

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 376

Zrównoważony rozwój organizacji – odpowiedzialne zarządzanie

Redaktorzy naukowci
Tadeusz Borys
Piotr Rogala
Paweł Skowron



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Barbara Majewska

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

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

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.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

Publikacja dofinansowana ze środków Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej we Wrocławiu



**Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska
i Gospodarki Wodnej
we Wrocławiu**

Poglądy autorów i treści zawarte w publikacji nie zawsze odzwierciedlają stanowisko WFOŚiGW we Wrocławiu

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2015

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-415-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
-------------	---

Część 1. W kierunku zrównoważonej organizacji

Tadeusz Borys: Zrównoważony rozwój organizacji – co chcemy lub powinniśmy równoważyć?	13
Grzegorz Hoppe: Zrównoważony rozwój organizacji – tworzenie doskonałości organizacyjnej czy utopia.....	25
Kamila Kuczaj: Czynniki wpływające na poziom jakości życia w miejscu pracy	37
Bazyli Poskrobko: Kreatywność pracowników jako narzędzie kształtowania zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa.....	50
Paweł Skowron: Kategoria ryzyka w koncepcji zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa	64
Magdalena Sławińska: Zrównoważony rozwój a klastry gospodarcze sektora MŚP	80
Sabina Zaremba-Warnke: Marketing zrównoważony jako narzędzie doskonalenia przedsiębiorstwa.....	100

Część 2. Odpowiedzialność w relacjach z interesariuszami

Urszula Bąkowska-Morawska: Analiza doboru partnerów w kreowaniu usług poprzez wykorzystanie map grup strategicznych	115
Grzegorz Biesok: Rekomendacje doskonalenia badań satysfakcji klienta w urzędach administracji samorządowej	127
Anna Dobrowolska: Wpływ głównych interesariuszy organizacji na zarządzanie jakością procesów usługowych	140
Rafał Haffer: Determinanty i następstwa satysfakcji pracowników w świetle teorii pozytywnego zarządzania	152
Monika Jedynak: Specyfika relacji z dostawcami w systemach zarządzania	169
Yuliya Melnyk: Zarządzanie ryzykiem na rynku sztuki.....	185
Elżbieta Studzińska: Lojalność klienta – pojęcie, podział, rodzaje i stopnie.	195
Wioletta Wereda: Orientacja na zaufanie a budowania relacji z interesariuszami w organizacji	216
Izabela Witczak: Odpowiedzialność prawna oraz ekonomiczno-finansowa publicznego szpitala wobec społeczeństwa	233

Część 3. Doskonalenie zarządzania jakością jako przejaw odpowiedzialności organizacji

Małgorzata Asejczyk-Woroniecka: Doskonalenie zarządzania w administracji samorządowej na przykładzie wybranej JST	245
Renata Brajer-Marczak: Dojrzałość procesowa przedsiębiorstw do doskonalenia procesów z perspektywy zdolności organizacji	264
Ewa Czyż-Gwiazda: Business Process Orientation and Quality Orientation interrelationship – survey results	275
Grzegorz Grela: Poprawa jakości i efektywności procesów przedsiębiorstwa poprzez insourcing	292
Piotr Grudowski, Małgorzata Wiśniewska: Six Sigma w małych i średnich przedsiębiorstwach. Puste hasło czy konieczność?	301
Marcin Jakubiec: Analiza i ocena wdrażania i funkcjonowania systemu zarządzania jakością w kontekście rozwoju przedsiębiorstwa	313
Piotr Jedynek: Relacje organizacji z otoczeniem. Perspektywa znormalizowanych systemów zarządzania	323
Romuald Kolman: Doskonalenie wszelkich odmian jakości z wykorzystaniem testów jakościowych	336
Andrzej Kwintowski: Samoocena jako narzędzie doskonalenia	346
Katarzyna Szczepańska: Związki podejścia do zarządzania jakością z teorią interesariuszy	357
Stanisław Tkaczyk, Małgorzata Wierzbicka, Beata Kuźdowicz: Doskonalenie zarządzania budowlanym procesem inwestycyjnym	375
Maciej Urbaniak: Znaczenie narzędzi doskonalenia operacyjnego w budowaniu relacji z dostawcami na rynku B2B	389
Sławomir Wawak: Model oceny jakości zarządzania	395
Małgorzata Wiśniewska, Piotr Grudowski: Wybrane systemy służące bezpieczeństwu w łańcuchu dostaw	405

Summaries

Part 1. Toward sustainable organization

Tadeusz Borys: Sustainable development of organization – are we aware what exactly we want or should consider?	24
Grzegorz Hoppe: Sustainable development of organization – creating organizational perfection or utopia?	36
Kamila Kuczaj: Determinants of quality of work life	49

Bazyli Poskrobko: Creativity of employees as an instrument of shaping the sustainable development of a company	62
Paweł Skowron: The risk category in the concept of sustainable development of enterprise	79
Magdalena Sławińska: SME clusters and sustainable development	99
Sabina Zaremba-Warnke: Sustainable marketing as a tool of enterprise improvement	112

Part 2. Responsibility in relations with stakeholders

Urszula Bąkowska-Morawska: Analysis of partners selection in service creation using strategic groups maps.....	126
Grzegorz Biesok: Recommendations for improvement of customer satisfaction surveys in self-governmental administration offices.....	139
Anna Dobrowolska: The impact of key stakeholders on the management of the quality of service processes	151
Rafał Haffer: Antecedents and consequences of employee satisfaction in the light of positive management theory	168
Monika Jedynek: The specificity of the relation with suppliers in management systems.....	184
Yuliya Melnyk: Risk management on the art market.....	194
Elżbieta Studzińska: Customer loyalty – notion, division, types and degrees	215
Wioletta Wereda: Orientation on trust and building relationships with stakeholders in organizations	232
Izabela Witzak: Legal and economic and financial responsibility of public hospital to the society	242

Part 3. Quality management improvement as an indication of responsibility of an organization

Małgorzata Asejczyk-Woroniczka: Management in territorial administration – case of improvement actions	263
Renata Brajer-Marczak: Business process maturity to improve processes from the perspective of the ability of an organisation	274
Ewa Czyż-Gwiazda: Relacja pomiędzy orientacją procesową a orientacją projakościową – wyniki badań	291
Grzegorz Greła: Improving the quality and efficiency of business processes through insourcing	300
Piotr Grudowski, Małgorzata Wiśniewska: Six Sigma in small and medium-sized enterprises. An empty slogan or necessity?	312

Marcin Jakubiec: Analysis and assessment of introducing and functioning of quality management system in the context of company growth.....	321
Piotr Jedynak: Relations of the organization with the environment. The perspective of standardized management systems.....	335
Romuald Kolman: Improvement of all quality varieties with the application of quality tests.....	345
Andrzej Kwintowski: Self-assessment as an improvement tool.....	356
Katarzyna Szczepańska: Connections of an approach to quality management with stakeholders theory	373
Stanisław Tkaczyk, Małgorzata Wierzbicka, Beata Kuźdowicz: Improvement of management of construction investment	388
Maciej Urbaniak: The role of processes improvement tools in building relationships with suppliers in the B2B market.....	394
Sławomir Wawak: Framework model of quality of management evaluation.	404
Małgorzata Wiśniewska, Piotr Grudowski: Selected systems for the security in the supply chain.....	415

Stanisław Tkaczyk

Politechnika Warszawska

COBRO – Instytut Badawczy Opakowań w Warszawie

Małgorzata Wierzbicka

COBRO – Instytut Badawczy Opakowań w Warszawie

Beata Kuźdowicz

COBRO – Instytut Badawczy Opakowań w Warszawie

e-mail: office@cobro.org.pl

DOSKONALENIE ZARZĄDZANIA BUDOWLANYM PROCESEM INWESTYCYJNYM

Streszczenie: W pracy przedstawiono analizę procesu inwestycyjnego, który charakteryzuje się znaczną zmiennością parametrów, dotyczących zarówno przedmiotu inwestycji, jak i podmiotów uczestniczących w jej realizacji, oraz szerokim zakresem oddziaływania społecznego. Zmienność warunków prowadzenia procesu i odpowiedzialność społeczna często generują konieczność szybkiego podejmowania decyzji o znacznym stopniu ryzyka. Stąd stale poszukuje się nowych możliwości kompleksowego projektowania odrębnych struktur organizacyjnych, opartych na elastycznym planowaniu i organizowaniu przedsięwzięć inwestycyjnych oraz ciągłym doskonaleniu stylu i technik zarządzania.

Słowa kluczowe: proces inwestycyjny, zarządzanie inwestycją budowlaną, zarządzanie projektami, relacje inwestorskie.

DOI: 10.15611/pn.2015.376.27

1. Wstęp

Wstąpienie w 2004 roku Polski do Unii Europejskiej spowodowało znaczące zwiększenie dynamiki wzrostu gospodarczego w Polsce (5-6% PKB rocznie). Na rozwój kraju przeznaczone zostały znaczne środki z funduszy europejskich. Wszystko to przyniosło efekt w postaci zwiększenia liczby inwestycji budowlanych i infrastrukturalnych w Polsce, dzięki czemu rynek budowlany w Polsce, od momentu przystąpienia do Unii Europejskiej, należy do najprężniej rozwijających się gałęzi gospodarki¹.

¹ W. Kozioł, D. Łochańska, Ł. Machniak, *Dynamika rozwoju budownictwa i drogownictwa w Polsce*, „Nowoczesne Budownictwo Inżynieryjne”, maj-czerwiec 2010.

Dlatego też budownictwo określa się często kołem zamachowym gospodarki. Jest to odczuwalne zarówno w czasach dobrej koniunktury, kiedy wzrost inwestycji budowlanych przekłada się na poprawę efektów działalności wielu pokrewnych branż, jak również wtedy, gdy spadający popyt w budownictwie negatywnie odbija się na funkcjonowaniu całej gospodarki. Rozwój budownictwa kreuje nie tylko popyt na materiały budowlane i hutnicze, ale również na produkty wyposażenia wnętrz oraz na usługi towarzyszące, np.: transportowe, sprzętowe itp. Realizowane obiekty, przede wszystkim kubaturowe, wymagają bowiem wyposażenia zależnego od ich funkcji i przeznaczenia². Sytuacja w budownictwie determinuje także skalę popytu na nieruchomości, co z kolei przekłada się na zapotrzebowanie na usługi: projektowe, geodezyjne, notarialne, prawne³, a także na procesy zarządzania i inne.

Należy przy tym podkreślić, że rozwój budownictwa od wielu lat jest bardzo dynamiczny i ściśle związany z rozwojem technologii i nowych rozwiązań wymagających rozsądnego i zarazem elastycznego podejścia do realizacji inwestycji.

Przy czym działalność inwestycyjna jest jedną z najbardziej złożonych dziedzin, dotyczących wielu sfer życia społeczno-gospodarczego. Wydawałoby się, że proces inwestycyjny można opisać poprzez zarządzanie projektami. W tym zakresie jednym z kluczowych elementów skutecznego zarządzania jest umiejętność znalezienia kompromisu między „przewidywalnością” a „adaptacyjnością”. Tradycjoniści często przychylają się ku przewidywalności, a niektórzy zwinni praktycy opowiadają się po stronie adaptacyjności. Sekretem jest oczywiście znalezienie złotego środka – stworzenie warunków do uzyskania równowagi obu tych stanów⁴

Tabela 1. Wartość nakładów inwestycyjnych w latach 2005-2012

NAKLADY INWESTYCYJNE W GOSPODARCE NARODOWEJ W LATACH 2005 - 2012								
WARTOŚĆ NAKŁADÓW INWESTYCYJNYCH W GOSPODARCE NARODOWEJ W LATACH 2005 - 2012								
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
w tys. zł								
OGÓLEM	131 054 933	154 880 278	191 713 541	217 259 714	218 580 914	217 287 283	243 346 193	237 627 288
TOTAL								
w tym nakłady na:								
budynki i budowle	70 715 651	83 136 867	103 929 766	120 859 939	130 309 879	134 219 787	148 384 435	145 464 864
maszyny, urządzenia techniczne i narzędzia)	45 728 800	52 858 979	63 824 912	70 806 956	66 636 632	60 372 360	70 047 358	69 890 133
środki transportu	13 815 014	17 572 619	22 844 380	23 558 987	20 123 736	21 114 258	22 670 171	20 447 500

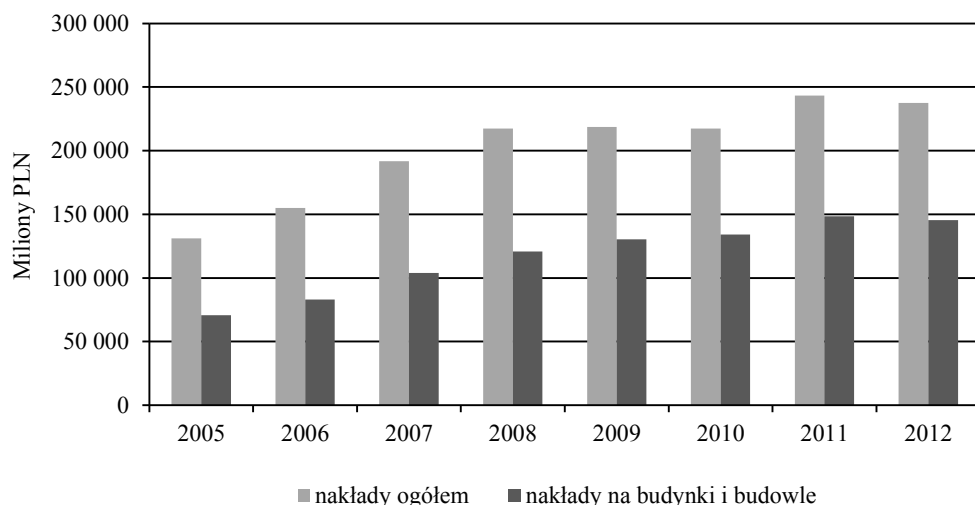
Źródło: opracowanie własne na podstawie GUS, Wartość nakładów inwestycyjnych w gospodarce narodowej.

² B. Święch, *Uczestnicy procesu inwestycyjnego*, <http://www.elektroinstalator.com.pl>.

³ K. Hernik, *Kiedy wróci koniunktura*, <http://www.kapitałowy.com.pl>.

⁴ M. Lacey, *Scrum. Praktyczny przewodnik dla początkujących*, Helion, Gliwice 2014.

Nakłady na inwestycje pochłaniają w każdym roku olbrzymie środki finansowe, które z roku na rok rosną (tab. 1 i rys. 1). W trosce o zrównoważony rozwój inwestycji warto zwrócić uwagę na metody i narzędzia będące do dyspozycji w zarządzaniu projektami inwestycyjnym, jak również na problemy, z którymi borykają się zespoły realizujące inwestycje budowlane.



Rys. 1. Dynamika wzrostu nakładów inwestycyjnych w gospodarce narodowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Dynamika produkcji w budownictwie w 2013 roku, GUS.

Znaczny udział nakładów inwestycyjnych na budynki i budowle w kwocie nakładów ogółem oraz duża dynamika wzrostu tych nakładów na przestrzeni ostatnich lat wymaga więc ewaluacji stosowanych metod i narzędzi organizacji i zarządzania w budowlanych procesach inwestycyjnych pod kątem jakości produktu oraz jakości zarządzania.

Stąd przedmiotem niniejszych rozważań jest umiejętność oraz jakość zarządzania inwestycjami budowlanymi, które powstają w odpowiedzi na potrzeby społeczne, edukacyjne i kulturowe oraz próba identyfikacji najbardziej problematycznych obszarów podczas ich realizacji na przykładzie inwestycji z zakresu szkolnictwa artystycznego.

2. Budowlany proces inwestycyjny

Budowlany proces inwestycyjny, to całokształt działalności związanej z podjęciem decyzji, przygotowaniem, realizacją, rozruchem, oddaniem do eksploatacji i osiągnięciem zamierzonego celu w postaci zdolności produkcyjnej bądź efektu społecz-

nego. Proces inwestycyjny w budownictwie można podzielić na następujące zasadnicze fazy, w tym obszary zarządzania⁵:

- studia przedinwestycyjne i prace analityczne,
- zasadnicze prace przygotowawcze – dokumentacja projektowa,
- realizacja inwestycji – wykonawstwo budowlane,
- eksploatacja – przekazanie do użytkowania.

Budowlany proces inwestycyjny, stanowi więc zespół czynności mających na celu realizację inwestycji budowlanej. Proces ten składa się z etapu przygotowań (przed wydaniem pozwolenia na budowę, m.in. opracowanie projektu budowlanego, uzyskanie wymaganych przepisami szczególnymi pozwoleń, uzgodnień lub opinii, uzyskanie oświadczeń właściwych jednostek organizacyjnych o zapewnieniu dostaw energii, gazu, wody itp.), etapu realizacyjnego (bezpośredniego wykonawstwa robót, tj. m.in. wytyczenia geodezyjnego obiektów, zagospodarowania terenu budowy, wykonania przyłączy infrastruktury technicznej na potrzeby budowy i robót budowlano-montażowych) oraz etapu odbiorów, rozliczenia inwestycji i przekazania jej do eksploatacji (m.in. złożenie zawiadomienia o zakończeniu budowy lub wniosku o udzielenie pozwolenia na użytkowanie).

Uczestnictwo w budowlanym procesie inwestycyjnym wielu podmiotów o zróżnicowanych i specyficznych zadaniach powoduje powstanie różnego typu stosunków prawnych. Proces inwestycyjny jest obszarem, na którym dochodzi do przenikania wielu norm prawa administracyjnego i prawa cywilnego. Ustawa z dnia 7 lipca 1994 roku Prawo budowlane (tekst jednolity: DzU z 2013, poz. 1409) nie jest wyłącznym źródłem regulacji stosunków prawnych, zachodzących w szeroko pojętym procesie budowlanym i reguluje tylko część technicznych i organizacyjnych problemów procesu budowlanego (od przygotowania inwestycji budowlanych, poprzez projektowanie, budowę i oddanie do użytku obiektów budowlanych). Obecnie obowiązujące w Polsce regulacje prawne dotyczące budowlanego procesu inwestycyjnego odnoszą się tylko do niektórych etapów tego procesu oraz do wybranych działań i dokumentów.

W praktyce oznacza to, że poza regulacją pozostają m.in.:

- studia i analizy przedprojektowe,
- wybór najkorzystniejszego wariantu przedsięwzięcia,
- problematyka kosztów,
- problematyka zarządzania procesem inwestycyjnym,
- odpowiedzialności inwestora za osiągnięcie planowanego wyniku przedsięwzięcia.

Pomija się całkowicie problematykę gospodarczą, a także nie zajmuje się uczestnikami procesu inwestycyjno-budowlanego, działającymi jako osoby prawne na podstawie umów cywilno-prawnych.

⁵ S. Tkaczyk, M. Wierzbicka, *Dokumentacja projektowa determinantą sukcesu realizacji inwestycji budowlanej*. Materiały VII Międzynarodowej Konferencji Naukowej nt. *Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy. SUCCESS 2004. Kazimierz Dolny 2004*, Wyd. UMCS, Lublin 2004.

Zgodnie z ustawą Prawo budowlane uczestnikami procesu budowlanego są:

- inwestor,
- inspektor nadzoru inwestorskiego,
- projektant,
- kierownik budowy lub kierownik robót.

Jak widać, według ustawodawcy wykonawca robót – czyli przedsiębiorstwo realizujące inwestycję – nie jest uczestnikiem procesu inwestycyjnego. Na liście, obok inwestora, który w bardzo wielu przypadkach jest firmą lub instytucją, umieszczono osoby fizyczne, jakimi są inspektor, projektant czy kierownik budowy lub kierownik robót.

W rzeczywistości uczestnikami procesu inwestycyjnego są ponadto:

- wykonawcy,
- podwykonawcy,
- instytucje administracji publicznej,
- użytkownicy,
- społeczności lokalne,
- gestorzy sieci i dostawcy mediów,
- służby nadzoru budowlanego, PIP, BHP, straż pożarna itp.

Co więcej, nie istnieją opracowania przejrzystych zasad, wzorców postępowania i zarządzania, precyzyjnego określania zakresu etapów procesu inwestycyjnego oraz praw i obowiązków jego uczestników. Nie ma sprecyzowanych podstaw merytorycznych ustalenia programu inwestycji i wartości kosztorysowej inwestycji.

Omówiony powyżej stan wskazuje więc na potrzebę znacznego pogłębienia problematyki badawczej, dotyczącej inwestycji budowlanych, w szczególności finansowanych ze środków publicznych.

2.1. Rola inwestora w procesie inwestycyjnym

Wśród uczestników procesu budowlanego podstawową rolę spełnia inwestor. Jest on podmiotem koniecznym w każdym procesie budowy, bez względu na jej charakter, rozmiary czy sposób realizacji. Inwestor jest inicjatorem procesu budowlanego. Do inwestora adresowane są przepisy prawa budowlanego, reglamentujące czynności przygotowania inwestycji budowlanej do realizacji i wykonywania robót budowlanych. Osoby wykonujące samodzielne funkcje techniczne w procesie budowy działają „na rachunek” inwestora – działają na jego zlecenie i w granicach określonych umowami. Z uwagi na to, że zagadnienia dotyczące procesu inwestycyjno-budowlanego są bardzo obszerne w niniejszym opracowaniu przedstawiono tylko te elementy, które stanowią generalną zasadę w prawidłowo przebiegającym procesie oraz są adresowane do inwestora.

Ustawa – Prawo budowlane (DzU z 2013, poz.1409) w art. 18 w ustępie 1 stanowi, że do obowiązków inwestora należy zorganizowanie procesu budowy z uwzględnieniem zawartych w przepisach zasad bezpieczeństwa i ochrony zdrowia, a w szczególności zapewnienie:

- opracowania projektu budowlanego i stosownie do potrzeb innych projektów;
- objęcia kierownictwa budowy przez kierownika budowy;
- opracowania planu bezpieczeństwa i ochrony zdrowia;
- wykonania i odbioru robót budowlanych;
- w przypadkach uzasadnionych wysokim stopniem skomplikowania robót budowlanych lub warunkami gruntowymi, nadzoru nad wykonywaniem robót budowlanych przez osoby o odpowiednich kwalifikacjach zawodowych.

Ponadto ustawodawca w ustępach 2 i 3 tego artykułu przewiduje opcjonalnie, że inwestor może ustanowić inspektora nadzoru inwestorskiego na budowie, a także zobowiązać projektanta do sprawowania nadzoru autorskiego.

Jak widać, ustępy 2 i 3 zawierają jedynie sugestie w sprawie właściwej kontroli wykonywanych robót. Natomiast w ustępie 1 art. 19 umieszczono zapis upoważniający organ wydający pozwolenie na budowę do nałożenia na inwestora, w uzasadnionych przypadkach, obowiązku ustanowienia inspektora nadzoru inwestorskiego, a także zapewnienia nadzoru autorskiego. Jako uzasadnione przypadki w ustawie podano wysoki stopień skomplikowania obiektu lub robót budowlanych bądź przewidywany wpływ na środowisko.

2.2. Zarządzanie procesem inwestycyjnym

W literaturze przedmiotu obiektem rozważań, analiz sposobów zarządzania są z reguły organizacje usługowe bądź przemysłowe, np. zakład produkcyjny o względnie ustabilizowanym profilu produkcji.

Mimo szybkiego postępu technicznego i materiałowego, a także organizacyjnego asortyment produkcji jest względnie podobny, tak jak i podstawowe materiały, sieć zaopatrzenia i dystrybucji, struktura zatrudnienia itp.

W pracy przyjęto, że zarządzanie procesem inwestycyjnym jest to zarządzanie zbiorem zadań inwestycyjnych, które są od siebie wzajemnie zależne i wspólnie dążą do osiągnięcia celu przedsięwzięcia inwestycyjnego. Projekt inwestycyjny powinien zawierać informacje na temat celu planowanej inwestycji, nakładów niezbędnych do jego realizacji, źródeł finansowania, kryteriów i metod oceny efektywności i ryzyka, uczestników procesu inwestycyjnego oraz efektów z inwestycji.

Przytoczone uprzednio dane wskazują, że zarządzanie procesem inwestycyjnym jest złożone i charakteryzuje się dużą zmiennością, tj.:

- zmiennością przedmiotu zarządzania (różne przedsięwzięcia inwestycyjne).
- zmiennością podmiotów uczestniczących w procesie (inwestorzy, projektanci, wykonawcy),
- niepowtarzalnością lokalizacji i wpływów otoczenia (relacje ze społecznością lokalną),
- znacznym wpływem organów administracji na kształt i wielkość inwestycji (relacje z administracją),

- ograniczonością terenów inwestycyjnych i rosnącymi kosztami produkcji budowlanej.

Te szczególne cechy przedsięwzięcia inwestycyjnego powodują często konieczność szybkiego podejmowania decyzji o znacznym na ogół stopniu ryzyka. Stąd zarządzanie procesem inwestycyjnym wymaga:

- budowania odrębnych struktur organizacyjnych dla określonych przedsięwzięć,
- elastycznego planowania i organizowania,
- ciągłego dostosowywania stylów i technik zarządzania do konkretnych warunków inwestycyjnych (tj.: sytuacji pogodowych, kadrowych, lokalizacyjnych, relacyjnych i innych).

W literaturze przedmiotu przyjęto traktować procesy inwestycyjne jak projekty infrastrukturalne, a zarządzanie realizacją inwestycji jak zarządzanie projektami. Jednak w tym przypadku rodzą się pytania: czy praktyka to potwierdza? Jak zarządza się inwestycjami? Jakich metod i narzędzi używają menadżerowie odpowiedzialni za procesy inwestycyjne? Itp.

3. Przeprowadzone badania

Celem podjętych w pracy badań było zidentyfikowanie obszarów stwarzających największe problemy w zarządzaniu procesem inwestycyjnym z punktu widzenia inwestora.

Badaniu poddano wszystkie, 29 inwestycji zrealizowanych z udziałem środków UE z Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko 2007-2013, Priorytet XI Rozwój Infrastruktury Szkolnictwa Artystycznego, będących w centrum zainteresowania Autorów artykułu.

Ankiety skierowano do inwestorów (szkoły artystyczne z obszaru całej Polski), w szczególności do kierowników jednostek i osób odpowiedzialnych za realizację inwestycji

3.1. Wybrane wyniki badań

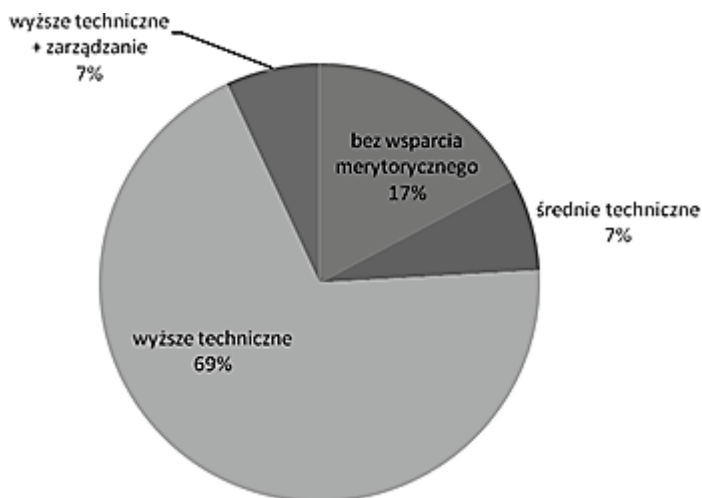
3.1.1. Przygotowanie inwestora w zakresie wykształcenia kadry zarządzającej projektem

We wszystkich badanych inwestycjach kierownikiem projektu był dyrektor szkoły, z wymaganym ustawowym wykształceniem wyższym artystycznym oraz w zakresie zarządzania oświatą, z brakiem doświadczenia w zakresie zarządzania procesami inwestycyjnymi.

W 17% inwestor realizował projekt własnymi siłami, a w 83% kierownik projektu zatrudniał specjalistę ds. technicznych, w tym:

- z wykształceniem wyższym technicznym i z przygotowaniem w zakresie zarządzania – 2 osoby;

- z wykształceniem wyższym technicznym bez przygotowania w zakresie zarządzania – 20 osób;
- z wykształceniem średnim technicznym – 2 osoby.



Rys. 2. Wykształcenie i doświadczenie kadry zarządzającej projektem

Źródło: opracowanie własne.

3.1.2. Co inwestor rozumie przez pojęcie zarządzania w procesie inwestycyjnym?

Badani inwestorzy wymienili wszystkie zadania poza robotami budowlanymi i promocją z perspektywy kosztów przedsięwzięcia:

- nadzór autorski,
- nadzór inwestorski,
- prowadzenie księgowości,
- sprawozdawczość i rozliczanie projektu,
- obsługa zamówień publicznych.

Jak widać, sprawowanie funkcji nadzorczych i sprawozdawczych nie wyczerpuje w pełni funkcji zarządzania.

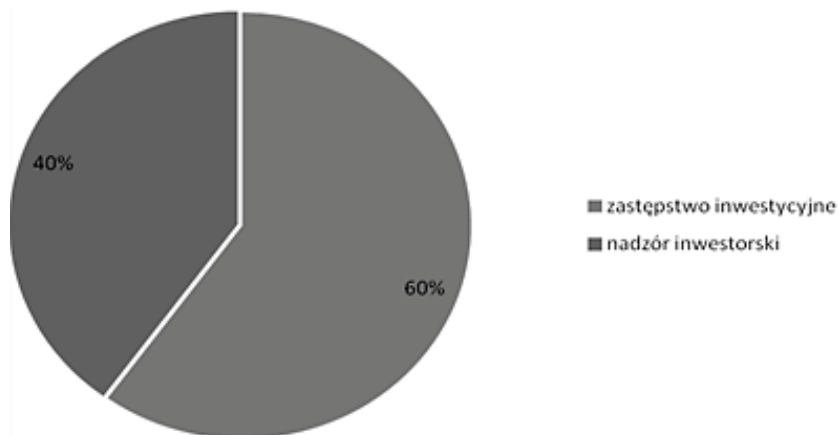
3.1.3. Formy zarządzania procesem inwestycyjnym

Jako formy zarządzania projektem respondenci wskazali w 40% sprawowanie nadzoru inwestorskiego oraz w 60% zastępstwo inwestycyjnie.

Mianowicie:

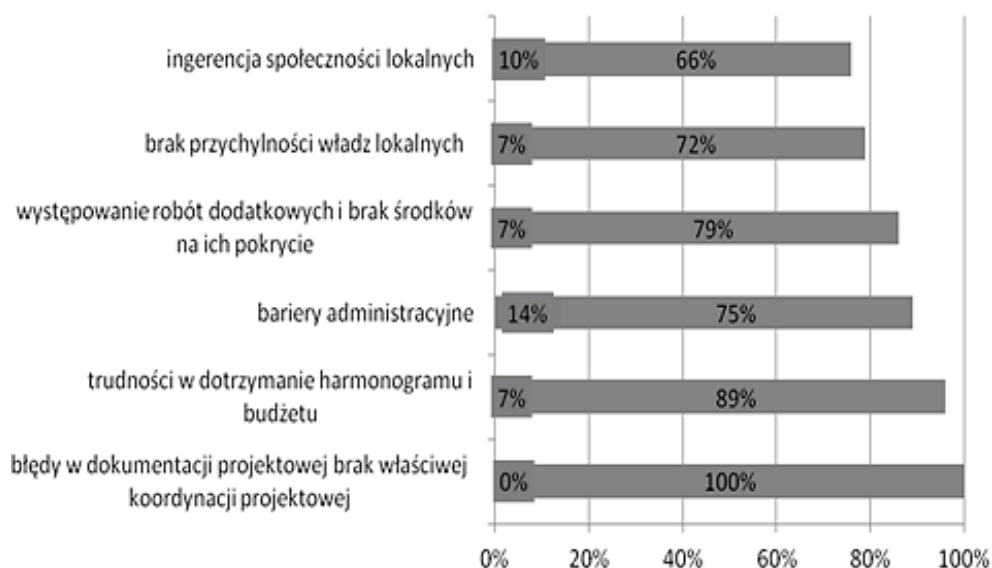
- wszystkie (29) inwestycje były realizowane jako kilka odrębnych etapów,
- wszystkie inwestycje borykały się z problemami na etapach projektowym i wykonawczym,

- tylko jedna inwestycja była koordynowana przez tego samego koordynatora podczas całego okresu realizacji; pozostałe tylko w okresie wykonawstwa budowlanego.



Rys. 3. Formy zarządzania procesem inwestycyjnym

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 4. Problemy z realizacją inwestycji zidentyfikowane przez inwestorów

Źródło: opracowanie własne.

Jako najtrudniejsze zadania ankietowani wskazali (rys. 4):

- brak właściwej koordynacji projektowej (niezgodności międzybranżowe ujawnione na etapie wykonawstwa) – 100%; zaangażowanie inwestora we wspólne projektowanie – 0%;
- trudności w dotrzymaniu harmonogramu rzeczowo-finansowego i budżetu projektu – 96%; systematyczny udział inwestora w naradach koordynacyjnych na budowie – 7%;
- bariery administracyjne (zbyt wiele dokumentów, długie terminy wydawania decyzji, nieprecyzyjne informacje) – 89%; osobiste zaangażowanie inwestora w kontakty z administracją – 14%;
- trudności w kontaktach z wykonawcami (roszczeniowe postawy, brak woli współpracy, nieelastyczne podejście do rozwiązań zamiennych) – 86%; systematyczny udział inwestora w naradach koordynacyjnych na budowie – 7%;
- brak przychylności władz lokalnych – 79%; osobiste zaangażowanie inwestora w kontakty z władzami lokalnymi – 7%;
- ingerencja społeczności lokalnych w proces realizacji inwestycji powodująca wydłużające się terminy wydawania decyzji – 76%; kampania informacyjna i dialog ze społecznością lokalną – 10%.

Praktyka inwestycyjna pokazuje ponadto, że zarządzanie przedsięwzięciem inwestycyjnym odbywa się najczęściej w sposób intuicyjny i przeważnie podzielone jest na etapy. Każdym etapem zarządza się odrębnie, co za tym idzie, zarządzanie całym przedsięwzięciem inwestycyjnym w zasadzie nie istnieje.

W świetle przedstawionych pokrótce wyników badań można konkludować, że zarządzanie procesem inwestycyjnym zdecydowanie wymaga poprawy, a być może opracowania nowego modelu zarządzania inwestycją, uwzględniającego poprawę w obszarach, które sprawiają najwięcej trudności.

4. Odpowiedzialność i relacje inwestorskie

Ważnym elementem realizowanych przedsięwzięć inwestycyjnych jest potrzeba stworzenia nowego sposobu organizacji procesu inwestycyjnego. Z przedstawionych uprzednio danych wynika konieczność nowego podejścia. W realizacji inwestycji powinno się zastosować praktykę polegającą na znacznie większym niż dotychczas zaangażowaniu inwestora w proces inwestycyjny. Oznacza to, że inwestor bezpośrednio przeprowadzi przetargi na projektowanie inwestycji i aktywnie uczestniczy w pozyskaniu wszystkich wymaganych prawem decyzji administracyjnych. Dodatkowo inwestor może samodzielnie organizować także przetargi na zakup części materiałów i wyposażenia, w wyniku których może podpisać bezpośrednio umowy z producentami na dostawę niezbędnych do budowy materiałów. Kolejnym elementem procesu jest przeprowadzenie przez inwestora odrębnych przetargów na wykonanie, czyli budowę poszczególnych elementów inwestycji. Fir-

my prowadzące roboty budowlane wykorzystują materiały budowlane dostarczone bezpośrednio przez inwestora.

Intencją inwestora przy wprowadzeniu nowej organizacji procesu inwestycyjnego powinno być lepsze zarządzanie projektami, uzyskanie dodatkowych oszczędności wynikających z dużej skali zakupów oraz znaczne ograniczenie ryzyka inwestycyjnego.

Odpowiedzialność w realizacji inwestycji przejawia się również w zorganizowaniu optymalnego i zrównoważonego finansowania na realizację programu inwestycyjnego.

Znaczący udział w finansowaniu środków z instytucji europejskich świadczy o tym, że projekty inwestycyjne zostały pozytywnie ocenione pod kątem spełnienia kryteriów ekonomicznych, finansowych i technicznych oraz środowiskowych. Dodatkowo są to najkorzystniejsze dla inwestora źródła finansowania dostępne na rynku.

Należy także podkreślić, że realizacja inwestycji oddziałuje również na obszary chronione. Z fazą budowy wiąże się ingerencja w środowisko. W trakcie realizacji inwestycji dochodzi do wycinki drzew i krzewów, zajęcia terenu, odwodnień budowlanych, a także emisji hałasu, zanieczyszczeń do powietrza, ścieków i odpadów. Natomiast w trakcie eksploatacji obiektów do oddziaływań na środowisko może dojść jedynie w przypadku awarii. W takich sytuacjach użytkownik powinien mieć odpowiednie procedury minimalizujące skutki negatywnego oddziaływania na środowisko.

Realizacja inwestycji winna również w sposób odpowiedzialny być powiązana ze świadomym budowaniem relacji z otoczeniem. Wymaga to wiedzy, jakie aspekty działalności należy usprawniać i doskonalić oraz jak ta działalność jest oceniana przez innych. Idealną współpracę należy rozpocząć od jak najwcześniejszego informowania mieszkańców o inwestycjach na terenie gminy czy powiatu. Już na etapie planowania inwestycji należy kompleksowo ich informować, zarówno poprzez ulotki i plakaty, jak i inne działania, np. spotkania informacyjne, itp.

Inwestorzy decydujący się na realizację inwestycji infrastrukturalnych, zgodnie z najlepszymi polskimi i międzynarodowymi praktykami powinni uwzględnić w procesie ich planowania i realizacji oczekiwania i relacje z najbliższym otoczeniem inwestycji, czyli wszystkimi osobami czy instytucjami, na które firma swoim działaniem może wywierać wpływ i odwrotnie. Świadome i całościowe uwzględnianie ich głosu w procesach decyzyjnych to jedna z dobrych praktyk w ramach tak zwanego odpowiedzialnego podejścia do realizacji inwestycji. Mowa tutaj o dodatkowych – ponad obowiązujące prawo – działaniach realizowanych przez inwestora.

Bez względu na zakres regulacji prawnych relacji pomiędzy inwestorem a interesariuszami firmy powinny tymi relacjami świadomie i efektywnie zarządzać już od momentu planowania inwestycji aż po jej zakończenie (a w wybranych przypadkach nawet dłużej). Takie podejście pomaga skutecznie zarządzać ryzykiem mogącym spowodować wzrost kosztów realizacji projektu wynikających z uniemożliwienia terminowego rozpoczęcia prac, ich opóźnienia lub wstrzymania. Wyzwaniem stoją-

cym przed inwestorem jest takie zarządzanie różnymi rodzajami ryzyka związanymi z poszczególnymi grupami interesariuszy, aby zminimalizować możliwość ich wystąpienia, a relacje z poszczególnymi grupami przekształcić w szansę osiągnięcia dodatkowych, wspólnych korzyści.

Takiego podejścia w zarządzaniu inwestycją coraz częściej wymaga przekazująca środki finansowe Unia Europejska, a także międzynarodowe instytucje finansowe, np. Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju (EBOR). I choć obecnie to podejście stanowić może jeszcze źródło przewagi konkurencyjnej i łatwiejszy dostęp do kapitału na realizację projektu, w tym inwestycji w zakresie infrastruktury szkolnictwa artystycznego, w przyszłości takie postępowanie prawdopodobnie stanie się działaniem obowiązkowym, nie tylko w celu uzyskania środków finansowych. Warto, aby strony zainteresowane (głównie przedsiębiorcy) były przygotowane na takie zmiany, a przede wszystkim potrafiły dostrzec i czerpać z nich korzyści. Prowadzenie inwestycji, uwzględniające realne oczekiwania społeczności i oparte na przejrzystych relacjach z nimi, jest wynikiem dojrzałego podejścia inwestora do zapobiegania występowaniu różnych rodzajów ryzyk inwestycyjnych. Znamienne jest to, kiedy inwestorowi uda się tak zarządzić relacjami z interesariuszami inwestycji, aby stworzyć im warunki i możliwość zaangażowania się w proces podejmowania decyzji, sprawić, by chcieli i potrafili wziąć w nich udział.

5. Zakończenie

Na podstawie analizy różnych przykładów inwestycji infrastrukturalnych, w konkretnym przypadku z zakresu infrastruktury szkolnictwa artystycznego, można wysnuć wnioski, które potwierdzają konieczność budowania wartościowych relacji poprzez uwzględnianie głosu interesariuszy w procesie inwestycyjnym oraz prowadzenie swoich działań inwestycyjnych w sposób odpowiedzialny, m.in.:

- niezbędne jest uwzględnienie potrzeb i zaplanowanie form zaangażowania wszystkich grup interesariuszy: od administracji publicznej i samorządowej, poprzez wykonawców, organizacje pozarządowe, media i społeczność lokalną – każdorazowo dostosowując metody i narzędzie do lokalnej specyfiki i kontekstu,
- zaangażowanie tych grup w planowanie projektu może następować w różnych formach i przynajmniej na trzech poziomach: informowania i edukowania, konsultacji społecznych oraz strategicznego dialogu,
- każdy z tych poziomów niesie ze sobą konkretne korzyści, jednak najbardziej efektywne jest ich łączenie w odpowiednich proporcjach w zależności od etapu inwestycji oraz wymagań, które nakłada na inwestora obowiązujące prawo,
- odpowiednio zaplanowane angażowanie interesariuszy w podejmowane decyzje sprawia, że minimalizowane jest ryzyko niedopuszczenia do realizacji, opóźnienia lub wstrzymania już rozpoczętej inwestycji. Dodatkowo wzmacnia to zaufanie do inwestora, ułatwiając mu realizację kolejnych projektów

Stąd, konkludując: dialog z interesariuszami może prowadzić do maksymalizacji użyteczności inwestycji, a być może także do jej dochodowości.

Literatura

- Barker S., Cole R., *Zarządzanie projektem*, PWE, Warszawa 2010.
- Davidson Frame J., *Zarządzanie projektami w organizacjach*, WIG-Press, Warszawa 2001.
- Domiter M., Marciszewska A., *Zarządzanie projektami unijnymi*, Difin, Warszawa 2013.
- Drobniak A., *Ocena projektów publicznych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2005.
- Francik A., *Sterowanie procesami innowacyjnymi w organizacji*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2003.
- Kitlińska W., Janowska J., Woźniak C., *Proces inwestycyjny w budownictwie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2007.
- Koziół W., Łochańska D., Machniak Ł., *Dynamika rozwoju budownictwa i drogownictwa w Polsce; „Nowoczesne Budownictwo Inżynieryjne”*, maj-czerwiec 2010.
- Lacey M., *Scrum*, Helion, Gliwice 2014.
- Lent B., *Zarządzanie procesami prowadzenia projektów*, Difin, Warszawa 2005.
- Lock D., *Podstawy zarządzania projektami*, PWE, Warszawa 2013.
- Palion K., *Proces inwestycyjny w ujęciu systemowym*, PTE Warszawa 1976.
- Pawlak M., *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- Perkowski M., *Prawo zarządzania projektami finansowanymi z funduszy europejskich*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2008.
- Płóński M., *Proces Inwestycyjny i eksploatacja*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2011.
- Skrzypek E., *Przydatność zarządzania projektami w procesie wzrostu efektywności organizacji*. Mat. Konf. Nauk. Zarządzanie organizacją zorientowaną projektowo, Wyd. UMCS, Lublin 2004.
- Sypniewski D., *Nadzór nad procesem budowlanym*, LexisNexis, Warszawa 2011.
- Tkaczyk S. (red.), *Quality Management Selected Aspects*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2010.
- Tkaczyk S., Kowalska-Napora E., *Strategia zarządzania jakością*, Difin, Warszawa 2012.
- Tkaczyk S., Syta J., *Zarządzanie Jakością – Doskonalenie Organizacji*, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków 2010.
- Tkaczyk S., Wierzbicka M., *Analiza FMEA w zarządzaniu przedsięwzięciami*. Mat. Konf. Politechniki Radomskiej, Radom 2006.
- Tkaczyk S., Wierzbicka M., *Dokumentacja projektowa determinantą sukcesu realizacji inwestycji budowlanej*, Mat. Międz. Konf. Nauk. Sukces 2004, Kazimierz Dolny 2004.
- Tkaczyk S., Wierzbicka M., *Doskonalenie zarządzania przedsięwzięciami*. Materiały IX Międzynarodowej Konferencji Naukowej nt. *Sposoby osiągania doskonałości organizacji w warunkach zmienności otoczenia. EXCELLENCE 2006. Kazimierz Dolny 2006*, Wyd. UMCS, Lublin 2006.
- Tkaczyk S., Wierzbicka M., *Kryteria wyboru oferty w zamówieniach publicznych*, Mat. Konf. Nauk. Jakość – Informacja – Wiedza jako czynniki sukcesu firmy, Lublin 2003.
- Tkaczyk S., Wierzbicka M., *Standaryzacja czy innowacja? Adaptacyjne zarządzanie przedsięwzięciem inwestycyjnym* – Materiały X Międzynarodowej Konferencji Naukowej *INNOVATION 2008. Kazimierz Dolny 2008*, Wyd. UMCS, Lublin 2008.
- Trocki M., *Nowoczesne zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2012.
- Walica H., *Wybrane problemy zarządzania przedsiębiorstwem procesu inwestycyjnego*, TNOiK, Katowice 1979.
- Weiss Z., *Projektowanie współbieżne – Concurrent Engineering*, Politechnika Poznańska, Poznań 1998.
- Wirkus M., Roszkowski H., Dostatni E., Gierulski W., *Zarządzanie projektem*, PWE, Warszawa 2014.
- Wysocki R., Męgary R., *Efektywne zarządzanie projektami*, Helion, Gliwice 2005.

IMPROVEMENT OF MANAGEMENT OF CONSTRUCTION INVESTMENT

Summary: The paper presents that investment process is characterized by considerable variability in the parameters of both the object of investment, as well as the actors involved in its implementation and a wide range of social impact. Variability of process conditions and social responsibility often generate the need for rapid decision making with a high degree of risk. Hence, constantly looking for new ways of designing a complex of separate organizational structures, based on a flexible planning and organizing of investment and continuous improvement of style and management techniques.

Keywords: investment process, construction investment management, project management, investor relations.