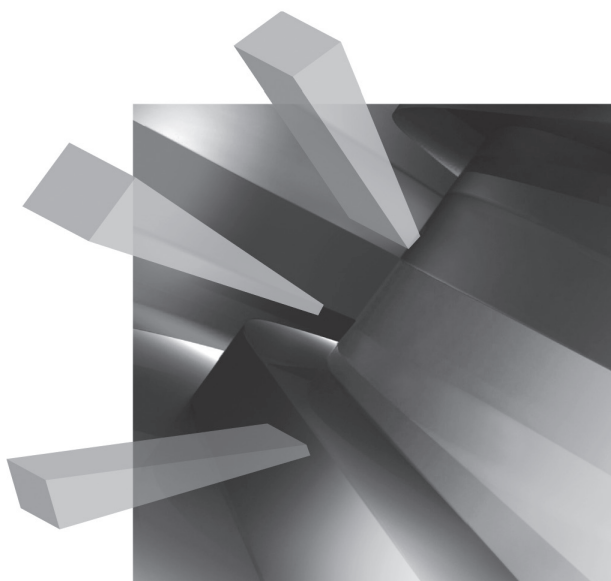


NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

3(12) • 2012



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja dofinansowana przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2012

ISSN 2080-6000

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Nakład: 200 egz.

Spis treści

Wstęp	7
Andrzej Bodak, Agata Pietroń-Pyszczyk: Interesy kierowników w przedsiębiorstwie (wyniki badań empirycznych)	9
Renata Brajer-Marczak: Podejście procesowe w organizacjach – wyniki badań empirycznych	19
Tomasz Brzozowski: Zastosowanie analizy wskaźnikowej w doskonaleniu procesów biznesowych na przykładzie przedsiębiorstwa z branży informatycznej	29
Anna Chojnacka-Komorowska: Wykorzystanie controllingu w systemie motywacyjnym przedsiębiorstwa	40
Barbara Chomańska: Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy w świetle ogólnoeuropejskiego badania przedsiębiorstw na temat nowych i pojawiających się zagrożeń (ESENER)	49
Małgorzata Gajewska: Metody pomiaru rezultatów funkcjonowania jednostkowej działalności gospodarczej (na przykładzie Sklepu Handlowo-Usługowego „Marta”)	59
Piotr Karwacki: Koncepcja controllingu w praktyce przedsiębiorstw	68
Grzegorz Krzos: Międzyorganizacyjne aspekty zarządzania projektem europejskim	79
Anna Marciszewska: Podejście procesowe w harmonogramowaniu projektów unijnych	92
Paweł Skowron: Audyty, działania korygujące i zapobiegawcze jako mechanizmy doskonalenia systemów zarządzania – doświadczenia badanych organizacji	103
Łukasz Szczypiński: Eksport jako efektywna forma ekspansji polskich przedsiębiorstw	117

Summaries

Andrzej Bodak, Agata Pietroń-Pyszczyk: Interests of managers in companies (results of empirical studies)	18
Renata Brajer-Marczak: Process approach in organizations – the results of empirical research	28
Tomasz Brzozowski: The application of indicator analysis in business processes improvement on the basis of information technology company	39

Anna Chojnacka-Komorowska: Use of controlling in the motivation system of a company.....	48
Barbara Chomątowska: Occupational safety and health management in the light of ESENER.....	58
Malgorzata Gajewska: Measurement methods of effects of one-person business functioning (an example of „Marta” – commerce and service store)....	67
Piotr Karwacki: The concept of controlling in the practice of companies	78
Grzegorz Krzos: Interorganizational aspects of European project management	91
Anna Marciszewska: Process-based approach in EU project scheduling.....	102
Pawel Skowron: Audits, corrective and preventive actions as mechanisms of improvement of management systems – experience of studied organizations.....	116
Lukasz Szczypiński: Export as an effective form of expansion of Polish enterprises.....	127

Grzegorz Krzos

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

MIEDZYORGANIZACYJNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA PROJEKTEM EUROPEJSKIM¹

Streszczenie: Głównym celem niniejszego opracowania jest określenie form i faz współdziałania osób i podmiotów w procesie zarządzania projektem europejskim. Zaprezentowano w nim część wyników kompleksowych badań poświęconych identyfikacji specyfiki zarządzania projektem europejskim. Na podstawie badań autora stwierdzono, iż beneficjenci środków pomocowych Unii Europejskiej zlecają najczęściej na zewnątrz swoich organizacji zarządzanie projektem o charakterze inwestycyjnym (outsourcing usług) oraz że w procesie tworzenia zespołu zarządzającego projektem europejskim dominującą rolę odgrywa współdziałanie sieci podmiotów i ekspertów w formie organizacji wirtualnej.

Słowa kluczowe: zarządzanie projektem europejskim, organizacja wirtualna zespołu zarządzającego projektem.

1. Wstęp

Celem niniejszego opracowania jest identyfikacji form i faz współdziałania osób i podmiotów w procesie zarządzania projektem europejskim. Prezentowane wyniki stanowią część kompleksowych badań poświęconych identyfikacji specyfiki zarządzania projektem europejskim. Na podstawie badań autora poddano weryfikacji dwie hipotezy: (1) beneficjenci środków pomocowych Unii Europejskiej zarządzanie projektem o charakterze inwestycyjnym najczęściej zlecają na zewnątrz swoich organizacji (outsourcing usług); (2) w procesie tworzenia zespołu zarządzającego projektem europejskim dominującą rolę odgrywa współdziałanie sieci podmiotów i ekspertów w formie organizacji wirtualnej. Przebadano 115 projektów europejskich pod kątem sposobu zarządzania nimi, w tym kwestii outsourcingu usług. W celu zweryfikowania postawionych hipotez zastosowano cztery narzędzia badawcze: obserwację uczestniczącą, wywiady z beneficjentami pomocy UE, wywiady z kierownikami zespołów zarządzających projektami oraz analizę dokumentacji przetargowych na zarządzanie projektem europejskim. Badane podmioty to przedsiębiorstwa

¹ Projekt europejski jest to nazwa przyjęta na potrzeby badań projektów współfinansowanych z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego i budżetu państwa polskiego w perspektywie finansowej 2004-2006 i 2007-2013.

specjalizujące się w zarządzaniu projektami europejskimi oraz beneficjenci pomocy unijnej: jednostki samorządu terytorialnego, przedsiębiorcy i uczelnie z czterech województw, które otrzymały wsparcie na realizację projektów inwestycyjnych w postaci bezzwrotnych dotacji z UE i budżetu państwa polskiego.

W dalszej części artykułu przytoczono definicje najważniejszych kategorii aksjologicznych związanych ze zjawiskiem wirtualizacji i z usieciowieniem zespołów zarządzających projektami. Ponadto zaprezentowano fazy tworzenia zespołu zarządzającego projektem europejskim oraz zjawiska towarzyszące temu procesowi.

2. Określenie organizacji wirtualnej

Określenie „wirtualna rzeczywistość” stanowi obecnie egzemplifikację czegoś nowoczesnego, technicznie cyfrowego i coraz częściej pojawia się w różnych dziedzinach życia. Termin „wirtualność” określa sytuację, która zakłada zaistnienie czegoś teoretycznie, skutecznie, możliwie [Kumaniecki 1981, s. 807]. Według Ch. Scholza [1996, s. 204] wirtualność identyfikowana jest z pozornością i nierzeczywistością. Z kolei R. Kaczmarczyk [1996, s. 51] wirtualną rzeczywistość utożsamia z zaawansowaną techniką, za pomocą której człowiek może obcować z nakreślonym trójwymiarowym światem, umożliwiającym ludzkim zmysłom rozpoznawanie smaku, kształtu, zapachu, dźwięku, obrazu. Jeszcze inaczej wirtualność oznacza: mogący zaistnieć, bez granic, pozorny, nierzeczywisty. Następnym krokiem w rozwoju zjawiska wirtualności wiązał się z możliwościami symulacyjnymi komputerów. Zaletę tę wykorzystano w takich dziedzinach, jak medycyna i architektura. Kolejny etap rozwoju wiązał się z konkretnym produktem wirtualnym lub usługą zaspokajającą potrzeby określonego klienta. Od tego momentu w krótkim czasie pojawiły się na rynku organizacje i przedsiębiorstwa wirtualne.

Ch. Scholz uważa [1996, s. 205], że organizację wirtualną stanowią specjaliści z różnych organizacji, którzy wspólnie realizują cel, razem stanowiąc pewną całość organizacyjną i zarazem nową strukturę, która: jest elastyczna, radykalnie obniża koszty funkcjonowania, tworzy innowacyjne produkty i usługi, jest otwarta na wszelkie zmiany, koncentruje się na realizacji celu gospodarczego, jest ekonomiczna z uwagi na szereg stosowanych uproszczeń.

Według D. Brutscha i F. Frigo-Moski [1996, s. 34] organizacja wirtualna składa się z dwóch podstawowych elementów: sieci i wirtualnego przedsiębiorstwa. Sieć stanowi fizyczny zbiór zleceniodawców, firm, kluczowych kompetencji i integratorów oparty na współpracy, zaufaniu i wspólnym utrzymywaniu kontaktów. Z kolei w skład wirtualnego przedsiębiorstwa wchodzi poszczególni uczestnicy sieci, wśród których na skutek zapytania klienta pojawia się integrator. To on generuje konkretną usługę, produkt, koordynując pracę pozostałych członków sieci. Na skutek następnego zapytania i zlecenia od klienta skierowanego do innego uczestnika sieci powstaje nowa konfiguracja sieci, tworząc tym samym nowe wirtualne przedsiębiorstwo.

K. Perechuda uważa, iż organizacja wirtualna jest bytem mało sformalizowanym, elastycznym, zarówno istniejącym, jak i nieistniejącym, bez wyraźnie zaakcentowanych granic organizacji. Ma cechy organizacji ryzykochłonnej zorientowanej na potrzeby klienta [Perechuda 1997, s. 55]. K. Perechuda jako znany propagator idei wirtualizacji i dyfuzji wiedzy w książce *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym* definiuje również „przedsiębiorstwo sieciowe” oraz nową kategorię aksjologiczną, a mianowicie „wirtualne sieci przedsiębiorstw”. Przedsiębiorstwo sieciowe stanowi więc zbiór niezależnych w sensie prawnym jednostek gospodarczych, realizujących różne przedsięwzięcia i projekty koordynowane przez firmę – integratora, która ma wyróżniające ją (kluczowe i podstawowe) kompetencje. Cechami głównymi tego przedsiębiorstwa są dobrowolność przystąpienia do sieci, równoległa realizacja wielu projektów, kompatybilność kompetencji integratora i partnerów w sieci, pojawienie się wysp wiedzy niejawnej, skracanie cykli życia produktów i usług, przenikanie się z innymi sieciami, wykorzystanie technologii informacyjnych (IT) i wysoki potencjał organizacyjnego uczenia się [Perechuda 2007, s. 55]. Wirtualne sieci przedsiębiorstw z kolei stanowią według K. Perechudy sieć dynamiczno-drgającą kooperujących przedsiębiorstw, których ogniwem scalającym jest firma-integrator posiadająca wyróżniające kompetencje. Funkcję firmy-integratora ma szansę przejąć każdy kooperant w sieci pod warunkiem samodzielnego wypracowania przewagi konkurencyjnej w zakresie jednej z głównych kompetencji [Perechuda 2007, s. 65].

Kolejnym ważnym terminem jest „sieć” – pojęcie wieloznaczne i przez to bardzo pojemne. J. Niemczyk [2006, s. 27] proponuje zdefiniować ją jako układy złożone z węzłów i relacji opisanych na tych węzłach. A. Koźmiński uważa, iż sieć stanowi strukturę wielokryteriową, realizującą w zmiennych warunkach, zmiennymi siłami różne zadania [Koźmiński 2004, s. 40]. M. Bratnicki określa organizację sieciową jako grupę odrębnych przedsiębiorstw, koordynowanych za pomocą mechanizmów rynkowych [Bratnicki 2000, s. 275]. Z kolei J. Lichtarski uważa sieć za wielopodmiotową i złożoną strukturę o różnym stopniu trwałości, spójności i otwartości [Lichtarski 1993, s. 17]. M.J. Hatch twierdzi, iż sieć jest pojęciem wieloznacznym, a samą organizację sieciową definiuje jako organizację, w której koordynację poprzez hierarchię zastąpiono podkreśleniem stosunków poziomych, formalne stosunki międzyorganizacyjne zastąpiono relacjami i powiązaniem nieformalnymi, a aktywa podzielono tak, aby wytwórcą całości usługi nie był samodzielnie żaden z partnerów z sieci [Hatch 2002]. N. Bellini i P. Bianchi proponują definicję sieci jako interaktywnego zespołu firm, opartego na zewnętrznym podziale pracy i niepodlegającego zhierarchizowanemu zarządzaniu [Bellini, Bianchi 1991].

Kolejna kwestia terminologiczna dotyczy definicji projektu i zarządzania projektem. Mając na uwadze pragmatyczne podejście do badanego problemu, przyjmuje się definicje projektu i zarządzania projektem za instytucjami profesjonalnie zajmującymi się metodyką zarządzania projektami. W prowadzonych rozważaniach przyjęto definicje projektu i zarządzania projektem za Project Management Institute w USA. Instytucja ta (jak wiadomo) jest światowym liderem w zakresie rozwoju

metod zarządzania projektem i od kilkudziesięciu lat ustanawia standardy w tym zakresie [*PM BOK Guide...* 2003].

Czym zatem jest projekt? Projekt jest to przedsięwzięcie, w którym precyzyjnie zdefiniowano cel, jego początek i koniec oraz budżet.

Natomiast zarządzanie projektem to proces sterowania i zastosowania dostępnej wiedzy, umiejętności, narzędzi i technik w celu spełnienia oczekiwań zleceniodawców projektu. W procesie tym winno się dążyć do efektywnego wykorzystywania niezbędnych zasobów ludzkich, rzeczowych, finansowych i informacyjnych do osiągnięcia celu.

Wspomożeniem finansowym dla owych projektów mogą być dotacje unijne, przez które rozumie się środki finansowe przekazywane instytucjom na zasadzie refundacji kosztów kwalifikowanych poniesionych już na realizację projektu. Źródłem dotacji dla badanych podmiotów jest Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego. Sposób korzystania z tych dotacji określa tzw. program operacyjny, czyli dokument opisujący cele, kryteria i procedury korzystania z dotacji unijnych oraz z budżetu państwa dla danego rodzaju wsparcia.

Zarządzanie projektem winno się odbywać zgodnie z określoną metodyką. Jej najbardziej znaną, cenioną w świecie i powszechnie stosowaną postać opracowało Stowarzyszenie Project Management Institute [zob. *Guide to the Project...* 1996].

Inną propozycją metodyczną w dziedzinie zarządzania projektem jest koncepcja zwana PRINCE. Opracowano ją w Wielkiej Brytanii w oparciu o wieloletnie doświadczenia związane z realizacją ogromnej ilości projektów. PRINCE, czyli Projects IN Controlled Environments (projekty w sterowalnym otoczeniu), jest zarejestrowanym i zastrzeżonym znakiem handlowym przez Office of Government Commerce, a prawa autorskie pozostają w posiadaniu rządu Wielkiej Brytanii. W 1996 r. powstała zmodyfikowana wersja tej metody pod nazwą PRINCE-2, dostosowana do potrzeb różnych typów projektów.

Warto też wymienić metodę zarządzania projektem, która jest szczególnie ważna z punktu widzenia prowadzonych tu rozważań, czyli Project Cycle Management. Metoda ta przeznaczona jest do zarządzania projektami finansowanymi ze środków Unii Europejskiej, w szczególności zaś tzw. projektami szkoleniowymi. Została opracowana w 1991 r. na zlecenie Komisji Europejskiej. W Polsce w roku 2004 Ministerstwo Gospodarki, Polityki Społecznej i Pracy wydało podręcznik opisujący tę metodykę w kontekście zarządzania projektami finansowanymi z Europejskiego Funduszu Społecznego.

Warto podkreślić, iż zarządzanie projektem współfinansowanym z UE rozpoczyna się z chwilą powstania potrzeby u pomysłodawcy projektu, a kończy w momencie rozliczenia dotacji i zrealizowania wskaźników. Ponadto jednostka aplikująca musi zagwarantować trwałość celów projektu przez kolejne 3 lub 5 lat [www.parp.gov.pl].

3. Fazy życia organizacji wirtualnej zarządzającej projektem europejskim

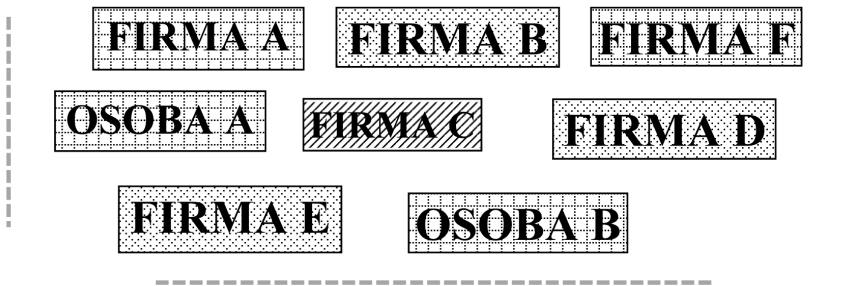
Wyniki badań wskazują, iż zarządzanie projektem może być realizowane w trzech wariantach:

- wewnętrznym – cały zespół zarządzający projektem składa się z pracowników badanej jednostki (odnotowano 34 takie przypadki),
- zewnętrznym – cały zespół zarządzający projektem pochodzi z zewnętrznych zasobów (67 przypadków),
- mieszanym (hybrydowym) – w skład zespołu zarządzającego projektem wchodzi zarówno osoby od beneficjenta, jak i z organizacji zewnętrznych (takich przypadków było 14).

Przeprowadzone badania pozwoliły zidentyfikować proces powstawania organizacji wirtualnej jako pierwszej fazy współdziałania sieciowego w zarządzaniu projektem europejskim. W skład badanych 81 zespołów zarządzających projektami w układzie zewnętrznym (67) i mieszanym (14) wchodziły przede wszystkim podmioty gospodarcze dysponujące formalnymi kompetencjami. Obserwacje funkcjonowania międzyorganizacyjnych zespołów zarządzających projektami europejskimi doprowadziły do zidentyfikowania zachowań organizacyjnych charakterystycznych dla cyklu życia takich zespołów. W zaobserwowanym cyklu wyróżniono fazy: powstania, rozwoju i rozwiązania organizacji wirtualnej składającej się najczęściej z kilku podmiotów. Rysunki 1-7 prezentują przykład etapowego (fazowego) powstawania, rozwoju organizacji wirtualnej i jej rozwiązania w procesie zarządzania projektem europejskim. Zjawisko to przebiega w siedmiu fazach. Faza I to inicjacja sieci, fazy II, III i IV przedstawiają powstanie i rozwój organizacji wirtualnej. W fazie V powstaje formalna organizacja wirtualna, a w fazie VI zawiązuje się zespół zarządzający projektem. W fazie VII następuje rozwiązanie organizacji wirtualnej i wchodzącego w jej skład zespołu zarządzającego projektem europejskim. Rozwój organizacji wirtualnej zarządzającej projektem ma charakter wielofazowy, co przedstawiono na rysunkach 1-7.

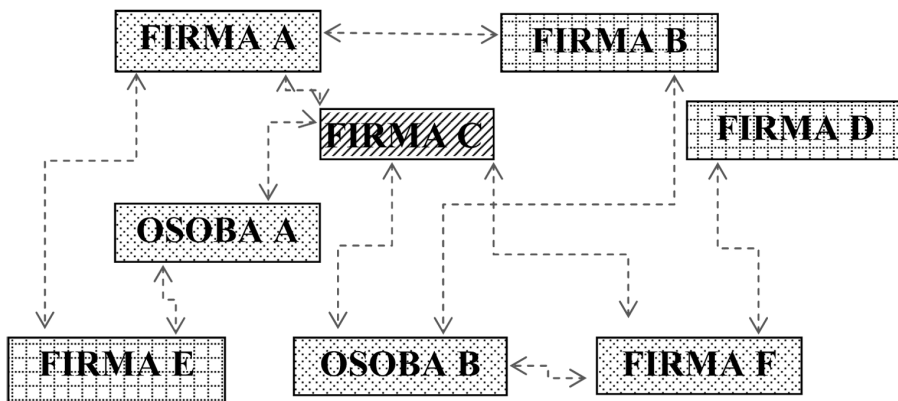
W fazie I następuje inicjacja sieci. Między podmiotami w dopiero tworzonej sieci nie ma relacji lub występują luźne relacje nieformalne, słabe więzi informacyjne oraz niski kapitał relacyjny między podmiotami gospodarczymi i osobami – specjalistami działającymi na danym rynku. Podmioty i osoby to przyszli gracze rynkowi, wśród których można zidentyfikować konkurentów, dostawców, przeciwników, podmioty i osoby neutralne z uwagi na brak jakiegokolwiek współpracy oraz przyszłych partnerów gospodarczych.

Strzałki na rysunku 2 oznaczają relacje nieformalne, w tym kapitał relacyjny między podmiotami gospodarczymi i osobami – specjalistami (gracze rynkowi) działającymi na danym rynku.



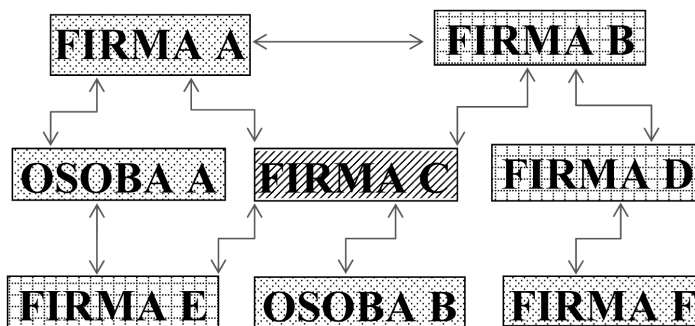
Rys. 1. Faza I – inicjacja sieci

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 2. Faza II – inicjacja gry rynkowej

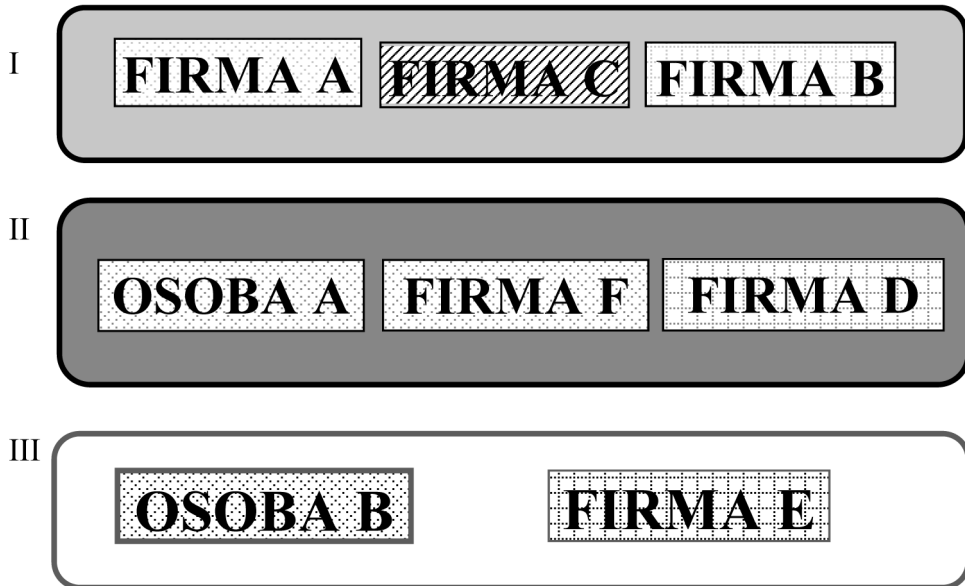
Źródło: opracowanie własne.



Rys. 3. Faza III – negocjacje i selekcja partnerów do nieformalnej organizacji wirtualnej

Źródło: opracowanie własne.

Strzałki na rysunku 3 obrazują zainicjowanie zapytaniem ofertowym klienta gry rynkowej, w tym procesów informacyjnych, weryfikacyjnych i negocjacyjnych celem ostatecznego domówienia składu grupy podmiotów, które złożą ofertę klientowi.



Rys. 4. Faza IV – konfigurowanie organizacji wirtualnych – dalsze formalizowanie relacji

Źródło: opracowanie własne.

KRĄG I – przyszli zwycięzcy gry rynkowej – domówiona grupa partnerów, którzy złożą ofertę klientowi spełniającą jego wymagania.

KRĄG II – gracze poza kręgiem zwycięzców, którym udało się uzgodnić konkurencyjną grupę partnerów, zamierzającą również złożyć konkurencyjną ofertę klientowi.

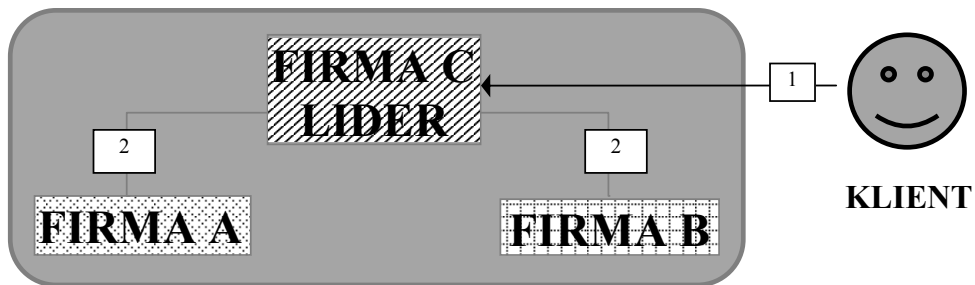
KRĄG III – przegrani gracze, którzy nie domówili się z podmiotami z kręgów I i II i nie złożą klientowi żadnej oferty.

Konsorcjum firm A, B i C z firmą C jako liderem wygrywa postępowanie przetargowe klienta. W konsekwencji wyboru oferty następują czynności nr 1 i 2:

1 – zlecenie formalne klienta trafia do zwycięzcy, czyli firmy C, która złożyła najkorzystniejszą ofertę i została liderem – integratorem formalnej i zwycięskiej grupy podmiotów i osób – organizacji wirtualnej;

2 – podzlecenie zadań i koordynacja prac w sieci podmiotów.

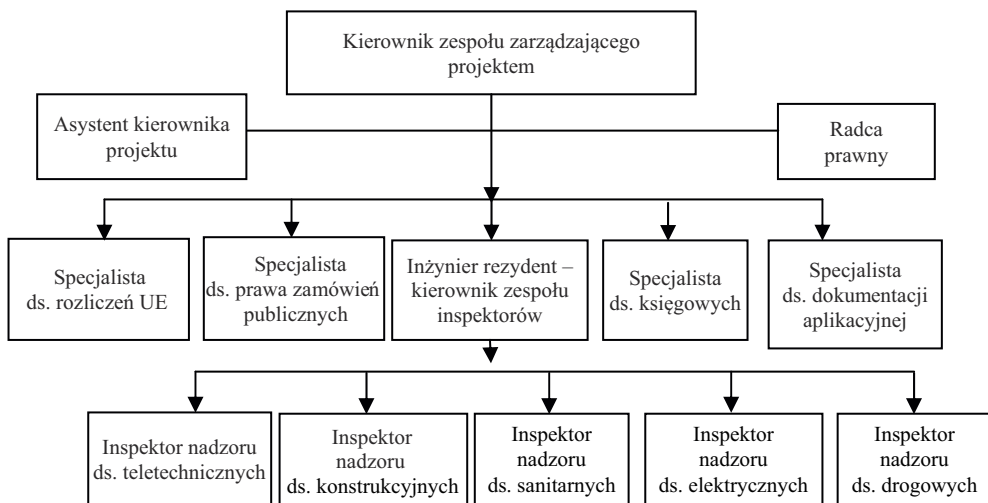
Do podstawowych zadań organizacji wirtualnej zarządzającej projektem należy ustalenie strategicznych spraw między partnerami, tj. rozliczeń finansowych, w tym podziału wynagrodzenia między partnerów organizacji, przypisanie zadań i obo-



Rys. 5. Faza V – powstanie formalnej organizacji wirtualnej

Źródło: opracowanie własne.

wiązków poszczególnym partnerom (firmom), ustalenie harmonogramu projektu i wyznaczenie kierownika zespołu zarządzającego projektem. Kierownictwem całego projektu jest kierownictwo naczelne podmiotu, będącego liderem konsorcjum (organizacji wirtualnej), lub osoba wskazana przez nie, np. pełnomocnik.

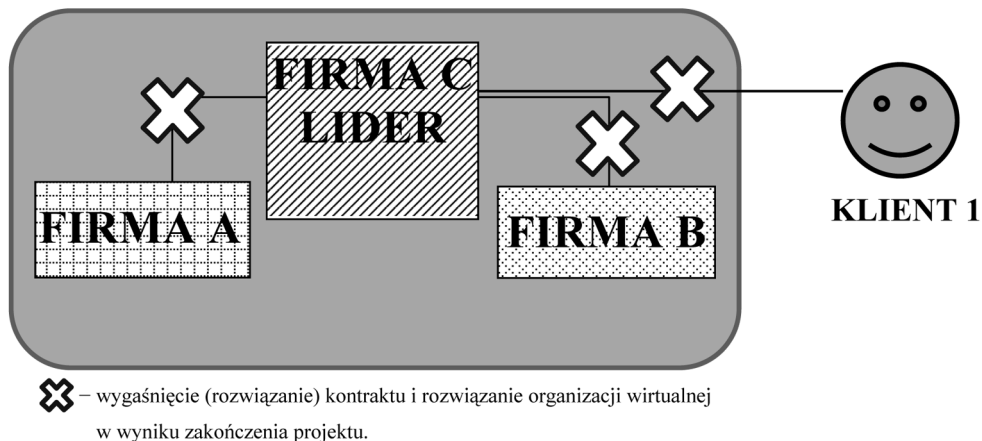


Rys. 6. Faza VI – strukturyzacja organizacji wirtualnej w postaci zespołu zarządzającego projektem europejskim

Źródło: opracowanie własne.

Powstały zespół ma za zadanie operacyjne zarządzanie projektem zgodnie z wytycznymi zawartymi w umowie dotacyjnej beneficjenta. Partnerzy organizacji wirtualnej (firmy i eksperci) oddelegowują osoby na poszczególne stanowiska w zespole zarządzającym. Zasady funkcjonowania zespołu, jego konfiguracja oraz zakresy za-

dań i obowiązków członków zespołu, szczegółowy harmonogram rzeczowo-finansowy ustanawiane są przez kierownika zespołu zarządzającego projektem.



Rys. 7. Faza VII – rozwiązanie organizacji wirtualnej i zespołu zarządzającego projektem europejskim

Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowanych siedem faz powstania organizacji wirtualnej stanowi egzemplifikację cyklu rozwoju międzyorganizacyjnych form współdziałania w sieci. Narodziny sieci w danym segmencie rynku to faza I rozwoju. Przykładem genezy takiej sieci było przystąpienie Polski 1 maja 2004 r. do Unii Europejskiej. Zrodziło to nową niszę rynkową dla usług zarządzania projektami współfinansowanymi przez Unię Europejską. Powstanie organizacji wirtualnej najczęściej poprzedzone było pojawieniem się na rynku na przykład zapytania ofertowego czy ogłoszenia przetargowego. Oto potencjalny zleceniodawca – beneficjent projektu unijnego – informuje potencjalnych graczy rynkowych o zamiarze złożenia zlecenia (faza II). W fazie tej może pojawić się niekorzystna sytuacja – kryzysowa, polegająca na nieotrzymaniu informacji od klienta, np. zapytania ofertowego, lub zbyt późnym otrzymaniu tej informacji. Sytuacja otrzymania informacji od klienta (zapytanie indywidualne lub przetarg publiczny) uruchamia grę rynkową, w której uczestniczą podmioty zainteresowane owym zleceniem. Gra toczy się w sferze nieformalnej, strony uruchamiają procesy informacyjne, negocjacyjne i weryfikacyjne zmierzające do utworzenia najkorzystniejszej konfiguracji podmiotów (faza III). Ten etap traktowany jest jako powstanie nieformalnej organizacji wirtualnej. W fazie tej może pojawić się sytuacja kryzysowa, polegająca na fiasku prowadzonych negocjacji (cena, termin, referencje, zasoby), która uniemożliwi utworzenie organizacji wirtualnej. W fazie IV uruchomiony zostaje proces grupowania (konfigurowania) podmiotów i osób, który ma charakter przede wszystkim zadaniowy i formalny. Charakter zadaniowy wynika

z faktu, iż do zrealizowania jest konkretny projekt, czyli zbiór zadań, z kolei charakter formalny wynika z precyzyjnie zdefiniowanych kryteriów, jakie składający ofertę musi spełniać lub nie spełniać (faza IV). Finałem tego etapu jest powstanie formalnej organizacji wirtualnej. Cechą charakterystyczną fazy IV jest kreowanie związków partnerskich, z których niektóre się rozpadają, gdyż rozpoczęte w fazie II negocjacje i uzgodnienia nie dochodzą do skutku. Tworzą się więc związki najczęściej do momentu rozstrzygnięcia przetargowego u klienta. W przypadku przegranej w przetargu ze względu na wyższą cenę organizacja wirtualna rozpada się. Uznać to należy za kolejny przykład sytuacji kryzysowej na ścieżce rozwoju organizacji wirtualnej. W przypadku wygranej danego konsorcjum, organizacja wirtualna z liderem na czele rozpoczyna etap realizacji usługi. Lider – organizator posiada osobowość prawną, jednak zespół (jako całość) potencjalnych partnerów (podmiotów i osób) uczestniczących w tej grze nie posiada takiej osobowości. Cechą tak powstałej organizacji wirtualnej są sformalizowane relacje z wybranymi podmiotami i osobami z sieci. Wyższy stopień formalizacji relacji między podmiotami w sieci (lider i partnerzy) konstytuuje utworzenie formalnej organizacji wirtualnej (faza V) realizującej kontrakt. Tak więc nieformalna organizacja wirtualna może się przeistoczyć w formalną organizację wirtualną pod warunkiem, że sformalizuje swoje relacje w postaci dokumentu, np. umowy konsorcjum czy umowy aliansu, czy też umowy o współpracy w konkretnym celu gospodarczym grupy przedsiębiorstw z wybranym liderem. W fazie tej może pojawić się sytuacja kryzysowa polegająca na problemach z terminową, jakościową i cenową realizacją kontraktu, która może doprowadzić do jego rozwiązania. W fazie VI partnerzy sieci wyznaczają kierownika zespołu zarządzającego projektem i oddelegowują osoby do zespołu. W fazie VI kierownik projektu tworzy strukturę organizacyjną zespołu zarządzającego projektem, który na poziomie operacyjnym rozpoczyna realizację projektu. W fazie tej może pojawić się sytuacja kryzysowa polegająca na nieefektywnym kierowaniu zespołem ludzkim. Z kolei w fazie VII zauważono dwa interesujące zjawiska. Pierwsze dotyczy działań zespołu zmierzających do zakończenia projektu i rozwiązania zespołu projektowego, drugie zaś powoływania kolejnego zespołu projektowego do obsługi innego zlecenia od klienta. W fazie VII równocześnie przeplatają się: proces rozwiązania organizacji wirtualnej wraz z zespołem zarządzającym projektem z procesem powoływania nowej organizacji wirtualnej zarządzającej kolejnym projektem. Zjawiska te nie zawsze zachodzą równoległe (w tym samym czasie), jednak mają charakter cykliczny. Zmiany organizacyjne zaprezentowane w postaci siedmiu faz nie oznaczają, iż każda organizacja musi przejść wszystkie wymienione fazy. W praktyce zdarzają się sytuacje, że już po drugiej czy trzeciej fazie (jak i kolejnych) organizacja się rozpada, nie dochodząc do kolejnej fazy rozwoju.

4. Wnioski

Prowadzone badania nad specyfiką zarządzania projektem europejskim pozwalają sformułować kilka wniosków i spostrzeżeń.

Tworzenie zespołu zarządzającego projektem europejskim przybiera formy rozwiązań o charakterze wewnętrznym, zewnętrznym i mieszanym. Wielofazowy i najczęściej międzyorganizacyjny charakter tego procesu ukierunkowany jest na zwiększanie poziomu strukturyzacji organizacji zarządzającej projektem. W przypadku rozwiązań organizacyjnych o charakterze zewnętrznym wzrost poziomu strukturyzacji w organizacji wirtualnej zarządzającej projektem objawia się zwiększeniem poziomu formalizacji w kolejnych fazach rozwoju organizacji wirtualnej. Szczególnie widoczne jest to w fazach II, III, IV, V, VI na rys. 2-6, kiedy zjawisko strukturyzacji dotyka przede wszystkim zasobów organizacyjnych, zbioru zadań i działań, jakie finalnie będą realizowane przez zespół zarządzający projektem. Zwiększanie zaś stopnia formalizacji w fazach II, III, IV, V, VI jest naturalną konsekwencją strukturalizacji organizacji wirtualnej zarządzającej projektem.

Funkcjonowanie zespołu zarządzającego projektem europejskim w formie organizacji wirtualnej wskazuje, iż najczęściej do sieciowej współpracy w zarządzaniu projektami zapisują się małe przedsiębiorstwa (ponad 90%). Wydaje się, że ten rodzaj międzyorganizacyjnej współpracy stanowi dla nich drogę przeżycia, dając poprzez aktywną działalność w sieci impulsy do przetrwania i dalszego rozwoju. Z kolei współpraca partnerów w ramach sieci przy danym projekcie ma najczęściej charakter krótkofalowy (trwa od roku do dwóch lat), gdyż przedsiębiorstwa działające w sieci po 7-10 wspólnie zrealizowanych projektach rozpoczynają swoją samodzielną działalność poza siecią. Podmioty te jednak nie porzucają jej na zawsze. Gdy pojawia się kolejna okazja rynkowa (np. zarządzanie dużym projektem), wówczas dany członek sieci sprawdza, czy samodzielnie spełnia wymagania klienta. Jeśli ich nie spełnia, rozpoczyna poszukiwania takich partnerów z sieci, aby spełnić wymagania zamawiającego. Zdarza się, iż partnerzy nie są już tak chętni do współpracy jak przy wcześniej wspólnie realizowanych projektach. Zidentyfikowane przyczyny takiego stanu tkwią w utracie zaufania lub ograniczonym zaufaniu (partner wcześniej wycofał się ze współpracy sieciowej w kierunku samodzielnego zarządzania projektami) oraz negatywnym bagażu doświadczeń branżowych z partnerami.

Weryfikacja pierwszej hipotezy, mówiącej o tym, że beneficjenci środków pomocowych Unii Europejskiej zlecają zarządzanie projektem o charakterze inwestycyjnym najczęściej na zewnątrz swoich organizacji (outsourcing usługi), została potwierdzona pozytywnie. Łącznie zarządzanie 81 projektami na 115 zostało wydzielonych na zewnątrz organizacji beneficjenta w sposób całkowity (67) lub częściowy (14).

Druga hipoteza zakładała, iż w procesie tworzenia zespołu zarządzającego projektem europejskim dominującą rolę odgrywa współdziałanie sieci podmiotów i ekspertów w formie organizacji wirtualnej i organizacji sieciowej. Wyniki badań

potwierdziły dominującą rolę sieci jako środowiska wielopodmiotowego i formy dominującej w procesie zarządzania projektem europejskim. 71% zespołów składało się z co najmniej 2 niezależnych podmiotów organizacyjnych. Średnio zewnętrzny zespół zarządzający projektem tworzyły 4 podmioty gospodarcze. Wyniki badań potwierdzają pozytywnie opisaną w drugiej tezie prawidłowość w procesie budowy zespołu zarządzającego projektem europejskim. Otóż międzyorganizacyjny zespół zarządzający projektem formował się etapami (fazami). Jako pierwsza tworzyła się sieć, następnie organizacja wirtualna, która kolejno transformowała się w kierunku docelowego zespołu zarządzającego projektem.

Kolejnym wnioskiem z obserwacji działań przedsiębiorstw zarządzających projektami europejskimi jest fakt, iż tworzą one organizacje wirtualne w celu skutecznego pozyskiwania kontraktów od beneficjentów pomocy unijnej oraz aby zapewnić efektywną realizację umów na zarządzanie projektem.

Wydaje się, iż wielopodmiotowe formy współdziałania sieciowego, a także zarządzanie projektami mają duży potencjał rozwojowy nie tylko w projektach europejskich i nie tylko w czasach światowego kryzysu.

Literatura

- Bellini N., Bianchi P., *Public policies for local networks of innovators*, „Research Policy” 1991, Vol. 20, No. 5.
- Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Wyd. Placet, Warszawa 2000.
- Brutsch D., Frigo-Mosca F., *Virtuelle Organisation in der Praxis*, „IO Management” 1996, Nr. 9.
- Guide to the Project Management Body of Knowledge – PM BOK Guide*, Project Management Institute, Newton Square, Pennsylvania 1996.
- Hatch M.J., *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Kaczmarczyk R., *Virtuelle Realität – was bringt die neue Technik für die Unternehmen?*, „IO Management” 1996, Nr. 10.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Kumaniecki K., *Słownik łacińsko-polski*, PWN, Warszawa 1981.
- Lichtarski J., *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1993.
- Niemczyk J., *Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- Perechuda K., *Dyfuzyja wiedzy w organizacji sieciowej*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- Perechuda K., *Organizacja wirtualna*, Wyd. Zakładu Narodowego im. Ossolińskich, Wrocław 1997.
- PM BOK Guide*. 2000 edition, Warszawa 2003.
- Przybyła M., *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001.
- Roszkowski H., Wiatrak H., *Zarządzanie projektem – istota, procedury i ich zastosowanie przy korzystaniu ze środków Unii Europejskiej*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2005.
- Scholz Ch., *Virtuelle Organisation: Konzeption und Realisation*, „Zeitschrift Führung + Organisation” 1996, Nr. 4.

Źródło internetowe

www.parp.gov.pl.

INTERORGANIZATIONAL ASPECTS OF EUROPEAN PROJECT MANAGEMENT

Summary: The purpose of this paper is to present the study on project management in enterprises and public sector co-financed from the European Union. It is important to identify the organizational characteristics of such projects. The beneficiaries of these projects were small, medium and large companies, the scientific-research units, local self-government units, universities and other public sector entities. The research was conducted in 115 subjects using interviews, participant observation and the analysis of documentation.

Keywords: virtual organization, European project management, virtual organization of project management team.