



Monika Pudło, Adam Tittinger

Zarządzanie projektami a efektywność organizacji



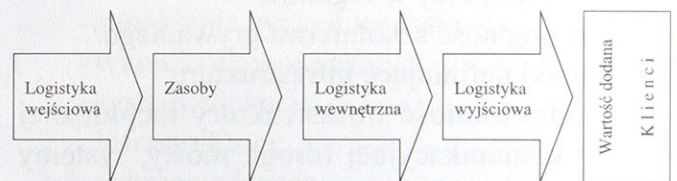
Warunki działania na współczesnym szybko zmieniającym się rynku stawiają nowe wyzwania menedżerom. Dotyczy to zarówno organizacji produkcyjnych, usługowych jak i administracji państwowej czy samorządowej. Wzrost konkurencji, konieczność spełnienia oczekiwań klientów oraz zmiany w otoczeniu działania organizacji stwarzają konieczność adaptacji do zachodzących przemian. Niestety często organizacje reagują na zachodzące zmiany reaktywnie.¹ Jeżeli jednak organizacja chce w sposób całościowy przystosować się do dramatycznych, nieuniknionych i szybkich zmian w otoczeniu musi podjąć gruntowną analizę swoich zasad funkcjonowania w przygotowaniu na zachodzące zmiany, a nie w panicznej reakcji na ich wystąpienie. Tak rozumiane podejście do zarządzania organizacją musi zatem opierać się na praktycznych doświadczeniach jak naprawdę wykonywane są czynności składające się na jej funkcjonowanie. Próba zrozumienia zasad funkcjonowania organizacji nie może być zatem tylko reakcją na powstały gdzieś problem, powinna być całościowa.

W trakcie analizy musimy wziąć pod uwagę czynniki zmienne występujące w organizacji, którymi należy zarządzać, określić narzędzia zarządzania, zidentyfikować powiązania przyczynowo – skutkowe pomiędzy pracownikiem, procesem i organizacją oraz stworzyć podstawy do metody pomiaru efektywności organizacji tak by równocześnie umożliwić jej doskonalenie.

Istnieją zasadniczo dwa różne sposoby podejścia do zagadnienia efektywnego funkcjonowania organizacji - tradycyjny sposób wertykalny lub inaczej hierarchiczny oraz systemowy, horyzontalny lub inaczej poziomy.² Podejście wertykalne (pionowe) sprawdza się do analizowania działania organizacji w kontekście tradycyjnego schematu organizacyjnego opar-

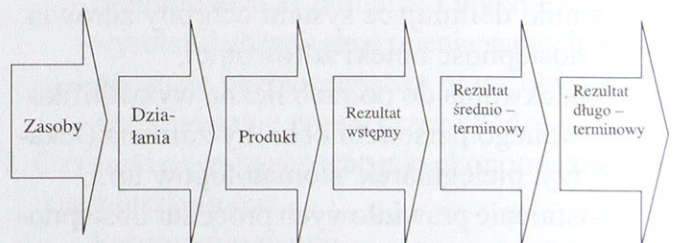
tego na podległości organizacyjnej poszczególnych stanowisk pracy, gniazd produkcyjnych, działów czy wydziałów. Takie podejście obrazuje organizację niejako w oderwaniu od jej otoczenia czyli dostawców i usługodawców, produktów i usług jakie wytwarza, a co najważniejsze jej klientów, tak wewnętrznych jak i zewnętrznych. Suchy schemat organizacyjny nie jest w stanie odpowiedzieć też na pytanie w wyniku jakich działań i powiązań wewnętrznych czy zewnętrznych kreowany, wytwarzany i dostarczany jest nasz produkt czy usługa. W takim spojrzeniu nie będziemy również w stanie dostrzec łańcucha wartości tworzonego przez organizację.

Rysunek 1. Łańcuch wartości dla organizacji produkcyjnych



Źródło: Opracowanie własne autorów na podstawie łańcucha wartości M.E. Portera.

Rysunek 2. Łańcuch wartości dla organizacji nie działających dla zysku, administracji samorządowej i państwowej oraz przebiegu realizacji projektu



Źródło: M.C. Plantz, M.T. Greenway, M. Hendricks, Outcome Measurement: Showing Results in the Nonprofit Sector., New Directions for Evaluation, red. Newcomer K.E. Nr 75, 1997, San Francisco.

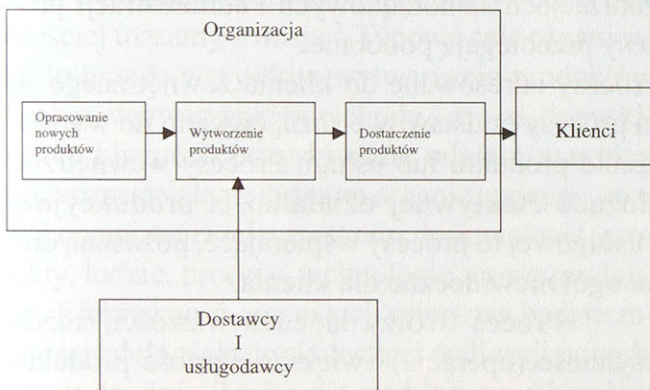
¹ K. Obłój, Strategia sukcesu firmy, PWE W-wa 1998 s.19-21.

² G.A. Rummler, A.P. Brache, Podnoszenie efektywności organizacji PWE W-wa 2000 s.31-34.

Zagrożenia wertykalnego podejścia do funkcjonowania organizacji polegają na tym, że sposób postrzegania przekłada się na sposób zarządzania organizacją. W praktyce oznacza to odrębne zarządzanie poszczególnymi działami (pionami), sprowadza się do raportowania, a w efekcie powoduje brak przepływu informacji i eliminuje próby rozwiązywania problemów pomiędzy działami, problemy zostają „wypchnięte” na szczyt organizacji gdzie kierownicy wyższego szczebla próbują uporać się z problemami jednostek organizacyjnych niższego szczebla.

Zupełnie inną perspektywę spojrzenia na działanie organizacji możemy stworzyć stosując całościowe, horyzontalne podejście. Podejście horyzontalne pozwala bowiem dostrzec wzajemne powiązania czy to o charakterze procesów, które wykraczają poza granice poszczególnych stanowisk pracy i jednostek organizacyjnych, czy też tych, które łączą organizację z jej dostawcami, klientami, jak również istnienie i rolę jaką odgrywają w jej funkcjonowaniu kreowane produkty i usługi.

Rysunek 3. Schemat horyzontalnego podejścia do organizacji

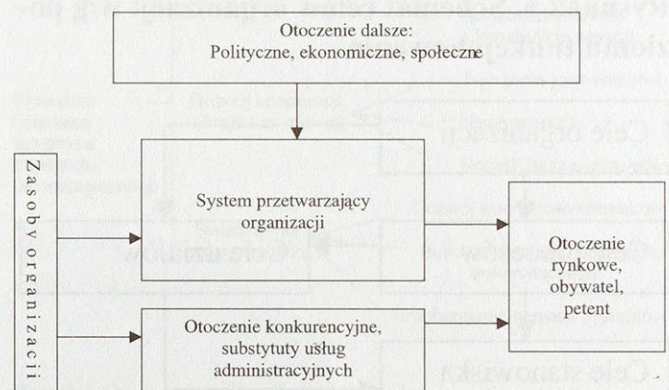


Źródło: Opracowanie własne autorów na podstawie G.A. Rummler, A.P. Brache, Podnoszenie efektywności organizacji PWE W-wa 2000.

W takim podejściu organizacja musi funkcjonować jako system samoadaptujący się do zmiennych warunków jej działania. Sama organizacja jako taka jest więc niejako systemem prze-

tworzącym posiadane zasoby czynników wytwarzania (w przypadku organizacji produkcyjnych lub usługowych nastawionych na zysk, będą to zasoby czynników produkcji) w postaci kapitału (dla organizacji samorządowych czy administracji państwowej zasoby środków budżetowych), surowców i materiałów, technologii i ludzi. Na organizację oddziałują również sprzężenia zwrotne otoczenia rynkowego i konkurencyjnego (organizacje nastawione na zysk) oraz społeczno – politycznego (organizacje samorządowe i administracji publicznej).

Rysunek 4. Otoczenie organizacji



Źródło: Opracowanie własne autorów na podstawie G.A. Rummler, A.P. Brache, Podnoszenie efektywności organizacji PWE W-wa 2000.

Już pobieżna analiza funkcjonowania organizacji pozwala stwierdzić, że istnieją w niej trzy poziomy – poziom stanowiska pracy, poziom procesu i poziom całej organizacji.³ Podobnie przedstawiać będzie się efektywność organizacji, którą można mierzyć i udoskonalać na wszystkich tych trzech poziomach. Efektywność organizacji to zatem nic innego jak jej zdolność do osiągnięcia założonych celów w sposób najbardziej skuteczny przy jak najmniejszym zaangażowaniu zasobów. Cele mogą mieć zarówno wymiar ekonomiczny jak i pozaeconomiczny. Wymiar ekonomiczny to w pierwszym rzędzie efektywność zmierzająca do osiągnięcia odpowiedniej wielkości produkcji, przychodów, rentowności, produktywności itp. Wymiar pozaeconomiczny dotyczy osiągnięcia celów

³ G.A. Rummler, A.P. Brache, op.cit. s.42-47.

o charakterze organizacyjnym, społecznym, etycznym, estetycznym, ekologicznym czy też politycznym. Cele można i należy hierarchizować. Indywidualna hierarchizacja celów wyraża priorytety organizacji.

Kryterium wyboru celów opiera się o system wartości czyli potrzeby, aspiracje i postawy członków organizacji, a także uwarunkowane jest przez strategię organizacji, jej uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne oraz perspektywę czasową.⁴ Wewnętrzny schemat celów organizacji uwzględniający poziomy jej funkcjonowania przedstawia się następująco:

Rysunek 5. Schemat celów organizacji w/g poziomu funkcjonowania



Źródło: G.A. Rummler, A.P. Brache, Podnoszenie efektywności organizacji, PWE W-wa 2000.

Podstawową komórką strukturalną w każdej organizacji bez względu na jej charakter jest indywidualne stanowisko pracy. Analizując poszczególne stanowiska pracy w organizacji należy zatem zadać sobie pytanie czy cele wyznaczone dla danego stanowiska pracy odpowiadają potrzebom realizacji procesu w którym bierze ono udział. Kolejny punkt analizy to czy cele stanowiska odpowiadają funkcjom działu. Istotne jest też ustalenie czy wyniki pracy oraz jakość jej wykonania są związane z wymaganiami procesu i klientów organizacji. Jasno i precyzyjnie sformułowane cele stanowiska pokazują pracownikom co i jak mają wykonywać i określają ich efektywność. Dlatego też, dla właściwego umiejscowienia stanowiska pracy w strukturze organizacji, kluczowe znaczenie ma jego właściwe zaprojektowanie.

Projekt stanowiska pracy musi umożliwić realizację jego celów. Na prawidłowy projekt stanowiska pracy składają się takie elementy jak podział zadań i odpowiedzialności między pracownikami, kolejność działań pracownika, obowiązujące tam procedury oraz jego ergonomia.

Oddzielne zagadnienie stanowi zarządzanie stanowiskiem pracy oraz efektywność zatrudnionego tam pracownika. Czynniki wpływające na efektywność pracowników to w pierwszym rzędzie precyzyjny opis pożądanego wyniku pracy, jej warunki, jasne sformułowanie konsekwencji nie przestrzegania procedur, sprawnie działający system informacji zwrotnej, umiejętności i wiedza zatrudnionych pracowników oraz ich możliwości indywidualne. Jednak nawet najlepiej wykwalifikowaniu i zmotywowani pracownicy są tylko na tyle efektywni na ile pozwalają na to procesy wewnętrzne organizacji.

Następnym poziomem analizy jest poziom efektywności procesu produkcyjnego lub usługowego. Proces jest ciągiem czynności zaprojektowanych tak by wytworzyć produkt lub usługę. W przedsiębiorstwach produkcyjnych procesy mają charakter międzywydziałowy i przebiegają pomiędzy różnymi komórkami przedsiębiorstwa. W organizacjach samorządowych i administracji procesy przebiegają podobnie.

Procesy adresowane do klienta zewnętrznego są to procesy podstawowe służą bowiem do wytworzenia produktu lub usługi. Procesy wewnętrzne służące efektywnej działalności produkcyjnej i usługowej to procesy wspierające, pozostają one na ogół niewidoczne dla klienta.

Proces tworzy łańcuch wartości, każda czynność (operacja) zwiększa wartość produktu z punktu widzenia klienta. Procesy zużywają zasoby organizacji, dla swego przebiegu wymagają kapitału, czasu pracy (zasobów ludzkich), wyposażenia, technologii, a także materiałów. Procesy mogą być bardzo złożone, wewnątrz ich występują podprocesy takie jak planowanie, opracowanie technologii lub procedur, zakup materiału, przygotowanie narzędzi, obróbki, montażu, prób, składowania i dostarczenia klientowi.

⁴ A. Stabryła, Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy, PWN, Warszawa – Kraków, 2000 s.43-44.

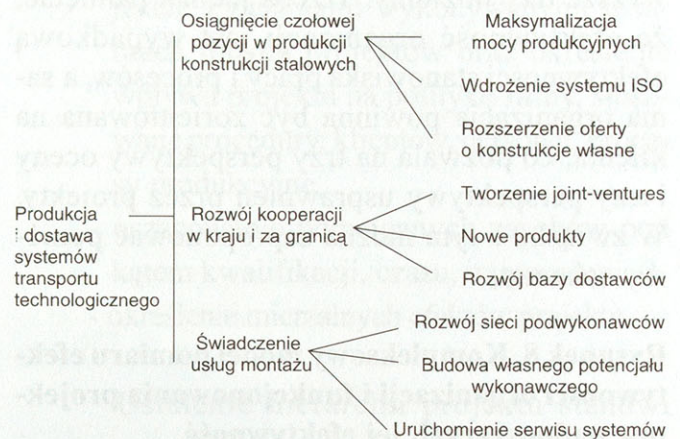


Zarówno procesy podstawowe jak i wspierające opierają się na trzech czynnikach: ogólnych celach organizacji, wymaganiach klientów jak też zdolności organizacji do porównania się lub też dorównaniu najlepszym w branży. W tym celu organizacja powinna rozwijać i doskonalić swoje kluczowe kompetencje procesowe.⁵ Proces powinien zatem być logiczny i mieć jak najkrótszy przebieg, powinien w pierwszym rzędzie pozwolić na realizację celów danego procesu. Z kolei osiągnięcie celów procesu umożliwi realizację strategii firmy. Zarządzanie procesem polega na zarządzaniu jego celami i zarządzaniu jego efektywnością. Organizacje często ograniczają swoje strategie operacyjne do celów krótkoterminowych. Nawet wyznaczenie właściwych celów strategicznych dla procesów takich jak terminowość lub najwyższa jakość w danej dziedzinie nie będzie jednak skuteczna jeżeli nie zostanie wsparte przez precyzyjny system miar osiągania celów, który zostanie wbudowany w kryteria oceny efektywności organizacji.⁶

Na poziomie organizacji decydującą rolę odgrywa przyjęta strategia (misja, wizja) i założone w jej ramach cele. Cele podlegają klasyfikacji, co daje w efekcie tzw. drzewo celów i pozwala na wyróżnienie celu ogólnego, który będzie najczęściej tożsamy z misją.⁷ Typowe cele organizacji to przede wszystkim wytwarzanie produktów i usług, wytwarzanie przychodu i zysku, pozyskiwanie klientów, pozyskiwanie udziału w rynku, skuteczne działanie systemu organizacyjnego, rozwój organizacji i jej wzrost oraz doskonalenie (projekty, ludzie, procesy, technologie, nowe produkty). Efektywność organizacji mierzona będzie zatem jej zdolnością do skutecznej realizacji powyższych działań. Realizacja podstawowych celów organizacji ma zatem dla niej kapitalne znaczenie. Wbudowanie celów w proces codziennego zarządzania operacyjnego, rygorystyczne ich formułowanie i przestrzeganie, zasady stosowania wskaźników do pomiaru stopnia ich realizacji będzie więc dla organizacji jedynym sposobem na

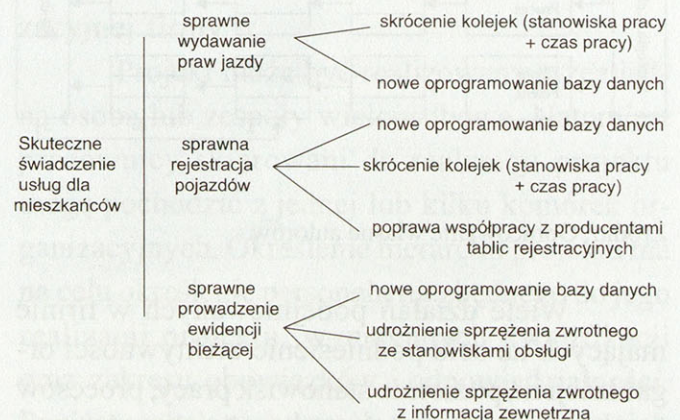
to by nie stracić z oczu swojej strategicznej wizji i misji w naturalnym procesie wypierania założeń strategicznych przez bieżące problemy zarządzania operacyjnego.⁸ Równocześnie pomiar stopnia osiągania założonych przez organizację celów umożliwi potem skuteczne działania poprzez wprowadzanie i realizację projektów polepszających jej efektywność.

Rysunek 6. Drzewo celów dla organizacji produkcyjnej (przemysłowej)



Źródło: Opracowanie własne autorów.

Rysunek 7. Drzewo celów dla organizacji samorządowej lub administracji państwowej na przykładzie Wydziału Komunikacji



Źródło: Opracowanie własne autorów.

⁵ K. Oblój, op.cit. s. 189-191.

⁶ J. S. Martinich, Production and Operations Management, Wiley, N.Jork, 1997 s.140-141.

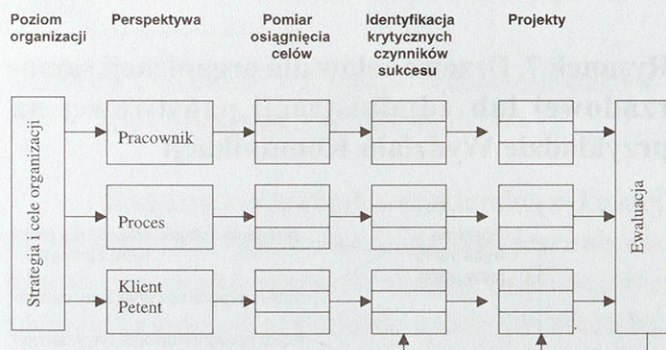
⁷ A. Stabryła, op.cit. s 44-47.

⁸ K. Oblój, op.cit. s.81.

Dla organizacji bardzo istotne jest także jak jest postrzegana przez klientów, dostawców, pracowników, właścicieli, a w przypadku organizacji samorządowych i administracji państwowej również przez obywateli, mieszkańców czy też petentów.

Z przedstawionej na wstępie analizy poziomów efektywności organizacji widać, że pomiar jej efektywności musi być dokonywany na trzech poziomach. Równocześnie projekty usprawniające funkcjonowanie i poprawiające jej efektywność skierowane będą również na powyższe trzy poziomy. Trzeba jednak pamiętać, że efektywność organizacji jest wypadkową efektywności stanowiska pracy i procesów, a sama organizacja powinna być zorientowana na klienta, co pozwala na trzy perspektywy oceny i trzy perspektywy usprawnień przez projekty. W związku z tym można zaproponować poniższy schemat.

Rysunek 8. Kompleksowy model pomiaru efektywności organizacji i funkcjonowania projektów podnoszących jej efektywność



Źródło: Opracowanie własne autorów.

Wiele działań podejmowanych w firmie mających na celu podniesienie efektywności organizacji na poziomie stanowisk pracy, procesów i organizacji są w wielu przypadkach realizowane w formie projektów. Formułowanie i realizacja projektów w sferze technicznej i technolo-

gicznej, organizacyjnej oraz ekonomicznej organizacji świadczą o dobrze rozwiniętych zdolnościach adaptacyjnych podmiotów do zmieniających się warunków rynkowych. Zarządzanie projektem obejmuje specyficzne metody i techniki zarządzania, które mają na celu podniesienie efektywności organizacji poprzez zapewnienie optymalnego wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa.

Projekt jest przedsięwzięciem, które ma początek i koniec. Jest to proces zaplanowany i kontrolowany, który ma doprowadzić do pozytywnego skutku i tworzy nową jakość⁹. Według Kerznera i Lewisa projekt można określić jako zestaw operacji lub działań, które posiadają: zdefiniowane cele, określone daty rozpoczęcia i zakończenia oraz z góry określony budżet.¹⁰ Pojęcie projektu zdefiniowane zostało również w normie ISO 10 006 jako „jednostkowy proces, składający się ze zbioru skoordynowanych działań i mający dokładnie określone daty rozpoczęcia oraz zakończenia; jest to przedsięwzięcie zmierzające do osiągnięcia założonego celu przy określonych ograniczeniach czasowych, kosztowych oraz zasobowych”.¹¹

Projekty charakteryzują się zazwyczaj:

- jednostkowością,
- ograniczeniem w czasie,
- zapotrzebowaniem na różne kwalifikacje,
- kompleksowością.¹²

Wdrożenie zarządzania projektami związane jest z opracowaniem procedur formułowania, realizacji i monitoringu projektu oraz sprawnego systemu przepływu informacji i podejmowania decyzji, na bazie istniejącej struktury organizacyjnej organizacji. Proces zarządzania projektem jest procesem złożonym, którego celem jest szczegółowe opracowanie zakresu operacji i działań oraz organizacja ich realizacji. Proces obejmuje pięć podstawowych grup procesów.

⁹ C. Burton, N. Michael, Zarządzanie projektem, Wydawnictwo ASTRUM, Wrocław 1999, s. 17, 35-47.

¹⁰ F. Krawiec, Zarządzanie projektem innowacyjnym produktu i usługi, Difin, Warszawa 2000, s. 17.

¹¹ J. Brillman, Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa 2002, s. 324.

¹² H. Błoch, Materiały szkoleniowe – Controlling III, s. 46-47.



Faza I.

Proces inicjujący - sporządzenie konspektu projektu

Proces inicjujący obejmuje prace związane z opracowaniem wstępnych założeń projektu. Punktem wyjścia dla opracowania konspektu projektu może być zarówno identyfikacja problemu, który wymaga rozwiązania, zaspokojenia określonej potrzeby odbiorcy lub pracownika, konieczność optymalizacji kosztów, wymogi prawne, jak i inwestycje w majątek trwały.

Konspekt projektu obejmować powinien ogólnie sformułowane:

- uzasadnienie i cele projektu,
- zakres operacji i działań,
- ramy czasowe,
- określenie niezbędnych środków w zakresie zasobów ludzkich lub technicznych,
- wstępna analiza kosztów i dochodów projektu oraz potencjalnych źródeł finansowania,
- porównanie wymagań projektu z potencjałem technicznym, finansowym, operacyjnym, prawnym, organizacyjnym i czasowym przedsiębiorstwa,
- efekty projektu,
- określenie priorytetu pomiędzy czasem, jakością i kosztami,
- określenie wymagań odnośnie komunikacji i raportowania.

Faza II.

Proces planowania

Na proces planowania składają się działania związane z opracowaniem specyfikacji zakresu projektu, w tym w szczególności harmonogramu i budżetu. Plan projektu stanowi jednocześnie podstawę jego realizacji i bazę odniesienia w procesie oceny.

Plan projektu obejmuje:

- ustalenie celów projektu,
- identyfikacje zadań,
- uszeregowanie zadań w logicznym porządku,
- określenie czasu wykonywania działań,
- opracowanie harmonogramu,
- przygotowanie budżetu projektu,
- badanie implikacji - określone zadania mogą powodować powstanie innych projektów lub nakładania się zadań objętych w projekcie z zadaniami wykonywanymi w ramach innych projektów oraz określenie wpływu projektu na politykę firmy, stosowane procedury, klientów, personel, procesy produkcyjne,
- oszacowanie wymaganych zasobów pod kątem kwalifikacji, czasu, wyposażenia¹³,
- określenie mierzalnych efektów projektu.

Ustalenie hierarchii projektu stanowi istotną część procesu planowania. Projekty związane są zazwyczaj ze złożonymi problemami, które opisane są przez wiele powiązanych ze sobą zmiennych. Dlatego też jego rozwiązanie wymaga współpracy pracowników o zróżnicowanych kwalifikacjach, doświadczeniu, jak również miejscu w hierarchii organizacyjnej firmy.

Projekt może być realizowany przez jedną osobę lub zespoły wieloosobowe. Natomiast pracownicy skierowani do realizacji projektu mogą pochodzić z jednej lub kilku komórek organizacyjnych. Określenie hierarchii projektu ma na celu określenie personelu niezbędnego do jego realizacji projektu, wymaganych kwalifikacji oraz zakresu obowiązków i odpowiedzialności. Poniższa tabela przedstawia zakres odpowiedzialności poszczególnych członków zespołu projektowego.

¹³ C. Burton, N. Michael, Zarządzanie projektem, Wydawnictwo ASTRUM, Wrocław 1999, s. 19, 35-47, 67-70.

Tabela 1. Zakres odpowiedzialności członków zespołu projektowego

Pełniona funkcja	Zakres obowiązków
Dyrektor projektu	Przedstawiciel firmy odpowiedzialny za projekt. - Ustalenie priorytetów - Ustalenie sposobu monitorowania - Przydział zasobów - Doradztwo dla menedżerów projektu Stanowisko dyrektora projektu ma charakter strategiczny
Menedżer projektu	Menedżer projektu odpowiada za: - Planowanie - Powołanie członków zespołu projektowego - Organizowanie pracy - Koordynację projektu - Sterowanie wykonania projektu, przewidywanie problemów i opracowanie strategii ich rozwiązania - Monitoring - Sporządzanie okresowych sprawozdań
Członkowie zespołu projektowego	Odpowiedzialni za wykonanie przydzielonych im zadań w ramach projektu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie C. Burton, N. Michael, Zarządzanie projektem, Wydawnictwo ASTRUM, Wrocław 1999, s.49-60.

Faza III.

Proces realizacji - implementacja projektu

Implementacja projektu obejmuje działania związane z wykonaniem działań w oparciu o przyjęty i zaakceptowany plan projektu. W procesie realizacji projektu należy być przygotowanym na modyfikację zakresu działań, korekty harmonogramu oraz zmiany warunków technicznych, organizacyjnych i finansowych. Każdorazowe wystąpienie zmiany wymaga jej opisu, analizy i ocenę wpływu na dalszą realizację projektu.

Faza IV.

Proces kontroli – monitoring

Monitoring projektu ma na celu ocenę zgodności przeprowadzonych zadań z harmonogramem i budżetem oraz porównanie osiągniętych wyników z zaplanowanymi celami. Miarą powodzenia projektu jest stopień realizacji ustalonych na wstępie celów.

Monitoring projektu obejmuje:

- stałą kontrolę stanu zaawansowania prac,
- porównanie aktualnego stanu ze stanem

- określonym w szczegółowym harmonogramie zadań i budżecie,
- analizę oddziaływań oraz zmian i ich wpływ na projekt,
- dokonywanie poprawek¹⁵,
- kontrolę jakości wyników poszczególnych etapów projektu.

W celu sprawnego przeprowadzenia procesu monitoringu formułowane są plany kontroli projektu, w tym:

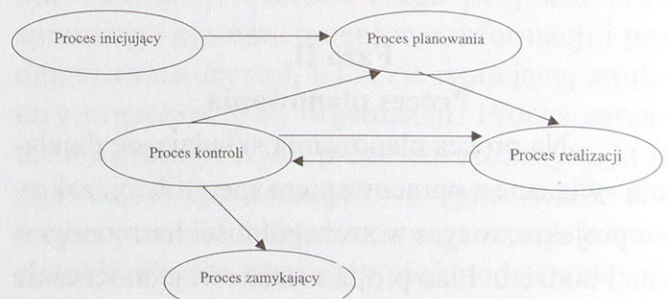
1. Plan komunikacji opisujący przyjęte kanały i środki komunikacji w projekcie.
2. Plan kontroli zmian zawierający podstawowe zasady zarządzania zmianami.
3. Plan zarządzania jakością obejmujący zasady oceny i kontroli jakości.
4. Plan zaopatrzenia zawierający procedury pozyskiwania produktów lub usług z zewnętrznych źródeł¹⁶.

Faza V.

Proces zamykający

Proces zamykający ma na celu podsumowanie prac przewidzianych do realizacji w ramach projektu. Obejmuje w szczególności: przygotowanie sprawozdania końcowego, obejmującego ocenę poszczególnych faz projektu oraz wyciągnięcie wniosków na przyszłość.

Zależności występujące pomiędzy fazami procesu realizacji projektu przedstawia poniższy rysunek.

Rysunek 7. Powiązania między grupami procesów


Źródło: F. Krawiec, Zarządzanie projektem innowacyjnym produktu i usługi, Difin, Warszawa 2000, s. 106.

¹⁴ Op. Cit F. Krawiec, s. 28.

¹⁵ N. Mingus, Zarządzanie projektami, Wydawnictwo Helion, 2002 r., s. 63-76.



Kluczowym zagadnieniem w procesie podnoszenia efektywności organizacji poprzez sprawne zarządzanie projektami jest właściwe zdefiniowanie miar oceny gdyż inaczej nie będzie możliwa identyfikacja krytycznych czynników sukcesu, a zatem także i podejmowanie precyzyjnie sformułowanych projektów.

Aby uzyskać właściwy obraz sytuacji w konstrukcji wskaźników stopnia osiągnięcia założonych celów należy więc przestrzegać aby:

- nie budziły wątpliwości w ich interpretacji i były identycznie zdefiniowane dla wszystkich funkcji i poziomów organizacji,
- razem wzięte wskaźniki muszą obejmować całość aktywności organizacji,
- wskaźniki powinny być spójne dla wszystkich perspektyw działania organizacji,
- wskaźniki powinny być tak skonstruowane by były równocześnie pomocne w definiowaniu celów, które będą uważane za realistyczne przez pracowników odpowiedzialnych za ich osiągnięcie,
- sam pomiar powinien być prostym, nieskomplikowanym zabiegiem, który łatwo zastosować do różnych obszarów działalności organizacji.¹⁷

Podobnie dla podejmowanych projektów podnoszących efektywność organizacji wskaźniki czy inaczej miary ich sukcesu powinny być starannie dobrane stosując opisane wyżej zasady. Podobnie starannie powinny zostać dobrane cele dla poszczególnych perspektyw działania organizacji. Cele muszą być oczywiście zgodne z ogólną strategią organizacji. Co nie mniej ważne, muszą one być realistyczne i możliwe do osiągnięcia. I chociaż oczywiście dobrze jest gdy cele są ambitne tak by zmusić organizację do dalszego rozwoju to jednak pracownicy powinni również być w stanie dostrzec, że większość celów wewnątrz organizacji zostaje osiągnięta.

Organizacja potrzebuje zarówno celów krótkoterminowych jak i długoterminowych. Cele krótkoterminowe powinny być planowane w okresach 3 – 18 miesięcy, mogą one zawierać pod-cele zorientowane na cele długoterminowe. Aby zapewnić

właściwy przegląd sytuacji w obszarze celów krótkoterminowych ocenę stopnia ich osiągnięcia należy przeprowadzać często być może nawet co miesiąc.

Z kolei cele długoterminowe realizowane są w perspektywie dwóch do nawet pięciu lat. W związku z tym podlegają one przeglądowi i modyfikacji w trakcie procesu formułowania nowych strategii. Aby pomiar zdolności do osiągania celów długoterminowych był skutecznym instrumentem kontroli muszą być one dokonywane przynajmniej raz do roku, a nawet w okresach kwartalnych.¹⁸

Decyzja o podjęciu działań inicjujących projekt w obszarze działania organizacji musi zostać starannie przemyślana. Należy zapewnić by cele projektu były zgodne nie tylko z celami poszczególnych stanowisk pracy, czy procesów, ale także i z celami całej organizacji. Cele projektu przekładają się na efektywność stanowiska pracy i procesów, co sprzyja osiągnięciu celów przez całą organizację. Może się jednak zdarzyć, że w fazie opracowania wstępnej koncepcji projektu okaże się, że co prawda podnosi on efektywność na jednym stanowisku pracy, oddziałując jednak negatywnie na cały proces produkcyjny i w efekcie nie wpływa na poprawę wyników całej organizacji. Przykład ten ilustruje dlaczego cele projektu muszą być spójne z celami całej organizacji i podkreśla znaczenie analizy projektu na poziomie formułowania jego koncepcji.

Powyższa, z konieczności, pobieżna analiza zagadnień związanych z efektywnością organizacji i jej pomiarem pozwala na sformułowanie następujących dwóch stwierdzeń.

Organizacja jest układem wielowarstwowym, w którym należy wyróżnić trzy poziomy: stanowiska pracy, procesu i organizacji. W związku z tym jedynie całościowe spojrzenie na powyższy układ pozwala na jego skuteczną adaptację do wymogów otoczenia.

Organizacja musi posiadać wbudowaną w swój system zdolność do wdrożenia procedury umożliwiającej jej łatwą adaptację do zmian zachodzących w jej otoczeniu rynkowym. Taką rolę pełnić może wdrożenie technik i narzędzi właściwych zarządzaniu projektami podejmowanymi w celu podniesienia efektywności organizacji.

¹⁶ N-G. Olve, J. Roy, M. Wetter, Performance Drivers, Wiley, N. Jork, 1999 s. 189-190.

¹⁷ ibid s. 322.