

Grzegorz Krzos

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

STRUKTURY ORGANIZACYJNE WEWNĘTRZNYCH ZESPOŁÓW ZARZĄDZAJĄCYCH PROJEKTAMI EUROPEJSKIMI – IDENTYFIKACJA ZALET I WAD

Streszczenie: Artykuł zawiera przykłady rozwiązań organizacyjnych dotyczące różnego umiejscowienia stanowiska kierownika projektu europejskiego w strukturach organizacji wykonawczych. Celem tego artykułu jest identyfikacja, analiza i ocena struktur organizacyjnych wewnętrznych zespołów zarządzających projektami europejskimi. Autor dokonał analizy i oceny struktur organizacyjnych proponowanych przez Project Management Institute (PMI) w kontekście pracy i usytuowania organizacyjnego kierownika projektu w badanych przedsiębiorstwach i jednostkach sektora publicznego. Inspiracją były osobiste doświadczenia autora ze współpracy z przedsiębiorstwami przy zarządzaniu projektami współfinansowanymi z Unii Europejskiej. Za organizację o charakterze projektowym uznano tę organizację, która realizuje dowolny projekt europejski. Badania dotyczyły 34 projektów.

Słowa kluczowe: projekt europejski, zespół zarządzający projektem.

1. Wstęp

Celem głównym artykułu jest identyfikacja, analiza i ocena struktur organizacyjnych wewnętrznych zespołów zarządzających projektami europejskimi¹. Dodatkowo w badaniach skoncentrowano uwagę na analizie i ocenie pozycji kierownika projektu z perspektywy lokalizacji jego stanowiska w strukturze zespołu zarządzającego projektem europejskim na tle struktury organizacyjnej badanej organizacji. Inspiracją do tego tematu były osobiste doświadczenia autora ze współpracy z jednostkami sektora publicznego i przedsiębiorstwami przy zarządzaniu projektami inwestycyjnymi współfinansowanymi z Unii Europejskiej i budżetu państwa polskiego.

Prezentowane wyniki badań stanowią część kompleksowych badań poświęconych identyfikacji specyfiki zarządzania projektem współfinansowanym z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej. Przebadano 115 projektów europejskich pod kątem sposobu zarządzania projektem, w tym kwestii outsourcingu tych usług. Wyni-

¹ Projekt europejski – nazwa autora określająca projekt współfinansowany z UE i budżetu państwa polskiego.

ki wskazują, iż zarządzanie projektem europejskim może być realizowane w trzech wariantach:

- 1) wewnętrznym – cały skład zespołu zarządzającego projektem pochodzi z pracowników badanej jednostki – takich przypadków było 34,
- 2) zewnętrznym – cały skład zespołu zarządzającego projektem pochodzi z zewnętrznych organizacji – takich przypadków było 67,
- 3) mieszany (hybrydowy) – w skład zespołu zarządzającego projektem wchodzi zarówno przedstawiciele beneficjenta, jak i z organizacji zewnętrznych – takich przypadków było 14.

Badanymi podmiotami były jednostki samorządu terytorialnego, uczelnie, zakłady opieki zdrowotnej (jednostki sektora publicznego) i przedsiębiorcy.

W niniejszym artykule skoncentrowano się na charakterystyce wariantu wewnętrznego, czyli analizie struktury organizacyjnej 34 przypadków zespołów zarządzających projektem, składających się wyłącznie z zasobów ludzkich beneficjenta projektu europejskiego. Rezultatem prowadzonych badań jest identyfikacja zalet i wad poszczególnych rozwiązań strukturalnych. Autor dokonał analizy i oceny elementów struktur organizacyjnych zespołów zarządzających projektami, posiłkując się wzorami schematów organizacyjnych opisanych przez Project Management Institute (PMI). Efektem owej analizy jest sformułowanie hipotezy, że jakość pracy zespołu zarządzającego projektem zależy również od lokalizacji stanowiska kierownika projektu w strukturze organizacyjnej badanej jednostki. Ponadto uważa się, iż lokalizacja stanowiska kierownika projektu europejskiego oddziałuje na osiągnięcie celów jakościowych projektu.

2. Definicje

Mając na uwadze pragmatyczne podejście do badanego problemu, przyjmuje się definicje opisujące badane zagadnienie za instytucjami, które profesjonalnie zajmują się metodyką zarządzania projektami. W prowadzonych rozważaniach przyjęto definicje „projektu” i „zarządzania projektem” za Project Management Institute w USA. Instytucja ta (jak wiadomo) jest światowym propagatorem rozwoju metod zarządzania projektem i od kilkudziesięciu lat ustanawia standardy w tym zakresie (kompilacja wiedzy o zarządzaniu projektami stanowi PM BOK Guide. 2000 Edition [2003]).

Czym zatem jest projekt? Jest to przedsięwzięcie, w którym precyzyjnie zdefiniowano cel, jego początek i koniec oraz budżet. Za organizację o charakterze projektowym uznano organizację, która realizuje dowolny projekt europejski.

Natomiast zarządzanie projektem to proces sterowania i zastosowania dostępnej wiedzy, umiejętności, narzędzi i technik w celu spełnienia oczekiwań zlecającego projektu. W procesie tym winno się dążyć do efektywnego wykorzystywanie niezbędnych zasobów ludzkich, rzeczowych, finansowych i informacyjnych do osiągnięcia celu [Pawlak 2004]

Zarządzanie projektem winno się odbywać zgodnie z określoną metodyką [Kerzner 2005]. Jej najbardziej znaną, cenioną w świecie i powszechnie stosowaną postać opracowało Stowarzyszenie Project Management Institute [Duncan ...1996]. Inną propozycją metodyczną w dziedzinie zarządzania projektem jest koncepcja zwana PRINCE. Opracowano ją w Wielkiej Brytanii w wyniku wieloletnich doświadczeń związanych z realizacją ogromnej liczby projektów. PRINCE – czyli Projects IN Controlled Environments (projekty w sterowalnym otoczeniu) jest zarejestrowanym i zastrzeżonym przez Office of Government Commerce znakiem handlowym, a prawa autorskie pozostają w posiadaniu rządu Wielkiej Brytanii. W roku 1996 powstała zmodyfikowana wersja tej metody pod nazwą PRINCE-2, dostosowana do potrzeb różnych typów projektów.

Zarządzanie projektami prowadzi do powstawania organizacji projektu (zespołu zarządzającego projektem), która stanowi składnik organizacji wykonawczej (organizacja beneficjenta projektu). W praktyce dochodzi do interakcji pozytywnych i negatywnych organizacji projektu z organizacją, która ów projekt realizuje.

Wytyczne PMI wskazują na sześć wersji (przypadków) schematu organizacyjnego projektu i umiejscowienia kierownika projektu w ramach struktury organizacyjnej zespołu projektowego i struktury badanej jednostki. Zaliczono do nich (1) strukturę funkcjonalną, (2) strukturę funkcjonalno-koordynacyjną, (3) niepełną strukturę macierzową, (4) zbalansowaną strukturę macierzową, (5) pełną strukturę macierzową i (6) czystą strukturę projektową.

W dalszej części artykułu zawarto analizę poszczególnych przypadków struktury organizacyjnej, identyfikację silnych i słabych stron oraz liczbę zastosowań danego rozwiązania w badanych organizacjach.

3. Schematy (struktur) organizacyjnych zespołów projektowych i umiejscowienie kierownika projektu

Organizacja o strukturze funkcjonalnej. W organizacji o tak zbudowanej strukturze (rys. 1) menedżer projektu posiada bardzo niski autorytet formalny [Nalepka 2001].

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, które są zaangażowane w prowadzenie projektu [Łobos 2003]. Zespół projektowy posiada wymiar bardziej wirtualny. Zalety takiego rozwiązania to:

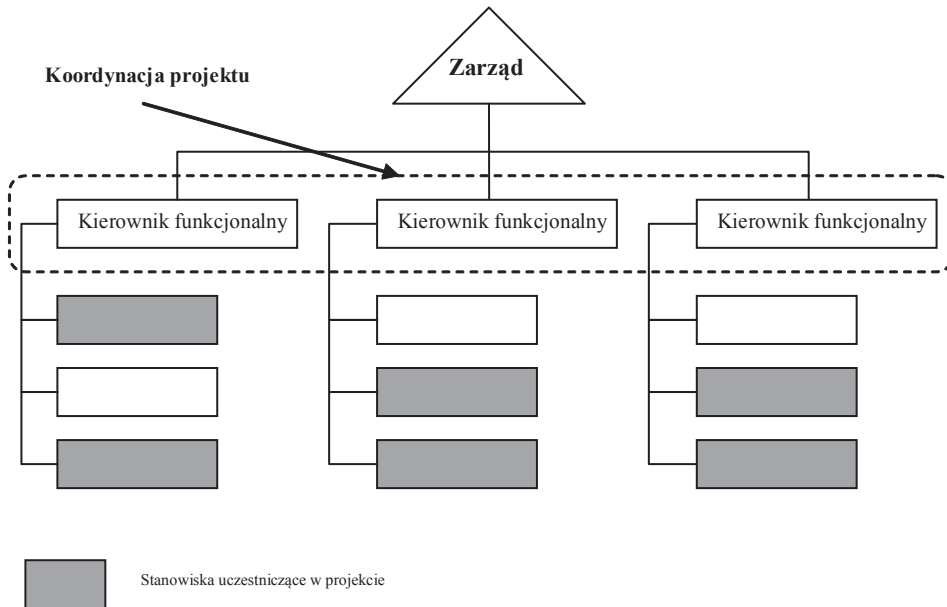
- prawie nie zaburza istniejącej struktury organizacyjnej,
- hierarchicznie rozdzielone obszary rozwoju mogą zostać wykorzystane do kierowania projektem.

Wady takiego rozwiązania to:

- rozmycie odpowiedzialności za projekt,

- współodpowiedzialni za projekt kierownicy funkcjonalni koncentrują się na obszarach projektu, które w sposób bezpośredni dotyczą zadań ich działów,
- problemy z koordynacją projektu,
- słaba możliwość reagowania na zaburzenia (duża bezwładność czasowa).

W czasie prowadzonych badań stwierdzono 16 przypadków zastosowania takiego rozwiązania na 34 zbadanych, co stanowi 47%.



Rys. 1. Struktura funkcjonalna

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

Struktura funkcjonalna koordynacyjna. Podobnie jak w poprzedniej strukturze, rola menedżera projektu sprowadza się do koordynacji projektu (rys. 2). 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 posiada ograniczone kompetencje; nie ponosi on także żadnej odpowiedzialności za wyniki. Jeśli posiada dobrą opinię u kierowników funkcjonalnych, może wywrzeć duży wpływ na końcowy efekt projektu. Zwyczajowo to stanowisko określa się jako koordynator projektu (rys. 3).

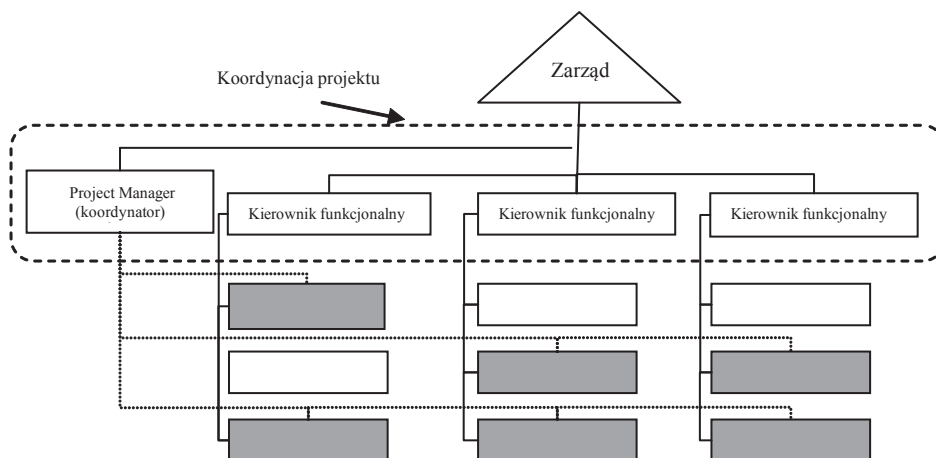
Do zalet takiego rozwiązania zaliczono:

- prawie nie zaburza istniejącej struktury organizacyjnej,
- 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:

- menedżer projektu pozbawiony jest liniowych kompetencji kierowniczych,
- brak osobistej odpowiedzialności za projekt,
- problemy z koordynacją działań,
- słaba możliwość reagowania na zakłócenia.

W czasie prowadzonych badań stwierdzono 12 przypadków zastosowania takiego rozwiązania na 34 zbadanych, co stanowi 35,3%.



Rys. 2. Struktura funkcjonalna koordynacyjna

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

Niepelna struktura macierzowa. W takiej strukturze menedżer projektu posiada ograniczony autorytet liniowy. Jest on zaangażowany w prace projektu w częściowym wymiarze czasu pracy. Zwyczajowy tytuł, jakim się posługuje, to ciągle: koordynator projektu lub lider projektu. Podobnie jak w strukturze funkcjonalnej, jest on wyłoniony spośród grona osób posiadających możliwości koordynacji projektu. Według Project Management Institute do projektu w pełnym wymiarze czasu może być oddelegowanych do 25% załogi (rys. 3).

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

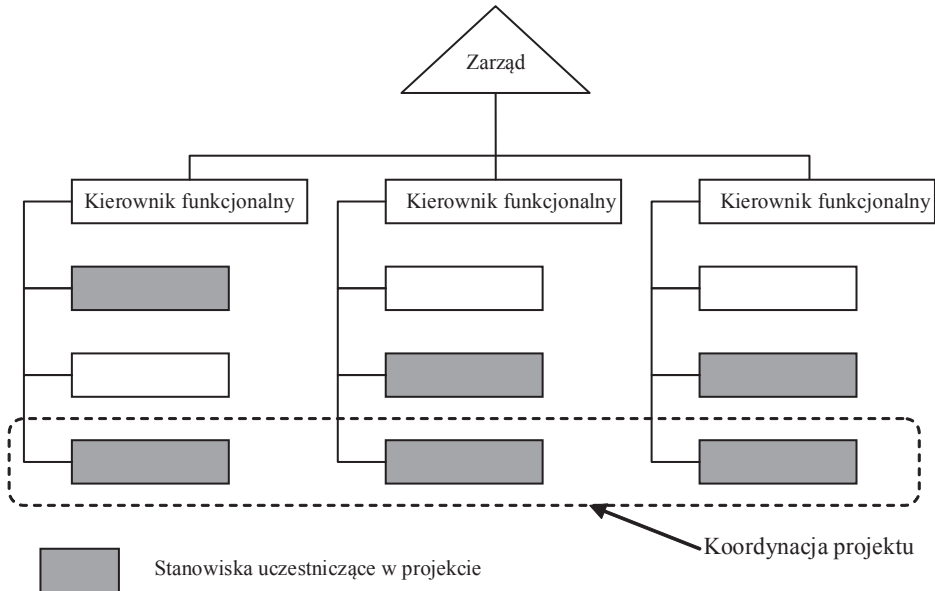
Do zalet takiego rozwiązania zaliczono:

- 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 jeden przypadek zastosowania takiego rozwiązania na 34 zbadanych, co stanowi prawie 3%.

Zbalansowana struktura macierzowa. W tym przypadku można mówić już o autorytecie menedżera projektu, który waha się od poziomu niskiego do średniego. Jego pozycja jest jednoznacznie określona co do funkcji i odpowiedzialności. Posiada mocną 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 (rys. 4).

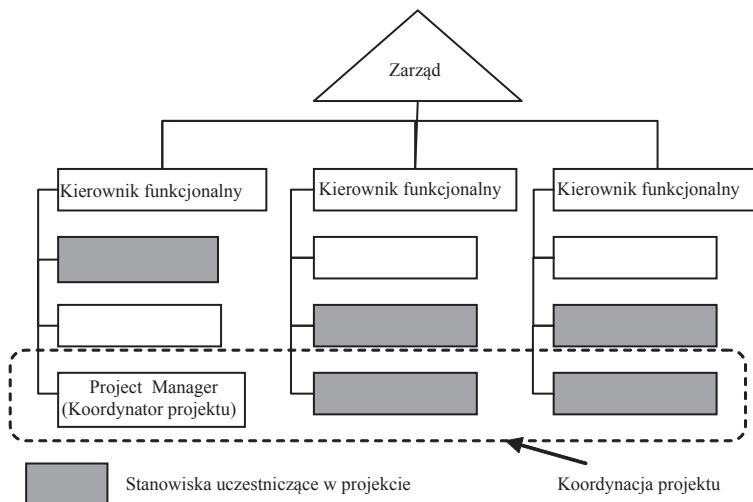
Jako zalety takiego rozwiązania wskazano:

- jasno określona 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 wskazano:

- podwójne podporządkowanie,

- zwiększona 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 stwierdzono dwa przypadki zastosowania takiego rozwiązania na 34 zbadanych, co stanowi prawie 6%.

Pełna struktura macierzowa. W pełnej strukturze macierzowej menedżer projektu posiada średni do dużego autorytet liniowy. Pracuje on na rzecz realizacji projektu w pełnym wymiarze czasu. Zwyczajowa nazwa stanowiska to „menedżer projektu” lub *program manager*. Ponośi on pełną i jednoosobową odpowiedzialność za wyniki projektu. Nie posiada 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:

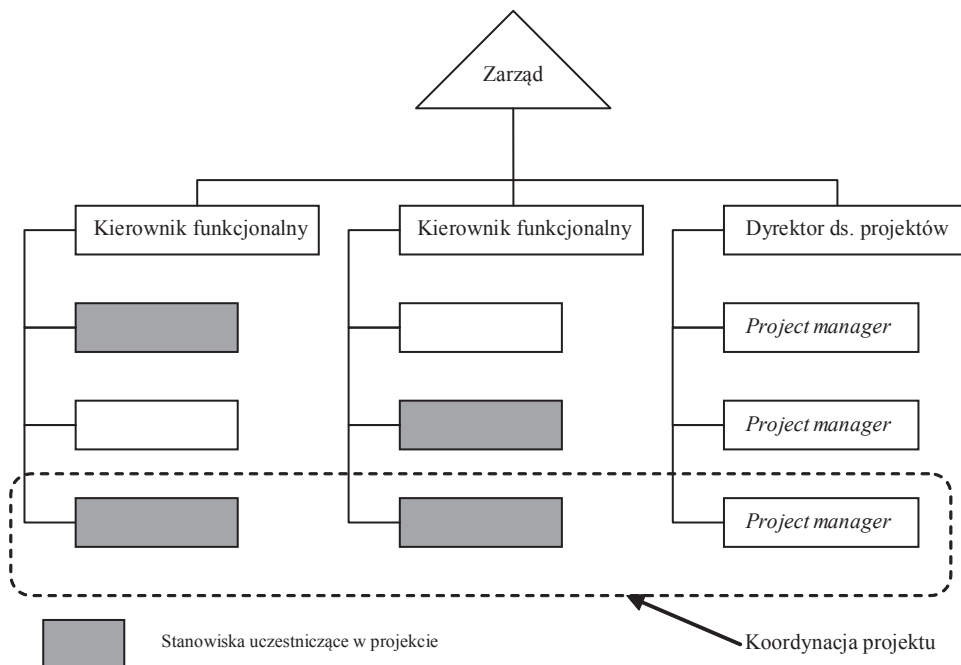
- możliwość szybkiego włączenia do działań interdyscyplinarnych różnych pracowników jak i kierowników,
- brak problemów przy powoływaniu i odwoływaniu członków zespołu projektowego,
- wykorzystanie zjawiska synergii,
- pełna jednoosobowa odpowiedzialność za projekt.

Do wad można zaliczyć:

- pracownicy projektu podporządkowani są dwóm kierownikom,

- duży stopień konfliktogenności pomiędzy obszarem projektu a obszarem działalności funkcjonalnej,
- wysokie wymagania co do procesów komunikacji.

W czasie prowadzonych badań nie stwierdzono przypadku zastosowania takiego rozwiązania. Rysunek 5 zawiera przykładową strukturę macierzową.



Rys. 5. Pełna struktura macierzowa

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

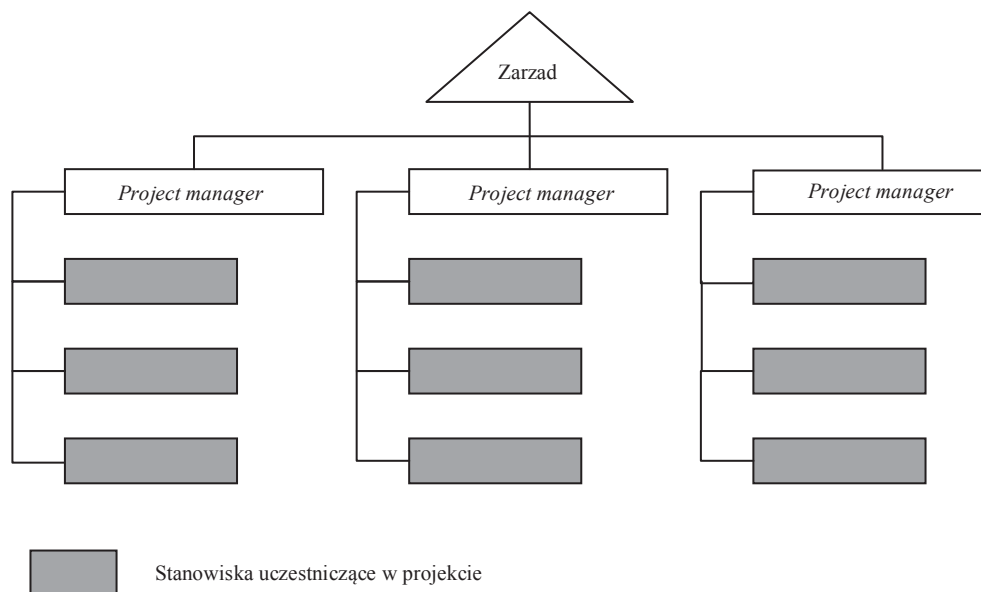
Czysta struktura projektowa. Menedżer projektu posiada wysoki autorytet formalny w tego rodzaju strukturze. Jest on oczywiście zaangażowany w projekt w pełnym wymiarze czasu pracy. Jego zwyczajowy tytuł to: „menedżer projektu” lub *program manager*. Posiada on pełne uprawnienia liniowe, co wiąże się z pełną zdolnością do delegowania zadań i decydowania. Poności on także pełną, jednoosobową odpowiedzialność za projekt. W sprawach pozyskania personelu lub jego oddelegowania na poprzednie stanowisko jest zdany na decyzję organizacji liniowej. Według standardów PMI personel oddelegowany do prac w projekcie w pełnym wymiarze czasu pracy stanowić może 85 do 100% załogi przedsiębiorstwa (rys. 6).

Do zalet tej struktury zaliczono:

- silne kompetencje liniowe menedżera projektu,
- szybka komunikacja daje możliwość szybkiej reakcji na zakłócenia,
- jasno i jednoznacznie przyporządkowana 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 stwierdzono jeden przypadek zastosowania takiego rozwiązania na 34 zbadanych, co stanowi prawie 3%.

4. Podsumowanie

Zaprezentowana w artykule analiza przypadków struktur projektowych na tle struktur organizacyjnych beneficjentów oraz identyfikacja różnych lokalizacji stanowiska kierownika projektu skłaniają do sformułowania kilku wniosków dotyczących zalet i wad takich rozwiązań organizacyjnych oraz wpływu kierownika projektu na aspekty organizacyjne zarządzania projektem.

Zaprezentowane wyniki wskazują, iż najpopularniejszym rozwiązaniem struktury zespołu zarządzającego projektem jest struktura funkcjonalna i funkcjonalno-koordynacyjna. Na drugim biegunie tej analizy znajduje się rzadko spotykana w praktyce gospodarczej czysta struktura projektowa (jeden przypadek). Tak niska

reprezentacja implikuje małą możliwość zbadania takiego przypadku struktury i kierownika projektu. Wydaje się, iż wyjątkowość takiego rozwiązania zdeterminowana jest specyfiką branży, w której takie rozwiązania są preferowane (np. budownictwo, konsulting, informatyka). Zbadany przykład pełnej struktury projektowej dotyczy firmy konsultingowej specjalizującej się w zarządzaniu projektami.

Po drugie, analiza zamieszczonych przykładów wskazuje, iż siła oddziaływania kierownika projektu na projekt i zarządzanie projektem zależy od typu struktury, np. w strukturze funkcjonalnej władza kierownika projektu jest mocno ograniczona z uwagi na głębokie linie podziału między poszczególnymi pionami organizacyjnymi przedsiębiorstwa. Taki rodzaj umiejscowienia kierownika projektu w strukturze badanych jednostek pojawiał się najczęściej. Implikuje to, że zarządzanie projektami nie odbywa się w praktyce gospodarczej zgodnie z wytycznymi międzynarodowych standardów zarządzania projektami. Oznaczać to może niski poziom wiedzy na temat standardów zarządzania projektem i ograniczone zaufanie do stosowania bardziej zaawansowanych rozwiązań projektowych. Z drugiej strony takie wyniki wskazują na duży potencjał rozwoju podejścia projektowego w badanych organizacjach. Wiedza o zaletach zarządzania projektem i pozytywnych doświadczeniach z tego zakresu jest stosunkowo mała, dlatego rozwiązania te nie są odpowiednio wykorzystywane w większej skali.

Z kolei w badanych strukturach organizacyjnych zauważono w ograniczonym stopniu stosowanie rozwiązań macierzowych. W takim zespole kierownik zarządzający projektem ma trudności z efektywnym egzekwowaniem zadań od podwładnych, gdyż są oni liniowo podlegli innemu kierownikowi, dzieląc często swój czas między pracą w projekcie a pracą 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 posiadać świadomość przejściowości określonych rozwiązań, które czasami zmiernają 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 osiągnięcia celów projektu i celów przedsiębiorstwa jest zakres zadań, odpowiedzialności i pełnomocnictwa realizowany na stanowisku kierownika projektu. Zakres ten decyduje o efektywności jego pracy. Niewłaściwe określenie któregośkolwiek elementu opisującego pracę na stanowisku kierownika projektu może wywoływać np. brak decyzyjności, długi czas podejmowania decyzji czy też nieutożsamianie się z decyzjami podejmowanymi przez przełożonych. Zatem, gdzie istnieje optimum? W opinii propagatorów zarządzania projektami idealny kierownik projektu powinien posiadać rozwinięte

kwalifikacje społeczne, których skala intensywności zależy od rodzaju organizacji, branży i kwalifikacji współpracowników [Litke 1995, s. 172].

Porównując otrzymane wyniki badania z wynikami badań przeprowadzonych w latach 2007-2008, zauważa się pozytywną tendencję do częstszego stosowania rozwiązań organizacyjnych zawartych w międzynarodowych standardach zarządzania projektem. Opisane wyniki badań częściowo dowodzą, iż niewłaściwa konfiguracja zespołu zarządzającego projektem oraz przedstawione przypadki usytuowania kierownika projektu w strukturze organizacji wpływają negatywnie na:

- proces podejmowania decyzji poprzez konieczność uzgadniania decyzji z innymi kierownikami funkcjonalnymi, wskutek tego decyzje miały charakter koncyliacyjny, a nie indywidualny (takie przypadki dominowały w strukturze funkcjonalnej, funkcjonalno-koordynacyjnej, niepełnej macierzowej i zbalansowanej macierzowej),
- przepływ informacji, poprzez wydłużenie czasu przepływu informacji, zniekształcenie informacji i manipulowanie informacją (takie przypadki dominowały w strukturze funkcjonalnej i funkcjonalno-koordynacyjnej),

Z przeprowadzonych obserwacji i wywiadów wynika również, iż posiadanie przez kierownika projektu mocno ograniczonych uprawnień decyzyjnych bywało źródłem negatywnych skutków zarządzania projektem, takich jak przedłużanie czasu trwania projektu, wzrost kosztów projektu oraz (nadmierne?) rozszerzenie zakresu projektu.

Literatura

- A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, Project Management Institute, Inc., Third Edition, Four Campus Boulevard Newton Square, Pennsylvania 2004.
- Chrościński Z., *Zarządzanie projektem – zespołem zadaniowym*, C.H.Beck. Warszawa 2001.
- Duncan W.R., *Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK Guide*, Project Management Institute, Newton Square, Pennsylvania 1996.
- Kerzner H., *Advanced Project Management*, Helion, Gliwice 2005.
- Kerzner H., *Zarządzanie projektami. Studium przypadków*, Helion, Gliwice 2005.
- Lewis P., *Podstawy zarządzania projektami*, Helion, Gliwice 2006.
- Litke H., *Projectmanagement*, Carl Hanser Verlag, Munchen-Wien 1995.
- Łobos K., *Teoria struktur organizacyjnych. Stan i perspektywy*, Wydawnictwo AE, Wrocław 2003.
- Nalepka A., *Struktura organizacyjna*, Drukarnia Antykwa s.c., Kraków-Kluczbork 2001.
- Osbert-Pociecha G., *Postrzeganie istoty elastyczności organizacji przez praktyków – wyniki badań*, „Przegląd Organizacji” 2007, nr 12.
- Pawlak M., *Struktury organizacyjne zarządzania projektami*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 1.
- Pawlak M., *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- PM BOK Guide. 2000 Edition, Warszawa 2003.
- Przybyła M., Koziński J., Wudarzewski W., *Struktura organizacyjna jako narzędzie zarządzania*, Wydawnictwo AE, Wrocław 1993.

- Przybyła M., Krupski R., *Struktury organizacyjne przedsiębiorstw i ich ugrupowań*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1996.
- Scott B.R., *Stages of corporate development*, "Harvard Business Review" 1973, March-April.
- Stabryła A., *Podstawy zarządzania firmą. Modele, metody, praktyka*, Drukarnia Antykwa, Kluczbork 2001.

ORGANIZATIONAL STRUCTURES OF INTERNAL MANAGEMENT TEAMS OF EUROPEAN PROJECTS – ADVANTAGES AND DISADVANTAGES IDENTIFICATION

Summary: The article is an attempt of analysis and verification of organizational solutions suggested by Project Management Institute (PMI) in the contest of project's manager work in investigated companies and local government units. The PMI methodology specifies six solutions of location project's and organization of project's manager in respect of organization's structure. Among them: functional structure, functional and coordination structure, weak matrices (matrix) structure, balanced matrix structure, strong matrix structure and clean project structure.

Key words: project management team, project cofinanced by EU.