



PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ
I ZARZĄDZANIE

XVI

ZESZYT

5

TOM

II

CZĘŚĆ

REDAKCJA:

Ewa Stroińska | Łukasz Sułkowski

Determinanty zarządzania projektami i procesami w organizacji

Całkowity koszt wydania Zeszytu 5, części II
sfinansowany ze środków Społecznej Akademii Nauk

Zeszyt recenzowany

Redaktorzy naukowci: Ewa Stroińska, Łukasz Sułkowski

Korekta językowa: Karolina Martin, Dominika Świech

Skład i łamanie: Tomasz Jermalonek

Projekt okładki: Marcin Szadkowski

© Copyright by Społeczna Akademia Nauk

ISSN: 1733–2486

Wydawnictwo
Społecznej Akademii Nauk
ul. Kilińskiego 109, 90–011 Łódź
42 676 25 29, w. 339, e-mail: wydawnictwo@spoleczna.pl

Wersja drukowana wydania jest wersją podstawową

Druk i oprawa: Mazowieckie Centrum Poligrafii,
ul. Słoneczna 3C, 05–260 Marki, www.c-p.com.pl; biuro@c-p.com.pl

Spis treści

Wstęp	5
Janusz Marek Lichtarski, <i>Wybrane dylematy strategicznego zarządzania projektami w organizacjach</i>	7
Barbara Kamińska, <i>Management in Process – Oriented Organizations</i>	17
Iwona Łapuńska, Iwona Pisz, Katarzyna Marek-Kołodziej, <i>Pragmatyzm krzywych uczenia się i doświadczeń w aspekcie organizacji projektowych</i>	29
Małgorzata Baran, Monika Kłos, Jacek Strojny, <i>Nowoczesne modele kształcenia Lifelong Learning testowane w uczelniach wyższych w ramach projektów innowacyjnych</i>	43
Iwona Pisz, Iwona Łapuńska, <i>Systemy wczesnego ostrzegania w realizacji projektów</i>	55
Małgorzata Bartosiak, <i>Kształcenie kadr dla gospodarki rozwijającej się</i>	67
Małgorzata Krajewska-Nieckarz, <i>Czynnik ludzki a sukces i ryzyko przedsięwzięć projektowych, realizowanych w sektorze publicznym</i>	83
Jacek Strojny, Małgorzata Baran, Monika Kłos, Bożena Klimczak, <i>Techniki zarządzania zasobami ludzkimi w projekcie</i>	99
Katarzyna Marek-Kołodziej, Iwona Łapuńska, <i>Badanie efektywności zespołów projektowych według modelu Belbina na przykładzie dużych projektów budowlano–montażowych</i>	113

Justyna Trippner-Hrabi, Ewa Stroińska, <i>Wykorzystanie zespołów w działaniach outsourcingowych</i>	127
Agnieszka Ulfik, <i>Analiza dokumentów strategicznych w kontekście wdrażania Krajowej polityki miejskiej.....</i>	139
Aleksandra Radziszewska, <i>Wykorzystanie wiedzy e-konsumentów w zarządzaniu procesami innowacyjnymi</i>	151
Tomasz Trojanowski, <i>Projektowanie działalności promocyjnej w koncepcji zrównoważonej</i>	163
Maja Żychlewicz, <i>Komunikacja działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu a kreowanie wizerunku firmy przez polskie przedsiębiorstwa</i>	173
Arkadiusz Malkowski, <i>Competitive Border Region Theory and Practice</i>	183
Małgorzata Baran, Monika Kłós, Jacek Strojny, <i>Kultura projektowa w procesie zarządzania projektami na uczelniach wyższych – wyniki badania</i>	191

Wstęp

Zarządzanie projektami i procesami staje się współcześnie jednym z popularnych narzędzi wspierających procesy zarządzania w wielu przedsiębiorstwach. Powodzenie i sukces projektu w dużej mierze zależą od jakości kapitału ludzkiego, zaangażowanego w proces jego realizacji. Jednakże obok tego czynnika bardzo ważny wkład w realizację zarządzania projektami ma wymiar ekonomiczny, organizacyjny i sprawnościowy. Muszą powstać odpowiednie rozwiązania proceduralne, które umożliwią zarówno wdrożenie, jak i sprawne realizowanie projektu, tak aby przynosił on odpowiednie korzyści i był rentowny dla przedsiębiorstwa. Przegląd literatury przedmiotu oraz liczne obserwacje praktycznych dokonań związanych ze specyfiką realizowania projektów wskazują na potrzebę upowszechniania wiedzy i dobrych praktyk z omawianego obszaru. Dzięki zdobytym informacjom możliwe staje się sformułowanie lub modyfikowanie kluczowych rozwiązań w zakresie zarządzania projektami w przedsiębiorstwie.

Uwzględniając potrzebę zdobywania wiedzy dotyczącej ekonomicznych i sprawnościowych aspektów realizowania projektów i zarządzania nimi, przygotowano niniejszy zbiór artykułów. Podjęto w nich próbę przedstawienia i analizy takich zagadnień, jak:

- specyfika organizowania i realizowania projektów,
- doskonalenie procesów zarządzania projektami,
- znaczenie zasobów ludzkich i zespołów w zarządzaniu projektami,
- praktyczne rozwiązania zarządzania projektami i inne.

Artykuły zamieszczone w publikacji są zarówno teoretyczną, jak i empiryczną refleksją autorów związaną z projektami i procesem zarządzania nimi.

Dziękujemy wszystkim autorom za istotny wkład w proces dzielenia się wiedzą, niezbędną do realizacji, wdrażania zmian i modernizacji projektów oraz procesu zarządzania projektami.

Mamy nadzieję, że lektura zgromadzonych artykułów przyczyni się do zwiększenia zainteresowania analizowaną problematyką zarówno w wymiarze analitycznym, jak i prakseologicznym przez środowisko naukowe, jak i zarządcze.

*Ewa Stroińska
Łukasz Sułkowski*

Janusz Marek Lichtarski
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wybrane dylematy strategicznego zarządzania projektami w organizacjach

Selected Dilemmas of Strategic Project Management in Organizations

Abstract: Project management is growing rapidly both as a sub-discipline in the management sciences, as well as an area of management practices. Presently many researchers and practitioners focus not only on effective management of single projects but also on the multi-project environment, project management maturity and strategic project management. The purpose of this paper is to present a few dilemmas concerning the construction of project management system in the organization at strategic level, e.g. traditional vs adaptive approach to planning, project methodologies vs ad hoc activities, or universal vs individually adjusted PM tools.

The problem is presented as an antinomy. It is worth noting that the role of the antinomy in the management sciences is growing in the increasing complexity and uncertainty of environment.

The text is rather a kind of a theoretical reflection on assumptions, rules and directives applicable to the construction of strategic project management system, based on studies of domestic and foreign literature, and the results of interviews with project managers.

Key-words: strategic project management, project management maturity, dilemmas.

Wprowadzenie

Zarządzanie projektami rozwija się niezwykle dynamicznie zarówno jako subdyscyplina w naukach o zarządzaniu, jak również jako obszar praktyki zarządzania. W teorii i w praktyce można zaobserwować swoistą ewolucję tego podejścia, polegającą na zmianie obiektu zainteresowania badaczy i praktyków – od koncentracji na skutecznym zarządzaniu pojedynczym przedsięwzięciem do zarządzania wiązką projektów (portfelem, programem) w sposób całościowy i systemowy, przy uwzględnieniu m.in. takich aspektów jak standaryzacja narzędzi i działań projektowych, centralne planowanie i alokacja zasobów, kształtowanie odpowiednich relacji między projektami (współpraca, konkurencja, kooperacja), rozwój i wymiana wiedzy w projektach czy powiązanie celów projektów ze sobą i ze strategią (celami) organizacji [Roberts 2012]. Takie poszerzone ujęcie obejmuje najważniejsze kwestie dotyczące budowy systemu zarządzania projektami w organizacji i jest określane mianem strategicznego zarządzania projektami.

Celem niniejszego opracowania jest przybliżenie kilku wybranych dylematów dotyczących budowy systemu zarządzania projektami w organizacji na poziomie strategicznym. Przedstawione dylematy wybrano spośród wielu problemów, które rozwiązać musi naczelne kierownictwo organizacji, aby umożliwić skuteczną i sprawną realizację projektów. Wyboru trzech opisanych w dalszej części opracowania dylematów dokonano na podstawie wywiadów z menedżerami i koordynatorami projektów – przedstawione w tekście problemy były najczęściej sygnalizowane przez badanych i opisywane jako najtrudniejsze do rozstrzygnięcia¹.

Wybrane dylematy przedstawione zostały w formie istniejących w naukach o zarządzaniu antynomii². Warto zauważyć, że rola antynomii w zarządzaniu rośnie w obliczu coraz większej złożoności i niepewności otoczenia. Założenia i wytyczne o charakterze antynomii i paradoksów stają się ważnymi, niemal fundamentalnymi zasadami zarządzania w rzeczywistości określanej przez autorów jako burzliwe czasy, wiek paradoksu czy era chaosu [Drucker 1995, Handy 1996; Peters 1989].

W tekście ukazano również istotę, główne cechy i czynniki rozwoju strategicznego zarządzania projektami jako podstawę dla dalszych rozważań. Tekst jest raczej teoretyczną refleksją nad założeniami, zasadami i dyrektywami dotyczącymi budowy systemu zarządzania projektami, bazuje na studiach krajowej i zagranicznej literatury przedmiotu, a także na wynikach wywiadów z kierownikami projektów.

¹ Badanymi byli słuchacze trzech edycji studiów podyplomowych Project Management i uczestnicy szkoleń z zakresu zarządzania projektami, pełniący funkcje kierowników i koordynatorów projektów. Wywiady prowadzone były w okresie 05.2013-06.2014.

² Podejście antynomiczne propagowali m.in. przedstawiciele szkoły prakseologicznej, wskazując na parę przeciwstawnych postulatów, odnoszących się m.in. do podziału pracy (specjalizacja – kumulacja), wydatkowania energii (aktywizacja – minimalizacja interwencji), momentu podjęcia działania (antycypacja – kunktacja) oraz poziomu wykorzystania zasobów (pełne wykorzystanie zasobów – zachowanie określonego poziomu rezerw) [Zieleniewski 1967].

Strategiczne zarządzanie projektami – istota i rozwój podejścia

Zarządzanie projektami rozwinęło się w odpowiedzi na potrzebę skutecznej realizacji nietypowych i nowatorskich przedsięwzięć, w sytuacji, gdy tradycyjne podejścia i metody zarządzania przestały być wystarczające [Cleland, Ireland 1999; Lock 2009; Pawlak 2006]. Początkowo podejście projektowe znajdowało zastosowanie przede wszystkim w przemyśle zbrojeniowym, w produkcji i w usługach o charakterze jednostkowym, jak np. przemysł stoczniowy, lotniczy czy budownictwo. Obecnie podejście projektowe coraz częściej stosowane jest w podmiotach prowadzących działalność na skalę masową, wówczas projektami nie są pojedyncze produkty, ale ich modele lub serie, np. model samochodu czy kolekcja odzieży. Warto zauważyć również, że zarządzanie projektami rozwija się w organizacjach nie tylko w ramach ich działalności podstawowej, ale także w obszarze działalności badawczo-rozwojowej, wdrożeniowej czy inwestycyjnej. Wykorzystywane jest we wszystkich tych obszarach, w których pojawia się potrzeba realizacji złożonych, kompleksowych i nietypowych przedsięwzięć, charakteryzujących się wysokim ryzykiem niepowodzenia. Możliwości zastosowania tego podejścia we współczesnych organizacjach są więc bardzo szerokie.

Początkowo w nurcie projektowym koncentrowano się na zapewnieniu skuteczności realizacji pojedynczych przedsięwzięć (skuteczność rozumiana była jako realizacja przedsięwzięcia w ramach tzw. trójkąta ograniczeń). Z czasem okazało się, że takie podejście nie wystarcza i należy przyjąć nieco szerszą optykę, a mianowicie zarządzania portfelem lub programem projektów. W szerszym, strategicznym spojrzeniu uwzględnia się zatem nie tylko parametry pojedynczego projektu, ale także jego powiązania z innymi przedsięwzięciami, wpływ na funkcjonowanie organizacji jako całości, możliwość wykorzystania jednolitych metod i narzędzi oraz wspólnego wsparcia informatycznego dla wszystkich projektów, wymiany wiedzy i doświadczeń oraz organizacji wspólnych szkoleń dla pracowników uczestniczących w realizacji różnych projektów. Porównanie operacyjnego i strategicznego zarządzania projektami przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Operacyjne i strategiczne zarządzanie projektami

OPERACYJNE ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI	STRATEGICZNE ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI
– obiektem zarządzania jest pojedynczy projekt/pojedyncze projekty, – dążenie do optymalizacji w skali pojedynczego projektu, – krótkookresowy horyzont, – dobór najbardziej skutecznych narzędzi i systemów do danego projektu, – pozyskiwanie wiedzy i korzystanie z niej na potrzeby projektu, – jest domeną menedżerów projektów.	– obiektem zarządzania jest zbiór projektów (portfel lub program), – dążenie do optymalizacji w skali całej organizacji, – długookresowy horyzont, – standaryzacja narzędzi zarządzania projektami i wsparcia IT w organizacji, – rozwój i wymiana wiedzy i doświadczeń pomiędzy zespołami projektowymi, – jest domeną naczelnego kierownictwa.

Źródło: Opracowanie własne.

Należy zaznaczyć, że rozwój strategicznego zarządzania projektami nie oznacza rezygnacji z tradycyjnego podejścia. Aby osiągać sukcesy, nadal konieczne jest sterowanie podstawowymi parametrami pojedynczych projektów. Podejścia te są więc komplementarne i dotyczą innych poziomów zarządzania. Podejście operacyjne koncentruje się na zapewnieniu skuteczności realizacji pojedynczych projektów i jest domeną kierowników projektów, natomiast strategiczne podejście skupia uwagę na ogóle działalności projektowej w organizacji i jest domeną naczelnego kierownictwa lub biura zarządzania projektami, jeśli taka komórka została w organizacji utworzona i ma odpowiedni status.

Dylematy podejścia projektowego na poziomie strategicznym

Na poziomie zarządzania pojedynczymi projektami dylematy decyzyjne dotyczą przede wszystkim kwestii związanych z parametrami ujętymi w trójkącie ograniczeń, tj. zakresu, czasu, kosztu i jakości. Zgodnie z założeniami tej koncepcji nie jest możliwa jednoczesna optymalizacja wszystkich zmiennych opisanych na wierzchołkach, co rodzi konieczność dokonywania wyborów pomiędzy nimi.

Kadra zarządzająca najwyższego szczebla przyjmuje (a przynajmniej powinna) nieco szerszą perspektywę i jest odpowiedzialna za rozwój całego systemu zarządzania projektami w organizacji. Wiąże się to z koniecznością podejmowania trudnych decyzji i rozwiązywania złożonych problemów. Chodzi między innymi o udzielenie odpowiedzi na następujące pytania:

- w jaki sposób należy powiązać cele projektów z celami strategicznymi firmy?
- jaki typ struktury organizacyjnej będzie najbardziej sprzyjał realizacji projektów?
- jaki powinien być zakres i stopień szczegółowości planowania projektów?
- czy wspierać realizację projektów metodami, a jeśli tak, to jakimi?

- czy dążyć do standaryzacji narzędzi stosowanych do planowania, realizacji i kontroli projektów, czy dostosowywać je do specyfiki poszczególnych projektów?
- w jaki sposób zapewnić odpowiednie wsparcie IT dla działalności projektowej?
- w jaki sposób ukształtować relacje i stopień powiązań między projektami (czy i na ile zapewniać ich autonomię)?

W dalszej części opracowania wskazano na trzy wybrane dylematy (antynomie), dotyczące między innymi sposobu planowania projektów (podejście planistyczne vs adaptacyjne), wykorzystania metodyk w zarządzaniu projektami (metodyki vs działania ad hoc) oraz poziomu standaryzacji stosowanych narzędzi zarządzania projektami (uniwersalizm vs indywidualne dostosowanie).

Podejście planistyczne vs adaptacyjne

Pierwszy z opisywanych dylematów dotyczy sposobu i stopnia szczegółowości planowania celów i zakresu projektu. Może być ono realizowane w ujęciu planistycznym (tradycyjnym) lub adaptacyjnym (dynamicznym). Jest to trudny problem dla zarządzających, ponieważ z jednej strony silnie akcentowana jest konieczność precyzyjnego zdefiniowania projektu, jego celów i głównych parametrów (zakres, czas, koszt, jakość) oraz przygotowania rzetelnego i konkretnego planu poprzedzającego realizację projektu [Lewis 2007; Kerzner 2006]. Z drugiej strony, z uwagi na niepowtarzalność i nieprzewidywalność, projekty wymagają dużej elastyczności, dostosowywania się do zmieniających się warunków i podejmowania działań ad hoc. Przywołane podejścia są więc w swojej naturze przeciwstawne. A.J. Shenhar i D. Dvir stwierdzają, że w początkowych stadiach rozwoju podejścia projektowego nie było takiego dylematu, ponieważ domino wało wówczas podejście planistyczne, a ujęcie adaptacyjne rozwinęło się znacznie później [Shenhar i Dvir 2007]. Opisywany dylemat ma więc związek z sygnalizowaną wcześniej ewolucją podejścia projektowego.

Potrzeba jasnego definiowania i szczegółowego planowania w projektach wynika z ich niepowtarzalnego charakteru. Jeżeli po raz pierwszy przystępujemy do realizacji danego przedsięwzięcia, nie mając wcześniejszych doświadczeń i wzorców, to rośnie potrzeba dokładnego zaplanowania i przygotowania działań, a plan odgrywa większe znaczenie niż w działalności powtarzalnej/procesowej [Lewis 2007, Pawlak 2006]. Znaczenie planowania w podejściu projektowym przejawia się m.in. w istnieniu rozbudowanego instrumentarium planistycznego, obejmującego m.in. takie narzędzia jak wykresy Gantta czy techniki CPM i PERT [Wren 2003; Kerzner 2006; Frame 2001].

Z kolei potrzeba elastycznego dokonywania zmian podyktowana jest trudnością lub brakiem możliwości przewidywania przyszłych warunków działania. Znajduje ona wyraz w adaptacyjnym podejściu do zarządzania projektami. W podejściu tym nie neguje się potrzeby planowania projektu w ogóle, ale pla-

nowanie to ma mniejsze znaczenie dla powodzenia przedsięwzięcia i inną formę niż w podejściu tradycyjnym: jest bardziej ogólne oraz mniej rozbudowane i sformalizowane [Vanhoucke 2012]. Należy również pamiętać, że wraz ze zmianą sposobu planowania w projektach zmianie ulega również podejście do realizacji pozostałych funkcji zarządzania, tj. organizacji pracy, kierowania zespołem projektowym i kontroli. Porównanie tradycyjnego i adaptacyjnego podejścia do zarządzania projektami przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Tradycyjne i adaptacyjne podejście do zarządzania projektami

Podjęcie	Tradycyjne	Adaptacyjne
Cele projektu	Wykonanie prac na czas, zgodnie z budżetem i wymaganiami	Osiągnięcie efektów biznesowych, spełnienie wielorakich kryteriów
Plan	Zbiór zadań wykonywanych tak, jak zostały zaplanowane po to, by spełnić wymagania	Przygotowanie i realizacja procesu, aby osiągnąć zamierzone cele i efekty biznesowe
Planowanie	Na początku projektu (etap inicjacji)	Na początku projektu i w trakcie, jeśli zajdzie taka potrzeba
Podejście menedżerów	Sztywne, skupione na realizacji planu początkowego	Elastyczne, zmienne, adaptacyjne
Praca (zadania)	Przewidywalne, pewne, liniowe, proste	Nieprzewidywalne, niepewne, nieliniowe, złożone
Wpływ otoczenia na projekt	Niewielki, względnie stały i przewidywalny, niezmienny po uruchomieniu projektu	Znaczący, oddziałuje na projekt w wyniku jego realizacji, zmienny i nieprzewidywalny
Kontrola w projekcie	Identyfikuje odchylenia od planu i przywraca na wyznaczony kurs	Identyfikuje zmiany w otoczeniu i dostosowuje do nich plany
Rozróżnianie projektów	Wszystkie projekty są takie same	Projekty różnią się między sobą
Styl kierowania	Jedno uniwersalne podejście wspólne dla wszystkich zespołów	Elastyczne podejście, jeden styl nie pasuje do wszystkich zespołów

Źródło: [Shenhar, Dvir 2007, s. 11].

Przedstawione podejścia mają charakter antynomiczny, a zadaniem kierownictwa organizacji jest znalezienie odpowiedniego rozwiązania tego dylematu, poprzez dostosowanie stopnia szczegółowości planów, harmonogramów i budżetów do specyfiki i wielkości przedsięwzięcia, charakteru organizacji i panujących warunków.

Metodyki vs działania ad hoc

Kolejny dylemat związany jest z porządkowaniem i ujednolicaniem działań projektowych przy pomocy metodyk i standardów. Z jednej strony w projektach istnieje potrzeba standaryzacji działań i ujednolicania stosowanych narzędzi, z drugiej zaś strony akcentowana jest potrzeba podejmowania działań niestandardowych – wykazywania kreatywności, swobody w działaniu, wykraczania poza utarte schematy itd. Podstawą drugiego z wymienionych podejść jest zało-

zenie, że niestandardowe problemy należy rozwiązywać w nietypowy sposób. Jest to więc kolejny obszar problemowy o charakterze sprzeczności.

Porządkowaniu i standaryzacji działań projektowych służą przede wszystkim metodyki i standardy zarządzania projektami, które najogólniej podzielić można na:³

- metodyki ogólne, np. Prince2, PMBoK, PCM i TenStep Project Management,
- metodyki branżowe, np. Scrum w branży IT czy PRiSM w sektorze budowlanym,
- metodyki wewnętrzne, opracowywane przez duże podmioty na własny użytek, np. NASA, IBM czy Philips.

Rosnąca popularność metodyk zarządzania projektami świadczy o potrzebie porządkowania działań projektowych, a ich wielość i zróżnicowanie potwierdza niemożność wypracowania jednej uniwersalnej i powszechnie stosowanej metodyki zarządzania projektami.

Po przeciwnej stronie standaryzacji działań projektowych znajduje się potrzeba zapewnienia swobody działania, braku sztywnych wzorców i wytycznych, a co za tym idzie podejmowania nietypowych działań i rozwiązywania problemów w sposób nieszablonowy [Kousholt 2007]. Potrzeba ta wydaje się tym silniejsza, im bardziej nowatorski charakter ma przedsięwzięcie i im mniej przewidywalne jest otoczenie projektu. Niektórzy autorzy podkreślają zbyt małą elastyczność podejścia do zarządzania projektami, bazującego na metodykach, co dało podstawy do powstania i rozwoju takich koncepcji jak podejście intuicyjne czy ekstremalne zarządzanie projektami (XPM – eXtreme Project Management) [DeCarlo 2004]. Zwolennicy tych podejść podkreślają, że ze względu na cechy projektu, takie jak unikatowość, złożoność, interdyscyplinarność i wysoki poziom ryzyka, nie należy zbyt mocno koncentrować się na wzorcach działań, regulach i standardach. Ogranicza to ich zdaniem swobodę działania i kreatywność członków zespołu projektowego, a przez to zmniejsza szanse powodzenia realizacji przedsięwzięć innowacyjnych, wysoce ryzykownych i przełomowych (*high risks, high change projects*) [Wysocki 2011].

Uniwersalizm vs dostosowanie narzędzi

Ostatni z przedstawionych dylematów dotyczy warstwy narzędziowej zarządzania projektami i polega na poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie: czy należy dążyć do wdrażania i rozwoju uniwersalnych narzędzi zarządzania projektami, wspólnych dla wszystkich projektów, powszechnie znanych i popularnych, czy różnicować je i dostosowywać do potrzeb poszczególnych projektów. Z jednej strony bowiem akcentowana jest potrzeba stosowania uniwersalnych narzędzi [Kerzner 2005; Heynes 2002] i wspólnego wsparcia informatycznego w skali organizacji, z drugiej zaś jest potrzeba dopasowania stosowanych narzędzi do wielkości, specyfiki i czasu trwania projektu oraz cech otoczenia, w którym jest realizowany [Lientz, Rea 2002].

³ Zbliżony podział przedstawia M. Trocki, wyróżniając dodatkowo tzw. metodyki autorskie [Trocki 2011].

Za stosowaniem uniwersalnych narzędzi i powszechnie dostępnego oprogramowania przemawiają przede wszystkim argumenty związane ze znajomością tych narzędzi przez osoby zarządzające projektami i biorące udział w ich realizacji. Stosowanie uniwersalnych i powszechnie znanych narzędzi pozwala na szybkie wprowadzanie nowych pracowników do projektu, nie ma bowiem potrzeby opanowywania umiejętności związanych z posługiwaniem się nowymi narzędziami czy oprogramowaniem. Korzystanie z uniwersalnych rozwiązań ułatwia także komunikację z otoczeniem projektu i współpracę z innymi podmiotami, co okazuje się szczególnie ważne w projektach międzyorganizacyjnych. Są to podstawowe zalety popularnych narzędzi zarządzania projektami, takich jak np. listy kontrolne, tablice kompetencyjne (projektowe), wykresy Gantta, techniki CPM i PERT oraz najbardziej znanych narzędzi informatycznych, jak MS Project, Onepoint Project, Primavera itp. Standardowe rozwiązania w zakresie wsparcia informatycznego są również mniej kosztowne, zarówno w fazie wdrażania, jak i eksploatacji.

Z drugiej strony realizacja nietypowych przedsięwzięć rodzi potrzebę tworzenia i rozwoju narzędzi zindywidualizowanych, dostosowanych do specyfiki projektu i kontekstu sytuacyjnego. Chodzi o możliwość wyboru odpowiedniej kompilacji najbardziej potrzebnych elementów z różnych narzędzi, dostosowania ich i zbudowania własnego pakietu narzędziowego „uszytego na miarę” faktycznych potrzeb. To właśnie dobre dostosowanie do faktycznych potrzeb projektu jest główną zaletą podejścia zindywidualizowanego. Z kolei do słabych stron indywidualizacji narzędzi należą: znaczny wysiłek i koszt związany z przygotowaniem i adaptacją narzędzi do potrzeb danego projektu, dłuższy czas wprowadzenia tego rodzaju narzędzi, brak znajomości tych narzędzi przez osoby z zewnątrz (co utrudnia pozyskiwanie specjalistów z otoczenia i współpracę z innymi podmiotami), a także zazwyczaj wyższe koszty eksploatacji i rozwoju zindywidualizowanego wsparcia informatycznego.

Podsumowanie

Rozwiązywanie złożonych problemów i podejmowanie skomplikowanych decyzji, zarówno na poziomie operacyjnym, jak i strategicznym, wpisane jest niejako w istotę zarządzania projektami. Decyzje i działania podejmowane na szczeblu strategicznym są niezwykle ważne, ponieważ wpływają na skuteczność i efektywność projektów w skali całej organizacji. W tym przypadku nie chodzi tylko o obecne przedsięwzięcia, ale także przyszłe, dla realizacji których obecnie tworzone są warunki (środowisko).

Do najważniejszych dylematów strategicznego zarządzania projektami zaliczyć możemy między innymi:

- problem odpowiedniej szczegółowości planowania i elastyczności w realizacji przedsięwzięć, ujęty w antynomii: podejście planistyczne vs adaptacyjne,
- wsparcie metodami lub realizacja działań w sposób nieszablonowy,

- problem uniwersalizacji lub indywidualizacji stosowanych narzędzi zarządzania projektami.

Zadaniem naczelnego kierownictwa jest systematyczne dokonywanie analizy sytuacji i wdrażania takich rozwiązań, które umożliwią skuteczną i sprawną realizację różnego typu projektów w skali całej organizacji. Biorąc pod uwagę wielość i zróżnicowanie projektów z jednej strony, zaś z drugiej strony zakres i dynamikę zmian zachodzących w organizacji i otoczeniu, zadanie to może okazać się niezwykle trudne.

Jak już sygnalizowano we wprowadzeniu, w artykule przedstawiono jedynie wybrane dylematy dotyczące zarządzania projektami na poziomie strategicznym, najczęściej wskazywane przez kierowników i koordynatorów projektów. Autor ma oczywiście świadomość istnienia i znaczenia innych problemów, dotyczących między innymi aspektów technicznych, organizacyjnych czy personalnych realizacji projektów. Ograniczone ramy objętościowe artykułu nie pozwalają jednak na przybliżenie wszystkich tych dylematów i niejako wymuszają zastosowanie podejścia selektywnego. Warto podkreślić, że opisywany obszar jest niezwykle interesującym i szerokim polem badawczym dla przedstawicieli środowiska naukowego, zajmujących się problematyką zarządzania projektami i swoistym „poligonem doświadczalnym” dla praktyków zarządzania.

Bibliografia

- Cleland D.I., Ireland L.R. (1999), *Project Management. Strategic Design and Implementation*, McGraw-Hill, New York.
- Drucker P. (1995), *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Biblioteka Nowoczesności, Kraków.
- Frame J.D. (2001), *Zarządzanie projektami w organizacjach*. WIG-Press, Warszawa.
- Handy Ch. (1996), *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Heynes M (2002). *Project Management. Tools for Success*, Crisp Publications.
- Kerzner H. (2005), *Using the Project Management Maturity Model. Strategic Planning for Project Management*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey.
- Kerzner H. (2006), *Project Management. A Systems Approach To Planning, Scheduling And Controlling*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey.
- Kousholt B. (2007), *Project Management – theory and practice*. Narayana Press, Copenhagen.
- Lewis J.P. (2007), *Fundamentals of Project Management*, AMACOM, New York.
- Lientz B.P., Rea K.P. (2002), *Project Management for the 21st Century*, Academic Press, London.

- Lock D. (2009), *Podstawy zarządzania projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Pawlak M. (2006), *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Peters T. (1989), *Thriving on Chaos. Handbook for a Management Revolution*, Pan Books, London
- Roberts P. (2012), *Strategic Project Management. Creating the Conditions for Success*, Kogan Page, London.
- Shenhar A.J., Dvir D. (2007), *Reinventing Project Management. The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation*, Harvard Business School Press, Boston.
- Trocki M. (red.) (2011), *Metodyki zarządzania projektami*, Bizarre, Warszawa.
- Wren A. (2003), *The Project Management A–Z. A Compendium of Project Management Techniques and How to Use Them*, Gower House, Aldershot.
- Wysocki R.K. (2011), *Executives Guide to Project Management. Organizational Processes and Practices for Supporting Complex Projects*, Wiley & Sons, Hoboken.
- Vanhoucke M. (2012), *Project Management with Dynamic Scheduling. Baseline Scheduling, Risk Analysis and Project Control*, Springer–Verlag, Heidelberg.
- Zieleniewski J. (1967), *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.

Barbara Kamińska
University of Social Sciences

Management in Process – Oriented Organizations

Abstract: Changes undergoing in companies over the last years are to a large extent connected with going from a traditional approach to a process approach in managing people. The process approach in business is predominantly a customer-focused concept seeking to optimally satisfy the customer needs. Doubtless the process approach in management is one of the most dynamic, nonetheless it does not constitute the opposite of a structural approach. The two approaches complement each other in many cases enabling an exhaustive description of an organizational set up. To enable the process approach to be implemented, appropriate reengineering methods are requested to be developed, among which human resource management seems to be crucial. In a process-oriented organization teamwork in employees activities is preferred, which requires frequently changes in ways of thinking not only of employees, but above all of the management. In this paper the issues described above are explored.

Key-words: human resource management, process approach, organizational culture.

Introduction

The process-oriented approach is an important direction in the organization and management of contemporary enterprises as it covers key processes being the centre of attention of managers and employees. It supplements the static view of the organization with the dynamic one. As a result, it contributes to increased elasticity and receptivity to changes in the entire organization. The process-oriented approach focuses on flexibility ensuring innovativeness and creativity, the key issue being to comprehensively solve the customer's problems. As op-

posed to the structural approach connected with the traditional model of management, the process-oriented one is a philosophy of thinking and work associated with the “new approach” to organization management. It should, however, be added that a change directed at processes entails many problems. One of them is people. The introduction of the process-oriented model to the organization requires changes in personnel management, too. That, in turn, is connected with the implementation of innovative solutions related to management methods. Regrettably, when introduced, innovations do not necessarily produce an intended effect. Sometimes the process of implementing new solutions ends in failure for both the enterprise and its employees. When introducing changes, managers have to take into account various challenges as well as the lack of understanding of the need for changes among employees. Therefore, in order to effectively implement process-oriented management, it is recommended that managers and other employees should be trained in change and quality management as well as the essence of processes in the organization. As already mentioned, the process-oriented approach is a dynamic approach to management but does not need to be completely opposed to the structural approach. In many cases, the approaches supplement each other allowing for a more complete description of the organization. Nevertheless, the process-oriented approach requires the appropriate development of management methods, including human resources management. In the process-oriented organization team work of employees is preferred. That often requires a change in the philosophy of thinking of employees and, first and foremost, of managerial staff. This article raises the above-mentioned issues.

Process-Oriented Organization

The process-oriented organization is such an organization where processes have been identified, maps of associated processes have been created, the system of process result measurement exists and the management process aimed at process improvement is being implemented [Pryka 2006].

Quite a detailed description of the process-oriented approach is also provided by K. P. McCormack and W.C. Johnson. They indicate the following elements characterizing the process-oriented approach [Adamczyk, Trzcieliński, on line, 13 November 2013]:

- the process approach that consists in perceiving the enterprise’s actions from the angle of processes, which may result in replacing the self-sufficient culture of organizational units with the culture of their cooperation;
- the process-oriented structure characterized by a reduced number of hierarchy levels, decentralization of power and presence of process teams and process owners;

- tasks in the process whose performance is entrusted to process teams and process owners;
- process management and process parameter measurement systems aimed at the regular improvement of processes;
- process-oriented culture characterized by cooperation of organizational units aimed at meeting customer needs, efficient internal and external communication, co-responsibility for tasks performed by teams as well as creativity.

The process-oriented approach, as one of the modern concepts of management, is widely used in practice. It is based on an assumption that actions should be optimized by simultaneously taking processes into account. A process is a natural indicator of achieving increased effectiveness of the contemporary organization. It consists of the dynamization of the organizational system and maximum use of value added providing elements as well as minimizing the share of ineffective ones. The process-oriented approach assumes perceiving departments of the organization as many processes that determine its success. Boundaries between different units are regarded as an obstacle to their effective flow. The main advantage of the process-oriented organization is the fact that processes create a dynamic image of the functioning of the whole organization and thus allow, to the largest extent, for rapid adaptive changes of the system in order to meet the requirements of the business world.

The process reflects the way in which the organization combines and adopts the course of its actions. That course shows the actual process of transforming input resources (raw materials, half-finished products, energy, information, knowledge) into products transferred to be further processed or delivered to final customers. The exit of one process often creates the entry to another. Processes are closely connected with one another and affect one another [Haffer 2011].

The process-oriented approach shows clearly that actions of the organization have to contribute to increasing customers' satisfaction through fulfilling their requirements. The meeting of a goal has to be associated with identifying connections among actions performed in the organization and customers' requirements in all processes rather than merely at the stage of the final result. The identification of processes within the organization enables easier monitoring, acquisition of data on the functioning of the organization and improvement.

Paradigms of New Management

Process-oriented management is a new paradigm of management. It can be considered relatively new as it dates back to World War II – the implementation of “war” economy solutions – the so called operations research in the “civilian” economy, i.e. the analysis and precise identification of phenomena and processes taking place in the organization, initially solely in production enterprises; the

carrying out of a given process in the organization (enterprise) in order to fully meet its goals. Process-oriented management is the constant verification and streamlining of processes through adjustments when achieved results differ from what has been planned. Effectiveness in process-oriented management depends on the orientation change in the organizational structure consisting in transition from the vertical to horizontal structure. That structure improves both communication within the organization and information flow [Nowosielski 2009]. It, however, entails a lot of alterations. The process-oriented approach requires the redefinition of orientation in the management in many areas.

Contemporary literature states that managers of the process-oriented organization are regarded as pillars and architects of organizational competitiveness combining people, capabilities and resources. They are required to possess a set of skills allowing them to meet the new paradigm that assumes the flattened hierarchy, reduced control and increased responsibility. Factors related to personnel motivation ought not to be neglected, either. They include a broadly understood training system that develops abilities to share knowledge and information because the concept of team work – emphasizing mutual support and decision-making in the process-oriented organization approach – negates competition among specific units.

At this point, it should be added that the principles of the new management paradigm underline some specific issues managers should focus on. Those include [Grudzewski 2006]:

- Value creation – the value added is the major social duty of the enterprise,
- Quality – Quality as the fundamental requirement that determines competitiveness,
- Responding – Responding to changes in the external environment and customers' expectations,
- Agility – Flexibility in communication and operations,
- Innovation – Nurturing new ideas, using people's creativity and enthusiasm,
- Integration – Integration of the technology portfolio to achieve competitive advantage,
- Team spirit – Creating and developing decentralized, multi-functional and multi-disciplinary teams in the enterprise.

The latter shows that the permanent element of the process-oriented organization is building teams in order to carry out processes. The essence of the teams' operations is the fast and independent assessment of contract attractiveness in a given area of activity as well as fast response through decision-making and action-taking.

Evolution of the Organizational Structure Oriented towards Processes

The evolution of the traditional organization in the direction of the process-oriented one seems to be unavoidable as it is the effect of the stage of civilization transformations and response to practical needs. There are many proposals for changes. Almost all concepts assume a flexible system of internal relations in order to improve the transfer of knowledge among employees to fulfil the requirements of operations performed within processes. Thus, Grajewski defines the process-oriented organization as "...a system orienting relations among performers of its tasks towards actions encompassed by designed processes". He also emphasizes that the structure of the process-oriented organization combines elements of that system considering, first of all, processes rather than merely functions; hence, the organizational system, including its structure, should be transformed from the function- to the process-oriented one [Grajewski 2007].

Nevertheless, theory and, first and foremost, practice show that transition from the traditional to the process-oriented organization is not easy and requires many actions and involvement of employees. Researchers studying those issues state that it is a long-term process necessitating a step-by-step approach. An example of the concept of stages to go through on the path from the functional to the process-oriented organization is proposed by Muller and Rupper. First, they assume the development of the concept of processes; then – preparing future performers; and, finally, implementation of managerial and organizational structures [Grajewski 2007]. In turn, Brilman suggests three stages of transition. The first one takes into account the logic of processes based on functions and professional specialties, by introducing processes configured with the final customer in view, while operations within processes are entrusted to functional entities, which may often lead to role and task shifting among functions. The second stage is to build a matrix structure. Hence, a combination of specialty-related and process-related lines is created. The third stage is complete transition to the horizontal process-oriented structure.

The above-mentioned concepts show that process-oriented organizations arise from evolutionary structural changes as opposed to the radical changes of reengineering¹.

It should be stated, however, that irrespective of the transformation mode, many changes take place both inside the organization and in its relations with the external environment. The table below presents areas of changes entailed by transition towards the process-oriented organization.

¹ More: M. Hammer, J. Champy, 1996, 1999, 2003.

Table 1. Transformation of the functional organization into the process-oriented one

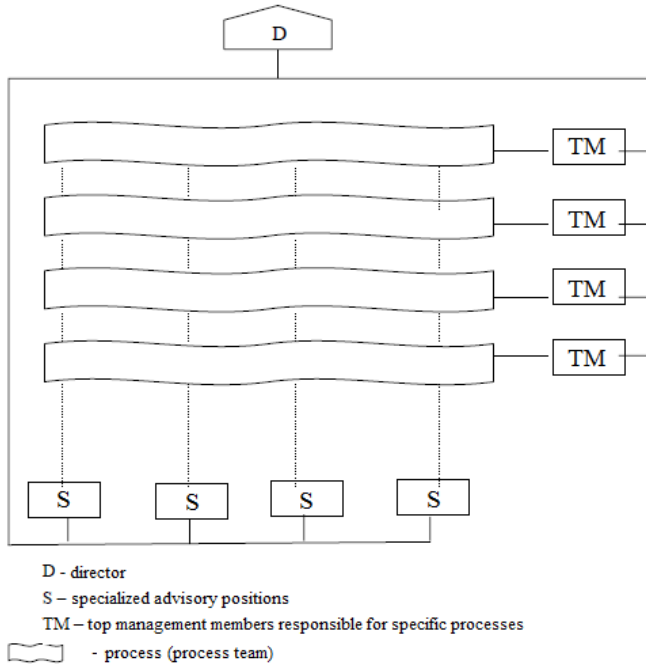
Structural characteristics	Functional organization	Process-oriented organization
Specialization	Identified function as a basis for unit classification Skill improvement related to standardizing operations with the limited scope of impact	Economic processes as a basis for creating interdisciplinary teams Improvement of interdisciplinary performance skills
Hierarchy	Formal, multi-level authority Domination of authority relations over cooperation Real responsibility difficult to determine	Domination of horizontal relations over hierarchical ones Process owner replaces the previous functional manager Responsibility for actual performance, degree of meeting needs (customer satisfaction)
Centralization	Decision-making authority associated with the formal position in the hierarchy Picture of the whole is attained at the top of the authority pyramid	Delegation of authority to process managers Independence of performers in creating the structure of processes
Formalization	Activity of employees oriented towards actions following formally established procedures Relatively long petrification of operating principles associated with high costs of change	Activity of employees oriented towards seeking effective performance procedures Activity mode adjusted to customer needs that can be satisfied

Source: Grajewski 2007.

According to the author, the change may discount the synergy effect but only provided it concerns all the above-mentioned parameters. The diagram below presents the model of the process-oriented structure. It assumes the configuration of processes connected with types of undertakings rather than

functions. That concerns both undertakings related to production and actions supporting it.

Diagram 1. Design of the process-oriented organization structure

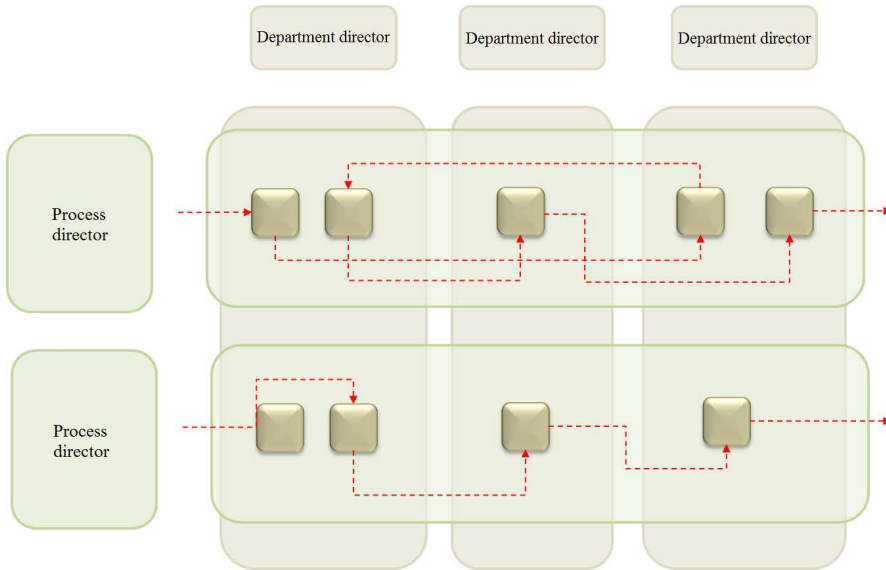


Source: Grajewski 2007.

As it can be seen, the presented structure provides conditions for optimizing the use of the intellectual and performance potential where it is needed most. In that case, it is important for employees to belong to specific teams. It is a well-known fact that the effective use of the organization's potential leads to cost optimization as well as improved internal transfer of knowledge among various areas of its operations.

When observing the above in practice, it should be added, however, that pure process-oriented solutions are rare in Polish enterprises, while solutions combining functions with processes are very common [Grajewski 2007].

Diagram 2. The structure project connecting functions with processes

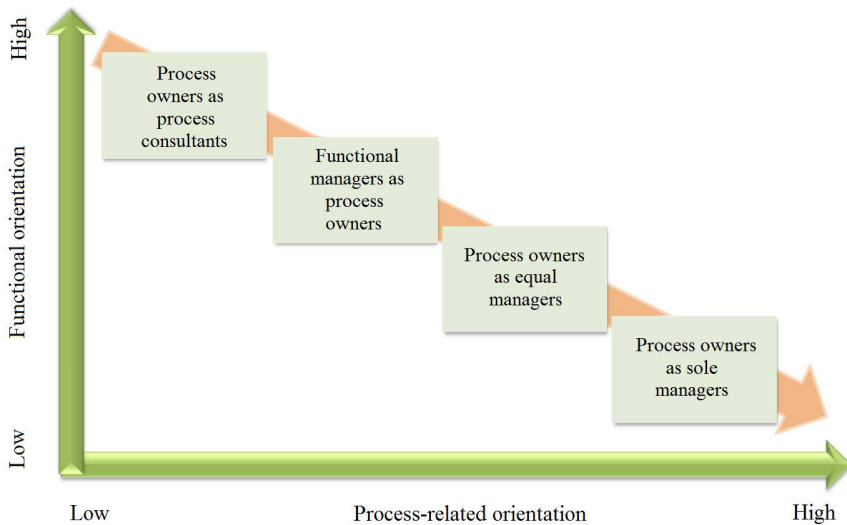


Source: <http://martyna-kozłowska.pl>.

The design shows the two-level system of the functioning of the organization and the system of two relations, similar to the matrix structure. In that case, however, there is a significant difference, particularly in the scope of relations. In the vertical system, directors of functional departments are still in charge but, for example, authority to reward and punish depending on performance in the vertical dimension is considerably reduced and focuses on the development of employee skills, assignment of tasks and meeting partial indicators of processes. On the other hand, in the horizontal system directors/managers of processes are in charge and their authority is connected with fulfilling indicators for entire processes and their improvement [<http://martyna-kozłowska.pl>].

As shown by the above structure models (Diagrams 1 and 2), process owners can hold various positions in the organizational structure. From process consultants having almost no process-related decision-making powers to process managers directly subordinate to the board of directors and answerable to it in the scope of goal meeting, process effectiveness and resources. Diagram 3. Solutions of the placement process owners in the organization.

Diagram 3. The project of process owners' placement in the entrepreneurship



Source: <http://martyna-kozlowska.pl>.

Assuming that, in consecutive phases, process owners become responsible for more and more actions and duties arising from their assignment to a process, it is worth considering delegation of rights and duties to employees who carry out the process. The delegation allows to relieve managers and, simultaneously, involve other employees in carrying out the process. Awareness of the fact that all process members work and create for the customer without whom the enterprise cannot exist is extremely important because one of the factors determining improved customer satisfaction is the culture of cooperation.

Culture of the Process–Oriented Organization

Although it is not a quasi–physical phenomenon that yields itself to direct observation, organizational culture exerts an enormous impact on processes occurring in the organization [Brocke, Sinnl 2011]. It is often defined as the model of basic assumptions developed/discovered by organization members because it is the element of management that is most closely connected with the human. Sikorski lists three functions of organizational culture which most fully reflect its role in the organization, namely [Sikorski 2002]: *integration* – culture maintains the organization as a whole as it expresses what is common to it; *perception* – consisting primarily in the manner of perceiving the group's environment and the sense of social functioning within the group; *adaptation* – thanks to which developed models of responding to changes exist. Undoubtedly,

changes entailed by transition from the traditional organization to the process-oriented one are profound. Differences lie, for example, in team work connected with widened subjectivity and considerable flattening of the hierarchy of power, which, in turn, requires a change in work culture. Therefore, it is assumed that the building of organizational culture in the process-oriented organization calls for the subjective treatment of employees irrespective of their roles in the organization. Such an approach requires time to plan actions, explain reasons for them and hold many team meetings as well as maintain good communication. Research proves that relations among employees that are shaped by processes have a considerable impact on eliminating autonomous attitudes and facilitate understanding of the influence of the team on results achieved by the organization [Somerville, Elliott 2011]. Working in the process-oriented organization provides favourable conditions for the transfer of knowledge among its members and thus requires effective knowledge management that supports the intellectual development of employees. That is why it is so important to promote horizontal communication, create the atmosphere of mutual trust, transfer permanent powers to employees, orient managers towards performing supportive functions etc. Simultaneously, it should be borne in mind that it is the customer who is the major indicator of the functioning of the discussed organizations. Thus, it is recommended that the culture of the process-oriented organization should be mainly characterized by orientation towards meeting the customer's needs. Grajewski mentions also the following culture-related requirements of the process-oriented organization [Grajewski 2012]:

- Willingness to constantly learn and enhance knowledge,
- Sharing and free flow of information,
- Professionalism and independence of actions,
- High self-esteem among employees,
- Good interpersonal relations,
- Personal development of employees,
- Orientation towards the future.

Other authors [Bitkowska 2009] add: mutual respect, mutual help, right to make mistakes, creativity, innovativeness. Those standards lead to the “US” culture consequent on having the common goal and common values. They facilitate eliciting desired behaviours of employees in the process-oriented organization. Employees who have assimilated them are more open to new ideas, more friendly and more prone to take risks, which undoubtedly contributes to innovativeness.

References

- Adamczyk M., Trzcieliński S., *Workflow jako efektywne narzędzie wspomagające orientację procesów przedsiębiorstwa*, www.plusmpm.pl (13. 11. 2013)
- Bitkowska A. (2009), *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, VIZJA PRESS & IT, Warszawa.
- Brilmann J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Wydawnictwo PWE, Warszawa.
- Brocke J., Sinnl T. (2011), *Culture in business process management: a literature review*, "Business Process Management Journal", nr 2.
- Grajewski P. (2012), *Procesowe zarządzanie organizacją*, PWE, Warszawa.
- Grajewski P. (2007), *Organizacja Procesowa*, PWE, Warszawa.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (2006), *Kreowanie systemów zarządzania wiedzą w gospodarce XXI wieku*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Haffer R. (2011), *Samocena i pomiar wyników działalności w systemach zarządzania przedsiębiorstw. W poszukiwaniu doskonałości biznesowej*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń.
- Hammer M., Champy J. (1996), *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa.
- <http://martyna-kozlowska.pl>. (10. 06. 2014)
- Kunasz M. (2011), *Zarządzanie procesami*, Economicus, Szczecin.
- Nowosielski S. (2009), *Podejście procesowe w organizacjach*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Sikorski C. (2002), *Kultura organizacyjna. Efektywne wykorzystaj możliwości swoich pracowników*, Warszawa.
- Somerville K., Elliott C. (2011), *Strategies to improve client service: Exemplars in the Canadian federal government*, "The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal", nr 2.

Iwona Łapuńska
Politechnika Opolska
Iwona Pisz
Uniwersytet Opolski
Katarzyna Marek-Kołodziej
Politechnika Opolska

Pragmatyzm krzywych uczenia się i doświadczeń w aspekcie organizacji projektowych

Pragmatism of Learning and Experience Curves in the Aspect of Project Organizations

Abstract: The knowledge and experience acquired during the implementation of the projects can be seen as an incremental intellectual capital in project organization, as well as one of the key factors in the project success. The article presents the learning and experience curves that illustrate the difficulties of introducing new employees to the project team. The slope of these curves is a matter of individual employee skills, his knowledge, experience, and competence (managerial, social, personal, professional and technical). So we can talk about the phenomenon of reducing the time to perform certain tasks, due to our intellectual conditions. The authors indicate a significant restriction, which is the fact that learning occurs at the individual level, and the mechanism of knowledge transfer at the organizational level often remains unclear. Hence the need to transfer these considerations

to the organizational learning, thus contributing towards the transformation of the project organization in the intelligent organization.

Key-words: project organization, learning organization, intellectual capital, project management, knowledge management, learning curve, experience curve.

Wprowadzenie

Konieczność pojmowania współczesnego świata w aspekcie zasadniczej zmiany jakościowej – trzeciej fali Tofflera, jak również rosnąca świadomość wyjątkowości przemian społeczno-ekonomicznych przyczyniły się do wskazywania na wiedzę w organizacjach jako kluczowy czynnik ich sukcesu. Organizacje projektowe mają ogromne możliwości uczenia się na projektach, dlatego autorzy artykułu rozważają je w kategoriach organizacji uczących się [Łapuńska, Pisz 2014]. Wykorzystywanie zgromadzonych zasobów wiedzy oraz stwarzanie pracownikom okazji do wyciągania wniosków z oceny skutków biznesowych projektu, w ramach tzw. przeglądów poprojektowych, jest czynnikiem wzrostu dojrzałości projektowej współczesnych organizacji. Z kolei, warunkiem wykorzystania i zastosowania wiedzy jest jej zgromadzenie i udostępnienie wszystkim pracownikom. Wiedzę i doświadczenie zdobyte w ten sposób można traktować jako przyrostowy kapitał intelektualny organizacji, a także jako jeden z istotnych czynników sukcesu projektu.

Celem artykułu jest analiza krzywych uczenia się i doświadczeń w praktyce zarządzania projektami. Przedstawione w artykule krzywe uczenia się i doświadczeń obrazują trudności wprowadzania nowych pracowników do zespołu projektowego. Nachylenie tych krzywych jest kwestią indywidualnych umiejętności pracownika, jego wiedzy, doświadczenia, jak również kompetencji (menedżerskich, specjalistyczno-technicznych, społecznych i osobistych). Można więc mówić o zjawisku skrócenia czasu wykonywania określonych czynności, dzięki posiadanym warunkom intelektualnym. Istotnym ograniczeniem, na które wskazują autorzy artykułu jest fakt, że uczenie się zachodzi na poziomie jednostkowym, a mechanizm transferu wiedzy na poziom organizacyjny pozostaje często nieokreślony. Ponadto zauważa się, iż wiedza i umiejętności poszczególnych pracowników nie przekładają się na prostą sumę elementów składowych kapitału intelektualnego organizacji projektowej. Z hipotetycznych założeń autorów wynika, iż organizacje projektowe charakteryzują się niewystarczającym poziomem opracowania społecznych, organizacyjnych oraz technologicznych systemów i metod kapitalizowania, a także przekazywania użytecznej wiedzy w zakresie zarządzania projektami. Stosowanie instytucjonalnych mechanizmów uczenia się i wprowadzenia ich jako trwały element projektowej kultury organizacyjnej może być główną determinantą

przewagi konkurencyjnej i rozwoju organizacji projektowych w warunkach tak dynamicznej rzeczywistości.

Ewolucja praktyk i miary sukcesu w projektach

Ewolucja praktyk w zarządzaniu projektami wskazuje na potrzebę ponownej definicji wielu obszarów podejścia projektowego, adaptacji do przeobrażeń zachodzących w otoczeniu, transformacji w kierunku organizacji projektowych (ang. *project-based organization*), jak i opartych na wiedzy (ang. *knowledge-based organization*). Odejście od tradycyjnych koncepcji zarządzania na rzecz zorientowanych projektowo, przy jednoczesnym uwzględnieniu strategii *lean* oraz *agile* (tworząc tym samym syntezę *AgiLean PM* [Demir 2013]), dostrzeganie szans i zagrożeń płynących z podejmowania projektów, rozwijanie miękkich aspektów, takich jak: właściwy konglomerat kompetencji zespołów projektowych, wysoki kapitał intelektualny, precyzyjną komunikację, zarządzanie wiedzą projektową, to obecnie zauważalne trendy w zarządzaniu projektami.

Współczesne ujęcie wartości projektu bazuje na postrzeganiu wartości jako sumy korzyści związanych z jego realizacją. Należą one do różnych kategorii. W przypadku realizacji projektów istotne jest nie tylko uzyskanie korzyści ekonomicznych. Niezwykle ważne jest również osiąganie celów związanych z satysfakcją klientów, rozwojem rynku, zapewnieniem zadowolenia pracowników, w tym zespołu projektowego na czele z menedżerem projektu, wpływem na poprawę środowiska naturalnego oraz zapewnieniem dalszego rozwoju przedsiębiorstwa [por. Cserhádi, Szabó 2014; Łada, Kozarkiewicz 2010].

Orientacja projektowa przedsiębiorstwa zwiększa jego przewagę konkurencyjną. Zdecydowanie wzrasta wartość rynkowa i prestiż firmy o orientacji projektowej. Przedsiębiorstwa, które wdrożyły podejście projektowe, lepiej radzą sobie z dotrzymywaniem terminów realizacji umów. Potrafią wydatnie obniżyć koszty wytwarzania i zdecydowanie zwiększać wydajność. Umiejętne prowadzenie projektów jest kluczowym czynnikiem decydującym o wynikach finansowych przedsięwzięcia [Lent 2005]. Wiele współczesnych podmiotów gospodarczych zmierza w stronę organizacji projektowych, opartych o paradygmaty zarządzania wiedzą. Wiedza w działalności organizacji, w tym również w realizacji projektów, odgrywa kluczowe znaczenie dla budowania trwałych przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw [Sense, Antoni 2003]. Integruje ona procesy dotyczące obszarów kreatywności, innowacyjności, kontaktów z klientem, stosowania najlepszych praktyk, uczenia się i rozwijania umiejętności. Obejmuje także aspekty budowania kultury opartej na wiedzy. W zarządzaniu projektami tematyka ta nabiera nowego charakteru, gdyż zostaje przeniesiona na pole dynamicznych, ograniczonych w czasie, tymczasowych i realizowanych zespołowo przedsięwzięć.

Nowa definicja sukcesu w realizacji projektu skupia się głównie na jakości i zadowoleniu klienta, nieznacznie umniejszając znaczenie twardych aspektów,

takich jak czas, koszt i zakres. Nacisk kładziony jest na rozwój miękkich czynników, a oprócz dotychczasowych kryteriów sukcesu, opartych głównie na korzyściach dla organizacji i spełnieniu wymagań w ramach „żelaznego trójkąta”, zauważa się potrzebę szczególnej koncentracji na korzyściach dla interesariuszy, jak i stosowanych systemach informacyjnych, które znacząco wpływają na proces komunikacji w projekcie. Sukces biznesowy przedsiębiorstw w coraz większym stopniu uzależniony jest od sukcesu projektów i programów zgrupowanych w portfel dla efektywnej realizacji strategicznych celów biznesowych. Konieczna jest zatem priorytetyzacja przedsięwzięć powiązana ze strategią organizacji projektowych i ich wizją.

Kapitał intelektualny kluczowym źródłem konkurencyjności organizacji projektowych

Rozwój przedsiębiorstw zmierzający w stronę organizacji projektowych jest rewolucyjną zmianą w większości sfer ich funkcjonowania. Tak zwana „czysta” organizacja projektowa polega na całkowitym wyłączeniu zadań projektowych z dotychczasowych struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa i stworzeniu odrębnej, równoległej do istniejącej jednostki organizacyjnej odpowiedzialnej za realizację projektu [Trocki 2013, Pawlak 2011, Leach 2005]. Wymaga to spełnienia kilku warunków:

- każde działanie zespołu jest dobrze zdefiniowane, ma swój cel biznesowy, zadania techniczne, datę startu i zakończenia, osoby odpowiedzialne, strukturę organizacji zespołu, narzędzia kontroli i informowania;
- praca opiera się na uzasadnieniu biznesowym oraz na kontroli rentowności (rachunku kosztów i korzyści), co stymuluje lub wymusza efektywność działań;
- zarządzanie pracownikami zmierza w kierunku koncepcji zarządzania przez cele i polega na wyznaczeniu zadania, rozliczeniu z wyniku oraz nagradzaniu za rezultat, nie za czas pracy czy gotowość;
- tradycyjne struktury organizacyjne, ze ścisłym przypisaniem ludzi do miejsca w hierarchii zostają zrujnowane, na rzecz przydzielania pracownikom czasowych ról w zespołach projektowych;
- zakłada się dużą zmienność zadań, elastyczność ról, stałe uczenie się ludzi i organizacji, istnienie ścisłych wewnętrznych mechanizmów finansowych.

Tak zdefiniowana organizacja projektowa, daleka od tradycyjnych struktur funkcjonalno-hierarchicznych, ewoluje niewątpliwie w stronę organizacji inteligentnych – uczących się. Od początku XXI wieku obserwuje się narastające przesuwanie głównych sił rozwoju gospodarczego z gałęzi wykorzystującej informacje na projekty innowacyjne, gdzie przewagę osiąga się dzięki wdrożeniu i rozwojowi unikalnego pomysłu oraz wykorzystaniu kapitału intelektualnego organizacji.

Kapitał intelektualny to wiedza, doświadczenie, technologia, relacje z klientami, profesjonalne umiejętności, które dają organizacji przewagę konkurencyjną na rynku [Edvinsson, Malone 2001]. Wiedza organizacji projektowej powstaje w wyniku działania członków zespołów realizujących swoje zadania, coraz częściej związanych z przetwarzaniem danych i informacji. Działania te mogą być wspierane technologią, ale także procesami. W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę, że zarządzanie wiedzą w organizacji projektowej powinno się opierać na następujących przesłankach [Banasiak 2003, Łobejko 2009]:

- kwestię zespołowego i organizacyjnego uczenia się oraz zarządzania wiedzą należy traktować jako łączne zagadnienie. Istnieje duża przepaść między „wiedzieć jak” a „umieć to zrobić”. Ludzie uczą się poprzez działanie i wtedy automatycznie przyswajają wiedzę oraz przekładają ją na praktykę;
- w działaniu najlepiej ujawnia się wiedza ukryta, z której posiadania nie zawsze zdaje sobie sprawę nawet jej właściciel. W czasie zespołowej pracy samo zadanie przymusza niejako posiadacza wiedzy do wyeksponowania jej i stwarza zupełnie naturalną okazję, aby inni tę wiedzę przeanalizowali;
- czas na zbieranie dostępnej wiedzy i czas na kodyfikowanie nowej, wypracowanej wiedzy musi być zaplanowany wcześniej i wpisany (często wręcz proceduralnie, szczególnie w przypadku zarządzania projektem) w sposób pracy nad zadaniem;
- należy wykreować takie sytuacje, w których posiadana wiedza, potrzebna w danym momencie pracy, będzie gromadzona w jednym miejscu i w konsekwencji będzie postrzegana jako wiedza każdego z uczestników pracy zespołowej. Pomaga to przełamać często spotykane dwa niekorzystne zjawiska: po pierwsze to, że ludzie nie chcą przyjmować cudzych rozwiązań, nawet dobrych (syndrom „*not invented here*”), a po drugie, że korzystając z cudzej wiedzy, pojawia się przekonanie, iż człowiek przyznaje się do własnej niekompetencji;
- zarządzanie wiedzą musi być częścią codziennej rzeczywistości każdego członka zespołu projektowego, nie może być postrzegane jako odrębne zadanie, czy oddzielny proces. Zarządzanie wiedzą powinno też być integralnym elementem zarządzania podwładnymi, szczególnie zespołem projektowym. Gdy pracownik jest oceniany – powinien być oceniany także z tego, na ile korzysta z dostępnej wiedzy, na ile sam poszerza zasoby wiedzy, na ile dzieli się swą wiedzą i doświadczeniami z innymi.

Przepływy wiedzy pomiędzy poszczególnymi poziomami zarządzania wiedzą na temat projektów w organizacji istotnie obrazują zależności na linii tworzenie – gromadzenie – dostarczanie – wykorzystanie kapitału intelektualnego (por. rys. 1). Pomiędzy poziomem globalnym (światowy i ponadorganizacyjny), a poziomem lokalnym (organizacji, projektu i indywidualnym) wymiana wiedzy polega na: (1)

dostarczaniu kompendiów, standardów, publikacji, (2) transferze doświadczeń i elementów wiedzy z biznesu do nauki.

Wewnątrz lokalnych poziomów zarządzania wiedzą projektową to właśnie wiedza członków zespołów projektowych i ich kompetencje pozwalają na generowanie innowacyjnych rozwiązań oraz tworzenie wiedzy. Na poziomie projektu wiedza może być pozyskiwana z organizacji, która tworzy odpowiednie warunki do zarządzania wiedzą (szczególnie w zakresie jej generowania, kapitalizowania i udostępniania), jak również z poziomu indywidualnego – od zespołu projektowego.

Rysunek 1. Poziomy zarządzania wiedzą na temat projektów w organizacji



Źródło: opracowanie własne.

Istnieje wiele podziałów i klasyfikacji wiedzy, stosowanych na użytek przedsiębiorstw, których celem było stworzenie operacyjnych ram dla zarządzania tym strategicznym zasobem. Według kryterium ogólności wyróżnia się wiedzę [Flakiewicz 2002]: (1) teoretyczną, budowaną na twierdzeniach, teoriach etc., (2) empiryczną, opartą na obserwacji i doświadczeniu, (3) sterującą, opartą na wiedzy teoretycznej i empirycznej. W praktyce najczęściej rozróżnia się określenia wiedzy i doświadczenia – pierwsze kojarząc z wykształceniem i procesami teoretycznego uczenia się, drugie zaś postrzegając przez pryzmat stażu zawodowego i praktycznych umiejętności członków zespołu projektowego.

Istota wiedzy i doświadczenia w modelu kapitału ludzkiego

Powszechnie uważa się, że wartość kapitału intelektualnego każdego z członków zespołu projektowego stanowi połączenie czterech czynników [Hudson 1993]: (1) uwarunkowania genetycznego, (2) wykształcenia, (3) doświadczenia, (4) na-

stawienia do życia i przedsiębiorczości. Jako, że kapitał ludzki jest niezbywalny i nie jest możliwe oderwanie zasobów kapitału ludzkiego od jego posiadacza, nie może zatem istnieć rynek takich zasobów w ich kapitałowej formie. Niemniej jednak, wartość kapitału ludzkiego może być wyceniana, ponieważ kapitał jest kategorią mierzalną. Model wyceny kapitału zgromadzonego w osobie pracownika opiera się zatem na sumie skapitalizowanych kosztów utrzymania i kształcenia powiększonej o czynnik doświadczenia [Dobija 2002].

Szczegółowy model kapitału ludzkiego składa się z następujących wielkości [Cieślak 2007]:

$$H_{(T,w)} = (K + E) \cdot (1 + Q_{(T,w)}), \quad (1)$$

gdzie:

K – skapitalizowane koszty utrzymania

E – skapitalizowane koszty edukacji

$Q_{(T,w)}$ – czynnik doświadczenia.

Przyjmuje się, iż zmienne K i E są wielkościami skapitalizowanymi, czyli obliczonymi z uwzględnieniem odpowiedniej stopy kapitalizacji. W okresie $T=0$, dla kapitału przypisanego osobie na progu kariery zawodowej stosuje się uproszczony zapis $H=H_{(0,w)}=K+E$. Oznacza to, że każdy pracownik bez doświadczenia zawodowego udostępnia pracodawcy kapitał wytworzony tylko z kosztów utrzymania i profesjonalnej edukacji. Czynnik doświadczenia $Q_{(T,w)}$ mierzony jest za pośrednictwem krzywej uczenia (ang. *learning curve*):

$$Q_{(T,w)} = 1 - T^{\frac{\ln(1-w)}{\ln 2}}. \quad (2)$$

Parametr w , określany parametrem uczenia, wpływa na przyrost doświadczenia. Przykładowo, gdy jest on równy 0,1 oznacza to, że pracownik, wykonując tę samą pracę w następnym roku powinien wykonać ją o 10% taniej, łatwiej, krócej. Można więc mówić o zjawisku zmniejszenia się czasu wykonywania określonych czynności, dzięki posiadanym warunkom intelektualnym. Przy różnych parametrach uczenia się w , każdorazowo obserwuje się szybki wzrost krzywej uczenia się w początkowym okresie pracy, po czym zostaje on zahamowany, aby w końcowym rezultacie osiągnąć wartość $\approx const$. Potwierdza to tezę, iż w miarę upływu czasu udział czynnika doświadczenia w ogólnej wartości kapitału ludzkiego maleje.

Opisany model [Cieślak 2007] umożliwia określenie kilku kategorii związanych z kapitałem ludzkim, a mianowicie kapitał intelektualny i kapitał doświad-

czenia zawodowego. Naturalną miarą pierwszej kategorii jest różnica pomiędzy łączną wartością kapitału ludzkiego a kosztami utrzymania:

$$I_{(T,w)} = H_{(T,w)} - K = E + D_{(T,w)}, \quad (3)$$

gdzie:

$I_{(T,w)}$ – kapitał intelektualny,

$D_{(T,w)}$ – kapitał doświadczenia zawodowego.

Autorka modelu [Cieślak 2007] w drodze przekształceń dochodzi do stwierdzenia, iż na kapitał intelektualny pracownika składają się koszty profesjonalnej edukacji oraz doświadczenie zyskiwane przez pracę. Ta miara kapitału intelektualnego jest w dużym stopniu zbieżna z koncepcjami kapitału intelektualnego, przedstawionymi przez T. Schultza [1981] i W. Hudsona [1993]. W przedstawionym modelu skapitalizowane koszty wykształcenia wyrażają się zmienną E , a doświadczenie zmienną $H \cdot Q_{(T,w)}$, co razem tworzy sumę kapitału intelektualnego. Miarę kapitału $D_{(T,w)}$ można z kolei przedstawić jako różnicę pomiędzy wartością łącznego kapitału ludzkiego a sumą dwóch wielkości $(K+E)$, czyli zmienną H :

$$D_{(T,w)} = H_{(T,w)} - H = H \cdot Q_{(T,w)}, \quad (4)$$

Według I. Cieślak [2007] kapitał z doświadczenia jest ubocznym efektem pracy. Utalentowany pracownik niejednokrotnie jest gwarantem osiągnięcia sukcesu rynkowego i zapewnienia wzrostu wartości firmy. Jest on jednak również swego rodzaju inwestorem, który inwestuje w firmę swój kapitał ludzki, ale jednocześnie dzięki pracy otrzymuje korzyści w postaci wzrostu doświadczenia, co w konsekwencji powoduje wzrost indywidualnego kapitału ludzkiego.

Analiza krzywych uczenia się i doświadczeń w praktyce zarządzania projektami

Krzywa doświadczeń (ang. *experience curve*) wiąże się z krzywą uczenia się. Badanie empiryczne udowodniły, że koszty operacji stale się powtarzających spadają, jeżeli rośnie wprawa pracowników wykonujących te same operacje [Vollmuth 1995]. Zagadnienie krzywej doświadczeń zasadniczo dotyczy efektu skali produkcji. Po raz pierwszy wykorzystali tę zależność pod koniec lat 60-tych XX wieku pracownicy Boston Consulting Group. Zaobserwowali oni, że koszt jednostkowy wyrobu (przeciętny koszt produkcji danego wyrobu) zmniejsza się o stały procent przy każdym podwojeniu produkcji sektora i spadek ten wynosi od 10% do 35% [Gierszewska, Romanowska 2003].

Krzywa doświadczeń powstaje w układzie współrzędnych przez naniesienie jednostkowych kosztów produkcji na linii pionowej oraz na linii poziomej skumulowanej produkcji. Dla każdego podwojenia produkcji koszt jednostkowy spada i w ten sposób powstaje opadająca krzywa, która może być określana pro-

centowo, np. 90% lub 80%. Procenty te oznaczają jak szybko spada ta krzywa przy podwojeniu się produkcji skumulowanej. Przykładowo 80% oznacza, że przy każdym podwojeniu się produkcji jednostkowy koszt produkcji (produktu) spada o 20%, z kolei dla krzywej 90% spadek ten wyniósłby 10%.

Uzyskany w ten sposób efekt doświadczeń jest spowodowany przez [Gierszewska, Romanowska 2003]:

- ekonomię skali – przy większej produkcji koszty stale rozkładają się na większą liczbę wyprodukowanych jednostek, firma ma większą siłę przetargową, ponadto zakłada się, że w pewnych przypadkach nawet koszty stale mogą spadać,
- efekt uczenia się przez doświadczenie i specjalizację (wydajność pracy wzrasta),
- efekt substytucji pracy i kapitału oraz innowacyjność (lepsze technologie i organizacja pracy oraz zastępowanie pracy ludzkiej maszynami).

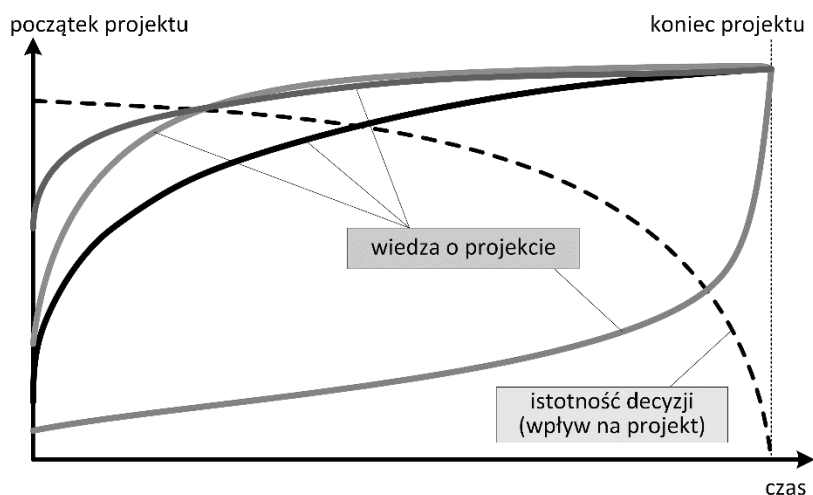
Skutki krzywej doświadczeń można więc osiągnąć tylko wtedy, jeżeli w przedsiębiorstwie nieustannie rosną kwalifikacje pracowników i stale wprowadzane są nowe koncepcje, techniki oraz instrumenty zarządzania [Vollmuth 1995]. Możliwość wykorzystania efektu doświadczeń jako elementu przewagi konkurencyjnej zależy w dużej mierze od sytuacji w danym sektorze, a szczególnie od dynamiki wzrostu popytu. Jeżeli w danym sektorze jest on mały, to firmy mają trudności ze zwiększaniem produkcji, a co za tym idzie efekt doświadczeń jest ograniczony. Natomiast w sektorach, które rozwijają się bardzo dynamicznie, koszty jednostkowe spadają bardzo szybko, co przejawia się niskim wskaźnikiem procentowym krzywej (krzywa szybko opada).

W organizacjach projektowych wzrost wydajności pracownika może nastąpić w związku z przyrostem wiedzy w procesie uczenia się i/lub poprzez zdobycie odpowiedniego doświadczenia (udział w realizacji projektów, doświadczenie w pracy zespołowej, wiedza empiryczna zdobyta na podstawie realizowanych wcześniej zadań). W praktyce krzywa uczenia się jest zazwyczaj używana w odniesieniu do poprawy wydajności wynikającej zazwyczaj z doświadczenia, a nie teoretycznego zdobywania wiedzy. Zgodnie z tą praktyką, krzywa uczenia się oznacza krzywą doświadczeń, co w uproszczeniu zakłada, że wszyscy członkowie zespołu już nabyli odpowiednią wiedzę w procesie uczenia się, teraz tylko doskonalią swoje umiejętności poprzez nabywanie doświadczenia zwiększającego wydajność pracy. Założenie to sprawdza się w przypadku wykonywania jednorodnych operacji produkcyjnych, podczas których pracownik stale doskonali swoje umiejętności manualne/motoryczne, np. zgodnie z ekonomiką ruchów elementarnych, ewentualnie dąży do zapewnienia większej ergonomii swojego stanowiska pracy. W przypadku organizacji projektowych jest to zbyt duże uproszczenie. Członkowie zespołu projektowego, zgodnie z definicją projektu realizują unikatowe przedsięwzięcia, których składowymi są

zadania o znacznym stopniu różnorodności. Bardzo często wzrost kapitału intelektualnego członków zespołu następuje zarówno na drodze zdobywania wiedzy teoretycznej, jak i empirycznej, dzięki czemu w ogólnym rozrachunku posługują się oni tzw. wiedzą sterującą [Flakiewicz 2002]. Z punktu widzenia organizacji projektowej, ze względu na kryterium ogólności jest to najbardziej cenny rodzaj wiedzy.

Należy zauważyć, że jednym z celów zarządzania projektami jest przyspieszenie przyrostu wiedzy o projekcie, tak aby w jak największym stopniu zmniejszyć obszar niepewności lub rozsądnie odłożyć ryzykowne decyzje w czasie. Czyli spowodować, aby krzywa uczenia się była jak najbardziej wypukła w górę (por. rys. 2). W cyklu życia projektu można uczyć się szybciej lub wolniej. Przykładowo zamiast tygodniami czekać na rezultat dużego pakietu prac realizowanego w outsourcingu i na końcu zauważyć, że wykonawca był niekompetentny lub nieuczciwy, należałoby podzielić prace na mniejsze pakiety, wprowadzić regularną kontrolę u wykonawcy i reagować na samym początku, gdy zauważone zostaną pierwsze problemy (w ramach tzw. systemów wczesnego ostrzegania).

Rysunek 2. Istotność decyzji w porównaniu z wiedzą o projekcie



Źródło: [Żmigrodzki 2013].

Tak przedstawiona krzywa uczenia się doskonale obrazuje trudności wprowadzania nowych pracowników do zespołu projektowego. Jeśli na osi rzędnych odłożona zostanie zakładana wydajność pracownika w zespole, a na osi

odciętych czas pracy w zespole projektowym, krzywa będzie przedstawiać dochodzenie pracownika do szacowanej wydajności [Szyjewski 2004]. Widoczne na rysunku 2 potencjalne krzywe uczenia się (tzw. wiedza o projekcie) zostaną przesunięte w czasie, zaś zdobywanie pożądanej wiedzy nie będzie postępować zgodnie z cyklem życia projektu, a rozpocznie się w fazie odpowiadającej momentowi dołączenia nowego członka do zespołu. Nachylenie tej krzywej jest kwestią indywidualnych umiejętności pracownika, jak również wielu innych, trudnych do określenia czynników.

Warto zauważyć, że niezależnie od konkretnych uwarunkowań, zawsze istnieje pewien czas potrzebny do osiągnięcia planowanej wydajności. Częste zmiany w składzie zespołu projektowego powodują, że szacunki wykonane dla założonej wydajności obciążone są dużym błędem. W przypadku stabilnych zespołów projektowych i przy znacznie rozłożonych w czasie projektach wpływ zmian jest mniej istotny. Z kolei, podczas częstych zmian w zespole, każde wejście nowej osoby to pewna strata wydajności dla całego zespołu. Kierownik projektu powinien uwzględnić to, szczególnie w trakcie podejmowania decyzji o czasowym angażowaniu kolejnych pracowników. Wydajność pracy w zespole może spadać z uwagi na fakt, że firmy zatrudniają coraz mniej doświadczonych pracowników lub awansują takich, którzy będą potrzebowali czasu na zdobycie wiedzy adekwatnej dla nowego stanowiska.

W praktyce krzywe uczenia się i doświadczeń mają również zastosowanie podczas nabywania umiejętności w ramach nowej technologii [Szyjewski 2004]. Czas potrzebny na zdobycie odpowiedniej sprawności jest nieproduktywny z punktu widzenia zadań projektowych. Pomijanie strat czasu w tym aspekcie jest błędem szacunków, co skutkuje późniejszymi opóźnieniami terminów realizacji lub koniecznością pracy w godzinach nadliczbowych.

Zakończenie

W organizacjach projektowych nabywanie wiedzy sterującej (teoretycznej i empirycznej) polega na podnoszeniu kompetencji członków zespołu projektowego. Przez kompetencje pracowników rozumie się ich kwalifikacje, umiejętności, doświadczenie oraz cechy osobowościowe. Szczególnie członkowie zespołów projektowych oprócz posiadania wiedzy rdzennej, która stanowi minimalny zakres i poziom wiedzy niezbędny organizacjom projektowym, powinni dysponować wiedzą zaawansowaną, tworzącą przewagi konkurencyjne oraz wiedzą innowacyjną umożliwiającą działanie według własnych reguł. Wykreślenie i interpretacja krzywych uczenia się i doświadczeń, które należą przecież do metod analizy otoczenia konkurencyjnego, może stanowić odzwierciedlenie kształtowania się ogólnego efektu doskonalenia organizacji projektowej i funkcjonowania firmy. Badania empiryczne autorek zmierzają w stronę poszukania korelacji pomiędzy efektami uczenia się i doświadczeń, które zachodzą na poziomie jednostkowym (członka zespołu), a mechanizmem

transferu wiedzy sterującej na poziom organizacji projektowej. Zakładając, że zgodnie z maksymą Arystotelesa – całość (w tym wypadku organizacja) nie jest prostą sumą jej składowych elementów (odpowiednio wiedzy i doświadczenia poszczególnych pracowników), badania w zakresie analizy obydwu krzywych muszą zostać przeniesione na poziom całej organizacji projektowej, na którym to tworzy się odpowiednie warunki do zarządzania wiedzą. Ponadto zauważa się potrzebę opracowania społecznych, organizacyjnych oraz technologicznych systemów i metod kapitalizowania, a także przekazywania użytecznej wiedzy w zakresie zarządzania projektami. Obecnie w praktykach zarządzania projektami nieodzowne staje się stosowanie instytucjonalnych mechanizmów uczenia się i wprowadzanie ich jako trwały element projektowej kultury organizacyjnej. Stanowić to może o przewadze konkurencyjnej oraz rozwoju organizacji, jak również właściwym poziomie dojrzałości projektowej współczesnych przedsiębiorstw.

Bibliografia

- Banasiak J. (2003), *Najważniejsza jest skuteczność. Praktyczne zarządzanie wiedzą w zespole*, „Personel i Zarządzanie”, nr 9 (150).
- Cieślak I. (2007), *Analiza kapitałowa wynagrodzeń lekarzy* [w:] M.G. Woźniak (red.), *Gospodarka oparta na wiedzy*, Seria: *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, z. 10, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.
- Cserháti G., Szabó L. (2014), *The relationship between success criteria and success factors in organisational event projects*, “International Journal of Project Management”, nr 32.
- Demir S.T. (2013), *Agile PM – a unifying strategic framework to manage construction projects*, Liverpool John Moores University, Liverpool.
- Dobija M. (2002), *Kapitał ludzki i intelektualny w aspekcie teorii rachunkowości*, „Przegląd Organizacji”, nr 1, TNOiK, Warszawa.
- Edvinsson L., Malone M.S. (2001), *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
- Flakiewicz W. (2002), *Systemy informacyjne w zarządzaniu. Uwarunkowania, technologie, rodzaje*, C.H. Beck, Warszawa.
- Gierszewska G., Romanowska M. (2003), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Hudson W.I. (1993), *Intellectual capital*, John Wiley & Sons Inc, New York.
- Leach L.P. (2005), *Lean project management. Eight principles for success*, Advanced Projects, Boise, Idaho.
- Lent B. (2005), *Zarządzanie procesami prowadzenia projektów. Informatyka i telekomunikacja*, Difin, Warszawa.

- Łada M., Kozarkiewicz A. (2010), *Zarządzanie wartością projektów. Instrumenty rachunkowości zarządczej i controllingu*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Łapuńka I., Pisz I. (2014), *Koncepcja badań empirycznych czynników wzrostu dojrzałości projektowej przedsiębiorstw*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 7 (774).
- Łobejko S. (2009), *Trendy rozwojowe inteligentnych organizacji w globalnej gospodarce*, PARP, Warszawa.
- Pawlak M. (2011), *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
- Schultz T.W. (1981), *Investing in people: the economics of population quality*, University of California, Oakland.
- Sense A., Antoni M. (2003), *Exploring the politics of project learning*, “International Journal of Project Management”, nr 21.
- Szyjewski Z. (2004), *Metodyki zarządzania projektami informatycznymi*, Placet, Warszawa.
- Trocki M. (2013), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Vollmuth H.J. (1995), *Controlling. Instrumenty od A do Z*, Placet, Warszawa.
- Żmigrodzki M. (2013), *Wiedza w cyklu życia projektu, czyli o czym PMBOK nie wspomina*, 4pm.pl Project Management [online], www.4pm.pl/artykuly/wiedza-w-cyklu-zycia-projektu-czyli-o-czym-pmbok-nie-wspomina, dostęp: 15 listopada 2013.

Małgorzata Baran

Collegium Civitas

Monika Kłós

Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy

Jacek Strojny

Politechnika Rzeszowska

Nowoczesne modele kształcenia Lifelong Learning testowane w uczelniach wyższych w ramach projektów innowacyjnych

**Modern Lifelong Learning Models of Education Tested at Universities
in Innovation Projects**

Abstract: Knowledge is inextricably linked with the learning process. It is the basic element of building the information society process, that must be adapted to the challenges to changes in information and communication technology, technical progress and economic development facing with the global community. Education should be permanent and continued throughout life. It is the foundation of the lifelong learning concept. Article aims to present selected results of non-standard forms of education testing in selected Polish universities as the part of innovation projects. These models are based on the sharing knowledge concept, they indicate on these forms of education that are oriented to the individual needs of interested people in all age. The results of testing these models indicate that they are a response to scientific potential strength by the preparation of appropriate educational offer for those interested in improving their competences but their application does not require any additional costs or organizational changes.

Key-words: lifelong learning, innovative projects, knowledge sharing, participatory model of education.

Wstęp

Z procesem uczenia się nierozłącznie związana jest wiedza. Jest to podstawowy element procesu budowania społeczeństwa informacyjnego, który musi być dostosowywany do wyzwań stojących przed globalną społecznością, zmian technologii informatyczno-komunikacyjnych, postępu technicznego oraz rozwoju gospodarczego. Edukacja powinna być permanentna i kontynuowana przez całe życie. Jest to podstawa koncepcji kształcenia ustawicznego. Kształcenie ustawiczne jest niezbędnym środkiem budowania gospodarki opartej na wiedzy, która ma zapewnić wzrost konkurencyjności gospodarki europejskiej. Unia Europejska podejmuje szereg inicjatyw i działań w zakresie rozwoju tego systemu edukacji. Istotnym elementem polityki oświatowej Unii Europejskiej była wydana w 1995 roku *Biała księga kształcenia i doskonalenia* [Cresson, Flynn 1997], w której przedstawiono koncepcję i uwarunkowania rozwoju społeczeństwa opartego na wiedzy. Koncepcja ta obejmuje różne działania, mające na celu zapewnienie odpowiednich warunków i możliwości edukacji osobom (bez względu na status zawodowy), które chcą zdobyć nowe umiejętności, a doskonalić stare. Poziom rozwoju kształcenia ustawicznego w Polsce znacznie odbiega od standardów unijnych, niemniej stworzenie systemu edukacji ustawicznej jest priorytetowym zadaniem polskiej polityki edukacyjnej, o czym świadczą liczne inicjatywy podejmowane szczególnie przez uczelnie wyższe. A to właśnie one są najbardziej odpowiednie do propagowania tej idei. Artykuł ma na celu przedstawienie wybranych wyników testowania niestandardowych form kształcenia w wybranych polskich uczelniach wyższych, w ramach projektów innowacyjnych w okresie ostatnich dwóch lat.

Kształcenie przez całe życie czynnikiem podnoszącym konkurencyjność uczelni wyższej

Zakłada się, że aby spełnić wymagania współczesnych studentów, uczelnie wyższe powinny [Kolanowska 2002, s. 20]:

- prowadzić odpowiednie cykle kształcenia,
- wyodrębniać w realizowanym materiale mniejsze jednostki,
- stosować metody zakładające większą aktywizację słuchaczy,
- zaplanować regularną aktualizację kwalifikacji przyznawanych po zakończeniu kształcenia ogólnego lub specjalistycznego.

Aby realizować te wymagania, uczelnie wyższe powinny być „organizacjami uczącymi się”, a także jeszcze szerzej i częściej współpracować z otoczeniem biznesu.

Od uczelni wyższych wymaga się także, aby w tworzonych przez siebie programach kształcenia uwzględniały jak najwięcej zajęć praktycznych, warsztatów czy staży, ale stale zmniejsza się zakres materiału do studiowania ze względu na postulat kształcenia modułowego. Kolejną istotną kwestią jest nabywanie i doskonalenie umiejętności wykładowców w zakresie nowoczesnych form kształcenia dorosłych, które muszą być bardziej elastyczne niż te tradycyjne. W obliczu tych wyzwań konieczne staje się sięganie po narzędzia, które pomogą w osiągnięciu pozycji konkurencyjnej w warunkach zmian zarówno gospodarczych, legislacyjnych i społeczno-demograficznych. Według *Strategii rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku* oferowana liczba miejsc dla studentów będzie o połowę większa od realnego zapotrzebowania [Ernest&Young 2010, s. 21], coraz mniej jest osób w populacji w wieku do 17 lat, a odsetek osób między 25 a 60 rokiem życia zwiększa się. Liczba osób aktywnych zawodowo zmniejsza się, gdyż pokolenie tzw. echa powojennego odchodzi stopniowo na emeryturę. Zmieniający się popyt, spowodowany zwiększeniem udziału osób starszych w populacji, wpływa na zmianę popytu odnoszącego się do kształcenia ustawicznego – i tu pojawia się miejsce na innowacyjne formy kształcenia osób dorosłych. Przykładem odpowiedzi na proces starzenia się społeczeństwa są powszechne uniwersytety trzeciego wieku, posiadające w ofercie zajęcia, które są wyłącznie odpowiedzią na potrzeby seniorów – czyli ofertę „uszyta na miarę”. W procesie motywacji osób starszych do dalszej nauki ważne jest organizowanie takich form kształcenia, które nie będą dostarczać dodatkowych emocji związanych ze stresem – jak na przykład ocenienie; warto wprowadzić formy podlegające weryfikacji, w skali punktowej, podniesienia czy nabycia umiejętności – jedynie w celu weryfikacji (a nie oceny) ewentualnego ich wzrostu. Kolejną propozycją do wykorzystania przez uczelnie wyższe jest tworzenie uniwersytetów dla dzieci. Celem tych inicjatyw jest przede wszystkim oswojenie najmłodszego pokolenia z systemem edukacji i wzrost motywacji do czerpania z jego propozycji w przyszłości.

Wyzwaniem podyktowanym przez zmiany demograficzne jest zmniejszenie zapotrzebowania na kadre akademicką. Według *Strategii rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku* redukcji ulegnie około 23%–26% etatów na uczelniach wyższych. W związku z czym kadra ta musi być gotowa dostosowywać się do nowych trendów, szczególnie związanych z kształceniem na odległość¹. Oznacza to znajomość różnego rodzaju komunikatorów, ale przede wszystkim narzędzi informatyczno-komunikacyjnych pozwalających na przekazywanie wiedzy, jej weryfikowanie i ocenianie poprzez kontakt on-line jak i off-line. Czynnikiem zwiększającym efektywność tych form w stosunku do tradycyjnych jest ich interaktywność. W przypadku zastosowania na przykład e-learningu czy też podcastów konieczne jest przygotowanie przez wykładowcę materiału w odpowiedniej – atrakcyjnej i przystępnej – formie. Nie jest możliwe poradzenie sobie ze stwo-

¹ Postulat kształcenia przez całe życie odnosi się też do kadry akademickiej.

rzeniem takich materiałów dydaktycznych bez wykorzystania nowoczesnych technologii – bieżącej obsługi komputera, dostępu do odpowiednich programów oraz internetu. Konkurencyjność uczelni będzie zależeć od wykorzystywania nowoczesnych form komunikacji w przekazywaniu wiedzy, szczególnie w przypadku kształcenia ustawicznego, gdzie możliwość wyboru elastycznej formy kształcenia na odległość jest czynnikiem zachęcającym dorosłe osoby do rozpoczęcia nauki w danej uczelni wyższej. Projekty unijne, w tym innowacyjne, mają na celu tworzenie nowoczesnych form kształcenia dorosłych. Podstawą innowacji jest tworzenie czegoś nowego lub starego w nowy sposób, za pomocą nowych narzędzi, stąd przed twórcami i realizatorami często stoi mur wyzwań do pokonania. Z uwagi na fakt, iż wzorce należy czerpać z praktyki biznesu, autorzy artykułu postanowili przyjrzeć się regułom zarządzania innowacjami w biznesie, o czym traktuje kolejny podrozdział, na podstawie artykułu K. Wisona i Y.L. Doza [2014, ss. 160–196].

Reguły zarządzania innowacjami – biznes a uczelnia wyższa

Wyzwania towarzyszące projektom w ogóle, a szczególnie innowacyjnym, zorientowanym na tworzenie innowacji, na wykorzystywanie zdolności są powszechnie znane, na przykład poprzez określenie roli menadżera, znalezienie miejsca między formalnymi a nieformalnymi wytycznymi zarządzania projektem. Wyzwania te i inne są łatwiejsze do określenia niż innowacyjne rozwiązania, gdyż nie zawsze to, co sprawdza się w jednym podmiocie, będzie sprawdzało się w innym.

Tworząc innowację, czy to w formie produktu, modelu lub innej oferty należy:

1. poświęcić czas na zdefiniowanie innowacji – dlatego, że ewoluuje ona w procesie testowania i produkt końcowy nie jest tym samym z początku procesu,
2. korzystać z zasobów już posiadanych, tak aby wykorzystać naturalne korzyści, czyli: wspólny język, wspólną kulturę, wspólne normy zachowań – co sprzyja ciągłemu uczeniu się,
3. wykorzystywać doświadczenie twórców innowacji, którzy potrafią wskazać: co działa, a co nie w różnych uwarunkowaniach otoczenia podmiotu – niektórzy posiadają umiejętności techniczne, inni znają potrzeby potencjalnego klienta,
4. koncentrować się na umiejętnościach i zdolnościach twórców oraz na swobodzie komunikacji między twórcami a odbiorcami innowacji,
5. ustalić kryteria odbiorców zewnętrznych, aby projekt nie był zbyt złożony,
6. czuwać nad pomysłem innowacyjnym i monitorować jego korzyści dla odbiorców,
7. przewidywać skutki uboczne wprowadzenia innowacji,
8. pilnować, aby innowacja była zbieżna z celami strategicznymi firmy,
9. zaakceptować napięty harmonogram wdrożenia,
10. uprościć procedury walidacji i ewaluacji procesów wytwórczych tak, aby produkt pojawił się w planowanym czasie,

11. pamiętać, że nie zawsze standardowe narzędzia i procedury sprawdzają się,
12. korzystać z możliwości nieustannego, wzajemnego uczenia się uczestników projektu od siebie,
13. dobierać uczestników projektu na podstawie kryterium zainteresowania innowacją i kompetencji, a nie na zasadzie ich dostępności,
14. dzielić się złożonymi pomysłami i koncepcjami,
15. zadbać o to, by potrzeby uczestników projektu w jakimkolwiek stopniu były spójne, co umożliwi przewidywanie wzajemnych zależności i sprzężeń, w każdej fazie projektu,
16. pamiętać, że sukces projektu zależy też od komunikacji, nie należy opierać się wyłącznie na technologii ICT.

Powyżej opisane wytyczne stanowią fundament udanych projektów innowacyjnych, bez względu na to, jakich treści dotyczą. Wskazywane tu rekomendacje powinny być wdrażane kompleksowo i dopasowywane do podmiotu i klientów, korzystających z jego oferty. Wypracowanie zdolności do tworzenia innowacji i ich realizowania nie jest zadaniem łatwym, a to, że uczelnie wyższe aplikują po środki finansowe i realizują projekty, w tym innowacyjne, nie oznacza, że idzie to w parze z przestrzeganiem zaprezentowanych wytycznych. Ponadto, z uwagi na dużą konkurencję, instytucje te stoją przed trudnym wyzwaniem. Dlatego warto wypracować zdolność do tworzenia innowacji, wykorzystując atuty w postaci niższych kosztów prac rozwojowych, krótszego okresu dotarcia z produktem do klienta, wykorzystania możliwości uczenia się i dzielenia wiedzą – do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Badania wskazują na dodatnią korelację pomiędzy czasem poświęconym na zdefiniowanie celów i przygotowanie specyfikacji projektu a pomyślnymi jego wynikami.

Modele kształcenia LLL realizowane przez uczelnie wyższe w ramach projektów innowacyjnych²

Jedną z zasad stanowiących podstawę rozporządzeń dotyczących Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS) jest istotna rola innowacji, a także wymiana dobrych praktyk oraz włączanie efektów przedsięwzięć innowacyjnych do głównego nurtu polityki i praktyki (ang. *mainstreaming*). Rolą innowacji w EFS jest przede wszystkim testowanie rozwiązań służących zapewnieniu, żeby wszystkie grupy, zwłaszcza te znajdujące się w szczególnie niekorzystnej sytuacji, uczestniczyły w rynku pracy. Ponadto dzięki projektom innowacyjnym możliwe jest testowanie na niewielką skalę nowych sposobów działania, zanim zostaną one wprowadzone do powszechnego użytku. Przy czym testowanie pozwala na dość precyzyjne określenie

² Opracowanie własne na podstawie modeli kształcenia przez całe życie (lifelong learning), testowanych w wybranych uczelniach wyższych w ramach projektów innowacyjnych priorytetu IV. Nauka i szkolnictwo wyższe, współfinansowanych z EFS.

warunków wymaganych do właściwego funkcjonowania proponowanego podejścia. Dzięki temu możliwe jest unikanie wysokich niekiedy kosztów ulepszeń wprowadzonych bez wcześniejszego testowania, jedynie na podstawie wyobrażenia o ich celowości, a które później w działaniu nie potwierdzają swej skuteczności i efektywności [Wolińska, Gygoń, Sienkiewicz 2011, s. 9]. Celem projektu innowacyjnego nie jest rozwiązanie problemu, ale wskazanie rozwiązania.

Modele kształcenia, o których będzie mowa, to odpowiedź na zdiagnozowane problemy w obszarze kształcenia ustawicznego w Polsce. Realizacja i upowszechnianie tej idei obecnie sprawia wiele trudności (także uczelnie wyższe borykają się z problemami w tym zakresie) ze względu na:

- zmiany w strukturze demograficznej społeczeństwa,
- niewystarczające wsparcie dla osób dorosłych podejmujących naukę (wysokie koszty kursów, mały wybór elastycznych form kształcenia zapewniających uznawane kwalifikacje),
- brak wystandaryzowanych kryteriów oceny placówek zajmujących się edukacją – wiele firm oferuje szkolenia, jednak często są one na niskim poziomie,
- niewystarczające inicjatywy wspierające współpracę biznesu z edukacją,
- ciągle zmiany w popycie na kwalifikacje oraz brak rzetelnych informacji na ten temat, skierowanych do placówek edukacyjnych oferujących swoje usługi osobom dorosłym (problemy z opracowaniem metodologii badań z zakresu zawodów deficytowych i nadwyżkowych),
- brak systemu zachęt do podejmowania kształcenia ustawicznego, kierowanych do potencjalnie zainteresowanych (na przykład bonny edukacyjne, nisko oprocentowane pożyczki na ten cel itp.).

Składowe modeli

Innowacyjne modele kształcenia LLL prezentowane w tym artykule powstały w odpowiedzi na: niewłaściwie skonstruowaną ofertę, która to przyczynia się do zniechęcenia słuchaczy oraz obniżenia motywacji do podejmowania i kontynuowania nauki; kierowania się przez uczestników motywacją zewnętrzną przy podejmowaniu decyzji o podjęciu kształcenia. Słuchacz, który rozpoczyna studia podyplomowe, kursy czy warsztaty bardzo często nie ocenia właściwie poziomu merytorycznego zaawansowania zajęć, co powoduje, że już po rozpoczęciu część zajęć jest poniżej oczekiwań lub powyżej możliwości kompetencyjnych słuchacza. W związku z tym poniżej przedstawiono wybrane założenia oraz elementy stanowiące o innowacyjności modeli testowanych w uczelniach wyższych³.

Głównym celem było stworzenie partycypacyjnego modelu kształcenia ustawicznego, opartego na zasadzie aktywnego udziału słuchacza w tworzeniu oferty edukacyjnej. Model ten ma być gotowy do zaadaptowania przez uczelnie

³ Informacje z dokumentów wewnętrznych uczelni warszawskiej, pilskiej, bydgoskiej.

wyższe o podobnej strukturze edukacyjno-administracyjnej, którego celem jest zachęcenie środowiska akademickiego do przeobrażenia sposobu myślenia o kształceniu ustawicznym. Inne założenia dla różnych modeli, zbudowanych na tym samym celu, wskazują na możliwość połączenia podobnych elementów w różny sposób. W jednym główne założenie to: indywidualna ścieżka partycypacyjna dla każdego uczestnika, w drugim – nowe rozwiązanie kształcenia – poprzez „pracę w parach” (celowo dobranych, połączenie osób w tradycyjnym i nietradycyjnym wieku studenckim) – z elementami mentoringu i coachingu, gdzie dzielenie się wiedzą odbywa się na kilku płaszczyznach między wszystkimi uczestnikami modelu.

Wybrane elementy tych modeli to:

- narzędzia do diagnozowania luk kompetencyjnych – wskazujące optymalną ścieżkę kształcenia ustawicznego i jej rozwój, wyposażone w testy interaktywne z obszarów zawodowych i obszaru rozwoju osobistego;
- aplikacje informatyczne do pomiaru efektów kształcenia, ale także zawierające materiały promujące kształcenie przez całe życie dla odbiorców (budowanie ścieżki rozwoju osobistego – pomoc w określeniu własnego miejsca na rynku pracy; opis zasad dotyczących oceny ofert edukacyjnych i efektywnego wyszukiwania informacji w internecie; wirtualne spotkania z ekspertem w formie podcastów, dotyczące kształcenia ustawicznego oraz baza ofert edukacyjnych) i forum międzyuczelniane dla użytkowników;
- podręcznik przygotowywania programów zajęć w oparciu o koncepcję dzielenia się wiedzą. Podstawową wartością podręcznika jest promowanie zalet wykorzystania w szkolnictwie wyższym innowacyjnego sposobu uczenia poprzez dzielenie się wiedzą. W podręczniku zamieszczono: strategie dzielenia się wiedzą w kształceniu ustawicznym, założenia programowo-organizacyjne zajęć szkoleniowych, określanie profilu grupy oraz diagnozowanie potrzeb edukacyjnych, omówienie planowania procesu szkoleniowego, możliwości wdrażania i modyfikowania programu zajęć;
- programy zajęć do różnych bloków tematycznych – opracowania te umożliwią szybkie i skuteczne przygotowanie się trenerów/kadry dydaktycznej do prowadzenia szkoleń – opracowania tego typu, jak i wyżej wskazany podręcznik są nowością na rynku szkolnictwa wyższego, gdyż powszechnie były dotąd wykorzystywane na niższych szczeblach edukacji;
- opracowania (materiały do zajęć) kilku bloków szkoleniowych (zarówno o tematyce kierunkowej, jaki rozwoju osobistego), których celem jest ułatwienie dotarcia do wiedzy i korzystanie z niej.

Celem tych modeli, opartych na kompetencjach jest dopasowanie potencjalnych pracowników do wymagań pracodawców (pod warunkiem ciągłej współpracy z pracodawcami i w ramach tworzenia programów nauczania i kształcenia praktycznego i weryfikacji kompetencji poszczególnych słuchaczy), co przyczyni

się do zmniejszenia odsetka przypadków niedopasowania kandydatów do potrzeb rynku pracy. Określenie m. in. posiadanych kompetencji, cech osobowych oraz zweryfikowanie zainteresowań już na etapie rekrutacji może doprowadzić do świadomego kształtowania ścieżki kariery każdego słuchacza, bez względu na jego wiek.

Wnioski z testowania

W okresie listopad 2013 – marzec 2014 modele te były testowane w wybranych uczelniach wyższych. Poniżej zostały przedstawione wybrane wyniki z okresu testowania, które stanowią podstawę do stworzenia ostatecznej wersji modelu, możliwego do implementacji w edukacji ustawicznej⁴.

Biorąc pod uwagę kryterium wdrożenia modelu, czyli jego zaplanowanie i zorganizowanie okazało się, że:

- modele odpowiadają na potrzeby uczelni jako podmiotów biznesowych – nie wymagają dużych nakładów finansowych i czasowych,
- modele są łatwo adaptowalne na uczelniach wyższych ze względu na posiadany przez nie potencjał instytucjonalny i kadrowy. Ponadto nie wywołały rewolucyjnych zmian organizacyjno-systemowych,
- w przypadku uczelni prowadzących Uniwersytety Trzeciego Wieku wdrożone modele powodują integrowanie słuchaczy,
- modele mają wysoki poziom replikowalności i funkcjonalności – nawet wprowadzenie ich w sposób inny przez każdą z testujących uczelni, w sensie dostosowującym do specyfiki uczelni (sposób rekrutacji, tryb zajęć, dobór grup), ale nieodstępującym od założeń modelu, powodowało uzyskanie podobnych efektów i korzyści.

Według kryterium „perspektywy uczestników” koncepcja dzielenia się wiedzą sprawdza się w praktyce – zauważalne było dzielenie się doświadczeniem zarówno ze strony „młodszych”, jak dojrzałych wiekowo uczestników, nie było dysproporcji wynikających z wieku. Ta metoda pracy jest postrzegana jako bardzo angażująca i interaktywna.

Kolejnym ważnym, z punktu widzenia kształcenia, kryterium jest metodyka nauczania. Za innowacyjne uczestnicy wskazywali:

- połączenie ścieżek kierunkowych (m.in. zarządzania projektami, CSR, zarządzania publicznego) i rozwoju osobistego (m.in. asertywność, zarządzanie sobą w czasie, radzenie sobie ze stresem). Uczestnicy bardzo pozytywnie ocenili połączenie tematów kierunkowych z blokiem rozwoju osobistego w ramach jednego szkolenia, ponieważ zapewnia to kompleksowy rozwój

⁴ Informacje z raportów ewaluacyjnych (wypowiedzi uczestników zajęć i prowadzących, metoda CAWI i ITI) z okresu testowania modeli.

kompetencji uczestników – zarówno specjalistycznych kompetencji zawodowych, jak i uniwersalnych kompetencji miękkich,

- pracę w parach (oceniona jako najbardziej innowacyjny element jednego z modeli). Zdecydowana większość zarówno młodszych (85%), jak i starszych uczestników (75%) przyznała, że odpowiadała im praca w parze z osobą w innym wieku podczas zajęć⁵. Bardzo wysoko uczestnicy ocenili również skuteczność takiej metody pracy. Trzy czwarte starszych i dwie trzecie młodszych odbiorców uznało, że pracując w parze z osobą w innym wieku, nauczyli się więcej, niż gdyby pracowali samodzielnie. Uczestnicy podkreślali, że wymiana doświadczeń zachodziła dwukierunkowo i że tak zróżnicowana pod względem wieku, wykształcenia i doświadczeń grupa (element diversity) jest bardzo podobna do grup w miejscu pracy, czyli doświadczenie stanowiło trening przed „byciem” na rynku pracy. Zwrócono uwagę, że dzięki takiej formie pracy przyswajają się wiedzę w bardziej czynny, aktywny sposób z uwagi na konieczność: tworzenia w grupie/z partnerem, a nie tylko biernego odtworzenia. Wpływa to na wzrost skuteczności procesu edukacyjnego, jak i budowaniu relacji między uczestnikami. Poza tym tak duża liczba interakcji wpłynęła na doskonalenie umiejętności komunikacyjnych. Młodszy uczestnicy posługiwali się innym zestawem pojęć, z których część była niezrozumiała lub wręcz nieznana uczestnikom starszym. Pokonywanie tego typu trudności podczas wspólnej pracy uczy obie strony cierpliwości i zrozumienia.
- zastosowanie nowej formy prowadzenia zajęć – coachingu i mentoringu. Specyfika ścieżek kierunkowych, związanych z wiedzą specjalistyczną sprawiła, że prowadzący częściej występowali w roli mentorów – ekspertów w danej dziedzinie. Natomiast ścieżka rozwoju osobistego w naturalny sposób łączyła się z metodami coachingowymi. Testowanie pokazało, że stosowane w modelu elementy coachingu i mentoringu posiadają dwustronny charakter – wymiana doświadczeń pomiędzy prowadzącymi a uczestnikami była wzajemna. Prowadzący zajęcia wchodzili w dużą ilość interakcji z uczestnikami, mieli poczucie towarzyszenia procesowi dzielenia się wiedzą, wymiany doświadczeń i poznawania punktu widzenia innych osób, wynikającego ze wspólnej pracy. Także uczestnicy zwrócili uwagę, że relacja z wykładowcą na tak prowadzonych zajęciach jest inna – bardziej osobista i bliska. Nastąpił zanik hierarchii. Stosowanie elementów coachingu i mentoringu sprawiło, że uczestnicy mieli poczucie bardziej indywidualnego podejścia ze strony prowadzących zajęcia, co uznali za niezwykle korzystnie wpływające na zaangażowanie w proces nauczania.
- narzędzia do badania luk kompetencyjnych. Doceniono możliwość diagnozowania luk kompetencyjnych, gdyż można było dzięki nim zaobserwować

⁵ Próba badawcza 80 osób (40 osób w wieku 18-24 lata, 40 osób w wieku 25-64).

efekty przyjętego procesu edukacyjnego. 63% uczestników zajęć przyznało, że możliwość sprawdzenia poziomu swojej wiedzy z zakresu danego obszaru tematycznego była dla nich bardzo przydatna z uwagi na fakt uświadomienia sobie mocnych, jak i słabych stron.

Ważnym elementem składowym sukcesu modeli zdaje się być zapewnienie odpowiedniego przepływu informacji. Zarówno uczestnicy, jak również podmioty z otoczenia powinni mieć dostęp do informacji zwrotnej, a sama uczelnia również musi reagować na dynamiczne na zmiany poprzez cykliczną ich weryfikację. Zapewnienie możliwości podnoszenia kwalifikacji i uzupełniania wykształcenia przez ludzi starszych to kolejny element, który trzeba jeszcze mocniej wziąć pod uwagę. System kształcenia powinien być na tyle uniwersalny, aby odpowiadał szczególnym potrzebom osób dojrzałych zawodowo, aby nie doprowadzić do braku możliwości wypełnienia luki, którą stworzy niż demograficzny.

Zakończenie

Uzasadniając potrzebę realizacji innowacyjnych modeli kształcenia LLL należy wskazać, że nie jest możliwe wyodrębnienie jednego typu uczelni, których dotyczy problem, gdyż jest on udziałem podmiotów o zróżnicowanym charakterze i wynika z wciąż obecnych w środowisku akademickim uprzedzeń w zakresie innowacyjności, przedsiębiorczości i działań komercyjnych. Jednakże z punktu widzenia badań⁶ można przyjąć, że trudności z naborem studentów odczuwa większość uczelni (w tym szczególnie niepublicznych), dlatego zastosowania modeli takich jak te prezentowane w artykule, czyli zintegrowanych, ale z drugiej strony zróżnicowanych, może stanowić propozycję komplementarną w stosunku do działań, projektów obecnie realizowanych w uczelniach.

Bibliografia

Cresson E, Flynn P (red.) (1997), *Biała księga kształcenia i doskonalenia. Nauczanie i uczenie się. Na drodze do uczącego się społeczeństwa*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP, Warszawa.

Kolanowska E. (2002), *Eurydice. Uczenie się przez całe życie: rola systemów edukacji w państwach członkowskich Unii Europejskiej. Przegląd sytuacji w poszczególnych krajach*, Fundacja Rozwoju Edukacji, Warszawa.

Wilson K., Doz Y.L. (2014), *10 reguł zarządzania globalnymi innowacjami*, „HBR Polska”, grudzień–styczeń.

Wolińska I., Dygoń M., Sienkiewicz A. (2011), *Poradnik dla oceniających projekty innowacyjne i projekty współpracy ponadnarodowej*, STOS, Warszawa.

⁶ Na podstawie raportu z badań fokusowych (projektu innowacyjnego), których uczestnikami byli przedstawiciele różnych ośrodków akademickich w Polsce.

Źródło internetowe

Ernst & Young Business Advisory (2010), *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku – drugi wariant*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową [online], www.nauka.gov.pl, dostęp: 20 lipca 2014.

Inne

Raporty z badań diagnozujących, testujących i ewaluacyjnych uczelni realizujących projekty innowacyjne PI – *Model kształcenia przez całe życie, Partycypacyjny Model Kształcenia Ustawicznego, Zarządzanie kompetencjami*, (2013, 2014).

Iwona Pisz
Uniwersytet Opolski
Iwona Łapuńska
Politechnika Opolska

Systemy wczesnego ostrzegania w realizacji projektów

Early Warning Systems to Detect Risks during Project Execution

Abstract: There is less and less time to react to emerging challenges, problems and opportunities in a project undertaken by enterprises. It is cause of changing, turbulent environment of enterprises and hence of project as well. In practice the enterprises cannot afford to have projects fail in any way. During project execution we can observe to occur many different countless signals, i.e. early warning signals. The signals provide precise and imprecise information for project manager and their team about potential threats of given project. The paper develops, evaluates and attempts to improve upon an approach known as an early warning system (EWS) that may be used to help anticipate threats in project. The purpose of this paper is to determine the extent to which implementation of an early warning system would enhance our capacity to identify future threats in undertaken project.

Key-words: project, project management, threats, risk, uncertainty, weak signals, early warning systems.

Wprowadzenie

Wyzwaniem dla współczesnych przedsiębiorstw jest szybkość działania. Wynika ona m.in. z dużej zmienności otoczenia i warunków działania przedsiębiorstw. Zmienność jest indukowana przez niepewność otoczenia prowadzonego biznesu

i konieczność szybkiego reagowania na trudne do przewidzenia szanse i zagrożenia [Kozłowski 2004]. Kryzys z ostatnich lat, którego skutki nadal odczuwamy, spowodował, iż przedsiębiorstwa z jeszcze większą uwagą zaczęły podchodzić do zagadnień nieciągłości, zmian, turbulencji otoczenia i niepewności. Należy dodatkowo podkreślić, iż rozwój technologiczny, w tym technologii informacyjnych i technicznych oraz nasilające się procesy globalizacyjne powodują, że niestabilność w jednej części świata, czy też w jednej branży, może łatwo i szybko przenieść się do kolejnych rejonów światowej gospodarki czy innej branży, potęgując tym samym negatywne skutki [Majewski 2014]. Dodatkowo, jak wynika z praktyki gospodarczej, coraz częściej zauważa się efekt tzw. „czarnego łabędzia”, który jest szczególnie zauważalny w sektorach gospodarczych o wyższym stopniu ryzyka, np. w sektorze finansowym [Taleb 2008]. Efekt „czarnego łabędzia” jest to wydarzenie trudne do przewidzenia, które odbiega w znacznym stopniu od średniej, ma z kolei bardzo negatywny wpływ na dane zjawisko. Konsekwencje wystąpienia danego efektu można łatwo wytłumaczyć dopiero po jego zaistnieniu. W praktyce wydarzenia tego typu zmieniają radykalnie warunki działania przedsiębiorstw na rynku, doprowadzając dość często do bankructwa przedsiębiorstwo, które do tej pory osiągało określone zyski. Przykładem efektu „czarnego łabędzia” jest m.in. kryzys z lat 2008/2009 czy upadłość firm internetowych w 2001 roku [Logistyka w Polsce 2014].

Konsekwencje opisanych powyżej zjawisk są szczególnie niebezpieczne dla sprawnego i efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa. W praktyce gospodarczej może nastąpić „efekt domina”, w wyniku którego nastąpi ciąg kontrolowanych mniej lub bardziej zdarzeń, które mogą negatywnie wpłynąć na dane przedsiębiorstwo i kolejne podmioty gospodarcze.

W tym kontekście istotnego znaczenia nabiera opracowywanie systemów wczesnego ostrzegania na wypadek tego typu negatywnych zdarzeń. Koncepcja systemów wczesnego ostrzegania stanowi instrument zarządzania strategicznego [Romanowska 2012; Mączyńska 2012; Nalepka, Bąk 2012; Nikander, Eleoranta 2001]. Do tej pory koncepcja ta odnosiła się wyłącznie do zarządzania przedsiębiorstwem. W nielicznych pracach traktujących o zarządzaniu projektami można znaleźć odwołanie do koncepcji słabych sygnałów Ansoffa I.H. [Ansoff 1975].

Niniejsza praca ma na celu przedstawienie i powiązanie koncepcji słabych sygnałów oraz systemów wczesnego ostrzegania w zarządzaniu projektami. Zamieszczony przykład systemu tego typu może stanowić narzędzie do rozpoznawania potencjalnych szans oraz zagrożeń w cyklu życia projektu. Niniejsze narzędzie stanowić może cenne źródło wiedzy dla menedżerów projektów w procesach decyzyjnych. Określony system, dzięki któremu można odnieść się do zdiagnozowania szans i potencjalnych zagrożeń wynikających z podjęcia realizacji danego projektu, przekłada się na planowanie oraz wdrażanie strategii rozwoju lokalnego i regionalnego. Przedsiębiorcy oraz jednostki sektora finansów publicznych mogą wykorzystać dane narzędzie do oceny powodzenia realizacji

danego projektu. Sukces w realizacji projektu może zależeć między innymi od umiejętnego reagowania z wyprzedzeniem na potencjalne szanse oraz zagrożenia, unikając strategicznych zaskoczeń, które dezorganizują realizację danego projektu. Realizacja właściwych projektów zakończonych sukcesem wpływa na podniesienie poziomu konkurencyjności danego przedsiębiorstwa, jak i rozwoju lokalnego i regionalnego.

Zarządzanie projektami w warunkach niepewności i ryzyka

Z praktyki gospodarczej wynika, że coraz większa liczba zadań w przedsiębiorstwach ma charakter nierytmowanych działań, często o znacznym stopniu innowacyjności. Zadania tego typu noszą znamiona projektów. Projekt to zestaw działań podjęty przez daną organizację jako nowe, unikatowe, często innowacyjne wyzwanie, do tej pory niepodjęmowane, w celu spełnienia określonych celów. W wyniku realizacji projektu powstaje unikatowy produkt lub usługa. Projekt ma określony termin rozpoczęcia oraz zakończenia, zdefiniowany zakres oraz przewidziany budżet [Pisz, Łapuńska 2015; Trocki, Grucza, Ogonek 2009]. Celem realizacji projektu jest osiągnięcie oczekiwanych rezultatów, zmierzających w kierunku zaspokojenia potrzeby klienta–zleceniodawcy, głównie poprzez osiągnięcie na założonym poziomie następujących parametrów [Trocki, Grucza, Ogonek 2009]: spełnienie wymagań (ang. *quality*), koszty realizacji (ang. *cost*), czas realizacji (ang. *time*). W przedsiębiorstwach jednocześnie może być realizowany więcej niż jeden projekt (ang. *multiple projects*). W tym kontekście istotnego znaczenia nabiera problem zarządzania projektami w warunkach ograniczonego dostępu do zasobów [Pisz, Banaszak 2008].

Proces planowania, organizowania, kierowania, kontrolowania zasobów przedsiębiorstwa dla realizacji stosunkowo krótkotrwałych zamierzeń, które zostały ustanowione w celu osiągnięcia specyficznych celów projektu stanowi o istocie zarządzania projektami [Kerzner 2005]. Jedną z cech zarządzania projektami jest rosnąca niepewność. Zarządzaniu projektami towarzyszą nieoczekiwane spłoty wydarzeń, zarówno pozytywnych, jak i negatywnych, które są trudne do przewidzenia. Jak wynika z praktyki gospodarczej oraz opublikowanych badań, znaczna część projektów kończy się niepowodzeniem – przekroczeniem czasu, kosztu realizacji projektu. Planowanie i realizacja projektów obarczona jest pewnym stopniem ryzyka. Wyróżnia się dwie koncepcje ryzyka, tj. neutralną i negatywną. Według koncepcji neutralnej ryzyko rozumiane jest jako zagrożenie i szansa, które oznacza możliwość uzyskania efektu różniącego się od oczekiwanego. Z kolei koncepcja negatywna określa ryzyko jako zagrożenie, które oznacza możliwość nieosiągnięcia oczekiwanego efektu [Hillson 2002]. Ryzyko w projekcie występuje zwłaszcza dlatego, że projekt jest działaniem innowacyjnym, unikalnym, jednorazowym i nielatwo jest przewidzieć kierunek jego realizacji w sytuacjach niepewnych. W każdym z elementów otoczenia bliższego lub dalszego projektów mogą nastąpić

nieoczekiwane zmiany, które wpłyną bezpośrednio lub pośrednio w większym lub mniejszym stopniu na dany projekt. Poziom ryzyka rośnie w postępie geometrycznym w zależności od horyzontu planistycznego. Ryzyko projektu jest tym większe, im większa jest niepewność co do wyników projektów, niebezpieczeństwa niewypełnienia założeń, oczekiwań i sformułowanych celów. Ważną rolę odgrywają także prawdopodobieństwo, zakres i sposób oddziaływania czynników wewnętrznych, jak i zewnętrznych na projekt, będących potencjalnymi zagrożeniami realizacji danego projektu.

Niepewność oraz ryzyko działania jest konsekwencją wysokiej turbulencji otoczenia. Proces zarządzania projektem wymaga wykorzystywania różnorodnych informacji o otoczeniu w cyklu życia projektu, generowania nowej wiedzy (wiedzy projektowej), podnoszenia poziomu organizacyjnego uczenia się i podejmowania towarzyszących temu procesowi decyzji. W praktyce implikuje to potrzebę posiadania takiego rodzaju informacji, które pozwoliłyby na antycypowanie przyszłych stanów otoczenia. W tym celu istotne jest tworzenie systemów wczesnego ostrzegania, które są specjalnym rodzajem systemów informacyjnych, dedykowanych decydentom, w tym menedżerom projektów.

Systemy wczesnego ostrzegania w zarządzaniu projektami

Systemy wczesnego ostrzegania w zarządzaniu są i były przedmiotem zainteresowań wielu badaczy. Zainteresowanie tego typu zagadnieniami zarówno w teorii, jak i praktyce zarządzania nasiliło się szczególnie w warunkach kryzysów, poczynając od wielkiego kryzysu w latach trzydziestych ubiegłego wieku, poprzez kryzys surowcowy z lat siedemdziesiątych ubiegłego wieku, kryzys bańki internetowej przełomu stuleci, aż po ostatni kryzys [Majewski 2012]. Głównym celem systemów wczesnego ostrzegania jest permanentne poszukiwanie impulsów, czynników, sygnałów (ang. *symptoms, identifiers, signals*) do wprowadzenia zmian w przedsiębiorstwie. Impulsy determinujące potrzebę zmian w praktyce gospodarczej danego przedsiębiorstwa wynikać mogą zarówno z wnętrza przedsiębiorstwa, jak i jego otoczenia. Systemy wczesnego ostrzegania z natury rzeczy powinny umożliwiać dokonywanie oceny na podstawie określonych impulsów, informować przedsiębiorstwo o wszystkich potencjalnych zagrożeniach oraz potencjalnych szansach. Na potrzeby adaptacji oraz rozwoju przedsiębiorstwa systemy tego typu powinny umożliwiać pozyskiwanie, analizowanie i przekazywanie sygnałów ostrzegawczych [por. Cabala 2003; Cabala 2008; Stawicka 2010]. Implikuje to potrzebę dostępu do informacji, które umożliwiłyby antycypowanie przyszłych stanów otoczenia przedsiębiorstwa. Systemy wczesnego ostrzegania stanowią specyficzny rodzaj systemów informacyjnych danego przedsiębiorstwa, których celem głównym jest ukierunkowanie realizowanych procesów w przedsiębiorstwie w stronę percepcji i interpretacji słabych sygnałów (ang. *weak signals, faint signals, early warnings, early indicators, early symptoms*) [Nalepa, Bąk 2012] (patrz tabela 1). Twórcą koncepcji słabych sygnałów był Ansoff [1975]. Niniejsza kon-

cepcja rozwijana była m.in. przez I.H. Ansoff [1975] i innych autorów [Nikander 2002; Day, Schoemaker 2005; Uskali 2005; Saul 2006; Ilmola, Kuusi 2006; Hiltunen 2008; Nalepka, Bąk 2012; Majewski 2012; Mączyńska 2012; Nikander 2002]. Słabe sygnały są pozyskiwane, gromadzone i przetwarzane przez systemy wczesnego ostrzegania (ang. *early warning systems*). Stanowią one mogą cenne źródło informacji o potencjalnych zmianach. Konieczne jest monitorowanie symptomów zmian, z czasem może pojawić się więcej sygnałów potwierdzających daną zmianę w otoczeniu przedsiębiorstwa. Systemy wczesnego ostrzegania zabezpieczają informacyjnie procesy planowania i kontroli poprzez dostarczanie informacji redukujących niepewność sytuacji decyzyjnych, a przez to umożliwiają podejmowanie bardziej racjonalnych decyzji.

Tabela 1. Podstawowe funkcje systemów wczesnego ostrzegania

Funkcje sygnałów ostrzegawczych w systemach wczesnego ostrzegania		
Pozyskiwanie sygnałów ostrzegawczych	Analiza sygnałów ostrzegawczych	Przekaz sygnałów ostrzegawczych
ustalenie kryteriów podziału obszarów obserwacji	charakterystyka natury zmian w wyodrębnionych obszarach	ustalenie podmiotów odpowiedzialnych za przekaz
weryfikacja kryteriów podziału obszarów obserwacji	ustalenie mierników odzwierciedlających zmiany w obszarach	identyfikacja potrzeb informacyjnych na stanowiskach kierowniczych
identyfikacja źródeł informacji o zmianach w danym obszarze	podanie granic tolerancji wahań wartości dla przyjętych mierników	zabezpieczenie nośników informacji
ustalenie typów zjawisk będących przedmiotem obserwacji	identyfikacja stopnia korelacji między wskaźnikami	nadzór nad terminowością i rzetelnością przekazu
pomiar zmian zachodzących w wyodrębnionych obszarach	redukcja, hierarchizacja i agregacja wskaźników	rozpoznanie i redukcja zakłóceń w przekazie
wyodrębnienie obszarów obserwacji	interpretacja i weryfikacja wskaźników	doskonalenie przekazu
	doskonalenie systemu doboru wskaźników	

Źródło: opracowano na podstawie [Cabała 2003].

W ostatnim czasie można zauważyć zainteresowanie badaczy zastosowaniem koncepcji słabych sygnałów w zarządzaniu projektami. Świadczyć o tym mogą m.in. prace różnych autorów [Vanhoucke 2011; Nikander, Eloranta 2001, Prywata 2010]. W pracy Vanhoucke [2011] analizie poddane zostały dwie alternatywne metody, umożliwiające śledzenie realizacji projektu w celu poprawy działań korygujących. Informacje będące wynikiem zastosowania metody wartości wypracowanej (ang. *Earned Value Method EVM*) oraz metody analizy ryzyka harmonogramu projektu (ang. *Schedule Risk Analysis SRA*) stanowiły dane wejściowe do wyznaczenia całkowitego czasu realizacji projektu. Wykorzystano alternatywne metody umożliwiające śledzenie projektu, tj. „góra–dół” (ang. *top–down*) w przypadku metody SRA i „dół–góra” (ang. *bottom–up*) dla metody EVM, które sta-

nowiły rodzaj słabych sygnałów w działaniach korygujących podejmowanych w trakcie realizacji projektu. W pracy dwóch autorów: Nikander, Eloranta [2001] można znaleźć klasyfikację słabych sygnałów, zidentyfikowanych w projektach budowlanych na podstawie badań ankietowych wśród kierowników projektów. Autorzy pracy wyszczególnili 68 różnorodnych słabych sygnałów, które pogrupowali w 11 grup. W pracy Prywaty [2010] podkreśla się, iż jednym z elementów zarządzania ryzykiem jest monitorowanie sytuacji. W tym celu wykorzystuje się różnego rodzaju wskaźniki wczesnego ostrzegania. Wskaźniki będące rodzajami słabych sygnałów są liczbowymi wskaźnikami. Monitorowanie tego typu wskaźników może pozwolić na wczesne wychwycenie sytuacji kryzysowej bądź niebezpieczeństwa pojawienia się takiej sytuacji. Należy pamiętać, iż wskaźniki wczesnego ostrzegania mogą być związane z konkretnymi ryzykami bądź też z obszarami, w których należy spodziewać się, że mogą wystąpić problemy. Przykładowo, jeżeli w danym projekcie zidentyfikowano ryzyko dostaw, to wskaźnikiem wczesnego ostrzegania dla projektu może być czas dostawy. W przypadku ryzyka przekroczenia budżetu wskaźnikiem wczesnego ostrzegania może być wskaźnik wykonania kosztów CPI (ang. *Cost Performance Index*). Należy pamiętać, że systemy wczesnego ostrzegania powinny opierać się na określonej liczbie wskaźników. W tym kontekście istotne jest ustalenie niewielkiej liczby istotnych z punktu widzenia projektu wskaźników wartych monitorowania. Zebranie danych wymaga odpowiednio czasu i związane jest z określonymi kosztami pozyskania informacji. Powodzenie realizacji projektu może zależeć między innymi od umiejętnego reagowania z wyprzedzeniem na potencjalne szanse oraz zagrożenia, unikając strategicznych zaskoczeń, które dezorganizują realizację danego projektu. Strategiczne zaskoczenia mogą mieć kluczowe znaczenie w projekcie, wówczas kiedy nie uda się rozpoznać tzw. „punktu przebiegu strategicznego” (ang. *strategic inflection point*). Należy dążyć do wychwycenia słabych sygnałów, które poprzedzają strategiczne zaskoczenie.

Mając powyższe na uwadze należy podkreślić, iż jedną z podstawowych kompetencji w zarządzaniu projektami jest zdolność pozyskiwania słabych sygnałów. Pozyskiwanie, gromadzenie i przetwarzanie niesionej przez sygnały tego typu wiedzy jest konieczne celem efektywnej realizacji projektów, szczególnie tych o dużym poziomie innowacyjności. Problemami, z jakimi należy się liczyć przy budowie systemów wczesnego ostrzegania, są: odbiór sygnałów i interpretacja sygnałów. Należy podkreślić, iż prawdopodobieństwo popełnienia błędów nieprawidłowego rozpoznania sygnałów istotnie rośnie ze względu na specyficzne cechy tego typu sygnałów, tj. niejednoznaczność oraz fragmentaryczność. W tabeli 2 przedstawiono podstawowe cechy słabych sygnałów.

Tabela 2. Podstawowe cechy słabych sygnałów

Cecha	Charakterystyka cechy i konsekwencje dla analizy
antycypacyjne	związane są z potencjalnymi przyszłymi zdarzeniami, które mogą mieć wpływ na przedsiębiorstwo, muszą ostrzegać wystarczająco wcześniej, aby możliwa była reakcja; każdy sygnał jednak nie ma wystarczającego znaczenia i jest trudno powiązać go z podejmowanymi na bieżąco decyzjami
jakościowe	nie są kwantyfikowalne, związane są z potencjalnymi zdarzeniami, które się jeszcze nie pojawiły i które mogą nie pojawić się nigdy, powiadamiając o przyszłości, mają charakter opisowy
niejednoznaczne	nie dają pewności, ale są wskazówkami, mogą być różnorodnie interpretowane i nie jest możliwe wskazanie interpretacji prawidłowej; zdarza się, że nie mogą być wcale zinterpretowane, dlatego nie są łatwe do pozyskania
fragmentaryczne	obecne w formie cząstkowej wśród różnych podmiotów w przedsiębiorstwie; każdy fragment rozważany osobno jest nieznaczący i wątpliwy, dlatego znaczenie może być tylko wydobywane na drodze interpersonalnej interpretacji

Źródło: [Nalepka, Bąk 2012].

Niezwykle istotne jest redukowanie błędów popełnianych przy rozpoznawaniu słabych sygnałów. W odniesieniu do systemów wczesnego ostrzegania w projektach konieczne jest maksymalizowanie oceny prawidłowej i minimalizowanie oceny nieprawidłowej z analizy sygnałów. Interpretacja informacji niesionych przez słabe sygnały implikuje podejmowanie określonych decyzji, które są konieczne do prowadzenia danych projektów, np. wprowadzenie dodatkowych jednostek zasobów ze względu na zagrożenie terminu realizacji projektu, umowa z nowym dostawcą ze względu na grożące ryzyko niskiej jakości produktu. Konieczne staje się podjęcie określonych działań, zabezpieczających przedsiębiorstwo przed następstwami zmiany dla realizacji projektu. Wyzwaniem stojącym przed współczesnym menedżerem projektu i jego zespołem jest opracowanie efektywnych systemów wczesnego ostrzegania. Systemy tego typu powinny umożliwiać transformację napływających do przedsiębiorstwa słabych sygnałów w użyteczne informacje wykorzystywane na potrzeby zarządzania danym projektem.

Ilustracja systemu wczesnego ostrzegania w projektach

Mając powyższe na uwadze, proponuje się opracowanie systemu wczesnego ostrzegania opartego na kilku wskaźnikach. Celem oceny zagrożenia realizacji danego projektu w odniesieniu do budżetu oraz harmonogramu przyjmuje się zestaw czterech wskaźników. Wyszczególniono zestaw następujących wskaźników determinujących powodzenie realizacji projektu:

- wskaźnik odchylenia kosztów CV (ang. *Cost Variance*) definiowany jako różnica pomiędzy wartością wypracowaną, tj. budżetowym kosztem pracy wykonanej do daty raportowania postępu realizacji projektu BCWP (ang. *Budgeted Cost of Work Performed*) a rzeczywistymi wydatkami, tj. rzeczywistymi

kosztami pracy wykonanej do daty raportowania postępu realizacji projektu ACWP (ang. *Actual Cost of Work Performed*),

$$CV = BCWP - ACWP \quad (1)$$

- wskaźnik odchylenia od harmonogramu SV (ang. *Schedule Variance*) definiowany jako różnica pomiędzy wartością wypracowaną BCWP i planowanymi wydatkami, tj. budżetowym kosztem pracy zaplanowanej do wykonania według harmonogramu projektu BCWS (ang. *Budgeted Cost of Work Scheduled*),

$$SV = BCWP - BCWS \quad (2)$$

- wskaźnik wykonania kosztów CPI (ang. *Cost Performance Index*) definiowany jako iloraz wartości wytworzonej do sumy poniesionych wydatków w projekcie w danym punkcie czasu,

$$CPI = \frac{BCWP}{ACWP} \quad (3)$$

- wskaźnik wykonania harmonogramu SPI (ang. *Schedule Performance Index*) definiowany jako iloraz wartości wypracowanej do sumy wartości, które według planu miały być wytworzone w projekcie w danym punkcie czasu,

$$PI = \frac{BCWP}{BCWS} \quad (4)$$

Niniejsze wskaźniki są podstawowymi wskaźnikami wykonania w metodzie wartości wypracowanej EVM. Metoda ta umożliwia monitorowanie zgodności przebiegu projektu z założonym planem, przy czym monitorowaniu podlegają zarówno koszty, jak i stan prac. Metoda zawiera wskaźniki efektywności (sprawności), które pozwalają ocenić bieżącą sytuację, jak również szacować zarówno koszt, jak i czas całego projektu bądź fragmentu (np. etapu) projektu [Prywata 2010].

Wskaźnik CV może przyjmować wartości dodatnie i ujemne. Wartość dodatnia wskaźnika oznacza wykonanie określonego zakresu prac taniej niż było to zaplanowane, czyli poniżej planowanego budżetu. Wartość ujemna wskaźnika CV z kolei oznacza, że dane prace zostały wykonane powyżej planowanego budżetu. W odniesieniu do wskaźnika SV wartość ujemna świadczy o opóźnieniu w realizacji zadań. Wartość dodatnia wskaźnika SV oznacza, że dane zadania zrealizowane zostały szybciej niż zaplanowano, wyprzedzono harmonogram bazowy.

Wartości wskaźników CPI oraz SPI mogą przyjmować wartości większe lub

mniejsze od jedności. Wartości większe od jedności oznaczają, że realizacja zarówno w kategorii kosztów, jak i harmonogramu jest lepsza niż planowano. Wartości wskaźników mniejsze od jedności wskazują stan gorszy od planowanego. W tabeli 3 przedstawiono interpretację wskaźników w proponowanym systemie ostrzegania.

Tabela 3. Interpretacja wskaźników w systemie wczesnego ostrzegania

Słabe sygnały		Harmonogram		
		SV>0 i SPI>1	SV=0 i SPI=1	SV<0 i SPI<1
Budżet	CV>0 i CPI>1	wyprzedza planowany harmonogram, poniżej planowanego budżetu	zgodnie z planowanym harmonogramem, poniżej planowanego budżetu	opóźniony planowany harmonogram, poniżej planowanego budżetu
	CV=0 i CPI=1	wyprzedza planowany harmonogram, zgodnie z planowanym budżetem	zgodnie z planowanym harmonogramem i planowanym budżetem	opóźniony planowany harmonogram, zgodnie z planowanym budżetem
	CV<0 i CPI<1	wyprzedza planowany harmonogram, powyżej planowanego budżetu	zgodnie z planowanym harmonogramem, powyżej planowanego budżetu	opóźniony planowany harmonogram, powyżej planowanego budżetu

Źródło: [Łabuda 2012].

Przyjęte wskaźniki w systemie wczesnego ostrzegania w projektach stanowią rodzaj słabych sygnałów, które niosą informacje o postępie prac i stanowią cenne źródło wiedzy o potencjalnych zagrożeniach oraz o szansach dla realizacji danego projektu. Proponowany system ostrzegania w projektach jest rodzajem systemu wnioskującego. Posiada strukturę typową dla klasycznego systemu rozmytego. Dla systemu, służącego do wykrywania zagrożeń oraz szans w realizacji projektów, wejściowymi zmiennymi lingwistycznymi są wskaźniki: CV, SV, CPI, SPI. Na wyjściu z systemu otrzymujemy wskaźniki oceny zagrożenia realizacji projektu, tj. budżetu projektu oraz harmonogramu projektu. Struktura systemu wnioskującego została zamieszczona na rysunku 1. Na potrzeby budowy systemu rozmytego przyjęto zapis zmiennych wejściowych oraz zmiennych wyjściowych w sposób lingwistyczny, tj.:

$L('CV') = \{ \text{'dużyUjemny'}, \text{'średniUjemny'}, \text{'małyUjemny'}, \text{'zerowy'}, \text{'małyDodatni'}, \text{'średniDodatni'}, \text{'dużyDodatni'} \},$

$L('SV') = \{ \text{'dużyUjemny'}, \text{'średniUjemny'}, \text{'małyUjemny'}, \text{'zerowy'}, \text{'małyDodatni'}, \text{'średniDodatni'}, \text{'dużyDodatni'} \},$

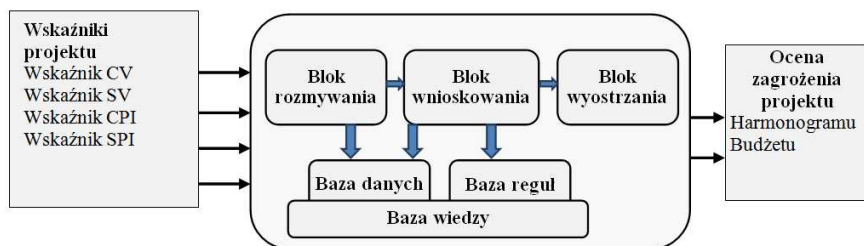
$L('CPI') = \{ \text{'małyDodatni'}, \text{'średniDodatni'}, \text{'dużyDodatni'} \},$

$L('SPI') = \{ \text{'małyDodatni'}, \text{'średniDodatni'}, \text{'dużyDodatni'} \},$

$L('harmonogram') = \{ \text{'nieprzekroczony'}, \text{'naCzas'}, \text{'przekroczony'} \},$

$L('budżet') = \{ \text{'nieprzekroczony'}, \text{'zgodny'}, \text{'przekroczony'} \}.$

Rysunek 1. Struktura systemu wczesnego wykrywania zagrożeń i szans w projekcie



Źródło: opracowanie własne.

Opis lingwistyczny zmiennych oraz funkcje przynależności stanowią bazę danych systemu.

Charakterystyczna postać reguł warunkowych „Jeżeli – To” umożliwia prosty zapis jakościowo–ilościowego podejścia do opisu analizy problemu, tj. wykrywania zagrożeń oraz szans i ich wpływu na realizację danego projektu. Prezentowany w pracy system typu MIMO (ang. Multiple Input Multiple Output) o 4 wejściach i 2 wyjściach zawiera bazę wiedzy w postaci warunkowych reguł. Przykładowe reguły w systemie mogą przyjmować postać:

Jeżeli (CV *jest* dużyDodatni) **I** (CPI *jest* małyDodatni) **I** (SV *jest* dużyDodatni) **I** (SPI *jest* dużyDodatni) **To** (budżet nieprzekroczony) **I** (harmonogram nieprzekroczony),
Jeżeli (CV *jest* średniDodatni) **I** (CPI *jest* małyDodatni) **I** (SV *jest* dużyDodatni) **I** (SPI *jest* dużyDodatni) **To** (budżet nieprzekroczony) **I** (harmonogram nieprzekroczony),
Jeżeli (CV *jest* małyDodatni) **I** (CPI *jest* małyDodatni) **I** (SV *jest* dużyDodatni) **I** (SPI *jest* dużyDodatni) **To** (budżet nieprzekroczony) **I** (harmonogram nieprzekroczony),
Jeżeli (CV *jest* dużyUjemny) **I** (CPI *jest* małyUjemny) **I** (SV *jest* dużyUjemny) **I** (SPI *jest* małyDodatni) **To** (budżet przekroczony) **I** (harmonogram przekroczony),
Jeżeli (CV *jest* średniUjemny) **I** (CPI *jest* małyUjemny) **I** (SV *jest* dużyUjemny) **I** (SPI *jest* małyDodatni) **To** (budżet przekroczony) **I** (harmonogram przekroczony),
Jeżeli (CV *jest* małyUjemny) **I** (CPI *jest* małyUjemny) **I** (SV *jest* dużyUjemny) **I** (SPI *jest* małyDodatni) **To** (budżet przekroczony) **I** (harmonogram przekroczony).

Prototyp systemu wnioskującego dedykowany pozyskiwaniu, gromadzeniu i przetwarzaniu słabych sygnałów w realizacji projektów wymaga określenia funkcji przynależności danych wejściowych oraz danych wyjściowych, budowy bazy reguł warunkowych, a następnie implementacji i testowania na wybranych przykładach projektów. Stanowi to dalszy etap badań podejmowanych przez autorki pracy.

Podsumowanie

Nie da się całkowicie wyeliminować zagrożeń podczas realizacji projektów. Można je jedynie zmniejszyć do minimum poprzez odpowiednie działania, tj. wprowadzenie do przedsiębiorstwa zasad, metod, mechanizmów zarządzania ryzykiem projektów, m.in. poprzez wprowadzenie do praktyki zarządzania projektami systemów wczesnego wykrywania zagrożeń i szans w realizacji projektów. Przedstawiony prototyp dedykowanego systemu wczesnego ostrzegania podczas realizacji projektów powinien wspomagać decydentów na etapie planowania i realizacji danego projektu, umożliwiać podejmowanie decyzji odnośnie do realizacji projektu oraz opracowania planu reakcji w przypadku wystąpienia danego rodzaju zagrożenia i/lub szansy. Niniejsze zagrożenia stwarzają mogą problemy w dotrzymaniu harmonogramu oraz budżetu realizacji projektu. Stanowiąc jednocześnie mogą źródło informacji o szansach przyspieszenia realizacji projektu i/lub realizacji projektu poniżej zakładanego budżetu.

Bibliografia

- Ansoff I.H. (1975), *Managing strategic surprise by response to weak signals*, "California Mangement Review", 18 (2)..
- Cabała P. (2003), *System wczesnego ostrzegania a cykl życia organizacji* [w:] Skalik J. (red.), *Zmiana organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, Cornetis, Wrocław.
- Cabała P. (2008), *Systemy wczesnego ostrzegania w przedsiębiorstwie*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.
- Day G.S., Schoemaker P.J.H. (2005), *Scanning the Periphery*, „Harvard Business Review”, November.
- Hillson D. (2002), *Extending the risk process to manage opportunities*. „International Journal of Project Management”, 20 (3).
- Ilmola L., Kuusi O. (2006), *Filters of Weak Signal Hinder Foresight: Monitoring Weak Signal Efficiently in Corporate Decision-Making*, „Futures”, 38.
- Kerzner H. (2005), *Advanced Project Management*, Helion, Gliwice.
- Koźmiński A.K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa.
- Logistyka w Polsce* (2014), Raport 2013. Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań.
- Łabuda W. (2012), *Wybrane aspekty zarządzania projektami informatycznymi ze szczególnym uwzględnieniem kontroli realizacji projektu metodą wartości nypracowanej*, „Zeszyty Naukowe Warszawskiej Wyższej Szkoły Informatyki”, nr 7.
- Majewski B. (2012), *Systemy wczesnego ostrzegania w zarządzaniu*, *Studia i prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, „Zeszyt Naukowy”, nr 118, SGH, Warszawa.

- Maczyńska E. (2012), *Zarządzanie w warunkach ekonomii niepewności. Systemy wczesnego ostrzegania* [online], www.pte.pl/pliki/2/12/Elzbieta%20Maczynska%20-%20Lodz.pdf, dostęp: 4 lipca 2014.
- Nalepka A., Bąk J. (2012), *Implikacje praktyczne koncepcji słabych sygnałów dla zarządzania strategicznego* [w:] Mikołaj B. (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Księga pamiątkowa dla uczczenia jubileuszu 40-lecia pracy naukowo-dydaktycznej prof. zw. dra hab. Arkadiusza Potockiego*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Nikander I.O., *Early Warnings* (2002), *A Phenomenon in Project Management*, Helsinki University of Technology, Finland.
- Nikander I.O., Eloranta E. (2001), *Project management by early warnings*, „International Journal of Project Management”, No. 19.
- Pisz I., Banaszak Z. (2008), *Applied a new method for multi-mode project scheduling* [w:] Gregor M., Świć A. (red.), „Applied Computer Science”, Lublin University of Technology, Institute of Technological Systems of Information, 4 (1).
- Pisz I., Łapuńska I. (2015), *Zarządzanie projektami w logistyce*, Difin, Warszawa.
- Prywata M. (2010), *Zarządzanie ryzykiem w małych projektach*, PARP, Warszawa.
- Romanowska M. (2012), *Odporność przedsiębiorstwa na kryzys*, *Studia i prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, „Zeszyt Naukowy”, nr 118, SGH, Warszawa.
- Saul P. (2006), *Seeing the Future in Weak Signal*, „Journal of Future Studies”, 10, 3.
- Stawicka M. (2010), *Wczesne rozpoznanie w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Taleb N.N. (2007), *The black swan. The Impact of the Highly Improbable*. Random House, New York.
- Trocki M., Grucza B., Ogonek K. (2009), *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa.
- Uskali T. (2005), *Paying Attention to Weak Signal – The Key Concept for Innovation Journalist*, „Innovation Journalist”, 2, 4.
- Vanhoucke M. (2011), *On the dynamic use of project performance and schedule risk information during project tracking*, „Omega”, No. 39.

Małgorzata Bartosiak
Społeczna Akademia Nauk

Kształcenie kadr dla gospodarki rozwijającej się

Training for the Economy Developing

Abstract: The development of an economy based on knowledge and information, we are constantly carrying out the technological advances and the emergence of new professions and specialties puts public against the important challenge, which is to create efficient mechanisms of qualifications and competence, and by the completion of each of the us rising with time gaps in their knowledge of the school. Watched now—what is significant, primarily among the most common resource groups – a gradual increase in interest in informal shows precisely these conditions, though it should be acknowledged that, at least in terms of the use of the Polish just forms of acquiring knowledge and skills is observed in relatively small scale yet.

Key-words: knowledge-based economy and information, knowledge, information, knowledge, resources, classroom work, skills, qualifications and competence.

Wstęp

Ocena jakości zasobów ludzkich na współczesnych rynkach pracy dokonuje się na wielu płaszczyznach, spośród których tą najistotniejszą stanowią kwalifikacje i umiejętności zawodowe. Zapotrzebowanie na kwalifikacje zależy również od warunków lokalnych oraz stopnia rozwoju regionu. Zdobywać je można na trzy sposoby:

- poprzez kształcenie formalne, czyli system oparty na stałych pod względem czasu i treści formach nauki (klasy, stopnie, szkoły, programy i podręczniki), prowadzony od nauczania początkowego do uniwersytetu,

- kształcenie nieformalne, czyli świadomą i zorganizowaną działalność kształcącą–wychowującą, prowadzoną poza ustanowionym formalnym systemem szkolnym, umożliwiającą określonej grupie uczestników osiągnięcie założonych celów kształcenia,
- kształcenie incydentalne, czyli trwający przez całe życie niezorganizowany i niesystematyczny proces nabywania przez każdego człowieka wiadomości, umiejętności, sprawności, przekonań i postaw, na podstawie codziennego doświadczenia oraz wpływów wychowawczych otoczenia [*Ustawa z dnia 19 sierpnia 2011 r. o zmianie ustawy o systemie oświaty oraz niektórych innych ustaw*].

Przemiany we współczesnym świecie są wieloaspektowe. Każda dziedzina funkcjonowania zdeterminowana jest siecią powiązań czynników ekonomicznych, społecznych i środowiskowych. Mówimy o procesach globalizacyjnych i przemianach, którym musimy sprostać. Rozwój gospodarki opartej na wiedzy i informacji, stale dokonujący się postęp technologiczny oraz pojawianie się nowych zawodów i specjalności stawia społeczeństwa przed ważkim wyzwaniem, jakim jest wytworzenie sprawnych mechanizmów zdobywania kwalifikacji i kompetencji oraz uzupełniania przez każdego z nas powiększających się z czasem luk w ich wiedzy szkolnej. Obserwowany obecnie, co znamienne przede wszystkim wśród najlepiej wyedukowanych grup zasobów pracy, stopniowy wzrost zainteresowania kształceniem nieformalnym wynika właśnie ze wspomnianych przesłanek, choć trzeba tu przyznać, że przynajmniej w warunkach polskich wykorzystywanie tej akurat formy zdobywania wiedzy i umiejętności obserwowane jest w stosunkowo jeszcze małej skali. Oczywiście najmniej docenianą spośród wymienionych form kształcenia pozostaje kształcenie incydentalne, co wynika z faktu, że wiedza bądź umiejętności nabyte w toku kształcenia incydentalnego nie są na ogół usystematyzowane, a także uwiarygodnione dyplomem czy świadectwem. Aczkolwiek należy nadmienić, że i w tym zakresie zaszły duże zmiany, ponieważ formalnie od 1 września 2012 roku wszystkie powyższe trzy formy kształcenia zostały prawnie zrównane. Nadal jednak główny ciężar odpowiedzialności za przygotowanie do wykonywania ról zawodowych spoczywa na instytucjach zajmujących się kształceniem formalnym – przede wszystkim na szkołach zawodowych różnych szczebli.

W obliczu tak postawionej kwestii nasuwa się więc pytanie: czy szkoły rzeczywiście przygotowują do wejścia na rynek pracy? Innymi słowy, jakie obszary ich działalności edukacyjnej uznać można za pożyteczne w kontekście artykułowanych potrzeb pracodawców, a jakie pozostawiają pod tym względem jeszcze wiele do życzenia. Tę problematykę prześledzę na podstawie dostępnej literatury.

Stan poziomu kształcenia łódzkich kadr przez system oświaty w oparciu o literaturę

Wśród fachowców zajmujących się problematyką dopasowania edukacji i rynku pracy istnieje wiele opracowań odnoszących się do fundamentalnego pytania: „czego szkoła uczy – czego uczyć powinna?”. Z drugiej strony istnieją poglądy wyraźnie mówiące, że „to jest największy błąd ludzi młodych, którzy są przekonani, że (...) kończąc szkołę mają kwalifikacje. Nie – oni mają podstawę do zdobycia kwalifikacji” [www.wup.lodz.pl]. Badania fokusowe trzech typów podmiotów rynku pracy województwa łódzkiego: pracodawców, placówek zajmujących się szkolnictwem zawodowym oraz osób pracujących pokazują ciekawe wyniki w następujących obszarach:

1. Diagnoza jakości kwalifikacji będących „produktem” edukacji zawodowej;
2. Możliwe przyczyny zaistnienia zdiagnozowanej sytuacji;
3. Postulowane działania mające na celu poprawę zdiagnozowanego stanu [www.wup.lodz.pl].

Mówią nam one o jakości kształcenia zawodowego. Problematyka dotycząca programów szkolnych w kontekście zapotrzebowania rynku pracy ujawnia znaczną złożoność, niekiedy nawet skrajność postaw co do faktycznej przydatności nauki szkolnej w kontekście rozwoju zawodowego jednostki. Pracodawcy odnosząc się do szkolnictwa powszechnego i ogólnego – kształcącego na poziomie podstawowym, gimnazjalnym oraz licealnym przede wszystkim zwracają uwagę na mało konkretny, o ile nie całkiem abstrakcyjny, charakter treści programowych oferowanych uczniom. Jedną z krytycznych refleksji nad funkcjonowaniem szkolnictwa powszechnego i ogólnego dotyczy kładzenia nacisku na instrumentalną rolę szkoły, opierając się przy tym na wąskim rozumieniu terminu „umiejętności zawodowe”. W tym ujęciu, szkoła kształcić ma przede wszystkim pod potrzeby pracodawcy, przekazywać uczniom wiedzę praktyczną w możliwie wąskim zakresie specjalizacji. Z drugiej strony pojawia się pogląd opozycyjny do wyżej scharakteryzowanego. Kładzie on nieporównywalnie większy nacisk na podmiotowość systemu edukacji i wspiera się na szerokim rozumieniu terminu „umiejętności zawodowe” – jako złożonego zbioru kompetencji, potencjalnie stanowiących podstawę dla wykształcenia przez jednostkę określonych przystosowań w konkretnej sytuacji zawodowej [Paszowska-Rogacz 2001, s. 24–36]. Właśnie takiego przykładu uniwersalnego charakteru edukacji zawodowej dostarczają studia wyższe. Uznanie podmiotowej roli szkoły tak wobec pracodawcy, jak i ucznia skutkuje, co zrozumiale, wyrażeniem większego uznania dla użyteczności wiedzy szkolnej na rynku pracy. Właśnie dlatego warto brać pod uwagę zarówno trendy i prognozy międzynarodowe, ale także sytuację, w jakiej się znajdujemy. A każdy region na swój sposób adaptuje się do tej sytuacji.

Paradoksalnie najbardziej czytelny wyraz znajduje to w wypowiedziach odnoszących się do oceny umiejętności słuchaczy lub absolwentów polskich szkół przez pracodawców zagranicznych.

„Student, absolwent tonie. Tonie w wiedzy. I to widać po tym, jakim zainteresowaniem cieszą się nasi pracownicy za granicą. To nie jest kwestia, że oni są tańsi. Oni są dobrzy. To tak jak (...) pielęgniarki i lekarze są doceniani w Niemczech i na północy, w krajach skandynawskich. To świadczy o wysokich kwalifikacjach. Tego pracownika wystarczy tylko nauczyć języka...” [www.wup.lodz.pl]. Innym wymiarem oceny jakości edukacji zawodowej jest aktualność programów nauczania. Tutaj opinie są raczej jednoznacznie krytyczne. Generalnie należy stwierdzić, że ocena jakości oferty edukacyjnej w kontekście przygotowania młodzieży do wypełniania przyszłych ról zawodowych jest dość krytyczna. Zdecydowanie lepiej wypadają oceny działania szkolnictwa zawodowego: zasadniczego i technicznego niż szkolnictwa ogólnego.

Kwalifikacje szkolne a potrzeby rynku pracy – wskazywane przyczyny niedopasowań

Powyżej przedstawiony został szeroki i reprezentatywny dla badanych grup instytucji przekrój opinii na temat jakości oferty płynącej ze strony systemu edukacji. Należy jednakw badaniach pójść dalej i odpowiedzieć na pytanie: jakie są możliwe przyczyny niedopasowań umiejętności zawodowych kształtowanych przez szkołę do potrzeb rynku pracy? W literaturze można znaleźć odpowiedź. Te przyczyny rzecz jasna mają różnorodną naturę i lokują się w obszarach działania wszystkich badanych podmiotów: systemu edukacji, pracodawców oraz samych kandydatów do pracy. Przyczyny upatrywane w działaniu systemu edukacji to:

- organizacyjna sztywność systemu oświaty,
- inercyjność programów nauczania, co za tym idzie – immanentne wręcz zapóźnienie oferty programowej względem ewoluującego stale zapotrzebowania rynku pracy na kwalifikacje zawodowe.

Zapóźnienie to nie jest efektem złej woli, ale wynika z działania „gorsetu instytucjonalnego”, znacząco ograniczającego autonomię placówek oświatowych. Pobieżna lub niekonsekwentna realizacja programów nauczania przez szkoły to obszar zaniedbań samych szkół w realizacji programów zajęć. Szkoły podstawowe obwiniane są przeto o zaniedbania w zakresie kształtowania u dzieci pewnego zbioru niezbywalnych umiejętności, mających kluczowe znaczenie w procesie dalszego przyswajania wiedzy. Fakt, że uczelnie wyższe cieszą się najszerszą spośród wszystkich typów szkół autonomią w zakresie doboru i selekcji treści programowych, stwarza pole do pojawienia się innego rodzaju problemów niż te omówione wyżej, a mianowicie oddziaływania czynników pozamerytorycznych na proces tworzenia programów nauczania. Brakuje doradztwa zawodowego w ofercie szkół, brakuje systematycznej oceny predyspozycji zawodowych uczniów. Konsekwencje braku systematycznej oceny predyspozycji zawodowych uczniów przez szkoły są poważne i lokują się po dwóch stronach procesu kształ-

cenia. Z perspektywy ucznia bowiem, mogą one oznaczać pewne zapóźnienie w rozwoju tożsamości społecznej, w dalszej kolejności upośledzając proces wykształcania świadomości celów zawodowych. Z kolei szkoła, rezygnując ze stosowania narzędzi doradztwa zawodowego w ocenie predyspozycji swych uczniów, pozbawia się cennego narzędzia selekcji – co w konsekwencji i tak obraca się przeciwko samym uczniom. Mając ograniczone możliwości odkrywania swoich faktycznych możliwości i talentów, młodzi ludzie często bowiem kształcą się w kierunkach mniej lub bardziej przypadkowych, co najczęściej stawia ich potem w obliczu sytuacji, w której nie mogą skutecznie konkurować o pracę z kandydatami lepiej ku temu predestynowanymi. To w konsekwencji prowadzi do pogłębiającej się z czasem frustracji i znacznego zaniżenia samooceny. Brak treningu umiejętności miękkich w szkole to kolejny problem polskiej oświaty. Badani przedstawiciele pracodawców deklarowali, że chcieliby mieć do czynienia z absolwentami, których poziom opanowania umiejętności miękkich byłoby porównywalny do poziomu opanowania wiedzy twardej, merytorycznej. Niestety w praktyce taka sytuacja występuje rzadko, ponieważ szkoły nie postrzegają treningu miękkiego, podobnie zresztą jak doradztwa zawodowego, jako obszaru leżącego w zakresie ich odpowiedzialności za przygotowanie zawodowe ucznia. Według pracodawców jest to duży błąd, ponieważ kształtowanie u młodych ludzi takich cech jak samodzielność, elastyczność myślenia czy reagowania na pojawiające się okoliczności odgrywa kluczową rolę w późniejszym procesie adaptacji tych ludzi do wymagań, jakie stawia się przed nimi praca zawodowa. Realizacja postulatów egalitaryzacji dostępu do wyższego wykształcenia oraz idąca w ślad za tym stopniowa komercjalizacja szkół wyższych zaowocowała znacznym rozrostem tak liczby osób studiujących, jak i oferty programowej do tych osób kierowanej. W konsekwencji nastąpiło zniżenie standardów kształcenia oraz pewne zachwianie świadomości młodych ludzi co do ich możliwości zawodowych. Z drugiej strony ciągle poszerzanie oferty uczelni w zakresie tematyki studiów oraz związane z tym mnożenie różnych, czasem osobliwych, nazw kierunków, skutkuje rosnącą dezinformacją wśród potencjalnych pracodawców, którzy w samych tych nazwach najczęściej nie potrafią znaleźć odniesienia do tego, w jakie kompetencje rzeczywiście takie studia wyposażają. Niewystarczająca promocja oferty przez szkoły to kolejna przyczyna problemów na polu edukacja – praca. W obecnych czasach szkołom pilnie potrzebna jest reklama, upublicznienie wiedzy o ich ofercie programowej. Wiedza taka jest niezbędna zarówno pracodawcom, czyli odbiorcom finalnego „produktu” procesu kształcenia, jak również samym uczniom i ich rodzicom, czyli dostarczycielom „surowca” dla tego procesu. W przypadku szkolnictwa zawodowego problem doboru właściwych działań promocyjnych jest dodatkowo o tyle palący, że dotarcie z odpowiednią informacją do właściwych osób zdaje się być pierwszym krokiem na drodze do stopniowej poprawy raczej niekorzystnego wizerunku tego typu szkolnictwa w społecznej świadomości. Tymczasem zasadnicze i średnie szkoły

zawodowe mają się czym pochwalić i to zarówno w aspekcie samej oferty programowej, jak również utrzymywanych generalnie wysokich standardów kształcenia. Przyczyny leżące po stronie pracodawców, wykazywane w literaturze przedmiotu, to głównie mała skłonność pracodawców do inwestowania w zasoby ludzkie. Dotyczy to zarówno wysokości wynagrodzeń, jak i ogólnie rozumianego wsparcia pracowników, przede wszystkim w postaci szkoleń oraz dofinansowania nauki pobieranej w szkole bądź na kursach. Zaniedbania pod tym względem okazują się często brzemiennie w skutki, jako że atrakcyjne wynagrodzenie oraz możliwość rozwoju zawodowego są w rękach pracodawców niezwykle skutecznymi instrumentami budowania pozytywnej motywacji u pracowników. Jednocześnie pracodawcy powszechnie deklarują, że sytuacja ekonomiczna daje im bardzo ograniczone możliwości stosowania tych instrumentów. Biorąc pod uwagę specyfikę łódzkiego regionalnego rynku pracy stanowi to istotny problem, ponieważ niskie względem wartości przeciętnej dla kraju wynagrodzenia, generujące odpływ siły roboczej do innych ośrodków, przede wszystkim Warszawy, ale także za granicę, znacząco przyczynia się do zubożania potencjału gospodarczego regionu. Utrudnia to oczywiście pracodawcom znalezienie pracowników dysponujących pożądanymi kwalifikacjami. Spośród bardziej szczegółowych kwestii, związanych z inwestycjami w kapitał ludzki, najszerzej dyskutowane są te dotyczące szkoleń pracowników. Poglądy pracodawców w tej kwestii są następujące: firmy nie dysponują budżetami zdolnymi zapewnić finansowanie tak dużej liczby szkoleń, jaka byłaby im potrzebna, a także z powodu braku środków finansowych firmy decydują się raczej na zakup szkoleń specjalistycznych. Nieznajomość oferty szkół przez pracodawców czy nieświadomość zakresu wiedzy absolwentów to kolejne problemy komunikacyjne na wyżej opisywanej linii szkoła – pracodawca. Za brak u pracodawców wiedzy na temat oferty szkół czy zakresu kwalifikacji ich absolwentów winę zapewne ponosi tak samo system edukacji (zaniechania w udostępnianiu informacji), jak i sami pracodawcy (zaniechania w poszukiwaniu i selekcji informacji). Pracodawcy dlatego kierują się podczas rekrutacji własnymi kryteriami wartościującymi, często opartymi na mylnych założeniach. Pojawiła się tendencja do wymagania wyższego wykształcenia od kandydatów do pracy na stanowiskach, na których z powodzeniem sprawdzić by się mogły osoby o znacznie niższych kwalifikacjach.

Przyczyny leżące w świadomości kandydatów do pracy to przede wszystkim deprecjacja kształcenia zawodowego. Drastyczny spadek zainteresowania kształceniem zawodowym można traktować jako bezpośredni skutek obserwowanej w naszym kraju już od pewnego czasu tendencji do promowania wśród młodzieży szkolnictwa ogólnego, a ostatnio również wyższego. Tendencja ta zdaje się mieć wsparcie w tradycyjnym, mieszczańskim przekonaniu o supremacji wykształcenia ogólnego czy humanistycznego – jako bardziej prestiżowego, elitarnego – wobec wykształcenia zawodowego czy technicznego. Tak więc obserwowane w Polsce szczególnie od końca lat '80 szerokie otwarcie się systemu edu-

cji na ogólne i humanistyczne kierunki kształcenia (lawinowe powstawanie nowych liceów, zniesienie obowiązku zdawania matematyki na maturze etc.) spowodowało masowy odwrót uczniów od szkół zawodowych i technicznych. Deprecjacja wykształcenia zawodowego czy technicznego ma swoje głębokie podłoże w świadomości społecznej. Zawyżonym aspiracjom rodziców wobec edukacji swych dzieci nader często jednak towarzyszy pewna bezrefleksyjność oraz brak poczucia konieczności wspólnej pracy z dzieckiem nad jego rozwojem od najmłodszych lat. Jest to bowiem niezwykle pomocne dla kształtowania fundamentalnych umiejętności i postaw, przydatnych potem w samodzielnym zdobywaniu wiedzy. Nadmierne kierowanie się oczekiwaniami placowymi podczas szukania pracy jest nagminną tendencją wyboru zawodu. Nastąpiło zachwianie motywacji, załamanie samooceny oraz rosnący lęk przed konkurencją na rynku pracy. Jednak te reakcje psychologiczne mają też swoje istotne implikacje na płaszczyźnie kształtowania hierarchii celów edukacyjnych, a w dalszej perspektywie także i zawodowych. Młody człowiek, nie odnajdując w sobie zamiłowania do przedmiotu swojej nauki, zaczyna z czasem postrzegać to, co robi jako swoisty zbiór działań pozornych, podporządkowanych jednemu konkretnemu celowi, jakim jest uzyskanie świadectwa bądź dyplomu. Ta rytualistyczna postawa bywa potem oczywiście przenoszona w miejsce pracy. Rozwój zawodowy przestaje być traktowany jako środek do samorealizacji, przez co wykonywanie ról zawodowych sprowadzone zostaje jedynie do sfery działań służących budowaniu pozycji finansowej.

Kwalifikacje szkolne a potrzeby rynku pracy. Jak zmniejszać niedopasowania?

Dyskusje w gronie pracodawców oraz przedstawicieli oświaty pozwalają na zdefiniowanie kierunków działań, mogących minimalizować odczuwalne obecnie frykcje między ofertą systemu edukacji zawodowej a potrzebami rynku pracy. Wszystkie działania lokują się tak naprawdę w jednym szerokim obszarze, który zdefiniować możemy zbiorczo jako stymulowanie współpracy między szkołami a pracodawcami. Co znamienne, potrzebę takiej współpracy dostrzegają obie te grupy podmiotów, choć oczywiście każda z nich prezentuje na ten temat swój punkt widzenia, wynikający z odmiennego charakteru doświadczeń. Współpraca między szkołami a pracodawcami może przyjmować kształt typowej wymiany informacji, co stwarza pewne potencjalne pola konfliktu interesów, bądź też mieć charakter czysto zadaniowy, przejawiający się pod postacią wspólnych działań, przynoszących na ogół obopólne korzyści (w tym w wielu wypadkach jeszcze wartość dodaną). Najistotniejsze możliwe kierunki współpracy to [Polczyk 2007, ss. 13–18]:

1. Pomoc pracodawców przy opracowywaniu programów nauczania
Ta zdawałoby się pożyteczna idea jest jednak sceptycznie przyjmowana przez samych pracodawców. Wątpliwości ich wynikają stąd, że tak znaczna ilość czasu, jaką trzeba poświęcić na konsultacje z pracownikami uczelni, jest

dla firm, szczególnie tych małych, niemożliwa do wyasygnowania bez poważnych konsekwencji dla organizacji pracy.

2. Praktyki zawodowe

Jest to bez wątpienia najczęściej spotykana, wobec czego i najszerzej dyskutowana, forma współdziałania szkół z pracodawcami. Na organizowaniu praktyk najczęściej korzystają szkoły, choć należy pamiętać, że ostatecznym beneficjentem jest w tej sytuacji zawsze uczeń. Możliwość obcowania z rzeczywistymi obszarami weryfikacji wiedzy nabytej w szkole stanowi bowiem dla niego cenną podstawę dla dalszego doskonalenia zawodowego. Z kolei dla pracodawców praktykanci stanowią potencjalnie wartościowe uzupełnienie posiadanej siły roboczej. Najczęściej zdają się to doceniać drobni przedsiębiorcy, którzy też najczęściej współpracują z placówkami szkolnymi przy organizacji praktyk. Inna kategoria trudności wiąże się z szeroko pojętym problemem lojalności praktykanta wobec pracodawcy. Ponieważ praktyki to w istocie transfer wiedzy, a więc pewnej istotnej wartości, pracodawca może obawiać się sytuacji, w której praktykant wykorzysta tę wiedzę przeciwko niemu – tj. z korzyścią dla jego konkurencji.

3. Klasy patronackie

Klasy patronackie to ciekawy i jak się okazuje skuteczny sposób na realizację idei praktycznej nauki zawodu, przy jednoczesnym zapewnieniu pracodawcom możliwości kształtowania przyszłych pracowników stricte pod swoje potrzeby. Zastosowany tu mechanizm współpracy polega na tym, że pracodawca udostępnia szkole swój sprzęt i technologie, obejmując całe przedsięwzięcie patronatem. Z kolei szkoła wnosi kapitał ludzki w postaci uczniów oraz wiedzy posiadanej przez kadrę nauczycielską. Model taki funkcjonuje już w relacjach szkół zawodowych z przedsiębiorstwami.

Pierwsza praca a kwalifikacje nabyte w szkole

Pierwszą pracę zgodną z nabytymi w szkole kwalifikacjami podejmują najczęściej absolwenci zasadniczych szkół zawodowych oraz szkół policealnych i średnich zawodowych. Wśród absolwentów szkół wyższych odsetek ten jest niższy. Ciekawe są rezultaty analizy zgodności obowiązków wykonywanych w pierwszej pracy z nabytymi uprzednio kwalifikacjami szkolnymi według poszczególnych grup wieku respondentów. Jak pokazują badania, udziały osób deklarujących, że taka zgodność miała miejsce w ich przypadku, są generalnie tym większe, z im starszą grupą wiekową mamy do czynienia. W najmłodszej grupie wiekowej najczęściej osoby godzą się na wybór pracy niezgodnej z kierunkiem posiadanego wykształcenia. Można zatem przyjąć, że osoby te postrzegają swoje umiejętności szkolne jako najbardziej uniwersalne i/lub pracownicy ci są najbardziej elastyczni przy poszukiwaniu zatrudnienia.

Aktualne stanowisko pracy a kwalifikacje nabyte w szkole

W tym zakresie można zauważyć dwie charakterystyczne prawidłowości:

1. Osoby ze starszych roczników zdecydowanie najczęściej pozostają wierne swojemu wyuczonemu zawodowi. Osoby takie również najczęściej są zdania, że umiejętności wyniesione ze szkoły okazały się wystarczające przy podejmowaniu pierwszej pracy.
2. Analiza tego samego problemu według posiadanego przez respondentów wykształcenia pokazuje, że osobami najczęściej deklarującymi zgodność obranego kierunku edukacji z treścią obowiązków wykonywanych w pierwszej pracy byli absolwenci zasadniczych szkół zawodowych. Oni także najczęściej uznawali umiejętności, jakie nabyli w szkole za wystarczające do podjęcia pierwszej pracy. Tym niemniej, decydując się na zmianę miejsca zatrudnienia, zdecydowanie rzadziej podejmują się oni obowiązków adekwatnych do wyuczonego zawodu niż absolwenci szkół wyższych oraz policealnych i średnich zawodowych.

Przeszkody w znalezieniu pracy

Napotkanie trudności związanych z poszukiwaniem pracy deklaruje ponad połowa osób poszukujących pracy. Najczęstszą wskazywaną przeszkodą okazuje się brak ofert na lokalnym rynku pracy. Relatywnie rzadko wymieniany jest przez zainteresowanych brak wystarczających kwalifikacji zawodowych. Kolejny problem to niezgodność oczekiwań własnych z ofertą pracodawców oraz brak doświadczenia zawodowego.

Rekapitulując należy wyrazić generalny sąd, że obraz kondycji szkolnictwa zawodowego w regionie łódzkim zarysowany w grupowych wywiadach zogniskowanych jest zdecydowanie bardziej pesymistyczny niż obraz efektów funkcjonowania tego szkolnictwa wyłaniający się z ilościowej analizy rzeczywistych zachowań osób pracujących.

Krytyka istniejącego systemu oświaty, dokonywana zarówno ze strony przedstawicieli pracodawców, jak i osób pracujących, wsparta jest przede wszystkim na zarzucie faworyzowania podręcznikowego sposobu wykładania wiedzy oraz niedostatecznego udziału zajęć praktycznych w ogólnej puli przedmiotów szkolnych. Często wskazywaną wadą jest również chroniczne zacofanie programów nauczania w obliczu dokonującego się stale postępu cywilizacyjnego i technologicznego, a także – w dalszej kolejności – stale ewoluującego zapotrzebowania rynku pracy na kwalifikacje zawodowe. W tym kontekście wskazuje się także na zaniedbania systemu edukacji w zakresie kształtowania umiejętności miękkich oraz systematycznego oceniania predyspozycji zawodowych uczniów, co ma swe zgubne skutki w postaci dużej liczby młodych ludzi, wybierających swą drogę zawodową w sposób mniej lub bardziej przypadkowy, nieuświadomiony. Oczywiście nie tylko szkoły są odpowiedzialne za działania ograniczające rozwój zasobów ludzkich. Istotnym grzechem pracodawców jest ich zbyt mała skłonność

do inwestowania w zasoby ludzkie. Chodzi tu zarówno o oferowane stawki wynagrodzeń, jak i o ogólnie rozumiane wsparcie pracowników, przede wszystkim w postaci szkoleń oraz dofinansowania nauki pobieranej w szkole zaocznej, wieczorowej czy na kursach. Niekorzystne warunki stwarzane pod tym względem przez łódzki rynek pracy sprawiają, że rynek ten przestaje być atrakcyjny dla młodych pracowników, co bezpośrednio przekłada się na migrację siły roboczej do innych ośrodków (takich jak Warszawa) i w konsekwencji na stopniowe ograniczanie możliwości znalezienia na miejscu pracowników dysponujących odpowiednimi kwalifikacjami. Bardzo niebezpieczną tendencją obserwowaną przez ostatnich kilka dekad w naszym kraju jest drastyczny spadek zainteresowania młodzieży kształceniem zawodowym. Szerokie otwarcie się systemu edukacji na ogólne i humanistyczne kierunki kształcenia spowodowało masowy odwrót uczniów od szkół zawodowych i technicznych, coraz bardziej traktowanych jako mniej prestiżowe – a więc gorsze. Tymczasem na tle całego systemu edukacji szkolnictwo zawodowe zasadniczego oraz średniego szczebla jest oceniane przez pracodawców najbardziej pozytywnie. Również sami absolwenci tego typu szkół podkreślają, że umiejętności nabyte podczas nauki pozwalają im pewnie czuć się na rynku pracy. Dyskutując na temat zapotrzebowania rynku pracy na określone umiejętności należy podkreślić też rosnące znaczenie wielofunkcyjności pracowników – czyli zdolności do podejmowania obowiązków zawodowych wykraczających poza zakres pojedynczego stanowiska pracy. Tego rodzaju funkcjonalna elastyczność w wielu przypadkach przestaje już być atutem, a zaczyna być oczywistą koniecznością. Badania przeprowadzone wśród osób pracujących ukazują w lepszym świetle system edukacji [Kryńska 2001, ss. 29–48]. Uważają oni, że umiejętności wyniesione ze szkoły okazały się wystarczające do podjęcia pierwszej pracy. Tendencja do jednoznacznie pozytywnej oceny wiedzy wyniesionej ze szkoły zdecydowanie wyraźniej rysuje się w starszych rocznikach respondentów. Często jest wysoka ocena przydatności oraz adekwatności swych kwalifikacji do oczekiwań pracodawców przez osoby legitymujące się wykształceniem zasadniczym zawodowym. W świetle wyników badań nieuzasadniony jest pogląd, że doświadczenie zawodowe lokuje się na szczycie rankingu najbardziej poszukiwanych cech kandydatów do pracy. Pojawia się więc fundamentalne pytanie. Jakie cechy powinien posiadać pożądaný pracownik? Wskazywane przez pracodawców pożądané cechy pracowników podzielić można na dwie grupy: wrodzone (a wśród nich: dyspozycje, czyli cechy temperamentu, charakteru, budowy fizycznej czy stanu zdrowia oraz cechy demograficzne) i nabyte (zbiór umiejętności zawodowych). Umiejętności to zbiór czynności zmierzających do przekształcania zastanego środowiska według określonych potrzeb człowieka. Zasadniczy podział umiejętności to umiejętności twarde i umiejętności miękkie. Umiejętności twarde to takie, które są mierzalne i powtarzalne, oparte są na wiedzy cechującej się dużym stopniem strukturalizacji. Dla tej grupy niemałe znaczenie ma fakt uprawomocnienia poświadczonych kwalifikacji. Z tego właśnie względu wyróż-

nia się kwalifikacje/umiejętności formalne i te niepoświadczone formalnie. Pracodawcy najczęściej poszukują kwalifikacji szkolnych dla tych stanowisk, na których praca wymaga posiadania wiedzy technicznej. Formalne wykształcenie wymagane także jest m. in. od pracowników produkcyjnych oraz przedstawicieli handlowych w przemyśle farmaceutycznym. Drugim spośród omawianych tu typów umiejętności twardych są umiejętności twarde nie poświadczone formalnie. Mogą być nabywane zarówno w wyniku zorganizowanego procesu edukacyjnego, jak i poprzez doświadczenie. Do nich zaliczyć można umiejętności twarde o charakterze ogólnym takie jak: obsługa komputera, internetu, znajomość języków obcych, umiejętność obsługi sprzętu biurowego oraz umiejętności twarde o charakterze specjalistycznym, określane w rekrutacji jako „doświadczenie” czy „znajomość branży”. Umiejętności miękkie to takie umiejętności, które nie posiadają walorów mierzalności oraz powtarzalności. Opierają się na wiedzy cechującej się małym stopniem strukturalizacji, ale za to dużym stopniem indywidualizacji. Kształtują się bardziej pod wpływem cech temperamentu i charakteru niż pod wpływem doświadczenia. Umiejętności miękkie wymieniane jako pożądane w pracy na stanowiskach funkcjonujących w firmach, tworzą zbiór [Molitor 2008, ss. 24–46] dosyć ograniczony. Spośród nich dwie zdają się mieć charakter dominujący:

- umiejętność pracy w grupie,
 - umiejętność wywierania wpływu na innych,
- a ponadto: umiejętność organizowania sobie pracy, samodzielność w działaniu, umiejętność efektywnego działania w warunkach stresu czy umiejętność autoprezentacji [Sklodowski 2006, ss. 132–167].

Predyspozycje zawodowe

Pod pojęciem predyspozycji zawodowych rozumie się cechy wrodzone, potencjalnie przydatne w rozwoju kariery zawodowej. Same w sobie jednak nie stanowią gwarancji wyboru określonej ścieżki kariery zawodowej. Predyspozycje zawodowe mogą mieć genezę biologiczną bądź psychologiczną (osobowościową lub motywacyjną). Istnieje jeszcze grupa mieszana [Sklodowski 1999, ss. 12–46] określana mianem psychomotorycznej. Cechy osobowościowe są to cechy temperamentu oraz charakteru jednostki, kształtujące jej reaktywność na bodźce, zdolności kanalizowania i ukierunkowywania popędów i skłonności oraz mające wpływ na dynamikę kształtowania relacji z otoczeniem. W tym sensie, cechy osobowościowe stanowią kluczowy składnik potencjału zawodowego pracownika, szczególnie cenny na gruncie formowania się umiejętności miękkich. Ich korzystny, z punktu widzenia pracodawcy, układ może mieć decydujący wpływ przy podejmowaniu decyzji rekrutacyjnych. Do najistotniejszych możemy zaliczyć: cechy osobowościowe określające indywidualny stosunek do normy społecznej, cechy osobowościowe o charakterze konformistycznym (uczciwość, odpowiedzialność, obowiązkowość, sumienność, rzetelność, dokładność, lojal-

ność, zdyscyplinowanie), cechy osobowościowe o charakterze innowacyjnym, cechy osobowościowe mające wpływ na wytwarzanie więzi społecznych (komunikatywność, otwartość), zdolności intelektualne (łatwość uczenia się, spostrzegawczość, operatywność, inteligencja), cechy temperamentu (zbiór bardzo różnorodny w zależności od specyfiki zawodu, m.in. cierpliwość, opanowanie, przebojowość). Predyspozycje o charakterze motywacyjnym są to skłonności jednostki do uznawania i respektowania norm określających wykonywane role zawodowe. Większość z nich jest praktycznie niemierzalna – tak na etapie rekrutacji, jak również monitorowania działań pracownika, np. chęć do pracy. Wyróżnić również możemy w tej grupie: punktualność, sumiennność i dokładność czy dyspozycyjność. Predyspozycje fizyczne i zdrowotne jest to ogół cech budowy fizycznej oraz stanu zdrowia, traktowanych przez pracodawców jako pożądane w kontekście wykonywania określonych rodzajów pracy. Warto tutaj wspomnieć, że pracodawcy akcentują w tej grupie brak nałogów. Wreszcie na zakończenie predyspozycje psychomotoryczne to cechy (mające podłoże fizjologiczne i neurofizjologiczne) określające sprawność reakcji na bodźce zewnętrzne.

Cechy demograficzne pojawiają się również w odniesieniu do rekrutacji pracowników. Wśród nich najczęściej podkreśla się, że ważny dla pracodawców jest nie tyle sam fakt posiadania przez kandydata danej cechy demograficznej, ile skutki, jakie fakt ten ma dla wystąpienia u tego kandydata określonej konfiguracji innych pożądanych cech. Dotyczy to wieku i płci. W tym miejscu nie należy zignorować faktu wspominanych wcześniej sukcesów naszych absolwentów na rynkach międzynarodowych. Dowodzi to istotnym zmianom zachodzącym dookoła nas na polu edukacyjno-zawodowym. Wzrasta świadomość rangi i znaczenia potencjału ludzkiego dla gospodarki i społeczeństwa, jak również umacnia się samoświadomość i samowiedza.

Bibliografia

- Adamiec M., Kożusznik B. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Akade. Kraków.
- Aronson E., Wilson T.D., Akert R.M. (1997), *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.
- Gardner H., Kornhaber M.L., Warren K., Wake W. (2001), *Inteligencja. Wielorakie perspektywy*, WSiP.
- Góra M., Sztanderska U. (2006), *Wprowadzenie do analizy lokalnego rynku pracy. Przewodnik*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa.
- GUS, *Badanie Aktywności Ekonomicznej Ludności*, ostatnie wydanie.
- GUS, *Bezrobocie rejestrowane obejmujące 4 kwartały*, ostatnie wydanie.
- GUS, *Kwartalna informacja o rynku pracy – monitoring rynku pracy*, ostatnie wydanie.
- GUS, *Popyt na pracę – monitoring rynku pracy*, ostatnie wydanie.

- GUS, *Rocznik Demograficzny* 2011.
- GUS, *Rocznik Statystyczny Województw*, ostatnie wydanie.
- GUS, *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej*, ostatnie wydanie.
- Hamer H. (1994), *Klucz do efektywności nauczania*, Wydawnictwo „Veda”, Warszawa.
- Hamer H., Wołoszyn J., Hamer K. (1998), *Techniki skutecznego działania*, Wydawnictwo Format AB, Warszawa.
- Holland J.L. (1997), *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments.*, wyd. 3 – Psychological Assessment Resources Inc., Odessa, Florida.
- Jeruszka U. (red.) (2000), *Efektywność kształcenia zawodowego. Kształcenie zawodowe a rynek pracy*, IPiSS, Warszawa.
- Jeruszka U. (red.) (2002), *Optymalizacja kształcenia zawodowego z punktu widzenia potrzeb rynku pracy*, IPiSS, Warszawa.
- Kryńska E. (2001), *Dylematy polskiego rynku pracy*, PiSS, Warszawa.
- Kryńska E. (2003), *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, IPiSS, Warszawa.
- Kozielecki J. (1975), *Strategia psychologiczna*, Nasza Księgarnia, Warszawa.
- Mednick S.A. (1967), *Uczenie się*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Molitor V.S. (2008), *Strategia planowania kariery. Jak świadomie kształtować własną drogę zawodową*, BC Edukacja, Warszawa.
- Mrozek M. (2007), *Praca! Szukam. Zmieniam. Wybieram*, WoltersKluwer Polska, Warszawa.
- Opracowania i raporty z badań 2009–2012 Obserwatorium Rynku Pracy dla Edukacji w ŁCDNiKP oraz opracowania innych instytucji prezentujące oczekiwania i prognozy rynku pracy.
- Paszkowska-Rogacz A., Tarkowska M. (2004), *Metody pracy z grupą w poradnictwie zawodowym*, Krajowy Ośrodek Wsparcia Edukacji Zawodowej i Ustawicznej.
- Paszkowska-Rogacz A. (red.) (2006), *Materiały metodyczno-dydaktyczne do planowania kariery zawodowej uczniów*, Agencja Wydawnicza PAJ–Perss, Warszawa.
- Paszkowska-Rogacz A. (2001), *Doradztwo zawodowe w systemach szkolnych krajów Unii Europejskiej*, KOWEŻiU, Warszawa.
- Pietruszyńska K. (2012), *Prawo pracy – Informator dla pracodawców*, Państwowa Inspekcja Pracy, Warszawa.
- Polczyk M. (2007), *Jak i gdzie skutecznie szukać pracy?*, WoltersKluwer Polska, Warszawa.
- Skarżyński M. (red.) (2005), *Doradca Kariery – Przewodnik poradnictwa kariery dla szkół ponadgimnazjalnych*, Wyższa Szkoła Administracji Publicznej, Białystok.

Skłodowski H. (2006), *Nowe wyzwania dla doradztwa zawodowego* [w:] Skłodowski H., *Współczesny paradygmat doradztwa zawodowego w zastosowaniu praktycznym, Studia i monografie*, SWSPiZ, Łódź.

Skłodowski H. (1999), *Psychologiczna problematyka doradztwa zawodowego. Materiały do studiowania.*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Strojna E., Piotrowicz J., Żywiec-Dąbrowska E. (2010), *Klasyfikacja zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy*, Wydawnictwo MPiPS, Warszawa.

Trzeciak W., Sołtysińska G. (1993), *Uczeń wybiera zawód*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa.

Urząd Marszałkowski w Łodzi (2006), *Strategia Rozwoju Województwa Łódzkiego na lata 2007–2020*.

Akty prawne:

Kodeks Pracy (Ustawa z 26 czerwca 1974 r., Dz.U z 1998 r., nr 21, poz. 94 z późn. zm.).

Kodeks cywilny (Ustawa z 23 kwietnia 1964 r., Dz.U.1964.16.93 z późn.zm.).

Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy oraz zakresu jej stosowania z dnia 27 kwietnia 2010 r., (Dz.U. nr 82, poz. 537 z dnia 17.05.2010 r.).

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 23 grudnia 2011 r. w sprawie klasyfikacji zawodów szkolnictwa zawodowego (Dz.U., poz. 7 z dnia 03.01.2012 r.).

Rozporządzenie w sprawie klasyfikacji zawodów szkolnictwa zawodowego z dnia 23 grudnia 2012 r.

Rozporządzenie w sprawie podstawy programowej kształcenia w zawodach z dnia 7 lutego 2012 r.

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 11 stycznia 2012 roku w sprawie kształcenia ustawicznego w formach pozaszkolnych.

Ustawa z dnia 19 sierpnia 2011 r. o zmianie ustawy o systemie oświaty oraz niektórych innych ustaw.

Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz.U. 2008.69.415 wraz z późniejszymi zmianami).

Ustawa z dnia 29 czerwca 1995 r. o statystyce publicznej (Dz.U. nr 88, poz. 439, z późniejszymi zmianami).

Strony internetowe:

<http://www.mpips.gov.pl/>.

<http://www.psz.praca.gov.pl/>.

<http://www.stat.gov.pl/gus>.

<http://www.wup.lodz.pl/>.

<http://www.pup-lodz.pl/>.

<http://ec.europa.eu/>.

http://www.mipe.oswiata.org.pl/rozwoj/index.php?id=pokaz_projekt&p_id=17.

http://www.mipe.oswiata.org.pl/rozwoj/doc/deklaracja_z_rio.pdf.

<http://www.ekoedu.uw.edu.pl/>.

http://fed.home.pl/teg/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=51&Itemid=209.

http://www.elp.pigkrosno.pl/public/advice/8/Aktywne_i_skuteczne_metody_poszukiwanie_pracy_na_poziomie_rynku_europejskiego.html.

http://www.lodzkie.pl/wps/wcm/connect/bip/bip/urzymarszalkowski/programy/strategiawojewodztwalodzkiego/strategia_rozwoju_wojewodztwa_lodzkiego_na_lata_2007-2020.

http://europa.eu/legislation_summaries/internal_market/living_and_working_in_the_internal_market/c11104_pl.htm (Europejskie Ramy Kwalifikacji).

www.ibe.edu.pl (Polska Rama Kwalifikacji).

www.standardyiszkolenia.praca.gov.pl (Standardy kwalifikacji zawodowych).

www.lex.pl (*System informacji prawnej LEX*).

www.gazetapraca.pl.

www.gowork.pl/praca.

www.pracuj.pl.

www.oferty-pracy-lodz.com.pl.

Małgorzata Krajewska-Nieckarz
Społeczna Akademia Nauk

Czynnik ludzki a sukces i ryzyko przedsięwzięć projektowych, realizowanych w sektorze publicznym

**Human Factor and the Risk of Successful Projects Implemented in the
Public Sector**

Abstract: The article presents issues related to the analysis of impact of the human factor on project success and risk in public administration. It treats the behaviour of people in the organization and management of project team as critical to project success or failure. Projects application in public administration is conditioned by the specific nature of these institutions, especially its organizational culture which influences the model of project work.

Key-words: project success, project risk, project management, hrm.

Wstęp

Celem artykułu jest teoretyczna prezentacja zagadnień związanych z wpływem czynnika ludzkiego na sukces i ryzyko projektów, realizowanych w administracji publicznej. Podejmuje się w nim problemy związane z zarządzaniem zespołem projektowym, dla których tłem są zachowania ludzi w organizacji.

W projektach biznesowych, krytycznymi czynnikami dla realizacji przedsięwzięcia projektowego są elementy powiązane z kierownikiem oraz zespołem projektowym. Analizuje się sposoby zarządzania, kompetencje osoby zarządzającej projektem, jak i jego członków, a także zwraca uwagę na problem właściwej organizacji pracy oraz możliwość występowania konfliktów. W artykule podejmuje się dyskusję nad problemami, jakie mają miejsce podczas realizacji projektów w administracji publicznej, uwypuklając niektóre uwarunkowania wynikające

ze specyfiki funkcjonowania instytucji oraz pracy projektowej w organizacjach sektora publicznego.

Czynniki powodzenia projektu

Wśród elementów związanych z powodzeniem projektów, a więc przyczyniających się do *project success*, badacze wymieniają: ustanowienie kierownika projektu (93% wpływu na sukces), jasno określony cel projektu (90%), kompetencje kierownika projektu (86%), ustanowienie zespołu projektowego (86%), wysoki autorytet kierownika projektu (85%) i poparcie zarządu firmy dla projektu (84%) [Trocki 2012, s. 48]. Praktycy zwracają uwagę na czynnik personalny w zarządzaniu przedsięwzięciami projektowymi, podkreślając jego znaczenie dla sukcesu projektu. Ludzie realizujący projekty są postrzegani jako ryzyko, ponieważ wiąże się z nimi potencjalne problemy, ale i spodziewane korzyści, wynikające przykładowo z efektu pracy zespołowej. Wśród słuszych postulatów dotyczących umiejętności kierowania zespołem projektowym, wiele mówi się o uprawnieniach decyzyjnych, czy multidyscyplinarnym przygotowaniu, a także zdobywaniu wiedzy technicznej związanej z procesem realizacji przedsięwzięcia oraz o konieczności rozwijania świadomości kwestii finansowych projektów [Winiarski 2013, s. 45]. Stosunkowo mniej uwagi poświęca się zagadnieniom dotyczącym zachowań członków zespołu projektowego, stawiania czoła ewentualnym problemom natury ludzkiej, czy stworzenia warunków dla pojawienia się korzystnych dla projektu wzmocnień ze strony zespołu projektowego.

Czynnik ludzki w zarządzaniu projektami jest najczęściej przypisywany do grupy ryzyka organizacyjnego [Pritchard 2002, s. 18]. Jak zauważa autor: „(...) międzyfunkcyjny charakter projektów zwiększa liczbę uczestników tej gry, wciągając w nią bezpośrednio personel, menedżerów funkcyjnych, a niekiedy również kierownictwo” [Pritchard 2002, ss. 18–19]. Ocena znaczenia poszczególnych grup czynników dla powodzenia projektów ujawniła, że krytyczne są te związane z kierownikiem projektu oraz zespołem projektowym. Dopiero na kolejnych miejscach znalazły się elementy powiązane z samym projektem i z organizacją, w której projekt był realizowany [Haffer 2013, s. 148]. Warto przypomnieć, że definicja ryzyka projektowego odnosi się nie tylko do elementów zakłócających i negatywnie oddziałujących na projekt, ale także i korzystnych następstw. „We wszelkiego rodzaju przedsięwzięciach istnieje możliwość wystąpienia zdarzeń pociągających za sobą skutki, które stanowią bądź szansę na dodatkowe korzyści, bądź zagrożenia dla powodzenia przedsięwzięcia” [*Risk Management Standard*, cyt. za: Trocki 2012, s. 296].

Zarządzanie projektami, uznawane za dziedzinę wiedzy [Trocki, 2012, s.49], oraz nowy system zarządzania [Winiarski 2013, s. 46] są przedmiotem wielu publikacji prezentujących szerokie spektrum wytycznych na temat prowadzenia pracy projektowej, właściwego zarządzania zespołami, zalecanych metod i technik. W kwestii czynnika ludzkiego podkreśla się znaczenie osoby kierownika

projektu, doboru kompetentnych osób, rozwoju zespołu projektowego, jak i dostarczenia mu niezbędnego do realizacji projektu wsparcia oraz narzędzi.

Wyniki przeprowadzonych badań [Hałaczkiwicz, cyt. za: Trocki 2012, s. 48] ukazują, że przyczyną braku odniesienia sukcesu projektowego może być: brak zasobów i ich niewłaściwa alokacja (24% opinii), nieoptymalne zarządzanie portfelem projektów (21%), nieefektywne zarządzanie pojedynczymi projektami (18%), negatywny wpływ struktury funkcjonalnej organizacji (14%), brak informacji potrzebnych do zarządzania projektami (10%), brak wsparcia ze strony kierownictwa (7%), brak świadomości znaczenia i wymagań dotyczących zarządzania projektami wśród pracowników (6%). Zauważyć należy, że wiele powodów leży po stronie człowieka zaangażowanego w projekt, chociaż niesprzyjające dla realizacji projektów mogą być również systemowe rozwiązania organizacyjne, jak choćby nieodpowiednia struktura organizacyjna.

Ryzyka projektowe dotyczące ludzi, wymieniane przez badaczy, wiążą się najczęściej z umiejętnościami personelu, co naturalnie wynika z faktu, że ich niedobór (podobnie jak niedostatek innych zasobów) może zakłócić realizację projektu. W praktyce próby ograniczania kosztów prowadzą niejednokrotnie do ograniczeń zatrudnionych przy projekcie ludzi. O drastycznie negatywnych skutkach dla projektu pisze Pritchard, wskazując na zaangażowanie do projektu nieodpowiednich osób [Pritchard 2002, s. 287]. Potencjalnymi czynnikami ryzyka może być brak fachowości osób zaangażowanych w projekt i profesjonalizmu menedżera. Inne negatywne konsekwencje mogą wynikać z uchybień, opóźnień czy błędów człowieka podczas realizacji zadania projektowego. Przerwy w pracy czy zastoje w realizacji zadania opóźniają terminy i poważnie zwiększają koszty. Projekt zaburzyć może brak zaangażowania i przyjęcia odpowiedzialności za wyniki, brak identyfikacji z zadaniem projektowym, a także problemy w obrębie zespołów, wynikające choćby z niewłaściwie pojętej współpracy.

Czynnik ludzki w projektach realizowanych w sektorze publicznym

Dokumentacja opisująca zalecenia dla zarządzania zasobami ludzkimi w sferze publicznej, jak chociażby: *Strategia sprawne państwo 2011–2020*, *Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej* czy rozporządzenia na temat standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej: *Zarządzanie nr 3 szefa służby cywilnej z dnia 30 maja 2012 w sprawie standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej*, w założeniach miały przyczynić się do poprawienia sprawności zarządzania w tym obszarze. Jakkolwiek systemowe rozwiązania są ważne dla sukcesów realizowanych projektów, to niewątpliwie istotną kwestię stanowią również elementy „miękkie”. Zwłaszcza że człowiek zaangażowany w projekt, z całym bogactwem swego potencjału, twórczości, ale także duchowości i emocji w relacjach z innymi ludźmi wyrywa się założonym systemowym opisom i standardom. Na sukces prac projektowych, realizowanych przez ludzi, wpływają ich zachowania, nastawienie i postawy członków zespołów. W dalszej części artyku-

lu, poddaje się analizie wybrane aspekty zachowań organizacyjnych człowieka, które mogą przyczynić się do powodzenia lub porażki prowadzonego zespołowo projektu.

Niedobór analiz czy raportów opisujących rozmaite zagadnienia i problemy, na jakie napotykają ludzie realizujący projekty w administracji publicznej, prowadzi do wniosku, że jest to wciąż mało przebadany obszar. Jak stwierdza Zybala [2013, s. 10], deficyty w tym zakresie mogły być spowodowane brakiem założenia, że administracja publiczna mogłaby odegrać strategiczną rolę po transformacji systemowej. Na początku lat dziewięćdziesiątych uznano, że sektor prywatny, a nie publiczny, ma być głównym czynnikiem rozwoju. W Polsce od niedawna daje się zaobserwować zainteresowanie rozwojem tzw. „zarządzania publicznego”. Obecnie ten kierunek studiów powoływany jest na wielu uczelniach w Polsce, na przykład w Społecznej Akademii Nauk czy Uniwersytecie Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy. Krajowa Szkoła Administracji Publicznej przygotowuje kadry dla Urzędu Służby Cywilnej, powołanego pod rządami premiera Jerzego Buzka.

Niewątpliwie zainteresowanie projektami realizowanymi we współpracy z partnerami prywatnymi nabrało znaczenia po wejściu Polski do Unii Europejskiej, ponieważ administracja publiczna zaczęła odgrywać rolę w tworzeniu możliwości korzystania przez beneficjentów ze środków unijnych. Hasło „zarządzanie projektami w administracji publicznej” w popularnej wyszukiwarce GOOGLE wywołuje obecnie około 164 tysięcy wyników, co może świadczyć o coraz szerszym zainteresowaniu tą problematyką oraz rosnącej ofercie szkoleń dotyczących projektów, dedykowanych instytucjom publicznym. Jak stwierdza Zybala [2013, s.10], na zachodzie „zarządzanie publiczne” zdążyło wypracować sobie również szereg narzędzi służących do ewaluacji czy mierzenia efektywności działań publicznych (ang. *performance management*), jak również rozwoju kapitału ludzkiego, decentralizacji i dekoncentracji systemów administracji. W Polsce prowadzi się wciąż badania w tym zakresie. „Zarządzanie programami i projektami, czyli organizacjami tworzonymi na czas realizacji określonych zadań, nakładającymi się na permanentne liniowe struktury tradycyjnej administracji i ich zadania i funkcje, to jedno z najtrudniejszych wyzwań współczesnej administracji i zarządzania jej zasobami ludzkimi, szczególnie w krajach rozwijających się i w krajach transformacji ustrojowej”[Claisse, Mikulowski 1990, ss. 240–243].

Zarządzanie zasobami ludzkimi a specyfika pracy projektowej

Zarządzanie zasobami ludzkimi w jednostkach administracji to zespół działań, którego celem jest kształtowanie zdolności kadr do realizacji wyznaczonych i postawionych przed nimi zadań i celów. „Podstawowym i wewnętrznym wyznacznikiem polityki personalnej urzędu jest strategia polegająca na programowaniu i realizowaniu działalności, przy zaakceptowanym poziomie ryzyka” – stwierdza Sapeta [2006, s. 614]. Zatrudniając pracowników w urzędzie, bazuje się na analizie profilu zawodowego kandydata w odniesieniu do karty opisu stanowi-

ska pracy. W przypadku wyższych stanowisk kandydatów wylania się w drodze konkursu. Projekty realizowane są przez grupy osób, które mają do zrealizowania wspólny cel, Organ i Hammer opisują ich jako ludzi wchodzących ze sobą we wzajemne interakcje, psychologicznie świadomych siebie nawzajem i postrzegających siebie jako członków grupy [Organ, Hammer, cyt. za: Sikorski 2013, s. 13]. W zarządzaniu projektami mamy do czynienia z opisem roli, jaką człowiek ma do odegrania w projekcie. Oceny urzędnika w służbie cywilnej dokonuje jego bezpośredni przełożony, nie rzadziej niż raz na dwa lata. Jest to ocena opisowa na podstawie kryteriów obowiązkowych i kryteriów wybranych przez przełożonego, ale uzgodnionych z kandydatem. Kryteria obowiązkowe obejmują: rzetelność, terminowość, umiejętność stosowania odpowiednich przepisów, planowanie i organizowanie pracy oraz etyczną postawę [Sapeta 2006, s. 623]. W przypadku projektu ocenie podlegają efekty wypracowane przez członka zespołu. Pracownicy administracji publicznej uczestniczą w szkoleniach mających na celu podnoszenie ich kwalifikacji zarówno centralnych, powszechnych, indywidualnych, jak i specjalistycznych. Dyrektorzy uczestniczą w szkoleniach z zarządzania strategicznego [Sapeta 2006, s. 624]. Praca przy realizacji projektu jest odmienna od specyfiki pracy, jaka toczy się w strukturach organizacji, ponieważ, co do zasady, cechuje ją tymczasowość. Ponadto, badacze sugerują, że wnosi ona do instytucji administracji publicznej inne wartości: „Różnica między trwałymi, a tymczasowymi zespołami polega głównie na tym, że w trwałych zespołach współpraca oparta jest na rutynie i przewidywalności zdarzeń, podczas gdy w zespołach tymczasowych – na współzawodnictwie i niezależności myślenia” [Sikorski 2013, s. 28].

Potencjalne problemy zarządzania przedsięwzięciami projektowymi w administracji publicznej

Ograniczenia w zarządzaniu projektami, realizowanymi w sferze publicznej, mogą wynikać z czynników biurokratycznych. W pejoratywnym znaczeniu, biurokrację pojmuje się jako ociężałość, brak elastyczności czy niefunkcjonalność. Istotnym ograniczeniem w prowadzeniu projektów mogą być również istniejące wzorce zarządzania zasobami ludzkimi. Deklarowane w jednostkach administracji publicznej cele zarządzania zasobami ludzkimi powinny zmierzać do realizacji misji oraz zadań stojących przed tymi służbami. Równie istotne wydają się postulaty, by nowoczesna administracja wychodziła naprzeciw potrzebom i oczekiwaniom społeczeństwa, czyli „klientów–petentów”. Jak stwierdza Sapeta [2006, s. 605], wymaga to podejmowania różnych działań w celu szybkiego reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu. Praca projektowa, ukierunkowana na realizację celu, jest tego przykładem. Warto tu jednak podkreślić, że podstawowym uwarunkowaniem zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej, obok czynników ekonomicznych, społeczno–kulturowych, demograficznych i technicznych, są uwarunkowania prawne, tj. wewnętrzne i zewnętrzne przepisy

prawa wskazujące na zakresy możliwości podejmowania decyzji w określonych sprawach.

Istotnym ograniczeniem w prowadzeniu projektów mogą być pewne standaryzujące zasady i formalne wzorce działania pracowników urzędów, którzy działają w obrębie systemu polityki personalnej. Inne ograniczenia mogą wynikać z braku kompetencji merytorycznych zatrudnionych osób, jak również ich zachowań.

W przypadku, gdy projekt jest realizowany z partnerami spoza administracji publicznej, w grupie projektowej może dojść do niekorzystnych dla projektu założeń, związanych z kategoryzacją społeczną. Badania socjologiczne i psychologiczne ukazują zjawiska faworyzowania swoich i dehumanizowania obcych. Model dualistyczny [Bewer 1988, 1994] ukazuje spersonalizowane vs. kategoryjne przetwarzanie informacji o poznawanych osobach. „Kiedy relacja między postrzegającym a postrzeganym charakteryzuje się silną orientacją interpersonalną, dla konstruowania wizerunku postrzeganego mają znaczenie przede wszystkim informacje indywidualne – odróżniające daną osobę od innych. Kiedy brak takiej relacji, większego znaczenia nabierają informacje kategoryjne, mogące obniżyć postrzeganą podmiotowość poznawanej osoby” [Baran 2007, s. 15]. Kategoryzacja może z kolei prowadzić do stereotypowego postrzegania osoby spoza kręgu znajomych.

Homans [cyt. za: Bruhn 2011, s. 17] stwierdza, że zachowanie społeczne w grupie i poza nią jest nieustającym procesem, podczas którego jedni członkowie wpływają na innych, a minione sukcesy tych oddziaływań przekładają się na przyszłe sukcesy. Krytyczna dla realizacji projektów okazuje się współpraca i przestrzeganie jej zasad. To właśnie kooperacja świadczy o zintegrowaniu zespołu projektowego. Dzięki niej grupa osób, jak stwierdza Sikorski [2013, s. 16], przekształca się w zespół. W zespole istnieją reguły obiegu informacji, przyjęty sposób koordynacji działań, wykorzystuje się specjalistyczne umiejętności członków, jak i przestrzega zasad współpracy [McAfee, Champagne, cyt. za: Sikorski 2013, s. 16]. W grupie, jak również w zespole projektowym, będą zachodziły różne procesy i różna będzie ich dynamika. Jedne zespoły będą bardziej spójne, inne nie. W niektórych utrzymywać się będą zachowania konformistyczne, odmienna będzie identyfikacja poszczególnych jego członków z grupą, liderem i projektem. Kluczowe znaczenie dla sukcesu projektu będzie miała osoba lidera (kierownika projektu) i przyjęty przez niego styl kierowania.

Ograniczeniem dla powodzenia projektu mogą być także czynniki leżące po stronie członka zespołu projektowego, takie jak: upraszczanie rzeczywistości czy negowanie problemów, których pracownicy nie rozumieją [Zybała 2013, s. 11]. Tymczasem w profilu członka zespołu projektowego zakłada się, że będzie to osoba zorientowana na osiągnięcia, innowacyjność i twórczość. W przypadku projektów prowadzonych w sferze komercyjnej szczególne umiejętności zespołu projektowego J.R. Meredith i S.J. Mantel opisują jako:

- wysokiej klasy umiejętności techniczne;

- poprawność polityczna, czyli świadomość zasad funkcjonowania całej organizacji;
- orientacja na rozwiązywanie problemów;
- nastawienie na osiąganie rezultatów;
- wysoka samoocena.

Organizacja publiczna funkcjonuje według czytelnych zasad. Jej przejrzysta struktura organizacyjna, chociaż niekiedy bardzo rozbudowana, tworzy bardzo konkretne zakresy odpowiedzialności i uprawnienia do podejmowania decyzji dla jej członków. Osoby pracujące przy realizacji projektów w instytucjach administracji publicznej muszą zatem akceptować istniejące formalne ograniczenia.

Z kolei kierownika zespołu projektowego odpowiadającego za ogólne sterowanie i koordynację prac projektowych [Trocki i in. 2003, s. 99] powinna cechować:

- silna osobowość ze zdolnością oddziaływania na podwładnych;
- inteligencja i niezależność myślenia;
- wiedza potwierdzona doświadczeniem przynajmniej w jednym z obszarów kluczowych dla powodzenia projektu;
- zdolność do doceniania dziedzin kluczowych dla projektu, które leżą poza obszarem jego kompetencji oraz zdolność do całościowego postrzegania złożonych zagadnień;
- żywotne zainteresowanie i troska o sukces przedsięwzięcia;
- zdolność do wskazywania i delegowania zadań technicznych i pracy związanej z nimi;
- wiedza biznesowa – znajomość procedur finansowych, prawa cywilnego w zakresie umów oraz zdolność do zachowań przedsiębiorczych;
- energia i konsekwencja w działaniu.

Widać wyraźnie, że w profilu kompetencyjnym osób pracujących przy realizacji projektów szczególnie uwzględnić się nastawienie na osiąganie pożądaných rezultatów i wypracowywanie efektów. Tymczasem należy się zgodzić z Górnikiem [2006, s. 115], że: „organizacja biurokratyczna stoi w konflikcie z cechami osób zorientowanych na osiągnięcia, potencjalnych innowatorów identyfikujących i rozwiązujących problemy społeczne”.

Prowadzi to do konkluzji, że czynnikiem hamującym rozwój projektu może być kultura organizacyjna, która ujawniając się w sformalizowaniu procedur i działań redukuje wprawdzie niepewność, na jaką napotykają ludzie w organizacji, lecz nie sprzyja innowacyjności. W definicji projektu zaznacza się, że jego celem ma być wypracowanie rezultatu o unikatowym charakterze [Wirkus i in. 2014, s. 12], a zadania które mu towarzyszą mają mieć charakter niepowtarzalny w zakresie koncepcji i/lub realizacji [Wirkus i in. 2014, s. 12]. Przypuszczalnie realizacja projektów będzie utrudniona w systemie, który broni tradycyjnych założeń i zasad w granicach systemowych i trwałych rozwiązań, zachęcających raczej pracowników do myślenia w kategoriach schematów wyznaczonych przez

procedury, niż do nieskrępowanej twórczości w poszukiwaniu rozwiązań problemów. Wzorcem osobowym w kulturze organizacyjnej struktur hierarchicznych jest „typ człowieka posłusznego przyjętej procedurze postępowania i lojalnego wobec zwierzchników i współpracowników” – stwierdza Sikorski [2013, s. 31]. Idealem tej kultury – pisze ten autor – jest „silna władza dająca poczucie bezpieczeństwa na skutek utrzymywania stabilnego ładu i porządku w systemie organizacyjnym” [Sikorski 2013, s. 31].

Kultura organizacyjna instytucji administracji publicznej a kultura projektowa

Charakterystyczna dla prowadzenia projektu jest jego tymczasowość, a prace przy nim cechują się dużą zmiennością. Mimo to, w trakcie jego realizacji, już na etapie formowania zespołu projektowego grupa ludzi tworzy unikatową dla siebie kulturę. Wiele zależy, jak już stwierdzono, od osoby kierownika projektu, który tworzy klimat pracy i ustala reguły współpracy. To on wpływa na budowanie, jak i rozwój grupy projektowej. Dobiera członków zespołu, przypisuje im role i określa obszary odpowiedzialności, motywuje do zaangażowania, zarządza i kontroluje. Wyznacza etapy w drodze do osiągnięcia celu, wspiera, prowadzi zespół przez nieuniknione konflikty. W administracji publicznej jego rola w zakresie swobodnego doboru członków może być jednak ograniczona poprzez pewne proceduralne lub niekiedy koniunkturalne uwarunkowania.

Niezależnie od kultury, jaką stworzy zespół projektowy, hamująco lub wspierająco na realizację projektu może oddziaływać kultura organizacji, w której jest realizowany. Kultura organizacyjna w instytucjach administracji publicznej, choć trudno mówić o jej jednolitości, często uważana jest za sztywną, formalną i biurokratyzowaną. Prowadzenie projektu w instytucji wymaga zastosowania pewnych schematów, np. sformalizowanego obiegu informacji czy mechanizmów kontroli. Badacze zauważają, że ukierunkowana na cel i wymagająca twórczego podejścia i wykorzystywania różnych powiązań praca projektowa znajduje lepsze podłoże w strukturze sieciowej [Sikorski 2009]. Jak zauważa Sikorski: „w organizacji sieciowej specjalizacja ma charakter przedmiotowy, ukierunkowany na realizację określonego projektu, a nie funkcjonalny” [Sikorski 2009, s. 186]. Tymczasem struktura instytucji, w których prowadzi się projekty, to najczęściej struktura hierarchiczna. Wirkus [2014, s. 54] zwraca uwagę, że jeśli członkowie projektu i jego kierownik pozostają nadal w funkcjonalnej strukturze podległości służbowej, to muszą jednocześnie realizować zadania związane z projektem i te wynikające z przydziałów funkcjonalnych organizacji. W takich strukturach „praca (...) to regularne stosowanie opanowanych procedur, a wdrożenie projektu rodzi poważne problemy” [Wirkus i in. 2014, s. 54]. Sikorski podkreśla, że hierarchicznej strukturze, w której dominują służbowe więzi organizacyjne, a uprawnienia decyzyjne są scentralizowane, u członków zespołów dominuje poczucie, że „osiąganie upragnionych celów zależy przede wszystkim od czynników ze-

wewnętrznych, znajdujących się poza zespołem (...), a kultura organizacyjna ma często roszczeniowy charakter” [Sikorski 2013, s. 31].

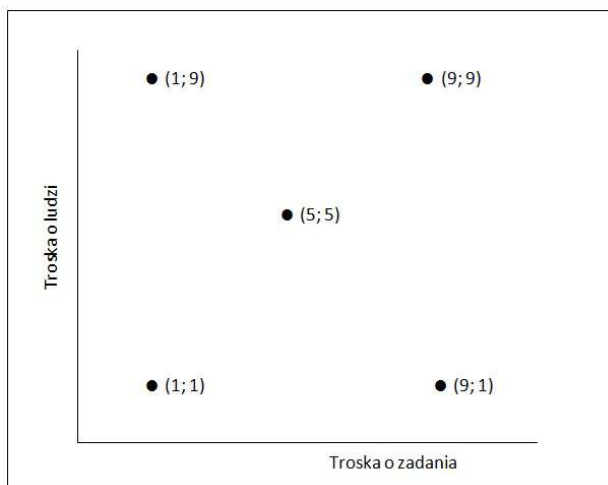
Prowadzenie projektu wymaga zastosowania innego niż w tradycyjnej organizacji modelu pracy. Teoretycznie użycie go w administracji publicznej oznaczałoby dla osób pracujących przy projektach w tym sektorze rewolucyjną zmianę w sposobie świadczenia pracy.

Tabela 1. Cechy modelu pracy w organizacji tradycyjnej i zarządzanej przez projekty

Tradycyjny model pracy	Nowy model pracy
Zatrudnienie jako związek (etat, normowany czas pracy)	Zatrudnienie jako transakcja (nienormowany czas pracy, umowa na wykonanie określonego zadania)
Doświadczenie nabywane w firmie	Poszukiwanie doświadczeń w różnych miejscach
Dążenie do robienia jednej kariery	Wachlarz karier
Innowacje rozwijane wewnętrznie	Innowacje nabywane na zewnątrz
Edukacja, wiedza	Umiejętności, doświadczenie
Praca na miejscu	Praca w odległych miejscach i o różnych porach
Menedżerowie jako mistrzowie zadań	Menedżerowie jako komunikujący
Uczenie się jako czynnik motywujący	Uczenie się jako koszt działalności

Źródło: [Wirkus i in. 2014, s. 49].

Kultury projektowa może ujawniać się w stylu oddziaływania kierownika na zespół projektowy. W typologii sposobów kierowania, przedstawionych w siatce Blake’a i Mouton na rysunku 1, sposób kierowania może być mniej lub bardziej nakierowany na zadania lub /i ludzi. Chociaż realizacja projektu zgodnie z definicją ma zmierzać do osiągnięcia celów (celu głównego i celów pobocznych), a „wszystkie działania podejmowane w jego ramach zmierzają do ich osiągnięcia” [Wirkus i in. 2014, s. 11], nieodzowne wydaje się skierowanie szczególnej uwagi na procesy grupowe, jakie zachodzą w zespole projektowym. Począwszy od etapu jego formowania, poprzez wspieranie motywacji, ocenę wyników pracy, a także umożliwienie rozwoju. Krytyczne dla prowadzenia zespołu projektowego będą umiejętności kierownika, związane z komunikowaniem się z grupą. Wielu badaczy podkreśla znaczenie obiegu informacji czy rozplanowania komunikacji w realizacji projektów [Hałaszkiewicz, Trocki 2013, ss. 319–327]. Niebagatelne znaczenie dla powodzenia projektu mają kompetencje, osobowość, temperament, wiedza i zachowania oraz styl kierowania kierownika, który oddziałuje na członków zespołu.

Rysunek 1. Siatka kierownicza wg Blake’a i Mouton

Źródło: [Smaroń–Cieślak 2009, ss. 246–247].

Pierwsza liczba w nawiasie ukazuje wagę, jaką kierownik przypisuje realizowanym zadaniom, a druga liczba w nawiasie – ludziom. Najbardziej „zubożony”, bierny styl kierowania reprezentuje kierownik nie wypełniający swojej roli ani w stosunku do ludzi ani do zadań, punkt (1;1) – w skali od 1 do 9. Kierowanie „klubowe”, punkt (1;9) oznacza, że skupia się przede wszystkim na pracownikach. Kierowanie „zrównoważone” (5;5) polega na próbie pogodzenia dbałości o pracowników z wykonaniem zadań. Kierowanie autorytarne, zadaniowe w punkcie (9;1) oznacza nastawienie kierownika na realizację zadań. Kierowanie demokratyczne, zespołowe (9;9) polega na dbałości o realizację zadań i zadowolenie pracowników. Kierownik motywuje ludzi do pracy i stwarza sytuację, w których zaspokajają oni swoje potrzeby [Smaroń–Cieślak 2009, ss. 246–127].

Specyfika pracy w organizacji administracji publicznej, wyznaczonej strukturami hierarchicznymi, centralizacją i dominującym stylem autorytarnym w podejmowaniu decyzji, wynika między innymi z konieczności dosłownego trzymania się przepisów prawa, zapisów procedur, wytycznych i wewnętrznych regulaminów. Wydaje się, że organizacje hierarchiczne nie są miejscem przyjaznym dla realizacji projektów. Trocki zauważa, że organizacja projektu w strukturze liniowej może dotyczyć jedynie „sporadycznej realizacji niewielkich projektów” [Trocki 2012, s. 337]. Na kierującego zespołem projektowym zostaje powołany kierownik jednostki organizacyjnej, co „wzmacnia dodatkowo integrację zespołu projektowego z trwałą strukturą organizacji” [Trocki 2012, s. 338]. Niewątpliwie jednym z pojawiających się tu problemów będzie kolizja zadań podejmowanych

w ramach zakresu obowiązków służbowych i tych na rzecz projektu. Brak wydzielenia projektu i zapewnienia motywacji dla zespołu może wzmoczyć negatywne nastawienie pracowników, którzy postrzegają będą pracę projektową jako dodatkową „czarną robotę”.

Zachowania członków zespołu przyczyną występowania ryzyka projektu

Szczególnym rodzajem ryzyka dla projektu są ludzie. Wysocki, opisując zjawisko pojawiania się w projekcie zmian, zaznacza, że są one następstwem działań podejmowanych niekiedy samowolnie przez członków zespołu. Badacz metaforycznie nazywa zmiany „chochlikami”, a proces radzenia sobie z nimi „zarządzaniem chochlikami” [Wysocki 2013, s. 59]. To ujęcie bardzo delikatnie zarysowuje problem niepewności i ryzyka, przed jakim stoją osoby zarządzające zespołem projektowym.

Ryzyko projektowe, którego źródłem mogą być zachowania i podejmowane samowolnie działania członków zespołu projektowego, należą do grupy ryzyka organizacyjnego. Należy zauważyć, że wszędzie tam, gdzie mamy do czynienia z człowiekiem podatnym na emocje i wpływy, podobne ryzyko może ujawnić się również u innych interesariuszy projektu. Będzie ono wtedy skutkowało chociażby próbami zmiany zakresu projektu, wpływaniem na koszty, zasoby etc. Wysocki pisze metaforycznie o czterech rodzajach „chochlików” w projekcie, sygnalizując, że nawet drobne zmiany spowodowane zachowaniami członków zespołu niewykryte w porę, mogą stać się źródłem kłopotów dla realizacji projektu [Wysocki 2013, ss. 59–61]:

- Chochlik zakresu ujawnia się na etapie realizacji projektu i jest wynikiem zmienności otoczenia oraz środowiska projektu. Najbardziej dalekowzroczny menedżer projektu nie jest w stanie przewidzieć zmieniających się uwarunkowań rynku;
- Chochlik nadziei to organizacyjne opóźnienie, którego powodem jest zachowanie jednego z członków zespołu. Człowiek ten opóźnia realizację swojego zadania w stosunku do harmonogramu i ukrywa to w nadziei, że zdąży nadrobić zaległości zanim będzie musiał formalnie to ujawnić w nadchodzącym raporcie. Aby zapobiec temu ryzyku, Wysocki proponuje prowadzenie „wyrwykowych kontroli”. Zasadne wydaje się również oparcie na systemach informatycznych, które umożliwią śledzenie postępów projektu i przeciwdziałanie takim zachowaniom;
- Chochlik wysiłków to sytuacja, w której pracujący ciężko członek zespołu nie generuje żadnych efektów i nie robi postępów. Choć autor proponuje, by wobec spadku efektywności pracy takiej osoby zwiększyć liczbę raportów, jakie miałyby generować, bardziej zasadne wydaje się dotarcie do powodów tej sytuacji i wsparcie pracownika np. coachingiem;

- Chochlik cech występuje wówczas, gdy członek zespołu, mimo zdefiniowanych już rezultatów projektu, dodaje od siebie jeszcze jakieś cechy i funkcje, ponieważ kieruje się przekonaniem, że klient będzie z tego zadowolony. Ponieważ nie uwzględniono takich zmian w wymaganiach projektu, należałoby zastosować formalną procedurę wprowadzania zmian do projektu.

W świetle książki Stapleya [2013], wśród czynników, które kształtują kulturę organizacyjną, a więc wpływać mogą na realizowane w danej organizacji projekty, są emocje członków zespołu. Można by zatem uzupełnić listę metaforycznie ujętych „chochlików”, zakłócających lub stymulujących prowadzenie projektu o „chochlika emocji”. Ten ostatni również może wywierać wpływ na zachowania członków zespołu projektowego.

Kolejne zakłócenia, jakie mogą spowodować w projekcie pracujący przy nim ludzie, wynikają z różnych ich reakcji, zachowań i postaw wobec czasu trwania projektu. Goldratt wyróżnia przykładowo trzy różne przyczyny marnowania marginesów bezpieczeństwa: „syndrom studenta”, „prawo Parkinsona” oraz „filozofię gotowości na sztywny termin” [Trzaskalik 2005, s. 107]. Pierwszy z nich – syndrom studenta ma miejsce wtedy, gdy członek zespołu rozpoczyna pracę w ostatniej chwili, gdy istnieje już ryzyko niewykonania zadania. Goldratt opisuje rozumowanie pracownika w następujący sposób: „Powiedziałem, że zajmie mi to dwa tygodnie, ale wiem, że jeśli nie będzie żadnych niesprzyjających wydarzeń, jestem w stanie wykonać tę pracę w tydzień. Zatem nie muszę się tak spieszyć, mam w końcu dwa razy więcej czasu niż naprawdę potrzebuję” [Trzaskalik 2005, s. 107]. Wykonawca zadania zaczyna intensywnie pracować dopiero w drugim tygodniu. W przypadku, gdy nastąpią jakieś zakłócenia, początkowo szacowany czas trwania zadania na jeden tydzień, z marginesem bezpieczeństwa (zaplanowanym zapasem czasu) jednego tygodnia, wydłuża się. Faktyczny czas realizacji zadania wydłuża się, zatem margines bezpieczeństwa nie zostaje dotrzymany, a zadanie realizowane jest dłużej niż dwa tygodnie. W efekcie następuje odstępstwo od harmonogramu i zagrożenie, że projekt nie zostanie zamknięty w zaplanowanym czasie.

Inny syndrom, który dotyczy zachowania członka zespołu projektowego, opisywany jest jako „prawo Parkinsona”. Prawo to stwierdza: „Każda praca zajmie cały przewidziany na nią czas lub więcej (nigdy mniej)” [Trzaskalik 2005, s. 108]. Wykonawca zadania, choć wykonał już pracę, nie przyznaje się do tego, bo mu się to nie opłaca. Może być to efektem złego systemu motywowania pracownika, wprowadzającego kary za opóźnienia, a nie nagrody za oszczędność czasu. Trzaskalik podaje przykłady takiego syndromu przytaczając zadania przydzielane informatykom. Po ukończeniu zadania informatyk, nie informując o tym fakcie, zaczyna dodatkowo wprowadzać kosmetyczne poprawki do zadania, przykładowo zmienia kolory czy menu. O ile wprowadzanie tych poprawek nie wpłynie na efekt końcowy, zadanie ma szansę być wykonane na czas. Istnieje

jednak ryzyko, że drobne usprawnienia wpłyną na oczekiwany rezultat projektu i termin nie zostanie dotrzymany.

Trzecią sytuację opisuje „filozofia gotowości na termin”, zgodnie z którą, przy tradycyjnym zarządzaniu czasem projektu zespół pracuje zgodnie ze sztywno zaplanowanym harmonogramem, w którym rozpoczęcie zadania x ma mieć miejsce przykładowo 30 maja. [Trzaskalik 2005, s. 108]. W tej sytuacji nawet niewykorzystanie marginesu bezpieczeństwa zadań poprzedzających zadanie x, skutkujące możliwością zaoszczędzenia czasu nic nie daje, ponieważ termin rozpoczęcia zadania x jest sztywno dookreślony.

Inne potencjalne problemy, występujące w zespole projektowym, nazywane przez badaczy dysfunkcjami to: brak wzajemnego zaufania, obawa przed konfliktem, brak zaangażowania, unikanie odpowiedzialności czy brak dbałości o wyniki [Lencioni 2005, ss. 209–211]. Problemów szuka się w czynnikach związanych osobowością, wiekiem, płcią, typem umysłu, temperamentem i inteligencją. Ostrożnie należy odnieść się do czynników trudnych do zidentyfikowania, którym niektórzy badacze są skłonni przypisywać zachowania ludzi w zespołach, takich jak: „tajemnicze energie”, koewolucja czy teoria pól bioenergetycznych [Galata 2008, s. 194–233].

Wartościową analizę zachowań ludzi prowadzi Sikorski, zaznaczając potrzebę „holistycznego podejścia do zachowań ludzi w organizacji” [Sikorski 2013, s. 9], ponieważ ich uwarunkowania „(...) wykraczają poza czasowe i przestrzenne ramy systemu organizacyjnego” [Sikorski 2013, s. 9]. Autor ten przedstawia zachowania ludzi w organizacji w odniesieniu do integracji i kooperacji społecznej, odnosi je do typu motywacji człowieka, relacji władzy, jak i reakcji jednostki na osoby, których wzorce myślenia i zachowania są inne od dominujących. Porusza również kwestie zachowań człowieka w grupie, problemy identyfikacji, internalizacji, a także określa różne oblicza konfliktów.

Podsumowanie

W artykule analizuje się ryzyka organizacyjne, jakie mogą wystąpić podczas prowadzenia przedsięwzięć projektowych w instytucjach administracji publicznej, ze szczególnym uwzględnieniem tych, które są uwarunkowane czynnikiem ludzkim. Obok rozważań nad sprzyjającymi lub destabilizującymi realizację projektu zachowaniami ludzi, uwarunkowanymi różnicami indywidualnymi, wskazano uwarunkowania grupowe. Podniesiono problem umiejętności personelu, jego fachowości oraz skłonności do przyjmowania odpowiedzialności za wyniki realizowanej pracy. Wyszczególniono kompetencje, jakie powinien posiadać kierownik projektu, a także członek zespołu projektowego. Analizując ryzyko związane z czynnikiem ludzkim, zwrócono uwagę na istniejące w procesach i praktykach zarządzania zasobami ludzkimi różnice w prowadzeniu projektów i zarządzaniu instytucją.

W artykule podkreślono, że sukces lub ryzyko projektu prowadzonego w organizacji administracji publicznej uwarunkowany jest koniecznością wprowadzenia kultury pracy projektowej, wyraźnie nastawionej na efekty. Ta kultura niejednokrotnie odbiega od uwarunkowań kulturowych organizacji sektora publicznego. Potencjalne zagrożenia dla sukcesu projektu rodzi również konieczność realizacji projektu w hierarchicznej strukturze i warunkach podległości służbowej, które mogą utrudniać realizację zadań projektowych.

Zarządzanie organizacją sektora publicznego, w której realizuje się projekty wymaga od osoby kierującej projektem nie tylko praktycznej znajomości metod zarządzania projektami, ale również uwrażliwienia na czynnik ludzki (warunki psychologiczne, emocjonalne) oraz potencjalne reakcje grupowe, które mogą wystąpić w zespole projektowym. W osiąganiu gotowości organizacyjnej do realizacji pracy projektowej przydatne są profesjonalne szkolenia dla służb administracji publicznej z zakresu zarządzania projektami w sektorze publicznym. Z obserwacji autorki oraz wywiadów, jakie prowadziła ze słuchaczami i studentami przedmiotu zarządzanie projektami w Społecznej Akademii Nauk w Łodzi i Skarżysku Kamiennej płynnie wniosek, że określenia: *projekt i zarządzanie projektami* jest powszechnie używane w instytucjach sfery publicznej. Mimo to, stosunkowo rzadko stosuje się w nich profesjonalne metody, narzędzia i techniki zarządzania projektami, a osoby prowadzące projekty nie są świadome potencjalnych ryzyk, zwłaszcza tych powiązanych z zachowaniami członków zespołów projektowych. Nie podejmuje się również żadnych działań eliminujących, zapobiegających czy ograniczających te ryzyka.

Tymczasem czynnik ludzki może stanowić poważne ryzyko dla realizacji i osiągnięcia celu projektu. Warto zauważyć [cyt. za: Smaroń–Cieślak], że „(...) kompetentny, dobrze współpracujący zespół projektowy jest podstawą, ale również niepewnym celem, do którego kierownik zmierza pod ostrzałem ludzkich emocji, zdarzeń, chorób, interakcji. A droga, którą zmierza zależy także od osobowości samego kierownika oraz jego umiejętności” [Smaroń–Cieślak 2009, s. 245].

Bibliografia

- Baran T. (2007), *Dehumanizacja w stosunkach grupowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Bruhn J. (2011), *Efekt grupy*, Wydawnictwo Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej, Warszawa.

Claisse A., Mikulowski W. (1990), *Les projets publics a la recherche d'un statut*, „Revue Française d'Administration Publique”, nr 54, kwiecień–czerwiec 1990, s. 239–245 za Mikulowski W. (2009), *Koncepcja strategii rozwoju zasobów ludzkich w administracji*, [w:] Mikulowski W., Jezierska A. (red.), *Wyzwania rozwoju zasobów ludzkich w dobie kryzysu ekonomicznego. Jak działać lepiej mając mniej?*, materiały konferencyjne Warszawa 10–11.12.2009, ss. 11–31, dostęp:

http://ksap.gov.pl/ksap/sites/default/files/publikacje/wyzwania_rozwoju_zasobow_ludzkich_administracji_publicznej_w_dobie_kryzysu_ekonomicznego.pdf
pobrane dnia 02.04.2015

Galata S. (2008), *Zachowanie się ludzi w pracach zespołowych*, Wyd. Difin, Warszawa.

Górnjak J., (2005), *Zasady budowania porządku organizacyjnego a funkcje administracji publicznej* [w:] Hausner J. (red.), *Administracja publiczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Haffer J. (2013), *Zaangażowanie wykonawców projektu jako kluczowy czynnik powodzenia* [w:] Cyfert Sz. (red.), „Organizacja i kierowanie”, nr 2 (155), Komitet Nauk Organizacji i Kierowania Polskiej Akademii Nauk, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Zarządzania i Finansów, Warszawa.

Hałaczekiewicz M. (2005), *Centrum zarządzania projektami – ujęcie modelowe*, rozprawa doktorska, Uniwersytet Gdański, Sopot.

Lencioni P. (2005), *Pięć dysfunkcji pracy zespołowej*, Wyd. MT Biznes, Konstancin – Jeziorna.

Pinto K., Selvin D.P. (1988), *Project Success: definitions and measurement techniques*, „Project Management Journal”, Vol 19, No.1.

Pritchard C.L., (2002), *Zarządzanie ryzykiem w projektach*, WIG Press, Warszawa.

Sapeta T. (2006), *ZZL w jednostkach administracji publicznej* [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Sikorski Cz. (2009), *Kształtowanie kultury organizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Sikorski Cz. (2013), *Źródła i formy zachowań organizacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Smaron–Cieślak M. (2009), *Rozwój personelu projektowego oraz systemy motywacyjne ukierunkowane na wsparcie zarządzania projektami* [w:] Bochniak i in., *Strategiczne zarządzanie projektami*, Wyd. Bizarre Sp. z o.o., Warszawa.

Stapley L.F. (2013), *Ukryta Dynamika*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa.

Trocki M., Grucza B., Ogonek K. (2003), *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa.

Trocki M. (red.) (2012), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa.

Trzaskalik T. (red.) (2005), *Wybrane zagadnienia zarządzania projektami*, Prace naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.

Winiarski J. (2013), *Ryzyko planu realizacji projektu na przykładzie przedsięwzięć informatycznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

Wirkus M., Roszkowski H., Dostatni E., Gierulski W. (2014), *Zarządzanie projektem*, PWE, Warszawa.

Wysocki Robert K. (2013), *Efektywne zarządzanie projektami, Tradycyjne, zwinne, ekstremalne*. Wyd. 6. Helion, One Press Exclusive, Gliwice.

Emocje w relacjach międzyludzkich z dr Lionelem Stapleyem (2014) [w:] „Personel i Zarządzanie”, nr 286.

Zybała A. (2013), *Wyzwania w sektorze publicznym* [w:] *Animacja Życia Publicznego. Analizy i rekomendacje* „Zeszyty Centrum Badań Społeczności i Polityk Lokalnych”, nr 1(8) 2013.

Bibliografia internetowa:

Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej [online], <https://dsc.kprm.gov.pl/strategia-zzl>, dostęp: 02.04.2015

Jacek Strojny
Politechnika Rzeszowska
im. Ignacego Łukasiewicza

Małgorzata Baran
Collegium Civitas

Monika Kłós
Wyższa Szkoła Biznesu w Pile

Bożena Klimczak
Politechnika Rzeszowska
im. Ignacego Łukasiewicza

Techniki zarządzania zasobami ludzkimi w projekcie

The Techniques of Human Resource Management in the Project

Abstract: The purpose of this article is to present ways of managing people in projects and shows possibilities expansion effectiveness cooperative person. The growing role of project-oriented company forces the entrepreneurs to take adequate HRM policy. These are the basic processes in the company, which determine whether the company will reach in the future success or not. In a constantly changing environment it is necessary to use a variety of methods and management techniques in order to constantly improve the quality and efficiency of work. Additionally shows the relevance of human resource management in the organization. An organisation cannot build a good team of workers without good resources. For the smooth execution of work are also used systems supporting project management, including planning of human labour.

Bring clarity and a clear division of tasks with a time of their execution. The article discusses techniques for managing projects, which improve the pace of development processes and the efficiency of human resources.

Key-words: human resource management, project management, management techniques, project oriented organization.

Wstęp

Zarządzanie projektami to podejście, które coraz częściej analizowane jest zarówno z punktu widzenia praktyki, jak i teorii jako mechanizm zapewniający skuteczne zarządzanie różnorodnymi przedsięwzięciami. Aspekt ten można podnosić zarówno z perspektywy nauki o zarządzaniu, ekonomii, socjologii, jak i wielu innych dyscyplin. Mówiąc o roli zarządzania projektami w kontekście rozwoju regionów czy jednostek szczebla lokalnego należy przyjąć, że istnieje bezpośredni związek pomiędzy efektywnością poszczególnych podmiotów, działających na danym obszarze, a intensywnością zachodzących tam procesów rozwojowych. Przyjmując taką perspektywę ogólną skupiono się w artykule na wąskim zagadnieniu, dotyczącym wykorzystania technik wspierających zarządzanie ludźmi w projekcie.

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest kluczowym procesem w każdej organizacji. W warunkach ciągle zmieniającego się otoczenia konieczne jest stosowanie różnorodnych metod i technik zarządzania w celu ciągłego podnoszenia jakości i efektywności pracy [Armstrong 2007, s. 103; Listwan 2000, s. 8]. Coraz bardziej popularna staje się koncepcja organizacji zorientowanej projektowo. Rosnąca rola projektów wynika przede wszystkim z coraz bardziej skomplikowanych warunków, w jakich funkcjonują współczesne przedsiębiorstwa. Nasilająca się burzliwość i złożoność otoczenia [Stabryła 2012, s. 300] widoczna jest w każdej niemal branży. Realizacja kompleksowych przedsięwzięć na rzecz klienta oraz dostosowanie oferty do specyficznych jego potrzeb to podstawowe sposoby konkurowania [Griffin 2002, s. 81]. W globalnej gospodarce wiele podmiotów rezygnuje z dostarczania produkcji masowej ze względu na znaczącą presję cenową ze strony firm produkujących w krajach o bardzo niskich kosztach wytworzenia (np. w Azji Wschodniej).

Wymienione wyżej uwarunkowania uzasadniają dążenie do rozwoju kompetencji projektowych, związanych z przyjęciem orientacji projektowej. Prócz metod i technik, często do sprawnego prowadzenia projektów wykorzystuje się także systemy informatyczne, wspomagające zarządzanie projektami, w tym planowanie pracy ludzkiej. Bardzo dobrze sprawdzają się tutaj bardziej rozbudowane programy informatyczne, np. Primavera lub MS Project, a w przypadku mniejszych podmiotów również oprogramowanie *open source*. Bardzo ważne dla efektywności wykonywanych działań w projekcie jest kierowanie ludźmi tak, aby

cele strategiczne firmy stały się priorytetami działań i realizacji przedsięwzięć [Zajac 2007, s. 36]. Rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnej sprzyja właśnie takiemu działaniu, podniesieniu wydajności pracy ludzkiej oraz zaspokojeniu potrzeb samorealizacji każdego z członków grup projektowych.

Celem artykułu jest identyfikacja oraz ocena użyteczności technik zarządzania ludźmi w projektach. Autorzy, bazując na dokumentacji głównych metodyk zarządzania projektami (PRINCE2®, IPMA oraz PMI), identyfikują takie techniki, których wykorzystanie pozwala na stworzenie planu bazowego projektu oraz controlling przebiegu pracy. Opisane zostaną zarówno cechy specyficzne technik, ich podstawowe zalety, jak i możliwości implementacyjne w organizacji.

Projekt jako specyficzny typ zadania

Kluczowym pojęciem, które należy zdefiniować w kontekście przyjętego, jest projekt. Według wytycznych IPMA jest to unikatowy zestaw skoordynowanych działań, ograniczony czasem i kosztami, mający na celu uzyskanie zbioru określonych uprzednio produktów (zakres spełniający cele projektu), zachowujący przy tym normy jakości i wymagania [Dąbkowski i in. 2009]. Większość projektów ma charakter typowy i powtarzalny, aczkolwiek posiadają one cechy, które nadają im pewną specyfikę i znamiona oryginalności [Stabryła 2012, s. 302]. Każdy z projektów można opisać za pomocą tzw. modelu fazowego. Składa się on z faz, z których każda ma inny zakres i wymaga różnych nakładów czasowych i kosztowych.

Pierwszą fazą jest inicjacja, która pozwala przygotować się do głównych prac planistycznych. Należy tutaj zdefiniować wstęp, nie cele realizacji, ocenić ryzyko, interesariuszy czy dokonać wstępnej analizy ekonomicznej. Druga faza to planowanie, w którym na podstawie celów szczegółowych opracowany jest plan bazowy projektu. Obejmuje on zakres działania, harmonogram zadań, budżet czy plan płynności finansowej. Podczas kolejnej fazy – wykonania, zadania są realizowane, a poziom ich wykonania monitorowany jest przez kierownika zespołu, a także kontrolowany przez odpowiednie służby controllingowe organizacji (np. PMO – *Project Management Office*). Podczas ostatniego etapu zamknięcia – konieczna jest weryfikacja, czy projekt zapewnił osiągnięcie zaplanowanych celów, a w szczególności czy uzyskano specyfikację określoną przez zespół oraz klienta. Należy także skompletować wszystkie dokumenty niezbędne do archiwizacji oraz rozliczyć projekt.

Podczas tworzenia przedsięwzięć fundamentalną zasadą jest wykorzystanie tzw. trójkąta celów, obejmującego trzy wymiary ograniczeń: czasu, budżetu, zakresu. Zapewnienie wszystkich trzech składowych pozwala na osiągnięcie jakości dla klienta. Jest to zatem podstawowy punkt odniesienia w procesie oceny sukcesu projektu.

Rysunek 1. Trójkąt celów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Dąkowski i in. 2009].

Skuteczne zarządzanie projektem polega na dotrzymaniu przyjętych ograniczeń. Jest to spore wyzwanie nawet dla doświadczonej kadry projektowej. Pośród poszczególnych wymiarów ograniczeń istnieją współzależności. Powoduje to sytuację, w której powstanie np. dodatkowych wymagań co do zakresu przenosi się na efekty kosztowe i czasowe. To z kolei powoduje trudności w koordynacji pracy zarówno w samym projekcie, jak i w całej firmie. Dlatego bardzo ważna jest umiejętność pracy zespołowej i skuteczność procesu komunikacji. Przekazywanie przez członków projektu informacji o pojawiających się błędach/problemach warunkuje możliwość dostosowania się do nowej sytuacji poprzez wprowadzenie działań korygujących.

Warto podkreślić, że elastyczność zespołu, a więc zdolność do dotrzymania parametrów ograniczeń oraz reakcji na ich zmianę, uzależnione są od kilku rzeczy. Po pierwsze ważne są cechy samej organizacji, a przede wszystkim kultura organizacyjna oraz struktura organizacji. Tworzą one ogólne warunki funkcjonowania pracowników i realizacji przedsięwzięć [Czerska 2003, s. 57]. Na tym poziomie decyduje się o tym, jaka jest faktyczna rola kierownika projektu, jaki jest zakres jego uprawnień i odpowiedzialności. Ważny jest także przebieg procesów personalnych, związanych z doбором i rozwojem pracowników oraz oceną pracowniczą [Stoner, Wankel 2001, s. 29]. Mechanizmy komunikacji, posiadane kompetencje projektowe oraz narzędzia informatyczne to kolejny bardzo ważny obszar czynników wpływających na efektywność realizacji projektu. Oczywiście wszystkie wymienione elementy organizacji zależą od siebie, określając poziom dojrzałości projektowej [Strużycki 2004, ss. 20–30].

W dalszej części niniejszego artykułu autorzy skupiają się na jeszcze innym obszarze, jakim jest wykorzystanie technik zarządzania w procesie zarządzania projektami. Identyfikują i opisują techniki zarządzania ludźmi, które mają zarówno charakter planistyczny, jak i controllingowy. Pozwalają one na organizację komunikacji pomiędzy ludźmi zaangażowanymi w projekt oraz pomiędzy zespołem projektowym a resztą organizacji. Dają także możliwość analizy obciążeń pracą w projekcie, oceny możliwości realizacji danego projektu oraz identyfikacji zagrożeń dla sprawnego przebiegu projektu.

Techniki planowania i controllingu zasobów ludzkich w projekcie

Każda z faz projektu wymaga od realizatorów specyficznych kompetencji. Tzw. „oko kompetencji”¹ obejmuje kompetencje techniczne (twarde, związane z wykorzystaniem technik), behawioralne (miękkie, związane z osobowością i zachowaniem się osób) oraz kontekstowe (związane z relacją pomiędzy projektem a jego otoczeniem wewnątrzorganizacyjnym i zewnętrznym) [TSO 2009]. Obszary te są komplementarne względem siebie i służą lepszej realizacji podjętych zadań. Umiejętność doboru i zastosowania odpowiednich technik należy do zakresu tzw. kompetencji technicznych. Należy jednak zadbać w organizacji o zapewnienie kompetencji w każdym z wymienionych obszarów. Dopiero wówczas możliwe będzie uzyskanie wyraźnych efektów w postaci zwiększenia sprawności organizacji realizującej projekty.

W artykule skupiono się na omówieniu kilku technik. Wybrano je ze względu na to, że odnoszą się do zasobów ludzkich. Ponadto ich wykorzystanie stanowi pewnego rodzaju sekwencję czynności. Poniżej wymieniono techniki w takiej kolejności, w jakiej wykorzystuje się je w procesie zarządzania projektem:

- analiza interesariuszy (*stakeholders analysis*),
- macierz odpowiedzialności (*responsibility assignment matrix*),
- macierz przyporządkowania zasobów (*resource assignment matrix*),
- wykres Gantta zasobów (*resource Gantt chart*),
- histogram zasobów (*resource chart*).

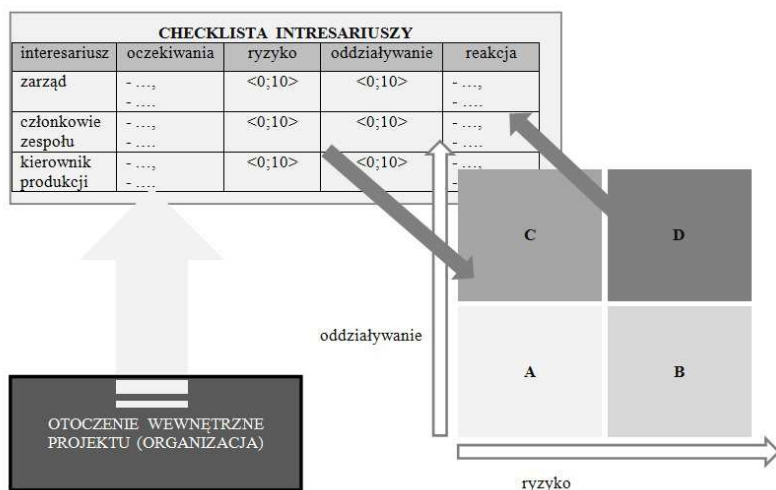
Pierwsza z wymienionych wyżej technik to analiza interesariuszy [Strojny 2012, ss. 60–66]. Może być wykorzystywana głównie w fazach inicjacji i planowania projektu. W polskich organizacjach jest to jednak technika stosunkowo rzadko stosowana, zwłaszcza w kontekście zarządzania pracownikami w projekcie. Badana technika obejmuje czynności związane z identyfikacją i oceną wpływu wybranych podmiotów (interesariuszy) na przebieg projektu. Jedną z klasyfikacji pozwala na wyodrębnienie wśród nich tzw. interesariuszy zewnętrznych oraz wewnętrznych. Pierwsza grupa jest potencjalnie bardzo szeroka, obejmuje m.in. klientów, konkurentów, dostawców czy inne instytucje z jakiegos powodu

¹ Zakres kompetencji określonych w *National Competence Baseline* [zob: Dalkowski i inni 2009].

zainteresowane przebiegiem projektu. W przypadku drugiej grupy można brać pod uwagę zarząd, członków zespołu projektowego, innych kierowników projektów czy kierowników liniowych.

Użyteczność omawianej techniki jest dość duża, głównie w kontekście przygotowań do zarządzania ryzykiem czy definiowania celów. Dotyczy to nie tylko wymiaru zewnętrznego, ale także istotnego z punktu widzenia niniejszego artykułu, wymiaru wewnętrznego. Kierownik projektu, wykorzystując analizę interesariuszy, może stworzyć scenariusze zachowań osób zaangażowanych w projekt, oceniając potencjalne zagrożenia, zwłaszcza w odniesieniu do tych podmiotów, których oczekiwania mogą być sprzeczne z interesem projektu [Paliwoda-Matiolańska 2009, ss. 57–80]. Wykorzystując dwie skale (siła oddziaływania i ryzyko konfliktu) można ocenić, którzy interesariusze wewnętrzni to sprzymierzeńcy, a wobec których należy zaplonować i wdrożyć działania zaradcze. Na rysunku 2 przedstawiono ogólny schemat analizy interesariuszy.

Rysunek 2. Schemat wykorzystania macierzy interesariuszy



Źródło: opracowanie własne.

W przypadku interesariuszy zewnętrznych trudno jest określić standardową listę podmiotów. Wynika ona ze specyfiki projektu, typu organizacji, sposobu finansowania oraz wielu innych czynników. W odniesieniu do interesariuszy wewnętrznych jest to natomiast możliwe. Należy skupić się na ocenie oddziaływania podmiotów wymienionych już wyżej. Można tutaj wykorzystać checklistę, która porządkuje cały proces analizy. Dla każdego z podmiotów na liście intere-

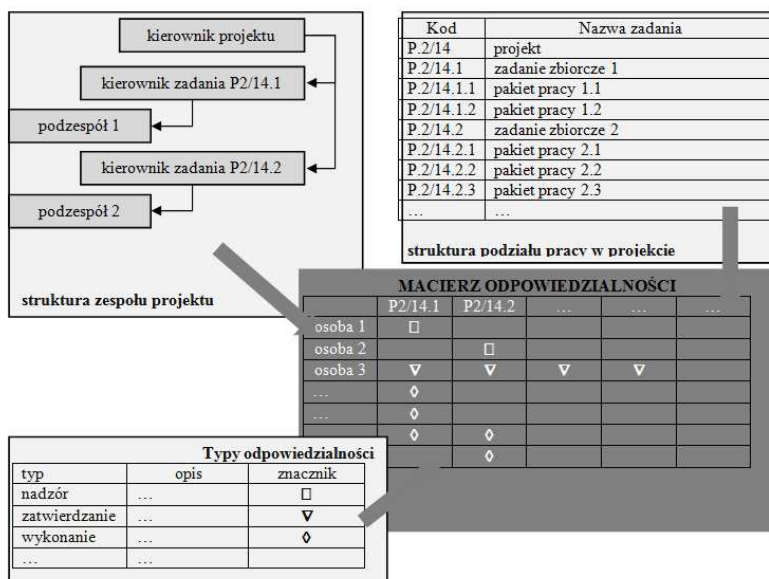
sariuszy należy zidentyfikować oczekiwanie, jakie on ma względem projektu. Listę takich oczekiwań warto przeanalizować pod kątem zgodności z celami projektu (trójkąt ograniczeń). W przypadku rozbieżności może zachodzić konflikt pomiędzy projektem a daną grupą interesariuszy. Dla przykładu, kierownicy różnych projektów mogą korzystać z tych samych zasobów w tym samym czasie. Dążenie do osiągnięcia parametrów czasowych projektu (brak opóźnień) może powodować trudności w realizacji drugiego projektu. Drugie pytanie, jakie należy sobie zadać, dotyczy instrumentów oddziaływania na projekt. Jeśli dany interesariusz takimi dysponuje, może potencjalnie mocno oddziaływać na przebieg projektu. Dla przykładu zarząd, który pełni rolę sponsora projektu², może podjąć dowolną decyzję, związaną z zasadami finansowania, dostępem do zasobów organizacji itd. Jego oddziaływanie będzie zatem na bardzo wysokim poziomie.

Proponuje się zastosowanie skali 0–10 dla każdego z wymienionych wymiarów. Ocena punktowa ryzyka konfliktu i siły oddziaływania ma jednak charakter subiektywny. Dlatego dobrym rozwiązaniem jest wprowadzenie mechanizmów charakterystycznych dla metod eksperckich. W szczególności chodzi tutaj o włączenie innych członków zespołu projektu lub ekspertów spoza zespołu do procesu oceny. Mechanizmy te wymagają szczegółowego uregulowania w każdej organizacji, w zależności od jej cech specyficznych. Po dokonaniu oceny relacji pomiędzy interesariuszami a projektem należy przygotować wykres macierzy, odwzorowując oceny ryzyka i oddziaływania jako współrzędne punktu. Dla interesariuszy znajdujących się w ćwiartce D (wysoka siła oddziaływania i wysokie prawdopodobieństwo konfliktu) należy przygotować plan działań zaradczych.

Kolejna technika wykorzystywana w projekcie to macierz odpowiedzialności. Jest ona użyteczna w każdej z faz projektu, choć szczególne natężenie prac związanych z jej przygotowaniem przypada na fazę planowania. W wielu projektach, zwłaszcza złożonych, struktura zespołu projektowego jest dość skomplikowana. Często stosuje się podzespoły oraz wyodrębnia kierowników zadań. W takiej sytuacji należy precyzyjnie określić zakresy odpowiedzialności poszczególnych osób, zapobiegając ich nakładaniu się bądź powstawaniu obszarów, dla których nie określono osoby odpowiedzialnej.

Macierz odpowiedzialności wykorzystuje trzy podstawowe wymiary – ludzi, zadania oraz typ odpowiedzialności. W przypadku podziału zakresu projektu na poszczególne obszary merytoryczne warto jest przygotować ogólny schemat odpowiedzialności, wykorzystując zadania zbiorcze oraz strukturę organizacyjną zespołu projektu. Każda organizacja może także przygotować schemat typów odpowiedzialności, który obowiązuje w odniesieniu do realizowanych tam projektów. Przykładowo można zastosować następujące typy odpowiedzialności: nadzór, zatwierdzanie, wykonywanie itd. Schemat postępowania przy wykorzystaniu tej metody przedstawiono na rysunku 3.

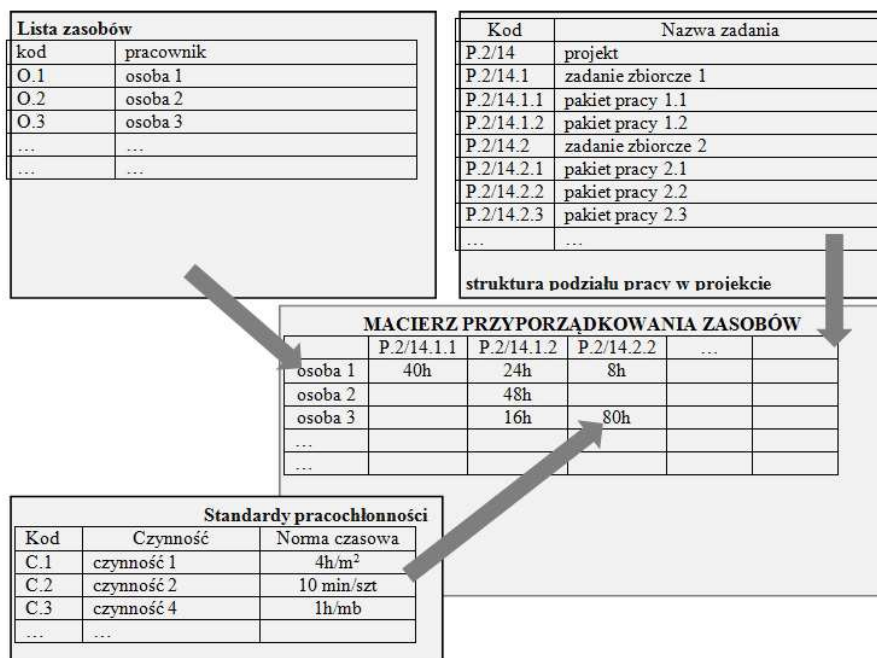
² Pojęcie sponsor dotyczy podmiotu, który zamawia projekt [Dalkowski i inni 2009].

Rysunek 3. Schemat wykorzystania macierzy odpowiedzialności

Źródło: opracowanie własne.

Macierz odpowiedzialności pełni funkcję porządkująco-informacyjną. Stanowi jednak także podstawę planu komunikacji oraz procedury obiegu dokumentów w projekcie, jeśli taka jest tworzona. Stanowi także bardzo skuteczne narzędzie komunikacyjne dla służb controllingowych, które mogą szybko identyfikować nie tylko kierownika projektu, ale też inne osoby bezpośrednio odpowiedzialne za poszczególne zadania. Przyspiesza to przepływ informacji, szczególnie w przypadku zaistnienia sytuacji kryzysowej.

Podczas fazy planowania bardzo ważne jest odpowiednie określenie i zaplanowanie zasobów, które będą potrzebne podczas trwania projektu [Strojny 2012, ss. 90–94]. Zasoby ludzkie nie wyczerpują się po wykonaniu jednego zadania, więc mogą ponownie zostać przypisane do innego przedsięwzięcia. Co więcej, dana osoba może jednocześnie uczestniczyć w wykonywaniu różnych zadań. Odpowiednie oszacowanie pracochłonności oraz ewentualnych opóźnień wpływa na organizację pracy zespołu. Celem przydzielania zasobów do zadań jest zaplanowanie i śledzenie ilości pracy realizowanej przez ludzi, przy wykorzystaniu sprzętu, materiałów itd. Technika ta jest bardzo mocno powiązana zarówno z budżetem projektu, jak i kolejną techniką, czyli wykresem Gantta zasobów i histogramem zasobów.

Rysunek 4. Schemat wykorzystania macierzy przyporządkowania zasobów

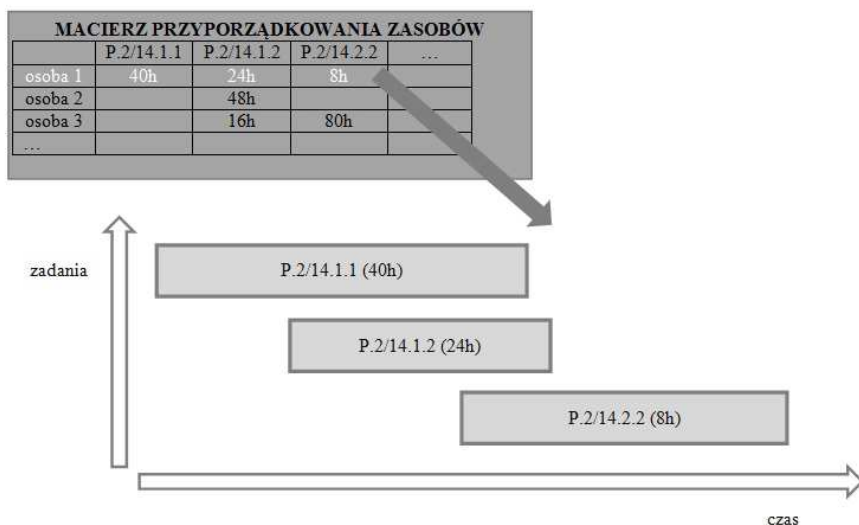
Źródło: opracowanie własne.

Wykorzystanie macierzy przyporządkowania zasobów w praktyce może powodować pewne problemy. Nie chodzi tutaj oczywiście o schemat samej techniki. Bardzo trudne natomiast bywa oszacowanie ilości pracy niezbędnej do wykonania danego zadania. W przypadku niektórych typów zadań, np. projekty budowlane, czy produkcyjne, istnieje szereg norm czasowych, które pozwalają na realną ocenę obciążenia pracowników. W przypadku zadań twórczych (np. dokumentacja techniczna nowej maszyny czy prace programistyczne) oszacowanie obciążeń bywa bardzo trudne i jest zazwyczaj obciążone wysokim ryzykiem niedoszacowania. Technikę stosuje się, wyceniając pracę na pakietach pracy, a więc zadaniach najbardziej szczegółowych w danej strukturze organizacyjnej.

Na podstawie macierzy zasobów możliwe jest wykorzystanie techniki określonej jako wykres Gantta zasobu. Stosuje się ją dla konkretnego zasobu, a więc najczęściej danej osoby, ewentualnie dla stanowiska pracy, na którym zatrudnionych jest więcej niż jedna osoba. Wykres Gantta zasobu jest drobną modyfikacją tradycyjnego wykresu Gantta, w której na belce zadania przedstawia się poziom obciążenia danego zasobu w tym zadaniu. Dzięki temu uzyskuje się wstępną

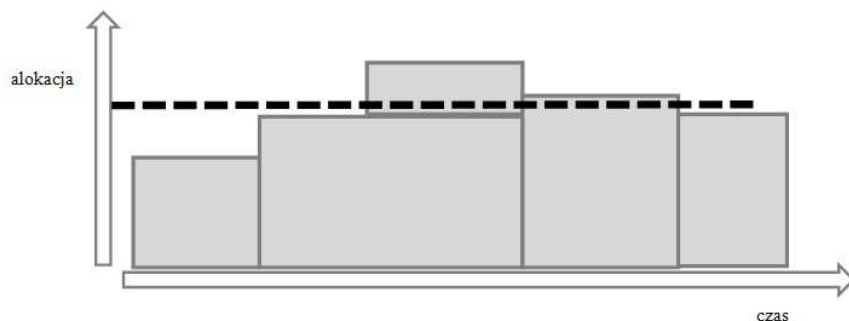
informację na temat rozkładu obciążenia danej osoby w trakcie trwania projektu. Poniżej przedstawiono schemat wykresu Gantta zasobów.

Rysunek 5. Schemat wykorzystania wykresu Gantta zasobu



Źródło: opracowanie własne.

Stworzony wykres Gantta zasobów stanowi podstawę dla kolejnej techniki, czyli histogramu zasobów. Przedstawia on wykorzystanie zasobu w czasie, pozwalając na wykrycie nadalokowanych lub niewykorzystanych zasobów ludzkich. Identyfikacja nadmiernych obciążeń w poszczególnych okresach (konflikt zasobu) pozwala na optymalizację przebiegu harmonogramu. Wykres ten uzyskuje się poprzez skumulowanie obciążeń wynikających z pracy danej osoby w różnych zadaniach w tym samym czasie. Dla przykładu, jeśli w danym tygodniu dana osoba pracowała w 3 zadaniach, to na histogramie będzie dla tego tygodnia widoczne obciążenie skumulowane z tych zadań. Punktem odniesienia powinna być tutaj dostępność łączna danej osoby (np. 40h/tydzień). Poniżej przedstawiono przykładowy wykres zasobów.

Rysunek 6. Schemat histogramu zasobu

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione wyżej narzędzia stanowią pewnego rodzaju rdzeń technik planistyczno–controllingowych, wspomagających zarządzanie ludźmi w projekcie. Ich zastosowanie w poszczególnych fazach projektu pozwala na osiągnięcie określonych efektów zarządczych, związanych z przepływem informacji o projekcie, czy też bezpośrednio z przebiegiem projektu. Bazując na specyfice wymienionych technik oraz faz projektu, zaproponować można uproszczony schemat opisujący użyteczność opisanych narzędzi w trakcie trwania projektu.

Tabela1. Użyteczność technik zarządzania ludźmi w projektach w poszczególnych fazach cyklu życia projektu

Technika	Faza inicjacji	Faza planowania	Faza realizacji	Faza zamknięcia
analiza interesariuszy	wstępna ocena zagrożeń wewnętrznych dla projektu ocena sił w organizacji – poszukiwanie sprzymierzeńców	ocena zagrożeń wewnętrznych dla projektu ocena sił w organizacji plan działań zarządczych	aktualizacja listy interesariuszy monitoring działań zarządczych i ich efektów	odniesienie się do interesariuszy w raporcie na zakończenie projektu
macierz odpowiedzialności	wstępne określenie odpowiedzialności w projekcie określenie odpowiedzialności za działania planistyczne	określenie odpowiedzialności w projekcie przygotowanie procedur komunikacji i obiegu dokumentów odpowiedzialność za monitorowanie poszczególnych prac planistycznych	komunikacja w projekcie odpowiedzialność za monitorowanie części projektu	odpowiedzialność za raportowanie końcowe projektu rozdział premii za projekt

macierz przyporządkowania zasobów	przygotowanie oferty (wyceny) projektu przygotowanie planu działań planistycznych	przygotowanie planu bazowego projektu monitoring poziomu realizacji działań planistycznych	monitoring projektu (postęp prac), rzeczywiste zaangażowanie pracowników	ocena odchyleń od planu bazowego projektu
wykres Gantta zasobu		przygotowanie planu bazowego projektu	monitoring projektu (postęp prac), rzeczywiste zaangażowanie pracowników	
histogram zasobu		przygotowanie planu bazowego projektu analiza poziomu obciążeń pracowników i likwidacja nadmiernych alokacji	monitoring projektu, poziom zaangażowania pracowników analiza odchyleń w obciążeniach i identyfikacja nowych nadmiernych alokacji	

Źródło: opracowanie własne.

Opisane wyżej techniki mają charakter planistyczno–controllingowy. Oznacza to, że są wykorzystywane praktycznie w całym przebiegu projektu. Wchodzą zatem w zakres tzw. planu bazowego projektu³. Wskazują one albo na fakt odpowiedzialności za daną część projektu (macierz odpowiedzialności), albo na sposób jego realizacji (pozostałe techniki). Najważniejsze jest to, że zastosowanie opisanych technik w trakcie przygotowywania planu bazowego projektu pozwala na uzyskanie informacji dotyczących faktycznego przebiegu projektu [Wajda 2003, s. 77]. Analiza odchyleń może być dobrą podstawą do doskonalenia procesu zarządzania. Pozwala na wprowadzenie na bieżąco działań korygujących do projektu. Umożliwia także doskonalenie orientacji projektowej, np. poprzez wprowadzanie korekt do stosowanych norm czasowych, na podstawie których przygotowuje się szacunki obciążeń projektów pracą.

Dodatkowym efektem, którego się należy spodziewać, jest także motywacja pracowników. Zastosowanie macierzy przyporządkowania zasobów wraz z narzędziem, jakim są karty pracy, pozwala racjonalizować wykorzystanie zasobów ludzkich, doprowadzając do bardziej precyzyjnego planowania ich obsady oraz rzetelnego raportowania wykorzystanych godzin pracy.

³ Plan bazowy to przyjęty plan realizacji projektu, stanowiący punkt odniesienia dla rzeczywistego przebiegu projektu [Dałkowski i inni 2009].

Podsumowanie i wnioski

W artykule przedstawiono analizę wybranych technik wspomagających zarządzanie ludźmi i ich pracą w projekcie. Przyjęto założenie, że stosowanie opisanych technik wskazuje na przyjęcie orientacji projektowej w danej organizacji (oczywiście nie przesądza o tym) i wpływa pozytywnie na efektywność i skuteczność całego procesu zarządzania. Idąc dalej za tą tezą, stwierdzono, że upowszechnienie się zarządzania projektami, a co za tym idzie bardziej powszechne wykorzystanie omawianych technik może mieć wpływ na stabilność i tempo procesów rozwojowych zarówno w ujęciu regionalnym i lokalnym, jak i na poziomie całego kraju.

Omówione techniki są wspomagane przez wyspecjalizowane oprogramowanie (np. MS Project). W przypadku macierzy przyporządkowania zasobów, wykresu Gantta zasobu czy histogramu zasobu w praktyce konieczne jest wykorzystanie oprogramowania informatycznego ze względu na konieczność przetwarzania znacznej ilości danych. Można więc przyjąć założenie, że wspomaganie procesu zarządzania za pomocą omówionych metod stanowi przejaw zaawansowanej orientacji projektowej. Podejście to jest uniwersalne, a więc możliwe do zastosowania w wielu podmiotach zaangażowanych w kreowanie procesów rozwojowych w regionie. Oprócz przedsiębiorstw należy tutaj brać pod uwagę również instytucje administracji publicznej czy uczelnie, które również mogą zwiększyć efektywność i skuteczność działania poprzez wykorzystanie podejścia projektowego.

Bibliografia

- Armstrong M. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Czerska M. (2003), *Zmiana kulturowa organizacji, wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Dąkowski B., Staśko L., Zalewski M. (red.) (2009), *Polskie wytyczne kompetencji IPMA*, Stowarzyszenie Project Management Polska, Gdańsk.
- Griffin R.W. (2002), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
- Listwan T. (2000), *Zarządzanie kadrami. Podstawy teoretyczne i ćwiczenia*, AE, Wrocław.
- PRINCE2 (2009), *Skuteczne zarządzanie projektami*, TSO, Londyn.
- Stabryła A. (2012), *Zarządzanie projektami* [w:] A. Stabryła, *Podstawy organizacji i zarządzania. Podejścia i koncepcje badawcze*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Stoner J.A.F., Wankel Ch. (2001), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Strojny J. (2012), *Zarządzanie projektami innowacyjnymi*, Politechnika Rzeszowska, Rzeszów.
- Strużycki M. (2004), *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa.

Wajda A. (2003), *Podstawy nauki o zarządzaniu organizacjami*, Difin, Warszawa.

Paliwoda–Matiolańska A. (2009), *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa

Zajac C. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, Poznań.

Katarzyna Marek-Kołodziej

Politechnika Opolska

Iwona Łapuńska

Politechnika Opolska

Badanie efektywności zespołów projektowych według modelu Belbina na przykładzie dużych projektów budowlano–montażowych

**Efficiency Research of Project Teams in Accordance with the Belbin Model
on the Example of Large Construction and Assembly Projects**

Abstract: The purpose of this paper is to present the research results conducted for the development of project teams and competencies of its members on the example of large construction and assembly projects in one of the enterprises in the Opole province. Due to the nature of research were used uncontrolled observation and interview techniques and Belbin test. This allowed to more fully illustrate the progress in the implementation of construction and assembly projects, and above all indicate irregularities in the project team members selection, including managers.

As a result of the research was noted a lack of focus on social and personal competencies arising from natural human predisposition in the selection of project team members. Excessively exposed managerial, professional and technical competencies emphasize the scale of the problem in the functioning of the employees as a team, which is a conglomerate of various team roles and behavioral and interpersonal skills.

Key–words: project team, group process, team role theory, Belbin model, project team competencies.

Wstęp

Przekonanie o istocie kapitału intelektualnego w rozwoju gospodarki opartej na wiedzy jest obecnie niepodważalnym paradygmatem funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw. Temu trendowi poddają się niewątpliwie organizacje projektowe, pod pewnymi względami utożsamiane przez autorów z organizacjami uczącymi się. Aktualnie coraz częściej rozpowszechnia się przekonanie, że to właśnie ludzie są kluczem do sukcesu w realizacji projektów. Kształtowanie głównych procesów w projektach zależy w dużym stopniu od wiedzy i umiejętności pracowników (członków zespołów projektowych), a przede wszystkim od ich zachowań organizacyjnych i przyjmowanych postaw. Dlatego też efektywność pracy zespołowej jest istotnym elementem, który ma wpływ na skuteczną realizację projektów.

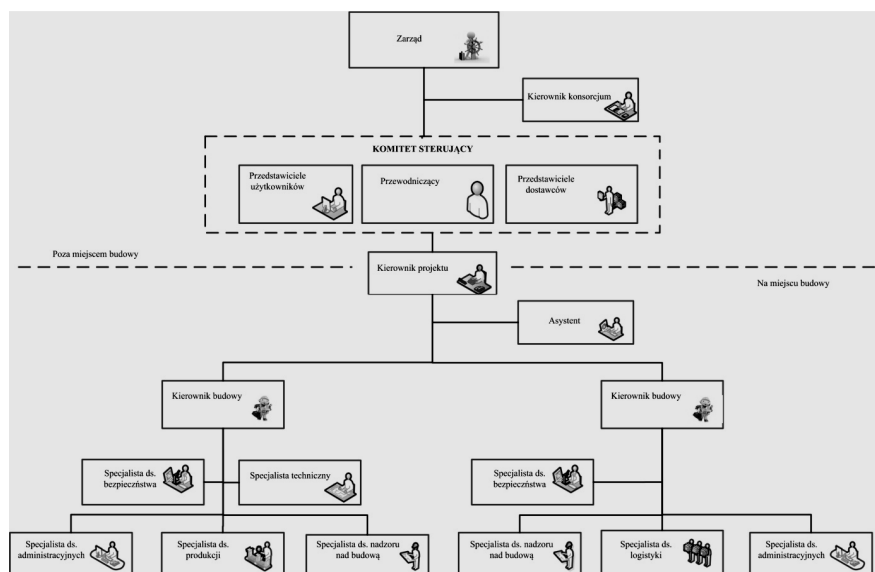
Celem artykułu jest prezentacja wyników badań prowadzonych pod kątem budowy zespołów projektowych i kompetencji ich uczestników na przykładzie dużych projektów budowlano-montażowych, prowadzonych przez jedno z przedsiębiorstw województwa opolskiego. Zakres realizowanych projektów obejmuje m.in. termiczne izolacje przemysłowe, montaż specjalistycznych instalacji odpylających oraz montaż lekkiej zabudowy wewnątrz. Ze względu na specyfikę badań posłużono się technikami obserwacji niekontrolowanej, wywiadem swobodnym oraz testem Belbina. Pozwoliło to w pełniejszy sposób zobrażać przebieg realizacji tego typu przedsięwzięć, a przede wszystkim wskazać nieprawidłowości w doborze członków zespołów projektowych, w tym również menedżerów.

Rola zespołu projektowego w zarządzaniu dużymi projektami budowlano-montażowymi

Zespół projektowy jest najważniejszym organem w planowaniu i realizowaniu projektów. Jest to swego rodzaju zespół zadaniowy, powołany w celu realizacji projektu w określonym czasie oraz budżecie. Zespół ten jest powołany tylko dla danego projektu i po jego zakończeniu zostaje rozwiązany [Trocki 2013, s. 120; Pawlak 2006, s. 216; Wysoki, McGary 2005, s. 230]. W zależności od rodzaju i zakresu projektu, kultury przedsiębiorstwa, kompetencji, postaw i zachowań organizacyjnych pracowników można zastosować jedno z czterech modelowych rozwiązań strukturalnych, określających zasady wewnętrznego współdziałania członków zespołu projektowego. Wyróżnia się następujące struktury zespołu [Davidson Frame 2001, ss. 82–91]: izomorficzną, ekspercką, kolektywną, „chirurgiczną”. Każdy zespół projektowy skupia w swej strukturze specjalistów z różnych dziedzin, posiadających odpowiednią wiedzę, doświadczenie oraz kompetencje [Pawlak 2006, s. 219]. Na rysunku 1 przedstawiono przykład struktury izomorficznej badanego przedsiębiorstwa. Struktura tego zespołu została zbudowana na podstawie założeń metodyki PRINCE2, w której wyróżniono członków zespołu projektowego, planujących realizację projektu

poza miejscem budowy – podejmują oni z reguły decyzje strategiczne oraz członków zespołu na terenie budowy, którzy zajmują się planowaniem i realizacją projektu na miejscu, zazwyczaj w operacyjnym zakresie. Podział jest celowy, ponieważ realizacja dużych projektów budowlano–montażowych wymaga zaangażowania znacznych nakładów finansowych oraz wielu pracowników, co powoduje, że kierownik projektu nie może sam podejmować kluczowych decyzji, związanych z realizacją projektu. Konieczne jest zaangażowanie w procesy planowania i realizacji projektu zarządu, kierownika konsorcjum oraz komitetu sterującego (przedstawiciele interesariuszy), którzy w porozumieniu z kierownikiem projektu podejmują strategiczne decyzje, dotyczące określonych parametrów. Do głównych zadań członków zespołu poza miejscem budowy należy nadzorowanie realizacji projektu na podstawie przekazywanych przez kierownika projektu raportów z postępu prac w ramach danego etapu. Na ich podstawie podejmowana jest również decyzja czy projekt w dalszym ciągu jest uzasadniony biznesowo, czyli przynosi korzyści wszystkim interesariuszom projektu.

Rysunek 1. Struktura zespołu projektowego realizującego duży projekt budowlano–montażowy



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z przedsiębiorstwa.

W zespole realizującym duże projekty budowlano–montażowe znaleźli się również kierownicy budowy, którzy odpowiedzialni są za planowanie i realizację

przypisanych im etapów pracy. Każdy kierownik budowy zarządza osobami, które znajdują się w jego grupie roboczej. Do tych osób zalicza się specjalistów do spraw: administracji, bezpieczeństwa, nadzoru budowlanego, produkcji, logistyki oraz specjalistę technicznego. Podczas tworzenia zespołu projektowego istotnego znaczenia nabiera problem doboru członków zespołu, ponieważ to od ich wiedzy i kompetencji w dużej mierze zależy sukces realizacji projektu. Według The Standish Group [2013, s. 3] aż 13% sukcesu projektu zależy od kompetencji zespołu projektu, a kolejne 15% od kierownika projektu. Zauważa się potrzebę doboru osoby do zespołu projektowego nie tylko pod względem posiadanych kompetencji technicznych, ale również z uwagi na kompetencje behawioralne i interpersonalne (kontekstowe). Kompetencje techniczne opisują podstawowe elementy kompetencji, dotyczące istoty zarządzania projektami, które często określa się mianem twardych. Wytyczne kompetencji IPMA [2009, ss. 39–40] zawierają 20 technicznych elementów kompetencji, do których zalicza się m.in.: sukces projektu, interesariuszy, wymagania projektu, ryzyko i szanse, komunikację etc. Z kolei kompetencje behawioralne określają osobowościowe elementy kompetencji i wskazują na oczekiwane postawy i zachowania członków zespołu projektowego oraz prezentowane przez nich wartości. IPMA wyróżnia 15 behawioralnych kompetencji członków zespołu projektu, do których zalicza się m.in.: przywództwo, zaangażowanie i motywację, asertywność etc. Kompetencje kontekstowe z kolei to elementy kompetencji, które obejmują podejście członków zespołu projektowego do zarządzania relacjami z innymi ludźmi w organizacji oraz zdolności do funkcjonowania w ramach organizacji nastawionej na realizację projektów. Wytyczne IPMA wyróżniają 11 kontekstowych elementów kompetencji, takich jak: orientację na projekt, wdrożenie systemu zarządzania projektami, finanse, prawo i inne.

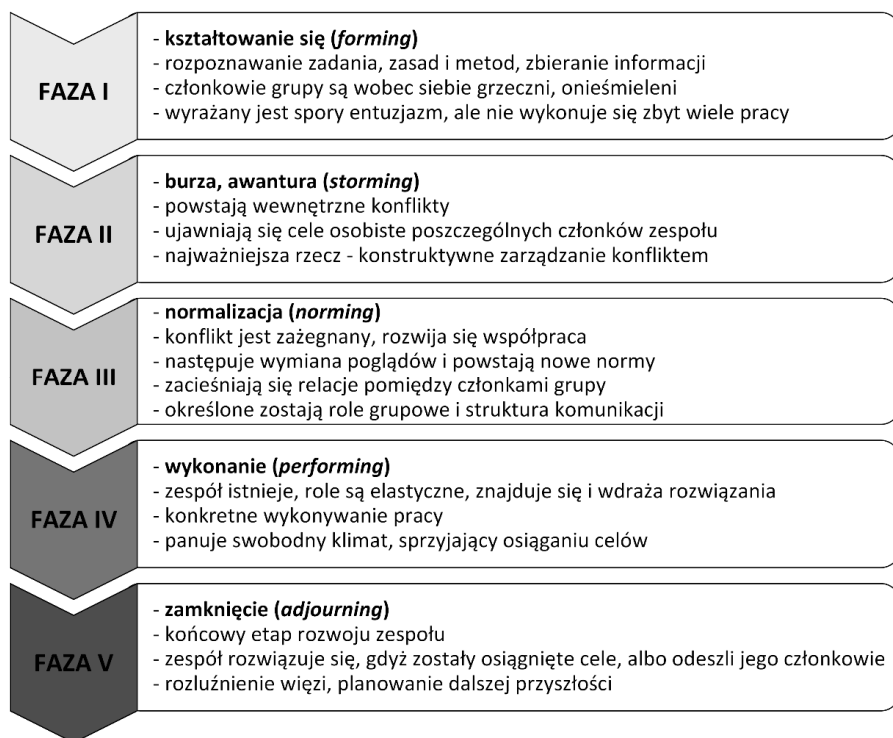
W procesie tworzenia zespołu projektowego, mającego za zadanie realizację dużych projektów budowlano-montażowych, szczególnie ważny jest odpowiedni dobór osób, posiadających właściwy poziom wyżej wymienionych kompetencji. Według wytycznych IPMA [2006, s. 31] oraz Trockiego [2013, s. 134] kierownik projektu powinien wykazywać się większymi kompetencjami behawioralnymi i kontekstowymi, a członkowie zespołu projektowego większymi kompetencjami technicznymi. Formując zespół projektowy należy ponadto pamiętać, że osoby wybrane do zespołu powinny być świadome swojej wiedzy, umiejętności, kompetencji oraz pełnionej roli.

Istota procesu grupowego i teorii ról zespołowych w zarządzaniu projektem

Skuteczności i efektywności pracy zespołu projektowego zależy od wiedzy, kompetencji, jasno określonych relacji, zgodności interesów oraz ról jakie przyjmują poszczególni członkowie zespołu [Gellert, Nowak 2008, s. 73]. W związku z tym duże znaczenie dla prawidłowej pracy zespołu ma właściwy dobór jego członków oraz sam proces tworzenia, inaczej zwany również procesem grupowania.

Istnieje kilka modeli procesu tworzenia zespołu. Leach [2005, s. 52] wyróżnia następujące fazy grupowania zespołu: kształtowanie, burza, normowanie oraz efektywna praca. Na podobne etapy rozwoju zespołu wskazują Gajos, Długosz [2005, s. 8], określając je odpowiednio jako: formowanie, buntowanie, normowanie oraz współpraca. Z kolei Pawlak [2006, s. 220] opisuje proces grupowania zespołu poprzez fazy: formowania zespołu (tzw. faza ustalania tożsamości, chaosu), burz, normowania oraz pracy. Jednak za najbardziej rozpowszechniony model grupowania zespołu przyjmuje się model Tuckmana [Tuckman 1965, ss. 348–399]. Pierwotnie składał się on z czterech faz, po latach wzbogacono go o fazę piątą – zamknięcie/przemiana [Tuckman, Jensen 1977, ss. 419–427] (por. rys. 2).

Rysunek 2. Fazy rozwoju zespołu – model Tuckmana



Źródło: [Tuckman 1965, ss. 348–399; Tuckman, Jensen 1977, ss. 419–427].

Faza formowania jest to pierwszy etap kreowania zespołu projektowego, podczas którego osoby wybrane do nowego zespołu spotykają się pierwszy raz. Członkowie wchodzący w skład nowego zespołu są najczęściej pełni obaw, nie-

pewności, są przerażeni nową sytuacją. W tej fazie między pojedynczymi członkami zespołu pojawiają się krótkie konwersacje, które mają na celu poznanie przyszłych współpracowników. Z czasem członkowie zespołu wiedzą o sobie coraz więcej i zaczynają analizować swoją rolę w grupie. Druga faza rozwoju zespołu projektowego przebiega znacznie gwałtowniej i szczególnie na tym etapie pojawia się konieczność zaznaczenia roli kierownika. Faza burz to przede wszystkim konflikty, spory i wzajemne oskarżenia między członkami. Jest to związane z przyjmowaniem przez członków zespołu odpowiednich ról i funkcji. Obserwuje się również występowanie pierwszych buntowniczych postaw przeciwko kierownikowi projektu, który rozdziela zadania i próbuje rozwiązać konflikty pomiędzy członkami zespołu. Kolejna faza to normowanie grupy. Jest to faza, w której następuje wygaśnięcie sporów z poprzedniej fazy, a wrogie nastawienie członków do siebie ulega znacznemu zmniejszeniu. Członkowie zespołu projektowego zaczynają sobie ufać oraz współpracować. Następną fazą jest współpraca (wykonanie). Na tym etapie zespół zaczyna pracę nad osiągnięciem wspólnego celu, który dla każdego powinien być jasny i zrozumiały (zgodnie z koncepcją SMART). Każdy z członków zespołu projektowego zna swoje miejsce w grupie i wie jakie zadania ma do zrealizowania. W tym okresie produktywność i efektywność zespołu projektowego jest wysoka, a grupa wspólnie pokłada nadzieję w osiągnięciu pełnego sukcesu. Ostatnią fazą grupowania zespołu projektowego jest zakończenie (przemiana), na tym etapie następuje zakończenie rozwoju zespołu i najczęściej następuje rozwiązanie zespołu po uzyskaniu celów projektu. Jednak czasami może się zdarzyć, że w czasie realizacji projektu któryś z członków zespołu projektowego odejdzie, wtedy należy przeprowadzić od nowa proces grupowania zespołu dobierając dodatkowego współpracownika.

Tworząc zespół projektowy należy pamiętać, że każdy człowiek jest inny, a posiadane kompetencje specjalistyczno-techniczne nie zawsze przesadzają o jego wartości dla zespołu. Zauważa się, iż nawet najlepszy specjalista w danej dziedzinie, który nie potrafi pracować w grupie, nie zastąpi zespołu współpracujących ze sobą osób. Dlatego w procesie grupowania na przełomie fazy formowania i burz można przeprowadzić test Belbina w celu sprawdzenia czy w zespole występuje adekwatna różnorodność ról. Różnorodność według Belbina związana jest z efektywnością pracy zespołowej. Opisuje on możliwość występowania określonych ról, czyli preferencji powtarzających się zachowań osób w zespole oraz pokazuje sposoby na budowę efektywnego zespołu. Punktem wyjścia do oceny efektywności zespołu jest diagnoza ról przypisywanych poszczególnym członkom zespołu za pomocą testu Belbina oraz obserwacji niekontrolowanych. Rola według Belbina [2003, s. 41] obejmuje behawioralne aspekty pracy, czyli kompetencje wymagane do osiągnięcia odpowiednich poziomów działania, zaangażowania oraz osiągnięcia sukcesu. Zgodnie z teorią ról zespołowych wyróżnia się dziewięć ról, które zostały przedstawione na rysunku 3 wraz z ich charakterystyką oraz podziałem na kategorie.

Rysunek 3. Wykaz ról członków zespołu według Belbina

Role ukierunkowane na zadania	Lokomotywa	Osoba dominująca, otwarta, o wysokim stopniu pobudzenia. Rolą Lokomotywy jest inspirowanie do działania i zagrzewanie zespołu do pracy. Ujednolici idee, cele i plany w taki sposób, by powstał spójny, wykonalny projekt, możliwy do szybkiej realizacji.
	Realizator	Osoba zrównoważona poddająca się kontroli. Przekształca idee i cele grupy na praktyczny język poszczególnych zadań. Jest jednym z podstawowych ogniw zespołu projektowego. Dobrze zorganizowany, sumienny, skoncentrowany na szczegółach. Jest doskonałym wykonawcą projektu, który motywuje innych członków zespołu do pracy.
	Skrupulatny Wykonawca	Osoba o wysokim stopniu pobudzenia, zamknięta. Pracuje ciężko i sumiennie przywiązując szczególną wagę do detali. Nie spocznie dopóki osobiście nie sprawdzi, że zadanie zostało w całości wykonane i żaden ze szczegółów nie został pominięty. A ponieważ jest to niemal niewykonalne ma skłonności do nadmiernego zamartwiania się. Skupiony na detalach, traci nieraz z oczu cel główny, któremu ona służy.
Role ukierunkowane na ludzi	Poszukiwacz Źródeł	Osoba zrównoważona, dominująca, otwarta. Jest bardzo uzdolniony interpersonalnie, towarzyski, przyjaźnie nastawiony do otoczenia i jednocześnie dobrze odbierany przez innych. Szuka nowych idei, pomysłów i rozwiązań poza zespołem projektowym.
	Koordynator	Osoba zrównoważona, otwarta, silnie dominująca. Ma wyraźne predyspozycje do bycia liderem, choć nie zawsze pełni tę rolę. Ustala cele i plany ich realizacji oraz koordynuje wysiłki wszystkich członków zespołu projektowego.
	Dusza Zespołu	Osoba zrównoważona, otwarta, mało dominująca. Jej główną rolą jest neutralizowanie osobistych problemów i konfliktów, a tym samym doprowadzenie do jak najlepszej współpracy wewnątrz zespołu projektowego. Cele te przedkłada nad swoje osobiste ambicje.
Role ukierunkowane na cel	Myśliciel	Osoba dominująca, zamknięta, o bardzo wysokiej inteligencji. Jest źródłem oryginalnych rozwiązań i pomysłowych strategii. Jest to osoba niezwykle kreatywna, błyskotliwa i innowacyjna. Nieodczowna w sytuacji, gdy pozostali członkowie zespołu mają wrażenie, że zabrnęli w ślepą uliczkę. Ma jednak tendencje do pomijania detali i praktycznej strony swoich projektów.
	Krytyk Wartościujący	Osoba wysoce inteligentna, zrównoważona, zamknięta. Człowiek o wysokiej inteligencji i wnikliwości, nieoceniony w analizie faktów, rozważaniu plusów i minusów każdej propozycji i w końcu dochodzeniu do optymalnego rozwiązania. Mało kreatywny, natomiast krytyczny w stosunku do pomysłów innych. Jednak zdecydowanie nie jest oportunistą, lecz zadaje trudne pytania i wyraża wątpliwość tylko w stosunku do propozycji, co do których ma uzasadnione podejrzenie, że są błędne.
	Specjalista	Osoba samodzielna, o wysokich kompetencjach. Potrafi wyznaczyć sobie jeden nadrzędny cel i dąży do jego realizacji. Potrafi poświęcić swój wolny czas w celu osiągnięcia sukcesu projektu. Posiada rzadko spotykaną wiedzę i umiejętności.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Belbin 2003, ss. 76–96].

Należy zadbać o to, żeby w zespole projektowym znalazły się osoby dopasowane do zakresu danego projektu, ale także do osób, z którymi będą współpracować. Oznacza to, że członkowie zespołu projektowego powinni posiadać odpowiednie cechy osobowości i pełnić role, które nie są sprzeczne z ich charakterem. Zakłada się, że efektywność zespołu projektowego zależy nie tylko od wiedzy, doświadczenia oraz kompetencji, ale również od typu osobowości członków zespołu [Belbin 2004, s. 54].

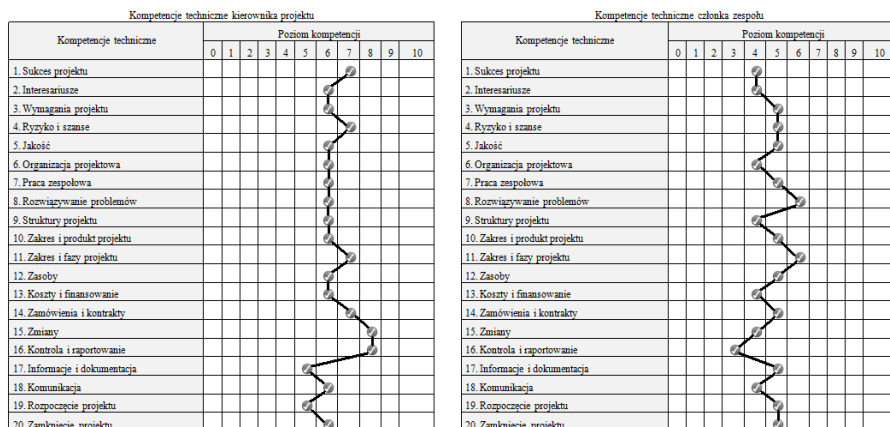
Badanie efektywności zespołu projektowego i dyskusja wyników

Efektywność pracy zespołu projektowego ma duży wpływ na skuteczną realizację projektu. W celu zweryfikowania efektywności zespołu projektowego, realizującego duży projekt budowlano–montażowy przeprowadzono badania w jednym z przedsiębiorstw województwa opolskiego. Zakres realizowanego projektu jest szeroki i dotyczy montażu specjalistycznych instalacji odpylających na zlecenie inwestora. Badanie prowadzone było wieloetapowo. Pierwszy etap polegał na przeprowadzeniu wywiadu wśród członków zespołu projektowego na temat wiedzy w zakresie zarządzania projektami celem zbadania kompetencji technicznych. Następnie w celu ustalenia ról, jakie przyjmują poszczególni członkowie zespołu projektowego przeprowadzono test Belbina wraz z obserwacjami niekontrolowanymi. Badania zostały zrealizowane wśród członków zespołu projektowego pracujących na terenie budowy (por. rys. 1), ponieważ wstępnie założono, iż to właśnie ich wiedza, doświadczenie oraz kompetencje mają największy wpływ na sukces w prowadzeniu tego typu projektów.

Z przeprowadzonych wywiadów wynika, że członkowie analizowanego zespołu projektowego mają znaczną wiedzę w zakresie zarządzania projektami, co wpływa na skuteczność realizacji projektów w przedsiębiorstwie. Należy zauważyć, iż ponad połowa realizowanych przez przedsiębiorstwo projektów kończy się sukcesem (w rozumieniu osiągnięcia założonych parametrów projektu, czyli triady czas – koszt – jakość oraz celów wszystkich jego interesariuszy).

Na podstawie wyników badania opracowano profil kompetencji technicznych kierowników projektów oraz pozostałych członków zespołu. Profile zostały przygotowane na podstawie modelu kompetencji IPMA Competence Baseline. Rysunek 4 prezentuje poziom kompetencji kierownika projektu oraz przykładowo jednego z członków zespołu projektowego. Kierownik projektu analizowanego zespołu posiada w większości odpowiednie kompetencje techniczne, których poziom waha się między 6–8 pkt. w skali od 0 do 10, gdzie 0 oznacza brak wiedzy, z kolei przedziały 1–3 – niski poziom wiedzy (w ramach którego wyróżnić można odpowiednio: zdecydowanie niski, bardzo niski i niski poziom), 4–6 – średni poziom (odpowiednio: nieco niższy, średni, nieco wyższy), 7–9 wysoki poziom (odpowiednio: wysoki, bardzo wysoki i zdecydowanie wysoki), a 10 – nadzwyczaj dużą wiedzę. Oznacza to, że kierownik projektu jest osobą o wysokich kompetencjach technicznych. Przyrównując jego profil semantyczny do profilu kompetencji technicznych według IPMA [Trocki 2013, s. 135], można zauważyć, że kierownik projektu posiada odpowiednie kompetencje techniczne, aby przystąpić do certyfikacji na poziomie „B” – certyfikat starszego kierownika projektu (certified senior project manager).

Rysunek 4. Profil kompetencji technicznych kierownika projektu oraz członka zespołu projektowego



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z kolei profil kompetencji technicznych wybranego członka zespołu projektowego waha się między 3–6 pkt. Porównując jego profil z profilem kompetencji technicznych według IPMA, można stwierdzić, że ma on odpowiednią wiedzę w zakresie zarządzania projektami, aby być wartościowym członkiem zespołu projektowego oraz aby przystąpić do certyfikacji na poziomie „D” – certyfikat współpracownika w zakresie zarządzania projektami (certified project management associate). Z przeprowadzanych analiz wynika, że pracownicy zespołu, posiadają wystarczającą wiedzę i umiejętności w zakresie zarządzania projektami, jak również, aby skutecznie realizować duże projekty budowlano–montażowe.

Jak wcześniej zauważono, istotny jest fakt, że osoby powołane do zespołu projektowego powinny posiadać nie tylko odpowiednie kompetencje techniczne, ale również wykazywać się pożądanymi kompetencjami behawioralnymi i kontekstowymi, a ponadto pełnić odpowiednie role w zespole. W celu weryfikacji tego założenia przeprowadzono kolejne badania, w ramach których dokonano próby określenia ról, jakie członkowie zespołu projektowego przyjmują w czasie realizacji projektu. Badanie polegało na przeprowadzeniu testu Belbina oraz obserwacji niekontrolowanych. Test Belbina składał się z siedmiu zagadnień, które opisywały zachowania poszczególnych osób w zespole projektowym. Każde z zagadnień zawierało osiem twierdzeń, odmiennych w zależności od postrzegania swoich zachowań przez członków zespołu. W teście każdy z członków zespołu projektowego musiał przydzielać 10 punktów dla każdego zagadnienia, w ramach którego można było przydzielić 10 punktów jednemu twierdzeniu

lub rozdzielić je pomiędzy kilka z nich. Każdy członek zespołu projektowego przydzielał punkty według jego zdaniem najlepiej opisujących go zachowań w zespole. Test obejmował następujące zagadnienia: (1) *Sądzę, że osobiście wnoszę do zespołu projektowego...*, (2) *Jeśli mam jakieś niedociągnięcia w pracy zespołowej to dlatego, że...*, (3) *Gdy pracuję nad przygotowaniem projektu z innymi osobami...*, (4) *Moją charakterystyczną cechą w pracy zespołu projektowego jest...*, (5) *Czerpię satysfakcję z pracy, gdy...*, (6) *Jeśli nagle otrzymuję trudne zadanie do wykonania w ograniczonym czasie i wobec nieznanymi osób...*, (7) *W odniesieniu do problemów, za które jestem w zespole projektowym odpowiedzialny....*

Przeprowadzony test Belbina wraz z obserwacjami niekontrolowanymi pracy członków zespołu projektowego wykazał, jakie role pełnią poszczególne osoby w zespole projektowym. Wyniki badania zostały przedstawione w tabeli 1, w której zaznaczone zostały dominujące oraz nadrzędne cechy członków zespołu projektowego.

Tabela 1. Wyniki testu Belbina dla badanego zespołu projektowego

Stanowisko \ Rola w zespole	M	PŻ	K	L	KW	DZ	R	SW	S
Kierownik projektu	0	8	15	18	5	8	8	4	4
Asystent	2	9	5	6	4	11	13	15	5
Kierownik budowy (1)	2	11	12	12	8	6	17	0	2
Kierownik budowy (2)	1	9	14	10	6	9	15	3	3
Specjalista ds. bezpieczeństwa (1)	0	5	7	10	11	6	12	9	10
Specjalista ds. bezpieczeństwa (2)	2	7	6	11	12	4	10	6	12
Specjalista ds. administracji (1)	3	5	7	7	5	3	11	15	14
Specjalista ds. administracji (2)	5	7	5	5	6	6	12	17	7
Specjalista ds. produkcji	4	5	5	5	7	5	14	10	15
Specjalista technicznych	4	7	6	4	6	6	13	10	14
Specjalista ds. logistyki	10	13	3	1	2	5	10	12	14
Specjalista ds. nadzoru budowlanego (1)	5	1	10	2	13	6	10	10	13
Specjalista ds. nadzoru budowlanego (2)	6	1	8	0	15	1	12	15	12

M – Myśliciel, PŻ – Poszukiwacz Źródeł, K – Koordynator, L – Lokomotywa, KW – Krytyk Wartościujący, DZ – Dusza Zespołu, R – Realizator, SW – Skrupulatny Wykonawca, S – Specjalista

 – cechy dominujące

 – cechy drugorzędne

Źródło: opracowanie własne na podstawie własnych badań.

Z badań wynika, że w badanym zespole projektowym przeważają osoby o typie roli określanej mianem skrupulatny wykonawca. Jest to dobry wynik, ponieważ realizując duże projekty budowlano-montażowe pożądane jest, aby członkowie zespołu byli zdyscyplinowani, sumienni oraz dbali o najdrobniejsze szczegóły każdego zadania. Jest to również spójne z wynikami przeprowadzonego wywiadu w zakresie posiadanych przez członków zespołu kompetencji technicznych. Rolę tę przyjmują osoby, które są odpowiedzialne za ważne aspekty realizacji tego typu projektów. Jedną z tych osób jest asystent kierownika projektu. Jest on bardzo ważnym członkiem zespołu, ponieważ pomaga kierownikowi

projektu w planowaniu, organizowaniu, kontrolowaniu i monitorowaniu projektu. Następną osobą, która przyjmuje tę rolę w badanym zespole to specjalista ds. administracji. Osoba na tym stanowisku powinna być bardzo skrupulatna w swej pracy, ponieważ odpowiedzialna jest m.in. za prawne aspekty projektu. Kolejną osobą, która pełni w zespole zarówno rolę skrupulatnego wykonawcy, jak i krytyka wartościującego jest specjalista ds. bezpieczeństwa, rola ta jest właściwa dla jego stanowiska, ponieważ musi on zadbać o najdrobniejsze niedociągnięcia w przestrzeganiu przepisów dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy, aby nie doszło do wypadku na terenie budowy. Jak się okazuje, takie same role w zespole przyjmują specjaliści ds. nadzoru budowlanego. Osoby na tym stanowisku odgrywają istotną rolę w realizacji projektów budowlano–montażowych, ponieważ nadzorują one całą budowę na miejscu i muszą dopilnować wszystkich przepisów budowlanych. Z kolei specjalista ds. produkcji, który przyjmuje rolę skrupulatnego wykonawcy oraz realizatora, odpowiedzialny jest za wytwarzanie detali niezbędnych na budowie, które następnie w określonym terminie muszą być dostarczone. Odpowiedzialny za dostawy jest specjalista ds. logistyki, który pełni również rolę skrupulatnego wykonawcy, musi odpowiednio zorganizować dostawy, aby prace na budowie były realizowane bez zakłóceń. Ostatnią osobą, która charakteryzuje się zarówno cechami skrupulatnego wykonawcy, jak i specjalisty jest specjalista techniczny. Jego rola w zespole projektowym, realizującym duże projekty budowlano–montażowe jest istotna, ponieważ odpowiedzialny jest on za techniczną obsługę projektu. Należy zauważyć, że specjalista techniczny posiada również wysokie kompetencje techniczne.

W zespole projektowym znalazła się jedna osoba, która posiada cechy zarówno koordynatora, jak i lokomotywy – jest to kierownik projektu. Jak wiadomo koordynator jest to osoba, która posiada umiejętności, cechy przywódcze oraz potrafi kierować ludźmi. Połączenie tej roli z rolą lokomotywy, która dąży do osiągnięcia za wszelką cenę celu projektu jest korzystne dla każdej pracy zespołowej. Warto zwrócić uwagę na fakt, iż kierownik projektu nie charakteryzuje się w badanym przypadku cechami roli duszy zespołu. Rola ta jest pożądana od kierownika projektu, ponieważ główną rolą duszy zespołu w zespole projektowym jest neutralizowanie konfliktów wśród współpracowników oraz umożliwienie każdemu członkowi zespołu projektowego efektywnego uczestnictwa w realizacji projektu. Oznacza to, że kierownik projektu nie posiada w tym zakresie poświadczonych kompetencji behawioralnych oraz kontekstowych.

Z kolei kierownicy budowy przyjmują rolę w zespole podobną do kierownika projektu, z tym wyjątkiem, że pierwszy kierownik budowy charakteryzuje się dominującymi cechami koordynatora, a drugi z nich cechami realizatora, połączonymi z cechami koordynatora. Jest to również pożądaną połączenie, ponieważ realizator jest podstawowym i koniecznym elementem funkcjonowania zespołu projektowego, gdyż jest on osobą, która cechuje się wysokim poziomem skuteczności w realizacji swych projektów.

Z badań wynika, że w analizowanym zespole projektowym brakuje osób z dominującymi cechami myśliciela, poszukiwacza źródeł oraz duszy zespołu. Brak w grupie myśliciela oznacza, że zespół projektowy może być mało kreatywny. Z kolei brak poszukiwacza źródeł jest niekorzystny dla grupy, gdyż jego rola w zespole projektowym sprowadza się do wynajdywania tego, co jest jeszcze możliwe do zrobienia oraz wskazywania sposobów skutecznej realizacji. Ponadto jest to osoba niezbędna w sytuacjach ryzykownych oraz trudnych, gdy mimo wątpliwości i niepewności konieczna jest dalsza realizacja zadania.

Na brak właściwej efektywności zespołu może również wpływać nieistnienie osoby o cechach przypisywanych duszy zespołu. Z natury jest to osoba spokojna, bezkonfliktowa, której zadaniem jest rozwiązywanie występujących w zespole konfliktów. Wpływać to może negatywnie na cały proces grupowania, gdyż faza burzy może istotnie przenikać w kolejne fazy normalizacji i wykonania.

Podsumowując, w badanym zespole projektowym występuje w niskim stopniu różnorodność ról zespołowych, dlatego należy zadbać o rozwój cech drugorzędnych osób, które posiadają najwyższe predyspozycje do pełnienia w przyszłości takich ról jak: myśliciel, poszukiwacz źródeł czy dusza zespołu. Z przeprowadzonych badań można wywnioskować, że osoby dobrane do zespołu projektowego realizującego duże projekty budowlano-montażowe nie tylko posiadają odpowiednie kompetencje techniczne, ale również w pewnym stopniu predyspozycje, które akcentują ich właściwą rolę w zespole projektowym. Mają one właściwe kompetencje behawioralne i kontekstowe, które są niezbędne dla właściwego planowania i realizacji tego typu projektów. Wstępna ocena efektywności badanego zespołu projektowego kształtuje się na stosunkowo wysokim poziomie. Zakłada się, że poprzez właściwe ukierunkowanie rozwoju zespołu (głównie poprzez szkolenia) wystąpi różnorodność ról zespołowych, a zdaniem Belbina jest to jeden z głównych czynników, które wpływają na prawdopodobieństwo uzyskania sukcesu projektu [Belbin 2004, s. 54].

Zakończenie

W wyniku przeprowadzonych badań zauważono brak koncentracji na kompetencjach społecznych i osobistych, wynikających z naturalnych predyspozycji człowieka, przy doborze członków zespołów projektowych. Nadmiernie eksploatowane kompetencje menedżerskie i specjalistyczno-techniczne uwypuklają skalę problemu funkcjonowania pracowników jako zespołu, stanowiącego przeciwieństwo konglomeratu różnorodnych ról grupowych oraz umiejętności behawioralnych i interpersonalnych. Obserwuje się, iż to właśnie dominujące cechy charakteru oraz sposób zachowywania się osoby wyznaczają sposób budowania relacji i interakcji z innymi. Tworząc zespół projektowy wylaniają się kolejno poszczególne role, co jest istotne we wszystkich etapach rozwoju grupy, poprzez formowanie, burzowanie, normowanie, aż po działanie i zamknięcie.

Badanie efektywności zespołów projektowych według testu Belbina oraz obserwacji niekontrolowanych pozwoliło dokonać diagnozy ról grupowych i dostarczyło cennej informacji o specyfice funkcjonowania poszczególnych osób w zespole projektowym, jak również samego zespołu. Brak odpowiednich kompetencji społecznych i osobistych członków zespołów projektowych, w tym menedżerów dużych projektów budowlano–montażowych, prowadzi do konfliktów, co powoduje istotne konsekwencje w osiągnięciu (lub nie) celu projektu w określonym czasie, w ramach założonych kosztów i przy zachowaniu wymaganej jakości (triada projektu). Znaczenie kompetencji zespołu projektowego dla sukcesu projektu jest powszechnie znane i nie podlega kwestionowaniu. Wiedza i kompetencje poszczególnych osób powinny decydować o ich przynależności do zespołu i pełnionej w nim roli, niemniej jednak zauważa się, iż w badanej grupie projektów dyskusja nad doбором odpowiednich osób celem efektywnej współpracy przeważnie jest niepodejmowana.

Bibliografia

- Belbin M. (2003), *Twoja rola w zespole*, GWP, Gdańsk.
- Belbin M. (2004), *Dzielenie ról do obsady, czyli jak zbudować efektywnie działający zespół*, „Personel i Zarządzanie”, nr 12.
- Davidson Frame J. (2001), *Zarządzanie projektami w organizacjach*, WIG–Press, Warszawa.
- Gajos L., Długosz J. (2005), *Rola zespołów pracowniczych w zarządzaniu, wprowadzaniu zmian i podejmowaniu efektywnych decyzji w organizacji*, „Ekonomia i Nauki Humanistyczne”, z. 15, nr 224.
- Gellert M., Nowak C. (2008), *Zespół*, GWP, Gdańsk.
- Kołodziejczyk–Olczak I. (2013), *Tworzenie i kompetencje zespołu projektowego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 14, z. 11.
- Kozuch B., Sienkiewicz–Małyjurek K. (2013), *Kompetencje menadżerskie i czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 14, z. 11.
- Leach L.P. (2005), *Lean Project Management: Eight Principles for Success*, Advanced Projects, Idaho.
- NCB Polskie Wytyczne Kompetencji IPMA (2009), Wersja 3.0, Stowarzyszenie Project Management Polska, Warszawa.
- Office of Government Commerce (2006), *PRINCE2™ – Skuteczne zarządzanie projektami*, TSO, Londyn.
- Pawlak M. (2006), *Zarządzanie projektami*, PWN, Warszawa.
- The Standish Group (2013), *The Chaos Manifesto: Think Big, Act Small*.
- Trocki M. (red.) (2013), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa.

Tuckman B.W. (1956), *Developmental sequence in small groups*, „Psychological Bulletin”, Vol. 63, No. 6.

Tuckman B.W, Jensen M.A.C. (1977), *Stages of small group development revisited*, „Group and Organization Management”, Vol. 2, No.4.

Wysocki R.K., McGary R. (2005), *Efektywne zarządzanie projektami*, wydanie II, Helion, Gliwice.

Justyna Trippner-Hrabi
Społeczna Akademia Nauk

Ewa Stroińska
Społeczna Akademia Nauk

Wykorzystanie zespołów w działaniach outsourcingowych

Using Teams in Outsourcing Operations

Abstract: Foreign direct investments are an important element in influencing modern and international economies. These processes determine needs to create new jobs vacancies where new competencies and specialized knowledge is desired. The main objective of the paper is to analyze the significance of outsourcing for modern companies. It highlights the increasing role of team work in the organizational outsourcing process.

Key-words: team management, company, management.

Wstęp

Przedsiębiorstwa rozszerzają swój zakres eksportowy między innymi z powodu dostępności różnych elementów zaopatrzenia za granicą oraz z chęci obniżenia poziomu kosztów. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne są istotnym czynnikiem wpływającym na unowocześnienie i umiędzynarodowienie gospodarki. Procesy te w sposób jednoznaczny determinują potrzebę tworzenia nowych miejsc pracy, gdzie pożądane będą nowe kompetencje oraz posiadanie wiedzy specjalistycznej. Jednocześnie w przedsiębiorstwach występują mnogie rodzaje form zatrudnienia. Coraz bardziej popularna staje się: praca zadaniowa, praca czasowa, telepraca, praca na wezwanie oraz outsourcing. Obserwując tendencje w gospodarce i rozwój technologii, należy prognozować, iż będą one stawały się jeszcze bardziej powszechne.

Celem publikacji jest opisanie istotności znaczenia outsourcingu dla funkcjonowania i rozwoju współczesnych przedsiębiorstw. Pokazana została również zwiększająca się rola pracy zespołów zadaniowych w procesach outsourcingowych organizacji.

Czynniki kosztowo–zaopatrzeniowe źródłem globalizacji firm

Jedną z metod ekspansji firm są bezpośrednie inwestycje zagraniczne (ZIB). Wg definicji OECD (Organizacji Współpracy i Rozwoju) „Zagranicznym inwestorem bezpośrednim jest osoba fizyczna, prawna lub grupa posiadająca przynajmniej 10,0% wartości danego przedsiębiorstwa, wyrażonej w akcjach lub udziałach. Muszą być przy tym spełnione następujące wymogi:

- środki kapitałowe powinny być inwestowane bezpośrednio w walory przedsiębiorstwa, a nie w inne podmioty;
- inwestycja bezpośrednia ma udziałowy charakter, zapewniający uczestnictwo w zarządzaniu;
- inwestycje zagraniczne traktuje się jako lokaty trwale” [OECD 1999, s.7].

Zagraniczni inwestorzy, wprowadzając do firm nowe technologie, nowe formy zarządzania i organizacji produkcji, przyczyniają się do unowocześnienia i poprawy ich funkcjonowania. Nowo powstające firmy wyposażane są w najnowsze maszyny i urządzenia [Stempkiewicz 2004, ss. 5–6].

Wybór miejsca lokalizacji zagranicznych inwestycji bezpośrednich może być uzasadniony głównie:

- kosztem i dostępnością siły roboczej. Przedsiębiorstwa bardzo przenoszą znaczną część produkcji do krajów, gdzie koszt osobogodziny jest niższy niż w kraju macierzystym lub w innych bardziej rozwiniętych gospodarczo państwach. Wysokość płac zatrudnionych oraz ilość potencjalnych pracowników jest na pewno istotnym czynnikiem decydującym o przenoszeniu fabryk, montowni, szwalni za granicę, należy jednak pamiętać, że pracownicy danego państwa muszą przejść odpowiednie szkolenia, by jakoś ich pracy spełniała normy i oczekiwania zapisane w standardach firmy. Można również zaobserwować, że firmy międzynarodowe coraz częściej przenoszą inne działy poza granice macierzystego państwa. Popularnym stało się relokowanie np. call-centres, działów finansowo–księgowych czy zamówień. Dzieje się tak, ponieważ w krajach takich jak: Indie, Chiny czy w państwach Europy Środkowo–Wschodniej poziom wykształcenia potencjalnych pracowników jest wysoki, koszt pracy stosunkowo niski oraz znaczna część społeczeństwa włada biegle językiem angielskim, co bardzo ułatwia procesy komunikacyjne. Oczywiście tutaj też zarządzający przedsiębiorstwami nie mogą zapomnieć o potrzebie doszkalania i monitorowania jakości pracy osób zatrudnionych.
- kosztem i dostępnością gruntów, energii surowców. Ekspansja działalności wytwórczej organizacji jest determinowana możliwością wykorzystania róż-

nych zasobów naturalnych. Degradacja środowiska, zbyt agresywna eksploatacja różnych złóż doprowadziła do sytuacji, iż przedsiębiorstwa muszą szukać zasobów naturalnych w różnych częściach globu. Firmy nie tylko korzystają (często za bezcen) z różnych surowców wytwórczych, ale również prowadzą taką politykę, by całe przetwórstwo wyrobów oraz składowanie i neutralizacja odpadów odbywała się w kraju pochodzenia danego zasobu. Jest to związane z minimalizacją kosztów tych procesów, jak również przepisy w państwach goszczących, dotyczące utylizacji komponentów i odpadów, są liberalniejsze.

- ulgami podatkowymi, strefami ekonomicznymi, przywilejami finansowymi. Wiele państw, by przyciągnąć przedsiębiorstwa, które będą inwestowały na ich terenie, stosuje różne narzędzia zachęt inwestycyjnych. Organizacje międzynarodowe chętnie korzystają z tańszych kredytów i łatwiejszego dostępu do środków finansowych w krajach inwestowania w porównaniu z macierzystymi jednostkami. Specjalne strefy ekonomiczne (SSE) sprzyjają również pobudzaniu alokacji inwestycyjnych, gdzie główną korzyścią dla przedsiębiorców, wynikającą z faktu podjęcia działalności na obszarze SSE, są preferencje podatkowe [Rolka 2006, s. 2]. Przedsiębiorstwa, które rozpoczynają lub rozszerzają swoją działalność w danym kraju mogą skorzystać z ulg podatkowych, które wyrażają się w zmniejszeniu progu podatkowego lub całkowitego zwolnienia od opodatkowania np. gruntu przez pewien okres.
- logistyką. Firmy dążą do tego, by funkcjonować blisko rynków zbytu. Minimalizowane są wtedy koszty transportu, skracany jest czas dostawy, który staje się wtedy bardziej precyzyjny (zgodnie z koncepcją just in time). Eliminuje się, a przynajmniej ogranicza, magazynowanie, które jest ogromnym generatorem kosztów.

Do czynników kosztowych sprzyjających umiędzynarodowieniu przedsiębiorstw zaliczyć należy korzyści związane ze współpracą z innymi podmiotami. Organizacje globalne, czyli takie, które wchodzą w partnerstwa strategiczne z różnymi firmami, dzielą wielkość ponoszonych nakładów na np. badania i rozwój, opracowanie strategii wprowadzenia nowego produktu na rynek czy badania marketingowe między poszczególnych partnerów. Ewentualne straty z tytułu działalności gospodarczej i związane z nią ryzyko przedsięwzięć też są rozkładane na większą liczbę uczestników.

Do czynników zaopatrzeniowych można również zaliczyć przemieszczanie się podwykonawców, dostawców za firmą wiodącą. Mogą oni obawiać się sytuacji, w której organizacja, zachęcona korzyściami finansowymi, czasowymi, transportowymi, będzie skłonna do skorzystania z dogodniejszych ofert firm lokalnych [Rymarczyk 2004, s. 67]. Z drugiej strony firma wiodąca może, jako jeden z warunków inwestycyjnych, podać to, by podwykonawcami produktów i usług były tylko wskazane przedsiębiorstwa. Wiąże się to z tradycjami długo-

okresowej współpracy, wzajemnym zaufaniem albo opatentowaną technologią, której posiadaczem jest określony podwykonawca.

Przedsiębiorstwa szukając tańszych i bardziej dostępnych zasobów dla swojej działalności, przenoszą wybrane procesy biznesowe poza granicę kraju. Dotyczy to zwłaszcza produkcji, usług i zamówień. Przeniesienie może nastąpić w ramach jednego przedsiębiorstwa lub różnych przedsiębiorstw [Auer, Besse, Meda 2006, s. 9].

Globalizacja przyczynkiem wyzwolenia zmian outsourcingowych

Światowa globalna gospodarka charakteryzuje się stale rosnącym wzrostem współzależności rynków i produkcji większości krajów. Powiązania te odzwierciedlają między innymi: poziom i struktura światowego handlu towarami i usługami oraz natężenie międzynarodowych przepływów kapitału i technologii. Globalizacja i internacjonalizacja gospodarek i organizacji wpływa między innymi na: zmianę sposobu pracy zatrudnionych, zapotrzebowanie na osoby z nowymi kwalifikacjami oraz wzrost mobilności siły roboczej, która musi być przygotowana na wielokrotne zmiany pracodawcy w ciągu swojego życia (wiąże się to niejednokrotnie z koniecznością realokacji miejsca zamieszkania zatrudnionych). Jak podaje M. Boni za 10–20 lat wiele osób będzie pracowało w sektorach, których jeszcze nie ma, świadcząc usługi, które jeszcze nie zostały wynalezione i rozwiązując problemy, o których nie wiemy, że istnieją. Postęp technologiczny wpłynie na to, iż wiele specjalności zniknie. Jest bardzo prawdopodobne, że np. karty RFID¹ zastąpią kasjerki w hiper i supermarketach, a diagnostyka komputerowa już zastąpiła „mechanika XX wieku” w samochodowych stacjach serwisowych [Boni 2008, ss. 95–96].

Nazwa outsourcing to kompilacja trzech angielskich słów: outside, resource i using, które oznaczają wykorzystanie źródeł zewnętrznych. Już H. Ford w 1923 roku stwierdził, że „Jeżeli jest coś, czego nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej niż nasi konkurenci, nie ma sensu, żebyśmy to robili. Powinniśmy zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś, kto to zrobi lepiej niż my” [Robson 2004, s. 7]. Termin outsourcing został po raz pierwszy wprowadzony przez firmę General Motors i określano nim zewnętrzne systemy zaopatrzenia.

W literaturze przedmiotu podaje się, że współczesne organizacje przede wszystkim koncentrują się na kluczowych obszarach działalności firmy (core business), korzystając z oferty outsorcerów jako stałego źródła zaopatrzenia. Termin ten coraz częściej rozumiany jest jako proces, w którym przedsiębiorstwo ponosi odpowiedzialność za oferowane przez siebie produkty i usługi, ale ich świadczenie oraz wytworzenie zostaje powierzone organizacji zewnętrznej,

¹ Karta RFID (ang. Radio-frequency identification) – jest to system kontroli przepływu towarów w oparciu o zdalny odczyt i zapis danych z wykorzystaniem specjalnych układów elektronicznych, przytwierdzonych do nadzorowanych przedmiotów. Niekiedy technologia RFID nazywana jest radiowym kodem kreskowym. I tak, jak do rozpowszechnienia kodów kreskowych potrzebne były ogólnoświatowe działania unifikacyjne, tak dla technologii RFID potrzebna jest tego rodzaju unifikacja.

zwykle na podstawie kontraktu. Określone są w nim standardy pracy, koszty oraz czas realizacji i inne warunki współpracy. Zakłada się także, że w zarządzaniu z wykorzystaniem koncepcji outsourcingu można zrezygnować z usług, które nie mają istotnego znaczenia dla firmy i mogą być świadczone przez inne specjalistyczne przedsiębiorstwa [Bernais, Ingram, Kraśnicka. 2007, s. 127].

Zlecanie czynności firmom zlokalizowanym w tym samym kraju albo umownym regionie różnych państw nazywa się insourcing lub farmshoring. Korzystanie z usług podmiotów zagranicznych nosi miano offshoringu. Dla ułatwienia w podpunkcie tym korzystać będzie się z nazwy ogólnej outsourcing.

Czynności zlecane firmom zewnętrznym cechują się różnym poziomem złożoności. Mogą to być proste prace, niewymagające posiadania wysokich kwalifikacji, np. sprzątanie czy w pewnym stopniu ochrona. Współcześnie firmy coraz częściej jednak delegują (obecnie i w przyszłości) wykonanie złożonych czynności, innym specjalistycznym i kompetentnym międzynarodowym zespołom wiedzy – w zakresie tzw. core business. Jest to sytuacja nieunikniona, ponieważ przedsiębiorstwa, które pragną odnosić sukces rynkowy, muszą nieustannie inwestować i wdrażać nowe projekty z zakresu B+R. Te innowacje mają swoje podłoże w korzystaniu ze specjalistycznej wiedzy z różnych dziedzin. Nieoptymalne i niewykonalne byłoby dla organizacji posiadanie w swoich strukturach wszystkich potrzebnych międzynarodowych ekspertów. Zatrudnianie zespołów wiedzy na zasadach outsourcingowych powoduje, iż przedsiębiorstwa stają się bardziej elastyczne w reagowaniu na sygnały rynkowe oraz mają możliwość korzystania z najnowszych osiągnięć międzynarodowej wiedzy. W skład takich grup mogą wchodzić np. menadżerowie, prawnicy, technicy, osoby pracujące w laboratoriach, biurach projektowych, informatycy, ludzie nauki, finansisci, lekarze itd. Zespoły te nie tylko dostarczają określone usługi. Współpracują one z innymi organizacjami i zespołami na zasadach partnerstwa strategicznego, gdzie bardzo pożądana jest ich innowacyjność i wprowadzanie przez nich ulepszeń i zmian.

Organizacje decydując się na outsourcing, mogą otworzyć własne centrum w danym regionie i zatrudnić w nim rdzennych mieszkańców. Odbyna się to na zasadach świadczenia usług firma matka – firma córka (offshore office). Drugim rozwiązaniem jest wykorzystanie już istniejących centrów innych podmiotów, które specjalizują się w dostarczaniu specjalistycznych usług (offshore outsourcing).

Tworzenie spółek spin-off i spin-out przyczynia się do powstania relacji naukowo-biznesowych, w których szeroko wykorzystywana jest wiedza zespołów eksperckich. Rola takich organizacji polega na komercyjnym zastosowaniu nowoczesnych rozwiązań z zakresu wiedzy lub technologii. Istotnym powodem pojawienia się na rynkach spółki spin-off/out były głębokie przeobrażenia w modelu działania uczelni i instytucji naukowo-badawczych oraz ich relacji z gospodarką. Podmioty te są efektem zmian, jakie w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat zaszły w mechanizmach funkcjonowania gospodarek (liberalizacja

przepływów kapitałowych, prywatyzacja, wzrost migracji), co z kolei wywarło znaczną presję na sposób działania uczelni i instytucji naukowych. Lokalizacja tych spółek wykazuje zdecydowaną „asymetrię” i koncentrację pod względem lokalizacji. Podmioty takie powstają przede wszystkim w krajach najbardziej rozwiniętych gospodarczo. Są one umiejscawiane wokół instytucji o największej aktywności badawczej i dużej renomie naukowej [Tamowicz 2006, s. 17].

Rola zespołów zadaniowych w procesach outsourcingowych

Korzystanie z wyspecjalizowanych zespołów zadaniowych nie musi być ograniczone geograficznie. Telepraca (cyberpraca) przyczynia się w dużej mierze do angażowania w dany projekt osób zamieszkujących różne regiony. Poprzez wykorzystanie tego narzędzia możliwe jest tworzenie rozproszonej pracy zespołowej. Jak zauważa I. Harniak, „dzięki takiej formie świadczenia pracy, hipotetyczne biuro specjalizujące się w usługach finansowych, prawnych czy pomocy technicznej (help desk) itd. może składać się z większej liczby międzynarodowych zespołów, funkcjonujących w różnych strefach czasowych, co pozwala na zapewnienie obsługi klienta przez 24 godziny na dobę” [Harnik 2008, s. 24]. Sytuacja taka jest możliwa, ponieważ każdy z zespołów, współpracujących przy zadaniu, na zakończenie własnego dnia roboczego przekazuje do kontynuacji dane zlecenie innej grupie w kolejnej strefie czasowej. W ten sposób możliwe jest dokończenie pilnego zlecenia lub ukończenie zadania w szybszym terminie. Taki rodzaj pracy jest możliwy tylko i poprzez wykorzystanie nowoczesnych urządzeń teleinformatycznych oraz znajomości wspólnego języka wśród osób zatrudnionych w zespołach. Przykładami globalnych firm outsourcingowych, działających na powyższych zasadach są: Deloitte, Infosys czy Capgemini. Siedziby ich centrów outsourcingowych są rozproszone geograficznie (Kalifornia, Szwecja, Polska, Indie, Chiny, Meksyk), ponieważ podmioty te szukają oszczędności w np. kosztach pracy, najmu lokali czy wysokości podatków. Mają one również szerszy dostęp do kadr – w tym wypadku wykwalifikowanych pracowników ze znajomością języków obcych. Firmy te mogą również zapewnić ciągłość swoich usług w stosunku do klientów globalnych.

Zespoły zadaniowe zatrudnione w centrach outsourcingowych realizują przede wszystkim zlecenia na rzecz klientów z Europy Zachodniej, Stanów Zjednoczonych, Kanady i niektórych państw Azji. Wszelkie operacje wykonywane są przy użyciu specjalnych programów, do których mają wgląd obie strony. Umożliwia to klientowi śledzenie postępów w realizacji pracy. Koordynowanie prac, sugerowanie zmian oraz innego rodzaju uzgodnienia mogą być dokonywane poprzez wykorzystanie poczty elektronicznej, telefonu czy platformy cyfrowej.

Zauważalne ostatnio jest przenoszenie centrów finansowo-księgowych i informatycznych do Indii, a według przewidywań firmy McKinsey & Co niebawem także do Chin, które staną się w niedługim czasie również groźnym konkurentem [Einhorn 2009, s. 1]. Kraje te oferują ogromny potencjał dobrze wykwalifikowa-

nych pracowników. Ich narody słyną z ogromnej pracowitości, skrupulatności oraz przywiązania i oddania swojemu pracodawcy. Wynagrodzenie kompetentnych osób w tych regionach nadal jest na niskim poziomie. Nie występuje tam bariera językowa (angielski), ponieważ Hindusi w większości przypadków są dwujęzyczni, a Chińczycy coraz bieglej władają tym językiem. Bariera polityczno-prawna nie stanowi już takiej przeszkody jak kiedyś w procesach lokowania centrów outsourcingowych w tych państwach.

Wdrażanie outsourcingu w przedsiębiorstwie nie jest rzeczą łatwą. Zmianie musi ulec struktura organizacyjna przedsiębiorstwa, modyfikowana jest ilość i rodzaj wykonywanych procesów, wprowadzany jest nowy system kanałów komunikacyjnych. Konieczne jest znalezienie wielu firm, które świadczyć będą właściwe usługi oraz należy wynegocjować i sporządzić dużą liczbę umów. Organizacje podczas tego procesu korzystać mogą z firm konsultingowych, które zatrudniają w swoich szeregach fachowe zespoły wiedzy. Pełnią one z jednej strony rolę katalizatora procesu porozumiewania się obu stron, z drugiej zaś bufora, o który zderzają się oczekiwania partnerów. Usługi takich zespołów nie należą do najtańszych, ale argument ten należy automatycznie podważyć tym, iż kosztów ich pracy nie należy porównywać do liczby poświęconych zadaniu godzin, lecz do korzyści jakie outsourcing przyniesie na przestrzeni lat.

Profesjonalne firmy outsourcingowe posiadają często swoje zaplecze konsultingowe, co tłumaczy coraz większe inwestycje firm tradycyjnie uznawanych za konsultingowe w rozwój usług outsourcingowych. Mariaż usług konsultingowych i outsourcingowych w jednej firmie znacznie podnosi jej wiarygodność na rynku poprzez proste skojarzenie: ten, kto sam obsługuje zawodowo określone procesy biznesowe, wie najlepiej, jak je optymalizować.

Głównymi korzyściami wynikającymi ze stosowania outsourcingu w firmie są:

- redukcja kosztów – poprzez eliminację zbędnych etatów, powierzchni, sprzętu,
- wysoka jakość oferowanych usług – podmioty przyjmujące zlecenie są specjalistami w swoim fachu, dzięki nieustannemu podnoszeniu kompetencji swoich pracowników, unowocześnianiu sprzętu oraz zakupowi licencji i patentów itd.,
- szybkość realizacji – w umowach outsourcingowych określony jest dokładnie czas realizacji zadania, a za niedotrzymanie terminu przewidziane są wysokie kary. Działają tutaj prawa rynku typu firma – konsument, gdzie organizacje, by nie stracić źródła przyszłych zleceń oraz swojego wizerunku, starają się realizować zamówienia w dogodnych dla klienta terminie,
- możliwość koncentracji i rozwoju na działaniach strategicznych oraz rozwijaniu nowych produktów i usług – minimalizuje się marnotrawstwo czasu i zasobów finansowych na poboczną działalność firmy,

- wzrost elastyczności biznesowej – organizacja szybciej reaguje na zmiany zachodzące na rynku oraz może łatwiej dostosować się do nieustannie zmieniającego się popytu,
- możliwość przyjmowania większej ilości zleceń – firma nie jest ograniczona ilością personelu, powierzchnią lub posiadanym sprzętem.
- Firmy stosujące outsourcing powinny przede wszystkim zwracać uwagę na:
- możliwość uzależnienia się od firmy, której zlecono subprocesy,
- trudności w zachowaniu wysokiej jakości przy dużym udziale obcych komponentów,
- zatarcie obrazu firmy wśród klientów,
- możliwość poniesienia strat wynikających z niesolidności kooperantów,
- ujemne stosunki społeczne związane z redukcją etatów,
- wydzielenie zbyt dużej ilości działalności prowadzić może do zachwiania tożsamości organizacji, utraty oryginalności wyrobów i usług,
- możliwość nieoczekiwanego wzrostu cen za produkty i usługi oferowane przez firmę zewnętrzną.

Stowarzyszenie IAOP (International Association of Outsourcing Professionals) przedstawiło listę globalnych liderów w outsourcingu w 2013 roku. Informacje te zawarte są w tabeli nr 1. To samo stowarzyszenie opracowało również listę organizacji – wschodzących gwiazd w dziedzinie outsourcingu. Ranking tych firm został przedstawiony w tabeli nr 2. Jako kryteria wyboru zastosowano: wielkość dochodów, liczbę pracowników, liczbę obsługiwanych klientów, wachlarz dostępnych usług,

Tabela 1. Lista globalnych outsourcingowych liderów

Nr	ORGANIZACJA	ZAKRES USŁUG
1	Accenture	Usługi konsultingowe w dziedzinie zarządzania i wysokich technologii
2	Infosys Technologies	BPO – Outsourcing procesów biznesowych
3	Sodexo	Usługi masowego żywienia oraz obsługa nieruchomości
4	Wipro Technologies	Nowoczesne technologie, B+R
5	IBM	Nowoczesne technologie B+R
6	ISS	Obsługa finansowa, nowoczesne technologie
7	Tata Consultancy Services	Nowoczesne technologie, outsourcing procesów biznesowych
8	ARAMARK	Nieruchomości, catering, ochrona zdrowia
9	CSC	Outsourcing procesów biznesowych, nowoczesne technologie
10	Convergys	Zarządzanie informacjami
11	ACS	Outsourcing procesów biznesowych, nowoczesne technologie

12	Jones Lang LaSalle	Doradztwo w zakresie nieruchomości i inwestycji
13	CB Richard Ellis	Zarządzanie nieruchomościami
14	Johnson Controls	Zarządzanie w zakresie zróżnicowanych technologii i przemysłu
15	Diebold	Sprzedaż, produkcja, montaż i serwis samoobsługowych systemów transakcyjnych
16	Amdocs	Dostawca oprogramowania i usług do rozliczeń, zarządzanie relacjami z klientami (CRM), operacje wsparcia systemów (OSS).
17	Capgemini	Usługi konsultingowe, technologiczne oraz lokalne usługi specjalistyczne
18	Colliers International	Doradztwo, zarządzanie i inwestycje w zakresie nieruchomości
19	NCR	Nowoczesne technologie
20	Genpact	Outsourcing procesy biznesowe, zarządzanie technologiami

Źródło: opracowanie własne na podstawie IAOP, www.fortune.com/adsections, dostęp: 15 stycznia 2014.

Tabela 2. Lista globalnych wschodzących gwiazd outsourcingu

Nr	ORGANIZACJA (WSCHODZACE GWIAZDY)	ZAKRES USŁUG
1	Scicom	Call centre, doradztwo, szkolenia, zarządzanie jakością
2	Ci&T	Doradztwo finansowe, inwestycje
3	CIeNET International	Nowoczesne technologie
4	Xceed	Oprogramowania
5	Itransition	Kreator nowoczesnych rozwiązań z zakresu IT
6	Grupo Prominente	Zarządzanie procesami biznesowymi oraz IT
7	InterGlobe Technologies	Zarządzanie procesami biznesowymi oraz IT
8	Globant	Nowoczesne technologie
9	MERA Networks	Badania i rozwój nad nowymi technologiami z dziedziny IT
10	Intetics	Aplikacje mobilne, przetwarzanie danych
11	Auriga	Badania i rozwój nad rozwiązaniami technologicznymi
12	Bleum	Badania i rozwój nad nowymi technologiami z zakresu IT
13	Beyondsoft (Beijing)	Konsulting w dziedzinie IT oraz outsourcing procesów biznesowych
14	M&Y Data Solutions	Outsourcing procesów biznesowych
15	China Talent Group	Outsourcing procesów biznesowych oraz zarządzanie zasobami ludzkimi
16	Global eProcure	Zarządzanie łańcuchem dostaw, zamówienia publiczne
17	Nagarro	Oprogramowania biznesowe, projekty informatyczne
18	Corbus	Zarządzanie łańcuchem dostaw, zarządzanie projektami, nowoczesne technologie

19	ePerformax Contact Centers & BPO	Call Centre, outsourcing procesów biznesowych
20	Grupo ASSA	Zarządzanie procesami IT oraz biznesowymi
21	SoftServe	Aplikacje mobilne, nowoczesne rozwiązania IT

Źródło: opracowanie własne na podstawie IAOP, www.fortune.com/adsections, dostęp: 15 stycznia 2014.

Jak wynika z lektury powyższych tabel, firmy te oferują swoje usługi przede wszystkim w zakresie: informatycznym, finansowym, badań i rozwoju, zarządzania relacjami z klientem i zarządzania nieruchomościami. Są to sektory, w których wymagane jest zatrudnianie kompetentnych międzynarodowych zespołów wiedzy, które są w stanie zaspokoić rozmaite potrzeby globalnych klientów, jak również współtworzyć nowe rozwiązania i innowacje.

Zakończenie

Europa wschodnia jest nadal w czołówce miejsc, w których lokowane są centra outsourcingowe, specjalizujące się w obsłudze informatycznej i księgowo-finansowej firm. Znajdują się na tym obszarze renomowane uniwersytety, które właściwie przygotowują potencjalnych pracowników. Należy jednak zastanowić się, dlaczego wiele wybitnych, dobrze przygotowanych osób pracuje w takich centrach, gdzie zarobki nie są wygórowane, a prestiż miejsca nie może być przyczyną ich wyboru. Zapewne spowodowane jest to zbyt daleko idącą chęcią obniżenia kosztów w jednostkach macierzystych. Pracujący w tych centrach powinni tworzyć międzynarodowe zespoły wybitnych specjalistów, którzy zlecają wykonanie pobocznych czynności (jaką jest np. księgowość) innym osobom. Winni oni być innowatorami i liderami na rynku, którzy pracują w międzynarodowych zespołach wiedzy, specjalizujących się w tworzeniu nowych pomysłów i rozwiązywaniu kompleksowych problemów z zakresu np. badania i rozwoju. Nie jest to jednak sytuacja powszechna. Należałoby określić bariery utrudniające taką współpracę (np. administracyjne, kulturowe czy językowe lub brak zaufania i informacji na temat zakresu działalności oraz dotychczasowych osiągnięć zespołów wiedzy). Z drugiej strony trzeba nakreślić te elementy, które byłyby dla przedsiębiorstw globalnych najbardziej korzystne podczas takiej współpracy (np. wykwalifikowana kadra, kompleksowość usług, niskie koszty związane z wyngrodzeniem zespołów wiedzy za zrealizowane projekty).

Bibliografia

Auer P., Besse G., Meda D. (2006), *Offshoring and the internationalization of Employment. A challenge for a fair globalization?*, International Labour Organization, Switzerland.

- Bernais J., Ingram J., Kraśnicka T. (2007), *ABC Współczesnych koncepcji i metod zarządzania*, WAE, Katowice.
- Boni M. (2008), *Raport o kapitale intelektualnym Polski*, GPW, Warszawa.
- Einhorn B. (2009), *China Aims to Gain from Satyam Mess*, Boomborg Businessweek.
- Harnik H. (red.) (2008), *E– przedsiębiorczość. Telepraca i usługi zdalne*, Małopolska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A., Vacat, Kraków.
- OECD (1999), *Benchmark Definition of Foreign Direct Investment*, Paris.
- Robson G. (2004), *Performance Ford*, J H Haynes & Co Ltd, Somerset.
- Rolka A. (2006), *Regulacje prawno–systemowe specjalnych stref ekonomicznych*, Contract Consulting, Kumela i Wspólnicy, Kraków.
- Rymarczyk J. (2004), *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Stempkiewicz W. (2004), *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce według stanu na koniec 2003*, Departament Analiz i Prognoza Ekonomicznych, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa.
- Tamowicz P. (2006), *Przedsiębiorczość akademicka. Spółki spin–off/out w Polsce*, PARP, Warszawa.
- www.fortune.com/adsections

Agnieszka Ulfik
Akademia Wychowania Fizycznego
im. Jerzego Kukuczki w Katowicach

Analiza dokumentów strategicznych w kontekście wdrażania *Krajowej polityki miejskiej*

**Analysis of Strategic Documents in the Context of the Implementation of
the National Urban Policy**

Abstract: In August 2014, Poland planned to adopt the National Municipal Policy in the perspective of 2020. The need for this document stems from the fact that urban areas most contribute to the socio – economic development of the country. In addition, in recent years a number of strategic documents changed or updated, among others: National Strategy of Regional Development 2010–2020: regions, cities, rural areas, National Spatial Planning Concept 2030. These key documents relating to the development of formed the basis of the state's policy towards territorial development. Also, horizontal strategy documents, take into account the territorial dimension as an essential element of all policies and public action character development.

In the assumptions of the National Urban Policy is information that is programmed at the national level and implemented through the creation of optimal conditions for urban development and investment activities by public and private entities. Accordingly, the National Urban Policy will act on all three levels of local government: the province, districts and municipalities, both urban and urban – rural and rural to urban areas. This involves the need to apply a number of policy changes and development. Changed will also have to be development strategies of the dif-

ferent levels of local government. It is therefore advisable to analyze existing strategies and identify necessary changes directions.

Key-words: strategy, development strategy, local government, local government units, the National Urban Policy.

Wprowadzenie

W Polsce w sierpniu 2014 roku planowano przyjąć *Krajową politykę miejską* w perspektywie do 2020 roku. Potrzeba przyjęcia tego dokumentu wynikała z faktu, iż obszary miejskie w największym stopniu przyczyniają się do rozwoju społeczno-gospodarczego kraju. Dodatkowo na przestrzeni ostatnich lat szereg dokumentów strategicznych uległ zmianie lub aktualizacji, m.in. *Krajowa strategia rozwoju regionalnego 2010–2020: regiony, miasta, obszary wiejskie* i *Koncepcja przestrzennego zagospodarowania kraju 2030*. Te kluczowe dokumenty dotyczące rozwoju stworzyły podstawy prowadzenia przez państwo polityki ukierunkowanej na rozwój terytorialny. Również dokumenty strategii horyzontalnych, uwzględniają wymiar terytorialny jako istotny element wszystkich polityk i działań publicznych o charakterze rozwojowym.

W założeniach *Krajowej polityki miejskiej* znajduje się informacja, iż jest ona programowana na poziomie krajowym i realizowana poprzez tworzenie optymalnych warunków rozwoju miast oraz poprzez działania inwestycyjne podmiotów publicznych i niepublicznych. W związku z powyższym *Krajowa polityka miejska* będzie oddziaływała na wszystkie trzy poziomy samorządu terytorialnego: województwa, powiaty i gminy zarówno miejskie, jak i miejsko-wiejskie oraz wiejskie na obszarach zurbanizowanych. Wiąże się to z koniecznością zastosowania szeregu zmian w prowadzonej polityce rozwojowej. Zmianie ulec będą musiały również strategie rozwoju poszczególnych szczebli samorządu terytorialnego. Celowe zatem jest przeprowadzenie analizy istniejących strategii oraz wskazanie koniecznych kierunków zmian. Celem opracowania jest zbadanie, czy wprowadzanie *Krajowej polityki miejskiej* w perspektywie do 2020 r. będzie kontynuacją przyjmowanego kierunku rozwoju we wdrażanych dokumentach strategicznych na poziomie krajowym i wojewódzkim, a także w dokumentach strategicznych sektorowych.

Istota samorządu terytorialnego

Podwaliny pod obecną formę samorządu terytorialnego stworzył proces długotrwałej ewolucji. Po uchwaleniu *Światowej deklaracji samorządu lokalnego* na 27. Światowym Kongresie Międzynarodowego Związku Władz Lokalnych w dniach 22–26 września 1985 r. w Rio de Janeiro [Dolnicki 2009, s. 18] powstała *Europejska karta samorządu lokalnego* uchwalona 15-go października 1985 r. [*Europejska karta samorządu terytorialnego*, Dz.U. z 1994 r., nr 124, poz. 607] z później zmienioną nazwą na *Europejska karta samorządu lokalnego* [Obwieszczenie Ministra Spraw Za-

granicznych z dnia 22 sierpnia 2006 r. o sprostowaniu błęd, Dz.U. z 2006 r., nr 154, poz. 1107]. Karta ta wskazała w artykule 2, iż zasada samorządności terytorialnej musi być uznana w prawie wewnętrznym oraz w miarę możliwości w Konstytucji RP. Wskazała również, iż samorząd terytorialny oznacza zdolność i prawo społeczności lokalnych do kierowania i zarządzania częścią spraw publicznych na ich odpowiedzialność i w interesie mieszkańców.

W ustawodawstwie polskim wprowadzanie zmian dotyczących zmiany wcześniejszego systemu administracyjnego rozpoczęto od umieszczenia stosownych zapisów w *Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej* [*Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej* z 2 kwietnia 1997 r., Dz.U. z 1997 r., nr 78, poz. 483]. Artykuł 163 wskazuje, że „Samorząd terytorialny wykonuje zadania publiczne niezastrzeżone przez Konstytucję lub ustawy dla organów innych władz publicznych”. Jako podstawową jednostkę samorządu terytorialnego (JST) Konstytucja wskazuje gminę. JST mają za zadanie wykonywać zadania służące zaspokajaniu potrzeb wspólnoty samorządowej, w tym zadania własne oraz zadania zlecone. Poprzez wspólnotę, rozumieć można oparty na silnych emocjonalnych więziach typ zbiorowości o nieformalnej strukturze o określonych prawach (np. wyborczych) i obowiązkach (np. podatkowych) [Noworól 2013, s. 57].

Reforma systemu administracyjnego przeprowadzona w Polsce na początku lat dziewięćdziesiątych rozpoczęła proces realnej decentralizacji władzy i finansów publicznych [Nowak, Ulfik 2013, ss. 21–22]. Początkowo wprowadzona została ustawa o samorządzie gminnym [*Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym*, Dz.U. z 2001 r., nr 142, poz. 1591]. Reaktywowanie samorządu po czterdziestu latach jego nieobecności jedynie na szczeblu gminnym, bez zmiany pozostałych struktur administracyjnych, wiązało się z licznymi ograniczeniami w funkcjonowaniu społeczności lokalnych. Konieczne były dalsze zmiany w systemie administracyjnym kraju. W tym celu 5-go czerwca 1998 r. uchwalono ustawy o samorządzie powiatowym [*Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym*, Dz.U. z 1998 r., nr 91, poz. 578] oraz o samorządzie województwa [*Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa*, Dz.U. z 1998 r., nr 91, poz. 576]. Ten drugi etap reformy wprowadził trójstopniowy zasadniczy podział administracyjny kraju. Kolejnym etapem decentralizacji polityki finansowej państwa było uchwalenie *Ustawy z 13 listopada 2003 roku o dochodach jednostek samorządu terytorialnego* [Dz.U. z 2003 r., nr 203, poz. 1966].

Dekoncentracja i decentralizacja zadań administracji publicznej miała nastąpić poprzez rozdział kompetencji pomiędzy administrację samorządową i rządową oraz między poszczególnymi stopniami podziału terytorialnego, a także poprzez zmianę systemu finansów publicznych oraz przekazanie samorządowi terytorialnemu majątku i niezbędnych jednostek organizacyjnych.

Konsekwencją decentralizacji administracji publicznej jest zasada samodzielności oraz mieszcząca się w tym pojęciu samodzielność finansowa jednostek samorządu terytorialnego. Wyodrębnienie podsektora samorządowego w ramach

finansów publicznych oznaczać musiało utworzenie podstaw do realizowania przez organy tych jednostek gospodarki finansowej. Szeroki zakres zadań nałożony na jednostki samorządu terytorialnego wymagał zagwarantowania odpowiednich środków finansowych na ich zrealizowanie. Przyznane jednostkom samorządu terytorialnego władztwo finansowe zostało zagwarantowane konstytucyjnie. Konstytucja RP gwarantuje jednostkom samorządu terytorialnego udział w dochodach publicznych na poziomie odpowiednim do przydzielonych im zadań. Wszelkie zmiany w zakresie kompetencji oraz zadań samorządu terytorialnego następować powinny z odpowiednimi korektami w podziale dochodów publicznych. W art. 167 Konstytucji wymienione zostały trzy grupy źródeł dochodów, a mianowicie dochody własne, subwencje ogólne i dotacje celowe, pochodzące z budżetu państwa.

Uwarunkowania zakresów zadań zawartych w strategiach oraz ich tworzenie i wdrażanie

Organy samorządu wojewódzkiego mają za zadanie wykonywać zadania o charakterze regionalnym. Wśród tych zadań wymieniane są: określanie strategii województwa, dbanie o szkolnictwo, w tym również szkolnictwo wyższe, pomoc społeczna, zwalczanie bezrobocia, specjalistyczna służba zdrowia, gospodarka przestrzenna i nadzór budowlany itp. [Hausner 2008]. W art. 11 punkt 1 ustawy o samorządzie gminnym czytamy: „Samorząd województwa określa strategię rozwoju województwa, uwzględniającą w szczególności następujące cele:

1. pielęgnowanie polskości oraz rozwój i kształtowanie świadomości narodowej, obywatelskiej i kulturowej mieszkańców, a także pielęgnowanie i rozwijanie tożsamości lokalnej;
2. pobudzanie aktywności gospodarczej;
3. podnoszenie poziomu konkurencyjności i innowacyjności gospodarki województwa;
4. zachowanie wartości środowiska kulturowego i przyrodniczego przy uwzględnieniu potrzeb przyszłych pokoleń;
5. kształtowanie i utrzymanie ładu przestrzennego.”

Określenia te z jednej strony dotyczą szerokiego spektrum zagadnień funkcjonowania regionu, a z drugiej są również dość ogólne i mogłyby być interpretowane niejednoznacznie. W dalszej części art. 11 ustawy o samorządzie gminnym w punkcie 1c czytamy: „Strategia rozwoju województwa zawiera:

1. diagnozę sytuacji społeczno-gospodarczej województwa;
2. określenie celów strategicznych polityki rozwoju województwa;
3. określenie kierunków działań podejmowanych przez samorząd województwa dla osiągnięcia celów strategicznych polityki rozwoju województwa”.

W związku z powyższym, samorządowi wojewódzkiemu określono jego przedmiot działania jako sferę szeroko rozumianego rozwoju regionalnego. Formą realizacji owej strategii województwa będą programy wojewódzkie [Dol-

nicki 2009, s. 60]. Na wszystkich stopniach podziału samorządów terytorialnych do podstawowych instrumentów zarządzania strategicznego zalicza się strategię rozwoju, wieloletnie plany inwestycyjne i finansowe oraz studia i plany zagospodarowania przestrzennego. W przypadku województw charakterystycznymi dokumentami planistycznymi są między innymi: strategia innowacji, plan zagospodarowania przestrzennego województwa, regionalny plan operacyjny, regionalny plan działań na rzecz zatrudnienia, strategia energetyczna województwa, strategia integracji społecznej, plan zdrowotny oraz program wyrównywania szans dla osób niepełnosprawnych i przeciwdziałaniu ich wykluczeniu społecznemu, program retencji wodnej. Samorządy powiatowe sporządzają plany rozwoju lokalnego, programy rozwoju przedsiębiorczości, programy przeciwdziałania bezrobociu oraz programy na rzecz osób niepełnosprawnych. W gminach dodatkowo najczęściej występują również: program profilaktyki i rozwiązywania problemów alkoholowych, program przeciw narkomanii, program rewitalizacji, plan urzędniowo-rolny, program rozwoju oświaty, program lokalnej polityki gospodarczej, projekt założeń zaopatrzenia w ciepło, energię elektryczną i paliwa gazowe, plany rozwoju poszczególnych wsi [Fleszer 2013, s. 170]. Konieczność stosowania tych wszystkich strategii, wynika z wielu aktów prawnych, które najczęściej regulują zagadnienia w poszczególnych polach działania samorządów. Dobrym przykładem jest tutaj ustawa o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym [*Ustawa z dnia 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym*, Dz.U. z 2003 r., nr 80, poz. 717], która wymusza określenie polityki przestrzennej gminy i województwa poprzez ustalenie strategii rozwoju i planu zagospodarowania przestrzennego.

Ze względu na mnogość strategii w samorządach wojewódzkich, powiatowych i gminnych szczególną uwagę należy skierować na proces tworzenia strategii i ich wdrażania [Ślusarczyk 2013, ss. 33–34]. Samo tworzenie strategii w głównej mierze zależy od zakresu jej działania. Inaczej proces ten będzie wyglądał w przypadku strategii branżowej, a inaczej w przypadku strategii rozwoju lokalnego czy regionalnego, określanego mianem planu strategicznego JST. Każde tworzenie strategii musi być poprzedzone głęboką analizą. W tym celu można się posłużyć analizą SWOT i określić sytuację samorządu względem jej zasobów wewnętrznych i otoczenia. Taki plan strategiczny ma szansę zróżnicować, w zależności od potrzeb danej jednostki, jej zamierzenia względem poszczególnych obszarów działania [Stawasz, Sikora–Fernandez 2013, ss. 99–100]. Konieczna jest również odpowiednia hierarchizacja celów, pozwalająca na stworzenie warunków do zrównoważonego rozwoju, również w poszczególnych sektorach [Nowak, Franczak 2013, ss. 66–67; Bajdor, Grabara 2012, ss. 53–55; Ulfik, Waśkiewicz 2012, ss. 229–230].

Wdrażanie strategii, w tym również strategii rozwoju, jest procesem długofalowym i składa się z czynników, które służą [Sztando 2010, s. 189]:

- osiągnięciu podstawowych celów strategii poprzez realizację zawartych w niej przedsięwzięć inwestycyjnych, usługowych, administracyjnych, organizacyjnych i prawotwórczych,
- koordynacji realizacji przedsięwzięć w czasie i przestrzeni (odpowiednia hierarchizacja zadań),
- monitorowaniu realizacji przedsięwzięć i weryfikacji osiągania celów założonych w strategii,
- monitorowaniu i koordynowaniu wdrażania strategii,
- monitorowaniu i korygowaniu treści strategii w zależności od aktualnych potrzeb.

Skuteczność wdrażania strategii oraz efektywność tego procesu są warunkowane przez trzy czynniki. Pierwszym jest realność postawionych celów. Konieczne jest przeprowadzenie identyfikacji *ex post* i *ex ante* właściwości danego terytorium, a także czynników otoczenia wpływających na te właściwości. Czasowy horyzont działań strategicznych, a w szczególności inwestycji, przedsięwzięć usługowych, administracyjnych, organizacyjnych i prawotwórczych musi być dostosowany do realnych możliwości. Drugim czynnikiem jest liczebność oraz zakres i rozmiar przedsięwzięć zakładanych w strategii, który musi być dostosowany do danego obszaru oraz możliwości samorządu. Trzeci czynnik to liczebności i rodzaj podmiotów, które będą uczestniczyć w procedurze wdrożeniowej strategii. W mniejszych gminach wiejskich zazwyczaj we wdrażaniu strategii uczestniczyć będzie wójt, rada gminy i urząd gminy. W większych gminach miejskich wdrażać strategię będą nie tylko prezydent i rada gminy, ale również często jednostki organizacyjne podległe samorządowi, takie jak spółki miejskie czy partnerzy niezależni. W związku z powyższym, warunkiem koniecznym możliwości kreacji optymalnej procedury wdrożeniowej jest realność strategii. Sama procedura natomiast musi spełniać wymagania tym bardziej rygorystyczne, im szerszy jest zakres merytoryczny strategii i zbiorowość podmiotów w nią zaangażowanych [Sztando 2010, ss. 189–190].

Kluczowe strategie na poziomie krajowym i wojewódzkim

Strategia samorządu musi być spójna z dokumentami przyjętymi na poziomie krajowym i zatwierdzonymi przez Radę Ministrów. Na przestrzeni ostatnich pięciu lat funkcjonowania samorządów zmianie uległy kluczowe dokumenty strategiczne. Najważniejsze z nich na poziomie krajowym to:

- *Długookresowa strategia rozwoju kraju 2030* przyjęta 11.01.2013 r.,
- *Średniookresowa strategia rozwoju kraju 2020* przyjęta 25.09.2012 r.,
- *Koncepcja przestrzennego zagospodarowania kraju 2030* przyjęta 13.12.2011 r.,
- *Krajowa strategia rozwoju regionalnego* przyjęta 13.07.2010 r.,
- *Krajowa polityka miejska*, której założenia przyjęto 16.01.2013, a projekt *Krajowej polityki miejskiej* przedstawiono w marcu 2014 r.

W analizowanym przedziale czasu zmianie uległy również kluczowe dokumenty strategiczne na poziomie wojewódzkim. W każdym z szesnastu województw sytuacja ta przedstawia się podobnie [Kot 2010, s. 161]. W przypadku województwa śląskiego zmianie uległy następujące dokumenty strategiczne:

- *Strategia rozwoju województwa śląskiego „ŚLĄSKIE 2020+”* przyjęta 1.07.2013 r. będąca aktualizacją *Strategii rozwoju województwa śląskiego „ŚLĄSKIE 2020”* z 17.02.2010 r.,
- *Zmiana Planu zagospodarowania przestrzennego województwa śląskiego* przyjęta 22.09.2010 r.

Wśród strategicznych programów sektorowych również w ostatnich latach nastąpiły aktualizacje, mające wpływ na tworzone przez samorządy strategie. Najważniejsze ze strategii sektorowych i innych dokumentów na poziomie krajowym uchwalone w ostatnich latach to:

- *Strategia innowacyjności i efektywności gospodarki* przyjęta w 2013 r., organ odpowiedzialny to Ministerstwo Gospodarki,
- *Strategia rozwoju kapitału społecznego* przyjęta w 2013 r., organ odpowiedzialny to Ministerstwo Kultury,
- *Narodowa Strategia Kultury 2004–2020* przyjęta w 2005 i 2012 r., organ odpowiedzialny to Ministerstwo Kultury,
- *Krajowy program opieki nad zabytkami* przyjęty w 2013 r., organ odpowiedzialny to Ministerstwo Kultury,
- *Strategia rozwoju kapitału społecznego* przyjęta w 2013 r., organ odpowiedzialny to Ministerstwo Kultury,
- *Kierunki rozwoju turystyki do 2015* przyjęte w 2008 r., organ odpowiedzialny to Ministerstwo Gospodarki,
- *Strategia rozwoju sportu w Polsce do 2015* przyjęta w 2011 r., organ odpowiedzialny to Ministerstwo Sportu,
- *Program zintegrowanej informatyzacji państwa* przyjęty w 2013 r., organ odpowiedzialny to Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji,
- *Polityka ekologiczna państwa do 2016* przyjęta w 2008 r., organ odpowiedzialny to Ministerstwo Ochrony Środowiska,
- *Krajowy program gospodarki odpadami 2014* przyjęty w 2010 r., organ odpowiedzialny to Ministerstwo Ochrony Środowiska,
- *Program rozwoju obszarów wiejskich 2014–2020* przyjęty w 2013 r., organ odpowiedzialny to Ministerstwo Rolnictwa,
- *Ustawa o pomocy społecznej z 2004* (art. 16b nakazuje gminom i powiatom opracowanie strategii rozwiązywania problemów społecznych, a samorządowi województwa strategię w zakresie polityki społecznej) przyjęta w 2004 r., organ odpowiedzialny to Ministerstwo Pracy i Pomocy Społecznej,

- *Narodowy program ochrony zdrowia* psychicznego przyjęty w 2010 r., organ odpowiedzialny to Ministerstwo Zdrowia,
- *Strategia rozwoju transportu 2020* przyjęta w 2013 r., organ odpowiedzialny to Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju,
- *Polityka energetyczna Polski 2030* przyjęta w 2009 r., organ odpowiedzialny to Ministerstwo Gospodarki.

W przypadku poziomu wojewódzkiego również wiele programów sektorowych uległo aktualizacji lub zmianie na przestrzeni ostatnich lat. W województwie śląskim wśród najważniejszych aktualizowanych w ostatnich latach strategii wymienić należy takie jak:

- *Regionalna strategia innowacji województwa śląskiego 2013–2020* przyjęta w 2012 r.,
- *strategia rozwoju kultury w województwie śląskim 2006–2020* przyjęta w 2006 r.,
- *wojewódzki program opieki nad zabytkami 2014–2017* przyjęty w 2013 r.,
- *program współdziałania województwa śląskiego z organizacjami pozarządowymi 2007–2015* przyjęty w 2006 r.,
- *strategia rozwoju turystyki w województwie śląskim 2004–2013* przyjęta w 2004 r.,
- *strategia rozwoju sportu w województwie śląskim do roku 2020* przyjęta w 2012 r.,
- *strategia rozwoju społeczeństwa informatycznego do roku 2015* przyjęta w 2009 r.,
- *strategia ochrony przyrody województwa śląskiego do 2030* przyjęta w 2012 r.,
- *program ochrony środowiska z perspektywą do 2018* przyjęty w 2011 r.,
- *plan gospodarki odpadami 2014* przyjęty w 2013 r.,
- *program ochrony powietrza* przyjęty w 2013 r.,
- *program ochrony przed hałasem* przyjęty w 2013 r.,
- *strategia rozwoju obszarów wiejskich do 2030* przyjęta w 2013 r.,
- *strategia polityki społecznej do 2020* przyjęta w 2006
- *śląski program ochrony zdrowia psychicznego 2013–2020* przyjęty w 2013 r.,
- *strategia rozwoju systemu transportowego* przyjęta w 2014 r.,
- *plan transportowy województwa śląskiego* – wstępna wersja przedstawiona w 2014 r.

Oprócz tych wszystkich kluczowych dokumentów strategicznych i programów sektorowych na poziomie krajowym i wojewódzkim, wspomnieć należy również o programach operacyjnych. Zarówno na poziomie krajowym, jak i na poziomie regionalnym (wojewódzkim) większość tych dokumentów jest w trakcie konsultacji i są one dostępne w postaci projektów. Dokumenty te, a w szczególności regionalne programy operacyjne (RPO), jak sama nazwa wskazuje, mają charakter operacyjny i z tego powodu są dość szczegółowe i mają charakter podrzędny względem strategii rozwoju.

Krajowa polityka miejska

W marcu 2014 r. Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju przedstawiło projekt dokumentu o nazwie *Krajowa polityka miejska* (KPM). Potrzeba powstania tego dokumentu wynikała z wprowadzenia nowego podejścia do rozwoju, tzw. zintegrowanego podejścia terytorialnego, wynikającego z nowej polityki regionalnej Polski (przyjętej w *Krajowej strategii rozwoju regionalnego 2010–2020: regiony, miasta, obszary wiejskie*) oraz polityki przestrzennej (*Koncepcja przestrzennego zagospodarowania kraju 2030*). Zintegrowane podejście terytorialne oznacza działania różnych podmiotów w różnych strefach, uwzględniając potrzeby i potencjał różnych obszarów.

Krajowa polityka miejska (KPM) jest dokumentem określającym planowane działania administracji rządowej, dotyczące polityki miejskiej, uwzględniającym cele i kierunki określone w średniookresowej strategii rozwoju kraju oraz krajowej strategii rozwoju regionalnego. Obecnie w miastach mieszka 60% ludności Polski. Biorąc pod uwagę także mieszkańców pozostałych terenów zurbanizowanych lub podlegających urbanizacji, a także innych, położonych w ich bliskim sąsiedztwie i pozostających z nimi w silnych związkach funkcjonalnych, można mówić o około trzech czwartych ludności kraju, których bezpośrednio codziennie dotyczy kwestie miejskie.

Krajowa polityka miejska jest celowym i ukierunkowanym terytorialnie działaniem państwa na rzecz zrównoważonego rozwoju miast i ich obszarów funkcjonalnych, a także wykorzystania ich potencjałów w procesie rozwoju kraju.

W KPM został następująco określony cel strategiczny: „Celem strategicznym *Krajowej polityki miejskiej* jest wzmocnienie zdolności miast i obszarów zurbanizowanych do kreowania zrównoważonego rozwoju i tworzenia miejsc pracy oraz poprawa jakości życia mieszkańców”. Dotyczy to wszystkich miast, niezależnie od ich wielkości czy położenia. Rola miast w generowaniu wzrostu gospodarczego i tworzenia nowych miejsc pracy jest ogromna, jednakże rozwój nie może być prowadzony kosztem niszczenia zasobów naturalnych. Rozwojowi musi towarzyszyć poprawa jakości życia mieszkańców z dostępem do wysokiej jakości usług publicznych. Główne wątki tematyczne poruszane w KPM to:

- kształtowanie przestrzeni,
- partycypacja,
- transport i mobilność miejska,
- niskoemisyjność i efektywność energetyczna,
- rewitalizacja,
- polityka inwestycyjna,
- rozwój gospodarczy,
- ochrona środowiska i adaptacja do zmian klimatu,
- wyzwania demograficzne,
- zarządzanie obszarami miejskimi.

Centrum celów i uwagi nowej polityki miejskiej (jak często nazywa się KPM) jest człowiek i ciągle dążenie do poprawy jakości życia w polskich miastach. Horyzont czasowy KPM to rok 2020, co jest tożsame z unijną perspektywą finansową na lata 2014–2020. Zakres tematyczny KPM jest jednak szerszy niż obszar umowy partnerstwa i nie jest elementem wdrażania funduszy unijnych. KPM skupia się na kreowaniu zrównoważonego rozwoju, będącego najczęściej dziś stosowanym podejściem [Dziadkiewicz 2014, s. 31].

Wnioski

Wprowadzanie *Krajowej polityki miejskiej* w perspektywie do 2020 r. będzie kontynuacją przyjmowanego kierunku rozwoju we wdrażanych: *Krajowej strategii rozwoju regionalnego 2010–2020: regiony, miasta, obszary wiejskie* oraz *Koncepcji przestrzennego zagospodarowania kraju 2030*, a także innych dokumentach strategicznych. Nowa polityka miejska prezentuje zintegrowane podejście terytorialne, polegające na dopasowaniu polityk publicznych do potrzeb i potencjałów różnych obszarów. Celem strategicznym KPM jest wzmocnienie zdolności miast i obszarów zurbanizowanych do kreowania zrównoważonego rozwoju i tworzenia nowych miejsc pracy, a także poprawy jakości życia mieszkańców. Jest to kierunek rozwoju dopasowany do obecnych potrzeb na poziomie krajowym oraz na poziomie samorządów. Samorządy są natomiast zmuszone do dostosowania posiadanych strategii zarówno rozwojowych, jak i w zakresie poszczególnych sektorów.

Bibliografia

- Bajdor P., Grabara J.K. (2012), *Turystyka zrównoważona – przegląd literatury i charakterystyka* [w:] S. Nowak (red.), *Regionalne i lokalne strategie rozwoju turystyki: materiały i studia*, Wydawnictwo AWF, Katowice.
- Dolnicki, B. (2009), *Samorząd terytorialny*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Dziadkiewicz M. (2014), *Centre of Social Integration as a Tool of Professional Reintegration of the Permanently Unemployed in Częstochowa*, "Polish Journal of Management Studies", vol. 9.
- Fleszer D. (2013), *Strategiczne zarządzanie jednostką samorządu terytorialnego – istota, cele, etapy*, „Studia i Materiały Miscellanea Oeconomicae”, nr 1/2013.
- Hausner J. (red.) (2008), *Administracja publiczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kot S. (2010), *Supply Chain Integration in Silesia Region – Survey Results*, Freiburger Forschungshefte. D 238 Wirtschaftswissenschaften. Freiburg.
- Nowak S., Franczak A. (2013), *Regionalne strategie rozwoju a realizacja koncepcji zrównoważonej turystyki* [w:] S. Nowak (red.), *Ekonomiczno–organizacyjne problemy działalności turystycznej w regionach*, Wydawnictwo AWF, Katowice.

Nowak S., Ulfik A. (2013), *Financial independence of communities and the support of tourism infrastructure*, 'Journal of Tourism, Recreation & Sport Management', vol. 1.

Noworól, A. (2013), *Organizacja terytorialna – ewolucja pojęcia*, „Przedsiębiorczość i zarządzanie”, Zarządzanie organizacjami publicznymi, t. XIV, z. 13, cz. III.

Stawasz D., Sikora–Fernandez D. (2013), *Zarządzanie w jednostkach samorządu terytorialnego*, Placet, Warszawa.

Sztando A. (2010), *Wdrażanie strategii rozwoju jednostki samorządu terytorialnego*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Dylematy rozwoju lokalnego i regionalnego na początku XXI wieku, nr 101.

Ślusarczyk B. (2013), *Teoretyczno–praktyczne aspekty globalizacji gospodarczej*, wyd. 2 rozszerzone, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

Ulfik A., Waśkiewicz Z. (2012) *Miejsce rekreacji w strategiach rozwoju na przykładzie województwa śląskiego* [w:] S. Nowak (red.), *Regionalne i lokalne strategie rozwoju turystyki: materiały i studia*, Wydawnictwo AWF, Katowice.

Akty prawne

Europejska karta samorządu terytorialnego, sporządzona w Strasburgu dnia 15 października 1985 r., Dz.U. z 1994 r., nr 124, poz. 607.

Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 r., Dz.U. z 1997 r., nr 78, poz. 483.

Obwieszczenie Ministra Spraw Zagranicznych z dnia 22 sierpnia 2006 r. o sprostowaniu błędów, Dz.U. z 2006 r., nr 154, poz. 1107.

Ustawa z 13 listopada 2003 r. o dochodach jednostek samorządu terytorialnego, Dz.U. z 2003 r., nr 203, poz. 1966.

Ustawa z dnia 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym, Dz.U. z 2003 r., nr 80, poz. 717.

Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym, Dz.U. z 1998 r., nr 91, poz. 578.

Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa, Dz.U. z 1998 r., nr 91, poz. 576.

Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, Dz.U. z 2001 r., nr 142, poz. 1591.

Aleksandra Radziszewska
Politechnika Częstochowska

Wykorzystanie wiedzy e–konsumentów w zarządzaniu procesami innowacyjnymi

Use of E–Customer Knowledge in Innovation Processes Management

Abstract: The paper presents a concept of Open Innovation as a new paradigm of innovation management. The aim of the article is to present current models of open innovations based on the knowledge of the Internet societies based on the wisdom of crowds. The paper refers to the challenges in customers' knowledge management resulting from growing importance of network and virtual communities, where consumer is perceived as a value co–creator and innovation source. Special attention has been paid to prosumption on virtual market. Prosumption is related with series of recent social changes, especially those associated with the internet, Web 2.0 and electronic business. Prosumption gives an opportunity to continuously creating innovative ideas and achieve higher profits by reducing costs for research and development and also to building a community of users. It's also a chance for greater success of innovation, because it directly customers define needs. Consumers become increasingly involved in the process of creating products and services, which to a certain point was the domain of companies and professionals. Enterprises are increasingly using the potential of consumers' knowledge to build competitive advantage. The paper shows the possibilities offered by the crowdsourcing in the search for creative solutions to different business problems, new products, ideas and innovation.

Key–words: open innovations, mass customisation, prosumption, crowdsourcing, wisdom of crowd, collective intelligence, User–Driven Innovation.

Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa znajdują się pod silną presją innowacji. Ich wdrażanie uznawane jest za podstawowy czynnik rozwoju, pozwalający na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku. Jednak skuteczność realizacji procesów o charakterze innowacyjnym zależy w dużej mierze od przyjętego sposobu zarządzania oraz strategii wobec innowacyjności. Pojęcie innowacji interpretowane jest w dwojaki sposób. Pierwszy z nich podkreśla rzeczowy wymiar innowacji, utożsamiając ją z nowym produktem, usługą, rynkiem, modelem czy metodą działalności gospodarczej. Natomiast drugie podejście akcentuje procesowy charakter tego zjawiska. Innowacja utożsamiana jest wtedy z ciągiem zdarzeń, počawszy od powstania pomysłu, przez prace badawczo-rozwojowe, projektowanie, po produkcję i upowszechnianie produktu na rynku. Niezależnie od przyjętej definicji, podstawą tworzenia innowacji jest wiedza. W globalnym, sieciowym społeczeństwie wiedza jest szeroko rozpowszechniana, a przedsiębiorstwa przestają mieć monopol na kreowanie nowych pomysłów. Według tradycyjnego ujęcia, modele procesów innowacyjnych warunkują podejście zamknięte do powstawania innowacji, opierające się na przeświadczeniu, że proces innowacyjny jest oparty wyłącznie na własnych zasobach, jest silnie chroniony przed konkurencją i kontroluje działalność innowacyjną. Wymaga on dużych nakładów na badania i rozwój, przez co jest dostępny i wdrażany jedynie przez duże, silne finansowo organizacje. Jednak tradycyjne podejście do procesu innowacji, ze względu na zmiany społeczne i gospodarcze, wydaje się być coraz mniej skuteczne. Wewnętrznie realizowane prace badawczo-rozwojowe stają się coraz mniej efektywne w kontekście innowacji, gdy w szeroko rozumianym otoczeniu pojawia się ogromna ilość nowych pomysłów i innowacyjnych koncepcji [Mierzejewska 2008, s. 4]. Niezwykle istotne dla współczesnych przedsiębiorstw jest odczytywanie sygnałów z rynku i wykorzystanie ich dla potrzeb produkcji czy świadczenia usług. Odpowiedzią na to wyzwanie jest popytowe podejście do innowacji, polegające na angażowaniu użytkownika w proces innowacyjny przedsiębiorstwa. Innowacje pochodzące od użytkowników to wskazywane lub sugerowane przez nich idee, koncepcje i rozwiązania dotyczące produktów lub usług.

Rozwój mediów społecznościowych, umożliwiających budowanie coraz bardziej interaktywnych relacji między uczestnikami rynku, zrewolucjonizował rolę klienta w tworzeniu innowacji, który z biernego odbiorcy przekształcił się w aktywnego współtwórcę produktów i usług.

Celem pracy jest omówienie roli klienta w procesach innowacyjnych we współczesnych przedsiębiorstwach oraz analiza praktycznych rozwiązań w tym zakresie, realizowanych przez przedsiębiorstwa w postaci narzędzi wspierających prosumpcję, masową kastomizację oraz wykorzystujących innowacyjny potencjał internautów, takich jak prosumenckie społeczności czy crowdsourcing.

Klient w modelu otwartych innowacji

Model otwartych innowacji stale zyskuje na znaczeniu za sprawą transformacji technologicznych, gospodarczych i społecznych. Wylonienie się nowego typu klienta, zwanego prosumentem, wirtualnych społeczności współpracujących i pomagających sobie nawzajem bądź anonimowych tłumów tworzących nowe pomysły i idee wpłynęło także na sposób funkcjonowania współczesnych podmiotów gospodarczych, które nie mają innej drogi rozwoju niż otwartość wobec nowej rzeczywistości [Tapscott, Williams 2008, ss. 12–20].

Za twórcę modelu open innovation uznawany jest Henry Chesbrough, który określił fundamentalne zasady determinujące wykorzystanie otwartego podejścia w procesie innowacji. Według tej koncepcji współczesna organizacja powinna zdawać sobie sprawę z faktu, iż nie wszystkie inteligentne czy wybitne jednostki pracują dla niej, dlatego musi wykorzystywać wiedzę osób spoza organizacji, a zewnętrzne źródła innowacji mogą kreować znaczną wartość, podczas gdy własna działalność w tym zakresie kształtuje zaledwie jej część. Sukces zależy natomiast od efektywnego wykorzystania zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych pomysłów [Chesbrough 2003, s. 38].

Najważniejszym punktem koncepcji open innovation jest fakt, iż w świecie szeroko rozpowszechnianej i dostępnej wiedzy firmy nie mogą polegać wyłącznie na swoich własnych badaniach, ale powinny dzielić się wiedzą oraz nabywać rozwiązania od innych podmiotów [Chesbrough 2002]. Wymaga to zupełnej zmiany myślenia o innowacjach. Jedną z odpowiedzi na to wyzwanie jest otwarcie się przez organizacje na otoczenie poprzez zaangażowanie zewnętrznych podmiotów w procesy innowacji [Chesbrough 2003, s. 19].

Koncepcja tworzenia więzi międzyorganizacyjnych oraz różnego rodzaju powiązań, w celu tworzenia przewagi konkurencyjnej nie jest nowością i była już wielokrotnie badana i opisywana, gdyż nie istnieje organizacja, która posiada wszystkie zasoby niezbędne do tego, aby osiągnąć przewagę konkurencyjną. Nowym podejściem jest natomiast połączenie dwóch kierunków transferu wiedzy w postaci jej zewnętrznego pozyskiwania i wykorzystywania oraz udostępniania poza organizację, zapewniając tym samym jej swobodny przepływ. Koncepcja otwartych innowacji bazuje na wykorzystaniu celowego napływu i wypływu wiedzy [Chesbrough 2006, s. 12]. Rosnąca rola internetu w działalności przedsiębiorstw, coraz większe możliwości współpracy za pośrednictwem tego medium z nieograniczoną liczbą użytkowników stymuluje te tendencje i stwarza ogromne możliwości dla wykorzystania zewnętrznych źródeł innowacji.

Idea otwartych innowacji podkreśla, że korzyści płynące z wewnętrznych działań badawczo-rozwojowych i strategiczna przewaga, uzyskana dzięki wewnętrznym źródłom innowacji, są coraz mniejsze. Dlatego firmy skupiają się na czerpaniu wiedzy i doświadczenia z wielu źródeł zewnętrznych. Te podmioty, które są zbyt skoncentrowane wewnętrznie, mogą pominąć wiele zewnętrznych możliwości. Dlatego głównym elementem otwartego modelu innowacji jest spo-

sób, w jaki przedsiębiorstwa pozyskują, wdrażają w praktyce oraz wykorzystują w procesach innowacyjnych wiedzę i pomysły z zewnętrznych źródeł. Model otwartych innowacji zakłada, że wartościowe rozwiązania innowacyjne można znaleźć wszędzie, a innowacyjność nie jest już wyłączną domeną dużych korporacji.

Idea sięgania po zasoby zewnętrzne względem organizacji nie jest koncepcją nową, a w przeszłości stosowało ją wiele innowacyjnych przedsiębiorstw. Przykładem produktu, którego sukces oparty był na wielopłaszczyznowej współpracy firmy i grupy osób jest napój izotoniczny Gatorade. Opracowany na Uniwersytecie Florida na zamówienie trenera uniwersyteckiej drużyny sportowej był testowany przez jej członków. Dzięki ich sugestiom produkt okazał się ogromnym sukcesem rynkowym, przynoszącym wielomilionowe zyski [Kays, Phillips–Han 2003]. Jednym z pionierów w zakresie otwartych innowacji była też firma Procter & Gamble, która zmieniła swoją strategię w zakresie działalności innowacyjnej. Po wielu latach ścisłej ochrony i poufności swoich działań badawczo-rozwojowych firma zdecydowała się otworzyć na zewnętrzne otoczenie, powołując inicjatywę Connect and Develop. Była ona wyrazem potrzeby wykorzystywania zewnętrznych źródeł pomysłów w Procter & Gamble. Firma utworzyła w tym celu także stanowisko dyrektora ds. innowacji zewnętrznych. Celem tych działań było zwiększenie do połowy udziału innowacji pochodzących z zewnątrz w ogólnym portfelu nowych produktów [Sakkab 2002, ss. 38–45]. Duże znaczenie dla udziału konsumenta w procesach innowacyjnych ma też masowa kastomizacja, która oznacza wytwarzanie produktów na potrzeby relatywnie dużego rynku, z uwzględnieniem specyficznych potrzeb indywidualnego klienta, przy kosztach produktu zbliżonych do jego kosztów w produkcji masowej. Kastomizacja to proces, w którym konsument staje się prosumentem, który jest angażowany w tworzenie produktów, usług, a nawet procesów produkcyjnych i strategii przedsiębiorstwa. Klasycznym przykładem udanego wdrożenia masowej kastomizacji jest firma Dell, która jako pierwsza zaczęła dostarczać skonfigurowane przez klienta komputery osobiste. Korzystając z odpowiedniej opcji umieszczonej na stronie internetowej firmy Dell, klient ma możliwość skonfigurowania własnego komputera z dostępnych modułów i otrzymania go w ciągu kilku dni. Umożliwia to stworzenie spersonalizowanej oferty oraz zaproponowanie korzystnej dla klienta ceny. Realizacja tego założenia jest realna dzięki uruchamianiu platform internetowych do współprojektowania produktów przez klientów, którzy w ten sposób są włączani w proces innowacyjny danego przedsiębiorstwa. Przykładem zastosowania idei masowej kastomizacji w otwartych innowacjach może być platforma firmy Adidas, która umożliwia klientom projektowanie spersonalizowanego pod względem dopasowania, funkcjonalności oraz estetyki obuwia sportowego. Serwis posiada funkcję zapisywania projektów, drukowania ich oraz dzielenia się nimi na portalach społecznościowych. Możliwość projektowania butów przez konsumentów zaoferowała również firma

Nike. Na stronie internetowej firmy każdy może zaprojektować i dowolnie wystylizować swoje buty.

Koncepcją akcentującą rolę klienta w procesie otwartych innowacji jest koncepcja wiodącego użytkownika. Opiera się ona na poznaniu i zrozumieniu jawnych oraz ukrytych wymagań i potrzeb konsumentów poprzez wykorzystanie ich pomysłów i rozwiązań, włączenie ich w proces tworzenia produktu oraz wykorzystanie informacji płynących od klientów. Autor tej koncepcji Eric von Hippel wyszedł z założenia, że siłą napędową procesów innowacji są niezadowoleni konsumenci, którzy usprawniają produkt. Empiryczne studia pokazały, że od 10%–40% użytkowników jest zaangażowanych w rozwój lub ulepszanie produktów bądź usług. Wiodący użytkownicy to osoby, które same stworzyły na własne potrzeby unikalne rozwiązania, ponieważ żaden z dostępnych produktów nie zaspokajał ich potrzeb konsumenckich [Hippel 2005].

Coraz więcej firm reprezentujących różne sektory gospodarki włącza końcowych użytkowników swoich produktów we współtworzenie wartości dodanej. W ten sposób użytkownicy bezpośrednio lub pośrednio wpływają na strategię innowacyjną przedsiębiorstw. Tendencje te znalazły odzwierciedlenie w popytowej koncepcji źródeł innowacji, jaką jest User-Driven Innovation. Przedsiębiorstwa coraz częściej postrzegają klientów jako istotne źródło informacji dla działalności innowacyjnej. Koncepcja innowacji tworzonych przez użytkownika to koncepcja polegająca na wykorzystaniu wiedzy konsumentów w celu rozwijania nowych produktów i usług, bazująca na prawdziwym zrozumieniu potrzeb klientów i systematycznie angażująca ich w proces rozwoju przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa włączają klientów w proces tworzenia nowych, innowacyjnych produktów, co sprawia, że klienci z ostatecznych odbiorców stają się aktywnymi współuczestnikami, zaangażowanymi w proces innowacyjny poprzez poszukiwanie koncepcji nowych produktów i dostosowywanie ich do swoich indywidualnych potrzeb. W popytowym podejściu do tworzenia innowacji istotne jest znalezienie ukrytych potrzeb konsumentów poprzez aplikację narzędzi, dzięki którym będą mogli wyrażać swoje pomysły, koncepcje i opinie, a przez to być źródłem innowacji, które mogą dotyczyć nie tylko produktów, usług, ale także samej organizacji, procesów czy technologii.

Prosument jako współtwórca innowacji

Prosumpcja oznacza wzajemne przenikanie się produkcji i konsumpcji, co sprawia że konsumenci stają się jednocześnie producentami. Zwiększające się zaangażowanie konsumenta polega na wykonywaniu przez niego czynności, które wcześniej wykonywał dla niego ktoś inny. Prosumpcją jest też pragnieniem posiadania dóbr, które są zgodne z wyobrażeniem klienta. Poprzez swój indywidualny wybór i działanie nabywcy stają się współtwórcami konkretnego produktu. Nowy model konsumpcji oznacza nie tylko koncentrowanie się na kliencie, dając mu możliwość wyboru i modyfikowania produktów, ale także większe zaangażowanie

zowanie się konsumentów w proces tworzenia produktów i usług już od pierwszych etapów [Tapscott 2008, s. 215]. Prosumeryzm polega na wspólnym udziale producentów i konsumentów w tworzeniu produktów i usług, w wyniku czego powstają społeczności o wspólnych zainteresowaniach, pracujące razem nad nowymi rozwiązaniami, a konsumenci zostają włączeni w struktury firmy [Tapscott 2010, s. 351]. Prosumpcja to nie tylko samodzielne wykonywanie pewnych czynności, ale również tworzenie nowych produktów lub innowacji. Wyrazem nowego modelu biznesu i konsumpcji opartej o współtworzenie wartości jest:

- personalizacja – konsumenci mają wpływ na końcową wersję produktu, sami decydują o cechach produktów, które odzwierciedlają ich pragnienia i oczekiwania,
- hacking produktów, czyli modyfikowanie produktów w celu ich ulepszenia, dopasowania do swoich potrzeb, często odbywa się to bez zgody marki, chociaż niektóre firmy znając swoich klientów dają możliwość ulepszania produktów,
- crowdsourcing – pozyskiwanie informacji i pomysłów od konsumentów,
- zbiorowa inteligencja – zsumowana wiedza, która powstaje w wyniku wyborów i opinii niezależnych uczestników rynku [Tapscott 2008, s. 69].

Podstawowym założeniem prosumpcji jest to, iż wartość dodana dla klienta jest współtworzona przez niego wraz z firmą. Klient staje się zarazem współproducentem końcowego produktu. Współtworzenie wartości wraz z klientem nie sprowadza się tylko do kastomizacji produktu, ale rozpoczyna się już na etapie jego projektowania. Cały proces tworzenia wartości skoncentrowany jest wokół klientów, ich indywidualnych doświadczeń, potrzeb i oczekiwań. Jednocześnie wykorzystywana jest ich wiedza i kreatywność.

Analizując aktywności prosumentów, wyróżnić można różne formy ich zaangażowania w działania firm. Część prosumentów ogranicza swoją aktywność do oceniania i opiniowania produktów na forach internetowych, firmowych witrynach, sklepach on-line czy w serwisach konsumenckich. Inni aktywnie odpowiadają na akcje organizowane przez firmy i uczestniczą w działaniach mających na celu uatrakcyjnienie oferty. Najcenniejsi z punktu widzenia działalności innowacyjnej firm są jednak konsumenci, którzy z własnej inicjatywy próbują wpływać na ofertę i być współtwórcami produktów.

Innowacyjna prosumpcja, czyli współpraca organizacji z klientami została zrewolucjonizowana dzięki rozwojowi internetu i mediów społecznościowych, które umożliwiają kreowanie i dzielenie się wygenerowanymi przez użytkowników internetu treściami. Użytkownicy wirtualnego środowiska stają się kreatorami treści, nowych pomysłów, rozwiązań czy produktów, a platformy społecznościowe stanowią nowy kanał komunikacyjny. Media społecznościowe mogą stanowić użyteczne narzędzia w komunikacji, ale również mogą być wykorzystywane w celu rozwiązywania problemów organizacyjnych i kreowania nowych, in-

nowacyjnych rozwiązań. Rozwój mediów społecznościowych spowodował swoistą eksplozję prosumpcji, a niektóre portale stały się przestrzenią prosumenckiej aktywności. W serwisie Amazon.com konsumenci sami wykonują zadania związane z zamawianiem produktów, mogą też zamieszczać recenzje, opinie i polecać produkty innym. Przykładem prosumpcji może być doskonalony przez użytkowników system Linux czy inne aplikacje open-source, takie jak na przykład Mozilla Firefox, które są tworzone i doskonalone przez korzystających z nich użytkowników, a także sklepy iTunes i Android Market, w których zawartość tworzą wszyscy wytwórcy oprogramowania i mogą je sprzedawać na jednej platformie. Podobna sytuacja ma miejsce przy tworzeniu i rozwoju innego wolnego oprogramowania, jak np. systemów zarządzania treścią (Drupal, PHP-Nuke, Plone), baz danych (Firebird, My SQL, PostgreSQL), pakietów biurowych (OpenOffice, KOffice) czy przeglądarek internetowych.

Obecnie prosumenci to nie tylko osoby, na które przerzucane są nowe zadania. Stanowią oni zewnętrzny potencjał firm, który pomaga w oferowaniu coraz nowszych towarów i usług. To innowacyjny potencjał organizacji, który może stać się doskonałym narzędziem przewagi konkurencyjnej. Wiele firm, tworząc swoje produkty, daje klientom możliwość uczestnictwa w ich modyfikacji, doskonaleniu czy dopasowaniu do własnych potrzeb, jednak niejednokrotnie konsumencka kreatywność wymyka się spod kontroli. Przykładem może być firma Apple. Użytkownicy stworzyli oprogramowanie umożliwiające instalowanie aplikacji bez użycia oficjalnego serwisu iTunes. Szereg aplikacji niezgodnych z polityką firmy dostępnych jest na alternatywnej platformie dystrybucyjnej niezależnej od firmy Apple. Podobnie konsumenckie przeróbki konsoli Playstation firmy Sony pozwoliły na uzyskanie funkcjonalności niezaplanowanej przez producenta. Pozwala to na instalowanie na urządzeniu innych systemów operacyjnych, wykorzystanie wydajnego procesora Cell do wykonywania dowolnych obliczeń, łączenia kilku konsoli w celu utworzenia maszyny wieloprocesorowej czy też kopiowania zawartości płyt SACD, które jest niemożliwe do wykonania w żaden inny sposób [Wolny 2012, ss. 118–125].

Prosumpcja stymuluje rozwój produktów i usług, jest nastawiona na poszukiwanie nowych sposobów wykorzystania istniejących produktów, tworzenia ich lepszych wersji i wprowadzanie innowacji. Prosumenci stają się siłą napędową innowacyjności firm ukierunkowanych na wykorzystanie ich potencjału, uczestniczą w procesie ciągłego poszukiwania nowych rozwiązań. Dzięki innowacjom kreowanym przez prosumentów firmy mogą uzyskiwać przewagę konkurencyjną, zyskując rozwiązania pochodzące bezpośrednio od konsumentów i dostosowane do ich rzeczywistych oczekiwań.

Wykorzystanie crowdsourcingu w procesie innowacji

Koncepcja user-driven innovation podkreśla znaczenie wykorzystania wiedzy użytkowników w celu rozwijania nowych produktów, usług i wprowadzania in-

nowacyjnych rozwiązań. Podstawą innowacyjności jest odnalezienie i zrozumienie rzeczywistych potrzeb klientów i ich systematyczne angażowanie w proces innowacyjny. Popytowe podejście do tworzenia innowacji oznacza proces wykorzystywania przez przedsiębiorstwa wiedzy użytkowników. Wraz z rozwojem koncepcji Web 2.0, promującej idee otwartości, dzielenia się wiedzą i globalnego współdziałania, zdecydowanej zmianie uległo postrzeganie użytkownika sieci. Konieczność poprawy konkurencyjności zmusiła wiele przedsiębiorstw do sięgania nie tylko do potencjału intelektualnego pojedynczych osób, ale także całych społeczności internetowych. Crowdsourcing stał się coraz chętniej wdrażaną metodą pozyskiwania innowacji. Wykorzystanie mądrości tłumu w procesie innowacyjnym może przybierać różne formy ze względu na intensywność i kierunek współpracy danego przedsiębiorstwa ze społecznością wirtualną. Wyróżnić można różne modele działań crowdsourcingowych. Mogą one polegać na zbieraniu pomysłów i sugestii pochodzących od klientów skupionych wokół wirtualnej społeczności. Kolektywna mądrość tłumu może również zostać wykorzystana w procesach kreowania nowych produktów i rozwiązań. Celem jest wtedy nie tylko pozyskanie pomysłów, ale również uzyskanie konkretnego efektu, na przykład w postaci projektu nowego produktu. Społeczność może być też wykorzystana do oceny alternatywnych rozwiązań w postaci zgłoszonych pomysłów. Crowdsourcing może być wykorzystywany przez organizacje w formie jednorazowej akcji w celu poszukiwania rozwiązań konkretnego problemu, lub stałej współpracy z wirtualną, zaangażowaną w działania na rzecz firmy lub projektu społecznością. Realizacja idei otwartych innowacji z wykorzystaniem crowdsourcingu ma najczęściej charakter zadaniowy. Polega na zleceniu społeczności wirtualnej konkretnego, dokładnie zdefiniowanego zadania. Przykładem wykorzystania modelu zadaniowego w procesie otwartych innowacji może być firma Thredless. Jej sklep internetowy Trendless.com opiera swój model biznesowy właśnie o crowdsourcing. Klienci zgłaszają wzory nadruków, a następnie cała społeczność glosuje na te, które powinny zostać wydrukowane. Każdy zgłoszony projekt jest oceniany i komentowany przez skupioną wokół strony społeczność internetową. Projekty, które uzyskują najwyższe wyniki w głosowaniu, są analizowane w firmie. Najlepszy projekt jest wdrażany do produkcji i sprzedawany. Model zadaniowy jest wykorzystywany w procesie innowacyjnym m.in. przez Procter & Gamble, Kraft Foods czy Lego, które wykorzystują w tym celu własne platformy crowdsourcingowe

Zlecanie zadań społecznościom wirtualnym może odbywać się poprzez własną stronę internetową lub też przez platformy podmiotów pośredniczących. Przykładem takich platform mogą być: Idea Connection, Ideaken, Nine Sigma czy ReDesignMe. Pierwszym i pionierskim rozwiązaniem tego typu była platforma InnoCentive. Jest to przestrzeń otwarta do prezentowania własnych pomysłów i innowacji w odpowiedzi na problemy zgłoszone przez firmy. Firma opisując problem, wyznacza również gratyfikację za jego rozwiązanie. Rozwiąza-

nia proponowane przez użytkowników łączą w sobie kwestie biznesowe, ale też społeczne i środowiskowe. Wśród firm poszukujących inspiracji na platformie InnoCentive są: Booz Allen Hamilton, Eli Lilly & Company, Life Technologies, NASA, Nature Publishing Group, Popular Science, Procter & Gamble czy Roche.

Analogicznym rozwiązaniem jest uruchomiona przez MSLGROUP globalna platforma crowdsourcingowa The People's Lab. Platforma umożliwia podmiotom biznesowym szybkie, proste i atrakcyjne finansowo pozyskanie opinii, pomysłów i kreatywnych rozwiązań. Podobne funkcje spełnia platforma Sprinet.pl. Firmy mogą tam udostępnić swój profil, otwierając się na sugestie i nowe rozwiązania. Zadaniem platformy jest aktywizacja konsumentów i włączenie ich w działania innowacyjne, a także wykorzystanie ich wiedzy do rozwiązywania różnego rodzaju problemów. Platforma oferuje zestaw narzędzi, takich jak ankiety czy sondy internetowe, dzięki którym internauci łatwiej mogą dzielić się swoją wiedzą i pomysłami.

Crowdsourcing jest coraz bardziej popularną formą pozyskiwania pomysłów na innowacje. Wiele znanych firm angażuje swoich klientów w procesy innowacyjne, z powodzeniem wykorzystując ich potencjał i kreatywność. Przykładem może być IBM. Firma stworzyła program First of a Kind, którego celem było nawiązanie współpracy między naukowcami pracującymi dla organizacji a jej klientami, w celu opracowywania wspólnych rozwiązań dla różnych problemów [Chesbrough 2003, ss. 110–111]. Podobne praktyki były stosowane także przez BMW przy produkcji oprogramowania dla samochodów. Na swojej stronie internetowej firma zamieściła cyfrowy zestaw projektowy w celu zachęcenia klientów do przedstawiania pomysłów, które następnie przekształcono w wartościowe rozwiązania [Tapscott, Williams 2008, s. 190]. Przykładem angażowania konsumentów w procesy innowacyjne może być też przedsiębiorstwo John Fluevog Shoes, które projektuje i produkuje ekskluzywne obuwie. Pomysły produktów pochodzą od społeczności konsumenckiej, która przedstawia projekty do oceny, a najlepsze z nich kierowane są do produkcji [Tapscott, Williams 2008, s. 190]. Współpraca z wirtualną społecznością prosumencką przynosi wiele korzyści w postaci innowacyjnych rozwiązań, które są dopasowane do rzeczywistych potrzeb i oczekiwań konsumentów.

Klasyycznym przykładem wykorzystania tej formy angażowania odbiorców, jest projekt My Starbucks Idea. Największa na świecie sieć kawiarni uruchomiła portal internetowy, za pomocą którego jej klienci mogą zgłaszać swoje pomysły w trzech kategoriach: produkty, usługi i wymiar społeczno-gospodarczy. Firma dzięki temu zyskuje unikalną bazę pomysłów, dzięki której może zwiększać jakość usług. Jest to przykład nie tylko budowania relacji i promocji firmy, ale także skutecznego wykorzystania prosumentów w jej rozwoju. Użytkownicy portalu mogą zgłaszać innowacyjne pomysły, które ich zdaniem powinny zostać przez firmę wprowadzone. Wszystkie pomysły poddawane są pod głosowanie

i dyskutowane przez innych użytkowników. Na portalu stale dostępni są pracownicy firmy, którzy odpowiadają na pytania i pilnują, żeby cały proces przebiegał zgodnie z założeniami. Firma Starbucks stworzyła klientom możliwość dzielenia się pomysłami na innowacje, a także wyboru tych najciekawszych.

Na podobnej zasadzie, na polskim rynku, działa platforma internetowa Bank Pomysłów wdrożona przez Bank Zachodni WBK. Crowdsourcing wykorzystują także inne instytucje finansowe. Austriacki Commonwealth Bank uruchomił platformę internetową IdeaBank, która pozwala klientom na publikowanie innowacyjnych pomysłów i głosowanie na najlepsze z nich. Deutsche Bank poprzez obecność w mediach społecznościowych umożliwił klientom korporacyjnym publikowanie innowacyjnych pomysłów i głosowanie na najlepsze z nich, które zostaną wprowadzone. Natomiast rosyjski Sberbank uruchomił projekt angażujący klientów w tworzenie innowacyjnych rozwiązań poprzez zgłaszanie projektów w formie konkursów.

Strategia crowdsourcingu opiera się na założeniu, iż grupa posiada szerszą wiedzę niż jednostki. Coraz częściej źródłem nowatorskich pomysłów stają się klienci, będący aktywnymi użytkownikami globalnej sieci oraz członkami wirtualnych społeczności. Wykorzystanie kolektywnej inteligencji tłumu do generowania kreatywnych rozwiązań daje często lepsze rezultaty niż wykorzystanie wiedzy pojedynczych klientów. Platformy crowdsourcingowe umożliwiają partycypację osób posiadających unikalną wiedzę i potrafiących rozwiązywać trudne problemy, które tworzą społeczności posiadające duże zasoby kreatywności i kolektywną inteligencję. Konieczne jest jednak stworzenie optymalnych warunków do wykorzystania mądrości tłumu, która jest dla współczesnych przedsiębiorstw jednym z najistotniejszych źródeł innowacji.

Podsumowanie

Koncepcja popytowego podejścia do innowacji zakłada uznawanie użytkownika za innowatora i zaangażowanie go w proces innowacyjny. Innowacje pochodzące od klienta to wskazywane przez nich idee, koncepcje i różnego typu rozwiązania, dotyczące produktów usług i procesów. Ważnym źródłem innowacji dla współczesnych przedsiębiorstw są ich klienci, którzy poprzez ujawnianie swoich preferencji i potrzeb stanowią dla firm inspirację do wprowadzania zmian i tworzenia nowych rozwiązań, produktów czy usług. Kreowany przez nich popyt na innowacje stanowi istotną determinantę innowacyjności, a konsumenci stali się ważnym źródłem informacji dla podejmowania działalności innowacyjnej przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwo chcąc osiągnąć sukces, musi nauczyć się wykorzystywać wiedzę społeczeństwa sieciowego w procesie innowacyjnym. Techniki wychwytywania sygnałów z rynku i współpracy z konsumentami powinny stać się podstawą tworzenia strategii rozwoju i innowacyjności firm, gdyż sukces rynkowy odnoszą te przedsiębiorstwa, które wdrażają innowacje, angażując w ich rozwój konsumentów. Przytoczone przykłady wykorzystywania przez przedsiębior-

stwa wiedzy klientów i angażowania ich w procesy innowacyjne pokazują, że idea otwartych innowacji współtworzonych przez klientów jest szeroko stosowana w praktyce gospodarczej. Tendencji tej sprzyja przede wszystkim rozwój prosumpcji oraz wzrost aktywności i zaangażowania konsumentów, którzy są coraz bardziej świadomi swojej roli w relacjach z przedsiębiorstwem.

Bibliografia

- Chesbrough H.W. (2002), *The era of Open Innovation*, "MIT Sloan Management Review", Vol. 44, No. 3
- Chesbrough H. (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts.
- Chesbrough H.W. (2006), *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, Oxford University Press, New York.
- Hippel E. (2005), *Democratizing Innovation*, MIT Press, Boston Massachusetts.
- Kays J., Phillips-Han A. (2003), *Gatorade. The idea that launched an Industry*, "Explore and Research at the University of Florida", Vol. 8, No 1.
- Mierzejewska B. (2008), *Open Innovation – nowe podejście w procesach innowacji*, „E-mentor”, nr 2.
- Sakkab N. (2002), *Connect and Develop Complements Research and Develop at P&G*, „Research-Technology Management” 2002, nr 2.
- Tapscott D., Williams A.D. (2008), *Wikinomia: O globalnej współpracy, która zmienia wszystko*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Tapscott D. (2010), *Cyfrowa dorosłość. Jak pokolenie sieci zmienia nasz świat*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Wolny W. (2012), *Prosumpcja – konsumencka kreatywność w gospodarce elektronicznej*, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 88.

Tomasz Trojanowski
Akademia im. Jana Długosza w Częstochowie

Projektowanie działalności promocyjnej w koncepcji zrównoważonej

Designing Promotional Activity in the Concept of Sustainability

Abstract: The subject of the study includes issues related to the design of promotional activities in the concept of sustainability. Implementation of promotion requires proper preparation and planning. For this reason, one must first focus on designing appropriate promotional campaign in the company meeting the needs and requirements of the market. Particularly noteworthy is designing sustainable promotional activities of enterprises. In addition to the standard activities related to the preparation of promotional programs, sustainable mix promotion requires consideration of social and environmental aspects at the stage of designing and communicating marketing messages.

The first part of the article includes the objective of the study and presents the review of the literature from this area of knowledge. The further part of the article brings closer the meaning of sustainable marketing and indicates the instruments of sustainable mix promotion used in communication between an organization and the market participants. The essence of marketing planning is explained. The final part presents planning promotion mix actions in sustainable aspect. The means and forms of communication taking into account environmental and social issues are described. The final part of the article contains conclusion.

Key-words: sustainable marketing, sustainable promotion mix, enterprise, planning.

Wprowadzenie

Tematyka opracowania skupia się na planowaniu zrównoważonej promocji mix w działalności gospodarczej przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku lokalnym, regionalnym i krajowym. Inspiracją do podjęcia rozważań w niniejszej tematyce jest zrównoważony rozwój (*sustainability development*) jako koncepcja, która zakłada prowadzenie działalności gospodarczej z poszanowaniem środowiska naturalnego oraz uwzględnieniem aspektów społecznych przy jednoczesnym zapewnieniu celów finansowych przedsiębiorstwa.

Koncepcja zrównoważonego rozwoju wywodzi się z wielkiej, globalnej dyskusji, przeprowadzonej na forum ONZ, której podstawowym założeniem jest przede wszystkim ochrona środowiska naturalnego oraz zwrócenie uwagi na problemy społeczne współczesnego świata. Idee zrównoważonego rozwoju wpływają na politykę biznesową podmiotów gospodarczych, które chcąc być określane mianem zrównoważonych przedsiębiorstw, Powinny one w swojej działalności gospodarczej przestrzegać zasad i norm wyznaczonych przez zrównoważony rozwój.

Celem niniejszego opracowania jest przybliżenie istoty oraz znaczenia zrównoważonej promocji mix i określenie sposobów planowania i projektowania lokalnych, regionalnych oraz krajowych zrównoważonych przedsięwzięć promocyjnych w zrównoważonej działalności marketingowej przedsiębiorstw. Osiągnięcie zaprezentowanego celu umożliwił przegląd literatury z zakresu podjętej tematyki. W wyniku przeprowadzonych studiów literaturowych należy stwierdzić, że zrównoważony marketing, w tym zrównoważona promocja mix, jest nowym nurtem wiedzy wywodzącej się z koncepcji zrównoważonego rozwoju. Przegląd literatury z zakresu zrównoważonego marketingu i zrównoważonej promocji mix wskazuje na małą liczbę opracowań z tego obszaru wiedzy. Do głównych autorów zajmujących się zagadnieniami zrównoważonego marketingu należy zaliczyć między innymi F. Belza i K. Peattiego [*Sustainability Marketing. A Global Perspective* 2010], D. Martina i J. Schoutena [*Sustainable Marketing* 2012], D. Kadirova [*Sustainability marketing systems* 2010], K. Leitner [*Balanced sustainability marketing* 2010] i D. Fullera [*Sustainable Marketing, Managerial–Ecological Issues* 1999]. Z grona polskich autorów należy wymienić A. Pabiana [*Zrównoważony marketing na rynku przedsiębiorstw* 2012; *Marketing w koncepcji sustainability* 2010] i T. Trojanowskiego [*Aspects of sustainable management of marketing activities* 2013; *Zrównoważona komunikacja marketingowa* 2013].

Ważną rolę w zrównoważonym funkcjonowaniu przedsiębiorstw produkcyjnych, produkcyjno-handlowych i usługowych pełnią zrównoważone instrumenty promocji mix, stosowane na rynkach lokalnych i regionalnych oraz na rynku krajowym, do których zalicza się reklamę, marketing bezpośredni, promocję sprzedaży, sprzedaż osobistą oraz public relations.

Promocja mix w zrównoważonym marketingu

Podając rozważania na temat planowania działalności promocyjnej w koncepcji zrównoważonej, należy wyjaśnić istotę i znaczenie zrównoważonego marketingu, z którego wywodzi się promocja mix. Inspiracją do podjęcia zrównoważonych działań marketingowych, w tym także promocyjnych, stał się zrównoważony rozwój, który zapoczątkował tworzenie nowego nurtu, zwanego *sustainability marketing*. Przedstawiony wcześniej dorobek literaturowy w dziedzinie zrównoważonego marketingu, zarówno krajowy, jak i zagraniczny, wskazuje na niewielką liczbę opracowań z tego zakresu wiedzy. Przedstawiony stan piśmiennictwa naukowego daje podstawy do stwierdzenia, że *sustainability science* jest młodym, kształtującym się obszarem wiedzy [Pabian 2013, s. 12].

Szczególną rolę w rozwoju zrównoważonego marketingu ma zrównoważony rozwój. B. Emery wyraża pogląd, że jeżeli społeczeństwa będą żyć zgodnie z ideą zrównoważonego rozwoju, to doświadczą pewnego rodzaju zmian, szczególnie jako konsumenci. Przyjęcie koncepcji zrównoważonego rozwoju przez przedsiębiorstwa będzie miało dla nich kluczowe znaczenie w najbliższej dekadzie. Autor twierdzi dalej, że marketing nie może ignorować wyzwań stawianych przez ideę zrównoważonego rozwoju. Według autora niektórzy wciąż sądzą, że marketing stoi w sprzeczności ze zrównoważonym rozwojem. Jest to często spotykane założenie, że marketing i zrównoważony rozwój stoją w konflikcie interesów ze względu na to, że marketing dotyczy sprzedaży, a idea zrównoważonego rozwoju dotyczy mniejszej konsumpcji. Według autora zrównoważony marketing nie jest nowym rodzajem marketingu czy jego pochodną. Marketing w koncepcji zrównoważonej musi stać się nowym nurtem marketingowym, ponieważ tradycyjny marketing nie ma już nic do zaoferowania i nie posiada żadnych alternatyw [Emery 2012, s. 5]. Do grona autorów zajmujących się obszarem zrównoważonego marketingu należy zaliczyć F. Belza. Autor twierdzi, że zrównoważony marketing ma na celu zaspokoić potrzeby i oczekiwania klientów z poszanowaniem społecznych i ekologicznych kryteriów oraz celów organizacji. Oznacza to budowanie i utrzymywanie zrównoważonych relacji z klientami, otoczeniem społecznym i otoczeniem środowiskowym. [Belz 2006, ss. 139–144] Rozbudowaną definicję zrównoważonego marketingu podaje D. Fuller. Autor wyraża nieco inny pogląd na temat istoty i znaczenia zrównoważonego marketingu. Według autora zrównoważony marketing jest definiowany jako proces planowania, wdrażania i kontroli rozwoju, cen, promocji i dystrybucji produktów w sposób, który spełnia trzy następujące kryteria: [Fuller 1999, s. 4]

- a. potrzeby klientów są spełnione,
- b. cele organizacyjne zostały osiągnięte,
- c. proces jest kompatybilny z ekosystemem.

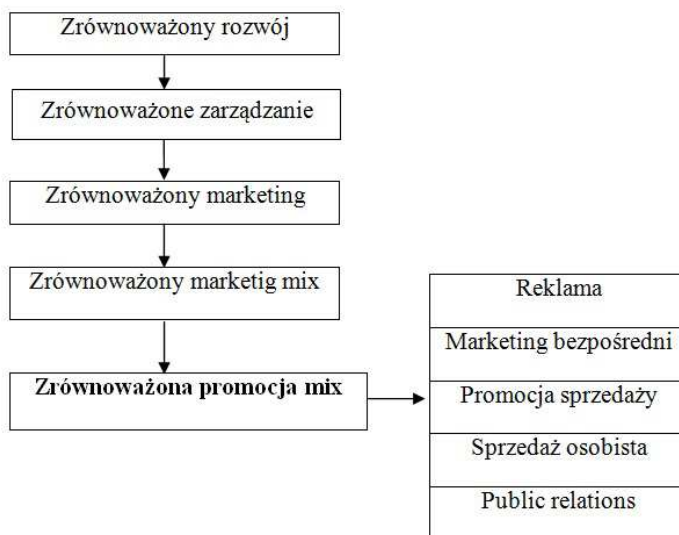
Dokonując przeglądu definicji zrównoważonego marketingu, należy zwrócić także uwagę na literaturę polskojęzyczną. W polskim tłumaczeniu książki *Marketing. Wprowadzenie* autorstwa G. Armstronga i P. Kotlera zawarto następujące

pojęcie zrównoważonego marketingu: „marketing odpowiedzialny społecznie, prowadzony z poszanowaniem środowiska naturalnego, który zaspokaja bieżące potrzeby konsumentów i przedsiębiorstw, zachowując jednocześnie lub nawet poprawiając zdolność następnych pokoleń do zaspokojenia ich potrzeb w przyszłości” [Armstrong, Kotler 2012, s. 709].

Z przedstawionych definicji wynika jednoznaczny przekaz, który nakierowany jest na poszanowanie środowiska naturalnego i aspektów społecznych podczas prowadzenia działalności gospodarczej przez przedsiębiorstwa.

Zrównoważony marketing przedsiębiorstw nie może być realizowany bez jednego z ważniejszych obszarów marketingu, jakim jest marketing mix, nazywany także kompozycją marketingową lub krócej „4P”, którą tworzą: produkt (*product*), cena (*price*) oraz dystrybucja (*place*) i promocja (*promotion*). Promocja mix stanowi czwarty składnik zrównoważonego marketingu mix. Zadaniem promocji jest skuteczne komunikowanie potencjalnym odbiorcom oferty produktowej lub usługowej. Promocja jest także sposobem komunikowania się samego przedsiębiorstwa z otoczeniem. Mix promocyjny składa się z pięciu elementów, które tworzą: reklama, marketing bezpośredni, sprzedaż osobista, promocja sprzedaży oraz public relations [Trojanowski 2010, s. 16]. D. Martin i J. Schouten definiują promocję mix w aspekcie zrównoważonym jako „zrównoważone wiadomości komunikacji marketingowej i mediów skierowanych do każdego z zainteresowanych stron danej organizacji w celu osiągnięcia celów marketingowych i zrównoważonego rozwoju organizacji” [Martin, Schouten 2012, s. 185]. Ze względu na praktyczny brak definicji zrównoważonej promocji mix, autor podjął próbę samodzielnego zdefiniowania tego pojęcia. *Istota zrównoważonej promocji mix polega na zrównoważonym wykorzystywaniu instrumentów promocyjnych w odniesieniu do uczestników rynku, przy jednoczesnym kształtowaniu świadomości i wrażliwości społecznej oraz ekologicznej odbiorców komunikatów promocyjnych.* Z przedstawionej definicji wynika, że składowe promocji mix, a więc reklama, marketing bezpośredni, promocja sprzedaży, sprzedaż osobista i public relations, wykorzystywane w komunikacji marketingowej przedsiębiorstwa z otoczeniem, powinny już na etapie planowania kampanii promocyjnych zakładać wdrożenie takich form i środków, które będą uwzględniały aspekty społeczne i ekologiczne.

Punktem wyjścia do projektowania wszelkich działań promocyjnych przedsiębiorstwa w aspekcie zrównoważonym na rynku lokalnym, regionalnym czy krajowym jest zrównoważony rozwój. Na rysunku 1 zaprezentowano instrumenty zrównoważonej promocji mix.

Rysunek 1. Składowe zrównoważonej promocji mix

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawiony rysunek, oprócz elementów promocji mix, wskazuje także miejsce zrównoważonej promocji mix w obszarze zrównoważonego rozwoju. Z prezentacji graficznej wynika także, że aby przedsięwzięcia promocyjne organizacji mogłyby być określane jako zrównoważone, przedsiębiorstwo musi realizować zrównoważony marketing mix we wszystkich pozostałych obszarach (produkt, cena, dystrybucja). Z kolei zrównoważony marketing mix jest częścią zrównoważonego marketingu organizacji. Pominięcie jednego z przedstawionych etapów spowoduje, że promocyjne komunikaty marketingowe kierowane do uczestników lokalnego lub regionalnego rynku nie będą mogły być określane mianem zrównoważonych.

Istota i znaczenie planowania marketingowego

Powszechnie znane funkcje zarządzania, obejmujące planowanie, organizowanie, przewodzenie i motywowanie personelu pracowniczego oraz kontrolę, znajdują nie tylko zastosowanie w działalności produkcyjnej przedsiębiorstw, ale także z powodzeniem mogą być realizowane w działalności promocyjnej. W celu zapewnienia skutecznego i efektywnego oddziaływania komunikatów promocyjnych na uczestników rynku konieczne jest nadanie odpowiedniej formy organizacyjnej temu przedsięwzięciu. Planowanie zrównoważonej działalności

promocyjnej polega na zdefiniowaniu celów tej działalności oraz ustaleniu najefektywniejszych sposobów ich osiągnięcia.

E. Pająk stwierdza, że określenie celów i planowanie jest kluczową funkcją zarządzania, ponieważ stan faktyczny realizacji celu z planem umożliwia stwierdzenie ewentualnych rozbieżności i podjęcie działań korygujących. Co za tym idzie, można stwierdzić, iż istnienie planu umożliwia sterowanie produkcją [Pająk 2006, s. 23]. K. Krzakiewicz podkreśla, że planowanie ma dwa kluczowe aspekty: antycypacyjny, czyli plan jako projekt oraz schematyczny, czyli plan jako streszczenie. „Planowanie antycypacyjne i schematyczne staje się szczególnie istotne wraz z postępującą złożonością i dynamiką otoczenia. Może ono zostać ocenione jako tym bardziej złożone i dynamiczne, im zadanie do zrealizowania jest gorzej zdefiniowane, ograniczenia silniej wpływają na wymagane działania, różne cele powinny być realizowane równocześnie i na dodatek być wzajemnie konkurencyjne. Planowanie staje się wówczas nie tyle rutynowym przedsięwzięciem, ile metodą rozwiązania problemu nieokreśloności działania. Wraz z powtarzalnością sytuacji potrzeba planowania zaczyna wygasać” [Krzakiewicz 2006, s. 32]. Plan jest więc zarówno projektem, jak i streszczeniem, które prowadzi do osiągnięcia zamierzonych celów.

A Pabian stwierdza, że właściwie przygotowany plan zrównoważonego marketingu odpowiada na następujące pytania: co trzeba wykonać w tej sferze? Kto ma to wykonać? Jak to ma być wykonane? Kiedy to wykonać? Gdzie to wykonać? Co będzie potrzebne do prawidłowej realizacji (dodatkowe zasoby, pieniądze itp.)? [Pabian 2011, s. 258]. Tak sformułowane pytania można również postawić przed podjęciem zrównoważonych działań promocyjnych, kierowanych na wybrany rynek lokalny czy regionalny.

Planowanie i projektowanie promocji mix w aspekcie zrównoważonym

Prowadząc rozważania na temat planowania zrównoważonej promocji mix, należy mieć na uwadze główną ideę tego działania, a mianowicie uwzględnienie aspektów społecznych i ekologicznych, które powinny towarzyszyć przekazom promocyjnym. Zrównoważona promocja mix minimalizuje koszty związane np. z przygotowaniem kampanii reklamowych. Programy promocyjne, w tym reklamowe oraz promocje sprzedaży, pochłaniają znaczące środki finansowe na ich przygotowanie i wdrożenie, co w konsekwencji przekłada się na wyższe ceny produktów. G. Armstrong i P. Kotler twierdzą, że ceny niektórych kosmetyków, środków piorących i produktów toaletowych zawierają w sobie koszty promocji i opakowania, stanowiące co najmniej czterdzieści procent ceny producenta [Armstrong, Kotler 2012, s. 712]. Reklama, jako główny składnik promocji mix, budzi pewne zastrzeżenia. Producenci dóbr i usług w swoich kampaniach reklamowych w sposób atrakcyjny prezentują produkty, używając socjotechniki, co sprawia, że potencjalni nabywcy podejmują decyzje o zakupie. Producenci powinni jednak pamiętać, że reklamowane produkty lub usługi muszą być w jak

najlepszym porządku. Reklama nie powinna być narzędziem do „wypchnięcia” produktu z fabryki na rynek. Zadaniem opisywanej formy promocji powinno być raczej pobudzenie sprzedaży produktu lub przypomnienie o jego istnieniu, wskazując na cechy użytkowania. Promocja sprzedaży to drugi obok reklamy instrument miksu promocyjnego, który uważany jest za najbardziej skuteczną formę promocji. Polega na bezpośrednim kontakcie sprzedającego z potencjalnym nabywcą. Podczas rozmowy handlowej dochodzi do prezentacji oferty produktowej lub usługowej, w wyniku której zazwyczaj następuje zawarcie transakcji kupna – sprzedaży. Sprzedawcy są wyszkoleni w zakresie skutecznej sprzedaży i wiedzą, w jaki sposób nakłonić swojego rozmówcę do zakupu produktu lub usługi. Stosowanie agresywnych technik sprzedaży nie jest najlepszym rozwiązaniem dla przedsiębiorstwa. Przynosi ono jednorazowe korzyści, lecz w dłuższym okresie nie prowadzi do budowania pozytywnych relacji z klientem. Organizacja zamiast kształtować pozytywny wizerunek i relacje z nabywcami, odniesie efekt odwrotny od zamierzonego.

Na etapie projektowania zrównoważonej działalności promocyjnej należy uwzględnić wykorzystanie takich form przekazu marketingowego, które w najwyższym stopniu będą sprzyjały środowisku naturalnemu i uwzględniały aspekt społeczny. Popularnym sposobem komunikowania się przedsiębiorstwa z uczestnikami rynku lokalnego, regionalnego i krajowego jest wykorzystanie mediów (prasy, radia, telewizji, internetu). Oprócz dużej efektywności i wielu zalet wymienionych środków przekazu, istnieje też ich negatywny wpływ na stan środowiska naturalnego i oddziaływania na społeczeństwo, należy je wcześniej zauważyć i przeanalizować. Wykorzystanie przedstawionych mediów nie jest obojętne dla społeczeństwa i stanu środowiska naturalnego. W przypadku prasy podstawowym surowcem jest papier. Pozyskiwanie drewna do produkcji prasowych nośników treści marketingowych powoduje zmniejszenie obszarów leśnych i wpływa na zachwianie naturalnego ekosystemu. W procesach produkcji papierowych nośników komunikatów promocyjnych oprócz papieru wykorzystuje się także farby drukarskie, które poprzez swoje właściwości chemiczne mogą szkodzić personelowi pracującemu w drukarniach. Przemysł papierniczy i drukarski oprócz surowców potrzebnych do produkcji wykorzystuje energię zasilającą maszyny i urządzenia, wodę i inne środki, korzysta z różnego rodzaju środków transportu i magazynowania [Trojanowski 2013, s. 35].

Postęp techniczno–technologiczny oraz informatyczny przyczynił się do przekazywania treści marketingowych z wykorzystaniem mediów elektronicznych. Lokalne radio, regionalna lub krajowa telewizja oraz internet stały się popularnymi i powszechnymi środkami komunikacji. Pomimo wielu zalet elektronicznych mediów komunikacji analizowane środki przekazu charakteryzują się wysokimi wymaganiem w zakresie sprzętu potrzebnego do emisji treści marketingowych. Zaawansowane urządzenia technologiczne wymagają dużych nakładów finansowych na ich zakup. Rozwój technologii w branży elektronicznej umożliwił masową pro-

dukcję odbiorników radiowych i telewizyjnych, co przyczynia się do zwiększonego zapotrzebowania światowych producentów w tej branży na surowce potrzebne do ich wytworzenia, komponenty i inne materiały. Masowa eksploatacja zasobów naturalnych, zapotrzebowanie na energię i urządzenia potrzebne do wytworzenia odbiorników, a także wykorzystywanie taniej siły roboczej stoi w sprzeczności z zasadami zrównoważonego rozwoju, w tym zrównoważonego marketingu [Trojanowski 2013, s. 36]

Zakończenie

Planowanie zrównoważonych przedsięwzięć promocyjnych jest nowym nurtem w działalności marketingowej przedsiębiorstw. Dotyczy on zarówno przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku globalnym, międzynarodowym czy krajowym oraz w ujęciu węższym, obejmującym rynki lokalne i regionalne.

Projektowanie i wdrożenie programów promocyjnych z uwzględnieniem aspektów społecznych i środowiskowych spowoduje zwiększenie szans na osiągnięcie zakładanych celów tej działalności. Współczesne społeczeństwa coraz bardziej są świadome potrzeby ochrony ekosystemu naszej planety i stają się wyczulone na niesprawiedliwości społeczne. Podkreślenie lub zasygnalizowanie w zrównoważonych komunikatach promocyjnych tych kwestii z pewnością zostanie zauważone przez społeczność lokalną i regionalną. Wśród odbiorców komunikatów promocyjnych znajdują się osoby, którym nie jest obojętny stan środowiska naturalnego, nieszczelnie lasów, emisja do atmosfery szkodliwych gazów i substancji, a pod względem społecznym bieda, wyzysk, bezrobocie, głód czy rozwarstwienie społeczne. Szczególnie społeczność lokalna czy regionalna powinna być wyczulana na niewłaściwe postępowanie podmiotów gospodarczych, funkcjonujących na ich obszarze zamieszkania.

Treści zawarte w przekazach marketingowych mają między innymi za zadanie *informować* nabywców o proekologicznej i prospołecznej aktywności przedsiębiorstwa. Formy i środki zrównoważonej promocji *nakłaniają* także klientów do dokonywania zakupów proekologicznych i prospołecznych produktów. Za pomocą stosowanych form zrównoważonej komunikacji marketingowej organizacje *przypominają* uczestnikom rynku o możliwościach udziału w różnego rodzaju akcjach i kampaniach prospołecznych i prośrodowiskowych. Przekazy promocyjne w koncepcji zrównoważonej *wzmacniają* reakcje rynku, wskazując rozmiary i zakres krajowych, regionalnych i lokalnych zagrożeń.

Bibliografia

- Armstrong G., Kotler P. (2012), *Marketing wprowadzenie*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Belz F. (2006), *Marketing in the 21st Century*, „Business Strategy and the Environment”, 15 (3).
- Emery B. (2012), *Sustainable marketing*, Pearson, Edinburgh.

- Fuller D. (1999), *Sustainable marketing. Managerial–ecological issues*, SAGE, California.
- Krzakiewicz K. (2006), *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Martin D. Schouten J. (2012), *Sustainable marketing*, Prentice Hall, New Jersey.
- Pabian A. (2011), *Zrównoważony marketing nowym wyzwaniem dla personelu kierowniczego polskich przedsiębiorstw* [w:] Pabian A. (red), *Zarządzanie działalnością marketingową w skali krajowej, międzynarodowej i globalnej*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Pabian A. (2013), *Działalność promocyjna w koncepcji sustainability*, „Marketing i Rynek“, nr 8.
- Pająk E. (2006), *Zarządzanie produkcją*, WN PWN, Warszawa.
- Trojanowski T. (2010), *International promotion mix*. [w:] A. Pabian (red.), *Zintegrowana działalność promocyjna na rynkach krajowych i międzynarodowych*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Trojanowski T. (2013), *Zrównoważona komunikacja marketingowa*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 10.

Maja Żychlewicz
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

Komunikacja działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu a kreowanie wizerunku firmy przez polskie przedsiębiorstwa

**Communication Activities in the Field of Corporate Social Responsibility
and Creating the Image of the Company**

Abstract: The article is based on the domestic and foreign literature, case studies and the results of recent research on the communication of CSR in Poland. Analysis of the benefits to be gained from having a good reputation in the market motivates us to seek and take actions that allow you to build an image of socially responsible companies. Corporate identity is one of the most frequently cited strategic objectives of socially responsible companies. This can be achieved through constant communication between the company and its stakeholders. The hypothesis of this paper is that an adequate communication of CSR is an essential step in creating the image of a socially responsible company. The aim of this paper is to identify the optimal way to achieve this, a presentation and an indication of the actual state of the most common mistakes in Polish business practice.

Key-words: Corporate Social Responsibility, company image, communication between the company and the environment, communication between the company and the environment, stakeholders.

Wprowadzenie

Prezentowany artykuł powstał w oparciu o krajową i zagraniczną literaturę przedmiotu, studia przypadków oraz wyniki najnowszych badań dotyczących

komunikacji na temat społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. CSR – Corporate Social Responsibility) w Polsce. Analiza korzyści, jakie można osiągnąć z posiadania dobrej reputacji na rynku, motywuje do poszukiwania i podejmowania działań, które umożliwiają budowanie obrazu społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa. Kreowanie wizerunku firmy jest jednym z najczęściej wskazywanych celów strategicznych firm społecznie odpowiedzialnych, a dobry wizerunek jedną z najczęściej oczekiwanych korzyści z wdrażania tej koncepcji. Cel ten można osiągnąć dzięki ciągłej komunikacji między firmą a jej interesariuszami. Autorka artykułu stawia hipotezę, że komunikacja działań z zakresu CSR jest ważnym elementem kształtowania pozytywnego wizerunku firmy. Celem artykułu jest wskazanie optymalnych dróg osiągnięcia tego celu, prezentacja rzeczywistego stanu oraz wskazanie błędów popełnianych w rzeczywistości gospodarczej.

W dzisiejszym świecie osiągnięcie sukcesu na rynku jest coraz trudniejsze. Wraz z nasyconiem rynku zaostrza się również konkurencja i rosną wymagania klientów. Oprócz dotychczas cenionych wartości produktowych liczy się fakt, czy firma bierze odpowiedzialność za swój wpływ na społeczeństwo czy środowisko. Konsumenci zasypywani są kolorowymi tabloidami, plakatami, banerami i innymi formami promocji. Fakt ten powoduje, iż współcześnie sama reklama nie daje zamierzonych efektów w dążeniu do osiągnięcia podstawowego celu przedsiębiorstwa – maksymalizacji zysków. W dzisiejszych czasach dla potencjalnego nabywcy liczy się także sposób, w jaki ten cel jest osiągany. W tym właśnie zakresie nieocenioną rolę pełni proces kształtowania wizerunku jednostki społecznie odpowiedzialnej i komunikowania tego stanu interesariuszom firmy [Suka 2014, s. 389].

Spółeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce

Jak podaje H. Zboron [2011, s. 32], w literaturze przedmiotu widoczny jest trojaki stosunek autorów do pojęcia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw: CSR jako zbyteczność, CSR jako narzędzie public relations oraz CSR jako filantropia. Zauważono jednak odrębne podejście do rozumienia tej koncepcji, którego istotę odzwierciedlają regulacje Unii Europejskiej [Rybak 2004, ss. 88–91].

Jego zwolennicy postrzegają koncepcję CSR przez pryzmat strategiczności podejmowanych w jej ramach działań [Bartkowiek, Koszel 2013, s. 301]. W tym kontekście wdrażanie rozwiązań społecznie odpowiedzialnych w przedsiębiorstwie nie jest przypadkową akcją promocyjną, filantropią, ani narzędziem generującym straty dla firmy, a przemyślaną strategią, która przy jednoczesnym świadomym dzieleniu się zasobami przedsiębiorstwa pozwala zyskiwać korzyści zarówno niematerialne, jak i materialne [Dębski 2014].

Zdaniem autorki referatu społeczna odpowiedzialność biznesu jest strategią podejmowania działań społecznie odpowiedzialnych, spójną ze strategią biznesową przedsiębiorstwa, uwzględniającą otoczenie firmy i jego oczekiwania, nakierowaną na poprawę kondycji społeczeństwa i czystości środowiska [Preidulena

2014]. Należy wspomnieć, iż strategia ta powinna składać się z kilku etapów jej realizacji. Po pierwsze powinna zawierać zarówno etap jej przygotowań w celu uwzględnienia oczekiwań interesariuszy firmy, jego realizację, jak i komunikowanie o podejmowanych działaniach zainteresowanym. Wydaje się więc, iż budowanie wizerunku przedsiębiorstwa za pomocą komunikacji CSR jest możliwe dzięki posiadaniu sprawnej i przemyślanej koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu.

Komunikowanie o działaniach z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu

Komunikowanie o działaniach przedsiębiorstwa w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu jest, a przynajmniej w każdym przypadku powinno być, jednym z etapów przewidzianych w strategii CSR. Nadrzędnym argumentem jest fakt, że wywiera ono ogromny wpływ na kształtowanie wizerunku jednostki w oczach klienta. Należy podkreślić, że jest procesem niezwykle istotnym, lecz w rzeczywistości gospodarczej niestety dość rzadko docenianym.

Nie ma jednoznacznej odpowiedzi, dlaczego firmy nie decydują się na komunikowanie odpowiedzialnych działań otoczeniu jednostki oraz jeżeli już komunikują, dlaczego robią to w sposób nieprzemyślane. W literaturze przedmiotu znaleźć można następujące argumenty: niektórzy twierdzą, iż byłoby to odebrane jako chwalenie się, inni że jest to prymitywny chwyt marketingowy czy oczywista cecha współczesnych przedsiębiorstw, więc śmiesznym byłoby mówienie o tym na forum. Jednak wyniki najnowszych badań podważają wszystkie te argumenty i jednoznacznie wskazują na potrzebę komunikacji CSR zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym interesariuszom jednostki.

Proces ten, jak każde działanie podjęte w przedsiębiorstwie, powinien być odpowiednio przygotowany, z uwzględnieniem optymalnych narzędzi dialogu. Istnieje wiele dróg dostarczania otoczeniu określonych informacji – wybór odpowiedniej metody zależy od tego, kto ma być odbiorcą wiadomości. Dla przykładu, można wyróżnić następujące narzędzia komunikowania na temat CSR: nalepki na opakowaniach produktów, kontakty z prasą/mediami, publikacje w biuletynach, tworzenie raportów, plakatów, ulotek, broszur, publikowanie informacji na stronach internetowych oraz zwyczajny przekaz ustny czy udział w konkursach CSR oraz konferencjach poświęconych tej tematyce.

Sprawnie opracowany proces komunikacji pozwala wypracować szereg korzyści dla przedsiębiorstwa. Efektywne komunikowanie z otoczeniem może mieć bezpośredni, pozytywny wpływ na ostateczne wyniki firmy, w szczególności – zapewniając szansę na otwarcie nowych możliwości w interesach, pomaga zapewnić wyższy poziom satysfakcji klienta i jego lojalności wobec produktów firmy, wzmacnia zaangażowanie i efektywność pracowników, zapewnia lepsze stosunki z lokalną społecznością i władzami publicznymi oraz stopniowo ograni-

cza niektóre koszty i co najważniejsze – pomaga w poprawie wizerunku firmy, marki i produktu.

Spółecznie odpowiedzialny wizerunek przedsiębiorstwa

W ujęciu teoretycznym wizerunek jest pojęciem szerokim. Jak wskazuje P. Andrzejewski i W. Kot [2006, s. 25], wyróżnić należy kilka jego rodzajów: wizerunek marki/produktu, wizerunek grupy produktów, wizerunek organizacji, wizerunek oferty marketingowej, wizerunek branży i wreszcie wizerunek przedsiębiorstwa. J. Suska [2014, s. 391] określa wizerunek przedsiębiorstwa jako sposób, w jaki ludzie postrzegają daną firmę na wszystkich płaszczyznach jej działania. Inną definicję odnaleźć można w pracy W. Budzyńskiego [2003, s. 74], gdzie autor określa ten termin jako obraz firmy wśród ludzi, którzy się z nim spotykają. Jako subiektywne wyobrażenie o organizacji postrzega to pojęcie J. Altkorn [1999, s. 12]. Autor podkreśla, iż wizerunek jest wrażeniem całościowym, powstającym na tle kontaktu z jakimś obrazem.

Z wyżej przytoczonych definicji wywnioskować należy kilka cech charakteryzujących omawiane pojęcie. Po pierwsze wizerunek przedsiębiorstwa jest terminem dynamicznym. Oznacza to, że jednostka może zmieniać swoją tożsamość, obierać różne kierunki działania. Kolejną cechą jest możliwość odmiennego postrzegania firmy przez różne grupy odbiorców. Ponadto wizerunek przedsiębiorstwa rozumiany jest znacznie szerzej niż jako nazwa, logo czy elementy identyfikacji. Termin ten należy utożsamiać zarówno z treścią, jak i formą komunikatów. Należy również pamiętać, iż „wizerunek jest dla wszystkich najbardziej satysfakcjonujący wtedy, gdy jest solidnie zakorzeniony w rzeczywistości”, co oznacza, że informacje podawane do jego kreowania powinny być prawdziwe [Davis 2005, s. 26].

Image firmy tworzy zasób opisujących ją informacji, znajdujących się wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa. Można powiedzieć, iż jest to zestaw cech i wartości, które mogą w znaczącym stopniu wspierać jednostkę w walce konkurencyjnej. Fakt ten wskazuje na potrzebę dbałości o odpowiedni wizerunek firmy. Należy wspomnieć, iż wizerunek przedsiębiorstwa można zaprojektować, a następnie opracować sposób przybliżania się do niego. Wizerunek firmy jest wtedy wartościowy, gdy jest jak najbardziej dopasowany do strategii biznesu [Anagram 2013].

Z tego względu w rzeczywistości gospodarczej można wyróżnić grupy firm o różnych wizerunkach. Przykładem firm społecznie odpowiedzialnych są Browar Żywiec czy firma Danone. Jednostki te swój wizerunek zawdzięczają odpowiedniej komunikacji działań z zakresu CSR. Firmy te są najczęściej wskazywanymi przedsiębiorstwami społecznie odpowiedzialnymi w grupie dorosłych Polaków [Gadomska-Dzięcioł, Stankiewicz, Pezda 2012, s. 6].

Zarówno Browar Żywiec, jak i Danone są organizatorami i sponsorami imprez kulturalnych i sportowych. Ponadto znane są z najnowocześniejszych tech-

nologii, które dbają o wysoką jakość produktów. Browar Żywiec troszczy się także o odpowiednią kulturę spożycia piwa. Bierze udział w kampaniach informujących, iż alkohol jest szkodliwy dla zdrowia. Ponadto jednostka włącza się czynnie do akcji, której celem jest informowanie o negatywnych skutkach jazdy pod wpływem alkoholu i spożywania alkoholu przez nieletnich. Firma Danone natomiast promuje zdrowy tryb życia zarówno u dzieci, jak i dorosłych. Należy podkreślić więc, że przedsiębiorstwa kształtują obraz firmy odpowiedzialnej społecznie i taki właśnie wizerunek posiadają [Grupa Żywiec 2012].

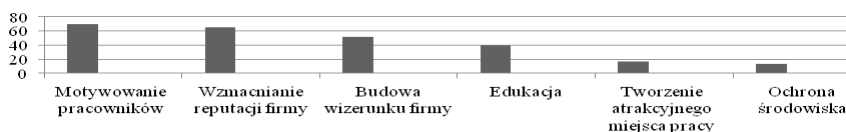
Rola klienta w kształtowaniu wizerunku przedsiębiorstwa za pomocą komunikacji na temat społecznej odpowiedzialności jednostki

Liczba przedsiębiorstw, które zaczynają interesować się społeczną odpowiedzialnością, w Polsce rośnie. Nie oznacza to jednak, że towarzyszy temu sprawnie zaprojektowana komunikacja. Firmy, które to zrozumiały, już dziś mogą cieszyć się zaufaniem i wysoką rozpoznawalnością swojej marki w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu [Gadomska–Dzięcioł, Stankiewicz, Pezda 2012, s. 6]. Wcześniej zaprezentowane sylwetki społecznie odpowiedzialnych przedsiębiorstw są właśnie znane dzięki odpowiedniej komunikacji firmy z otoczeniem. Samo bycie odpowiedzialnym nie wystarczy, aby właśnie w taki sposób firma była odbierana.

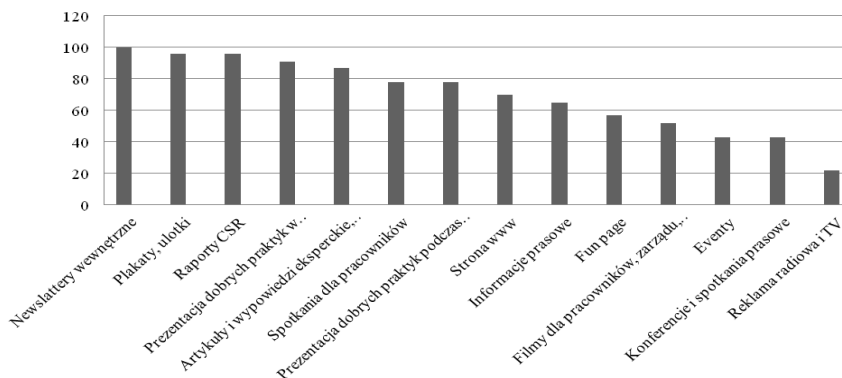
Niestety w polskim biznesie fakt ten jest często pomijany. Jak wskazuje badanie – „Komunikacja działań CSR w Polsce”, osoby odpowiedzialne za wdrażanie koncepcji społecznej odpowiedzialności nie skupiają się wyłącznie na realizacji tych działań, w małym stopniu zwracając uwagę na proces informowania o prospołecznych czy proekologicznych poczynaniach firmy [Gadomska–Dzięcioł, Stankiewicz, Pezda 2012, s. 5].

Wcześniej przytoczone badanie wykazało, że wszystkie firmy społecznie odpowiedzialne w Polsce jednogłośnie twierdzą, iż informują o swoich społecznie odpowiedzialnych poczynaniach interesariuszy. Jest to pozytywna deklaracja, jednak wnikliwa analiza wyników badania pozwala wysnuć kilka niepokojących wniosków.

Na wykresie 1 zaprezentowano deklaracje przedsiębiorców dotyczące strategicznych celów CSR. Wykres 2 natomiast pokazuje najczęściej wykorzystywane przez firmy kanały przekazywania komunikacji na temat działalności firmy.

Wykres 1. Strategiczne cele CSR podejmowane przez polskie firmy

Źródło: [Gadomska–Dzięcioł, Stankiewicz, Pezda 2012, s. 12].

Wykres 2. Narzędzia komunikacji stosowane do informowania na temat działań CSR w polskich firmach

Źródło: [Gadomska–Dzięcioł, Stankiewicz, Pezda 2012, s. 15].

Nadrzędnym wnioskiem do celów referatu jest fakt, że polskie firmy jako najważniejszą grupę odbiorców informacji na temat prospołecznych czy proekologicznych działań firmy uważają pracowników jednostki. Owszem ta grupa interesariuszy jest ważnym pionem przedsiębiorstwa, który poprzez dalsze przekazywanie informacji może wspomagać pośrednio kształtowanie wizerunku jednostki. Należy jednak podkreślić, iż odbiorcą, który w sposób bezpośredni kształtuje swoje wyobrażenie o firmie, dzięki posiadanym wiadomościom na jej temat, jest konsument. Z tego względu właśnie klient powinien być głównym odbiorcą komunikacji z zakresu CSR. Kształtowanie wizerunku jednostki społecznie odpowiedzialnej w oczach konsumenta wpływa na decyzje zakupowe, co jest ważną przesłanką świadczącą o roli klienta w procesie komunikacji społecznej odpowiedzialności.

Najczęściej wykorzystywanym narzędziem informowania okazały się być – gazetki, newslettery wewnętrzne, co jest zrozumiałe, biorąc pod uwagę fakt, że jako najważniejszą grupę adresatów komunikacji dotyczącej CSR 100% ankieto-

wanych wskazało pracowników firmy. Tuż po gazetkach, newsletterach wewnętrznych, jako narzędzia komunikacji wskazano plakaty, ulotki, raporty CSR i prezentacje dobrych praktyk w konkursach CSR. Gazetki, newslettery wewnętrzne są dobrym narzędziem komunikacji między firmą a pracownikami, plakaty i ulotki pomagają dotrzeć do społeczności lokalnych, raporty CSR najczęściej analizowane są przez zarząd, właścicieli i akcjonariuszy, a prezentacja dobrych praktyk w konkursach CSR pozwala pochwalić się działaniami w środowiskach zainteresowanych tematyką. Należy w tym miejscu więc ujawnić istotny błąd przedsiębiorstw, polegający na niewdrażaniu narzędzi komunikacji z mediami oraz z klientem. Jak wskazują wyniki badania, respondenci w pytaniu dotyczącym wagi klienta w procesie komunikacji wskazywali go na dalekim, piątym miejscu. Należy pamiętać, iż klient powinien być najważniejszym odbiorcą działań marketingowych i wszelkich informacji na temat firmy, gdyż to on często decyduje o jej losach [Gadomska-Dzięcioł, Stankiewicz, Pezda 2012, ss. 6–7].

Komunikacja z otoczeniem drogą do kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa

Forum Odpowiedzialnego Biznesu wspólnie ze swoimi partnerami stworzyło mapę komunikacji CSR. Grafika ta pokazuje, w jaki sposób można prowadzić działania komunikacyjne ze wszystkimi interesariuszami firm: klientami, pracownikami, społecznością lokalną i partnerami biznesowymi [Biznes Społecznie Odpowiedzialny 2014]. Nadrzędnym wnioskiem jest potrzeba wykorzystania różnorodnych kanałów przepływu informacji, w celu dotarcia do wszytki zainteresowanych. Podstawową korzyścią jest to, że odbiorcy wiedząc o pożytecznej działalności poza-biznesowej budują w swej podświadomości jej pozytywny obraz.

W tym miejscu należy wspomnieć o korzyściach, jakie można osiągnąć z systematycznej i otwartej komunikacji projektów CSR. Przedsiębiorstwo zyskuje przede wszystkim wizerunkowo, poprawie ulega jego reputacja, ale może liczyć także na zwiększone zyski. Aż 62% respondentów deklaruje, że informacje o CSR firmy zwiększają prawdopodobieństwo kupienia przez nich produktów danego przedsiębiorstwa. Fakt ten pokazuje, że klienci doceniają programy społecznej odpowiedzialności i są gotowi je wspierać również codziennymi wyborami konsumenckimi [Effectivepr.pl, 2012]. Dlatego też warto komunikować na temat działań podejmowanych w zakresie CSR, aby budować pozytywny wizerunek w oczach wszystkich interesariuszy przedsiębiorstwa, ze szczególnym naciskiem na rolę klienta.

Zakończenie

Podsumowując należy podkreślić, iż społeczna odpowiedzialność biznesu przestała być ideą, wdrażaną przez przedsiębiorstwa ze względów moralnych czy trendów modowych. Okazało się, iż strategiczne podejście do tej koncepcji może przynieść firmie wymierne korzyści. Jedną z nich jest kształtowanie wizerunku firmy [Lupa 2013, s. 342]. Aby cel ten mógł być osiągnięty, należy dotrzeć z in-

formacją o społecznie odpowiedzialnym profilu firmy do pożądanej grupy odbiorców. Fakt ten wskazuje na zasadność procesu komunikacji społecznej odpowiedzialności biznesu.

Istotnym wnioskiem jest fakt zaniedbywania przez polskie przedsiębiorstwa ostatniego etapu wdrażania strategii CSR. Osoby zajmujące się CSR w firmie skupiają się głównie na procesie realizowania planowanych działań, nie wychodząc z informacją na zewnątrz jednostki. Kolejnym argumentem wskazującym na wielkie zaniedbanie procesu komunikacji CSR jest fakt, że jeżeli proces komunikacji się już odbywa to nie jest on prowadzony w sposób kompletny. Jak wskazują wyniki badań, firmy skupiają się na interesariuszach wewnętrznych, nie wychodząc z informacjami na zewnątrz przedsiębiorstwa, do klientów jednostki. Niepokojący jest także nietrafny dobór kanałów komunikacji do odpowiedniej grupy odbiorców. Wnioski te oznaczają, iż należy podjąć próbę uświadomienia roli komunikacji CSR oraz wagi klienta jako najważniejszego odbiorcy informacji na temat społecznej odpowiedzialności firmy.

Co zrobić, aby polepszyć statystyki dotyczące komunikacji w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu wśród polskich firm oraz skuteczność tego przekazu? Po pierwsze należy uświadomić przedsiębiorcom korzyści, jakie osiąga firma informując klientów o swoich odpowiedzialnych poczynaniach. Jak wskazują badania pozytywny wizerunek firmy jest impulsem wpływającym na decyzje zakupowe, co jest przecież pierwszym krokiem do realizacji podstawowego celu przedsiębiorstwa – maksymalizacji zysków. Z tego względu należy jak najszerzej komunikować interesariuszy zewnętrznych o tym, co firma robi pozabiznesowo. Podstawą jest umiejętne stworzenie przekazu na temat znaczenia CSR dla przedsiębiorstwa. W tym celu należy zaangażować najczęściej wybierane przez klientów źródła poszukiwania informacji. Nieoceniona w tym miejscu jest rola mediów społecznościowych. Należy także zadbać o to, aby elementem strategii CSR był plan odpowiedniej komunikacji.

Na zakończenie przytoczony zostanie przykład firmy Nivea jako skutecznego komunikującej na temat społecznej odpowiedzialności. Przedsiębiorstwo wykorzystując różnorodne, adekwatne do odpowiedniej grupy odbiorców kanały przekazu informacji, kształtuje swój pozytywny wizerunek [Lupa 2013, s. 347].

Bibliografia

Andrzejewski P., Kot W. (2006), *Medialne public relations*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości, Poznań.

Altkorn J. (1999), *Wizualizacja firmy*, Instytut Marketingu, Kraków.

Bartkowiak P., Koszel M., *Menadżer ds. społecznej odpowiedzialności we współczesnych organizacjach* [w:] Gołębiewska E. (red.), *Zarządzanie w XXI wieku. Menadżer innowacyjnej organizacji*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIV, z. 12, Społeczna Akademia Nauk, Łódź.

- Budzyński W. (2003), *Wizerunek firmy. Kreowanie, zarządzanie, efekty*, Poltext, Warszawa.
- Davis A. (2005), *Wszystko co powinienś wiedzieć o PR. Odpowiedzi na 500 najważniejszych pytań*, Rebis, Poznań.
- Suska J. (2014), *Wpływ działań społecznej odpowiedzialności biznesu na kreowanie wizerunku firmy* [w:] A. Krzysztofek (red.), *Finansowanie działalności przedsiębiorstw, a społeczna odpowiedzialności biznesu*, AT Wydawnictwo, Kraków.
- Lupa I. (2013), *Zarządzanie społeczną odpowiedzialnością biznesu w mediach społecznościowych* [w:] E. Gołębiowska (red.), *Zarządzanie w XXI wieku. Menadżer innowacyjnej organizacji*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIV, z. 12, Społeczna Akademia Nauk, Łódź.
- Rybak M. (2004), *Etyka menadżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.
- Zboroń H. (2011), *Dyskurs o społecznej odpowiedzialności ekonomistów (z kryzysem w tle)*, [w:] Pisz Z., Rojek–Nowosielska M. (red.), *Społeczna odpowiedzialność organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa?*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Bibliografia elektroniczna

- Anagram (2013), *Wizerunek firmy – ważny element strategii rynkowej* [online], www.anagram.pl/wizerunek-firmy-wazny-element-strategii-rynkowej/, dostęp: 16 sierpnia 2014.
- Biznes społecznie odpowiedzialny (2014), *Z mapą komunikacji CSR* [online], www.biznesodpowiedzialnie.blog.pl/tag/komunikacja-csr-2/, dostęp: 17 sierpnia 2014.
- Effectivepr.pl (2012), *Komunikacja działań CSR* [online], <http://effectivepr.pl/Image/pdf/komunikacja-dzialan-CSR.pdf>, dostęp: 12 stycznia 2015.
- Gadomska–Dzięciol P., Stankiewicz J., Pezda M. (2012), *Komunikacja działań CSR w Polsce* [online], www.aterima.pl/uploads_x/Komunikacja_dzia_a_CSR_w_Polsce_raport.pdf, dostęp: 16 sierpnia 2014.
- Grupa Żywiec (2012), *Raport społeczny Grupy Kapitałowej Żywiec S.A. za rok 2012* [online], www.grupazywiec.pl/csr/materialy/_upload/GZ_raport_spoleczny_2013_1.pdf, dostęp: 18 sierpnia 2014.
- Dębski Ł. (2012), *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w Unii Europejskiej* [online], www.twojaeuropa.pl/423/spoleczna-odpowiedzialnosc-przedsiębiorstwa-w-unii-europejskiej, dostęp: 15 lutego 2014.

Priedulena E. (2013), *Podręcznik nauki uzupełniającej dla ekspertów od społecznej odpowiedzialności biznesu dla małych i średnich przedsiębiorstw* [online], <http://www.csr-smes.eu/wp-content/uploads/2013/04/PODEECZNIK%20NAUKI.pdf>, dostęp: 25 stycznia 2014.

Arkadiusz Malkowski
West Pomeranian University
of Technology in Szczecin

Competitive Border Region Theory and Practice

Abstract: Considerations presented in this paper are a contribution to the discussion on the conception of creating a competitive border region. Polish–German border, as a competitive cross–border region, is a spatial unit based on the potential of three regions that form it. Processes connected with globalization and regional integration creates new challenges for the border regions. This is due to the fact that the integration processes in the contemporary economy have an increasing influence on the competition between border regions. The border regions, for years treated as peripheral and declining, are currently becoming areas of a more and more robust economic growth. This does not, however, apply to each and every border region. Cross–border location, communication routes and proximity of foreign markets do not always constitute factors of accelerated development. Acquisition of new investors or developments of the infrastructure conducive to investments result from actions undertaken within particular strategic programs realized by the border regions. The border region competitive product is a combination of material and human resources, structural and infrastructural factors, responding to the needs of the internal and external consumer.

Key-words: competitive, border region, Polish–German border region.

Introduction

The modern world – Poland included – is transitioning from a traditional, agriculture– and industry–based economy to a postindustrial, knowledge–based economy. This is accompanied by a process of formation of information and

civil society. These changes are strongly territorial, as they influence the shifts in the placement of economic activity centers, and the regions' chances for development and progress [Kuźniar 2002, pp. 25–44].

Border regions are facing entirely new challenges due to the globalization process. The ever-growing international competition and the increasing rivalry between regions call for a new approach to the issue of peripheral regions' development [Koter 2003, pp. 13–22]. Providing solid foundations for regional competitiveness is the key task for regional authorities. Local governments undertake a number of projects which are to coordinate the actions of local and state subjects. The objective of those actions is to create a competitive product or service on an international and regional scale.

One of the most salient trends related to the development of regions is the tendency to concentrate activity in urban – especially metropolitan – areas, which leads to migration from and depopulation of the peripheral, less developed regions. Those, as a result, become further marginalized. Border regions fall into this category [Malkowski, Malkowska 2011, pp. 55–63]

Among the factors which may contribute to intensifying the development of peripheral regions, the following should be mentioned: innovations, competitiveness, globalization, human and social capital, territorialization (place-based approach), and clusters.

The aim of the following study is to demonstrate the changes in the perception of border regions in the context of globalization and growing international competition. The author presents theoretical considerations on the creation of a competitive border region [Paasi 2002, pp. 802–811].

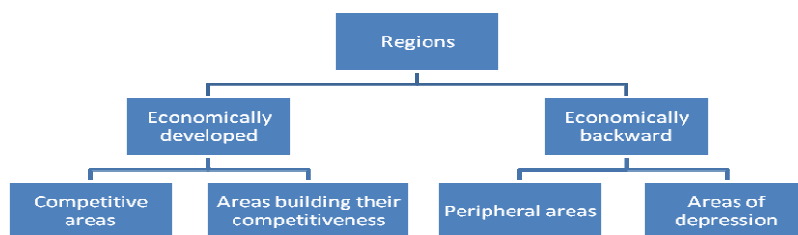
The border region as a peripheral region

Defining the boundaries that delimit a given territory to which a person or a group of people claim rights is deeply rooted in the history of civilization. The lines on the maps reflected the aspirations of monarchs and of entire nations. They were also often the reason behind clashes between the communities separated by them [see types of regions figure 1]. For centuries, they have served to isolate or protect. An example from antiquity is the Great Wall of China, which was to protect the Chinese provinces from invasions. The contemporary man continues to create borders in order to protect their territory, values, or well-being. The walls separating Israel from the Palestinian Authority, or the border between the US and Mexico show that in many places in the world, border regions still prove problematic [Martinez 1999, 1–15]. The awareness of the borders' buffer function and perceiving them as disputed demarcation areas do not facilitate their development. For political and economic reasons, the peripheral nature of these regions has been perpetuated. The peripherality results from the fact that the occurrence of bigger or smaller regional inequalities is an inherent feature of every economic system.[Olechnicka 2004, p.54] Peripheries

are defined as areas away from economic centers, and difficult to access in terms of communication.[Malkowski 2011, pp. 364–372].

An example of a border region with a difficult history and clearly peripheral in character was the Polish–German border. For centuries, the shape of the border between those two countries was a result of wars and grievances. For a thousand years, the border stood as a symbol of mistrust and hostility. Frequent alterations of the borderline increased the impression that the solutions adopted were only temporary, and they did not encourage to take actions which would result in social and economic development of the border region. The postwar geopolitical changes in Europe did not bring about any essential change in the perception of Poland's western border. On the contrary, for many years people living in the region could not be certain of their fate. Banished from the eastern territories of the Second Polish Republic, which fell into the hands of the Soviet Union in accordance with the Yalta arrangements, they found shelter in the western Polish frontier. The formation process of German states followed by their union was often considered a threat to the integrity of western Poland. A turning point in the perception of the Polish–German border was European integration.

Figure 1. Types of regions



Source: own work.

Owing to lively cross-border cooperation, EU financial support, and a new approach to regional politics on the national level, intensification of this region's development became possible.

Important elements of the transition from peripheries to a region creating its competitiveness were: social capital, enterprise, technical infrastructure, educational and scientific potential. These conditioned the development of cooperation with the purpose of achieving the assumed objectives. What was most essential, however, was noting that in the present economic conditions, the success of border regions does not depend on founding their development in classic comparative advantages, but in competitive ones. This caused a true revolution in the perception of peripheral areas.

Competitiveness of peripheral areas

Globalization is closely connected with the mobility of goods and services production factors. It leads to an increase in global interdependencies, including those regional in character. Among the studies devoted to globalization in its economic dimension, an opinion that regions play a vital role in global economic processes is becoming more and more popular.

The new paradigm of policy concerning peripheral regions emphasizes the necessity of increasing the effectiveness of pro-development actions owing to a strictly territorial approach [Maillat, Kebir, 2001, pp. 255–277]. Territorialization consists in considering the region's pro-development factors while connecting them to a specific area understood in functional terms, and creating a network of connections with local institutions in order to compete more effectively with the global surrounding. In the case of border regions, the links between development factors on both sides of the border – and especially their mutual connections and cooperation – are essential. Cooperation and synergy result in increased operational efficiency in all areas (social, economic, institutional, etc.) [Klasik 2006, pp. 15–58]. This allows replacing the peripheral socio-economic structures characterized by low productivity with highly competitive systems.

Creating a competitive region entails:

- Coordination and integration of actions in sectoral and territorial terms,
- Concentration,
- Reinforcement of the functional approach,
- Increased importance of regional policy,
- A more integral approach to cooperation,
- Higher quality requirements for projects and initiatives.

Competitiveness of a border region is its capacity to compete on a regional and global scale. It is constructed on several levels. According to the European Commission, competitiveness is based on the capacity to produce goods and services approved on the international market while maintaining a high income level [European Commission 1999]. According to a definition proposed by OECD, competitiveness is a level at which one country (region), under conditions of open trade and free market, can produce goods and services which work on international markets, while ensuring a real income growth in the long term [OECD 1996, pp. 17–19].

Competitiveness is an individual feature of a given cross-border unit, which defines its capacity to create conditions for stable and balanced socio-economic development in the conditions of global competition. So understood, competitiveness comes down to offering, on a regional level, a better product or service than the one offered by another region. Competitive cross-border regions are created owing to a network of connections including enterprises,

research institutions, and public and local government administration from various countries. This competitiveness is based on comparative advantage, which results from the fact that the border regions possess concrete, often unique, resources, such as:

- Natural resources,
- Human resources,
- Knowledge resources,
- Innovativeness,
- Level of development of social and technical infrastructure.

The discussion on the competitive position of regions as a state and as a process leads to the conclusion that inner resources and the ability to use them, and to offer them on the market as assets, are conducive to creating a permanent competitive advantage.

J. Owen claim that competitive superiority does not be leaning on some abstract notion of absolute perfection. One should in aim of obtainment of competitive superiority simply be less incompetent than rivals. This accurate observation treats also to competitiveness of regions [Owen 2003, p. 71]. Border regions should use for building of regional competitiveness their potential. Has a not reason, for which border regions have to be less competent in this area of regional policy. The integration processes give the possibility of utilization the synergy of joining of potentials of border regions. The thanks this possible the achievement is new, the quality of contacts the cross-border leaders to building of intelligent innovative region about high competitiveness. The meaning of human capital in process this grows up and innovation. Both factors are with me strongly related, which shows, that regional competitiveness is effect the synergy of influence internal factors, inherent in region. Essential influence is conditioning external existing in surroundings. This the integrated approach, depend on building of competitiveness in support about using the supplies of knowledge, unreeling unique and difficult to it copying of competence it is the basis of building of regional competitiveness [Grosse 2007].

Increasing competitiveness in the border region is tied to the existing trans-border economic dynamics, which result from not only the comparative economic advantages offered by the region's geographic characteristic. The most common organizational forms of cross-border cooperation are, the "cross-border clusters". A cluster, as defined by E. Porter, is a geographic concentration of competing and cooperating companies, suppliers, service providers and associated institutions.

Development of the border clusters, improvement of their operational efficiency will assist reviving the economic activity and stimulating the economic growth, which would positively result in the alignment of socio-economic indicators and regional competitiveness to the European standards. Cross-border

clusters cover the related border areas of neighboring countries, which include institutions and companies located on both sides of the border. Therefore, cross-border clusters can be defined as a group of independent companies and associated institutions, which are geographically concentrated in the cross-border region. They cooperate and compete, specialize in various fields related by common technologies and skills and complement each other, which ultimately enables a synergistic and network effects, the diffusion of knowledge and skills [Sotnikov, Kravchenko 2013, pp. 97–98].

Competitiveness of the Polish–German border region

Globalization processes and intensified competitive pressure have become an incentive to a discussion on the competitiveness of regions. Creating innovations and implementing innovative projects constitute the most crucial elements in the strategy of building the competitive advantage of the region.

To support the spread of development processes in the Polish–German border region, it is vital to create cooperative networks which will then form the frame for the processes of knowledge and innovation diffusion. One of the components of network formation is initiating cooperation between academic and research centers, enterprises, and public authorities of these regions. The companies do notice the benefits of such cooperation. This is necessitated by globalization, for the competitiveness of a company is not dependent exclusively on its activities, but is more and more often connected with the quality of the territorial system in which the company operates.

On the Polish side, the Polish–German border region comprises three provinces (voivodeships): West Pomeranian, Lubusz, and Lower Silesian. In 2010, the value of GDP per capita in western Poland was less than 50% of the average for 27 EU member states. On a national scale, GDP per capita in the Lubusz and West Pomeranian provinces was lower than the average for the entire country, and was 84.5% and 87% respectively. In the Lower Silesian province, in 2010 GDP per capita was 12.5% of the GDP for Poland.

Analysis of municipal revenues for the municipalities forming the border provinces shows that in 2012 they were among the richest municipalities in Poland. This concerns mainly the Lower Silesian and West Pomeranian provinces, where the municipal revenues per capita were the highest in Poland.

The number and value of innovative enterprises implemented in the border provinces within projects financed from the EU funds is another important element of creating the competitiveness of border regions. In this regard, the Lower Silesian province is the leader, with 314 innovative projects realized in the period 2004–2013. In the Lubusz province, 154 innovative projects were realized, and in the West Pomeranian province – 173. The Lower Silesian province was also the leader in terms of use of the EU funds. In total, EU financial support of innovative projects in this region exceeded 2 billion zlotys.

For comparison, in the West Pomeranian province the value of EU financial assistance was 493 million, and in the Lubusz province – 543 million zlotys.

Another essential component of creating a competitive border region are the investments of companies. It should be noted that compared with 2009, the investment value per capita in the entire region increased significantly. In 2009, investment value per capita was 2476 zlotys, and in 2012 – 3095 zlotys. Despite the difficult economic situation, companies from the border region increased their investments. This may suggest a growing competitiveness of the companies from the Polish–German border region which still see development opportunities on the difficult globalized market.

Conclusion

The presented considerations do not entirely cover the problematic issue of creating competitiveness of peripheral regions in the globalized world. It is clear for the author that regions have to develop their competitiveness if they want to build their future. They should create foundations for cooperation between the private and public sectors, because only this kind of cooperation can bring about the desired results. The development of the border regions has to be based on endogenous development factors, but also on a network of connections and synergy of joint actions.

In development of border areas unusually important the co-operation is the leaning on creating trans-border clusters. They become the basis of building the competitive border regions. From the viewpoint of Polish regions, supporting innovative economy is crucial, and this is possible owing to the support from EU funds. Effects of these actions are already visible in the border region. Numerous technology parks, direct investments, or a developing sector of small enterprises are all indicative of the change in perception of these areas as peripheral. More and more often, the border regions are attractive for investors, becoming areas of accelerated economic growth.

References

- European Commission (1999), *Sixth Periodic Report on the Social and Economic Situation of Regions in the UE*.
- Goodball B. (1987), *The Dictionary of Human Geography*, London: Penguin [in:] T.G. Grosse (2007), *Wybrane koncepcje teoretyczne i doświadczenia praktyczne dotyczące rozwoju regionów peryferyjnych*, „Studia Regionalne i Lokalne”, 1 (27).
- Grosse T.G. (2007), *Innowacyjna gospodarka na peryferiach?*, Warszawa: Fundacja Instytutu Spraw Publicznych.
- Klasik A. (2006), *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny – wprowadzenie* [in:] A. Klasik, *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny*, Katowice: Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego.

Kuźniar R. (2002), *Międzynarodowa tożsamość Europy (UE)* [in:] E. Halizak, S. Parzymies, *Unia Europejska. Nowy typ wspólnoty międzynarodowej*, Warszawa: Fundacja Studiów Międzynarodowych, Oficyna Wydawnicza Aspra-Jr.

Koter M. (2003), *Multicultural Border Regions of Europe – Forms of Ethnic Composition and Process of their Differentiation*, „Region and Regionalism”, no. 6, vol. 1.

Maillat D., Kebir L. (2000), *The learning region and territorial production systems* [in:] eds. B. Johansson, C. Karlsson, R. Stough, *Theories of Endogenous Regional Growth. Lessons for Regional Policies*, Berlin, Springer.

Malkowski A. (2011), *Regiony przygraniczne jako terytoria peryferyjne na przykładzie wschodniego i zachodniego pogranicza* [in:] eds. J. Rymarczyk, M. Domiter, W. Michalczyk, *Problemy regionalizacji i globalizacji*, Wrocław.

Malkowski A., Malkowska A. (2011), *Konkurencyjność obszarów peryferyjnych na przykładzie pogranicza polsko-niemieckiego*”, „Journal of Agribusiness and Rural Development”, nr 2 (20).

Martinez O.J. (1999), *The Dynamics of Border Interaction. New Approaches to Border Analysis* [in:] C.H. Schofield (ed.), *Global Boundaries*, „World Boundaries”, vol. 1, London–New York: Routledge.

OECD (1994), *Industrial Structure Statistics*, Paris.

Olechnicka A. (2004), *Regiony peryferyjne w gospodarce informacyjnej*, Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych UW, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

Owen J. (2003), *Zarządzanie. Czego nie uczą w szkołach biznesu*, PWE, Warszawa.

Paasi A. (2002), *Place and Region. Regional Worlds and Words*, „Progress in Human Geography”, vol. 26, no. 6.

Sotnikov Y., Kravchenko I. (2013), *Cross-border cooperation development of Ukraine: forms and instruments of competitiveness increase in: economics and management*, Kaunas University of Technology.

<http://www.mapadotacji.gov.pl/>, date of downloading: 11.01.2014.

Małgorzata Baran

Collegium Civitas

Monika Kłós

Wyższa Szkoła Biznesu w Pile

Jacek Strojny

Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza

Kultura projektowa w procesie zarządzania projektami na uczelniach wyższych – wyniki badania

**Culture Project in the Process of Project Management at Universities –
Research Results**

Abstract: Nowadays the project management plays an increasingly important role in Polish universities. Universities see benefits from being the project-orientated organizations, use the project management approach to be able to compete and effectively develop. In project management, especially in multi-project environment, organizational culture project-oriented plays an important role, which affects the efficiency of the project management process. The purpose of this article is to present an organizational culture in project-oriented organizations and its role in the process of project management at universities.

Key-words: project management, universities, organizational culture in project-orientated organizations.

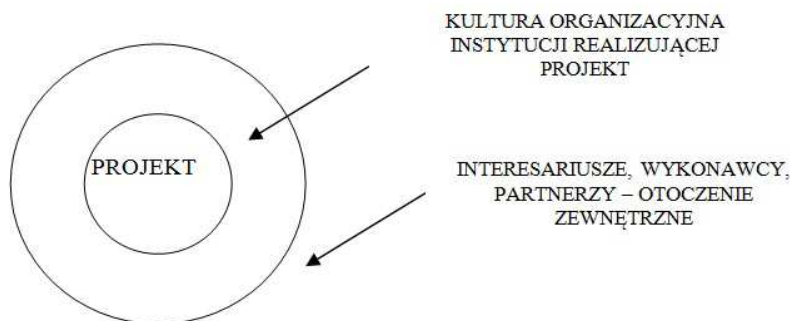
Wstęp

Zarządzanie projektami stanowi ważny obszar działalności wielu współczesnych organizacji, w tym także i uczelni wyższych. Obserwując sytuację środowiska uczelni można zauważyć pewną zmianę orientacji ich funkcjonowania w kierunku prowadzenia działań w środowisku multiprojektowym. Podejście projektowe odpowiada bowiem tak potrzebnej i niezbędnej orientacji na zróżnicowanego klienta i jego oczekiwania. Jednocześnie jest sposobem na wprowadzenie usprawnień organizacyjnych, dzięki czemu uczelnia jest w stanie elastycznie dostosowywać się do zmian rynkowych. Dynamiczne otoczenie, rosnące umiędzynarodowienie działalności stawiają wysokie wymagania dzisiejszym uczelniom. Potrzebny jest kompleksowy system zarządzania, oparty na odpowiednich instrumentach w zakresie organizacji, planowania, controllingu, jakości, poparty odpowiednią zmianą kultury organizacyjnej i systemem motywacyjnym. Dlatego zarządzanie projektami odgrywa coraz większą rolę na polskich uczelniach. Uczelnie dostrzegają korzyści z dojrzałości projektowej, stosują podejście projektowe, aby móc efektywnie się rozwijać. W zarządzaniu projektami, a szczególnie w środowisku multiprojektowym, ważną rolę odgrywa kultura organizacji zorientowana projektowo, która przekłada się na skuteczność procesu zarządzania projektami.

Celem artykułu jest przedstawienie kultury projektowej w procesie zarządzania projektami na uczelniach wyższych.

Rola kultury projektowej w procesie zarządzania projektami w organizacji

Obecnie coraz częściej organizacje biorą pod uwagę przyjęcie tzw. orientacji projektowej [Trocki 2011, s. 259]. Są to najczęściej firmy lub instytucje, których aktywność w znacznej części opiera się na realizacji projektów. Budowanie bądź przekształcanie instytucji w organizację dojrzałą projektowo wymaga zmian zarówno organizacyjnych, narzędziowych, jak i kulturowych. System zarządzania projektami powinien być dostosowany do otoczenia, w którym działa organizacja, specyfiki organizacyjnej, oprogramowania i typów projektów. Bardzo ważną, choć często pomijaną w praktyce wdrożeniowej, kwestią jest także specyfika kulturowa organizacji i poziom kompetencji projektowych. Projekty każdej organizacji nie są bowiem realizowane w tzw. próżni, a w konkretnym środowisku, zwykle o ugruntowanej kulturze organizacyjnej (rysunek 1). W artykule skupiono się właśnie na omówieniu otoczenia kulturowego w kontekście analizy poziomu orientacji projektowej w wybranych polskich uczelniach.

Rysunek 1. Środowisko funkcjonowania projektu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Spalek, Bodych 2012, s. 21].

Wg M. Armstronga kultura organizacji (przedsiębiorstwa) to „zbiór wspólnych przekonań, nastawień, celów i wartości przedsiębiorstwa, który wprowadzić nie musi być wyrażony, lecz który bez specjalnych nakazów kształtuje sposób, w jaki działają i współdziałają pracownicy oraz silnie wpływa na sposób wykonywania zadań” [Armstrong 1997, s. 115]. Ogólnie można powiedzieć o kulturze organizacji, że tworzą ją: wiedza oraz zbiór wartości, norm, poglądów generujących zachowania organizacji. Zarządzanie projektami powinno być zakotwiczone w kulturze organizacji, by mogło być trwale efektywne [Sroka 2001, s. 23]. Dlatego też budowanie i wspieranie kultury zorientowanej projektowo jest jednym z najważniejszych zadań dla skutecznej realizacji procesów zarządzania projektami. Wytworzenie w organizacji swoistej kultury projektowej, świadczącej o dojrzałości projektowej organizacji, wiąże się z następującymi działaniami, które autorzy sformułowali w postaci wytycznych dla organizacji zorientowanych projektowo:

1. Zarządzanie przez projekty jako jeden z podstawowych celów strategicznych organizacji:
 - zarządzanie projektami jest charakterystyczne dla strategii organizacji,
 - rola zespołów projektowych jest wyróżniana w organizacji,
 - znaczenie zarządzania projektami podkreślane jest przez kierownictwo organizacji;
2. Standaryzacja procesów zarządzania projektami w organizacji:
 - wdrażane jest systemowe podejście do zarządzania projektami,
 - obowiązują jasne reguły postępowania, procedury i wytyczne,
 - funkcjonujące bazy wiedzy, bazy projektów pozwalają pracownikom uczyć się na błędach,

- centralizacja danych o projektach zapewnia równy dostęp pracowników do informacji,
 - zapewniony jest sprawny przepływ informacji i otwarta komunikacja o projektach;
3. Instytucjonalna organizacja projektów:
- wdrażane są różnorodne instytucjonalne rozwiązania realizacji projektów w zależności od znaczenia, specjalizacji projektu, jego złożoności i innowacyjności, np. może zostać utworzone biuro zarządzania projektami (Project Management Office, PMO) lub powołany komitet sterujący dla wsparcia strategicznego konkretnego projektu itp.,
 - akceptacja przez pracowników kierownika projektu jako przełożonego,
 - gotowość pracowników na zmiany;
4. Stosowanie profesjonalnych metod i narzędzi dedykowanych zarządzaniu projektami i portfelami projektów:
- instrumentarium zarządzania projektami jest powszechną techniką pracy w organizacji,
 - narzędzia zapewniające zarządzanie projektami są dostępne w organizacji na każdym etapie realizacji projektu (m.in. do planowania i zarządzania zadaniami i kosztami, płynnością projektów, monitoringu, kontroli czy też ewaluacji projektu);
5. Design organizacji zorientowanej projektowo:
- ranga projektów jest podkreślana w organizacji m.in. w opisie funkcji i stanowisk określających role członków zespołu projektowego w projekcie,
 - ujednolicona jest dokumentacja projektowa,
 - zespoły projektowe są motywowane i nagradzane za realizację projektów.

Funkcjonowanie organizacji zorientowanych projektowo niewątpliwie determinowane jest wytworzeniem wewnątrz instytucji odpowiedniej kultury projektowej. Oznacza to stworzenie takich warunków realizacji projektów, w których zarówno organizacja jako całość, jak i jej poszczególne elementy składowe (w tym pracownicy) nastawione są na sprawne wykonywanie tego typu zadań. Kultura projektowa organizacji wiąże się zatem z zespołowością działań, współpracą i wsparciem realizacji projektów (w tym wsparciem instytucjonalnym, jak i operacyjnym, narzędziowym). Równocześnie oznacza skupienie się na wzmacnianiu w organizacji takich wartości jak: współpraca, zespołowość, komunikacja.

Badanie kultury projektowej na przykładzie uczelni wyższych zorientowanych projektowo

Analizę dojrzałości projektowej każdej uczelni traktować należy jako jeden z podstawowych elementów procesu wdrożenia, a następnie oceny orientacji projektowej. Uczelnie zainteresowane tego typu rozwiązaniem mogą wykorzystać

szereg rozmaitych narzędzi, jak *Project Management Maturity Model*, *PRINCE2* czy *pro-Five Maturity Model*. Mogą one być wykorzystane z jednej strony w celu zbierania informacji o stanie wyjściowym organizacji i służyć wówczas prawidłowemu określeniu potrzeb wdrożeniowych, z drugiej strony ich przeznaczeniem może być audyt funkcjonującego już systemu zarządzania projektami [Baran, Strojny 2013, s. 251].

Zgodnie z metodyką *pro-Five*¹ istnieje pięć wymiarów dojrzałości projektowej organizacji: standardy kultury projektowej, zarządzanie zespołem projektowym, zarządzanie strategiczne, przebieg modelu fazowego (proces zarządzania projektami) oraz wymiar kluczowy: kompleksowe podejście do zarządzania projektami [zob. szerzej Baran, Strojny 2013, ss. 250–262].

Autorzy w I półroczu 2014 r. przeprowadzili badanie dojrzałości projektowej, skupiając się na analizie kultury projektowej w grupie dziesięciu polskich uczelni wyższych zorientowanych projektowo. W badaniu uczestniczyły uczelnie aktywnie pozyskujące środki zewnętrzne, głównie unijne na projekty i realizujące te projekty. Dobór próby był celowy. Kryterium wyboru podmiotów do badania było minimum czteroletnie doświadczenie uczelni w realizacji projektów. Głównym celem badania było pytanie, jak bardzo dojrzałe są praktyki związane z zarządzaniem projektami na tych uczelniach, w szczególności jaki jest poziom kultury projektowej na uczelniach zorientowanych projektowo. Przebadane uczelnie należą do grupy uczelni kształcących do 4 tysięcy studentów, 70% stanowią uczelnie niepubliczne. Do badania wykorzystany został kwestionariusz oceny dojrzałości projektowej w zakresie dotyczącym wymiaru kultury projektowej [Strojny 2013, ss. 112–113], zawierający zestaw 5 wskaźników szczegółowych, oceniających kulturę projektową organizacji. Odpowiedzi na pytania zawarte dla każdego ze wskaźników (po 5 pytań), udzielane przy wykorzystaniu skali Likerta (1–5), stanowią podstawę do wyliczenia wartości poszczególnych wskaźników oraz wskaźnika zagregowanego – będącego oceną kultury projektowej jako wymiaru orientacji projektowej badanych uczelni. Zakres kwestionariusza prezentuje poniższa tabela.

¹ Metoda oceny poziomu orientacji projektowej organizacji opracowana przez J. Strojnego i K. Witkowskiego.

Tabela 1. Kwestionariusz badania kultury projektowej²

Wymiary orientacji projektowej – KULTURA PROJEKTOWA	
Poziom orientacji projektowej – dla wymiaru KULTURA PROJEKTOWA	
I. Znaczenie projektów w organizacji:	
Projekty stanowią istotną część aktywności organizacji.	
Zarząd promuje podejście projektowe do przedsięwzięć.	
Informacje o najważniejszych projektach organizacji są przekazywane wszystkim pracownikom.	
Pracownicy chętnie angażują się w nowe przedsięwzięcia.	
Zaangażowanie pracowników w projekty jest wspierane przez zarząd i kierowników liniowych.	
II. System zarządzania projektami:	
Organizacja stosuje rozwiązania oparte na znanych metodykach lub wytycznych zarządzania projektami.	
Projekty są kategoryzowane, a zakres stosowanej dokumentacji różni się w zależności od kategorii projektu.	
Dokonywane są cykliczne przeglądy systemu zarządzania projektami i wprowadzane są zmiany doskonalące system.	
Do planowania i monitoringu projektów stosowane są dedykowane do tego celu narzędzia informatyczne.	
Jest jednolity system kodowania projektów i zadań w projektach.	
III. Wsparcie projektów:	
Zarząd i kierownicy liniowi wspomagają kierowników projektu i innych członków zespołów projektowych w realizacji projektów.	
Struktura organizacyjna i regulamin organizacyjny sprzyjają umocnieniu roli kierownika projektu.	
Koooperanci organizacji (klienci, dostawcy, instytucje finansujące) są zachęceni do stosowania podejścia projektowego.	
Istnieją komórki organizacyjne wyspecjalizowane we wspieraniu, monitoringu oraz koordynacji projektów.	
Do projektów określany jest komitet sterujący (osoby uprawnione do podejmowania strategicznych decyzji w projekcie).	

² Fragment kwestionariusza oceny poziomu orientacji projektowej wg. metodyki ProFive.

IV. Design organizacji zorientowanej projektowo:
Stosowane jest nazewnictwo stanowisk i funkcji określające funkcje w projekcie (np. kierownik projektu, komitet sterujący, biuro projektu, biuro zarządzania projektami, kamienie milowe itp.).
Harmonogramy kluczowych projektów przedstawiane są również w formie graficznej.
Osoby zaangażowane w realizację projektu otrzymują pisemne podziękowania za udział w projekcie.
Rozpoczęcie i zakończenie najważniejszych projektów jest komunikowane wszystkim pracownikom.
Dokumentacja projektowa ma ujednoliconą szatę graficzną.
V. Narzędzia IT:
Stosowane jest oprogramowanie zapewniające dynamiczne harmonogramy, budowane w oparciu o zależności pomiędzy zadaniami.
Stosowane jest oprogramowanie pozwalające na zarządzanie kosztami, płynnością i rentownością projektu.
Stosowane jest oprogramowanie do planowania wykorzystania zasobów w projekcie.
Stosowane jest oprogramowanie wspierające raportowanie i monitoring przebiegu realizacji projektu.
Wykorzystywane są technologie zapewniające możliwość sprawnego komunikowania się członków zespołów (komunikatory, fora, publikowanie informacji, elektroniczny obieg dokumentów).

Źródło: [Strojny 2013, ss. 112–113].

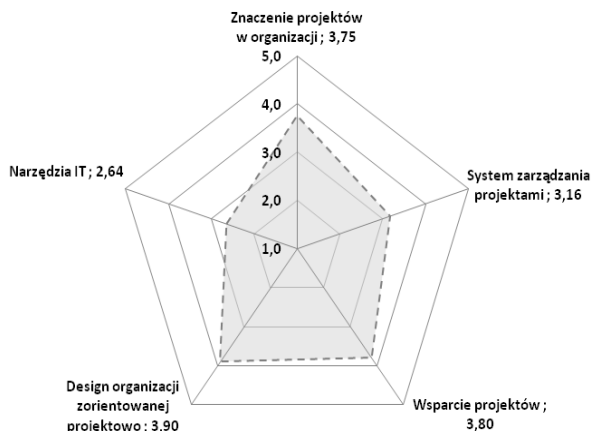
Warto podkreślić, że przedstawiony wyżej kwestionariusz stanowi część większego narzędzia, służącego do badania poziomu orientacji projektowej organizacji. Jego zastosowanie jest możliwe zarówno w wymiarze praktycznym, jak i w procesie badawczym. W pierwszym zakresie stosowany jest jako narzędzie przygotowujące daną organizację do wdrożenia (faza analityczna). Wówczas stosuje się je w pojedynczym podmiocie. Na podstawie przeprowadzonej analizy przygotowuje się plan wdrożenia orientacji projektowej. To samo narzędzie może być także wykorzystane w badaniach naukowych jako kwestionariusz wywiadu. Badanie można wówczas przeprowadzić na dowolnej grupie podmiotów, a wyniki agregować. Takie właśnie podejście zaprezentowano w części badawczej artykułu.

Kultura projektowa a proces zarządzania projektami na uczelniach wyższych – wyniki badania

Badanie kultury projektowej uczelni wyższych potraktowane zostało przez autorów jako badanie odnoszące się do typowych aspektów kultury organizacyjnej, analizowanych z perspektywy skuteczności procesu zarządzania projektami – dojrzałości projektowej organizacji. W celu określenia, na jakim poziomie wy-

kształcona jest kultura projektowa na uczelniach aktywnie zarządzających projektami, w badaniu wyodrębniono następujące wskaźniki szczegółowej oceny: znaczenie projektów na uczelni, systemowe podejście do zarządzania projektami, wsparcie podejścia projektowego, design organizacji zorientowanej projektowo, narzędzia IT wspomagające zarządzanie projektami. Ogólną ocenę kultury projektowej, jako jednego z wymiarów dojrzałości projektowej badanych uczelni wyższych przedstawia rysunek 2.

Rysunek 2. Ocena dojrzałości projektowej uczelni wyższych – zagregowane wskaźniki kultury projektowej

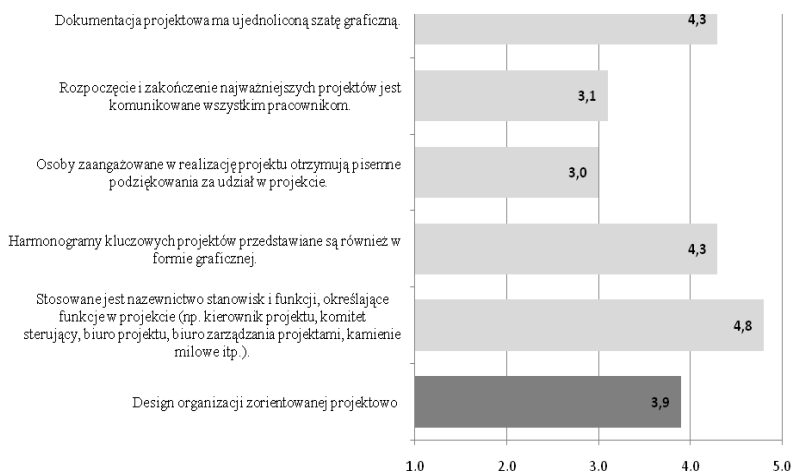


Źródło: opracowanie własne.

Zbiorczy wskaźnik oceny kultury projektowej, uzyskany przez badane uczelnie (wyliczony jako średnia z wartości szczegółowych wskaźników dla 5 obszarów kultury projektowej organizacji wszystkich uczelni, w skali od 1 do 5, gdzie 5 oznacza ocenę najwyższą) jest na poziomie tylko 3,45 pkt. Najwyżej ocenione zostały, ale jednak nie na poziomie maksymalnym: design organizacji zorientowanej projektowo, obszar wsparcia projektów w organizacji, a także znaczenie projektów w organizacji. Wymienione trzy obszary kultury projektowej ocenione

zostały na poziomie bliskim 4 (odpowiednio: 3,9 pkt; 3,8 pkt; 3,75 pkt). Najslabiej oceniony obszar to wsparcie zarządzania projektami za pomocą narzędzi informatycznych (2,64 pkt), co dowodzi, że takie wspomaganie prawie nie występuje. Usprawnienia w badanych uczelniach wymaga również system zarządzania projektami (3,16 pkt). Brak lub sporadyczne stosowanie technik zarządzania projektami, a także brak wdrożonych wytycznych kompleksowego, systemowego podejścia do zarządzania projektami jest przejawem braku dojrzałości projektowej, nawet w przypadku organizacji aktywnie realizujących projekty. Konieczne jest, w przypadku badanej grupy uczelni, określenie przedsięwzięć wspomagających działalność projektową, prowadzących do profesjonalizacji procesów zarządzania projektami oraz do stosowania systemowego zarządzania projektami, przy wykorzystaniu odpowiednich metod, technik i narzędzi dedykowanych zarządzaniu projektowemu. Temu poświęcona została dalsza analiza wszystkich zbadanych obszarów kultury projektowej uczelni. Najlepiej ocenionym spośród pięciu badanych obszarów kultury projektowej w grupie dziesięciu uczelni wyższych jest design organizacji zorientowanej projektowo (ocena wskaźnika na poziomie 3,9 pkt – wykres 1).

Wykres 1. Ocena kultury projektowej uczelni – obszar: design organizacji zorientowanej projektowo



Źródło: opracowanie własne.

Warto zwrócić uwagę na elementy składające się na design uczelni zorientowanej projektowo, np. na każdej uczelni stosowane jest nazewnictwo stanowisk i funkcji w zespołach projektowych i procesach zachodzących w projektach (analiza potrzeb, problemów i celów, plany i harmonogramy projektowe, wykresy Gantta, kamienie milowe, cele i wskaźniki projektów itp.). W każdej z badanych uczelni przywiązywana jest duża waga do powszechnego stosowania pojęć i nazewnictwa projektowego, zgodnego z metodykami zarządzania projektami (łączna ocena 4,8 pkt). Harmonogramy projektów, plany działań, tabele wykorzystania zasobów czy zaangażowania czasowego członków zespołu projektowego są przedstawiane również w formie graficznej. Dokumentacja projektowa ma ujednoliconą szatę graficzną. Najsłabszym elementem okazuje się być komunikacja w instytucji, jak i motywacja pracowników. Komunikowanie wszystkim pracownikom rozpoczęcia i zakończenia projektu, jak i zachęcanie ich do włączenia się w projekt, a na koniec podziękowanie pracownikom za udział w projekcie nie należą do powszechnej praktyki działania uczelni. Są to obszary niedoceniane na badanych uczelniach, często traktowane jako niepotrzebne, dlatego też wymagają usprawnień organizacyjnych.

Oceniając kulturę projektową badanej grupy uczelni, analizie poddano również obszar: wsparcie (instytucjonalne) projektów, tj. działania związane zarówno z propagowaniem, jak i tworzeniem rozwiązań sprzyjających stosowaniu podejścia projektowego w organizacji. Wyniki badania zaprezentowane zostały na wykresie 2.

Wykres 2. Ocena kultury projektowej uczelni – obszar: wsparcie projektów



Źródło: opracowanie własne.

Badane uczelnie podkreślają wagę projektów i wsparcia zespołów projektowych (kierowników i pozostałych członków zespołu zarządzającego projektem). Wyrazem kultury projektowej badanych uczelni są powołane w strukturach uczelni biura zarządzania projektami czy też biura koordynacji projektów (80% badanych posiada takie jednostki w swoich strukturach). Uczelniane biura projektów zajmują się najczęściej, jak wskazali respondenci, koordynacją uczelnianych projektów, w szczególności: raportowaniem, monitorowaniem efektywności projektów, ich zgodności z harmonogramem i budżetem, budowaniem bazy wiedzy i praktyk projektowych, a także szkoleniami członków zespołów projektowych. Wyrazem instytucjonalizacji wsparcia zarządzania projektami na uczelniach jest też częste powoływanie komitetów sterujących lub też podobnych ciał nadzorujących realizację projektów, podejmujących strategiczne decyzje w projektach. Dodatkowo władze uczelni, a także kierownictwo średniego szczebla, wspomagają zespoły projektowe w realizacji zadań projektowych. Jednocześnie badane uczelnie nie przywiązują wagi do współtworzenia z instytucjami partnerskimi, kontrahentami, kooperantami rozwiązań sprzyjających zarządzaniu projektami. Tylko połowa badanych uczelni zwraca uwagę w swoich działaniach partnerskich na rozwiązania pro-projektowe. Niestety przekłada się to również na rozwiązania organizacyjne w tych uczelniach. Tylko trzy badane uczelnie posiadają regulaminy organizacyjne, sprzyjające umacnianiu roli kierowników/koordynatorów projektów oraz zespołów projektowych. Ogólna ocena obszaru: wsparcie projektów na badanych uczelniach wyniosła 3,8 pkt. (na 5 możliwych), co potwierdza konieczność usprawnień w tym zakresie. Badane uczelnie uzyskały na zbliżonym poziomie ocenę kultury projektowej w obszarze: znaczenie projektów na uczelni (wartość wskaźnika 3,8 pkt., wykres 3).

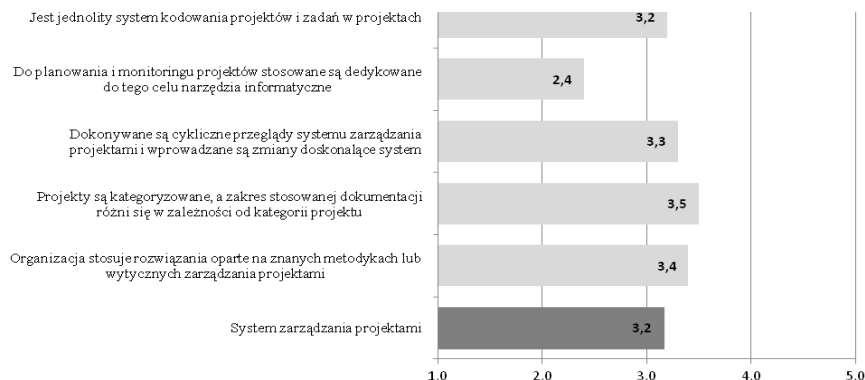
Wykres 3. Ocena kultury projektowej uczelni – obszar: znaczenie projektów w organizacji



Źródło: opracowanie własne.

Dla każdej z dziesięciu badanych uczelni projekty stanowią istotną lub bardzo istotną część aktywności organizacji (łączna ocena na poziomie 4,5 pkt.). Potwierdzeniem tego jest taka organizacja pracy, w której podkreślona jest rola kierowników projektów, którzy są wspierani, jak również odpowiednio umocowani w instytucji. Zarząd (władze rektorskie) oraz kierownictwo administracyjne uczelni (m. in. kanclerz, dyrektor, kwestor) promują podejście projektowe do przedsięwzięć realizowanych na uczelniach – tylko w jednej badanej uczelni takich działań nie zauważono. Natomiast prawie we wszystkich badanych uczelniach niedostateczna uwaga przywiązywana jest do informowania pracowników o najważniejszych projektach, działaniach, zespołach projektowych. Szczególnie w środowisku multiprojektowym kluczowe znaczenie w budowaniu i umacnianiu kultury projektowej ma sprawna komunikacja i informacja o projektach, promowanie rozwiązań sprzyjających podejściu projektowemu. Z tego powodu między innymi pracownicy badanych uczelni w sposób bardzo ostrożny i nie zawsze chętnie angażują się w działania projektowe (tylko 4 badane uczelnie potwierdziły chęć zaangażowania się części swoich pracowników w nowe przedsięwzięcia projektowe).

Skuteczne zarządzanie projektami to uzyskiwanie zamierzonych rezultatów przy określonych zasobach, czasie i kosztach, drogą racjonalnych decyzji kierowników projektów. Systemowe podejście pozwala szybko reagować, ograniczać ryzyko i maksymalizować efekty działania w projektach. Jest to możliwe dzięki stosowaniu nowoczesnych, kompleksowych metodyk zarządzania projektami, jak np. PMI czy IPMA. Funkcjonowanie jednolitych zasad czy wytycznych zarządzania projektami pozwala na posiadanie bazy projektów, procedur i rozwiązań, przejawiające się m.in. w stosowaniu kategoryzacji projektów, struktury podziału prac czy też technik i narzędzi zarządzania etapami cyklu życia projektu (definiowania, planowania, realizacji, kontroli, oceny). Całościowe podejście do zarządzania projektami (podejście tzw. systemowe, holistyczne), obejmujące zarówno zarządzanie projektem, jak i portfelem projektów, umożliwia rzeczywiste wspomaganie realizacji projektów w każdej organizacji zorientowanej projektowo. Jednak w badanej grupie uczelni wyższych ten element kultury projektowej jest w niewielkim zakresie wykorzystywany i rozwijany (zob. wykres 4).

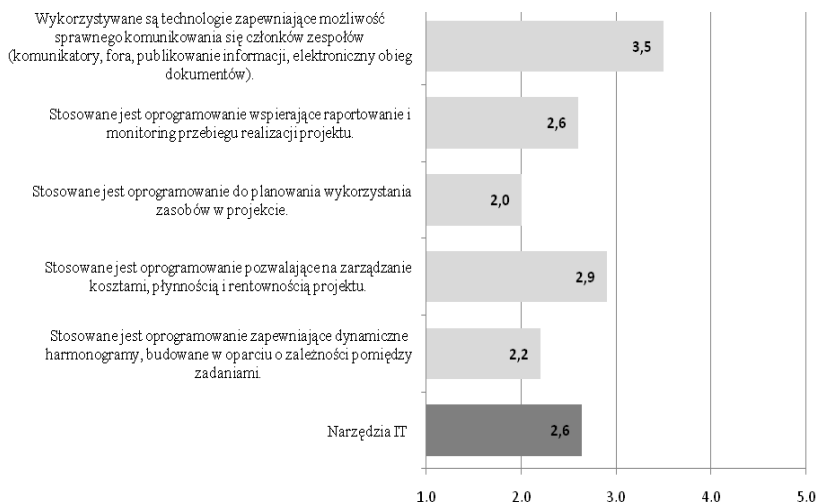
Wykres 4. Ocena kultury projektowej uczelni – obszar: system zarządzania projektami

Źródło: opracowanie własne.

Funkcjonowanie systemu zarządzania projektami, opartego na metodykach i narzędziach do zarządzania projektowego, zostało zidentyfikowane jedynie w co trzeciej badanej uczelni. Ogólna ocena badanej grupy w analizowanym obszarze kultury projektowej jest na poziomie 3,2 pkt. Badane uczelnie prawie wcale nie stosują narzędzi do planowania i monitoringu projektów. Rzadkością jest stosowanie systemu kodowania projektów i zadań w projektach. Jedna trzecia badanych uczelni posiada skategoryzowane projekty, stosuje wytyczne zarządzania projektami i dokonuje cyklicznych audytów systemu zarządzania projektami w celu jego usprawnienia.

Spośród badanych obszarów kultury projektowej na uczelniach wyższych wspomaganie procesu zarządzania projektami narzędziami informatycznymi to najslabiej oceniony element – wymagający zmian właściwie w każdej z badanych uczelni (średni wskaźnik na poziomie 2,6 pkt). Wyniki badania tego obszaru prezentuje wykres 5.

Wykres 5. Ocena kultury projektowej uczelni – obszar: narzędzia informacyjne wspomagające zarządzanie projektami



Źródło: opracowanie własne.

Pomimo że na uczelniach wykorzystywane są technologie zapewniające możliwość sprawnego komunikowania się i przekazywania informacji, to jednak brakuje narzędzi informatycznych, oprogramowania dedykowanego planowaniu i realizacji projektów. Kultura projektowa jest kulturą działania w warunkach niepewności i ryzyka, w często złożonym, multiprojektowym otoczeniu, dlatego też konieczne jest planowanie wykorzystania zasobów w projektach, planowanie wydatków, zarządzanie kosztami i rentownością projektów na uczelni. Uczelnie powinny korzystać z narzędzi wspierających raportowanie, sprawozdawczość, a także monitoring działań projektowych dla sprawniejszego zarządzania projektami.

Z punktu widzenia organizacji dojrzałej projektowo wytworzenie kultury projektowej wśród pracowników, którym potrzeba profesjonalnego przygotowania do prowadzenia coraz bardziej złożonych, innowacyjnych projektów, wymaga zapewnienia członkom zespołów projektowych stałego dostępu do technik, narzędzi, nowoczesnych technologii IT, wspierających zarządzanie projektami na poszczególnych etapach cyklu życia projektów. Niewątpliwie ten obszar kultury projektowej badanych uczelni potrzebuje największych usprawnień, wymagających zarówno szerokich zmian organizacyjnych, jak i znacznych nakładów finansowych.

Podsumowanie

W zarządzaniu projektami, a szczególnie w środowisku multiprojektowym, ważną rolę odgrywa kultura organizacji, która przekłada się na skuteczność procesu zarządzania projektami. Współcześnie w polskich uczelniach obserwuje się tendencję do realizacji coraz większej ilości projektów. W dużej mierze jest to wynikiem wykorzystywania środków UE. Również krajowe środki, przeznaczone na badania i rozwój, wymagają uruchamiania projektów. Nie każda uczelnia jednak odnosi sukcesy na tym polu i jest przygotowana organizacyjnie do optymalnego zarządzania ich przebiegiem.

Jak pokazują wyniki przeprowadzonego badania w grupie ankietowanych uczelni, mimo iż aktywnie realizują projekty, nie są organizacjami zorientowanymi projektowo, ponieważ nie mają w pełni wdrożonej orientacji projektowej. Dotyczy to także wymiaru opisywanego w niniejszym artykule, czyli kultury projektowej. Brak kompleksowości działań projektowych, często spontaniczne działania, improwizowane procesy, brak narzędzi, niejasne zasady powodują, że uczelnie te nie są przygotowane do systemowego zarządzania projektami. Wybiórcze, sporadyczne stosowanie technik zarządzania projektami, a także brak wdrożonych wytycznych kompleksowego podejścia do zarządzania projektami obserwujemy przy realizacji na uczelni każdego rodzaju projektu, bez względu na jego zgodność ze strategią uczelni, jej celami, a także kulturą organizacyjną. Konieczne jest, w przypadku badanej grupy uczelni, określenie obszarów wspomagających działalność projektową, prowadzących do profesjonalizacji procesów zarządzania projektami oraz do stosowania systemowego zarządzania projektami, przy wykorzystaniu odpowiednich metod i technik dedykowanych zarządzaniu projektowemu. Zdaniem autorów wypracowanie spójnej koncepcji zarządzania projektami na każdej z badanych uczelni oraz wdrożenie kultury projektowej obejmującej metodykę, standardy i narzędzia zarządzania projektami, powinno przelożyć się na jakość realizowanych projektów oraz organizacyjną dojrzałość projektową.

Bibliografia

- Armstrong M. (1997), *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Baran M., Strojny J. (2013), *Kompleksowe podejście do zarządzania projektami na przykładzie uczelni wyższej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIV z. 12, Wydawnictwo SAN, Łódź.
- Spalek S., Bodych M. (2012), *PMO Praktyka zarządzania projektami i portfelem projektów w organizacji*, One Press Helion, Gliwice.
- Sroka S. (2001), *Od zarządzania projektami do zarządzania przez projekty* [w:] *Zarządzanie przez projekty*, IV Konferencja Project Management, Stowarzyszenie Project Management Polska, Warszawa.

Strojny J. (2013), *Kultura projektowa – parametry oceny i wpływ na przebieg projektów*, „Humanities and Social Sciences”, Vol. XVIII, 20 (1/2013).

Trocki M. (red.) (2011), *Zarządzanie wiedzą w projektach. Metodyki, modele kompetencji i modele dojrzałości*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.