

STUDIUM PRZYPADKÓW ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI W WYBRANYCH MŚP REGIONU ŚRODKOWO-WSCHODNIEGO

Jolanta SŁONIEC

Streszczenie: Rozdział prezentuje studium przypadków zarządzania projektami w wybranych MŚP regionu środkowo-wschodniego Polski. Studium przeprowadzono na podstawie realizacji dziewięciu projektów wykonywanych w wybranych przedsiębiorstwach: mikro, małych i średnich regionu. Celem publikacji było zbadanie jak odbywa się zarządzanie projektami w MŚP. Stwierdzono, że zarządzanie projektami w wybranych MŚP nie odbywa się w sposób intuicyjny, lecz korzysta się ze specyficznych metod i technik tej dyscypliny. Nie zauważono, że trudności w realizacji projektów w MŚP spowodowane są brakiem wiedzy o zarządzaniu projektami. Potwierdzono, że finansowanie projektów odbywa się w większości przypadków ze środków własnych przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: zarządzanie projektami, MŚP, region środkowo-wschodni

1. Podstawy teoretyczne zarządzania projektami

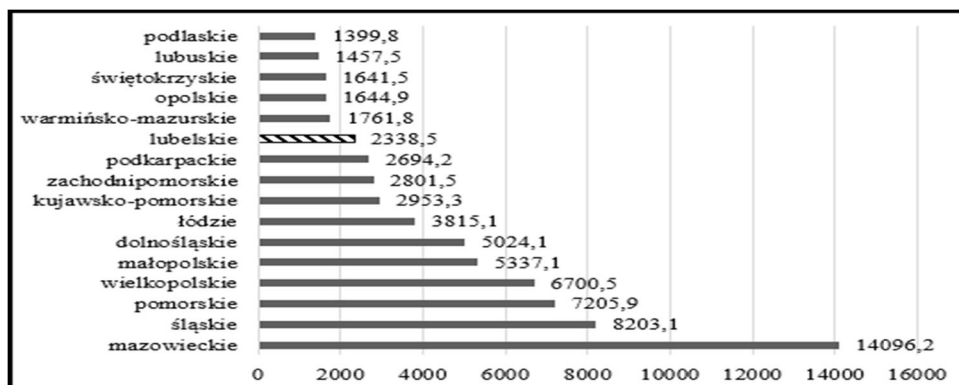
Zarządzanie projektami jest to metoda zarządzania ukierunkowana na efektywne osiągnięcie celu projektu w określonym czasie oraz przy ustalonym budżecie [1]. Zaś „metodyka zarządzania projektami to zbiór procesów i reguł, które organizacja zaleca lub nakazuje stosować kierownikom projektów.” [2, s. 805] Projekty realizowane są wewnątrz organizacji, jak też poza organizacjami, gdy obejmują regiony, państwa lub grupy i stowarzyszenia krajów. Na projekty, podobnie jak na organizacje, wpływają intensywnie zewnętrzne i wewnętrzne czynniki otoczenia, które tworzą środowisko projektowe. „Środowisko projektowe jest to zespół zjawisk, procesów, instytucji, grup i jednostek (...) podlegających oddziaływaniu projektu i oddziałujących na jego przebieg” [3, s. 29]. Znaczna liczba czynników środowiska projektowego jest zależna od wielkości organizacji, w której projekt jest realizowany. Istnieje specyfika zarządzania projektami w małych i średnich przedsiębiorstwach w porównaniu z innymi przedsiębiorstwami i organizacjami.

1.1. Specyfika zarządzania projektami w MŚP

Małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią siłę napędową wielu gospodarek świata, szczególnie w okresie przekształcania gospodarki. Są one również siłą napędową gospodarki polskiej ze względu na ich znaczną liczbę oraz wkład w tworzenie produktu krajowego brutto. Projekty realizowane w małych i średnich przedsiębiorstwach są to często projekty związane z inwestycjami. Suma inwestycji małych i średnich przedsiębiorstw w 2009 roku w poszczególnych województwach przedstawiona jest na rysunku 1.

Małe i średnie przedsiębiorstwa Lubelszczyzny inwestują mniej w porównaniu z innymi województwami, sześciokrotnie mniej niż w mazowieckim i trzykrotnie mniej niż na Śląsku. Lubelskie plasuje się na 11 miejscu w kraju pod względem wielkości inwestycji w MŚP, co świadczy o dość słabym tempie rozwoju tego sektora przedsiębiorstw w regionie. Oznacza to także, że wartość projektów inwestycyjnych realizowanych w MŚP jest w lubelskim

niższa, niż w przeważającej części małych i średnich przedsiębiorstw innych regionów Polski, średnia wartość inwestycji w przeliczeniu na jedno przedsiębiorstwo wynosiła na Lubelszczyźnie w 2009 roku 33,1 tys. zł.



Rys. 1. Wielkość inwestycji MŚP w 2009 roku, mln zł

Źródło: Raport MŚP pod lupą

Specyfika zarządzania projektami w MŚP w porównaniu z dużymi przedsiębiorstwami obejmuje następujące elementy:

- Procesy, ponieważ w MŚP potrzebne są proste narzędzia planowania oraz kontroli realizacji projektów, jak też mniej sformalizowane metody oceny i raportowania; stopień standaryzacji procesów jest w nich niewielki;
- Strukturę, ponieważ zespoły projektowe funkcjonujące w małych i średnich przedsiębiorstwach charakteryzują się małym stopniem specjalizacji, istnieje natomiast duży nacisk na wielozadaniowość oraz znaczną innowacyjność;
- Ludzi, ponieważ z powodu większych konsekwencji niepowodzeń preferowane są sprawdzone techniki i metody zarządzania [5, s.121-163].

Badania brytyjskie wskazują, że większość działających na Wyspach Brytyjskich MŚP nie stosuje żadnych standardów, narzędzi i technik zarządzania projektami. Zadania i role w zarządzaniu projektami nie są jasno określone i często nie ma, lub jest słabo określona struktura projektu i zespołu projektowego [6, s.235-251] Autor niniejszego artykułu sądzi, że podobna sytuacja może mieć miejsce także w małych i średnich przedsiębiorstwach w naszym kraju, zwłaszcza w badanym regionie. Dlatego zostały podjęte badania w tym obszarze.

1.2. Dobre praktyki zarządzania projektami w MŚP

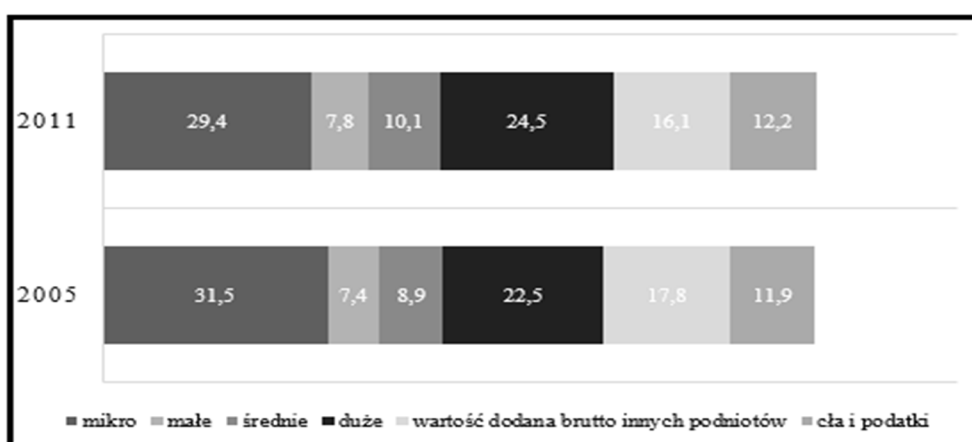
Na podstawie badań przeprowadzonych w województwie śląskim na grupie 215 mikro, małych i średnich przedsiębiorstw ustalono, że 27% badanych przedsiębiorstw wykorzystuje metody zarządzania projektami w ich realizacji, podczas gdy 45% przedsiębiorstw takich metod w ogóle nie stosuje. Spośród badanych podmiotów średnie przedsiębiorstwa najczęściej stosują metody zarządzania projektami (42,4%), następnie przedsiębiorstwa małe (23,1%), najrzadziej korzystają z nich mikroprzedsiębiorstwa (16,9%) [7, s.535].

Należy zaznaczyć, że województwo śląskie jest regionem bardziej uprzemysłowionym w porównaniu z Lubelszczyzną. W związku z tym należy sądzić, że znajomość metod

i technik zarządzania projektami oraz wykorzystywanie ich w MŚP na Lubelszczyźnie, w porównaniu ze Śląskiem, może być jeszcze niższe.

2. MŚP w regionie środkowo wschodnim Polski

W województwie lubelskim w porównaniu z resztą kraju zarejestrowanych jest mało przedsiębiorstw, w 2009 roku było zarejestrowanych 720 podmiotów na 10 tysięcy mieszkańców (drugie od końca miejsce w Polsce po województwie podkarpackim). Wskazuje to na niski poziom przedsiębiorczości mieszkańców regionu. Jednak dynamika rozwoju sektora przedsiębiorstw jest dodatnia, to znaczy, że więcej podmiotów na Lubelszczyźnie jest zakładanych niż likwidowanych.

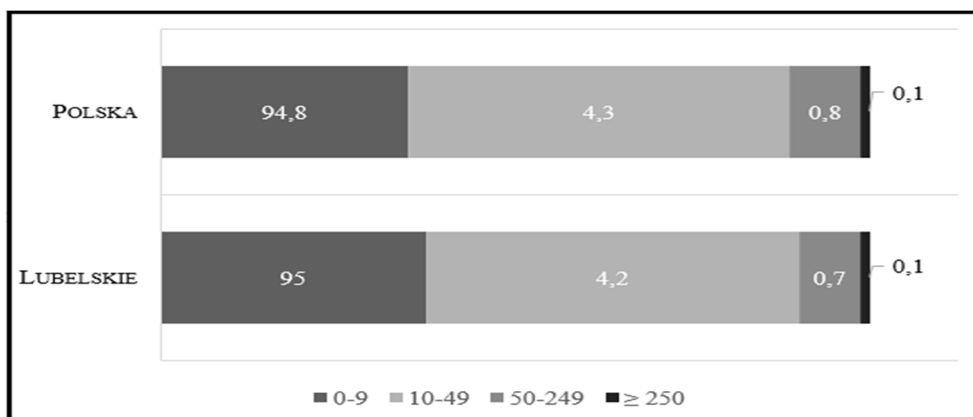


Rys. 2. Struktura PKB, %, (rysunek lewy - w 2005, prawy - w 2011)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS

O znaczeniu MŚP w gospodarce narodowej świadczą rysunki 2 i 3, na których przedstawiona jest struktura produktu krajowego brutto w latach 2005 i 2011 z uwzględnieniem jego tworzenia przez małe i średnie przedsiębiorstwa oraz struktura przedsiębiorstw ze względu na liczbę pracowników w nich zatrudnionych w 2009 roku w Polsce i na Lubelszczyźnie.

Mikro, MŚP tworzyły w 2005 roku 47,5% polskiego produktu krajowego brutto, a w 2011 roku procent był jeszcze wyższy i wyniósł 47,8% PKB. Dane te świadczą o dużym znaczeniu jaki mają te podmioty gospodarcze i dowodzą potrzeby badań tego sektora gospodarki.



Rys. 3. Struktura przedsiębiorstw ze względu na liczbę zatrudnionych w 2009 roku, %
(rysunek lewy - w Polsce, prawy - na Lubelszczyźnie)
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS

Rysunek 3 pokazuje, że w naszym kraju, podobnie jak w innych krajach gospodarki rynkowej, największa liczba podmiotów gospodarczych przypada na mikro, małe i średnie podmioty. W lubelskim udział MŚP jest nawet nieco wyższy niż ten odsetek w kraju. Należy pamiętać jednak o specyfice polskiej, gdy do MŚP zaliczane są osoby samozatrudniające się, pracujące w innych, większych podmiotach. Przytoczone dane świadczą o wadze i znaczeniu MŚP w gospodarce Polski oraz stanowią uzasadnienie potrzeby i konieczności badania tego sektora gospodarki.

3. Charakterystyka MŚP w których były realizowane badane projekty

Projekty poddane badaniu realizowane były w pięciu przedsiębiorstwach Lubelszczyzny: dwóch mikroprzedsiębiorstwach, jednym małym i dwóch średnich. Poniżej przedstawiono charakterystykę wymienionych podmiotów.

Pierwszy podmiot gospodarczy, dalej nazywany *przedsiębiorstwem A*, jest to polskie mikroprzedsiębiorstwo - spółka cywilna, zatrudniająca poniżej 10 pracowników. Jest ono producentem wyrobów ze stali (łańcuchy, koła łańcuchowe, stoły rolkowe, nagrzewnice, węzownice, tace wiszące, konstrukcje stalowe i inne), a także przenośników taśmowych typu Redler, to jest kompletnych przenośników łańcuchowych przeznaczonych do transportu materiałów sypkich. Przedsiębiorstwo produkuje przenośniki łańcuchowe o różnych wydajnościach. Gabaryty każdego przenośnika dobierane są indywidualnie w zależności od jednostkowego ciężaru materiału przemieszczanego oraz kąta pochylenia. Przenośniki produkowane są w wersjach: malowanych proszkowo, cynkowanych, produkowanych ze stali kwasoodpornej, dna przenośników wykładane są wykładziną trudnościeralną. Napędy urządzeń zgodne są z zamówieniami klientów.

Drugi podmiot gospodarczy, dalej nazywany *przedsiębiorstwem B*, jest to polskie mikroprzedsiębiorstwo produkcyjno-handlowo-usługowe działające w formie spółki cywilnej, zatrudniającej poniżej 10 pracowników, zajmujące się również produkcją wyrobów ze stali: kompletnych przenośników łańcuchowych - zgarniakowych, przeznaczonych do transportu materiałów sypkich, oraz łańcuchów zgarniakowych i rolkowych, zasuw podredlerowych i podzbiornikowych, jak też elementów transportu grawitacyjnego

i pneumatycznego. Oferuje ono także usługi projektowania i montażu wyżej wymienionych systemów.

Trzeci podmiot gospodarczy, dalej nazywany *przedsiębiorstwem C*, jest to małe przedsiębiorstwo - spółka z udziałem kapitału zagranicznego, zajmująca się produkcją surowca, przetwórstwem owoców, transportem surowca i wyrobów gotowych. Przedsiębiorstwo zatrudnia w jednym z oddziałów w regionie środkowo-wschodnim poniżej 50 pracowników. Jest to spółka z udziałem kapitału zagranicznego, działająca na terenie Polski, Ukrainy i Mołdawii. Oddział lubelski jest jednym z ośmiu zakładów przetwórczych grupy. Przedsiębiorstwo zajmuje się produkcją naturalnych soków zagęszczonych, przecierów owocowych oraz mrożonych owoców i warzyw. Ma ono wdrożony system zarządzania jakością i bezpieczeństwem żywności HACCP. Spółka jest trzecim w Europie producentem soków zagęszczonych.

Czwarty podmiot gospodarczy, dalej nazywany *przedsiębiorstwem D*, jest to polskie średnie przedsiębiorstwo, działające w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, zatrudniające poniżej 250 pracowników, zajmujące się produkcją leśną, oraz wytwarzaniem wyrobów gotowych - mebli pokojowych, ogrodowych i piwnicznych z litego drewna sosnowego, świerkowego, brzoźowego i olchowego. Spółka wykonuje także indywidualne projekty na zamówienie klientów.

Piątym podmiotem gospodarczym, dalej nazywanym *przedsiębiorstwem E*, jest polskie średnie przedsiębiorstwo, działające w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, zatrudniające poniżej 250 pracowników, zajmuje się produkcją wyrobów z drewna. Przedsiębiorstwo posiada trzy zakłady produkcyjne, w których oferuje tarcicę iglastą, w szczególności: sosnową, jodłową i świerkową, oraz liściastą - bukową. Spółka eksportuje 60% swojej produkcji, a głównymi krajami kupującymi jej wyroby są: Dania, Niemcy, Francja, Austria, Hiszpania i Chiny. Przedsiębiorstwo posiada w swojej ofercie drewno konstrukcyjne, palety i elementy palet, opakowania drewniane, półfabrykaty dla stolarki budowlanej, elementy małej architektury ogrodowej, panele dźwiękochłonne, płyty drewniane, deski, domki letniskowe. Posiada certyfikat Instytutu Technologii Drewna.

4. Metodyka badań

„Metodyka to poprawny metodologicznie zbiór dyrektyw, wskazujący sposoby działania, metody prowadzące do danego celu.” [8, s.119]. Przez metodykę badań rozumie się ustandaryzowane podejście do rozwiązania problemów w wybranym obszarze.

4.1. Cel badawcze

Przed przystąpieniem do badań, na podstawie własnych doświadczeń, rozmów i wizyt w MŚP regionu środkowo-wschodniego, określono następujący cel główny badań: *Zbadanie czy w małych i średnich przedsiębiorstwach regionu środkowo-wschodniego stosowane są specyficzne metody i techniki zarządzania projektami, czy też realizacja projektów w tych przedsiębiorstwach odbywa się w sposób intuicyjny.*

Sformułowano również trzy szczegółowe pytania badawcze:

Pytanie 1: *Czy przedsiębiorcy w małych i średnich przedsiębiorstwach regionu środkowo-wschodniego posiadają wiedzę o zarządzaniu projektami i czy zgodnie z tą wiedzą zarządzają realizacją projektów w swoich przedsiębiorstwach?*

Pytanie 2: *Czy trudności w realizacji projektów w małych i średnich przedsiębiorstwach regionu środkowo-wschodniego są spowodowane brakiem specjalistycznej wiedzy z zakresu zarządzania projektami?*

Pytanie 3: *W jaki sposób finansowane są projekty w małych i średnich przedsiębiorstwach Lubelszczyzny?*

4.2. Metoda badań

Przez metodę badań rozumie się „sposób rozwiązywania określonego rodzaju problemów naukowych nadający się do systematycznego i powtarzalnego stosowania” [9, s. 75]. Badania zostały przeprowadzone metodą studium przypadków poszczególnych projektów. Studium zrealizowano opierając się na obserwacjach autora oraz wywiadzie pogłębionym bezpośrednim z właścicielami przedsiębiorstw lub kierownikami zarządzającym inwestycjami w przedsiębiorstwach. Zdecydowano się na taką metodę badań z dwóch powodów: po pierwsze - doświadczenie przeprowadzającego badania w dziedzinie zarządzania projektami pozwoliło na zidentyfikowanie charakterystycznych cech poszczególnych projektów oraz wad i zalet w ich realizacji i zarządzania nimi. Po drugie - w wywiadzie bezpośrednim można uzyskać wnikliwsze informacje dotyczące badanych projektów.

5. Charakterystyka badanych projektów, wyniki badań

5.1 . Opis projektów

Badane podmioty gospodarcze realizują różne projekty. Niektóre z nich są bardzo skomplikowane, wymagają dużych nakładów finansowych, odpowiedniego zaplecza osobowego i technologicznego (na przykład: badania wytrzymałości, oddziaływań atmosferycznych). Bywają także projekty mniej skomplikowane, takie jak zagospodarowanie przestrzeni wokół budynków. Badani przedsiębiorcy w roku 2015 przeprowadzali głównie trudne projekty, wymagające fachowego personelu.

Przedsiębiorstwo A przeprowadzało projekt rozbudowy powierzchni biurowej. Współwłaściciel uważał, że realizacja projektu jest podstawą rozbudowy przedsiębiorstwa jako całości. Pytany o liczbę przeprowadzanych projektów odpowiedział, że jest ich dużo. Właściciele starali się realizować je etapami, ponieważ tylko takim sposobem byli w stanie podołać kosztom. W przypadku projektu rozbudowy powierzchni biurowej celem była poprawa warunków pracy osób zatrudnionych oraz poprawa wizerunku przedsiębiorstwa w oczach klientów i kontrahentów, ponieważ biuro jest miejscem reprezentacyjnym, odbywa się tam podpisywanie kluczowych kontraktów.

Przedsiębiorstwo B realizowało projekt budowy hali magazynowo-produkcyjnej. Osoba, z którą przeprowadzano wywiad był to współwłaściciel przedsiębiorstwa. Przyznał, że w ostatnim czasie przedsiębiorstwo nie przeprowadzało żadnych dużych projektów, które wymagałyby znacznego zaangażowania środków finansowych, lecz rozwój przedsiębiorstwa i konieczność pozyskania nowych kontrahentów wymusiły na właścicielach podjęcie decyzji o rozbudowie powierzchni magazynowo-produkcyjnej. Przedsiębiorca, zapytany o wysokość nakładów, jakie zostały poniesione w związku z realizacją tego projektu odpowiedział, że były one duże i że projekt częściowo finansowany był z kredytu.

Przedsiębiorstwo C przeprowadzało dwa projekty. Pierwszym był projekt budowy oczyszczalni ścieków, a drugim projekt rozbudowy silosów magazynujących. Osoba, z którą

przeprowadzono wywiad był to młodszy kierownik. Na wstępie zaznaczył, że wszystkie ich projekty realizowane były w przeszłości i są obecnie przez podmiot zewnętrzny, zaś lubelski oddział przedsiębiorstwa jest jednym wielkim placem budowy. W momencie przeprowadzania badania dobiegała końca rozbudowa oczyszczalni ścieków, zaś w początkowej fazie realizacji był projekt dotyczący rozbudowy silosów magazynujących. Rozmówca zauważył, że przy budowie tak skomplikowanych i zaawansowanych technologicznie projektów ważnym, nawet może najważniejszym czynnikiem jest wyspecjalizowana kadra pracownicza, która jest w stanie poradzić sobie z tak skomplikowanymi projektami.

Przedsiębiorstwo D realizowało trzy projekty. Pierwszy, inwestycyjny obejmował budowę nowej lakierni. Drugi dotyczył wdrożenia nowego systemu komputerowego, obejmującego finanse i rachunkowość oraz zarządzanie zasobami ludzkimi. Trzeci projekt było to stworzenie nowej, bardziej funkcjonalnej strony internetowej przedsiębiorstwa. W tym przedsiębiorstwie przeprowadzono wywiad ze współwłaścicielem przedsiębiorstwa. Rozmówca przyznał, że w ostatnim czasie spółka skupiała się bardziej na wielkości produkcji, niż na liczbie zrealizowanych projektów. Uważał, że ich zaplecze technologiczne było na tyle nowoczesne, że zapewniło ciągłą produkcję przez kilka lat, ale dodał, że nadszedł czas modernizacji linii lakierowania wyrobów. W trakcie badania przedsiębiorstwo rozpoczynało realizację projektu budowy lakierni. Obaj współwłaściciele byli pełni nadziei, że pracownik, któremu dotychczas powierzali kierowanie mniejszymi projektami, poradzi sobie również z tym, znacznie większym projektem budowy nowej lakierni. Pozostałe dwa projekty zlecone były wykonawcom zewnętrznym.

W *przedsiębiorstwie E* realizowane były dwa projekty. Pierwszym była rozbudowa i modernizacja w pełni zautomatyzowanej linii obrabiającej drewno. Drugim było wejście na nowy, zagraniczny rynek zbytu. Wywiad przeprowadzono z kierownikiem przedsiębiorstwa. Przyznał, że sam jest odpowiedzialny za niemal wszystkie projekty, czuje więc presję czasu oraz otoczenia. W momencie przeprowadzania wywiadu przedsiębiorstwo było w trakcie realizacji projektu rozbudowy i modernizacji zautomatyzowanej linii do obróbki drewna. Jest to projekt trudny i wymagający precyzji, w którym każdy, nawet najmniejszy szczegół montażu, niemal każdy milimetr ma ogromne znaczenie dla funkcjonowania linii produkcyjnej jako całości. Natomiast realizacja projektu wejścia na nowy rynek zbytu zlecona była podmiotowi zewnętrznemu.

5.2. Przyczyny wdrażania projektów. Cele projektów

Przyczyną wdrażania projektów w badanych przedsiębiorstwach był ich rozwój oraz konieczność dostosowania się do warunków panujących na rynku. Wszyscy rozmówcy zgodnie twierdzi, że realizacja projektów wiąże się z dużym ryzykiem, ale warto je podejmować, aby poprawić sytuację finansową. Spółki decydowały się na wdrażanie projektów w celu usprawnienia produkcji oraz powiększenia powierzchni magazynowej. Niekiedy przedsiębiorstwa zmuszone są magazynować wyroby gotowe i do tego potrzebne są powierzchnie magazynowe. Nie zawsze są to hale magazynowe. W przypadku *przedsiębiorstwa C* muszą to być zbiorniki w postaci silosów, w których magazynuje się koncentrat owocowy w odpowiednich warunkach temperatury, gęstości powietrza i wilgotności. Wszyscy przedsiębiorcy twierdzili, że nie mając własnych środków finansowych są zmuszeni do realizacji projektów etapami. Ta forma realizacji uniemożliwia im szybkie reagowanie na zmiany rynkowe.

Każdy z badanych podmiotów inaczej określa swój cel projektowy. *A* to rodzinne

przedsiębiorstwo produkujące wyroby ze stali, w którym na etapie jest zatrudnionych dziewięć osób. Dobór pracowników zależy głównie od miejsca zamieszkania i możliwości dojazdu, doświadczenie i wykształcenie pozostają kwestią drugorzędną. W tym przedsiębiorstwie określenie celów projektu jest dość proste. Głównym celem każdego dużego projektu jest utrzymanie się na bardzo konkurencyjnym rynku. W takim projekcie trudno wydzielić cele cząstkowe, cele pośrednio i bezpośrednio oddziałujące na projekt. Jest jeden podstawowy cel - zrealizować projekt, aby pozostać na rynku i dalej się rozwijać.

Kolejnym badanym mikroprzedsiębiorstwem jest *B*, identyczne pod względem rodzaju produkcji jak *A*, lecz różniące się sposobem zarządzania i kryteriami doboru pracowników. Jest to również przedsiębiorstwo rodzinne, ale w przeciwieństwie do poprzedniego, dobór pracowników nie jest przypadkowy. Większość pracujących tam osób to rodzina i bliscy przyjaciele, co zapewnia stałość zatrudnienia oraz ochronę tajemnicy produkcji i rynków zbytu. Poufność wszelkich informacji jest chroniona do tego stopnia, że utrudnione było nawet zebranie podstawowych informacji o przeprowadzanych projektach i ich realizacji. Właściciele zgodnie przyznają, że najważniejszym celem przedsiębiorstwa jest utrzymanie się na rynku.

C jest to przedsiębiorstwo działające w sektorze przetwórstwa owocowego, za główny cel stawia sobie rozwój przedsiębiorstwa. Spółka bierze pod uwagę i akceptuje ponoszenie chwilowych strat, wynikających z inwestycji, ponieważ tylko w ten sposób, w dłuższej perspektywie może się rozwijać i umacniać swoją pozycję na rynku.

Właściciele *przedsiębiorstw D* oraz *E*, działających w sektorze produkcji drzewnej, zatrudniają na stałe kierowników do spraw zarządzania projektami. Mają oni świadomość, jak istotny jest rozwój przedsiębiorstwa i udział w nim projektów.

5.3. Finansowanie i realizacja projektów

Mikro i małe przedsiębiorstwa zwykle finansują inwestycje korzystając z własnych środków, a w przypadku ich niedoboru najczęstszym źródłem finansowania są kredyty inwestycyjne. Publikowane badania o mikro i małych przedsiębiorstwach wskazują, że przedsiębiorstwa te unikają finansowania własnych projektów z programów Unii Europejskiej. Ich właściciele twierdzą, że warunki stawiane przed nimi przez programy UE są zbyt rygorystyczne, dlatego przedsiębiorcy nie chcą podejmować ryzyka i ubiegać się o dofinansowanie. Według danych oficjalnych inwestycje w małych i średnich przedsiębiorstwach na Lubelszczyźnie finansowane są w 96% ze środków własnych, w 40% z kredytu bankowego, w 28% z leasingu, w 12% z funduszy unijnych, w 4% z pożyczek [4].

Projekt realizowany w *mikroprzedsiębiorstwie A* był całkowicie finansowany ze środków własnych, zaś w *mikroprzedsiębiorstwie B* projekt był częściowo finansowany z kredytu. Nakłady finansowe są kwestią zasadniczą w realizacji jakiegokolwiek projektu. Jak podkreślają przedsiębiorcy, nie zawsze przedsiębiorstwo może sobie pozwolić na inwestowanie. Rozmówcy zaznaczają, że obecne warunki rynkowe nie sprzyjają inwestycjom. Spośród wszystkich badanych przedsiębiorstw, jedynie *przedsiębiorstwo C*, dzięki własnemu zagranicznemu kapitałowi jest w stanie realizować kilka projektów inwestycyjnych jednocześnie. Ponosi jednak ogromne koszty, ale jest to dla niego jedyna droga szybkiego rozwoju oraz zbudowania silnej pozycji rynkowej. *Przedsiębiorstwa D* i *E* finansowały projekty ze środków własnych. Przedsiębiorcy jednak zgodnie potwierdzają, że nie korzystają ze wsparcia Unii Europejskiej.

Przytoczone dane dają odpowiedź na pytanie 3: projekty w badanych małych i średnich

przedsiębiorstwach Lubelszczyzny finansowane są w przeważającej części ze środków własnych. Jedynie *przedsiębiorstwo B* korzystało częściowo z kredytu. Inne podmioty finansowały projekty ze środków własnych.

Realizacja projektów inwestycyjnych w badanych przedsiębiorstwach przedstawia się następująco: w *przedsiębiorstwie A* i *B* są one wykonywane przez pracowników przedsiębiorstwa. Inaczej wyglądała sytuacja jedynie w *przedsiębiorstwie C* zaliczanym do sektora małych przedsiębiorstw. W spółce projekty inwestycyjne realizowane są przez wykonawców zewnętrznych. *Przedsiębiorstwo C* wynajmuje zewnętrznego, wyspecjalizowanego wykonawcę, doświadczonego w przeprowadzaniu kompleksowych projektów. Kierownik zajmujący się rozwojem i zaopatrzeniem przyznał, że jest to wygodne i korzystne rozwiązanie. Wyjaśnił również, że były podejmowane próby stworzenia własnego zespołu projektowego, który zajmowałby się realizacją inwestycji w przedsiębiorstwie. Powołanie zespołu okazało się jednak niemożliwe z powodu braku odpowiednio wykwalifikowanych pracowników, nie tylko w samej spółce, ale również w regionie, w którym ona funkcjonuje. Brakuje osób z odpowiednim wykształceniem, determinacją i doświadczeniem, a cechy te są niezbędne w realizacji projektów i ponoszeniu odpowiedzialności za inwestycje o wartości wielu milionów złotych. Rozmówca podkreślił też, że konkretnych efektów projektu łatwiej jest wymagać od wykonawcy zewnętrznego, niż od własnego zespołu. Przeprowadzone badania pokazały również, że czasem sposób realizacji projektów być może podobny. Wniosek ten się nasunął po przeprowadzeniu badań w *przedsiębiorstwach D* i *E*. Oba przedsiębiorstwa działają w sektorze przemysłu drzewnego, jednak produkują różne gotowe wyroby. W obydwu przedsiębiorstwach ogromne znaczenie ma realizacja projektów, dlatego zdecydowano się w nich zatrudnić na stałe kierowników zajmujących się inwestycjami, którzy zarządzają wszystkimi realizowanymi na bieżąco projektami. W wywiadach właściciele obu przedsiębiorstw podkreślają znaczne takiego rozwiązania. Zauważono pewne niedociągnięcia w stylu kierowania projektami, właściciele zgodnie jednak przyznają, iż nie były na tyle istotne, by interweniować.

W analizowanych przedsiębiorstwach realizacja badanych projektów własnymi siłami odbywa się z wykorzystaniem metod zarządzania projektami, czasami mniej sformalizowanych, w zespołach wielozadaniowych, z użyciem prostych metod planowania i kontroli realizacji. Oznacza to, że realizacja projektów nie odbywa się w sposób intuicyjny. Zaś realizacja zleczanych projektów (wszystkie projekty w spółce *C*, dwa projekty w spółce *D* i jeden projekt w spółce *E*) przez wyspecjalizowane przedsiębiorstwa zewnętrzne odbywa się zgodnie ze standardami zarządzania projektami.

Przez sformułowanie tego wniosku osiągnięto główny cel badania, ustalono, że w małych i średnich przedsiębiorstwach regionu środkowo-wschodniego stosowane są specyficzne metody i techniki zarządzania projektami.

5.4. Kierownik projektu

Kierownik jest najważniejszą osobą w procesie tworzenia i realizacji projektu i to na nim spoczywa największa odpowiedzialność. Wśród badanych przedsiębiorstw tylko dwa (z sektora średnich przedsiębiorstw) zdecydowały się na stworzenie stanowiska kierownika do spraw projektów. Wśród pozostałych jedno (małe przedsiębiorstwo) powierzyło to zadanie wykonawcy zewnętrznemu, w dwóch innych (mikroprzedsiębiorstwa) nie ma w ogóle kierownika do spraw projektów. Powodem tego są względy finansowe.

Wszyscy badani przedsiębiorcy mieli świadomość, jak duże znaczenie dla realizacji projektu ma jego kierownik. Zatrudnienie kompetentnego kierownika znacznie usprawnia

zarządzanie całym przedsiębiorstwem, ponieważ odciąża on właściciela. Podkreślił to zwłaszcza rozmówca z przedsiębiorstwa *E*.

Każdy świadomy przedsiębiorca wie, że dobrze wykształcony i doświadczony kierownik projektu jest w stanie efektywnie i skutecznie go zrealizować. Odpowiednio wybrany kierownik jest gwarantem powodzenia projektu - takiego zdania są przedsiębiorcy, którzy zarządzania projektami w swoich przedsiębiorstwach nie powierzyli zewnętrznemu wykonawcy, a powołali do tego konkretną osobę w ramach struktury własnej spółki. Wybór na to stanowisko osoby ambitnej, zaangażowanej i odpowiedzialnej nie jest prosty, jednak trud włożony w znalezienie takiego pracownika procentuje.

Inaczej kwestia ta przedstawia się w przedsiębiorstwie *C*, w której nie ma kierownika projektów, jest jedynie kierownik ds. inwestycji i to on zleca wykonanie każdego projektu wykonawcy zewnętrznemu, podpisuje z nim umowę na konkretne projekty oraz ocenia, jak wykonawca wywiązał się ze zlecenia. W takim przypadku to wykonawca zewnętrzny ponosi całkowitą odpowiedzialność za powierzone zadanie, musi dostosować się do wymagań zlecającego. Jest to rozwiązanie znacznie droższe, ale jak mówi kierownik ds. inwestycji przedsiębiorstwa *C* - bardzo wygodne i skuteczne.

W badanych mikroprzedsiębiorstwach *A* i *B* projekty prowadzone są samodzielnie. W tej sytuacji trudno jest określić rolę kierownika projektu, ponieważ tę funkcję pełnią zazwyczaj właściciele - to oni ponoszą odpowiedzialność za realizację projektu, dobierają zespół i nim zarządzają. Jest to rozwiązanie mało profesjonalne, lecz jak podkreślają przedsiębiorcy, nie stać ich na zatrudnienie dodatkowej osoby na to stanowisko, ani tym bardziej na zlecenie wykonania i zarządzania projektami wykonawcy zewnętrznemu.

Dwa badane przedsiębiorstwa - *D* oraz *E*, zatrudniają etatowych kierowników ds. projektów. Ich właściciele podkreślają, jak istotna dla rozwoju przedsiębiorstwa jest obecność takiego pracownika. Przyznają jednak, że dobór odpowiedniej osoby na to stanowisko jest procesem niezwykle żmudnym. Chociaż obie spółki działają w regionie o wysokim bezrobociu, wśród bezrobotnych brakuje osób z odpowiednimi kompetencjami do tak odpowiedzialnej pracy. Jeden z przedsiębiorców opisał dokładnie, jak znalazł swojego kierownika ds. projektów.

Z powodu braku kandydatów spełniających wymagane kryteria, postanowił zaryzykować i dał szansę młodemu mężczyźnie, absolwentowi technikum, w którym zauważył duży potencjał i chęć do pracy, brak mu było jednak doświadczenia i konkretnych umiejętności. Przedsiębiorca nauczył go niezbędnych podstaw, wprowadził do zespołu, wysłał na szkolenia, zainwestował w niego i był to trafny wybór. Obecnie osoba ta pracuje w przedsiębiorstwie 5 lat, a przedsiębiorca chwali jego zaangażowanie i determinację. Przyznaje, że po tym doświadczeniu dużo chętniej zatrudnia młodych, ambitnych ludzi bez doświadczenia. Niejednokrotnie sprawdzali się oni lepiej niż starsi, doświadczeni pracownicy.

Jak podkreślają przedsiębiorcy, dobry kierownik to taki, który przeprowadza cały projekt, od początku do końca, pokonuje wszelkie przeszkody i radzi sobie w każdej trudnej sytuacji. Dobry kierownik nieustannie szuka nowych, lepszych rozwiązań. Właściciel spółki *E* podkreślił wpływ wypoczynku na pracę osoby na tak odpowiedzialnym stanowisku. Zaobserwował, iż wysłanie kierownika na urlop przed rozpoczęciem kolejnego ważnego projektu zwiększa jego kreatywność i motywację do pracy.

Właściciele przedsiębiorstwa *D* wśród ważnych umiejętności jakie powinien posiadać dobry kierownik wymieniają: intuicję w doborze zespołu do konkretnego projektu, umiejętność motywowania pracowników, umiejętność negocjacji cen w celu uzyskania jak najlepszych warunków dostaw. Często wymieniana jest też umiejętność podejmowania

trafnych decyzji.

Sposób wyboru kierowników projektów w badanych MŚP Lubelszczyzny dowodzi, że właściciele przedsiębiorstw posiadają wiedzę na temat zarządzania projektami i zespołami projektowymi.

5.5. Zespół projektowy

Zespół projektowy tworzą pracownicy zaangażowani w realizację projektu, podlegli kierownikowi projektu, działający w sposób zorganizowany. Wśród badanych spółek przeważały opinie, że trudno jest stworzyć dobry zespół, który sprawnie i kompetentnie wykona powierzone mu zadania.

Stworzenie odpowiedniego zespołu to jedno z najtrudniejszych zadań kierownika. Badani przedsiębiorcy dostrzegają rolę zespołu projektowego w wykonaniu projektu i pozostawiają decyzję w tej kwestii kierownikowi. W wywiadzie jeden z przedsiębiorców przyznał, że jego kierownik projektu ma problem z doбором zespołu (brak pracowników o odpowiednim wykształceniu i doświadczeniu). Aby rozwiązać ten problem szukał potrzebnych specjalistów na specjalistycznych branżowych portalach. Nie jest to jednak rozwiązanie opłacalne na dłuższą metę, ponieważ sprowadzenie specjalisty z drugiego krańca Polski wiąże się ze znacznymi kosztami. Przedsiębiorca przyznaje jednak, że czasami nie ma innego wyboru. Tak więc problem braku odpowiednio wykwalifikowanych pracowników pojawia się nie tylko na etapie poszukiwania kierowników projektów, ale także na etapie tworzenia podległego mu zespołu.

Zarządzanie zespołem niesie za sobą wielką odpowiedzialność. Sprawna praca zespołowa wymaga dobrego kierownika, osoby zorganizowanej, stanowczej, a jednocześnie pełnej empatii, potrafiącej iść na kompromis i słuchającej argumentów innych. W przeprowadzonych wywiadach przedsiębiorcy zapewniali, że ich kierownicy doskonale radzą sobie z zarządzaniem zespołami. Problem pojawił w jednej ze spółek, z powodu wieku kierownika ds. projektów. Nie wszyscy pracownicy potrafili dostosować się do sytuacji, w której musieli słuchać poleceń osoby dużo młodszej od siebie, dlatego po etapie pierwszych nieporozumień część zrezygnowała z pracy.

Autorytet, to kolejna niezbędna u kierownika cecha i chociaż trudno doszukiwać się jej w przypadku osoby młodej (nie jest on jeszcze autorytetem dla swoich starszych podwładnych), to jego brak nie rzutuje bezpośrednio na pracę całego zespołu oraz na wykonanie samego projektu.

Wybór członków zespołu projektowego i zarządzanie zespołem projektowych dowodzą, że w badanych spółkach wykorzystywano specyficzne metody zarządzania zespołami projektowymi.

5.6. Sukces czy porażka projektu, czynniki sukcesu projektów

W literaturze przedmiotu „za główne czynniki sukcesu zarządzania projektami w Polsce uznano: ustanowienie kierownika projektu (93% wpływu na sukces), jasno określony cel projektu (90%), kompetencje kierownika projektu (88%), powołanie zespołu projektowego (86%), wysoki autorytet kierownika projektu (85%), poparcie zarządu przedsiębiorstwa dla projektu (84%)” [10, s.114]

Badani przedsiębiorcy pytani o sukces projektów odpowiadali, że nie da się ocenić powodzenia projektu przed jego wykonaniem lub w trakcie realizacji. Często nie jest to łatwe nawet po zakończeniu projektu, ponieważ prawdziwy sukces lub porażka ujawniają się

w dalszej perspektywie. Tak naprawdę projekty są jedynie środkiem do celu. Dla przedsiębiorców prawdziwym celem jest bowiem ustawiczny rozwój przedsiębiorstwa, możliwość inwestowania bez utraty płynności finansowej oraz wzmocnienie pozycji na rynku. Jeden z rozmówców powiedział, że dziedzinę zarządzania projektami należałoby rozszerzyć o analizę przeprowadzonych projektów po jego realizacji, w określonych odstępach czasu, na przykład po roku, dwóch, pięciu latach.

Przedsiębiorcy przyznają, że każdy kolejny projekt, nawet zakończony powodzeniem, obnaża niedostatki dobrego zarządzania, zarówno samym projektem, jak i całym przedsiębiorstwem, jednak nie postrzegają tego w sposób negatywny - dzięki temu widzą, co jest do naprawienia, co można ulepszyć, aby usprawnić proces realizacji kolejnych projektów.

Na powodzenie projektu składa się wiele czynników. Wielu z nich nie da się przewidzieć na etapie planowania, ujawniają się one dopiero w trakcie realizacji, a pełna ocena czynników, które wpłynęły na sukces lub porażkę możliwa jest dopiero po jego wdrożeniu i efektach. Nierzadko czynniki, które wydawały się mieć marginalne znaczenie na etapie projektu wstępnego, miały później kluczowe znaczenie dla realizacji całego przedsięwzięcia. Nie ma więc uniwersalnego „przepisu na sukces”, który można byłoby stosować od początku przeprowadzania projektu.

Jak podkreślają przedsiębiorcy z sektora MŚP, jednym z najważniejszych czynników sukcesu projektu są sukcesy cząstkowe. Kiedy dany etap zakończony jest powodzeniem, oddziałuje na dalszą pracę zespołu i motywuje do jeszcze lepszego jej wykonania.

Na podstawie powyższych analiz można udzielić odpowiedzi na pytania 1 i 2. Przedsiębiorcy MŚP regionu środkowo-wschodniego posiadają wiedzę o zarządzaniu projektami i zgodnie z tą wiedzą zarządzają realizacją projektów w swoich przedsiębiorstwach. Trudności w realizacji projektów nie wynikają więc z ich braku wiedzy w tej dziedzinie, a raczej z przyczyn obiektywnych (warunki finansowo-rynkowe i ich zmienność, trudności z kontrahentami i dostawcami, problemy ze znalezieniem wykwalifikowanych pracowników do projektów).

5.7. Bariery w zarządzaniu projektem, błędy popełniane przez przedsiębiorców

Jedną z podstawowych barier w efektywnym zarządzaniu projektami jest bariera finansowa, która dotyczy wszystkich badanych przedsiębiorców, niezależnie od wielkości spółki. Mogłoby się wydawać, że przedsiębiorstwa generujące większe dochody lepiej radzą sobie z tym problemem, co nie zawsze jest prawdą. Niektórzy przedsiębiorcy przyznają, że przeprowadzenie większego projektu generuje straty nawet przez kilka lat po zakończeniu projektu, jednak oplaca im się to w dalszej perspektywie.

Barierą natury niematerialnej jest strach przed podjęciem ryzyka. Wielu przedsiębiorców obawia się skutków realizacji dużego projektu, przyznają, że odpowiedzialność jest ogromna, a podjęcie ryzykownej decyzji nie zawsze jest słuszne. Wymaga to, zarówno od samego przedsiębiorcy, jak i od podległego mu kierownika ds. projektów ogromnej wiedzy, intuicji i działania opartego na wzajemnym zaufaniu.

Podstawowym błędem, popełnianym najczęściej przez mikro i małych przedsiębiorców jest brak etatowego kierownika ds. projektów. Nie jest to błąd świadomy, przedsiębiorca po prostu nie ma wystarczających środków finansowych i świadomie rezygnuje z takiej możliwości.

Błędem, a raczej przeszkodą jest to, że zarządzanie projektami jest w regionie wciąż nową dziedziną i nie wszystkie przedsiębiorstwa zdążyły ją wdrożyć. Nie wszystkie jeszcze

doceniają, jak bardzo jest ona istotna. Mimo wysokiego bezrobocia brak jest również odpowiednio wykwalifikowanych w tej dziedzinie osób.

Fakt, że zdaniem przedsiębiorców zarządzanie projektami jest nową dziedziną wiedzy w regionie nie dowodzi, że przedsiębiorcom brak wiedzy o zarządzaniu projektami.

6. Wnioski, kierunki dalszych badań

Rozdział prezentuje badanie zarządzania dziewięcioma projektami w wybranych pięciu przedsiębiorstwach regionu środkowo-wschodniego: dwóch mikroprzedsiębiorstwach, jednej małej spółce i dwóch średnich. Analizowane były zwłaszcza projekty inwestycyjne: w czterech przedsiębiorstwach wykonywane przez pracowników własnego przedsiębiorstwa, a w jednej spółce dwa projekty realizowane były przez wykonawcę zewnętrznego. Przeprowadzone badania pozwoliły na osiągnięcie celu głównego, stwierdzeniu, że zarządzanie projektami w małych i średnich przedsiębiorstwach odbywa się z wykorzystaniem standardów i specyficznych metod zarządzania projektami. Udzielono także odpowiedzi na postawione pytania: właściciele przedsiębiorstw z sektora małych i średnich przedsiębiorstw posiadają wiedzę o zarządzaniu projektami. Przyczyną zaś trudności w realizacji projektów są czynniki obiektywne, zwłaszcza warunki, w jakich realizowane są projekty. Finansowanie projektów odbywa się w przeważającej części ze środków własnych przedsiębiorstw.

Można by polemizować z prowadzącym badania, czy prezentowane wyniki są wiarygodne. Czy zastosowano właściwą metodę przeprowadzenia badań do tak określonego celu i pytań badawczych? Czy nie powinno się przeprowadzić badań w formie sondażu ankietowego? Zapewne próba badawcza byłaby inna, lecz autor sądzi, że wyniki także byłyby inne. Zakreślanie odpowiedzi w formularzu kwestionariusza, nawet najbardziej profesjonalnie skonstruowanym, słabo informuje o rzeczywistej realizacji projektu w przedsiębiorstwie. Projekty są specyficznymi jednostkowymi przedsięwzięciami i ponieważ są niepowtarzalne trudno je badać z pomocą kwestionariusza, tak aby uzyskać jedynie obszerne liczbowe dane z wielu przedsiębiorstw. Dlatego jestem zdania, że zastosowano właściwą metodę badawczą, ponieważ studium przypadków dostarcza wiedzy o projekcie, jego realizacji, problemach, kierowniku projektu i zespole projektowym. Przeprowadzono studium przypadków realizacji dziewięciu projektów w wybranych pięciu przedsiębiorstwach regionu. Zastosowanie tej metody dało głęboką wiedzę o tym, jak w rzeczywistości zarządza się badanymi projektami.

Jeśli chodzi o kierunki dalszych badań, to należy kontynuować badania w formie studium przypadków wykorzystując technikę obserwacji i wywiadów z przedsiębiorcami, tak, aby rozszerzać bazę danych o projektach realizowanych w małych i średnich przedsiębiorstwach regionu. Można badać także inne aspekty realizacji projektów, takie jak sposoby planowania przebiegu i wykorzystania zasobów projektu, metody oceny projektów, strukturę projektu i zespołu projektowego czy stosowanie specjalistycznych aplikacji wspomagających zarządzanie projektami. Po tak prowadzonych badaniach powinno nastąpić stworzenie oferty szkoleń dla przedsiębiorców, najlepiej bezpłatnych, w ramach istniejących organizacji otoczenia biznesu. Celem szkoleń byłoby uzupełnienie i unowocześnienie wiedzy przedsiębiorców o projektach i sposobach zarządzaniu nimi. Wszyscy przedsiębiorcy realizowali, realizują i będą realizować projekty w swoich przedsiębiorstwach. Wiedza taka jest im po prostu niezbędna.

Literatura

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. PMI, USA 2012.
2. Nicolas J.M., Steyn H.: Zarządzanie projektami. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
3. Trocki M. (red. nauk.): Nowoczesna zarządzanie projektami. PWE, Warszawa 2012.
4. MŚP pod lupą. Raport. http://www.efl.pl/finansowanie/EFL_Raport_MSP_pod_lup.pdf, [dostęp: 01.01.2016]
5. Ghobadian A., Gallea D.: TQM and organization size. [w] International Journal of Operations and Production Management 17(2), 1997, s.121-163.
6. Owens J.D.: Why do some UK SMEs still find the implementation of a new product development process problematic? An explanatory investigation. [w] Management Decision 45(2), 2006, s. 235-251.
7. Wójcik J.: Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie, z.78, 2015, s. 529-541.
8. Pszczołowski T.: Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji. Zakład narodowy imienia Ossolińskich Ossolineum, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk 1978.
9. Bembowska M. (red.): Słownik terminologiczny informacji naukowej. Zakład narodowy imienia Ossolińskich Ossolineum, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk 1979.
10. Spalek S.: Krytyczne czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2004.

Dr inż. Jolanta SŁONIEC
Wydział Zarządzania/Katedra Organizacji Przedsiębiorstwa
Politechnika Lubelska
20-618 Lublin, ul. Nadbystrzycka 38
tel./fax: (0-81) 5384480
e-mail: j.slonec@pollub.pl