

**Joanna Kacała**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## **STRUKTURA ORGANIZACYJNA A ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI**

### **1. Wstęp**

Struktura organizacyjna instytucji czy firmy ma zasadniczy wpływ na sprawne i efektywne zarządzania projektami. Odpowiednio dobrana – wspomaga proces integracji zespołu realizującego projekt z zasadami istniejącymi w organizacji. Dotyczy to przede wszystkim zmian w wymiarze koordynacji, czyli ustalonego sposobu współpracy między komórkami organizacyjnymi, oraz istniejących powiązań między nimi.

Wprowadzenie do organizacji zarządzania projektami stoi w konflikcie z dotychczasowym sposobem strukturyzacji organizacji, opartym na założeniu ciągłości i relatywnej stabilności. Umożliwiało to nabywanie podstawowego doświadczenia dzięki powtarzalności, standaryzacji oraz skupianiu umiejętności w jednym miejscu 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 [Strategor 1999, s. 366]. 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. Kierownictwo zatem musi rozwiązać problem, który pojawi się w organizacji, tj. odpowiedzieć na pytanie, czy funkcjonujące projekty wpasują się w istniejącą strukturę organizacyjną, czy też dopasować strukturę organizacyjną do wymagań projektu.

### **2. Typowe formy organizacyjne**

Możliwości i zagrożenia dopasowania projektu do istniejącego układu strukturalnego w organizacji przedstawił Levine [2002]. Zwraca on uwagę na cztery podstawowe formy organizacyjne:

1. Podejście funkcjonalne – charakterystyczne jest dla tradycyjnej struktury zarządzania, opartej na zasadach specjalizacji i hierarchicznego podporządkowania. Podejście to najlepiej sprawdza się w działaniach rutynowych i powtarzalnych. W tej formie organizacyjnej projekt przydziela się kierownikowi funkcjonalnemu, którego doświadczenie i kompetencje są najbardziej zbliżone do zakresu realizowanego projektu. Niekiedy odpowiedzialność za projekt przechodzi z jednego kierownika na drugiego w miarę postępów prac i zmian potrzeb (np. prace związane z planowaniem projektu wykonuje jedna grupa, lecz za realizację planu odpowiada inna grupa ludzi). Słabe strony takiego podejścia polegają na przerwanej ciągłości rozliczania, a także uznania i nagród za osiągnięcie celów projektu.

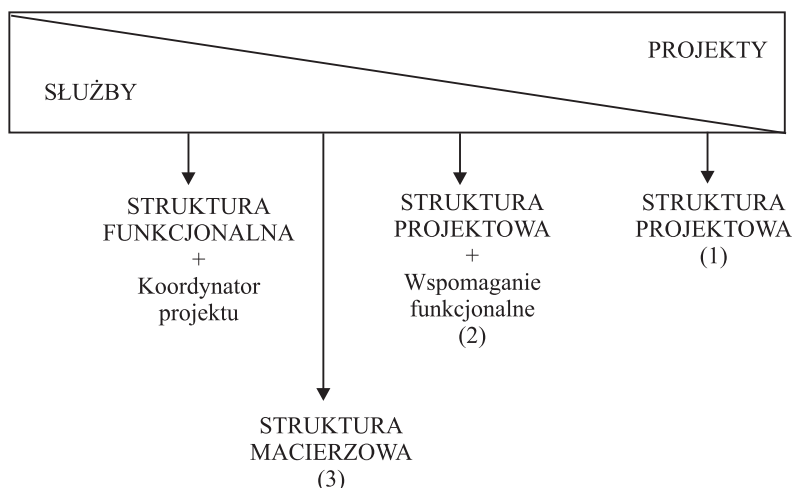
2. Podejście organizacyjne – wypracowane w latach pięćdziesiątych, polega na powołaniu na czas określony autonomicznej struktury organizacyjnej, której jedynym zadaniem jest realizacja projektu. Podejście to umożliwia koncentrację zasobów. Z drugiej zaś strony, wykorzystanie środków w tym podejściu bywa nieefektywne i wywiera negatywny wpływ na instytucjonalną „pamięć zarządzania projektem”. Dzieje się tak, ponieważ wiedza i kompetencje nabyte przez osoby zaangażowane w realizację projektu ulegają rozproszeniu po jego zakończeniu.

3. Podejście macierzowe – powstałe w latach siedemdziesiątych, łączy dwa wyżej przedstawione podejścia. Personel zaangażowany w realizację projektu odpowiada przynajmniej przed dwiema osobami – przed swoim kierownikiem funkcjonalnym (bezpośrednim przełożonym) i przed kierownikiem projektu. Ze względu na złożony charakter podległości służbowej i wzajemnie sprzeczne priorytety – mogą wystąpić problemy koordynacyjne. Właściwie dobrany kierownik projektu oraz entuzjazm i zaangażowanie pracowników mogą je przewyciężyć. Podejście to sprawdza się w przypadku organizacji realizujących wiele nakładających się na siebie projektów. Specjaliści funkcjonalni przydzielani są do jednego lub więcej zespołów realizacyjnych w zależności od potrzeb konkretnych projektów. Podejście to zachowuje korzyści płynące z podejścia organizacyjnego, budując jednak zasób wiedzy i doświadczeń w instytucji.

4. Podejście zespołowe – zdobyło popularność w latach dziewięćdziesiątych, wykorzystuje grupy robocze lub wielofunkcyjne grupy złożone ze specjalistów, którzy przydzieleni zostali do projektów w pełnym lub niepełnym wymiarze. Niektóre organizacje stwierdziły, że podejście zespołowe może podnieść wydajność pracy, ograniczyć koszty, zwiększyć kreatywność, zachęca do podejmowania inicjatyw strategicznych i poprawia wyniki projektu. Jedną ze słabych stron tego podejścia jest nadmierne wykorzystywanie grup roboczych do realizacji specjalistycznych projektów, do czego z reguły wykorzystuje się najlepszych pracowników. Powoduje to obniżenie jakości pracy rutynowo wykonywanej przez organizację. Kolejną słabą stroną tego podejścia jest to, że kierownik projektu posiada znaczący wpływ jedynie na członków własnego zespołu. Członkowie grupy roboczej formalnie mu nie podlegają, a jakość ich pracy najczęściej oceniana jest na ich „pierwotnym” stanowisku pracy.

### 3. Charakterystyka struktur

Najlepszym sposobem na określenie odpowiedniej struktury organizacji realizującej projekty jest uwzględnienie zarówno czynników tradycyjnych, tj.: wielkości organizacji, technologii, otoczenia oraz charakterystycznych cech samego projektu (jego charakteru, wielkości, czasu trwania, powtarzalności zadań), jak również ewen-



Rys. 1. Znaczenie projektu w strukturze

Źródło: [Strategor 1999].

Tabela 1. Cechy charakterystyczne oraz tendencje praktyczne podstawowych typów struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa

Typ struktury Charakterystyka	Czysta struktura liniowa	Struktura liniowo-sztabowa	Struktura liniowo-sztabowa z centralnymi komórkami funkcjonalnymi
1	2	3	4
Cechy charakterystyczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– układ hierarchiczny</li> <li>– brak specjalizacji w zakresie czynności kierowniczych</li> <li>– droga służbowa przekazywania zadań i informacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– układ hierarchiczny</li> <li>– brak specjalizacji w zakresie czynności kierowniczych</li> <li>– droga służbowa przekazywania zadań i informacji</li> <li>– oddzielenie kompetencji decyzyjnych od fachowych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– układ hierarchiczny</li> <li>– brak specjalizacji w zakresie czynności kierowniczych</li> <li>– droga służbowa przekazywania zadań i informacji</li> <li>– specjalizacja kadr kierowniczych</li> <li>– zgodność kompetencji fachowych i decyzyjnych</li> </ul>

1	2	3	4
Tendencje praktyczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– tworzenie tzw. kładek, czyli nieformalnych powiązań komórek liniowych</li> <li>– przeciążenie kierownictwa</li> <li>– tworzenie komórek sztabowych</li> <li>– tworzenie zespołowych instancji kierowniczych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– tworzenie hierarchii komórek sztabowych</li> <li>– przekształcenie komórek sztabowych w funkcjonalne</li> <li>– tworzenie zespołowych instancji kierowniczych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– rozbudowa komórek funkcjonalnych również na niższych poziomach zarządzania</li> <li>– zwiększanie uprawnień komórek funkcjonalnych</li> <li>– poszukiwanie rozwiązań upraszczających struktury</li> </ul>

Źródło: [Trocki i in. 2003].

tualnego udziału działalności związanej z projektem w całokształcie działalności organizacji. Tylko uwzględnienie tych wszystkich elementów umożliwi poprawne połączenie specyficznych wymagań w zakresie różnych projektów z koniecznością koncentracji środków niezbędnych do osiągnięcia korzyści skali (rys. 1).

Ponieważ szczegółowe omówienie struktur można znaleźć w obszernej literaturze przedmiotu, w tab. 1 zostały przedstawione cechy charakterystyczne oraz tendencje praktyczne podstawowych form organizacyjnych.

#### 4. Zdobywanie wiedzy i doświadczenia

Największym problem organizacji zarządzających projektami jest zdobywanie oraz utrzymywanie wiedzy i doświadczenia płynącego ze zrealizowanych projektów. Wynika to ze specyfiki i oryginalności każdego projektu. Pomimo braku możliwości standaryzacji pewnych działań, należy zwrócić uwagę na dwa źródła gromadzenia doświadczeń [Strategor 1999, s. 367], tj. ludzi i procedury.

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 szkoleń, 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 umożliwia unikanie rozpoczynania każdej sprawy od zera, a skupia na mobilizowaniu kompetencji i kreatywności ludzi wokół tego, co w każdym projekcie jest specyficzne. Procedury są również istotnym czynnikiem spójności, który powinien hamować naturalną skłonność organizacji do nadmiernego zróżnicowania operacyjnego.

## 5. Wybór struktury organizacyjnej

Odpowiedni dobór struktury organizacyjnej w zarządzaniu projektami nie jest sprawą łatwą ani oczywistą, należy bowiem uwzględnić takie elementy, jak cechy projektu, charakter organizacji macierzystej oraz sposób zaangażowania pracowników. Każda forma organizacyjna otwiera inne możliwości oddziaływania na przebieg projektu. Jeśli uwzględnimy trzy elementarne cechy projektu, jak koszty, termin i jakość, to w strukturze liniowej największy wpływ kierownictwo będzie miało na termin realizacji, mniejszy zaś na koszty i jakość, w strukturze macierzowej – na koszty, natomiast w strukturze projektowej – na jakość [Pawlak 2006].

Widoczne efekty zastosowania określonej struktury organizacyjnej zależeć będą również od:

- szkoleń menedżerów i pracowników, dotyczących pracy w takich strukturach,
- administracyjnych i informacyjnych systemów wspierających,
- możliwości kariery w nowych strukturach,
- poziomu tolerancji do niejednoznaczności,
- umiejętności pracy w niepewnym środowisku projektu.

Kolejnym ważnym elementem wyboru są koszty funkcjonowania w ramach określonej struktury. Według Pawlaka struktura liniowa jest najbardziej efektywna, ponieważ dąży do wykorzystania ekonomiki skali poprzez zatrudnienie odpowiedniej liczby osób o wysokich kwalifikacjach i doświadczeniu. Struktura macierzowa w sensie ekonomicznym lokuje się pomiędzy strukturą liniową a projektową. Komórki funkcjonalne utrzymują większą ilość zasobów, ze względu na potrzeby wykorzystywania ich przez różne projekty. To powoduje, że koszty zasobów są wysokie, ale i tak znacznie mniejsze niż przy wykorzystaniu czystej struktury projektowej. Jednak spadek efektywności wykorzystania zasobów jest równoważony przez możliwość pojawienia się efektów synergii i poprawy metod działania w komórkach funkcjonalnych w trakcie realizowania wielu projektów. Gdy przedsiębiorstwo otrzymuje większość swoich dochodów z jednego dużego projektu, zrobi dobrze, jeśli do jego realizacji wykorzysta czystą strukturę projektową.

Innym kryterium doboru struktury organizacyjnej jest zbiór celów organizacji. Jeśli dla zarządu ważniejsze będą cele postawione przed menedżerami funkcjonalnymi, wtedy struktury będą się rozwijać w stronę formy funkcjonalnej. Gdy istotniejsze będą cele stojące przed menedżerami projektów, podążać będą w stronę struktur projektowych. Kryteria doboru struktury organizacyjnej można mnożyć w nieskończoność. Dlatego Burghardt [1993] i Maylor [1999], mnożąc czynniki wpływające na wybór struktury, na koniec skupili się na dwóch istotnych, tj. wielkości i liczbie projektów realizowanych przez organizację. Za podstawę można przyjąć, że czysta struktura projektowa nadaje się do dużych projektów, natomiast do mniejszych lepiej stosować struktury funkcjonalno-liniowe. Macierzowa organizacja projektowa sprawdza się w średniej wielkości projektach, realizowanych przez wiele działów funkcjonalnych.

## Literatura

- Brandenburg H., *Zarządzanie projektami*, AE, Katowice 2002.
- Burghardt M., *Projektmanagement. Leitfaden für Planung, Überwachung Steuerung von Entwicklungsprojekten*, Siemens Aktiengesellschaft, Berlin 1993.
- Chróścicki Z., *Zarządzanie firmą*, Wydawnictwo CH Beck, Warszawa 1999.
- Fresk E., *Grundlagen der Organisation*, Verlag Gabler, Wiesbaden 1985.
- Levine H.A., *Practical Project Management: Tips, Tactics, and Tools*, John Wiley&Sons, Inc., 2002.
- Lock D., *Podstawy zarządzania projektami*, PWE, Warszawa 2003.
- Lobos K., *Teoria struktur organizacyjnych . Stan i perspektywy*, AE, Wrocław 2003.
- Maylor H., *Project Management*, Pitman Publishing, London – San Francisco 1999.
- Pawlak M., *Struktury organizacyjne zarządzania projektami*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 1.
- Pawlak M., *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, PWE, Warszawa 1999.
- Trocki M., Grucza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003.
- Wysocki R.K., McGary R., *Efektywne zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.

## ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND PROJECT MANAGEMENT

### Summary

The author takes into account the problems with organizational structure designing, concerning project management in organizations. These aspects should enable the organization to achieve goals effectively and to obtain people's commitment. The well-designed organizational structure helps the management determine if there are any significant problems. This is contrary to the situation in unadjusted structures when important organizational problems are not observed, but the trials for solving unimportant problems are undertaken.