

Marek Wąsowicz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

WARTOŚCI I CELE W WARUNKACH KRYZYSU W PRZEDSIĘBIORSTWACH PROJEKTOWYCH

Streszczenie: W artykule przedstawiono rozważania autora poparte wynikami badań empirycznych dotyczące podsystemu wartości i celów w organizacji realizującej projekty w warunkach kryzysu. Określenie relacji między celami organizacji i wartościami warunkującymi sukces realizacji przedsięwzięć w organizacji jest głównym celem dyskusji przedstawionej w tym artykule.

Słowa kluczowe: zarządzanie projektami, wartości, cele, kryzys.

1. Wstęp

Wartości i cele są jednym z elementów wpływających na sprawność realizacji przedsięwzięć. Od tego, w jakim stopniu są one zgodne z poszczególnymi podsystemami, zależy prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu realizowanych projektów. Nasuwają się pytania, jaka powinna być relacja pomiędzy celami organizacji, celami projektu i celami indywidualnymi, jakie wartości sprzyjają sprawnemu realizowaniu projektów oraz które z wymienionych celów powinny być traktowane priorytetowo w warunkach kryzysu. W związku z tym celem artykułu będzie prezentacja badań empirycznych dotyczących podsystemu wartości i celów w organizacjach realizujących projekty także w warunkach kryzysu.

2. Wartości w organizacji projektowej

Powodzenie pojedynczych przedsięwzięć podejmowanych w organizacjach oraz ich sukces postrzegany z perspektywy otoczenia zależą od panującej w nich kultury organizacyjnej. Zawiera ona bowiem uniwersalne zasady, które umożliwiają skuteczną kontrolę procesów realizowanych w organizacji i zapewnienie zgodności osiągniętych rezultatów z treścią wcześniej sformułowanej misji. Kultura organizacyjna powinna również sprzyjać utrzymaniu prawidłowego przebiegu procesu komunikacji społecznej i wysokiej efektywności funkcjonowania organizacji. Integralną częścią kultury organizacyjnej każdego przedsiębiorstwa jest system jego wartości,

które według L. Krzyżanowskiego [1999] są dziełem myśli i ludzkich odczuć, mają normatywny, tj. powinnościowy charakter, wpływają na działania ludzi i stanowią kryteria wyboru celów indywidualnych i grupowych. Wartości, z którymi mamy do czynienia w organizacji, mają zróżnicowaną treść i zakres oddziaływania. Największy zasięg oddziaływania mają wartości wyłącznie organizacyjne, nazywane często wartościami kluczowymi lub też megawartościami [Hopej 2005, s. 13] Stanowią one normatywną podstawę funkcjonowania organizacji, wyznaczają sferę dążeń zarówno indywidualnych, jak i grupowych. Nie należy od nich odstępować w realizacji pojedynczych przedsięwzięć. W organizacjach gospodarczych wartości wyłącznie organizacyjne przybierają również postać konkretnych rozwiązań zarządczych i organizacyjnych. Dotyczą takich aspektów prowadzenia biznesu, jak: dobór metod i struktur zarządzania, podejście do zmian czy procesów komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej. Wartości wyłącznie organizacyjne ograniczają strategiczną i operacyjną swobodę działania przedsiębiorstwa oraz kształtują zachowania zatrudnionych w nim ludzi. W zbiorze wartości organizacji występują również wartości osobowe, grupowe i wspólne. Wartości osobowe utożsamiane są z oczekiwaniami organizacji względem pracowników oraz z wartościami wyznawanymi przez samych pracowników. W tej grupie wartości znajdują się zarówno elementy zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa (postrzeganie i świadomość marki, ludzie i ich umiejętności, wiedza), jak i składniki kultury korporacyjnej (dobra atmosfera, innowacyjność, współpraca). Wartości grupowe są zbiorem wzorów zachowań i zasad reagowania w określonych sytuacjach przyjętych przez grupę. Ich przestrzeganie ułatwia prawidłowe funkcjonowanie jednostki w grupie. Wartości wspólne mają dwoisty charakter, gdyż z jednej strony są spełnieniem jednoczesnych oczekiwań organizacji i jej uczestników, z drugiej zaś wyrażają wspólne wartości grupy i jej członków. Do wspólnej części wartości zalicza się zwykle: otwartość, kreatywność, współpracę, zorientowanie na wyniki, orientację na sukces indywidualny, życzliwość w stosunku do innych, powstrzymanie się od działań negatywnych, nastawienie na przyjemności, dążenie do władzy nad innymi, dążenie do harmonii i dobrych relacji, samodzielność, a także zrozumienie i tolerancję [Fryzeł 2004].

W organizacji realizującej projekty, oprócz wartości wyłącznie organizacyjnych i wartości osobniczych szczególną rolę odgrywają silne normy i wartości zespołu projektowego. On bowiem ustala wzory zachowania się i reagowania istotne zarówno dla grupy, jak i dla jednostki. Dzięki ich znajomości i przestrzeganiu możliwe jest prawidłowe funkcjonowanie jednostek w zespole oraz osiągnięcie zamierzonych celów. W zarządzaniu projektami szczególnie cenne są takie wartości, jak: współpraca, praca zespołowa, zaufanie, skuteczna komunikacja [Kerzner 2005, s. 447] oraz konsensus [Parker 2007, s. 160]. Specyfika pracy w zespole projektowym wiąże się z gotowością wchodzenia do różnych grup i wychodzenia z nich, co w sposób znaczący powoduje zachwianie poczucia bezpieczeństwa jednostki i wymaga zwiększonej odporności na niepewność, a także zdolności przyswajania i akceptacji odmiennych wzorów zachowań. W związku z tym od członków zespołu projektowego wymaga

się przyjęcia i przestrzegania takich norm zachowań i wartości ([Allen, Pilnik 1973] za: [Sikorski 2001, s. 159]), jak:

- organizacyjna i osobista duma,
- doskonałość i wykonawstwo zadań,
- zespołowość, odnosząca się do sposobu komunikacji oraz ducha współpracy lub konkurencji w grupie,
- przywództwo i kierowanie odnoszące się do stosunków między przełożonym a podwładnym,
- zyskowość i efektywność ekonomiczna działania grupy,
- uczciwość i bezpieczeństwo,
- szkolenie i rozwój zawodowy,
- otwartość na zmiany i innowacje.

Akceptacja i przestrzeganie wymienionych norm zależy od typu kultury organizacyjnej panującej w organizacji projektowej. Najbardziej pożądana jest tu kultura współpracy [Kerzner 2005, s. 453-454], oparta na zaufaniu i skutecznej komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej. W zespołach projektowych, gdzie ona panuje, decyzje podejmowane są zgodnie z oczekiwaniami wszystkich interesariuszy projektu, a stopień jego formalizacji jest niewielki. Ten typ kultury wymaga jednak dłuższego czasu tworzenia. Kultury organizacyjne, które nie sprzyjają wcześniej wymienionym normom i wartościom zespołu projektowego, powinny zostać zmienione. Jeżeli w danej organizacji propagowane były indywidualizm i rywalizacja pomiędzy jej członkami, to zalecane zmiany powinny pójść w kierunku zwiększenia dostępności informacji, zacieśnienia współpracy w działaniu i partycypacji w zarządzaniu. Jest to jednak proces długotrwały.

3. System celów w organizacji zarządzającej projektami

Cele projektu, tak jak cele organizacji, odgrywają zasadniczą rolę w osiągnięciu sukcesu rynkowego. Celem jest określony przedmiotowo i podmiotowo przyszły, pożądaný stan rzeczy, możliwy i przewidziany do osiągnięcia w określonym przedziale czasu lub terminie [Krzyżanowski 1999, s. 253].

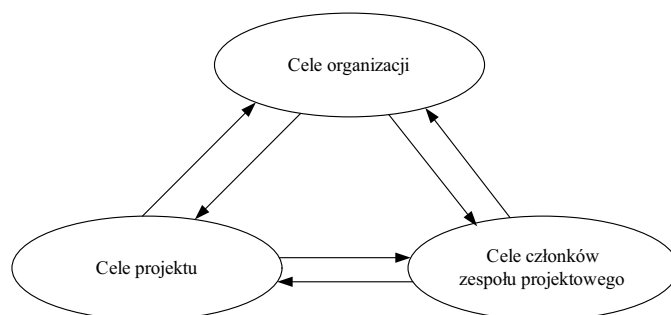
Podjęcie systemowe do ustalania celów w zarządzaniu projektami jest sprawą kluczową szczególnie w warunkach kryzysu. Z jednej strony mamy cele organizacji, a z drugiej – cele projektu. Z jednej strony mamy cele indywidualne członków zespołu projektowego, a z drugiej znowu cele projektu. Jaka powinna być pomiędzy nimi relacja? Bezdyskusyjne wydaje się, że najlepsza byłaby sytuacja, w której osiągnięcie celów projektu automatycznie pomaga osiągnąć cele organizacji jako całości oraz pozwala realizować cele pracowników chociaż w części. Taka sytuacja, gdzie cele projektu i organizacji się pokrywają, dotyczą najczęściej celów dotyczących generowania zysku czy przychodu. W tej sytuacji osiągnięcie sukcesu projektu wiąże się z przybliżeniem do osiągnięcia sukcesu całej organizacji.

Cele w typowej organizacji funkcyjnej są rozdzielane na cząstkowe, i na tej podstawie są tworzone cele dla poszczególnych działów, gdzie może nastąpić dalsza ich dezagregacja na komórki czy pracowników. W organizacji realizującej projekty takiej prostej zależności już nie ma. Cele projektu nie muszą wynikać z celów organizacji i być efektem ich dezagregacji. Wpływ na to ma odpowiedź na przynajmniej dwa pytania: czy projekty w danej organizacji są tylko częścią realizowanej działalności, czy jest to organizacja ukierunkowana na projekty, a więc realizująca większość lub prawie całość działalności w formie projektów. Drugą istotną rzeczą dla analizy celów indywidualnych jest to, czy dany pracownik został zrekrutowany przez organizację i później delegowany do różnych projektów, czy też jest zatrudniony do konkretnego projektu i po jego zakończeniu odchodzi z organizacji. Mając na uwadze powyższe okoliczności, można się zastanowić, jak powinna wyglądać sytuacja przy ustalaniu i realizacji celów.

W organizacji realizującej projekty doraźnie na pewno cele projektu nie powinny być sprzeczne z celami organizacji oraz nie powinny zakłócać bieżącej działalności przedsiębiorstwa. Jest to szczególnie istotne w momencie wystąpienia sytuacji kryzysowej, gdy zakłócenie może mieć nieodwracalne skutki dla organizacji. Można tu też wspomnieć o tym, że cele projektu nie powinny być sprzeczne z wartościami wyznawanymi przez organizację, a po części nawet powinny z nich wynikać¹. W takim przypadku ujawnia się zależność pomiędzy celami organizacji, celami projektu i celami indywidualnymi (rys. 1). System celów powinien być spójny i jednoznaczny. Osiągnięcie celów projektu powinno wpływać pozytywnie na osiągnięcie celów organizacji oraz sprzyjać realizowaniu potrzeb indywidualnych członków zespołu projektowego. Nie ma co ukrywać, że największy poziom zaangażowania i motywacji pracowników osiąga się wtedy, gdy potrzeby jednostki i interesy organizacji wzajemnie się uzupełniają, a dążenia obu stron współgrają, łączą się, dając efekt synergii. Jeśli poszczególne grupy celów nie połączą się, to pracownik musi walczyć z samym sobą lub z organizacją, a jednocześnie wykonywać powierzone mu zadania i osiągać wyznaczone cele.

Konsekwencją tego może być traktowanie organizacji w kategoriach systemu wewnątrznie zróżnicowanych i nietrwałych powiązań (układów) pomiędzy autonomicznymi jednostkami (uczestnikami danej organizacji), zabiegającymi o maksymalizację własnych korzyści w ramach prowadzonej między sobą „gry społecznej” ([Sikorski 2000, s. 165-167], za: [Winkler 2008, s. 17]). Nasuwa się tutaj odwołanie do koncepcji gry organizacyjnej R.M. Cyerta i J.G. Marcha. Zakłada ona, że przedsiębiorstwo nie jest monolitem, składa się z grup i jednostek, których oczekiwania są wzajemnie konkurencyjne. Ograniczoność zasobów powoduje, że nie mogą być

¹ Cele wywodzone są z wartości wyznawanych przez uczestników organizacji oraz przez jej otoczenie społeczne i instytucjonalne, z którymi prowadzi ona, jako układ otwarty, wymianę dóbr materialnych i niematerialnych [Krzyżanowski 1999, s. 250].



Rys. 1. Zależności pomiędzy celami w organizacji nie rekrutującej pracowników do konkretnego projektu

Źródło: opracowanie własne.

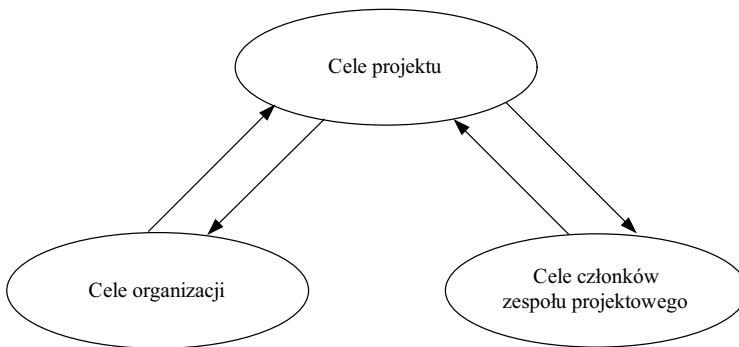
one zaspokojone równocześnie, co powoduje, że stają się czynnikiem przetargowym. Uczestnicy organizacji, dążąc do uzyskania dodatkowych korzyści, zasobów lub możliwości dostępu do nich większych niż te, które bezpośrednio wynikają z zawartych umów, zawierają pomiędzy sobą liczne nieformalne porozumienia, tworząc koalicje. W każdej organizacji istnieją różne koalicje, które mogą wpływać na jej cele, politykę i alokację zasobów. Im większy jest niedobór zasobów w stosunku do oczekiwań, tym większą rolę w ich podziale odgrywają władza i wpływy ([Cyert, March 1963], za: [Kozłowski, Piotrowski 2005, s. 713-719]). Cele przedsiębiorstwa w postaci wiązki celów powstają w wyniku przetargów i porozumień zawieranych przez dominującą koalicję, obejmującą głównie menedżerów, pracowników i właścicieli. Pod presją oczekiwań członków koalicji menedżerowie przyjmują pewien możliwy do osiągnięcia poziom korzyści i wyników, który jest uznawany w danym czasie za satysfakcjonujący. Założenia tej koncepcji mówią o osiąganiu wyników zadowalających, ale nie optymalnych.

Zaprezentowana koncepcja w pewnym sensie oddaje sytuacje w organizacji realizującej projekty. Ustalenie celów organizacji, projektów i członków zespołu projektowego wymaga licznych uzgodnień i kompromisów. W organizacjach, w których dany pracownik podlega dwóm szefom (kierownikowi funkcjonalnego i kierownikowi projektu), a alokacja zasobów nie leży w gestii project managera, dochodzi do licznych konfliktów w obszarze dostępności zasobów. Obaj kierownicy nie chcą rezygnować z władzy, którą posiadają i często uważają, że sprawy przez nich realizowane są w tym momencie najważniejsze. Podobne konflikty mogą się pojawiać w kontekście innych projektów realizowanych w organizacji. Każdy z kierowników projektów zabiega o to, aby posiadać środki do realizacji swojego przedsięwzięcia, co, w sytuacji ograniczonych zasobów, powoduje konieczność negocjowania dostępu do zasobów zarówno z kierownikiem funkcjonalnym, jak i z kierownikami innych projektów. Kierownik projektu jest rozliczany z realizacji celów swojego

projektu i trudno od niego wymagać, że będzie patrzył całościowo na organizację. Tę rolę powinno przejąć kierownictwo i tak dysponować zasobami, aby korzyść dla organizacji była jak największa.

Znalezienie równowagi pomiędzy dążeniem do realizacji projektu a dobrem organizacji powinno być zadaniem naczelnego kierownictwa oraz komitetu sterującego. W warunkach kryzysu ten moment przetargów nieporozumień może zagrozić funkcjonowaniu organizacji, dlatego w miarę możliwości powinien być on skrócony do minimum, w wyniku przedkładania celów organizacji nad cele projektu.

W organizacji, niekoniecznie typowo projektowej, w której pracownicy są rekrutowani bezpośrednio do danego projektu, można postawić tezę, że cele indywidualne członków zespołu nie muszą być bezpośrednio spójne z celami organizacji, wystarczy, aby były spójne z celami projektu. Członek zespołu projektowego pracuje na rzecz przedsięwzięcia i jego punktem odniesienia są cele projektu, bo one są wyznacznikiem osiągnięcia przez niego sukcesu. Stopień oderwania projektu w organizacjach od istniejącej struktury organizacyjnej może być tak duży, że członek zespołu projektowego nie tylko nie będzie skłaniał się ku realizacji celów organizacji, ale nawet nie będzie ich znał (rys. 2).



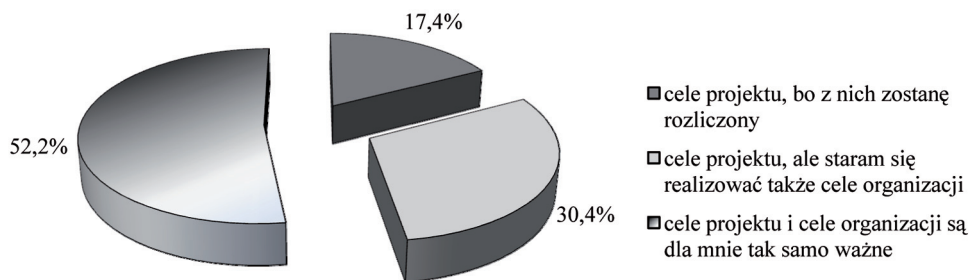
Rys. 2. Zależności pomiędzy celami w organizacji rekrutującej pracowników do konkretnego projektu
Źródło: opracowanie własne.

Kończąc rozważania na temat spójności systemu celów w organizacji, warto podkreślić, że niezależnie od tego, ile projektów realizowanych jest w danej organizacji i jaki stanowią one ułamek całej działalności, czy są to projekty wewnętrzne, czy zewnętrzne, czy pracownicy są rekrutowani bezpośrednio do projektów, czy są oddelegowywani z innych działów organizacji, kierownictwo powinno dążyć do tego, aby cele organizacji, projektu i jednostkowe stanowiły jedną całość wzajemnie się wspierających elementów. W momencie kryzysu zawsze górą powinny być cele organizacji, nawet kosztem porażki projektu.

4. Cele i wartości jako czynniki sprawności zarządzania projektami

Zakres podmiotowy badań empirycznych obejmował analizę celów i wartości, struktur i regulacji oraz metod i praktyk zarządzania w kontekście realizacji projektów w organizacji. Jako główną metodę pozyskania danych pierwotnych wykorzystano kwestionariusz ankietowy, zawierający 24 pytania zamknięte z uwzględnieniem opcji „inne”. Zakres przestrzenny przeprowadzonych badań empirycznych objął teren Polski. W sumie próba badawcza wyniosła 500 podmiotów gospodarczych, z czego otrzymano zwrot 72 kwestionariuszy ankietowych. Do dalszej analizy wyników zostało zakwalifikowanych 46 ankiet.

System celów w organizacji jest wyznacznikiem dążeń organizacji. W związku z tym ważne jest, aby członkowie zespołów projektowych nie tylko skupiali się na celach projektu, lecz także widzieli szerszy kontekst organizacji jako całości. Ze względu na specyfikę badań, a w szczególności respondentów, którzy reprezentowali w znamienitej większości kierownicy projektów, nie udało się sprawdzić zgodności pomiędzy celami indywidualnymi a celami projektu. Jednakże udało się przeprowadzić badanie mające na celu sprawdzenie, w jakim stopniu przy realizacji projektów uwzględniane są cele organizacji (rys. 3).



Rys. 3. Cele organizacji a cele projektu

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Na pytanie, które cele organizacji czy projektu są najważniejsze dla respondenta, żaden z badanych nie wskazał, że priorytetem dla niego są tylko cele organizacji albo przede wszystkim cele organizacji, ale stara się także realizować cele projektu. Analizując sytuację przez pryzmat respondentów, którymi były osoby bezpośrednio związane z realizacją projektu, fakt ten nie dziwi. Ponad połowa badanych (52,2%) wskazała, że zarówno cele organizacji, jak i cele projektu są dla nich równie ważne, co wskazywałoby, że starają się przywiązywać do nich równą wagę, a więc szukają złotego środka. Dla pozostałych 47,8% cele projektu są ważniejsze od celów organizacji, a 17,4% z nich skupia się tylko na osiągnięciu celów projektu, a cele organizacji

ich nie interesują. Ta ostatnia grupa budzi najwięcej kontrowersji. Skupianie uwagi tylko na realizacji celów swojego przedsięwzięcia może powodować liczne konflikty i przynieść szkodę całej organizacji. Niejednokrotnie zdarza się, że dany zasób ludzki, rzeczowy i finansowy jest w danym momencie w ograniczonej ilości, w związku z czym trzeba szczególnie uważnie go wykorzystać. Patrzenie tylko przez pryzmat swojego projektu może doprowadzić do sytuacji kryzysowej. Niekiedy nawet przedwczesne zakończenie projektu można w odpowiednich okolicznościach uznać za sukces, jeśli zasoby początkowo przypisane do tego projektu przenosi się do bardziej rentownych działań lub organizacja nie jest w stanie zapewnić odpowiedniego poziomu technologicznego czy technicznego bez przekraczania przyjętego poziomu kosztów w rozsądnym czasie.

W badanych przedsiębiorstwach zaobserwowano następujące prawidłowości:

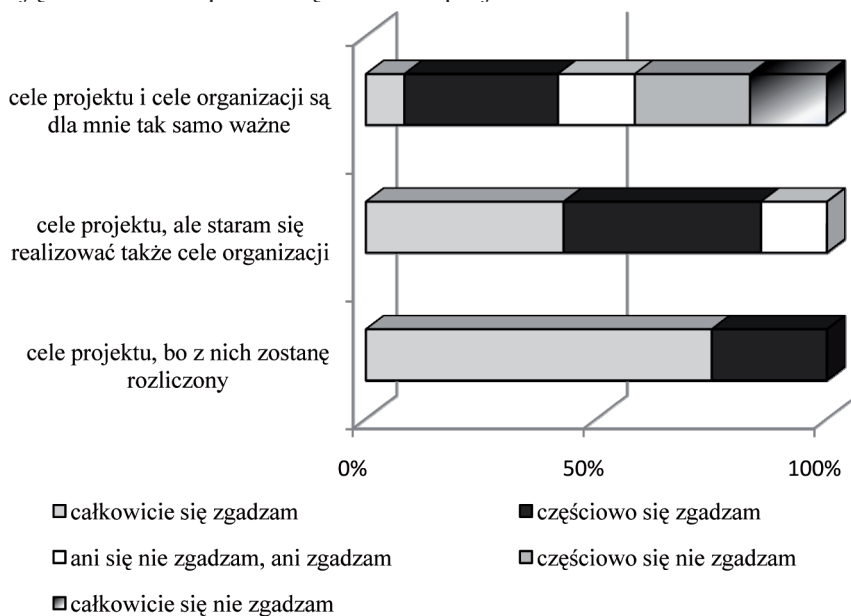
- ponad 68% respondentów z przedsiębiorstw mikro i małych twierdzi, że cele projektu i organizacji są dla nich tak samo ważne,
- niecałe 17% respondentów ze średnich przedsiębiorstw traktuje cele organizacji i projektu jako równoważne, ponad 83% respondentów stwierdza, że cele projektu są ważniejsze od celów organizacji, a połowa z nich, że tylko one się liczą,
- prawie 60% respondentów z dużych przedsiębiorstw stara się realizować na równi cele organizacji i cele projektu.

Trudno jednoznacznie wskazać przyczyny takiej sytuacji, jednakże można starać się wyjaśnić to następująco. W przedsiębiorstwach mikro i małych związek pomiędzy poszczególnymi pracownikami i organizacją, z racji jej rozmiarów, jest znaczny. W związku z tym starają się oni skupiać także na jej celach, a ponadto w pewnym stopniu utożsamiają się z nią. Wraz z rozrostem przedsiębiorstwa staje się ono bardziej bezosobowe i pracownicy kalkulują, jak najczęściej korzyści wyciągnąć dla siebie. Jednocześnie zdarza się, że w tym stadium rozwoju przedsiębiorstwo nie dostrzega konieczności dopasowania poszczególnych podsystemów względem siebie. W dużym przedsiębiorstwie problemy poszczególnych osób stają się zauważalne. Przedsiębiorstwo stara się stworzyć system motywowania odpowiedni do danych warunków, który pozwalałby pracownikom zapewnić realizację ich potrzeb, a zarządzającym osiągnięcie celów projektu i organizacji.

Właśnie motywowanie okazało się czynnikiem wpływającym na takie a nie inne postrzeganie celów projektu i organizacji. W jednym z pytań ankiety poproszono o ustosunkowanie się do stwierdzenia, że „moja firma wynagradza dodatkowo za dobrze wykonany projekt”. Okazało się, że większość respondentów wskazała na otrzymywanie dodatkowego wynagrodzenia ze zrealizowanie przedsięwzięcia. W związku z tym starają się oni skupiać na konsekwentnym realizowaniu celów projektu, aby otrzymać premię.

Wśród respondentów, którzy wskazywali na skupianie się na celach projektu, prawie 70% deklarowało, że w ich przedsiębiorstwach funkcjonuje system wynagradzania dodatkowego za realizację projektu. Pozostali respondenci zgadzali się z tym

tylko częściowo. W grupie respondentów koncentrujących się na celach projektu, ale biorących pod uwagę także cele organizacji, 80% deklaruowało, że dostają premię za wykonanie projektu. Pozostałe 20% nie umiało się w tym aspekcie określić. Powyższe wyniki wskazują, że motywatory materialne pozwalają na skuteczne działania mające na celu skupienie się na celach projektu.



Rys. 4. Dodatkowe wynagrodzenie za zrealizowanie projektu a stopień koncentrowania się na celach organizacji lub projektu

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Konkludując, można stwierdzić, że organizacja powinna dążyć do tego, aby zarządzający projektami potrafili postrzegać organizację holistycznie i czasami poczynić pewne ustępstwa, tak aby przedsiębiorstwo odniosło korzyść. W związku z tym systemy motywacyjne powinny nie tylko nagradzać za zrealizowanie projektu, ale także uwzględniać realizację przy tym celów organizacji.

Warto w tym miejscu rozważyć zależności pomiędzy czasem, kosztem, zakresem i jakością projektu. Znacznie mniejsza liczba projektów, w których bardziej przekroczony jest budżet niż czas realizacji przedsięwzięcia, wynika z tego, że większa część przedsiębiorstw, mając dylemat, czy wyłożyć dodatkowe środki, aby zrealizować projekt w terminie, czy wydłużyć czas trwania przedsięwzięcia, wybiera to drugie rozwiązanie. Podobnie jest z dwoma pozostałymi ograniczeniami – zakresem i jakością. Przy ich zmianie najłatwiej dostosowywać czas, a dopiero później koszt. Potwierdziło się to w pytaniu ankietowym, które kryterium: czas realizacji

projektu, koszt projektu czy jakość projektu, jest najważniejsze. Respondenci jako najistotniejsze wybrali kryterium jakości projektu, takiego zdania była prawie połowa badanych przedsiębiorstw (47,8%), kryterium kosztu wybrane zostało przez 39,1%, a kryterium czasu realizacji projektu tylko przez 13% badanych przedsiębiorstw. Decydenci traktują czas jako kryterium, którym łatwiej manewrować niż kosztem czy jakością projektu. Nie jest to oczywiście norma, bo szczególnie firmy budowlane wskazują kryterium czasu jako najważniejsze ze względu na specyfikę ich działalności. W związku z tym można wysunąć tezę, że waga poszczególnych kryteriów jest względna i zależy w głównej mierze od typu przedsiębiorstwa, rodzaju realizowanych projektów i strategii funkcjonowania na rynku.

5. Zakończenie

Efektywne i sprawne zarządzanie projektami w warunkach kryzysu stało się w dzisiejszych czasach koniecznością. Już nie wystarcza bycie skutecznym, teraz trzeba osiągać cele projektu w najszybszym czasie, przy najmniejszym koszcie, a jakość projektu powinna być jak najwyższa. Konkurencja wymaga, aby wszystko robić szybciej, sprawniej i taniej, a więc samo doprowadzenie projektu do szczęśliwego końca jest teraz warunkiem koniecznym, ale nie wystarczającym, aby osiągać sukces na rynku.

Zdaniem autora umiejętność pogodzenia celów projektów z celami organizacji i celami członków zespołu projektowego jest kluczowa dla sprawnego działania przedsiębiorstwa. Także skupienie się na takich wartościach, jak współpraca, praca zespołowa czy zaufanie, istotnie wpływa na sprawność realizacji przedsięwzięcia. W związku z tym zarządzający powinni większą wagę przywiązywać do określenia celów i wartości w organizacji realizujących projekty.

Literatura

- Allen R.F., Pilnick S., *Confronting the shadow organizational. How to detect and defeat negative norms*, „Organizational Dynamics” 1973, No. 4.
- Cyert R.M., March J.G., *A Behavioural Theory of the Firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1963.
- Fryzeł B., *Systemy wartości w przedsiębiorstwach*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2004, nr 12.
- Hopej M., *Typologie megawartości przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 12.
- Kerzner H., *Advanced Project Management*, One Press, Warszawa 2005.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Krzyżanowski L., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, Warszawa 1999.
- Parker G., *Zespoły interdyscyplinarne*, MT&DC, Warszawa 2007.
- Sikorski C., *O potrzebie indywidualizmu w pracy zespołowej*, [w:] A. Potocki (red.), *Współczesne tendencje w zarządzaniu. Teoria i praktyka*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Chranów 2000.

Sikorski C., *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

Winkler R., *Zarządzanie komunikacją w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.

VALUES AND GOALS IN CRISIS IN AN ORGANISATION EXECUTING PROJECTS

Summary: The paper presents its author's thoughts supported by the results of empirical research concerning the subsystem of values and goals in an organisation executing projects in crisis. Determining relations between goals in an organisation and values facilitating the success of single undertakings in organisations is the major purpose of the discussion presented in this paper.