

Grzegorz Krzos, Przemysław Klonowski

STRUKTURY ORGANIZACYJNE PROJEKTÓW WE WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJACH

1. Wstęp

Rosnąca dynamika otoczenia organizacji rodzi coraz to wyższe wymagania w zakresie elastyczności funkcjonowania przedsiębiorstw. Z kolei większa złożoność i globalny charakter rynku wymagają od organizacji pełnej gotowości do wprowadzenia procesów zorientowanych na klienta i sterowania nimi. Stałe ulepszanie procesów biznesowych – szczególnie unikatowych – powoduje, iż organizacja, chcąc nadążyć za zmianami, prowadzi specyficzne, niepowtarzalne przedsięwzięcia, które można zdefiniować jako projekty. Projekty w przeciwieństwie do procesów charakteryzują się jednorazowością, niepowtarzalnością, ale tak samo jak procesy wymagają od zarządzającego efektywnego ich przeprowadzenia, usystematyzowanego i zestandaryzowanego podejścia, kierowania ludźmi i niezbędnymi zasobami rzeczowo-finansowo-czasowymi. Celem bezpośrednim tego artykułu stała się analiza i ocena pracy kierownika projektu w zależności od różnych rozwiązań organizacyjnych. Autorzy dokonali analizy i oceny struktur organizacyjnych proponowanych przez Project Management Institute (PMI) w kontekście pracy i usytuowania organizacyjnego kierownika projektu w badanych przedsiębiorstwach i jednostkach samorządu terytorialnego. Efektem owej analizy jest sformułowanie hipotezy, że jakość i efektywność pracy kierownika w organizacjach o charakterze projektowym zależy od umiejscowienia jego stanowiska w strukturze. Miejsce kierownika w strukturze może oddziaływać na osiąganie celów projektu w ujęciu kosztowym, czasowym i jakościowym. Inspiracją do tego tematu były osobiste doświadczenia autorów ze współpracy z przedsiębiorstwami i jednostkami samorządu terytorialnego przy zarządzaniu projektami współfinansowanymi przez Unię Europejską. Za organizację o charakterze projektowym uznano tę organizację, która realizuje dowolny projekt. W tabeli 1 zaprezentowano rodzaj i liczbę badanych jednostek oraz liczbę projektów poddanych analizie.

Zarządzanie projektami prowadzi do powstawania organizacji projektu, która stanowi składnik organizacji wykonawczej. W praktyce zawsze projekt, a zatem organizacja projektu, wpływa na kształt struktury organizacyjnej instytucji, która owy projekt realizuje.

Tabela 1. Liczba i struktura badanych jednostek

	Liczba badanych jednostek	Liczba badanych projektów
Jednostki samorządu terytorialnego	33	48
Uczelnie publiczne	2	3
Jednostki opieki zdrowotnej	5	5
Przedsiębiorstwa małe	98	104
Przedsiębiorstwa średnie	12	22
Przedsiębiorstwa duże	3	4
Suma	153	186

Źródło: opracowanie własne

Metodyka PMI podaje sześć propozycji organizacji projektu i umiejscowienia kierownika projektu w ramach struktury organizacyjnej. Zaliczono do nich:

- 1) strukturę funkcjonalną,
- 2) strukturę funkcjonalną koordynacyjną,
- 3) niepełną strukturę macierzową,
- 4) zbalansowaną strukturę macierzową,
- 5) pełną strukturę macierzową,
- 6) czystą strukturę projektową.

W dalszej części artykułu przedstawiono analizę każdego rozwiązania poprzez identyfikację jego silnych i słabych stron oraz liczbę przypadków zastosowań danego rozwiązania w badanych organizacjach.

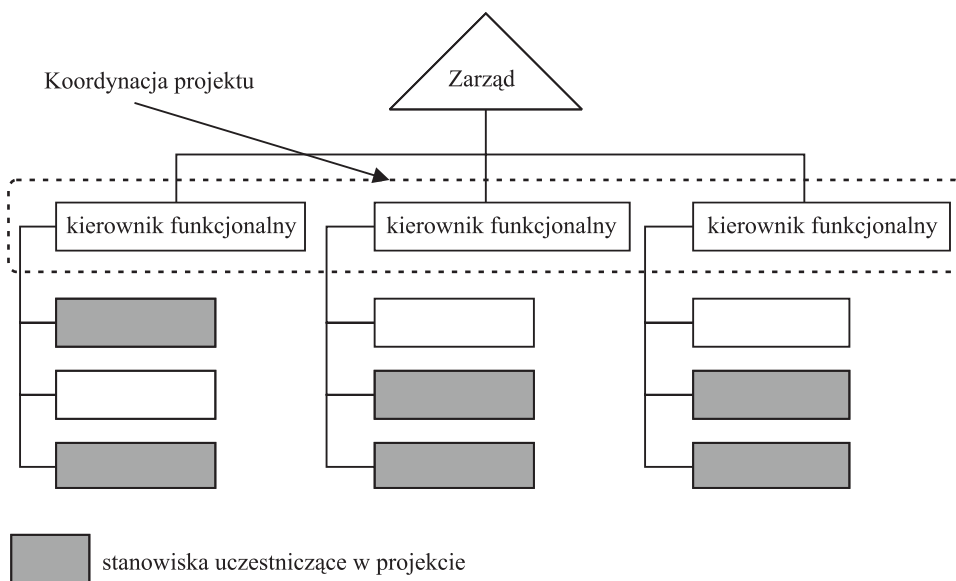
2. Organizacja o strukturze funkcjonalnej

W organizacji o strukturze funkcjonalnej menedżer projektu ma bardzo niski autorytet formalny. Zwyczajowo jego stanowisko określa się jako koordynator projektu lub lider projektu. Często bywa tak, iż lider projektu jest tzw. figurantem wyłonionym spośród kierowników funkcjonalnych, a projektem sterują razem lub kolejno kierownicy pionów funkcjonalnych zaangażowanych w prowadzenie projektu. Zespół projektowy ma raczej wymiar wirtualny. Zalety takiego rozwiązania to:

- fakt, że prawie nie zaburzona jest istniejąca struktura organizacyjna,
- to, że hierarchicznie rozdzielone obszary rozwoju mogą zostać wykorzystane do kierowania projektem.

Do wad takiego rozwiązania zaliczono:

- rozmycie odpowiedzialności za projekt,
- to, że współodpowiedzialni za projekt kierownicy funkcjonalni koncentrują się na obszarach projektu, które w sposób bezpośredni dotyczą działalności ich działów,
- problemy z koordynacją projektu,
- słabą możliwość reagowania na zaburzenia (duża bezwładność czasowa).



Rys. 1. Struktura funkcjonalna

Źródło: [A Guide to the Project... 2004].

W czasie prowadzonych badań stwierdzono 152 przypadki zastosowania takiego rozwiązania na 186 zbadanych, co stanowi 82%.

3. Struktura funkcjonalna koordynacyjna

Podobnie jak w poprzedniej strukturze w strukturze funkcjonalnej koordynacyjnej rola menedżera projektu sprowadza się do koordynacji projektu. Nie pochodzi on jednak z grupy kierowników funkcjonalnych, których obszary zaangażowane są w projekt. Jest to stanowisko usytuowane bezpośrednio przy zarządzie firmy, np. asystent zarządu. Menedżer projektu ma ograniczone kompetencje. Nie ponosi on także żadnej odpowiedzialności za wyniki projektu. Gdy ma dobrą opinię u kierowników funkcjonalnych, wówczas może wywrzeć duży wpływ na efekt projektu. Zwyczajowo to stanowisko określa się jako koordynator projektu.

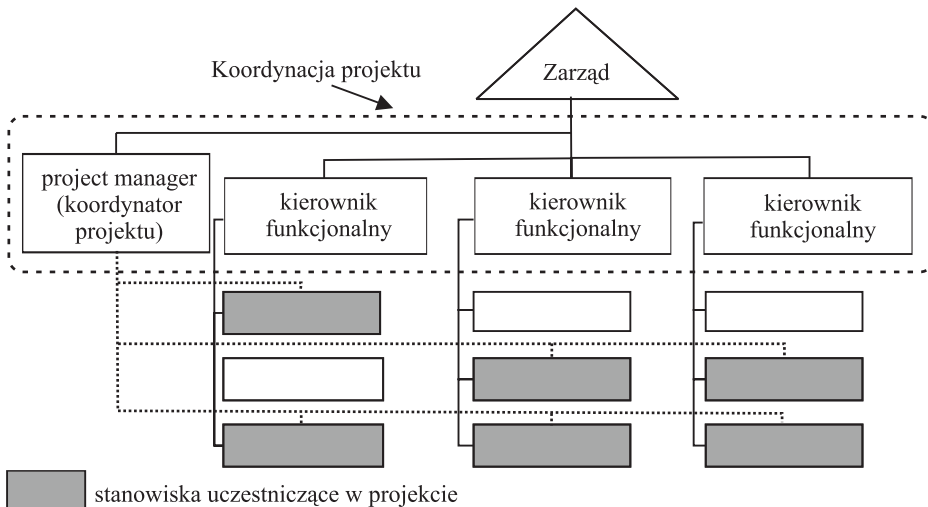
Zalety takiego rozwiązania to:

- fakt, że prawie nie zaburza istniejącej struktury organizacyjnej,
- to, że hierarchicznie rozdzielone obszary rozwoju mogą zostać wykorzystane do kierowania projektem,
- dobra komunikacja kierownika projektu z naczelnym kierownictwem przedsiębiorstwa.

Z kolei jako wady takiej struktury organizacyjnej wskazuje się:

- to, że menedżer projektu pozbawiony jest liniowych kompetencji kierowniczych,

- brak osobistej odpowiedzialności za projekt,
- problemy z koordynacją działań,
- słabą możliwość reagowania na zakłócenia.



Rys. 2. Struktura funkcjonalna koordynacyjna

Źródło: [A Guide to the Project... 2004].

W czasie prowadzonych badań stwierdzono 26 przypadków zastosowania takiego rozwiązania na 186 zbadanych, co stanowi 14%.

4. Niepełna struktura macierzowa

W niepełnej strukturze macierzowej menedżer projektu ma ograniczony autorytet liniowy. Jest on zaangażowany w prace projektu w częściowym wymiarze czasu pracy. Zwyczajowy tytuł, jakim się posługuje, to nadal: koordynator projektu lub lider projektu. Podobnie jak w strukturze funkcjonalnej jest on wyłaniany z grona osób mających możliwości koordynacji projektu. Według Project Management Institute do projektu w pełnym wymiarze czasu może być oddelegowanych maksymalnie 25% załogi.

W roli komitetu sterującego występują kierownicy funkcjonalni, których działy zaangażowane są w prace nad projektem.

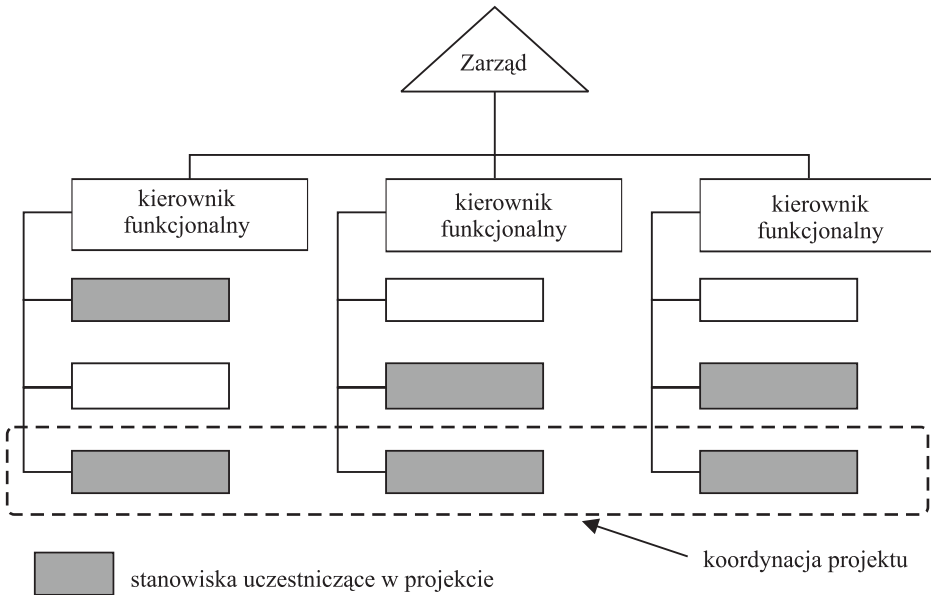
Do zalet takiego rozwiązania zaliczono:

- możliwość samorealizacji pracowników w roli kierowniczej,
- wyzwolenie dodatkowej motywacji do pracy,
- brak problemów z powoływaniem i odwoływaniem zespołów projektowych.

Z kolei do wad zaliczono:

- problemy z koordynacją projektu,

- podwójne podporządkowanie,
- zwiększone ryzyko konfliktów ze względu na wyodrębnienie „nowych kierowników” w organizacji.



Rys. 3. Niepełna struktura macierzowa

Źródło: [A Guide to the Project... 2004].

W czasie prowadzonych badań stwierdzono 7 przypadków zastosowania takiego rozwiązania na 186 zbadanych, co stanowi 3,6%.

5. Zbalansowana struktura macierzowa

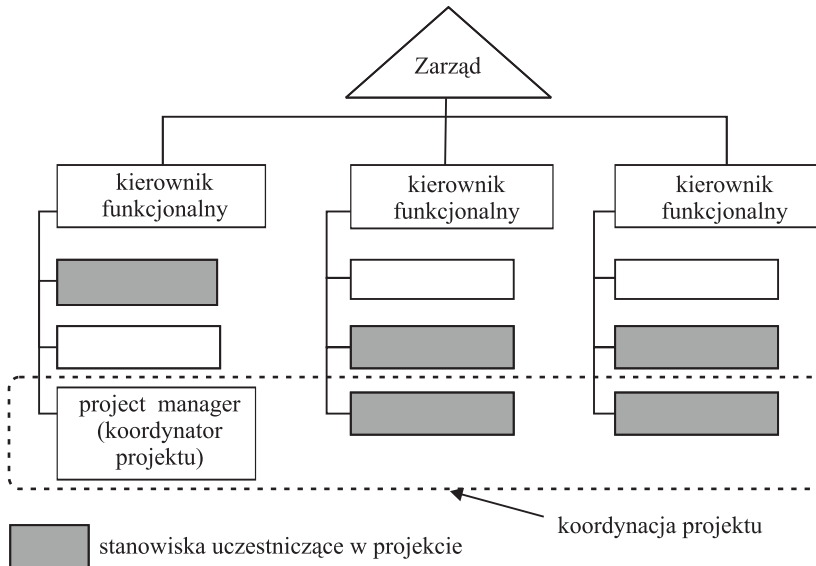
W przypadku zbalansowanej struktury macierzowej można mówić już o autorytecie menedżera projektu, który waha się na poziomie niskim do średniego. Jego pozycja jest jednoznacznie określona co do funkcji i odpowiedzialności. Ma zdecydowaną pozycję lidera wśród osób zaangażowanych w koordynację projektu. Jest on zaangażowany w prace projektu w pełnym wymiarze czasu pracy. Zwyczajowy tytuł dla niego to: menedżer projektu lub project officer. Komitet sterujący składa się z kierowników funkcjonalnych obszarów zaangażowanych w projekt.

Jako zalety takiego rozwiązania wskazano:

- jasno określoną odpowiedzialność za projekt,
- możliwość samorealizacji pracowników w roli kierownika,
- wyzwolenie dodatkowej motywacji do pracy,
- brak problemów z powoływaniem i odwoływaniem zespołu.

Z kolei jako wady wymieniono:

- podwójne podporządkowanie,
- zwiększoną możliwość wystąpienia konfliktu z racji pojawienia się nowego kierownika.



Rys. 4. Zbalansowana struktura macierzowa

Źródło: [A Guide to the Project... 2004].

W czasie prowadzonych badań nie stwierdzono takiego przypadku rozwiązania organizacyjnego.

6. Pełna struktura macierzowa

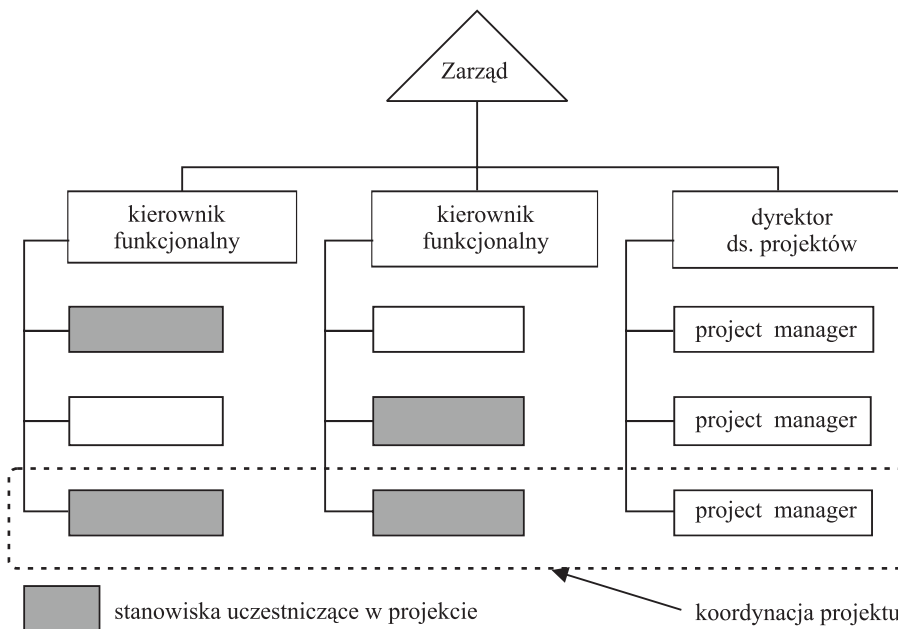
W pełnej strukturze macierzowej menedżer projektu ma autorytet liniowy średni do dużego. Pracuje on na rzecz realizacji projektu w pełnym wymiarze czasu. Zwyczajowa nazwa stanowiska to menedżer projektu lub program manager. Ponosi on pełną, jednoosobową odpowiedzialność za wyniki projektu. Nie ma jednak wyłączności na delegowanie zadań członkom zespołu projektowego. Merytorycznie ocenia ich menedżer projektu, a z punktu widzenia dyscypliny pracy kierownik funkcjonalny.

Według Project Management Institute w projekcie bierze udział w pełnym wymiarze czasu pracy od 50 do 95% załogi.

Zalety tego typu struktury to:

- możliwość szybkiego włączenia do działań interdyscyplinarnych zarówno różnych pracowników, jak i kierowników,

- brak problemów przy powoływaniu i odwoływaniu członków zespołu projektowego,
 - wykorzystanie zjawiska synergii,
 - pełna jednoosobowa odpowiedzialność za projekt.
- Do wad natomiast można zaliczyć:
- to, że pracownicy projektu podporządkowani są dwóm kierownikom,
 - duży stopień konfliktogenności pomiędzy obszarem projektu a obszarem działalności funkcjonalnej,
 - wysokie wymagania co do procesów komunikacji.



Rys. 5. Pełna struktura macierzowa

Źródło: [A Guide to the Project... 2004].

W czasie prowadzonych badań stwierdzono 1 przypadek zastosowania takiego rozwiązania na 186 zbadanych, co stanowi 0,4%. Rysunek 5 zawiera przykład takiego rozwiązania organizacyjnego.

7. Czysta struktura projektowa

W czystej strukturze projektowej menedżer projektu posiada wysoki autorytet formalny. Jest on oczywiście zaangażowany w projekt w pełnym wymiarze czasu pracy. Jego zwyczajowy tytuł to: menedżer projektu lub program manager. Ma on pełne uprawnienia liniowe, co wiąże się z całkowitą zdolnością do delegowania za-

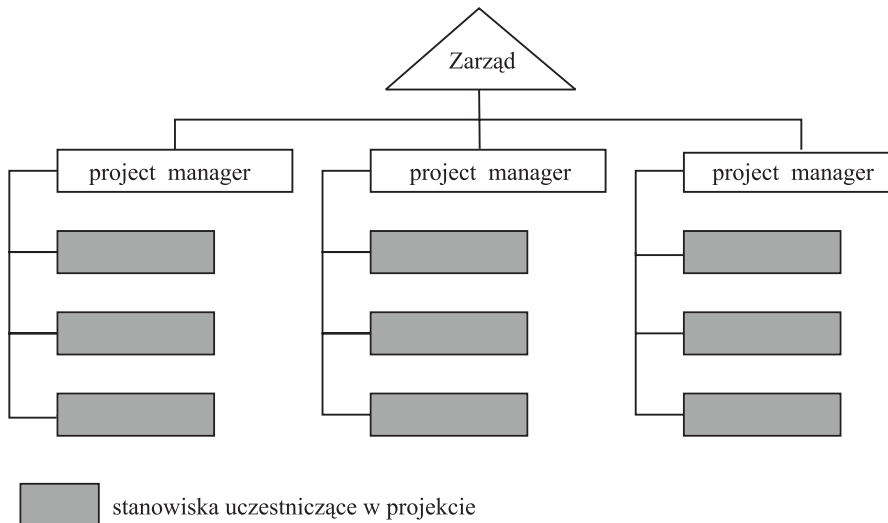
dań i decydowania. Ponosi on także pełną, jednoosobową odpowiedzialność za projekt. W sprawach pozyskania personelu lub jego oddelegowania z powrotem jest zdany na decyzję organizacji liniowej. Według standardów PMI personel oddelegowany do prac w projekcie w pełnym wymiarze czasu pracy stanowić może od 85 do 100% załogi przedsiębiorstwa.

Do zalet tej struktury zaliczono:

- silne kompetencje liniowe menedżera projektu,
- szybką komunikację dającą możliwość szybkiej reakcji na zakłócenia,
- jasno i jednoznacznie przyporządkowaną odpowiedzialność za projekt.

Za wady takiego rozwiązania uznano:

- niebezpieczeństwo wyodrębnienia się grupy projektowej po zakończeniu projektu,
- problemy z powrotem do „normalnych” czynności po zakończeniu projektu,
- niebezpieczeństwo wystąpienia równoległych prac w ramach projektu i pozostałej części organizacji.



Rys. 6. Czysta struktura projektowa

Źródło: [A Guide to the Project... 2004].

W czasie prowadzonych badań nie stwierdzono przypadku zastosowania takiego rozwiązania.

8. Podsumowanie

Zaprezentowane w artykule przykłady rozwiązań organizacyjnych w zarządzaniu projektami i ich analiza skłaniają autorów do sformułowania kilku wniosków dotyczących roli kierownika w zarządzaniu projektem i jego wpływu na nie. Po

pierwsze, niezwykle rzadko spotyka się w praktyce gospodarczej czystą strukturę projektową, co implikuje małą możliwość zbadania przypadku kierownika, który samodzielnie i w pełni odpowiedzialnie realizuje wszystkie funkcje zarządzania. Wydaje się, iż wyjątkowość takiego rozwiązania zdeterminowana jest specyfiką branży, w której takie rozwiązania są preferowane, chodzi np. o budownictwo, consulting, informatykę. Po drugie, analiza zamieszczonych przykładów wskazuje, iż siła oddziaływania kierownika na projekt, efektywność i skuteczność zarządzania projektem przez niego zależą od typu struktury, np. w strukturze funkcjonalnej władza kierownika jest mocno ograniczona ze względu na głębokie linie podziału między poszczególnymi pionami organizacyjnymi przedsiębiorstwa. Taki rodzaj umiejscowienia kierownika projektu w strukturze pojawiał się najczęściej w badanych jednostkach. Implikuje to wniosek, że w praktyce gospodarczej zarządzanie projektami nie odbywa się zgodnie z wytycznymi międzynarodowych standardów zarządzania projektami. Oznaczać to może niski poziom zaufania do stosowania bardziej zaawansowanych rozwiązań projektowych. Z drugiej strony takie wyniki mogą sugerować duży potencjał do rozwoju podejścia projektowego w badanych organizacjach.

Z kolei w badanych strukturach organizacyjnych zauważono w ograniczonym stopniu stosowanie rozwiązań macierzowych. W takiej jednostce kierownik ma trudności z efektywnym egzekwowaniem zadań od podwładnych, gdyż są oni liniowo podlegli innemu kierownikowi, dzieląc często swój czas między pracę w projekcie a pracę etatową. Dodatkowo taka sytuacja sprzyja występowaniu konfliktów między pracownikami i kierownikami. Proponowane przez PMI trzy postacie struktury macierzowej stanowią rzadkość w praktyce polskich organizacji. Dodatkowo owe układy organizacyjne traktowane są czasami jako fazy przejściowe w dążeniu do czystej struktury projektowej. Taka zmienność sytuacji wskazuje, jak ważną rolę w tym procesie odgrywa kierownik projektu. Kierownik powinien być przysposobiony do pracy w różnych konfiguracjach organizacyjnych oraz mieć świadomość przejściowości określonych rozwiązań organizacyjnych, które czasami zmierzają w kierunku czystych rozwiązań projektowych lub innych konfiguracji preferowanych przez decydentów w organizacji. Oprócz lokalizacji kierownika projektu w strukturze organizacji ważnym elementem z punktu widzenia osiągania celów projektu i celów przedsiębiorstwa jest zakres zadań, odpowiedzialności i pełnomocnictwa, jaki jest realizowany na stanowisku kierownika projektu. Zakres ten decyduje o efektywności jego pracy. Niewłaściwe określenie któregośkolwiek elementu opisującego pracę na stanowisku kierownika projektu może skutkować np. brakiem decyzyjności, długim czasem podejmowania decyzji czy też nieutożsamieniem się z decyzjami podejmowanymi przez przełożonych. Zatem gdzie istnieje optimum? W opinii propagatorów zarządzania projektami idealny kierownik projektu powinien mieć rozwinięte kwalifikacje społeczne, których skala intensywności zależy od rodzaju organizacji, branży i kwalifikacji współpracowników [Litke 1995, s. 172].

Przedstawione badania pilotażowe dowodzą, iż niewłaściwe, nieprawidłowe usytuowanie kierownika projektu wpływa na wydłużenie czasu realizacji projektu, obniżenie jakości projektu, w tym założonych celów projektu, oraz powoduje wzrost kosztów projektu.

Literatura

- A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, Project Management Institute, Inc., Third Edition, Four Campus Boulevard Newton Square, Pennsylvania 2004.
- Kerzner H., *Advanced Project Management*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005.
- Kerzner H., *Zarządzanie projektami. Studium przypadków*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005.
- Lewis P., *Podstawy zarządzania projektami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
- Litke H., *Projectmanagement*, Carl Hanser Verlag, Munchen–Wien 1995.
- Pawlak M., *Struktury organizacyjne zarządzania projektami*, „Przegląd Organizacji” 2004 nr 1.
- Pawlak M., *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

THE STRUCTURES OF PROJECTS IN MODERN ORGANIZATIONS

Summary

The article contains an attempt of analysis and verification of organizational solutions suggested by PMI in the context of a project manager's work in investigated companies and local government units. The PMI methodology specifies six solutions of project's location and an organization in project management in respect of an organization's structure. Among them are:

1. Functional structure.
2. Functional and coordination structure.
3. Week matrices (matrix) structure.
4. Balanced matrix structure.
5. Strong matrix structure.
6. Clean project structure.

Grzegorz Krzos – dr, adiunkt w Katedrze Teorii Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Przemysław Klonowski – mgr, Prezes Zarządu w Instytucie Zarządzania i Samorządności Sp. z o.o. we Wrocławiu.