

Emil Bukłaha

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

FORMY ORGANIZACJI PROJEKTOWEJ

*Organizować to znaczy robić to, co się robi, zanim się coś zrobi,
tak żeby się wszystko nie pomieszało, kiedy się to robi.*

A.A. Milne, *Kubuś Puchatek*

Cel artykułu

Zgodnie z teorią zarządzania, istnieją dwa podstawowe wymiary zarządzania projektami – dynamiczny i statyczny. Dominujący w literaturze przedmiotu jest aspekt dynamiczny, dotyczący zarządzania przebiegiem projektu w ramach cyklu życia projektu. Równie ważny, choć nie tak mocno eksponowany, jest aspekt statyczny zarządzania przedsięwzięciami. Dotyczy on ram organizacyjnych realizacji projektów, ich form i rodzajów.

O ile na temat struktur organizacyjnych dla działalności powtarzalnej napisano wiele¹, o tyle literatura fachowa na temat organizacji projektowych jawi się w tym świetle jako niezwykle uboga (poza nielicznymi artykułami w opracowaniach zbiorczych czy czasopismach, zagadnieniu temu w całości poświęcona jest tylko jedna polskojęzyczna książka²). Dlatego – w świetle dostępnej literatury – autor postawił sobie za cel uporządkowanie i systematyzację podstawowej wiedzy z tego zakresu, również w kontekście sposobu realizacji projektów w stosunku do typowych struktur organizacyjnych.

¹ Szerzej na temat struktur organizacyjnych (instytucji) zob. np. *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004; *Podstawy zarządzania*, red. M. Strużycki, OW SGH, Warszawa 2008; *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, red. M. Strużycki, Difin, Warszawa 2004; M. Bielski, *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, OW UŁ, Łódź 2001; R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007; H. Steinmamm, G. Schreyoegg, *Zarządzanie*, OW PW, Wrocław 1998.

² M. Trocki, *Organizacja projektowa*, Bizarre, Warszawa 2009.

Podstawowe definicje

Przez pojęcie **projekt** autor będzie rozumiał sekwencję przemyślanych, logicznie uporządkowanych działań, mających wyraźnie określony cel i produkty końcowe oraz zasoby i środki potrzebne do jego realizacji, a także ramy czasowe, tj. początek i koniec, o charakterze najczęściej innowacyjnym, niepowtarzalnym, wnoszącym unikalną wartość dodaną do organizacji.

Organizacja projektowa będzie oznaczała sposób połączenia zbioru osób i instytucji współdziałających przy realizacji projektu oraz łączących ich więzi współdziałania na tle różnych form instytucjonalnych, w ramach których będą realizowane czynności projektowe. Uczestnikami projektu mogą być zarówno członkowie instytucji realizującej (realizujących) projekt, uczestnicy specjalnego zespołu projektowego, jak też interesariusze projektu (np. przyszli użytkownicy jego rezultatów, zleceniodawcy, sponsorzy itd.). Członkowie instytucji realizującej projekt mogą pełnić w nim role trojakiemu rodzaju. Po pierwsze, mogą reprezentować interesy organizacji związane z realizacją projektu, czyli sprawować ogólny nadzór organizacyjny nad projektem. Po drugie, mogą uczestniczyć w zespole projektowym jako jego kierownicy lub pracownicy oddelegowani do projektu w pełnym lub częściowym wymiarze. Po trzecie wreszcie, mogą wspomagać realizację projektu będąc zatrudnionymi na swoich „typowych” stanowiskach pracy w organizacji jako kierownicy, specjaliści lub inni pracownicy niezwiązani bezpośrednio z projektem. Zakres i specyfika prac oraz relacja zespołu projektowego do otoczenia organizacyjnego, w jakim projekt jest realizowany, określają organizację projektową. Jest to ważne o tyle, iż dobór właściwej – z punktu widzenia specyfiki projektu i okoliczności jego realizacji – formy organizacji projektowej w zasadniczy sposób wpływa na skuteczność i efektywność projektów.

Formy organizacji projektowej a struktury organizacyjne instytucji

Jak wspomniano wcześniej, zgodnie z teorią zarządzania istnieją dwa podstawowe wymiary zarządzania projektami, tzn. dynamiczny i statyczny. Z tego powodu umiejscowienie projektów w strukturach organizacyjnych przyjmuje różnorakie formy, wynikające m.in. ze specyfiki projektu i jego oczekiwanych rezultatów, a także z kultury organizacyjnej, stopnia dojrzałości projektowej oraz sposobu organizacji działalności powtarzalnej, realizowanej w przedsiębiorstwie.

Aspekt **dynamiczny** organizacji koncentruje uwagę na zależnościach dynamicznych instytucji, traktując zjawiska statyczne jako drugorzędne. Jak pisze J. Zieleniewski: „chcąc [...] skupić uwagę na przebiegu procesów, czyli na struk-

turze zachodzących zdarzeń, musimy ją oderwać od podłoża tych zmian, czyli od tych elementów struktury, które w danym okresie nie ulegają zmianie”³. Zarządzanie wysuwające na czoło aspekty dynamiczne instytucji nazywane bywa zarządzaniem, organizowaniem procesowym (niem. *Ablauforganisation*), a opis dynamicznych zjawisk instytucji określany jest jako jej organizacja procesowa.

Aspekt **statyczny** organizacji koncentruje uwagę na zależnościach statycznych instytucji, traktując zjawiska dynamiczne jako drugorzędne. „Chcąc zatrzymać uwagę na szczegółach struktury rzeczy, musimy oderwać ją chwilowo od procesów, musimy innymi słowy rozpatrywać stan struktury w danej chwili, jak gdyby czas nie biegł, a przynajmniej jak gdyby nie zachodziły w nim żadne zdarzenia wywołujące choćby tylko przejściowe zmiany struktury”⁴. Zarządzanie wysuwające na czoło aspekty statyczne instytucji nazywane bywa zarządzaniem, organizowaniem strukturalnym (niem. *Aufbauorganisation*), a opis statycznych zjawisk instytucji określany jest jako jej organizacja strukturalna.

W rzeczywistości zjawiska organizacyjne łączą w sobie zarówno aspekty statyczne (struktury), jak i dynamiczne (procesy). Wzajemna ich zależność jest szczególnie widoczna w zarządzaniu projektami, ponieważ realizacja projek-

Tabela 1. Porównanie struktury organizacji i struktury projektu

Kryteria	Struktury	Struktura organizacji (organizacja statyczna)	Struktura projektu (organizacja dynamiczna)
Cel funkcjonowania		harmonizacja powtarzalnych zadań (funkcji) organizacji	harmonizacja niepowtarzalnych zadań złożonego przedsięwzięcia
Sposób realizacji celów strategicznych organizacji		ewolucyjny, stała optymalizacja funkcji i procesów	rewolucyjny, skokowe zmiany prowadzące do osiągnięcia założonych celów
Względna złożoność zadań		średnia	wysoka
Trwałość		względnie trwała	nietrwała, ograniczona w czasie
Uczestnicy		trwale i w pełni związani	związani czasowo i ew. częściowo
Kompetencje fachowe		średnie, standardowe	wysokie, specjalistyczne
Ryzyko podejmowanej działalności		średnie	wysokie
Finansowanie		podmiotowe	przedmiotowe
Typowe formy kontroli		ciągła; poziom strategiczny, taktyczny i operatywny (bieżący)	określona czasem trwania projektu; głównie poziom operatywny (bieżący)

Źródło: Opracowanie własne.

³ J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1975, s. 269, za: M. Trocki, *Organizacja projektowa*, s. 12.

⁴ Tamże.

tu wykazuje silne cechy struktury dynamicznej, podczas gdy jest umiejscowiona w środowisku instytucji o strukturze statycznej. Dlatego jednym ze strategicznych wymiarów zarządzania projektami (poza zaplanowaniem jego przebiegu oraz stworzeniem zespołu projektowego) jest konieczność skutecznego i efektywnego powiązania obydwu powyższych typów struktur w czasie określonym zakresem prac projektowych.

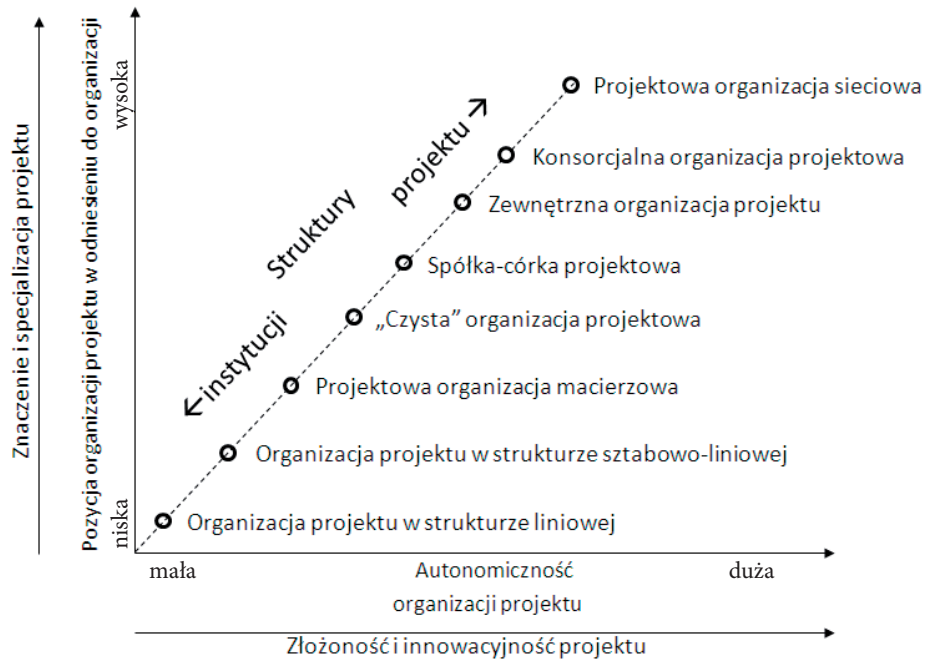
W tym ujęciu na zarządzanie projektami składają się trzy obszary problemowe: problemy planowania i kontroli przebiegu projektu (tzw. **funkcjonalne zarządzanie projektami**), problemy organizowania działalności projektowej (tzw. **instytucjonalne zarządzanie projektami**) i problemy współdziałania uczestników projektu (tzw. **personalne zarządzanie projektami**). Bazując na powyższym podziale należy stwierdzić, iż organizacja projektowa zajmuje się poszukiwaniem odpowiedzi na następujące pytania:

- jak powinny być podzielone i przydzielone zespołowi projektowemu zadania, kompetencje i odpowiedzialność w ramach zakresu przewidzianych prac?
- w jaki sposób realizacja projektu powinna być włączona do struktury organizacyjnej instytucji?
- na jakich zasadach powinno być zorganizowane współdziałanie różnych jednostek organizacyjnych realizujących projekt?

Organizacja projektowa zapewnić powinna taki skład i wzajemny układ struktur organizacyjnych instytucji oraz projektu, które umożliwią ich skuteczne i efektywne współdziałanie. Chodzi o dobór zakresu poszczególnych procesów realizacji projektu – wykonawczych (podstawowych), wsparcia (obsługi) i zarządzania – i ich wzajemnych powiązań. Dla projektowania organizacyjnego powstaje w związku z tym problem – czy istniejąca instytucja ma być w całości nakierowana na wymagania projektu ze wszystkimi tego konsekwencjami, czy też organizacja projektów włączona ma być do istniejącej instytucji, a jeśli tak, to w jakim zakresie? Zagadnienie to jest tym bardziej istotne, im realizacja projektu jest bardziej złożona oraz im więcej jednostek organizacyjnych (wewnętrznych i zewnętrznych) musi być zaangażowanych w projekt.

Próby przezwyciężenia powyższego dylematu podejmowane były w praktyce od dawna i doprowadziły do opracowania szeregu modelowych rozwiązań z zakresu organizacji projektowej. Mogą być one uporządkowane według dwóch kryteriów: **pozycji** oraz **autonomiczności** projektu w strukturze instytucji. Pozycja projektu w strukturze instytucji zależna jest przede wszystkim od znaczenia i specjalizacji projektu, natomiast autonomiczność jednostki projektowej – od złożoności i stopnia innowacyjności projektu. Integracja struktur instytucji i projektu może być pełna wówczas, gdy instancje i uczestnicy projektu tożsami są z instancjami i pracownikami instytucji. Powiązanie to może być częściowe, gdy tylko część instancji i uczestników projektu tożsama jest z instancjami i pracownikami instytucji.

Autonomia organizacyjna projektu w stosunku do struktur instytucji ma miejsce wówczas, gdy struktury projektu nie są powiązane organizacyjnie ze strukturą instytucji. W miejsce organizacyjnych stosowane są inne rodzaje powiązań integrujących projekt z instytucją: kierownicze, kapitałowe i kontraktowe.



Rys. 1. Typowe formy organizacji projektowej

Źródło: Na podstawie: M. Trocki, B. Grucza, K. Ogonek, *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003, s. 81.

W ujęciu przedstawionym na powyższym rysunku, odnosząc się do konkretnych rozwiązań organizacyjnych, można określić pewne prawidłowości co do form organizacji projektowej i struktur instytucji, w ramach której (których) projekt jest realizowany. Pełna integracja organizacyjna ma miejsce w przypadku organizacji projektu w strukturze liniowej, natomiast niepełna w przypadku organizacji projektu w strukturze liniowo-sztabowej i projektowej organizacji macierzowej. Integracja kierownicza ma miejsce w przypadku „czystej” organizacji projektowej, a integracja kapitałowa – w przypadku spółki-córki projektowej. Integracja kontraktowa ma miejsce w przypadku zewnętrznej i konsorcjalnej organizacji projektu oraz projektowej organizacji sieciowej. Pomimo istnienia powyższego rozbudowanego podziału, w literaturze przedmiotu najczęściej wymienia się trzy typy struktur organizacji projektowej: **hierarchiczna** (funkcyjna, liniowa), **ma-**

cierzowa oraz **projektowa**⁵. Pierwsza z nich oznacza taką organizację projektu, w ramach której każdy pracownik ma jednego, jasno określonego przełożonego, personel zaś jest przypisany do określonej specjalizacji i kierowany przez osobę mającą wiedzę fachową w tej dziedzinie. Na drugi typ organizacji projektowej składa się taka struktura organizacyjna, w której ustalanie priorytetów i kierowanie pracą osób przydzielonych do projektu jest wspólnym obowiązkiem kierownika projektu i kierowników funkcyjnych. Może być zorientowana na realizację projektów (silna), funkcji lub procesów (słaba) i zrównoważona. Trzecia forma (organizacja projektowa) jest z punktu widzenia zarządzania projektami formą najbardziej autonomiczną – kierownik projektu dysponuje w niej pełnymi uprawnieniami dotyczącymi ustalania priorytetów, wykorzystywania zasobów oraz kierowania pracami osób przydzielonych do projektu.

Dobór formy organizacji projektowej

Dobór właściwej formy organizacji projektowej powinien w jak największym stopniu odpowiadać specyfice realizowanego projektu oraz możliwościom organizacji działalności projektowej i powtarzalnej, a także koordynacji i wymiany informacji w ramach obydwu obszarów. Według B. Lenta, autora kompleksowej metodyki zarządzania projektami, podstawę wyboru właściwej formy organizacji projektu stanowią⁶:

- cechy projektu, takie jak wielkość, koszty, kompleksowość, znaczenie strategiczne,
- cechy zatrudnianych przy realizacji projektu współpracowników,
- cechy organizacji przedsiębiorstwa,
- liczba projektów,
- postawa współpracowników.

Z punktu widzenia instytucji konieczne jest przede wszystkim respektowanie relacji kompetencji uczestników (kierownictwa i pracowników) instytucji i kompetencji uczestników projektu. W instytucjach, w których kompetencje uczestników instytucji są równorzędne z wymaganymi kompetencjami uczestników projektu, powinny być stosowane formy organizacji projektowej o wysokim poziomie integracji. W przypadku dominacji wymaganych kompetencji uczestników projektu nad kompetencjami pracowników instytucji powinny być wybierane formy o wyższym poziomie autonomiczności. Niekiedy do struktury organizacyjnej projektu

⁵ Por. M. Łada, A. Kozarkiewicz, *Rachunkowość zarządcza i controlling projektów*, C.H. Beck, Warszawa 2007; N. Mingus, *Zarządzanie projektami*, OnePress, Gliwice 2002; *PMBOK Guide Third Edition*, wersja polska, MTDC, Warszawa 2006.

⁶ B. Lent, *Zarządzanie procesami prowadzenia projektów*, Difin, Warszawa 2005, ZO-7.

Tabela 2. Kryteria doboru formy organizacji projektowej w zależności od cech charakterystycznych projektu

Typowe formy organizacji projektowej	Kryteria doboru/cechy projektu	Organizacja projektu w strukturze liniowej	Organizacja projektu w strukturze liniowo-sztabowej	Projektowa struktura macierzowa	„Czysta” organizacja projektowa	Spółka-córka projektowa	Zewnętrzna organizacja projektowa	Konsorcjalna organizacja projektu	Projektowa organizacja sieciowa
Znaczenie strategiczne projektu	małe	średnie	duże	bardzo duże	bardzo duże	bardzo duże	średnie – bardzo duże	bardzo duże	średnie
Rozmiary projektu	małe	średnie	duże	bardzo duże	bardzo duże	bardzo duże	średnie – bardzo duże	bardzo duże	średnie
Złożoność projektu	mała – średnia	średnia	duża	bardzo duża	bardzo duża	bardzo duża	średnia – bardzo duża	bardzo duża	średnia
Czas realizacji projektu	krótki, kilka miesięcy	średni, około roku	średni, około roku	średni, około roku	długi, powyżej roku	bardzo długi, kilka lat	średni – długi	długi	średni, około roku
Koszt projektu	mały	mały – średni	średni	średni	duży	bardzo duży	średni – bardzo duży	bardzo duży	średni
Innowacyjność projektu	niewielka	niewielka	średnia	średnia	wysoka	bardzo wysoka	średnia – wysoka	wysoka	wysoka
Ryzyko projektu	niewielkie	niewielkie	średnie	średnie	wysokie	wysokie	średnie – wysokie	wysokie	średnie
Zaangażowanie naczelnego kierownictwa instytucji	niewielkie	duże	średnie	średnie	duże	duże	średnie	duże	niewielkie
Wymagania fachowe w stosunku do kierownictwa projektu	wysokie	wysokie	wysokie	wysokie	wysokie	wysokie	średnie – wysokie	bardzo wysokie	wysokie
Wymagania metodyczne w stosunku do kierownictwa projektu	średnie	średnie	wysokie	wysokie	wysokie	wysokie	średnie – wysokie	bardzo wysokie	średnie
Rekrutacja pracowników do projektu	wewnętrzna częściowa	wewnętrzna częściowa	wewnętrzna pełna	wewnętrzna i zewnętrzna	wewnętrzna i zewnętrzna	zewnętrzna i wewnętrzna	zewnętrzna	zewnętrzna	zewnętrzna

Źródło: M. Trocki, *Organizacja projektowa*, s. 124.

dołącza się specjalną jednostkę – tzw. **biuro projektu** (*Project Management Office, PMO*). W zależności od zapotrzebowania pełni ona różne role związane z centralizacją i koordynacją kierowania podległymi jej projektami. Może spełniać rozmaite funkcje, począwszy od wsparcia na poszczególnych etapach zarządzania projektami, a skończywszy na bezpośrednim kierowaniu przedsięwzięciem.

Zestaw cech charakterystycznych projektu i wynikające z nich preferencje doboru odpowiedniej formy organizacji projektowej przedstawiono w tabeli 2. Zgromadzone tam informacje mogą ułatwić podjęcie właściwej decyzji co do formy organizacyjnej realizacji projektów w ramach różnych struktur organizacyjnych. Należy jednak pamiętać, że ma ono służyć jedynie jako narzędzie wsparcia dla decydentów, gdyż ostateczny wybór jest wypadkową wielu różnych okoliczności, także tych, które nie zostały ujęte w przedstawionym zestawieniu, choć praktyka wskazuje, że przedsiębiorstwa często definiują preferowane formy organizacji projektów jako standard dla własnych przedsięwzięć podobnego typu i zakresu.

Podsumowanie

Rozwiązania z zakresu organizacji projektowej dotyczą statycznego wymiaru zarządzania. Opisują one sposoby i formy realizacji projektów pod kątem ich umiejscowienia w strukturze instytucji, realizującej (realizujących) projekt. Prawidłowy wybór formy organizacji projektu przyczynia się do jego sukcesu poprzez m.in. minimalizację problemów występujących na styku projektu oraz działalności powtarzalnej, z punktu widzenia komunikacji pomiędzy członkami zespołu projektowego a instytucją, kwestiami podległości organizacyjnej poszczególnych pracowników projektu (dualizm zarządzania) czy przepływem informacji, wiedzy, środków finansowych i innych zasobów do i z projektu.