

# Spółeczno-kulturowe bariery rozwoju i upowszechniania się nowoczesnych struktur organizacyjnych

<https://doi.org/10.33141/po.2007.09.02>

*Janusz Marek Lichtarski*

Przegląd Organizacji, Nr 9 (812), 2007, ss. 11-14

[www.przegladowizacji.pl](http://www.przegladowizacji.pl)

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

## Wprowadzenie

**W** odpowiedzi na wzrost burzliwości otoczenia w teorii nauk o zarządzaniu powstały i rozwinęły się liczne koncepcje i modele nowoczesnych, wysoce organicznych struktur organizacyjnych, takich jak struktury zadaniowe, projektowe, zespołów zadaniowych, doraźne, sieciowe, hipertekstowe, holarchiczne czy orbitalne. Rozwiązania te cechuje między innymi zmienny skład elementów, tymczasowy charakter relacji, nietrwały podział pracy, dominacja więzi poziomych, heterarchia oraz niski stopień standaryzacji i formalizacji. Mimo znacznego rozwoju przywołanych koncepcji na gruncie teoretycznym oraz faktu, że rozwiązania te mają liczne zalety, szczególnie istotne w zmiennym i złożonym otoczeniu, ich występowanie w praktyce gospodarczej jest dotychczas bardzo ograniczone\*).

Rodzi się zatem pytanie o bariery i ograniczenia rozwoju i upowszechniania się nowoczesnych struktur organizacyjnych w praktyce gospodarczej. Istnieje z pewnością wiele czynników o takim charakterze i mają one zróżnicowany charakter – jedne związane są z ludźmi, inne z organizacją, a jeszcze inne z ekonomiką. Celem niniejszego opracowania jest próba identyfikacji społeczno-kulturowych barier rozwoju i upowszechniania się nowoczesnych struktur organizacyjnych. Cel ten jest o tyle istotny, gdyż poszczególni przedstawiciele przeważnie koncentrują się na prezentacji istoty i zalet nowoczesnych rozwiązań strukturalnych, a problem możliwości i uwarunkowań ich praktycznego zastosowania podejmowany jest w literaturze dość rzadko.

## Istota nowoczesnych struktur organizacyjnych

**W** literaturze opisywanych jest wiele koncepcji i modeli nowoczesnych struktur organizacyjnych. Są to między innymi struktury zadaniowe [Bieniok, Rokita 1984, s. 104], struktury zespołowe [Robbins, DeCenzo 2002, s. 248; Chrościński 2001, s. 40], struktury zespołów zadaniowych [Bielski 2002, s. 148], struktury projektowe [Strategor 1997, s. 367], struktury doraźne [Webber 1990, s. 383], struktury procesowe [Banaszyk 2002, s. 16],

struktury hipertekstowe [Nonaka, Takeuchi 2000, s. 200], sieciowe [Strategor 1997, s. 390], a także struktury holarchiczne czy orbitalne [Hopej 2004b, s. 18]. Mimo mnogości i różnorodności nazw i charakterystyk, większość z tych koncepcji ma pewne wspólne elementy i własności. Są nimi, między innymi, występowanie powoływanych *ad hoc* zespołów zadaniowych (projektowych), zmienność składu uczestników, nietrwałość podziału i całościowy charakter zadań, tymczasowy charakter relacji, wielość i przechodniość ośrodków władzy (tzw. heterarchia) oraz niski stopień standaryzacji i formalizacji działań.

Jedną z cech nowoczesnych rozwiązań strukturalnych jest szybkie i płynne dostosowywanie się do zmiennych warunków otoczenia. Jest to możliwe dzięki odejściu od klasycznych zasad budowania organizacji (np. zasad jednoosobowego kierownictwa, jednolitości kierowania itd.), zniesieniu trwałego układu hierarchicznego, tworzeniu tymczasowych konfiguracji w czasie realizacji konkretnych zadań, zmienności ról organizacyjnych i zniesieniu ścisłych granic podziału kompetencji. W nowoczesnych strukturach organizacyjnych występują odmienne mechanizmy, a proces zarządzania, podobnie jak w strukturach macierzowych, przebiega bardziej w płaszczyźnie poziomej niż pionowej [Bogdanienko 2002, s. 98]. Jak wykazały badania prowadzone przez przedstawicieli podejścia sytuacyjnego, między innymi T. Burnsa i G.M. Stalkera oraz P.R. Lawrence'a i J.W. Lorsch, w bardziej złożonym i zmiennym otoczeniu, rozwiązania zbliżone do modelu organicznego wykazują większą sprawność niż struktury mechanistyczne, zbliżone do modelu Weberowskiego [zob. Burns, Stalker 1961, s. 121; Robbins 1990, s. 217].

## Spółeczno-kulturowe bariery rozwoju i upowszechniania się nowoczesnych struktur organizacyjnych

**M**imo licznych zalet, jakie mają nowoczesne struktury organizacyjne, takich jak zmienność, elastyczność czy niższe koszty utrzymania, ich powszechność w praktyce zarządzania jest, jak już sygnalizowano, mocno ograniczona. Powodem takiego stanu rzeczy jest występowanie licznych i różnorodnych barier upowszechniania się

tęgo typu rozwiązań, wśród których bardzo istotne znaczenie mają bariery związane z ludźmi. Człowiek w organizacji jest inicjatorem i podmiotem przeprowadzającym zmiany. Jednocześnie stanowi jednak główne źródło oporów przeciwko zmianom i barier rozwoju nowoczesnych rozwiązań. Do grupy społecznych i kulturowych czynników hamujących rozwój i upowszechnianie się nowoczesnych struktur organizacyjnych w praktyce gospodarczej zaliczyć możemy, między innymi, takie czynniki, jak: niski poziom zaspokajania potrzeb bezpieczeństwa pracowników przez te rozwiązania, silne przyzwyczajenie jednostek do jednoladztwa, niechęć kierownictwa wyższych szczebli do delegowania uprawnień, niski poziom tolerancji odmienności, trudności w wymianie wiedzy i doświadczeń pomiędzy uczestnikami, brak kwalifikacji w zakresie kierowania zespołami zadaniowymi i funkcjonowania w nich, a także trudności w opisanu i zrozumieniu nowoczesnych rozwiązań.

### ***Niski poziom zaspokajania potrzeb bezpieczeństwa***

Potrzeby bezpieczeństwa i poczucia pewności należą do grupy potrzeb podstawowych, które niezwykle silnie oddziałują na postawy i zachowania ludzi. W organizacjach bazujących na organicznych strukturach organizacyjnych potrzeby bezpieczeństwa i pewności pracowników są zapewnione w mniejszym stopniu niż w organizacjach z tradycyjną strukturą organizacyjną (stabilną, przejrzystą itd.). Na przykład, w przedsiębiorstwie mającym strukturę projektową pracownicy nie mają pewności uczestnictwa w kolejnych projektach, nie wiedzą, jaką ewentualnie rolę będą pełnić w realizacji tych projektów, kto będzie kierować poszczególnymi zespołami, kim będą ich członkowie itd. Poziom niepewności jest w takich warunkach wysoki. Brak pewności zatrudnienia, uzyskiwania środków do życia i brak poczucia stabilności warunków działania wywoływać mogą poczucie zagrożenia, zmniejszoną motywację do pracy, stres i zniechęcenie.

Omawiany brak zapewnienia określonego poziomu potrzeb bezpieczeństwa pracowników, związany z wykorzystaniem nowoczesnych rozwiązań strukturalnych, może w istotny sposób wpływać na hamowanie rozwoju i rozpowszechniania się tego rodzaju struktur. H. Leavitt podkreśla, że odczuwanie potrzeb bezpieczeństwa przez jednostki to główny powód, dla którego nadal istnieją i są powszechnie stosowane rozbudowane hierarchie organizacyjne, mimo ich licznych wad i mniejszej adekwatności do zmiennych warunków zewnętrznych [Leavitt 2003, s. 100]. M. Bielski również podkreśla, że z uwagi na ograniczone możliwości zaspokajania potrzeb bezpieczeństwa pracowników bardziej prawdopodobne wydaje się rozpowszechnianie struktur pośrednich [Bielski 2002, s. 149]. Odmiennego zdania są autorzy Strategora. Według nich, organizacja z wysoce organiczną i elastyczną strukturą organizacyjną, poprzez możliwości dostosowywania się do zmiennych warunków otoczenia, ma większe szanse przetrwania na rynku, przez co stwarza poczucie pewniejszego jutra i daje poczucie bezpieczeństwa uczestnikom

organizacji w zmiennym otoczeniu. Poczucie bezpieczeństwa i stabilności oferowane w takich warunkach przez tradycyjne struktury ma, zdaniem przywołanych autorów, charakter krótkowzroczny i złudny [Strategor 1997, s. 379–385]. Nie ma bowiem pewności, że owa stabilna (wewnętrznie) organizacja będzie/jest w stanie przetrwać w dynamicznym otoczeniu. Przedstawiona teza zdaje się przemawiać pod warunkiem przyjęcia, chyba mało realnego, założenia o zrozumieniu przez pracowników zależności pomiędzy elastycznością struktury organizacyjnej a zdolnościami przetrwania i rozwoju organizacji w burzliwym otoczeniu.

### ***Silne przyzwyczajenie do jednoladztwa***

Ludzie od początków rozwoju cywilizacji dążyli do jednoladztwa i tworzenia przejrzystych układów hierarchicznych (piramid organizacyjnych). W plemionach i państwach zazwyczaj występował jeden władca (wódz, król, cesarz itp.), w religii jeden Bóg (w starożytnych religiach czczono wielu bogów i bogiń, lecz również wśród nich był ten najważniejszy). Wrodzone dążenie człowieka do jednoladztwa i jasności podporządkowania było przez tysiące lat wzmocniane na gruncie społeczno-kulturowym i religijnym. M. Hopej trafnie nazywa nasz gatunek mianem „homo hierarchicus”, wskazując istotne znaczenie władzy w życiu człowieka, w jego systemie emocjonalnym i motywacji do działania [Hopej 2004, s. 170].

Występujące w nowoczesnych strukturach organizacyjnych elementy, takie jak jednoczesne występowanie wielu centrów decyzyjnych (wieloladztwo) oraz heterarchia, rozumiana jako zmienność i przechodność ośrodków władzy, są trudne do zaakceptowania przez ludzi, gdyż nie są oni do tego przyzwyczajeni. Jak wskazują badania, wiele osób nie potrafi funkcjonować w takich „wieloladczych” układach i nie akceptuje ich [zob. np. Kerzner 2005, s. 89]. Bariera ta może być trudna do pokonania, gdyż wymaga gruntownej zmiany podejścia i postaw, kształtowanych i wzmocnianych przez tysiące lat. Badania przeprowadzone przez autora wskazują, że mimo powszechności zespołów zadaniowych (ich występowanie w badaniach ankietowych zadeklarowało ponad 92% ogółu badanych przedsiębiorstw), zjawiska wieloladztwa i przechodności władzy występowały stosunkowo rzadko (ok. 27%). Powodem takiego stanu rzeczy był fakt, że w większości przypadków kierowanie zespołami zadaniowymi powierzano kierownikom trwale wyodrębnionych komórek organizacyjnych.

### ***Niechęć kierownictwa do delegowania uprawnień***

Jedną z cech nowoczesnych struktur organizacyjnych jest niski stopień centralizacji i przechodność uprawnień decyzyjnych. Zgodnie z założeniami teoretycznymi, są one w trakcie realizacji zadań przekazywane uczestnikom najbardziej kompetentnym w danym momencie, zajmującym różną pozycję w organizacji. Uprawnienia decyzyjne „wędrują” zatem

pomiędzy osobami zaangażowanymi w realizację określonych zadań, powodując występowanie zmienności ról organizacyjnych i przechodność ośrodków władzy. Takie są założenia teoretyczne, a jak wygląda praktyka zarządzania? Widoczną barierą implementacji i upowszechniania tych założeń w rzeczywistości gospodarczej jest niechęć kierownictwa do delegowania uprawnień decyzyjnych. Zajęcie przez człowieka określonego miejsca w hierarchii organizacyjnej i towarzyszące temu posiadanie określonego zestawu uprawnień decyzyjnych wynika najczęściej z określonej wiedzy, umiejętności i doświadczenia. Zwykle jest również okupione ciężką pracą i licznymi wyrzeczeniami. Ludzie zatem niechętnie dzielą się zdobytym „łupem” w postaci kompetencji decyzyjnych, w obawie przed utratą władzy i pozycji [Fukuyama 2000, s. 209]. Problem ten występuje w tradycyjnych strukturach organizacyjnych, gdy chodzi o przekazywanie uprawnień decyzyjnych w dół hierarchii organizacyjnej i usamodzielnianie jednostek biznesowych. W nowoczesnych strukturach wydaje się on przybierać na sile, między innymi z uwagi na takie elementy, jak zmienność ośrodków władzy. Łatwiej jest bowiem delegować uprawnienia decyzyjne jednej, konkretnej osobie, którą się zna i ma do niej zaufanie, niż wprowadzić ogólną zasadę, że uprawnienia są przekazywane różnym osobom (nawet jeśli faktycznie są to osoby najbardziej kompetentne na danym etapie realizacji zadania). Dodatkowy problem stanowi w takim przypadku kwestia podziału odpowiedzialności.

### **Niski poziom tolerancji odmienności**

Wymagany od pracowników poziom tolerancji odmienności jest w nowoczesnych strukturach organizacyjnych zdecydowanie wyższy niż w rozwiązaniach tradycyjnych. Wynika to z faktu, że w zespołach zadaniowych spotykają się i współpracują ludzie z różnych dziedzin i organizacji, reprezentujący inne, często sprzeczne ze sobą punkty widzenia i poglądy. Jednoczesne uczestnictwo w wielu konfiguracjach i częste zmiany składu zespołu dodatkowo utrudniają kształtowanie wspólnych wzorców zachowań, norm i wartości. Niewystarczający poziom tolerancji utrudnia sprawną komunikację i stanowi istotne źródło potencjalnych konfliktów. Problem ten bardzo często wskazywany był przez respondentów w przywołanych wcześniej badaniach. Jako istotne problemy funkcjonowania i rozwoju zespołów zadaniowych odmienność poglądów i stanowisk oraz trudności w komunikacji wskazało odpowiednio ok. 40% i 20% respondentów.

### **Trudności w wymianie wiedzy i doświadczeń**

Wielu przedstawicieli nauki o zarządzaniu jest zdania, że obecnie jedynie organizacje wykorzystujące wiedzę i uczące się są w stanie sprostać globalnej konkurencji, przetrwać na rynku i odnosić sukcesy – zob. np. P. Senge, C.K. Prahalad i G. Hamel, G. Morgan, M. Crozier, Ch. Handy i inni. Znaczenia nabierają zatem strategie i systemy pozyskiwania,

gromadzenia i przekazywania wiedzy i informacji oraz zdobywania i wymiany doświadczeń. Organiczne struktury organizacyjne nie sprzyjają procesom tworzenia wiedzy i dzielenia się nią. Zmienność składu uczestników i nietrwałość konfiguracji znacznie utrudniają przekazywanie wiedzy i wymianę doświadczeń, co może stanowić kolejną istotną barierę upowszechniania się tego typu rozwiązań. I. Nonaka wskazuje na potrzebę stworzenia pewnej stałej struktury (wykorzystania jej stałych elementów), umożliwiającej przepływy informacyjne, wymianę doświadczeń i stworzenie odpowiedniej kultury organizacyjnej [Nonaka 1994, s. 33]. Sygnalizowana bariera występuje w znacznie mniejszej skali w strukturach pośrednich i łączonych, których istota polega na współwystępowaniu elementów stabilizujących organizację, tj. trwałych układów hierarchicznych i biurokracji, z elementami nadającymi jej większej elastyczności, takimi jak tymczasowe zespoły zadaniowe. Trwały układ hierarchiczny i formalne reguły działania stwarzają płaszczyznę do wymiany wiedzy i doświadczeń pomiędzy specjalistami z danej dziedziny, którzy w przypadku czystej struktury zadaniowej w ogóle mogliby być pozbawieni możliwości kontaktu. Przykładem rozwiązania, w którym występuje połączenie elementów trwałych i zmiennych, jest struktura hipertekstowa I. Nonaki i H. Takeuchiego.

### **Brak kwalifikacji w zakresie kierowania tymczasowymi zespołami zadaniowymi i funkcjonowania w nich**

Nowoczesne formy organizacyjne wymagają od zarządzających i wykonawców określonego zestawu kompetencji. Jak podkreślają D. Lock oraz H. Kerzner, chodzi tu o wiedzę i umiejętności dotyczące pracy w tymczasowym zespole zadaniowym o zróżnicowanym (interdyscyplinarnym) i zmiennym składzie, umiejętności budowania takich zespołów, tworzenia sieci skutecznej komunikacji pomiędzy ich członkami, motywowania ich do pracy, nadzorowania i oceniania, rozwiązywania konfliktów itd. Konieczna jest znajomość metod organizacji pracy zespołu zadaniowego, harmonogramowania i kosztorysowania działań itd. Nie tylko kierowanie zespołem zadaniowym może stanowić problem. Również funkcjonowanie w roli wykonawcy w kilku zespołach jednocześnie, gdy skład uczestników jest zmienny, role organizacyjne są płynne i nie ma trwałego podziału pracy, wymaga odpowiedniej wiedzy, umiejętności i reprezentowania określonych postaw. Bardzo istotną rolę odgrywa w takim przypadku samodzielność w działaniu, całościowe postrzeganie problemów i kolektywizm. J.R. Meredith i S.J. Mantel podkreślają, że obok większej wiedzy i umiejętności specjalistycznych, od członków zespołów projektowych wymaga się między innymi poprawności politycznej, zorientowania na rozwiązywanie problemów, nastawienia na rezultaty (a nie działanie jako takie) i akceptacji możliwości popełniania błędów [Trocki, Grucza, Ogonek 2003, s. 97]. Uczestnictwo w zespołach zadaniowych i kierowanie nimi wymaga więc dodatkowej wiedzy, umiejętności i doświadczenia. ➡

Niedostatki w tych obszarach mogą w istotny sposób ograniczać możliwości wykorzystania nowoczesnych struktur organizacyjnych i ich elementów w praktyce gospodarczej.

### **Trudności w opisanu i zrozumieniu nowoczesnych rozwiązań**

Organiczny charakter nowoczesnych struktur organizacyjnych i związane z tym niedogodności w ich przedstawieniu i opisie znacznie utrudniają zrozumienie istoty tych rozwiązań i czynią je pozornie skomplikowanymi [Burns, Stalker 1961, s. 122]. Nie można na przykład naszkicować tradycyjnego schematu organizacyjnego, który w zwięzłej i przejrzystej formie przedstawia występujące zależności hierarchiczne i budowę organizacji. Powoduje to opory przy wdrażaniu w życie omawianych rozwiązań i ich elementów. To co nie jest znane i przejrzyste, z reguły jawi się bowiem menedżerom i pracownikom jako nadmiernie złożone i skomplikowane, aby mogło „zadziałać” w praktyce. Sygnalizowane opory wzmacniane są mnogością i obcym brzmieniem stosowanych pojęć, takich jak chociażby „heterarchia”, „intrasieć”, „struktura hipertekstowa” czy „holarchiczna”. Różnorodność i nowość tych terminów z jednej strony wzbudza zainteresowanie wśród menedżerów i przyciąga nowatorskim i innowacyjnym charakterem, jednak z drugiej strony rodzi wiele wątpliwości i odstrasza.

### **Podsumowanie**

**B**urzliwe otoczenie stanowi obecnie istotny czynnik strukturotwórczy. Pojawiające się i rozwijane na gruncie teoretycznym koncepcje i modele nowoczesnych, wysoce organicznych struktur organizacyjnych w niewielkim stopniu przyjmują się i upowszechniają w praktyce zarządzania. Powodem takiego stanu są liczne bariery i ograniczenia ich upowszechniania się. W niniejszym opracowaniu starano się wskazać kilka podstawowych barier związanych z czynnikami społeczno-kulturowymi. Artykuł nie wyczerpuje omawianej problematyki i nie pretenduje do miana pełnego przeglądu czynników hamujących upowszechnianie i rozwój nowoczesnych struktur. Intencją autora jest jedynie zasygnalizowanie problemu i zainspirowanie do wymiany poglądów i dyskusji na ten temat. Problem ten jest bowiem dość rzadko poruszany w literaturze przedmiotu, a z punktu widzenia rozwijania i wprowadzania w życie nowoczesnych form strukturalnych wydaje się podstawowy.

dr Janusz Marek Lichtarski

Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania  
Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu

<sup>\*</sup> Na przykład A. Toffler w *Szoku przyszłości* prognozował, że do 2000 roku w Stanach Zjednoczonych ok. 65% ludzi zatrudnionych będzie w organizacjach posiadających struktury typu sieciowego [Toffler 1974, s. 171]. Podobne scenariusze dynamicznego rozwoju nowoczesnych struktur organizacyjnych przedstawiali również T. Burns i G.M. Stalker, H. Mintzberg, C. Handy, M. Crozier, F. Fukuyama czy I. Nonaka.

### **BIBLIOGRAFIA**

- [1] BIELSKI M., *Organizacje. Istota. Struktury. Procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.
- [2] BIELSKI M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.
- [3] BIENIOK H., ROKITA J., *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1984.
- [4] BOGDANIENKO J., *Zarys koncepcji, metod i problemów zarządzania*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2002.
- [5] BURNS T., STALKER G.M., *The Management of Innovation*, Tavistock Publications, London 1961.
- [6] CHROŚCICKI Z., *Zarządzanie projektem – zespołami zadaniowymi*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001.
- [7] FUKUYAMA F., *Wielki wstrząs*, Wydawnictwo Politeja, Warszawa 2000.
- [8] HOPEJ M., *Struktury organizacyjne. Podstawowe, współczesne i przyszłe rozwiązania strukturalne*, Ossolineum, Wrocław 2004.
- [9] HOPEJ M., *O podobieństwach struktur organizacyjnych*, „Przegląd Organizacji”, nr 3/2004.
- [10] HOPEJ-KAMIŃSKA M., HOPEJ M., KAMIŃSKI R., *Niektóre słabe strony elastycznych struktur organizacyjnych*, „Przegląd Organizacji”, nr 4/2007.
- [11] KERZNER H., *Zarządzanie projektami. Studium przypadków*, Helion, Gliwice 2005.
- [12] KERZNER H., *Project Management. A Systems Approach To Planning, Scheduling and Controlling*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey 2006.
- [13] LEAVITT H.J., *Why Hierarchies Thrive*, „Harvard Business Review”, marzec 2003.
- [14] LOCK D., *Podstawy zarządzania projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
- [15] NONAKA I., *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*, „Organization Science”, luty 1994.
- [16] NONAKA I., TAKEUCHI H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
- [17] PIOTROWICZ A., *Klasyczne koncepcje struktur organizacyjnych*, „Przegląd Organizacji”, nr 11/2004.
- [18] ROBBINS S.P., *Organization Theory. Structure, Design and Applications*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1990.
- [19] STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997.
- [20] TOFFLER A., *Szok przyszłości*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1974.
- [22] WEBBER R.A., *Zasady zarządzania organizacjami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1990.

### **Summary**

The high level of environment's variation rises up the various conceptions of modern organization structures such as for example task structures, project structures, and hypertext structures. These solutions have the high level of organic and flexibility which causes that in changeable conditions they reveal bigger efficiency than the traditional organizational structures. Despite many virtues the development and spread of modern solutions seems to be very limited.

In the article in question the attempt to identify socio-cultural barriers in development and spread of modern organizational structures has been made. Such elements as low level of satisfying the employees safety needs, strong unit habit of mono-domination, low level of dissimilarity tolerance, the management's aversion towards authority delegation, difficulties in exchange of knowledge and experience's between specialists, difficulties in understanding the issue of modern solutions as well as the lack of qualification of management team and employees in the scope of creating the project teams and being in charge of them, have been underlined.