# Projektami trzeba mądrze zarządzać – wywiad z prof. Grażyną Prawelską-Skrzypek

Kategoria: Wywiady
Opublikowano: niedziela, 03, lipiec 2016 00:00
Sylwia Cyrankiewicz-Gortyńska
Odsłony: 1963

Jednostki samorządu terytorialnego chętnie wchodzą w różnego rodzaju projekty, dzięki którym przy udziale funduszy zewnętrznych realizują przedsięwzięcia. Z perspektywy czasu widać jednak, że popełniają błędy, tracąc przy tym pewne szanse. Da się to zmienić. Dziś o tym na co dobrze jest zwrócić uwagę przy zarządzeniu projektami Dziennikowi Warto Wiedzieć opowiada prof. dr hab. Grażyna Prawelska-Skrzypek z Uniwersytetu Jagiellońskiego.

**Grażyna Prawelska-Skrzypek:** Z problematyką zarządzania projektami stykają się niemal wszystkie władze lokalne i regionalne, ponieważ jednostki samorządu terytorialnego realizują je teraz masowo. W ostatnich latach pojawiła się nowa rzeczywistość, która jest nazywana projektyzacją organizacji. Kiedyś to dotyczyło tylko organizacji komercyjnych, teraz stało się zaś zjawiskiem powszechnym w jednostkach publicznych. To dotyczy zarówno urzędów, jak i różnych instytucji. Mało tego, także my, jako pojedyncze osoby, rodziny zaczynamy działać i myśleć projektowo. Nawet mówi się o projektyzacji społeczeństwa. Polega to na tym, że koncentrujemy się na konkretnym celu, na określonym działaniu. Mamy zrealizować go w określonym czasie, przy określonych zasobach i w oczekiwanym standardzie.

**Dziennik Warto Wiedzieć: Projekty realizowane przez samorządy często opierają się całkowicie lub częściowo na zewnętrznym finansowaniu.**

**GPS:** Z tym wiążą się pewne problemy i ograniczenia, ale mamy jednocześnie do czynienia z dostępnością środków, która zachęca, aby tak a nie inaczej działać. Te środki trzeba zdobyć, trzeba się w tym celu zorganizować. Raz przychodzi to łatwiej, a raz trudniej. I nie da się tego wsparcia najczęściej tak po swojemu wydawać, tylko są narzucone sposoby zarządzania danym projektem i rozliczania go.

**DWW: Z pewnością realizacja projektu niesie ze sobą określone trudności, ale na końcu mamy przecież wymierne korzyści?**

**GPS:** Oczywiście, bo przecież projekty pozwalają zrealizować ważne dla nas cele. Takie, na które normalnie nie mielibyśmy pieniędzy. I to jest tak, że pojawiają się jakieś możliwości – np. inwestycyjne czy choćby miękkie projekty pozwalające na zainwestowanie w ludzi. Szczególnie ważne jest to, że te projekty pozwalają nam osiągnąć cele o charakterze strategicznym, cele rozwojowe. Czyli mamy możliwości wyjścia poza realizację bieżących zadań. Możemy zainwestować w wyższą jakość usług, w podniesienie jakości środowiska zamieszkiwania. To jest moim zdaniem największa korzyść.

**DWW: Czy projekty w jakiś szczególny sposób wpływają na ludzi, którzy są w nie zaangażowani?**

**GPS**: Tak. Projekty wyzwalają nieprawdopodobny entuzjazm. One pozwalają się skupić na rozwiązywaniu określonego problemu. My przy projektach wyraźnie definiujemy problem. Cała technologia projektowa jest taka, że wychodzimy od jakiegoś problemu.

**DWW: Mobilizujemy się, aby znaleźć jakieś rozwiązanie.**

**GPS:** Tak. Co ciekawe ludzie będący w strukturach administracyjnych, a zaangażowani w projekty przestają po raz pierwszy chyba myśleć w kategoriach procedury. Wyzwalają się spod skrajnie legalistycznej formalizacji i skupiają się na rozwiązywaniu problemów. I to jest coś, co ich niezwykle nakręca, że oni coś realnego robią dzięki realizacji projektów.

**DWW: To także okazja do zdobycia dodatkowych kompetencji.**


Phoca PDF

**GPS:** Wiele projektów ma charakter międzynarodowy. Dzięki temu ludzie poznają inne środowisko, inne podejście do rozwiązania problemów. Rozwijają kompetencje zarządcze, bo też inwestuje się w ludzi potrzebnych do projektu. Nawiązywanych jest wiele kontaktów, zarówno przez organizacje, jak i pojedyncze osoby. To pozwala budować środowisko komunikacyjne, poznawać i weryfikować partnerów. Wiele doświadczeń zostaje na przyszłość. Wiele projektów realizuje się potem z tymi samymi partnerami. To jest kapitalna możliwość rozwoju kompetencji osobistych, społecznych i profesjonalnych.

**DWW: Nie można też zapomnieć, że aby projekty przynosiły korzyści, to ktoś musi nimi mądrze zarządzać.**

**GPS:** To jest niby oczywiste. Trudno byłoby wskazać j.s.t., gdzie nie ma osób wyszkolonych w zarządzaniu projektami. Najczęściej jednak myślimy o rozwoju kompetencji związanych z zarządzaniem konkretnym projektem. Tymczasem j.s.t. realizują jednocześnie wiele projektów i ten fakt zmienia rzeczywistość organizacyjną. Zarzadzanie działalnością projektową organizacji jest bardzo ważne, bo bez niego mamy „rzucanie się" na to, na co są aktualnie przyznawane pieniądze. To prosta droga do chaosu. A przecież projekty trzeba tak dobierać tak, żeby nas budowały, prowadziły w określonym, jasno wytyczonym, a nie przypadkowym kierunku. To się nazywa portfelowym podejściem do projektów. Czyli jest to takie ich dobieranie, aby prowadziły do realizacji strategicznych celów organizacji.

**DWW: Czyli my wiemy, co chcemy osiągnąć jako JST, np. powiat i w związku z tym tak dobieramy projekty i partnerów, aby cała ta nasza aktywność prowadziła nas do osiągnięcia naszych celów strategicznych.**

**GPS:** Właśnie o to chodzi, a ponadto, jeżeli tak zarządzamy projektami, to unikniemy innej groźnej sytuacji, w której ludzie muszą się udzielać w kilku projektach jednocześnie.

Bywa, że efekt jest taki, że nikt w końcu nie wie, kto co dokładnie robi i za co odpowiada. Każdy się skupia na tym, co sam aktualnie ma do zrobienia. Tymczasem dla organizacji jako całości potrzebna jest jakaś synergia, której zaistnienie trzeba wspierać. Ludzie uczestniczący w różnych projektach muszą się spotykać, rozmawiać ze sobą, wyciągać wnioski z wzajemnych doświadczeń, wiedzieć co i kiedy dzieje się nie tylko w naszym, ale też w innych projektach.

Bez dobrego zarządzania mamy chaos, spięcia, sytuacje gdzie w różnych projektach jednocześnie potrzebne są te same zasoby organizacji – ludzkie czy materialne, co może sparaliżować jej funkcjonowanie. Gwałtownie przyjmuje się nowych ludzi do projektu, a za chwilę dobrych ludzi trzeba zwalniać, bo projekt się skończył.

**DWW: Najlepiej byłoby je realizować płynnie, jeden po drugim.**

**GPS:** To nie jest takie proste zwłaszcza dlatego, że jesteśmy uzależnieni od środków zewnętrznych. Rozpoczęcia niektórych projektów też nie raz się opóźniają. Tych zewnętrznych warunków, które utrudniają nam zarządzanie takim portfelem jest bardzo dużo. Trudno jest tak sensownie zarządzać projektami, taką grupą projektów w jednostce. Są oczywiście metody, które pomagają zmniejszyć zagrożenia i koszty zarządzania projektami.

**DWW: Jakie na przykład?**



Phoca PDF

**GPS:** Organizuje się biura, które obsługują działalność projektową organizacji. One analizują projekty pod kątem ich wkładu do realizacji celów strategicznych, prowadzą wspólną obsługę w zakresie np. rozwoju kompetencji zespołów projektowych, analizują harmonogramy i przebieg projektów w celu unikania nakładania się zapotrzebowania na te same zasoby, itp.

W ogóle to z czasem, wraz z nabywaniem doświadczeń uczymy się nad projektami panować.

**DWW: Co jeszcze może być problemem przy zarządzaniu projektowym?**

**GPS:** W mniejszych JST dotkliwe jest w szczególności to, że my się „rzucamy się" na różne projekty, bo np. sąsiad zrealizował coś podobnego, bo mamy jakieś aspiracje lub pojawiły się możliwości zdobycia środków. To widać np. w ośrodkach kultury. Ostatnio czytałam książkę, w której podano, że w gminach wiejskich jedynie 30% tego typu przedsięwzięć zbudowanych ze środków unijnych funkcjonuje w stały sposób. Reszta jest okazjonalnie otwierana, na co dzień jest zamknięta na klucz. Nie ma pieniędzy, aby to co zostało zbudowane utrzymać. Zarówno na wsiach, jak i w miastach obserwuje się też takie zjawisko, że wiele jest wybudowanych obiektów o dobrym standardzie, które pozwalają zapraszać np. gwiazdy. Okazuje się jednak, że te zaproszenia są drogie. Gmina koncentruje się na jednej instytucji i już nie ma pieniędzy na przykład na wsparcie klubu seniora czy gospodyń, czyli takich bieżących i wychodzących od korzeni aktywności, które budują związki w danej społeczności i tworzą jej kulturę. Robienie takich drogich imprez, choć podbudowuje całą społeczność prestiżowo – „bo nas stać, jesteśmy ważni", to jednak z drugiej strony pokazuje, że w sensie dosłownym pojedynczy ludzie nie są w stanie z nich skorzystać. Nie stać ich na opłacenie swojego uczestnictwa w takich imprezach.

Oznacza to, że to, co chcieliśmy, aby dotarło pod strzechy – np. możliwości korzystania ze znaczących wydarzeń kulturalnych powstaje, ale tylko w sensie infrastrukturalnym. Natomiast w sensie ludzkim nie istnieje a jedyne co rośnie to grupa wykluczonych, których nie stać na skorzystanie z tych dóbr. Dawniej ci ludzie mogli się spotkać, pogadać, pograć w szachy w jakimś miejscu, a dziś na takie zwykłe rzeczy już nie starcza środków. Nie ma pieniędzy na organizowanie tego typu spotkań. Zaś zwykłego człowieka nie stać na te wielkie wydarzenia.

**DWW: Efekt zatem jest przeciwny niż zakładano.**

**GPS:** To zaprzeczenie sensu realizacji projektu. Działamy w dobrej intencji. Chcemy się unowocześnić. Ale efekt jest odwrotny niż zamierzenia i intencje. Nie przewidujemy bowiem odpowiednio wcześnie, jaki będzie efekt po zrealizowaniu projektu. Te inwestycje są oczywiście potrzebne, ale potem trzeba jeszcze je utrzymać. O tym za mało się myśli.

Oczywiście niektóre samorządy sobie dobrze radzą. Na przykład powstaje nowoczesny basen, potem powstają projekty pozwalające sfinansować lekcje pływania, z których mogą korzystać. Ale trzeba pamiętać, że to zdobywanie środków wkrótce się skończy. Utrzymanie takiej infrastruktury jaką jest basen jest przecież drogie, trzeba dbać o standardy sanitarne, a to są duże wydatki. Często niestety takie obiekty trzeba zamykać, bo samorządów nie stać na ich utrzymanie a poziom gotowości do ich prowadzenia w formule partnerstwa z sektorem prywatnym jest bardzo niski.

**DWW: Wspomniała Pani o inwestowaniu w ludzi pracujących przy projektach.**

**GPS:** Tak i chciałam zwrócić uwagę na szeroko pojętą wiedzę projektową. Ludzie, którzy pracują przy



Phoca PDF

projektach mają wiedzę z zakresu zarządzania, problematyki której dotyczył projekt, interesariuszy projektu, wiarygodności i rzetelności partnerów. Potem projekt się kończy. Tacy ludzie albo odchodzą, bo ich mobilność jest duża, albo się „otrzepują" i robią zupełnie coś innego. W samej zaś organizacji nie zostaje nic. Praktycznie nie ma nikogo, kto o projekcie coś by wiedział. Nie ma zarządzania tą wiedzą. To jest kolejny problem, nie wiem czy nie najważniejszy. To, czego nauczyli się ludzie podczas realizacji projektu w ramach organizacji bardzo szybko się rozprasza. Często jest tak, że JST inwestują w ludzi, aby oni rzeczywiście czegoś się nauczyli i bardzo często tacy pracownicy do końca poprowadzą dany projekt. A po jego zakończeniu wchłania ich biznes. Z samorządu znika zaś nie tylko człowiek, ale i wiedza, którą dysponował. Z tym też trzeba się jakoś uporać, aby lepiej skorzystać z takiej wiedzy.

**DWW: Mówiła też Pani o chaosie projektowym, zbyt duży bałagan nie może pozostać bez wpływu na funkcjonowanie np. urzędu czy starostwa?**

**GPS:** Tak często się dzieje, że ludzie, którzy są włączani w różne projekty pracują też w strukturach urzędu czy starostwa. Są zatem komuś podporządkowani, przypisani do działu czy referatu a jednocześnie swojemu kierownikowi projektowemu. I często na tym tle dochodzi do różnych starć - kto jest ważniejszy. To musi dezorganizować pracę. Powodować niepotrzebne napięcia w relacjach pracowniczych. Często są bardziej rozdrażnieni i zmęczeni, bo łączą pracę w projektach ze stałymi obowiązkami. Dochodzi do tego jeszcze i to, o czym wcześniej wspomniałam, że projekty konkurują ze sobą o zasoby. W tym samym czasie potrzebuje się tych samym ludzi, pomieszczeń a także i pieniędzy – bo choć jednostka ma zwrot środków, to musi wyłożyć swój wkład. To konkurowanie także prowadzi do napięć i dezorganizacji. Po pracy przy projekcie pracownikowi ciężko wraca się do normalnych obowiązków służbowych. A to taka rutynowa praca, jest podstawą działalności organizacji publicznych. Dlatego pracownicy wtedy zaczynają krytykować system, w którym funkcjonują na co dzień. Chcieliby rozwiązywać realne problemy ludzi, a tymczasem wracają do rzeczywistości administrowania polegającego na wykonywaniu prawa.

Jest jeszcze jedna rzecz, o której rzadko się mówi. Ludzie angażowani do projektów są często zatrudniani tylko na umowy do projektów i wykorzystywani do różnych innych zadań. No, bo jak się już ma ludzi, to oni robią różne rzeczy. Jednak te osoby nie mają takiego trwałego związania z organizacją. I to się zaczyna tworzyć inna grupa ludzi, nowa kategoria pracowników samorządowych – w potocznym tego słowa znaczeniu. Dawniej jak ludzie decydowali się na pracę w organizacji publicznej, to duża część z nich była zmotywowana etosowo. Mieli potrzebę pełnienia służby publicznej. To ich i nobilitowało, i motywowało. Ta kategoria ludzi to jest bardzo często kategoria osób pracujących z powołania. Etos jest rzeczywiście czymś, co nadaje sens naszej pracy i roli jaką pełnimy w społeczeństwie.

Jak teraz można mówić o czymś takim, jak my jesteśmy tylko czasowo w danej organizacji? Jesteśmy tylko na chwilę zatrudnieni a dalej to już nie wiadomo… To nie buduje tożsamości z organizacją. To raczej składnia do tego, żeby inwestować w siebie i za chwileczkę wyjść na rynek pracy jako „ja": „sprawdziłam się, jestem dobra. Jestem specjalistą od projektów".

**DWW: To zaś zagraża etosowi służby publicznej.**

**GPS:** Organizacje w Polsce wciąż za słabo doceniają ludzi, którzy chcą z nią wiązać swoje życie. W modzie jest mobilność.

Ta czasowość, zatrudnienie tylko do projektu nie buduje relacji z zakładem pracy. I to się w efekcie



Phoca PDF

odbija na pracodawcy. Potem organizacje są rozczarowane postawą pracownika, że robi coś i odchodzi, ale same się do tego przyczyniają.

Dochodzi do tego pułapka pracy projektowej – pracy na *full*. W pracy na takich wysokich obrotach można się szybko wypalić. A spadek formy kończy się tym, że ludzie nie są brani do kolejnych projektów. To jest problem, który dopiero niedawno zauważyliśmy.

To wszystko są sprawy, na które warto zwrócić uwagę, aby usprawnić efektywne zarządzanie projektami.

**DWW: Bardzo dziękuję za rozmowę.**

---

***Prof. dr hab. Grażyna Prawelska-Skrzypek*** *- kieruje Katedrą Metod i Technik Zarządzania w Sektorze Publicznym, w Instytucie Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego. Zainteresowania badawcze skupiają się wokół problematyki zarządzania w samorządzie terytorialnym, zwłaszcza zarządzania projektami oraz polityki publicznej.*



Phoca PDF