać się z klucza hierarchicznego. Obecnie często angażowane są do nich określone osoby tylko ze względu na zajmowane przez nie stanowisko, np. prezes jest członkiem wielu komitetów sterujących tylko tytułarnie, a praktycznie nie ma czasu na zajmowanie się poszczególnymi projektami. Innymi słowy, nadmierna centralizacja, brak zaufania do

wiedzy i umiejętności pracowników oraz dominacja kultury hierarchii stawia autorytet formalny przez autorytetem technicznym.

Zakończenie

Opisane studium przypadku, dotyczące wdrożenia dedykowanego systemu zarządzania projektami w jednym z dużych przedsiębiorstw produkcyjnych funkcjonujących w Polsce, pozwala zauważyć, że większość sygnalizowanych problemów dotyczy konfliktów na linii realizacji procesu produkcyjnego a realizacji projektów. To, że interesariusze komunikują tego typu problemy, nie jest czymś nadzwyczajnym. Konflikt działalności projektowej z realizacją procesu produkcyjnego jest oczywisty, ponieważ, jak już wspomniano, realizacja działań operacyjnych i innowacyjnych ma odmienną specyfikę i wymaga stosowania odmiennych systemów zarządzania (tablica 2).

Tablica 2. Ukształtowanie systemu zarządzania w działalności operacyjnej i projektowej

Profil	Działalność operacyjna	Działalność projektowa
Strategiczna motywacja	Koszt, zysk w długim okresie	Innowacje, wzrost
Najważniejsze zadania	Operacje, wydajność, innowacje-modyfikacje	Zdolność adaptacyjna, przedmioty dostawy, przełomowe innowacje
Kompetencje	Zarządzanie operacjami	Przedsiębiorczość
Struktura	Sztywna, mechaniczna	Dostosowująca się do okoliczności, elastyczna
Kryteria oceny i nagród	Poziom produktywności i efektywności	Czas, budżet jakość
Kultura organizacyjna	Efektywność, unikanie ryzyka, jakość, klienci	Podjęmowanie ryzyka, tolerancja niepewności, klient, czas, budżet
Charakter przywództwa	Autorytarne, odgórne	Wizjonerskie, zaangażowane

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [O'Reilly, Tushman, 2004].

Tłumaczy to również, dlaczego konflikty między linią a działalnością projektową będą rzadsze w wydzielonych strukturach organizacyjnych Projektów Korporacyjnych. Taka organizacyjna odrębność sprawia bowiem, że procesy, struktury i kultury organizacyjne Projektów Korpo-

racyjnych nie ulegają dominacji sił hołdujących starym zasadom prowadzenia działalności. Jednocześnie starsze jednostki organizacyjne nie są narażone na zakłócenia wynikające z wdrażania nowych rozwiązań; mogą nadal koncentrować uwagę i energię na usprawnianiu swoich operacji czy też udoskonalaniu swoich wyników.

Przyjmując, że konflikty między zarządzaniem powtarzalną działalnością, a zarządzaniem projektami, są czymś normalnym, negatywnie należy ocenić jeszcze jedną kwestię. A mianowicie, przeprowadzone wywiady wykazały, że rozmówcy oczekują od kadry kierowniczej najwyższego szczebla określenia jasnych zasad oddelegowywania do pracy w projekcie, tak aby te konflikty wyeliminować. Innymi słowy wierzą w możliwość stworzenia jednoznacznych rozwiązań na rzecz jednej lub drugiej strony. Rozmówcy nie dostrzegają jednak tego, że określenie takich zasad nigdy do końca nie jest możliwe i że od ludzi wymagane są w tym kontekście raczej wzajemne zaufanie i gotowość do kooperacji. Starcie zasad organizacji funkcjonalnej i zorientowanej na projekty jest bowiem nierozzerwalnie związane z ciągłą koniecznością pertraktacji i uzgodnień. Rozwiązywanie tego typu konfliktów nie leży jednak w naturze stosunkowo silnie kultury hierarchii o dodatkowo silnej orientacji pro-produkcyjnej.

Podsumowując, szerokie wprowadzenie zarządzania projektami powiedzie się wówczas, kiedy zmianie ulegnie kultura organizacyjna, zdająca się być jednym z najważniejszych czynników wpływających na sukces wdrożenia dedykowanego systemu zarządzania projektami. Ludzie muszą zerwać z tradycyjnym, hierarchicznym myśleniem autorytarnym oraz nastawieniem „my i oni”, a zamiast tego zaufać swoim kompetencjom w konstruktywnym rozwiązywaniu konfliktów. Pracownicy muszą nauczyć się przyjmować na siebie odpowiedzialność za swoje działania. Obecnie oczekują oni bowiem od zarządu przedsiębiorstwa tego, że raz na zawsze usunie wszelkie konflikty wydając jedno stosowne polecenie. Wdrożenie zarządzania projektami związane więc musi być z trudną do przeprowadzania zmianą kultury organizacyjnej.

Literatura

1. Clarke L. (1997), *Zarządzanie zmianą*, Gebether i S-ka, Warszawa.
2. Kerzner H. (2005), *Advanced Project Management. Edycja polska*, Helion, Gliwice.

3. Łucewicz J. (1997), *Socjologiczne spojrzenie na organizację*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław.
4. Mingus N. (2002), *Zarządzanie projektami*, Helion, Gliwice.
5. O'Reilly C.A., Tushman M.L. (2004), *Oburęczna firma*, „Harvard Business Review Polska” nr 17, lipiec.
6. Sikorski Cz. (1995), *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, PWN, Warszawa.
7. Trocki M. (2009), *Organizacja projektowa*, BIZARRE, Warszawa.

Streszczenie

W artykule scharakteryzowano najważniejsze wyzwania, z którymi trzeba się zmierzyć podczas tworzenia organizacji projektowej, przy czym szczególna uwaga została zwrócona na kulturę organizacyjną jako jeden z najważniejszych czynników wpływających na sukces zarządzania projektami. Rozważania teoretyczne zilustrowano przykładem wdrożenia zarządzania projektami w jednym z polskich przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe

zarządzanie projektami, kultura organizacyjna

Creating a project organization (Summary)

The paper describes the main challenges that need to be addressed when creating a project organization. A particular attention has been paid to the organizational culture as one of the most important factors affecting the success of project management. Theoretical considerations are illustrated by an example of project management implementation in one of the Polish companies.

Keywords

project management, organizational culture

