

Joanna Kacała

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

WPŁYW ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI NA KSZTAŁT STRUKTURY ORGANIZACJI

1. Wstęp

Zarządzanie projektami, jeżeli ma być sprawne i efektywne, musi znaleźć swoje odzwierciedlenie w strukturze organizacyjnej. Wprowadzenie do organizacji zarządzania projektami stoi w konflikcie z dotychczasowym sposobem strukturyzacji organizacji, opartym na założeniu ciągłości i relatywnej stabilności. Umożliwiało to, według autorów Strategora, nabywanie podstawowego doświadczenia dzięki powtarzalności, standaryzacji oraz skupianiu umiejętności w zakresie różnych funkcji. Niepowtarzalność działań projektowych wprowadziła do organizacji nowy czynnik, czyli ograniczoną trwałość w czasie danego projektu, co spowodowało potrzebę tworzenia doraźnych struktur operacyjnych. Jest to efekt niezależności przebiegu realizowanego projektu od reszty działalności organizacji.

Zarządzanie projektami stawia pod znakiem zapytania dotychczasowe zasady działania organizacji. Jeżeli zadaniem struktury organizacyjnej jest takie uporządkowanie elementów organizacji, aby w sposób powtarzalny prowadzić działalność organizacji, to projekty wprowadzają element niestabilności. Pojawia się zatem pytanie, a właściwie problem organizacyjny, zdefiniowany przez E. Fresk [1985], polegający na krańcowo różnym podejściu do struktury organizacyjnej, tzn.:

- albo istniejąca struktura organizacyjna zostanie dostosowana do wymagań projektu,
- albo funkcjonowanie projektu musi się dostosować do istniejącej struktury.

Problem ten próbują rozwiązać kierownicy, przyjmując dwa kryteria oceny projektu, tj.:

- 1) pozycji jednostki projektowej w strukturze organizacyjnej, uzależnionej od znaczenia i pozycji projektu,
- 2) autonomiczności jednostki projektowej, na co ma wpływ złożoność i stopień innowacyjności projektu.

W tabeli 1 przedstawione zostały podstawowe typy struktur organizacyjnych i ich determinanty.

Tabela 1. Charakterystyka podstawowych typów struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa

Typ Cechy	Czysta struktura liniowa	Struktura liniowo-sztabowa	Struktura liniowo-sztabowa z centralnymi komórkami funkcjonalnymi	Struktura macierzowa
[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Podstawowe zasady	• podział pionowy zadań • podział poziomy według zasady rodzajowej, przedmiotowej i terytorialnej • jedność podporządkowania rozkazodawstwa	• trzon struktury liniowej • dodatkowo wyodrębnione komórki sztabowe realizujące pomocnicze czynności kierownicze bez kompetencji rozkazodawczych wobec komórek liniowych • jedność podporządkowania i rozkazodawstwa	• trzon struktury liniowy lub liniowo-sztabowy • dodatkowo wyodrębnione komórki funkcjonalne wyspecjalizowane w określonych dziedzinach zarządzania, mające ograniczone kompetencje rozkazodawcze wobec komórek liniowych • ograniczona jedność podporządkowania i rozkazodawstwa • specjalizacja zarządzania	• dwuwymiarowa koordynacja • specjalizacja zarządzania w ramach poszczególnych wymiarów koordynacji • w zasadzie równouprawnienie wymiarów koordynacji • brak jedności podporządkowania i rozkazodawstwa
Elementy struktury	komórki liniowe	• komórki liniowe • komórki sztabowe	• komórki liniowe • komórki funkcjonalne • ewentualne komórki sztabowe	• komórki liniowe o dwupoziomowej koordynacji • centralne komórki sztabowe
Więzi organizacyjne	więzi służbowe	• więzi służbowe • więzi funkcjonalne	• więzi służbowe • więzi funkcjonalne	• więzi służbowe • więzi funkcjonalne
Cechy charakterystyczne	• układ hierarchiczny • brak specjalizacji w zakresie czynności kierowniczych • droga służbowa przekazywania zadań i informacji	• układ hierarchiczny • brak specjalizacji w zakresie czynności kierowniczych • droga służbowa przekazywania zadań i informacji • oddzielenie kompetencji decyzyjnych od fachowych	• układ hierarchiczny • brak specjalizacji w zakresie czynności kierowniczych • droga służbowa przekazywania zadań i informacji • specjalizacja kadr kierowniczych • zgodność kompetencji fachowych i decyzyjnych	• brak zróżnicowania hierarchicznego wymiarów koordynacji • specjalizacja kadr kierowniczych • zespołowa praca kierowników

[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Tendencje praktyczne	- tendencje do tworzenia tzw. kładek, czyli nieformalnych powiązań komórek liniowych - przeciążenie kierownictwa - tendencje do tworzenia komórek sztabowych - tendencja do tworzenia zespołowych instancji kierowniczych	- tendencja do tworzenia hierarchii komórek sztabowych - tendencja do przekształcenia komórek sztabowych w funkcjonalne - tendencja do tworzenia zespołowych instancji kierowniczych	- tendencja do rozbudowy komórek funkcjonalnych również na niższych poziomach zarządzania - tendencja do zwiększania uprawnień komórek funkcjonalnych - poszukiwanie rozwiązań upraszczających struktury	

Źródło: [Trocki, Grucza, Ogonek 2003].

2. Problem zdobywania doświadczenia

Największym problemem organizacji zarządzających projektami jest zdobywanie oraz utrzymanie wiedzy i doświadczenia płynącego ze zrealizowanych projektów. Wynika to z przeceniania specyfiki i oryginalności każdego projektu. Pomimo braku możliwości standaryzacji pewnych działań, należy zwrócić uwagę na dwa źródła gromadzenia doświadczeń [Strategor 1999]:

- 1) ludzi przydzielonych do projektów i posiadających doświadczenia z projektów, w których pracowali wcześniej,
- 2) procedury przewidywania i kontroli, odnoszące się do trzech aspektów: jakości, kosztów i terminów.

Rotacja kadr jest jednym z większych problemów organizacji podejmujących się realizacji projektów, ponieważ wraz z nimi odchodzi pamięć i doświadczenie w realizacji projektów. Dlatego tak ważna jest rola kierownictwa firmy: do jego zadań musi należeć umiejętne motywowanie kierowników projektu do wzajemnego przekazywania sobie doświadczeń, organizowanie przekwalifikowań oraz oferowanie i przygotowywanie ścieżki kariery poza zarządzaniem projektami. Drugim elementem, który umożliwia przenoszenie doświadczenia i umiejętności na poziom organizacji są wypracowane w trakcie zarządzania projektami procedury, dotyczące m.in. terminów, kosztów i jakości. Stanowią one jedyny wspólny majątek, który umożliwi unikanie rozpoczynania każdej sprawy od zera oraz mobilizowanie kompetencji i kreatywności ludzi wokół tego, co w każdym projekcie jest specyficzne. Procedury są również tym istotnym czynnikiem spójności, który powinien hamować naturalną skłonność organizacji do nadmiernego zróżnicowania operacyjnego.

3. Wybór struktury projektowej

K. Łobos w swojej pracy określa wskazania dotyczące wyboru formy struktury organizacyjnej w sytuacji koordynowania projektów. Wadą tego układu, według autora, jest to, że nie znajdziemy jednoznacznego przyporządkowania do określonej formy organizacyjnej (tab. 2).

Tabela 2. Wybór właściwej struktury organizacyjnej

Kryteria wyboru	Struktura projektowa	Struktura projektowa z rolą kierownika koordynatora	Projektowa struktura macierzowa
Znaczenie projektu	bardzo duże	raczej niewielkie	duże
Zakres/rozmiary projektu	bardzo duże	raczej niewielkie	duże
Niepewność odnośnie do celów	bardzo duża	raczej niewielka	duża
Technologia	nowa	standardowa	istotna dla powodzenia
Pilność projektu	duża	średnia	średnia
Przewidywany czas trwania	długi	krótki	średni
Złożoność sytuacji problemowej	duża	mała	średnia
Potrzeby w zakresie centralizacji i koordynacji	bardzo duże	średnie	małe
Wymagane zaangażowanie czasu	w pełnym czasie	sporadycznie	częściowo
Profil kierownika projektu	wysoko wykwalifikowany	mniej wykwalifikowany	wykwalifikowany
Kooperacja ze służbami liniowymi	mała	bardzo duża	duża
Dyspozycyjność członków zespołu	pełna	częściowa	pośrednia
Potrzeba identyfikacji z projektem	duża	mała	średnia

Źródło: [Łobos 2003].

4. Biuro wsparcia projektu – nowa idea

Biuro wsparcia projektów (Project Support Office – PSO) to innowacja w dziedzinie zarządzania projektami, opisana szeroko przez R. Wysockiego i R. McGarry’ego. Biuro wsparcia projektów to jednostka organizacyjna, utworzona na stałe albo na określony czas, oferująca usługi nastawione na wspieranie zespołów projektowych odpowiadających za określony portfel projektów. Biura wsparcia pro-

projektów w zależności od charakteru organizacji mogą być powoływane na czas określony lub tworzone na stałe.

Zadaniem biura wsparcia projektu (PSO) jest, według autorów, wspieranie zespołów projektowych i ograniczenie ryzyka porażek projektów. Podstawowym celem PSO jest doskonalenie praktyk zarządzania projektami dla grupy projektów i menedżerów tych projektów. PSO jest inwestycją, której rentowność zależy od tego, jakich kosztów uda nam się uniknąć. Unikanie dodatkowych kosztów jest bezpośrednim rezultatem istotnej redukcji stopy porażek projektów, którymi opiekuje się PSO.

Biuro wsparcia projektów powinno zostać utworzone w organizacji po to, żeby świadczyć następujące usługi:

1. Wspieranie projektów – czyli zbieranie informacji i tworzenie raportów o stanie projektów.
2. Konsultacje i opieka merytoryczna – PSO jest tworzone przez konsultantów i instruktorów wyspecjalizowanych w dziedzinie zarządzania projektami, co jest gwarantem opieki merytorycznej w trakcie pojawiania się problemów.
3. Tworzenie metod i standardów – zadaniem biura wsparcia projektów jest tworzenie standardów w zakresie inicjacji projektu, planowania, selekcji, hierarchizacji, szablonów struktur podziału pracy, oceny ryzyka, dokumentacji projektu, raportowania, selekcji oprogramowania czy audytów powdrożeniowych, a zatem rozpowszechnianie najlepszych praktyk zarządzania projektami.
4. Narzędzia informatyczne – zadaniem biura jest zapewnienie, poprzez ocenę, selekcję i instalację, wszystkich narzędzi wspomagających realizację projektu.
5. Szkolenia – rozwój programów szkoleniowych i prowadzenie szkoleń.
6. Doradztwo w zarządzaniu zasobami niezbędnymi do realizacji projektu – jest to bardzo ważne zadanie stojące przed biurem; do zadań biura należy również wspieranie rozwoju kariery członków projektów.

Należy podkreślić, że powyższe usługi, dostarczane przez PSO, są powiązane z określonym portfelem projektów. Możemy wyróżnić następujące rodzaje portfeli:

- portfel projektów mających wspólny cel – każdy z projektów jest częścią większego przedsięwzięcia i przyczynia się do osiągnięcia jego celów; po osiągnięciu głównego celu łączącego te projekty biuro może zostać rozwiązane;
- projekty inicjowane przez tę samą jednostkę organizacyjną, np.: projekty IT; w takim przypadku biuro wsparcia projektów działa w organizacji na stałe i wspomaga wszystkie obecne i przyszłe projekty IT w organizacji;
- portfel projektów finansowanych z tego samego budżetu; ponieważ często się zdarza, że takich projektów nie łączy nic poza wspólnym źródłem finansowania, podstawowym zadaniem biura jest zapewnienie właściwego wydatkowania środków ze wspólnego budżetu, przeznaczonego na realizację tych projektów.

Istnieją co najmniej cztery przyczyny, dla których organizacje wdrażają PSO [Wysocki, McGary 2005]:

1. Kiedy rośnie liczba i złożoność projektów w portfelach organizacji, trzeba wdrożyć formalne procedury zarządzania, które będą w stanie obsłużyć wzrost

- skali zarządzania projektami w organizacji. W tym celu organizacja obejmuje nowymi procedurami inicjowanie, proponowanie i zatwierdzanie projektów.
2. W miarę wzrostu liczby projektów potrzebni są coraz lepiej wykwalifikowani menedżerowie. Pojawia się potrzeba selekcji i szkolenia kandydatów na menedżerów projektów. PSO staje się więc bankiem obecnych i przyszłych umiejętności menedżerów.
 3. Brak systematycznych zasad i standardów prowadzi do ograniczenia wydajności i produktywności. Konsekwencją tego jest wzrost stopy porażek projektów. Tworząc standardy i stosując praktyki, PSO może pozytywnie wpływać na wydajność i produktywność.
 4. Konsekwencją wzrostu liczby projektów i stopnia ich złożoności są ostrzejsze wymagania dotyczące zasobów. Stale monitorując zapotrzebowanie organizacji na wysoko wykwalifikowanych członków zespołów projektowych, PSO może ograniczać deficyt tych zasobów poprzez organizowanie szkoleń.

5. Zakończenie

Struktura jest jednym z elementów kształtujących system zarządzania organizacją. Dotyczy tych przejawów formalizacji i zasad organizacji, które opisują umiejscowienie władzy, hierarchię, więzi organizacyjne, sposób podejmowania decyzji oraz zasady planowania, motywowania i kontroli.

Właściwie dopasowana struktura organizacyjna zapewnia harmonijne funkcjonowanie organizacji, skuteczne konkurowanie na rynku i rozwój organizacji. Proces tworzenia struktury polega na określeniu wewnętrznych powiązań strukturalnych, które powinny odpowiadać potrzebom całego systemu zarządzania, a więc ułatwić osiągnięcie celów oraz przyjętych założeń strategicznych, jak również ułatwiać wdrażanie metod zarządzania.

Dopasowanie struktury organizacyjnej do projektu organizacji ma znaczenie zasadnicze. Biuro wsparcia projektów w różnych organizacjach może mieć różną strukturę organizacyjną oraz różne miejsce w organizacji. Podstawowym kryterium stosowanym przy umiejscowieniu PSO powinna być wielkość organizacji oraz liczba projektów, przy których niezbędne jest wsparcie. Im większa jest organizacja, tym bardziej jest wskazana decentralizacja biura. Biuro na poziomie całej organizacji odpowiada za zarządzanie projektami na najwyższym poziomie organizacji. I często jest nazywane biurem korporacyjnym EPSO. Jeżeli zostanie scentralizowane, wtedy najczęściej świadczy usługi i funkcje charakterystyczne dla PSO. Zdecentralizowane EPSO odpowiada za politykę i tworzenie procedur. Pozostałe funkcje wykonywane są przez PSO, które mają charakter satelity. PSO może być tworzone również na potrzeby konkretnej części organizacji, np. dla oddziału lub jednostki, wtedy oferuje ogólne usługi wspomagające zarządzanie projektami oraz usługi dotyczące konkretnej dziedziny. Może także oferować usługi dotyczące pojedynczego programu. Biura zwykle tworzone są w takich wypadkach na czas określony i po zakończeniu danego programu – rozwiązywane. Wykorzystanie PSO w zarządzaniu projektami umożliwi efektywną realizację

zadań oraz zaangażowanie ludzi. Odpowiednio ukształtowana struktura organizacyjna pomaga kierownictwu w ustaleniu, czy występują jakieś problemy i czy są one ważne, w przeciwieństwie do niedopasowanych układów strukturalnych, w których ważne problemy organizacyjne bywają nie dostrzegane, a podejmuje się próby rozwiązywania problemów nieistotnych. Struktura organizacyjna jest zatem elementem niezbędnym w kształtowaniu systemu zarządzania. Może go zniszczyć albo umożliwić osiągnięcie celów w kolejnych latach.

Literatura

- Brandenburg H., *Zarządzanie projektami*, AE, Katowice 2002.
Fresk E., *Grundlagen der Organisation*, Verlag Gabler, Wiesbaden 1985.
Łobos K., *Teoria struktur organizacyjnych. Stan i perspektywy*, AE, Wrocław 2003.
Strategor, *Zarządzanie firmą, strategię, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 2001.
Trocki M., Grucza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003.
Wysocki R.K., McGary R., *Efektywne zarządzanie projektami*, Helion, Gliwice 2006.
Wysocki R.K., McGary R., *Efektywne zarządzanie projektami*, One Press, Warszawa 2005.

INFLUENCE OF PROJECT MANAGEMENT ON DESIGNING ORGANIZATIONAL STRUCTURE

Summary

The author takes into account the problems with organizational structure designing, concerning project management in organizations and the possibility to use the support of the Project Support Office. These aspects should enable the organization to achieve goals effectively and to obtain commitment of the people. The well designed organizational structure helps the management to determine if there are any problems and if they are important. This is the contrary to situation, where in unadjusted structures important organizational problems are not observed, but the trials for solving unimportant problems are undertaken.