

Agnieszka GOŹDZIEWSKA-NOWICKA,
Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy im. Jana i Jędrzeja Śniadeckich w Bydgoszczy
Tomasz JANICKI
Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu
Urszula SŁUPSKA
Kujawsko-Pomorska Szkoła Wyższa w Bydgoszczy

ZARZĄDZANIE SYTUACJAMI KRYZYSOWYMI W TRAKCIE REALIZACJI PROJEKTÓW

Streszczenie. Współczesna gospodarka i turbulentne otoczenie powodują, że pojawienie się kryzysu może stanowić istotne zagrożenie dla realizacji każdego przedsięwzięcia. W niniejszym artykule skupiono się na przedstawieniu uwarunkowań i przyczyn występowania sytuacji kryzysowych oraz na zaprezentowaniu istoty projektów i skutecznego zarządzania nimi. Celem głównym artykułu jest natomiast ukazanie w jaki sposób przedsiębiorstwa realizujące projekty radzą sobie z występowaniem sytuacji kryzysowych.

Słowa kluczowe: sytuacja kryzysowa, projekt, zarządzanie projektami.

CRISIS MANAGEMENT IN PROJECTS

Summary. Modern economy and turbulent environment cause the crisis occurrence could be a significant threat to the implementation of each project. This article focuses on crisis conditions, causes and projects efficient management. The main objective of this article is to show how enterprises implementing projects to cope with the crisis occurrence.

Keywords: crisis, project, project management.

1. Uwarunkowania i przyczyny sytuacji kryzysowych

Sytuacje kryzysowe pojawiające się podczas realizacji projektów można uznać za interesujące zjawisko, które należy rozpatrywać w dwojaki sposób. Z jednej strony wystąpienie sytuacji kryzysowej może powodować poważne zagrożenie dla ukończenia

projektu, natomiast z drugiej może być pewnego rodzaju siłą napędzającą zespół projektowy do bardziej wyężonej pracy i pobudzającą do działania. W związku z tym, że tego rodzaju zjawiska cechują się dużym prawdopodobieństwem występowania w różnego rodzaju przedsięwzięciach, konieczne jest ich wczesne wykrywanie, diagnozowanie i ostatecznie przezwyciężanie, a to natomiast stwarza potrzebę poznania istoty sytuacji kryzysowych. Warto podkreślić, że jednoznaczne zdefiniowanie tego pojęcia jest bardzo trudne, z uwagi na jego wielowymiarowość. Kryzys bowiem może wystąpić w projektach w charakterze problemów technicznych, ekonomicznych, organizacyjnych, prawnych czy społecznych, a swoim zasięgiem może objąć pojedyncze osoby lub całe zbiorowości.

W literaturze przedmiotu występuje wiele interpretacji terminu „kryzys”. Poniżej zaprezentowano wyłącznie te definicje, które można odnieść do działań projektowych. Według R. Bartona za kryzys w projekcie należy uznać nieprzewidywalne wydarzenie, które ma potencjalnie negatywne efekty i znacząco ogranicza realizowane działania projektowe zarówno w zakresie produkcji, usług, zatrudnienia, kondycji finansowej, jak i reputacji [1, s. 45]. Podobne spojrzenie prezentuje G. Gierszewska, która przez to pojęcie rozumie taką sytuację, która powstaje w wyniku spiętrzenia się trudności i może stanowić zagrożenie dla wykonania głównych zadań projektowych [2, s. 23]. Natomiast według Ch.F. Hermana za kryzys należy uznać takie okoliczności, które zagrażają ukończeniu projektu, realizacji jego celów, ograniczają czas dostępny na podjęcie działań zaradczych i zaskakują interesariuszy projektu swoim pojawieniem się, stwarzając w ten sposób warunki silnej presji [3, s. 51]. Autorzy zaprezentowanych powyżej definicji są zgodni co do tego, że kryzys to nieprzewidywalne zjawisko, którego wystąpienie oznacza trudności w realizacji zaplanowanych działań projektowych.

W odniesieniu do powyższych rozważań warto dodać, że w literaturze przedmiotu rozróżnia się dwa rodzaje zjawisk kryzysowych, mianowicie Z. Kral i A. Zabłocka-Kluczka nie utożsamiają pojęcia kryzysu z określeniem sytuacji kryzysowej. Według nich sytuacja kryzysowa to stan, jaki powstaje w wyniku występowania niekorzystnych zjawisk, niebędący jednak bezpośrednim zagrożeniem dla realizacji zadań, lecz oznaczający niezadowalającą ocenę działań projektowych z punktu widzenia ocen wzorcowych. Z kolei kryzys jest wynikiem sytuacji kryzysowej i stanowi istotne zagrożenie dla pomyślnego ukończenia działań projektowych [5, s. 20]. Jednak na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto, że pod pojęciem zjawisk kryzysowych rozumie się zarówno sytuację kryzysową, jak i kryzys.

Dokonując analizy sytuacji kryzysowych w projektach, nie sposób nie wspomnieć o przyczynach ich występowania. Przedsiębiorstwa realizujące projekty funkcjonują w nieprzewidywalnym, złożonym i dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, które jest źródłem wielu zjawisk oraz procesów, oddziałujących pobudzająco lub destymulująco na ich rozwój i funkcjonowanie. Warto jednak podkreślić, że sytuację kryzysową, poza czynnikami otoczenia, mogą także wywoływać determinanty wewnętrzne, które wynikają na przykład z błędnego zarządzania. W związku z tym przyczyny kryzysu określane są zazwyczaj jako

wewnętrzne i zewnętrzne. Należy także zaznaczyć, że przyczyny kryzysu są wyzwalane przez jego symptomy, czyli pewnego rodzaju sygnały informujące o rozwoju zjawiska. Za objawy kryzysu można uznać takie wydarzenia i procesy, które mają charakter wynikowy w stosunku do przyczyn i oddziałują na przedsiębiorstwo od wewnątrz.

Reasumując powyższe rozważania należy podkreślić, że pokonywanie trudnych sytuacji podczas realizacji projektów będzie skuteczne wtedy, gdy dostrzeżemy kryzys nie tylko przez pryzmat jego objawów, ale również przez sięganie do jego przyczyn.

2. Istota projektów i właściwe nimi zarządzanie

W każdej organizacji można dostrzec występowanie dwóch rodzajów aktywności, są to działania operacyjne oraz projektowe. W ramach działań operacyjnych wyróżnia się powtarzalne, codzienne czynności, takie jak produkcja czy serwis. Natomiast przez działania projektowe rozumie się unikalne, jednorazowe inicjatywy, których realizacja często wiąże się z wykorzystaniem zwiększonej ilości zasobów. Ponadto za sprawą tych przedsięwzięć wdraża się w struktury organizacji różnego rodzaju innowacje i zmiany oraz zyskuje się atuty konkurencyjne.

Zdefiniowanie pojęcia projektu jako istotnego zagadnienia z perspektywy omawianej problematyki wymaga sprecyzowania. Według T. Younga projekt to przedsięwzięcie zaplanowane na pewien czas, zmierzające do zrealizowania ważnych dla organizacji celów w określonym terminie [10, s. 20]. Podobne spojrzenie na te kwestie przedstawia M. Trocki – autorytet w dziedzinie zarządzania projektami. Jego zdaniem projekt to złożony i niepowtarzalny zorganizowany ciąg działań ludzkich, zmierzający do osiągnięcia założonego wyniku, oddzielony od innych działalności, rozciągnięty w czasie z wyróżnionym początkiem i końcem, realizowany zespołowo przez licznych wyspecjalizowanych – indywidualnych i instytucjonalnych – wykonawców, podwykonawców i dostawców, wymagający zaangażowania znacznych, lecz limitowanych środków (ludzkich, rzeczowych, finansowych) [9, s. 37]. Z uwagi na tematykę niniejszego artykułu konieczne zdaje się również przytoczenie definicji projektu według D. Locka. W opinii tego autora projekt to projekcja idei i działań w nowym przedsięwzięciu, którym towarzyszy element ryzyka i niepewności [7, s. 11]. Dodatkowo autor ten podkreśla, że nigdy nie da się dokładnie zaplanować zdarzeń, które mogą wystąpić podczas realizacji projektu. Wśród takich wypadków są niewątpliwie sytuacje kryzysowe, które nie zawsze są możliwe do przewidzenia. Podczas realizacji projektów mogą pojawić się różnego rodzaju trudności, związane chociażby z przekroczeniem planowanych kosztów lub dużym opóźnieniem w dostarczeniu gotowego produktu czy usługi. By ograniczyć liczbę niepowodzeń, które

niestety pojawiają się we wszystkich rodzajach projektów, należy skupić się na odpowiednim zarządzaniu nimi.

Jedną z definicji najlepiej prezentujących zagadnienie zarządzania projektami zaproponował J. Lewis, według którego przedsięwzięcie to polega na planowaniu, opracowywaniu harmonogramów oraz kontrolowaniu działań określonych w projekcie w celu osiągnięcia założonego poziomu wyników bądź kosztów, określonych w ramach czasowych dla danego zakresu prac, przy jednoczesnym skutecznym i wydajnym wykorzystaniu dostępnych środków [6, s. 8]. Z powyższej definicji wynika, że zarządzanie projektami to nie tylko przygotowywanie harmonogramu i planu działania, ale to także uwzględnianie parametrów czasu, kosztów oraz jakości otrzymanych rezultatów. Ponadto bardzo ważne jest, by efektywnie i skutecznie wykorzystywać środki, którymi się dysponuje podczas realizacji przedsięwzięcia projektowego.

Dla potrzeb niniejszego opracowania przyjmuje się, że zarządzanie projektami to zestaw metod i technik, opartych na czterech głównych funkcjach zarządzania: planowaniu, organizowaniu, przewodzeniu i kontrolowaniu, wykonanych na czas, zgodnie z założonym budżetem i wymaganiami. Niniejszy artykuł dotyczy zarządzania sytuacjami kryzysowymi w projektach. Umiejętność zarządzania projektem w obliczu kryzysowej sytuacji jest niezwykle trudnym przedsięwzięciem i zarazem wielkim wyzwaniem dla menedżera oraz całego zespołu projektowego.

3. Sytuacje kryzysowe w projektach

3.1. Metodyka badania empirycznego

Badanie empiryczne przeprowadzane było na przełomie kwietnia i maja 2016 roku. Jego zakres przedmiotowy dotyczył zagadnień związanych z sytuacjami kryzysowymi podczas realizacji projektów. Badaniem objęto przedsiębiorstwa zlokalizowane w województwie kujawsko-pomorskim (zarejestrowane w Urzędzie Statystycznym na terenie województwa kujawsko-pomorskiego).

Metodą pomiaru, wykorzystaną do prowadzenia badania, była technika CATI (Computer Assisted Telephone Interview), czyli wspomagany komputerowo wywiad telefoniczny. Badanie zostało zrealizowane w formie wywiadów, przeprowadzonych z respondentami przez telefon, przy czym ankieter odczytywał pytania i notował uzyskane odpowiedzi, korzystając ze specjalnie przygotowanego do tego celu skryptu komputerowego. Użycie takiego skryptu w badaniu pozwoliło na pełne zautomatyzowanie kwestionariusza, co znacznie ułatwiło pracę ankieterom.

Ankieta z pytaniami, wykorzystana podczas realizacji badania, została przygotowana przez zespół badawczy na podstawie studiów literaturowych. Zawarto w niej głównie pytania zamknięte, lecz w kilku przypadkach stworzono respondentom możliwość wskazania dodatkowych odpowiedzi własnych, nieprzewidzianych przez autorów.

Do sondażu zespół badawczy starannie dobrał próbę badawczą. Liczebność próby została wyciągnięta ze wzoru [4, s. 89]:

$$n = \frac{N}{\left(1 + \frac{e^2(N-1)}{Z_\alpha^2 pq}\right)}$$

gdzie: N – znana wielkość populacji, a $q = 1-p$.

Wielkość populacji była znana, wyniosła 193906 podmiotów – według danych otrzymanych z Urzędu Statystycznego w Bydgoszczy. Przyjęto e (dopuszczalny błąd szacunku) na poziomie 10%, p (wskaźnik proporcji wyróżnionej cechy w badanej populacji) równy 50% i poziom ufności wynoszący 95% (dla którego $Z_\alpha = 1,96$). Liczebność próby wyniosła 96 przedsiębiorstw. Dodatkowo zadbano o to, by struktura próby odzwierciedlała strukturę populacji. W tym celu wykorzystano wskaźniki struktury i otrzymano strukturę próby, zawierającą 92 mikro-, 3 małe i 1 średnie przedsiębiorstwo. Próbę wylosowano przy użyciu oprogramowania SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

Wszystkie dane, które uzyskano podczas realizacji badania empirycznego, zostały zgromadzone, skodyfikowane i opracowane przy użyciu narzędzia analitycznego Microsoft Office Excel.

3.2. Wyniki badania empirycznego

Od pewnego czasu realizacja projektów stała się bardzo istotnym elementem działań każdej organizacji, niezależnie od jej wielkości. Obecnie przedsiębiorcy prowadzący działalność są narażeni na wpływy wielu czynników. Może to być rosnąca dynamika otoczenia, wzrastająca konkurencja, coraz to nowsze wymagania klientów lub szybki postęp techniczny. Sprostanie wymaganiom klientów i zaspokojenie ich potrzeb wymaga od przedsiębiorstw szybkiego reagowania na zmiany oraz nieustannego podążania za nowymi rozwiązaniami. Gwarancją powodzenia realizowanych przedsięwzięć w przedsiębiorstwach i pokonania sytuacji kryzysowych jest sprawne i umiejętne zarządzanie projektami. Należy podkreślić, że radzenie sobie z trudnymi sytuacjami podczas realizacji projektów jest dużym wyzwaniem zarówno dla małych, jak i dla dużych przedsiębiorstw. W przeprowadzonym badaniu uczestniczyli jednak głównie przedstawiciele mikroprzedsiębiorstw, czyli organizacji zatrudniających do 9 pracowników. Ich udział wśród respondentów stanowił aż 96%. Natomiast przedstawiciele przedsiębiorstw małych, zatrudniających od 10 do 49 pracowników, stanowili zaledwie 3% badanych. Tylko 1% to przedsiębiorstwa średnie, czyli te, które zatrudniają od 50 do 249 osób. Natomiast duże przedsiębiorstwa, z racji ich niskiego udziału w populacji, nie zostały zakwalifikowane w skład próby badawczej.

Dla bardziej przejrzystej prezentacji danych, otrzymanych podczas realizacji badania, na wykresie 1. umieszczono informacje dotyczące wielkości badanych przedsiębiorstw.

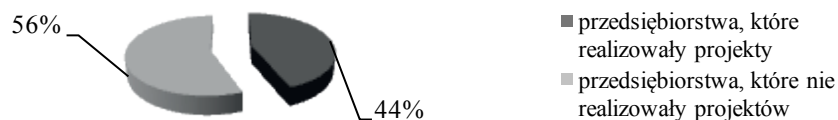


Wykres 1. Wielkość badanych przedsiębiorstw

Graph 1. Size of examined enterprises

Źródło: Opracowanie własne na podstawie uzyskanych odpowiedzi podczas realizacji badania.

Zaprezentowane powyżej dane wskazują, że największą grupę respondentów stanowili przedstawiciele mikroprzedsiębiorstw. Są to organizacje o niewielkich rozmiarach, małej liczbie pracowników i zazwyczaj ograniczonych zasobach finansowych, które mogłyby być przeznaczone na realizację nowych inwestycji. Nie dziwi zatem fakt, że wśród badanych przedsiębiorstw zaledwie 44% z nich w okresie ostatnich 3 lat realizowało projekty. Zaplanowanie i wdrożenie działań projektowych wymaga bowiem nie tylko dużych nakładów finansowych, ale także odpowiednio przygotowanego zespołu, składającego się z pracowników firmy oraz interesariuszy zewnętrznych. W firmach o niewielkich rozmiarach sprostanie tym wymaganiom jest często utrudnione i stąd tak mała liczba przedsiębiorstw wdrażających projekty. Na wykresie 2. przedstawiono graficzną prezentację danych opisanych powyżej, dotyczących realizacji projektów w okresie ostatnich 3 lat.



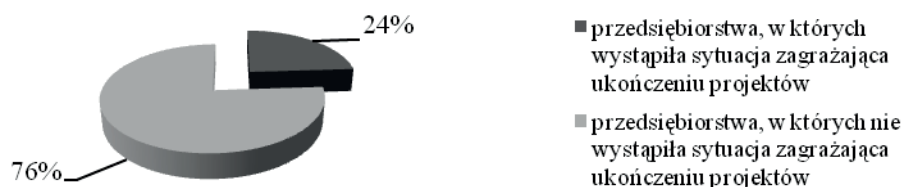
Wykres 2. Realizacja projektów w okresie ostatnich 3 lat

Graph 2. Projects implementation in past 3 years

Źródło: Opracowanie własne na podstawie uzyskanych odpowiedzi podczas realizacji badania.

Kluczowym celem przeprowadzonego badania było ustalenie, jak przedsiębiorstwa podczas realizacji projektów radziły sobie z pojawiającymi się sytuacjami kryzysowymi. Okazało się, że w grupie firm, które w okresie ostatnich 3 lat prowadziły działania projektowe, aż 24% respondentów potwierdziło wystąpienie trudności zagrażających ukończeniu przedsięwzięcia. Nie ma wątpliwości co do tego, że prowadząc jakiegokolwiek działania projektowe, można spodziewać się wystąpienia pewnych nieoczekiwanych przeszkód lub pojawienia się barier organizacyjnych, technicznych, ekonomicznych lub społecznych. Nie zawsze jednak te trudności stanowią tak duże zagrożenie, że finalizacja

projektu jest niepewna. Natomiast przedstawiciele badanych przedsiębiorstw jednoznacznie przyznali, że te przeszkody, które pojawiły się w trakcie realizowania przez nich projektów, były tak poważne, że mogły doprowadzić do tego, że przedsięwzięcie nie zostałoby ukończony. Na wykresie 3. przedstawiono strukturę odpowiedzi respondentów w kwestii wystąpienia sytuacji zagrażającej ukończeniu projektów.



Wykres 3. Wystąpienie sytuacji zagrażającej ukończeniu projektów

Graph 3. The occurrence of situation, which threatens projects completion

Źródło: Opracowanie własne na podstawie uzyskanych odpowiedzi podczas realizacji badania.

Pojawienie się sytuacji kryzysowej w trakcie realizacji projektów mogło zostać wywołane różnego rodzaju przyczynami. Respondentów poproszono o wskazanie, co w ich opinii powinno zostać uznane za główne źródło generujące trudności. Według 40% badanych sytuacja zagrażająca ukończeniu projektów wynikała z uwarunkowań otoczenia dalszego. Nie ma wątpliwości co do tego, że przedsiębiorstwa działają w środowisku, które stanowi źródło różnego rodzaju zjawisk i procesów oddziałujących stymulująco lub destymulująco na ich rozwój. Złożoność, zmienność oraz nieprzewidywalność otoczenia wpływają na warunki funkcjonowania podmiotów i w efekcie mogą prowadzić do zmian w efektywności realizowania projektów. Czynniki otoczenia dalszego nie są jedynymi determinantami sytuacji kryzysowej. 30% respondentów dostrzegło bowiem główną przyczynę pojawienia się kryzysu w projekcie właśnie w uwarunkowaniach otoczenia bliższego. Współpraca z dostawcami, sprostanie wymaganiom klientów, ale także nieporozumienia i konflikty w grupie pracowniczej mogą stanowić determinanty wpływające na pojawienie się kryzysu. Natomiast w opinii 20% badanych przyczyną wystąpienia sytuacji kryzysowej, która zagraża ukończeniu projektu są zasoby przedsiębiorstwa. Brak odpowiednio wykwalifikowanej kadry, niewystarczająca ilość środków finansowych czy też dysponowanie przestarzałą technologią to tylko niektóre problemy związane z zasobami, a wpływające na pogorszenie efektywności prowadzenia prac projektowych. 10% ankietowanych wskazało, że przyczyn pojawienia się trudności należy szukać w innych obszarach. Na wykresie 4. przedstawiono strukturę odpowiedzi respondentów w kwestii czynników, które wywołują trudną sytuację zagrażającą ukończeniu projektów.



Wykres 4. Czynniki wywołujące sytuację zagrażającą ukończeniu projektów

Graph 4. Factors causing situation, which threatens projects completion

Źródło: Opracowanie własne na podstawie uzyskanych odpowiedzi podczas realizacji badania.

Sytuacja kryzysowa, która pojawia się podczas realizacji projektów oraz stanowi zagrożenie dla ich ukończenia, często nie jest tylko przypadkiem i nie rozwija się w krótkim czasie. Zazwyczaj to zjawisko narasta stopniowo, czasami wręcz systematycznie, jako rezultat wielu zdarzeń powiązanych związkami przyczynowo-skutkowymi. Wynikająca stąd możliwość wcześniejszego rozpoznania istoty i źródeł zjawiska może być warunkiem skutecznej naprawy. Istotne są także znajomość oraz analiza uwarunkowań, w których może zaistnieć sytuacja kryzysowa. Respondenci przyznali, że w 70% przypadków pojawienie się trudności było dla nich zaskoczeniem bo wystąpiły one nagle. Prawdopodobnie członkowie zespołów projektowych nie zwracali uwagi na symptomy zwiastujące kryzys lub po prostu nie były one dla nich wystarczająco czytelne. Z kolei 30% badanych przyznało, że sytuacja kryzysowa rozwijała się w dłuższym czasie i istniała możliwość zauważenia pierwszych jej zwiastunów. W takich okolicznościach można odpowiednio wcześnie wprowadzić działania antykryzysowe. Na wykresie 5. przedstawiono strukturę odpowiedzi respondentów na temat charakteru sytuacji zagrażającej ukończeniu projektów.



Wykres 5. Charakter sytuacji zagrażającej ukończeniu projektów

Graph 5. The nature of situation, which threatens projects completion

Źródło: Opracowanie własne na podstawie uzyskanych odpowiedzi podczas realizacji badania.

Z danych zaprezentowanych na wykresie 5. jednoznacznie wynika, że w zdecydowanej większości badanych przedsiębiorstw sytuacja zagrażająca finalizacji projektów pojawiła się nagle. Mimo zaskoczenia aż 80% respondentów udało się pokonać trudności związane z kryzysem. Tylko 20% badanych nie zmierzyło się z sytuacją kryzysową i nie pokonało pojawiających się przeciwności. Dane dotyczące tego zagadnienia zaprezentowano na wykresie 6. W tym miejscu warto podkreślić, że takim trudnym sytuacjom można skutecznie zaradzić, jeśli w ramach realizowanego projektu istnieje antykryzysowa procedura działania. W każdym zespole projektowym powinno się analizować przyczyny wywołujące kryzys oraz zwracać uwagę na jego objawy i stopień nasilenia. Mimo że każda sytuacja kryzysowa jest

inna, zwiastują ją odrębne symptomy i nie jest łatwo zaprojektować uniwersalną strategię antykryzysową, to jednak taki program może ułatwić przedsiębiorstwom wyjście z kryzysu.

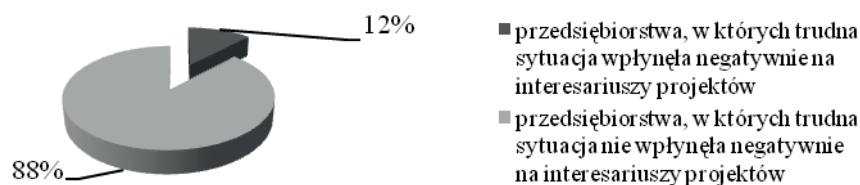


Wykres 6. Pokonanie trudności w realizowanych projektach

Graph 6. Overcoming projects difficulties

Źródło: Opracowanie własne na podstawie uzyskanych odpowiedzi podczas realizacji badania.

Wystąpienie kryzysu podczas realizacji projektu może stwarzać zagrożenie nie tylko dla jego ukończenia, ale również negatywnie oddziaływać na interesariuszy danego projektu. Za interesariuszy uznaje się wszystkie osoby lub podmioty, które są zainteresowane rezultatami projektu. Podczas realizacji badania 12% respondentów przyznało, że sytuacja kryzysowa wywarła negatywny wpływ na interesariuszy. Natomiast 88% badanych nie dostrzegło, by kryzys w projekcie w jakikolwiek sposób oddziaływał na osoby zainteresowane realizacją przedsięwzięcia. Wykres 7. przedstawia strukturę odpowiedzi ankietowanych w kwestii wywierania negatywnego wpływu na interesariuszy.



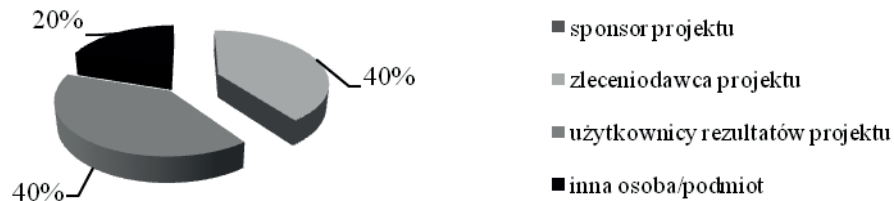
Wykres 7. Wpływ trudnej sytuacji podczas realizacji projektów na interesariuszy

Graph 7. The impact of the difficult situation during projects implementation to stakeholders

Źródło: Opracowanie własne na podstawie uzyskanych odpowiedzi podczas realizacji badania.

Respondentów poproszono także o wskazanie, na którą grupę interesariuszy w największym stopniu negatywnie wpłynęła sytuacja kryzysowa. Okazało się, że po 40% wskazań przyznano następującym wariantom odpowiedzi: zleceniodawcy oraz użytkownikom rezultatów projektu. Zarówno zleceniodawca, jak i użytkownicy to podmioty najbardziej zaangażowane w realizację projektu, stąd pewnie dlatego tak ułożyły się odpowiedzi. Żaden z respondentów nie uznał, że kryzys negatywnie wpłynął na sponsora projektu. Jest to zaskakujący fakt, gdyż zazwyczaj problemy występujące podczas wykonywania działań projektowych wiążą się z aspektami finansowymi, a to z kolei negatywnie wpływa na sponsora całego przedsięwzięcia. Być może wśród badanych przypadków kryzys dotknął zagadnień organizacyjnych, technicznych lub społecznych i dlatego jego skutki najbardziej odczuli zleceniodawcy i użytkownicy rezultatów projektu. Pozostałe 20% badanych

przyznało, że pojawienie się trudności w projekcie podziało negatywnie na inną osobę lub podmiot. Na wykresie 8. przedstawiono strukturę odpowiedzi respondentów na temat wpływu kryzysu w projekcie na poszczególne grupy interesariuszy.



Wykres 8. Wpływ trudnej sytuacji podczas realizacji projektów na poszczególne grupy interesariuszy
Graph 8. The impact of the difficult situation during projects implementation to stakeholders
Źródło: Opracowanie własne na podstawie uzyskanych odpowiedzi podczas realizacji badania.

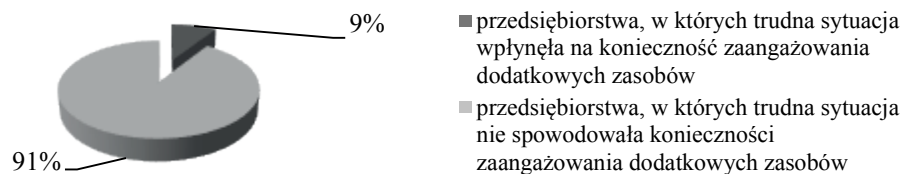
Sytuacja kryzysowa, występująca podczas realizacji projektu, może negatywnie wpływać nie tylko na grupę interesariuszy, ale również na postrzeganie przedsiębiorstwa, które to przedsięwzięcie realizowało. Jeśli firma wdrażająca projekt nie zdoła pokonać kryzysu i w związku z tym wystąpią opóźnienia w realizacji działań projektowych, zabraknie środków finansowych lub jakość rezultatów będzie niezadowalająca, to może na tym ucierpieć reputacja danego przedsiębiorstwa. Wśród badanych tylko 2% przypadków zmierzyło się z takim problemem w wyniku realizacji projektu w trudnych warunkach. Pozostałe 98% respondentów przyznało, że mimo wystąpienia kryzysu, ich przedsiębiorstwa nie utraciły dobrej reputacji. Na wykresie 9. zaprezentowano strukturę odpowiedzi respondentów na temat negatywnego wpływu kryzysu w projekcie na reputację przedsiębiorstwa, które ten projekt realizuje.



Wykres 9. Wpływ trudnej sytuacji podczas realizacji projektów na reputację przedsiębiorstwa
Graph 9. The impact of the difficult situation during projects implementation to reputation
Źródło: Opracowanie własne na podstawie uzyskanych odpowiedzi podczas realizacji badania.

Wystąpienie kryzysu podczas realizacji projektu może skutkować wieloma negatywnymi konsekwencjami. Zaprezentowane powyżej wyniki badań pokazują, że badane przedsiębiorstwa dobrze poradziły sobie z nieprzewidzianymi trudnościami. Przedstawione na wykresie 10. dane są kolejnym dowodem na to, że kryzys w projekcie nie był dla tych przedsiębiorstw dużym problemem. Tylko 9% respondentów przyznało, że wystąpienie trudnej sytuacji podczas realizacji działań projektowych spowodowało konieczność

zaangażowania dodatkowej grupy zasobów. Pozostałe 91% przedstawicieli przedsiębiorstw stwierdziło, że pojawienie się kryzysu nie spowodowało zwiększenia zasobów, niezbędnych do finalizacji projektu.



Wykres 10. Wpływ trudnej sytuacji podczas realizacji projektów na zaangażowanie dodatkowych zasobów

Graph 10. The impact of the difficult situation during projects implementation to commitment of additional resources

Źródło: Opracowanie własne na podstawie uzyskanych odpowiedzi podczas realizacji badania.

Kryzys w projekcie spowodował, że w 9% badanych przedsiębiorstw konieczne było zwiększenie zaangażowanych zasobów. Jednak zasoby niematerialne nie stanowiły grupy środków, które należało zwiększyć. Natomiast zarówno większa ilość zasobów materialnych, jak i ludzkich była konieczna, aby udało się sukcesem ukończyć działania projektowe. Na wykresie 11. zaprezentowano strukturę odpowiedzi respondentów w zakresie zaangażowania dodatkowych rodzajów zasobów.



Wykres 11. Rodzaj zaangażowanych dodatkowo zasobów

Graph 11. Type of additional resources

Źródło: Opracowanie własne na podstawie uzyskanych odpowiedzi podczas realizacji badania.

Podsumowując zaprezentowane powyżej dane, należy stwierdzić, że badane przedsiębiorstwa bardzo dobrze poradziły sobie z sytuacją kryzysową. Pojawiające się nagle trudności nie stanowiły zagrożenia dla ukończenia projektów. Ponadto przedstawiciele zdecydowanej większości przedsiębiorstw przyznali, że wyłaniające się przeszkody nie zagraziły ich reputacji, nie wywarły negatywnego wpływu na interesariuszy oraz nie wymagały dodatkowego zwiększania zasobów. Przepuszczalnie zespoły realizujące projekty w badanych przedsiębiorstwach są zbudowane z wykwalifikowanej kadry i dodatkowo są umiejętnie zarządzane, dzięki czemu zdecydowanie lepiej przezwyciężają sytuacje kryzysowe.

Bibliografia

1. Barton R.: Crisis management. Oxford Press Publisher, 1993.
2. Gierszewska G.: Strategie kryzysowe w warunkach globalizacji, [w:] Kozyra B., Zelek A. (red.): Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie. Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2002.
3. Herman Ch.F: Some Consequences of Crisis which Limit the Viability of Organization. „Administrative Science Quarterly”, No. 8/1963.
4. Kaczmarczyk S.: Badania marketingowe. Podstawy metodyczne. PWE, Warszawa 2014.
5. Kral Z., Zabłocka-Kluczka A.: O istocie zjawisk kryzysowych organizacji, [w:] Skalik J. (red.): Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych. Cornetis sp. z o.o., Wrocław 2003.
6. Lewis J.P.: Project Planning, Scheduling and Control. A Hands-On Guide to Bringing Projects in on Time and on Budget. McGraw-Hill Professional, 2006.
7. Lock D.: Podstawy zarządzania projektami. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
8. Nowakowski M.K., Rzemieniak M.L.: Kryzys i przetrwanie w marketingu. Difin, Warszawa 2003.
9. Trocki M.: Organizacja projektowa. PWE, Warszawa 2014.
10. Young T.L.: Skuteczne zarządzanie projektami. Helion, Gliwice 2006.

Abstract

In the currently used methodologies of project management very important are issues related to the crisis. Modern economy and turbulent environment cause the crisis occurrence could be a significant threat to the implementation of each project. This article focuses on crisis conditions, causes and projects efficient management. The main objective of this article is to show how enterprises implementing projects to cope with the crisis occurrence. The research project was attended by 96 companies from the Kuyavian-Pomeranian Voivodeship.

The analysis results show that companies coped very well with the crisis. Despite the difficulties suddenly appeared, it didn't appear to be a threat to the project completion. In addition, representatives of the vast majority of companies have admitted that the emerging obstacles threatened their reputation, doesn't have a negative impact on stakeholders and don't require additional resources to increase. It can be assumed that the teams implementing projects in the surveyed enterprises are built with qualified staff and are skillfully managed, and thus far better to overcome the crisis.