

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

217

Współczesne przeobrażenia procesów zarządczych przedsiębiorstwa



pod redakcją

Jana Skalika

Adeli Barabasz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2011

Recenzenci: Grażyna Bartkowiak, Małgorzata Bednarczyk, Małgorzata Czerska,
Halina Czubasiewicz, Piotr Grajewski, Barbara Kozuch,
Agnieszka Sopińska, Janina Stankiewicz, Andrzej Szplit,
Kazimierz Zimmiewicz

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Dorota Pitulec

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia publikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-115-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Anna Adamik: Od kooperacji do kooperencji – przełamywanie barier w zakresie procesów zarządzania zaufaniem w relacjach biznesowych.....	11
Zbigniew Antczak: Wirtualność i organizacja wirtualna (rozważania deskryptywno-epistemologiczne).....	21
Agata Austen: Teoria sieci i teoria rozwoju w zarządzaniu organizacjami świadczącymi usługi publiczne.....	29
Jarema Batorski: Zarządzanie w sytuacji kryzysowej przedsiębiorstwa turystycznego jako organizacyjne uczenie się.....	38
Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka: Zagadnienie rozwoju organizacji a controlling.....	45
Iwona Chomiak-Orsa, Michał Flieger: Determinanty rozwoju procesów zorientowanych na klienta w gminie. Studium przypadku.....	54
Agnieszka Chrisidu-Budnik: Zaufanie i wiarygodność w sieciach międzyorganizacyjnych.....	63
Janusz Czekaj: Z doświadczeń projektowania zmian w systemie taryfowym przedsiębiorstwa.....	77
Marcin Galuszka: Od zarządzania procesowego do X-Engineeringu – transformacja przedsiębiorstw w kierunku sieciowości procesów.....	85
Dorota Jelonek, Iwona Chomiak-Orsa: Nadmiar informacji. Próba identyfikacji problemu w małych i średnich przedsiębiorstwach.....	94
Sylwester Marek Kania: Najpierw żal po stracie, a dopiero później zmiana – czyli kiedy jest możliwa zmiana w organizacji.....	102
Piotr Karwacki: Czynniki ograniczające efektywność controllingu w przedsiębiorstwie.....	110
Małgorzata Kołodziejczak: Organizacja konwencjonalna <i>versus</i> ewoluująca – przeszkody i bariery.....	120
Marcin Komańda: Koncepcja <i>sustainable enterprise</i> jako podstawa nadzoru korporacyjnego.....	127
Elżbieta Kowalczyk: Wykorzystanie komunikacji jako narzędzia zarządczego w zmieniających się organizacjach.....	134
Janusz Kraśniak: Rozwój struktur organizacyjnych przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach międzynarodowych.....	144
Rafał Krupski: Turbulencja otoczenia w badaniach empirycznych.....	152
Grzegorz Krzos: Wirtualna specyfika zarządzania projektami europejskimi.....	166
Krystyna Leszczewska: Zachowania przedsiębiorstw sektora MSP w warunkach spowolnienia gospodarczego w Polsce.....	171

Tomasz Malkus: Kierunki usprawniania współpracy w outsourcingu personalnym	178
Bogdan Nogalski, Sebastian Klisz: Ewolucja i kierunki restrukturyzacji modelu zarządzania państwowymi zasobami leśnymi o charakterze narodowym.....	186
Jacek Obrzud, Dariusz Sala: Kierunki zmian inteligentnych systemów wytwórczych.....	200
Katarzyna Piwowar-Sulej: Problemy społeczne jako czynnik ryzyka w organizacji „zarządzanej przez projekty”.....	210
Alicja Smolbik-Jęczmień: Nowy sposób myślenia o karierze zawodowej warunkiem sukcesu.....	219
Janina Stankiewicz: Zespoły jako ważny element organizacji sprzyjający jej rozwojowi	228
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Partycypacja pracowników jako sposób minimalizowania oporu ludzi przed zmianami organizacyjnymi – komunikat z badań.....	237
Anna Wójcik-Karpacz: Międzyorganizacyjny efekt synergiczny jako kryterium oceny układu outsourcingowego.....	246
Joanna Żukowska: Kształtowanie potencjału rozwojowego pracowników przedsiębiorstw	255

Summaries

Anna Adamik: From cooperation to coopetition – breaking the barriers in the processes of trust in business relationships management.....	20
Zbigniew Antczak: Virtuality and virtual organization (descriptive-epistemological consideration).....	28
Agata Austen: Theory of networks and theory of growth in the management of public service organizations.....	37
Jarema Batorski: Management in crisis of a tourist enterprise as organizational learning.....	44
Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka: The issue of organization development and controlling	53
Iwona Chomiak-Orsa, Michał Flieger: Determinants of client oriented processes in local governments. Case study.....	62
Agnieszka Chrisidu-Budnik: Trust and credibility in interorganizational networks.....	76
Janusz Czekaj: From the experience of projection of the changes within tariff system in an enterprise	84
Marcin Gałuszka: From process management to X-Engineering. Transformation of enterprises towards process networking	93

Dorota Jelonek, Iwona Chomiak: Information overload. The trial of problem identification in small and medium enterprises	101
Sylwester Marek Kania: Grief at the loss comes first and the change occurs afterwards i.e. when the organizational change is possible.....	109
Piotr Karwacki: Factors limiting the effectiveness of controlling in an enterprise	119
Malgorzata Kołodziejczak: Conventional versus evolving organization – obstacles and barriers	126
Marcin Komańda: The concept of sustainable enterprise as a conceptual framework of corporate governance.....	133
Elżbieta Kowalczyk: The use of communication as a managerial tool in changing organizations.....	143
Janusz Kraśniak: Organizational structure development of enterprises operating at international markets	151
Rafał Krupski: Environment turbulence in empirical research	160
Grzegorz Krzos: Virtual specificity of European projects management	170
Krystyna Leszczewska: Behaviour of SME sector in terms of the economic slowdown in Poland	177
Tomasz Malkus: Approaches in improvement of cooperation of HR outsourcing	185
Bogdan Nogalski, Sebastian Klisz: Restructuring of the state national forest management model	199
Jacek Obrzud, Dariusz Sala: Directions of changes of intelligent manufacturing systems.....	209
Katarzyna Piwowar-Sulej: Social problems as a personnel risk factor in project-oriented organizations.....	218
Alicja Smolbik-Jęczmień: A new way of thinking about professional careers condition for success.....	227
Janina Stankiewicz: Teams as an important element of the organization which contributes to its development	236
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Employees participation as a method of reduction of human resistance to organizational changes – research report....	245
Anna Wójcik-Karpacz: Inter-organizational synergistic effect as a criterion for outsourcing systems assessment.....	254
Joanna Żukowska: Creation of development potential of enterprises employees	264

Katarzyna Piwowar-Sulej

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PROBLEMY SPOŁECZNE JAKO CZYNNIK RYZYKA W ORGANIZACJI „ZARZĄDZANEJ PRZEZ PROJEKTY”

Streszczenie: Celem artykułu stało się przedstawienie – w nawiązaniu do pojęcia ryzyka – problemów społecznych, które mogą wystąpić w organizacji „zarządzanej przez projekty”. Skupiono się przy tym na źródłach owych problemów, specyficznych dla tego typu organizacji. Podkreślono potrzebę holistycznego spojrzenia na analizowane organizacje. Społeczne problemy stanowią tutaj nie tylko czynnik ryzyka w zarządzaniu przez projekty. Mają także wpływ na prowadzoną działalność operacyjną. Przedstawione zagadnienia mogą zostać wykorzystane do diagnozowania organizacji pod kątem problemów społecznych, szkolenia kadr oraz wyznaczania roli działu HR w przedsiębiorstwach „zarządzanych przez projekty”.

Słowa kluczowe: zarządzanie przez projekty, ryzyko personalne, problemy społeczne.

1. Wstęp

W ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat nastąpiły poważne przeobrażenia w warunkach funkcjonowania organizacji. Coraz bardziej niepewne otoczenie, a także rosnące oczekiwania pracowników zmusiły przedsiębiorstwa do wprowadzania zmian. Tak więc modyfikacja strategii, wejście na nowy rynek, wdrożenie nowego systemu IT, stanowią dziś kluczowe przedsięwzięcia (projekty). Podejście polegające na wykorzystaniu narzędzi zarządzania projektem do zarządzania zmianami uważa się za w pełni uzasadnione. Projekty w znacznym stopniu dotyczą zmian – ich celem jest stworzenie pewnego stanu, którego nie ma, a który jest potrzebny [Young 2006, s. 21].

W literaturze przedmiotu różnie definiuje się pojęcie projektu. Przyjęto, że jest to jednostkowy proces, składający się ze zbioru skoordynowanych działań, mający dokładnie określone daty rozpoczęcia oraz zakończenia; zmierzający do osiągnięcia założonego celu przy danych ograniczeniach [por. Young 2006, s. 21]. Zarządzanie projektem jest natomiast zastosowaniem wiedzy, umiejętności oraz narzędzi w odniesieniu do prac wykonywanych w projekcie w celu spełnienia oczekiwań interesariuszy [por. Ward 2000, s. 168].

Zarządzanie projektem dotyczy projektu jednostkowego. W literaturze przedmiotu stale dominuje koncentracja uwagi na problemach wewnętrznych projektu. Trzeba jednak zauważyć, że wiele przedsiębiorstw¹ nie poprzestaje na zarządzaniu pojedynczymi projektami następującymi po sobie, ale wdraża tzw. zarządzanie przez projekty (ZPP). Wspólnym mianownikiem prezentowanych w publikacjach charakterystyk tego zarządzania jest równoległa realizacja wielu projektów w organizacji [szerzej zob. Brilman 2002, s. 333; Haffer 2009, s. 141; Stabryła 2006, s. 35; Köster 2009, s. 55]. Tym samym w takich przedsiębiorstwach w praktyce zarządza się projektem i zbiorami projektów w postaci programu lub portfela². Poza tym – jak w każdej innej organizacji – występują tu działania o charakterze operacyjnym (poważnym). Zasadne jest zatem holistyczne spojrzenie na organizację „zarządzaną przez projekty”.

Projekt nie istnieje bez zespołu projektowego – bez ludzi. Ludzie ci – dla osiągnięcia założonych efektów projektu – powinni efektywnie wykorzystywać swój potencjał. Tymczasem w przedsiębiorstwie, w którym wdrożono ZPP, mogą pojawić się specyficzne problemy społeczne. Przez pojęcie problemów społecznych rozumie się tu zjawiska związane z relacją człowiek–praca, stanowiące personalny czynnik ryzyka działalności nie tylko projektowej.

Celem artykułu stało się przedstawienie – w nawiązaniu do pojęcia ryzyka – problemów społecznych, które mogą wystąpić w organizacji „zarządzanej przez projekty”. Określono przy tym szczegółowe źródła tych problemów, skupiając się na uwarunkowaniach specyficznych dla pracy projektowej i wieloprojektowej oraz błędach podmiotów decyzyjnych. Uznano za zasadne wyjście poza ryzyko pojedynczego projektu. Zaistniałe problemy społeczne mogą utrudnić zarządzanie ludźmi w kolejnych projektach, a także działalności operacyjnej. Bazą do przeprowadzenia rozważań stały się studia literatury przedmiotu, wyniki badań empirycznych oraz doświadczenie autorki zdobyte w praktyce gospodarczej. Badania przeprowadzono w roku 2010 w formie wywiadów skategoryzowanych oraz wywiadów luźnych z dwudziestoma menedżerami projektu oraz czterdziestoma wykonawcami prac projektowych przedsiębiorstw wrocławskich.

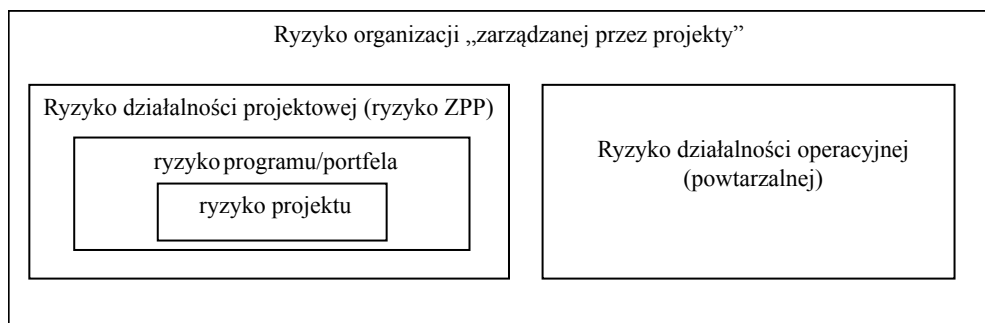
2. Kategorie ryzyka w organizacji „zarządzanej przez projekty”

Ryzyko generalnie oznacza możliwość, że coś się nie uda. Ryzyko pojedynczego projektu to „skumulowany efekt prawdopodobieństwa niepewnych zdarzeń, które mogą wpłynąć korzystnie lub niekorzystnie na realizację projektu” [Pritchard 2001, s. 6]. Analogicznie definiuje się ryzyko programu czy portfela. Wskazane kategorie

¹ Ze względów stylistycznych zamiennie będą używane takie pojęcia, jak organizacja i przedsiębiorstwo.

² Program zawiera projekty powiązane ze sobą. Portfel stanowi zbiór projektów lub programów niepowiązanych ze sobą [zob. Young 2006, s. 22; Köster 2009, s. 43].

ryzyka składają się na ryzyko zarządzania przez projekty (działalności projektowej, zob. rys. 1).



Rys. 1. Składowe ryzyka organizacji „zarządzanej przez projekty”

Źródło: opracowanie własne.

W organizacji „zarządzanej przez projekty” działaniom powtarzalnym, dotyczącym np. realizacji procesu sprzedaży, także mogą towarzyszyć pewne zakłócenia. Mamy tutaj do czynienia z ryzykiem działalności operacyjnej. Ryzyko to można zmniejszać poprzez uruchamianie projektów mających na celu chociażby reorganizację procesów.

Poziom ryzyka w pojedynczych projektach i tym samym reakcja na ryzyko projektowe wpływa na efektywność funkcjonowania całej organizacji. Dlatego też zarządzanie ryzykiem ZPP powinno odbywać się przy uwzględnieniu wytycznych ogólnej polityki ryzyka wprowadzonej w organizacji. Podstawą tego zarządzania będzie identyfikacja ryzyka pojedynczych projektów składających się na program lub portfel. Działanie to polega na wyszczególnieniu takich elementów, jak obszary, składowe, czynniki ryzyka lub przyczyny porażek w projektach. Chodzi tutaj także o rozpoznanie źródeł zagrożeń. Warto podkreślić, że pewne źródła będą miały charakter wewnętrzny projektu, a inne będą następstwem procesów zachodzących w organizacji i jej otoczeniu.

Istnieje szereg klasyfikacji wymienionych kategorii pojęciowych będących punktem wyjścia do identyfikacji ryzyka. W literaturze przedmiotu wymienia się między innymi następujące klasy czynników ryzyka projektu [por. Litke 1993, s. 36; Frączkowski 2003, s. 100-101; Kisielnicki 2011, s. 135]:

- czynniki organizacyjne (związane np. z brakiem właściwych procedur),
- czynniki techniczne (np. niski poziom infrastruktury),
- czynniki czasowo-finansowe (związane z niedokładnym oszacowaniem czasu i kosztów),
- czynniki psychologiczne czy psychospołeczne (np. niechęć do wprowadzania zmian).

Tabela 1. Przyczyny porażek w projektach według wybranych autorów

Przyczyny porażek w projektach wg R. Jonesa	Przyczyny porażek w projektach wg T.L. Younga
Cechy zespołu	Cechy członków zespołu projektowego
<ul style="list-style-type: none"> niekompetentny zespół, przestraszony zespół (boi się powiedzieć o występujących problemach), zrelaksowany zespół (ludzie, którym nie zależy na realizacji projektu), postawa „wszystko pójdzie gładko” (założenie, że nie wystąpią problemy) 	<ul style="list-style-type: none"> filozofia „zrobię to po swojemu”, kompleks Titanica – niewypatrywanie przeszkód, mylne przekonanie, że projekt jest „niezatapialny”, przekonanie, że projekt sam się rozwinie, nieszukanie możliwości rozwoju projektu
Błędy w zarządzaniu zespołem	Błędy kierownika projektu popełnione w warstwie społecznej
<ul style="list-style-type: none"> ignorowany zespół, zespół skazany na zagładę (gdy wyznaczono nierealne terminy realizacji zadań i członkowie zespołu zauważają, że występują znaczne opóźnienia w kolejnych etapach) 	<ul style="list-style-type: none"> niezrozumienie zdolności i możliwości członków zespołu w zakresie wykonywania powierzonych im zadań, brak efektywnych mechanizmów komunikacji, aprioryczne przyjęcie założeń odnośnie do wiedzy, umiejętności i doświadczeń członków zespołu projektowego, niejasny podział ról i rozkład odpowiedzialności, brak angażowania klientów w prace nad projektem
Pozostałe zasoby	Błędy kierownika projektu popełnione w warstwie zadaniowej
<ul style="list-style-type: none"> zabójczy nadmiar informacji 	<ul style="list-style-type: none"> brak właściwej realizacji celów na początku prac nad projektem, niewłaściwe zarządzanie harmonogramem prac, prowadzące do jego dezintegracji – zbyt elastyczny harmonogram, pośpiech lub niedoszacowywanie czasu, brak zdolności przewidywania problemów, nie najlepsze planowanie i kontrola – poczucie, że planowanie jest czynnością nienaturalną, ograniczanie do minimum stopnia złożoności oraz pozostawianie kolejnych problemów technicznych bez rozwiązania, zbyt wiele niepodlegających kontroli zmian, których skutkiem jest dezintegracja wyznaczonego zakresu projektu
	Czynniki ogólnooorganizacyjne
	<ul style="list-style-type: none"> brak możliwości stworzenia rzeczywiście interdyscyplinarnego zespołu, brak zaangażowania ze strony kierownictwa organizacji, niechęć wobec zmian, brak odpowiednich zasobów, niedostarczenie precyzyjnie określonego zakresu projektu i brak kontroli w trakcie jego realizacji, niewyznaczenie kryteriów sukcesu

Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu [Jones 2007, s. 23-25; Young 2006, s. 16-17].

Można postawić tezę, że istnieje część wspólna czynników ryzyka ZPP i czynników ryzyka działalności operacyjnej. Na przykład niski poziom infrastruktury może utrudniać realizację projektu, ale i codzienną działalność o charakterze powtarzalnym. Interesujące nas problemy społeczne – wynikające ze specyfiki pracy projektowej – mogą także wpłynąć negatywnie na poziom efektywności działalności operacyjnej. Działalność projektowa nie jest prowadzona obok działalności operacyjnej. Te dwa obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa wzajemnie się przeplatają i uzupełniają.

Mając na uwadze społeczny aspekt realizacji projektów, interesująca wydaje się analiza prezentowanych w literaturze przedmiotu przyczyn porażek w projektach (zob. tab. 1).

Istotną rolę odgrywają tutaj cechy ludzi oraz podejmowane wobec nich działania mieszczące się w definicji tzw. ryzyka personalnego, czyli takiego, które wywoływane jest przez pojedynczego człowieka lub system zarządzania personelem [Bochniarz, Gugała 2005, s. 98]. Samo ryzyko personalne wpisuje się w kategorię ryzyka działalności operacyjnej. Zarządzanie personelem – czyli kształtowanie relacji człowiek–praca – jest bowiem procesem. Według najbardziej popularnej klasyfikacji procesów należy ono do tzw. procesów wspomagających [zob. Brilman 2002, s. 300]. W tym miejscu zasadne jest zaprezentowanie wykazu szczegółowych czynników ryzyka projektu związanych z człowiekiem i działaniami podejmowanymi wobec niego w trakcie realizacji projektów.

3. Społeczny kontekst ZPP

W tabeli 2 przedstawiono typowe czynniki ryzyka dla głównych ograniczeń projektu, związane z cechami człowieka oraz kształtowaniem relacji człowiek–praca. Standardowo przyjmuje się, że podstawowymi parametrami i jednocześnie kryteriami efektywności projektów są: spełnienie wymagań jakościowych, kosztowych i czasowych [Meredith, Mantel 2000, s. 4].

Tabela 2. Wybrane czynniki ryzyka projektu

Typowe czynniki ryzyka dla głównych ograniczeń projektu związane z kształtowaniem relacji człowiek–praca
Czynniki ryzyka dla przekroczenia czasu realizacji projektu
<ul style="list-style-type: none"> • niekompetencja zespołu projektowego • brak oszacowania dostępności uczestników projektu przez kierownika zasobów • niezbilansowana alokacja uczestników projektu w nakładających się w czasie zadaniach • brak uprawnień decyzyjnych kierownika projektu i niedostępność sponsora projektu • brak systematycznego raportowania zadań w projekcie i tym samym brak wiedzy o występowaniu opóźnień • brak lub utrata motywacji uczestników projektu
Czynniki ryzyka dla przekroczenia budżetu projektu
<ul style="list-style-type: none"> • błędne oszacowanie bezpośrednich kosztów zatrudnienia specjalistów w projekcie

<ul style="list-style-type: none"> • duża wadliwość wykonania zadań przez uczestników projektu w zaplanowanym czasie • nieodpowiednia komunikacja dotycząca poniesionych kosztów • niepełna alokacja zamówionej pracy uczestników projektu w trakcie realizacji zadań • niedostępność specjalistów
Czynniki ryzyka dla nieosiągnięcia odpowiedniej jakości rezultatu projektu
<ul style="list-style-type: none"> • nieokreślenie przez kierownika projektu standardów oceny jakości realizacji zakresu projektu dla uczestników projektu • niekontrolowane przez kierownika projektu przyjmowania <i>domyślnych założeń</i> w trakcie realizacji projektu przez uczestników projektu • brak systematycznego raportowania i weryfikacji realizacji zakresu projektu i tym samym brak wiedzy o występowaniu niezgodności w trakcie projektu

Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu [<http://biznet.gotdns.org/indem...>, 6.06.2011]

Jak wskazano wcześniej, istnieje szereg określonych elementów służących identyfikacji ryzyka. Tabela 2 uwidacznia pewne trudności, które pojawiają się w związku z próbami klasyfikacji czynników ryzyka personalnego w projektach. Można stwierdzić, że poszczególne czynniki pochodzą z różnych kategorii pojęciowych, tj. jedne wynikają (kategoria „rezultat”) z innych (kategoria „przyczyna”). Dlatego też autorka proponuje, by posługiwać się pojęciem problemów społecznych, które w odniesieniu do pojedynczego projektu oznaczają zjawiska utrudniające spełnienie wymogów tego projektu, związane z funkcjonowaniem człowieka w organizacji „zarządzanej przez projekty”. Należy także podejmować próby systematyzowania problemów według ich źródeł, gdyż to ułatwi ich antycypowanie i zapobieganie im (zob. tab. 3).

Tabela 3. Źródła i przejawy problemów społecznych specyficznych dla ZPP

Główne źródło problemów	Szczegółowe źródła problemów	Charakterystyka problemu (jego społeczny przejaw, następstwo, co utrudnia problem)
Specyfika pracy projektowej i multiprojektowej	<ul style="list-style-type: none"> • niepewność • interdyscyplinarność zespołu • różne formy współpracy z członkami zespołu projektowego • zmienny w czasie skład zespołu • różny czas trwania projektów • praca pod presją czasu • walka o ograniczone zasoby • wielokrotna podległość – uczestniczenie w kilku projektach lub praca w komórce liniowej i zespole projektowym • pełnienie różnych ról w projektach • odmienna kultura pracy, sposób komunikowania się w poszczególnych projektach 	<ul style="list-style-type: none"> • trudność w osiągnięciu zaangażowania pracowników w prace projektowe oraz w pracy komórki liniowej • trudność w pogodzeniu interesów różnych grup • trudność w organizacji pracy • konflikty między kierownikami zespołów lub kierownikami zespołów i kierownikami liniowymi • niesprawna komunikacja • niewłaściwe postawy (np. agresja) • brak zwartości zespołu (wspólnej kultury) • trudność w określeniu własnej tożsamości

Tabela 3. (cd.)

Błędy zarządcze	ze strony zarządu lub podmiotu powołanego w celu nadzorowania lub koordynowania projektów	<ul style="list-style-type: none"> • nieosadzenie ZPP w strategii przedsiębiorstwa • opóźnienia w podejmowaniu istotnych decyzji niewłaściwe komunikowanie decyzji (np. ustalenie priorytetów) • stosowanie nieadekwatnej struktury organizacyjnej • zgoda na ciągłe zmiany w projekcie (np. zmiany wymagań) • niewłaściwy wybór kierownika projektu • ograniczenie swobody kierownika projektu w zarządzaniu zespołem • brak ustalenia zasad komunikacji z kierownikiem 	<ul style="list-style-type: none"> • brak poczucia sensu pracy • trudność w budowie i utrzymaniu zaangażowania • konflikty między kierownikami zespołów projektowych a kierownikami liniowymi oraz między zespołami projektowymi • niewłaściwe osoby (kompetencje) w zespole • brak motywacji do pracy w zespole
	ze strony kierownika projektu	<ul style="list-style-type: none"> • niewłaściwe (np. zbyt ogólne) określenie celu i parametrów projektu • zbyt optymistyczne szacowanie czasu trwania zadań • złe oszacowanie ryzyka w projekcie, w tym błędy w określeniu dostępności członków zespołu projektowego • stosowanie nieadekwatnej struktury zespołu projektowego • powołanie zbyt dużych zespołów • nieodpowiedni dobór osób do zespołu • stosowanie przez kierownika projektu stylu kierowania nieadekwatnego do sytuacji • brak określenia zasad współpracy/komunikacji • błędne wyznaczenie ról w zespole • delegowanie zadań bez uprawnień i odpowiedzialności • niewłaściwy podział pracy w zespole (np. złożone zadania zlecone jako praca indywidualna) • nieprzekazywanie istotnych informacji zespołowi 	<ul style="list-style-type: none"> • trudność koordynacji prac • brak odpowiedniego potencjału ludzkiego w projekcie • brak motywacji członków zespołu • niesprawiedliwość społeczna • niesprawna komunikacja (chaos informacyjny, brak informacji)

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzone badania własne wskazują, że najbardziej „dotkliwymi” problemami społecznymi są:

a) według menedżerów projektu:

- ograniczona swoboda działania wyrażająca się w zbyt małym zakresie uprawnień w budowaniu oraz zarządzaniu zespołem projektowym,
- kultura organizacyjna niesprzyjająca prowadzeniu projektów,
- walka o zasoby między kierownikami projektów, które są prowadzone w tym samym czasie;

b) według wykonawców projektu:

- podwójne podporządkowanie jako następstwo stosowania struktury macierzowej,
- tymczasowość pracy (immanentna cecha pracy projektowej),
- niedoinformowanie.

Wymienione problemy – zgodnie z informacjami zawartymi w ostatniej kolumnie tabeli 3 – utrudniają sprawne zarządzanie ludźmi w projektach, co z kolei

znajdzie odzwierciedlenie w niespełnieniu wymogów projektu. Po raz kolejny warto zasygnalizować potrzebę „wyjścia” w procesie zarządzania ryzykiem ZPP poza czynniki ryzyka pojedynczego projektu, programu czy portfela. Wskazane problemy mogą mieć istotny wpływ na dalszą działalność organizacji – także nieprojektową.

Badanie empiryczne potwierdziły, że głównym źródłem tych problemów nie są cechy pracy projektowej czy wieloprojektowej, ale błędy podmiotów decyzyjnych. Pojawia się przy tym potrzeba edukacji podmiotów decyzyjnych ZPP z tematyki społecznej. Warto także włączyć dział HR w realizację działalności projektowej [szerzej zob. Piwowar-Sulej 2011].

4. Zakończenie

Orientacja na projekty przejawia się we wdrażaniu tzw. zarządzania przez projekty. Należy pamiętać, iż techniki zarządzania projektami, portfelami projektów lub programami, a także wspierające je systemy informatyczne nigdy nie zastąpią ludzi w podejmowaniu decyzji i w wykonywaniu wielu prac o charakterze twórczym.

Przegląd literatury przedmiotu oraz doświadczenia własne autorki skłaniają do stwierdzenia, że funkcjonowanie ludzi w organizacji „zarządzanej przez projekty” ma swoją specyfikę. Towarzyszą temu liczne – potwierdzone badaniami empirycznymi – problemy społeczne, które utrudniają zarówno zarządzanie ludźmi w jednostkowym przedsięwzięciu, jak i zarządzanie zasobami ludzkimi całej organizacji. Stanowią one personalny czynnik ryzyka działalności nie tylko projektowej, ale i operacyjnej.

W opracowaniu dokonano usystematyzowania wskazanych problemów. Przyjęto podział według źródeł ich powstawania. Przedstawione zagadnienia mogą zostać wykorzystane do diagnozowania organizacji pod kątem problemów społecznych, szkolenia kadr oraz definiowania roli działu personalnego w przedsiębiorstwach „zarządzanych przez projekty”.

Literatura

- Bizon-Górecka J., *W poszukiwaniu modelu zarządzania organizacją przez projekty*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 2,
- Bochniarz P., Gugala K., *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Poltext, Warszawa 2005.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Frączkowski K., *Zarządzanie projektem informatycznym*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2003.
- Haffer J., *Skuteczność zarządzania projektami w przedsiębiorstwach działających w Polsce*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2009.
- Jonem R., *Zarządzanie projektami. Sztuka przetrwania*, MT Biznes, Warszawa 2007.
- Kisielnicki L., *Zarządzanie projektami. Ludzie-procedury-wyniki*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.

- Köster K., *International Project Management*, SAGE Publications Ltd., 2009.
- Litke H.D., *Projektmanagement. Methoden, Techniken, Verhaltensweisen*, Hanser, München – Wien 1993.
- Meredith J.R., Mantel S.J., *Project Management – a Managerial Approach*, John Willey & Sons, New York 2000.
- Piwowar-Sulej K., *Rola działu personalnego w zarządzaniu przez projekty*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2011, nr 7 (w druku, wersja elektroniczna dostępna na stronie: www.orgmasz.pl/wydawnictwo/files/71-Piwowar-Sulej.pdf).
- Pritchard C., *Zarządzanie ryzykiem w projektach. Teoria i praktyka*, WIG PRESS Warszawa 2001.
- Stabryła A., *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, WN PWN, Warszawa 2006.
- Ward J.L., *Project Management Terms*, ESI International, Darlington Virginia 2000.
- Young T.L., *Skuteczne zarządzanie projektami*, Helion, Gliwice 2006.

Źródło internetowe

http://biznet.gotdns.org/index.php?title=Ryzyko_w_projekcie (6.06.2011).

SOCIAL PROBLEMS AS A PERSONNEL RISK FACTOR IN PROJECT-ORIENTED ORGANIZATIONS

Summary: The aim of the article is to describe, in relation to the concept of risk, social problems that can occur in project-oriented organizations (also called “project managed organizations”). The focus is placed on the sources of these social problems, specific for that type of organisation. This paper postulates holistic approach to the project managed organisation as well. The social problems are not only a risk factor in management by projects. They also have an impact on operational activities. Presented issues can be used for diagnosing social problems, building training-programmes and instituting appropriate solutions in reference to the role of HR department.

Keywords: management by projects, personnel risk, social problems.