

Spis treści

WSTĘP	7
1. ISTOTA ZARZĄDZANIA PROJEKTEM	15
1.1. Geneza zarządzania projektem europejskim.....	15
1.2. Uwarunkowania rozwoju projektów europejskich.....	23
1.3. Definicja i cechy projektu	26
1.4. Cele projektów europejskich	35
1.5. Proces zarządzania projektem europejskim.....	41
2. METODYKA ZARZĄDZANIA CYKLEM PROJEKTU EUROPEJSKIEGO (ZCP)	47
2.1. Geneza metodyki ZCP.....	47
2.2. Cele i założenia metodyki ZCP	49
2.3. Cykl życia projektu europejskiego	57
2.4. Podstawowe zasady logiki – fundament ZCP	64
2.4.1. Analiza interesariuszy.....	66
2.4.2. Analiza problemów.....	71
2.4.3. Analiza celów	74
2.4.4. Analiza i wybór strategii.....	76
2.4.5. Matryca logiczna	76
2.5. Ograniczenia metodyki opartej na podstawowych zasadach logiki	82
3. METODYKA BADAWCZA UWARUNKOWAŃ ZARZĄDZANIA PROJEKTEM EUROPEJSKIM	87
3.1. Metodyka badań	87
3.2. Identyfikacja elementów zarządzania projektem europejskim w sektorze publicznym – wyniki badań pilotażowych.....	91
3.3. Identyfikacja elementów zarządzania projektem europejskim w sektorze prywatnym – wyniki badań pilotażowych	100
4. SPECYFIKA STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH W ZARZĄDZANIU PROJEKTEM EUROPEJSKIM	111
4.1. Formy organizacji projektowej.....	111
4.2. Organizacja projektu w strukturze liniowej	116
4.3. Organizacja projektu w strukturze liniowo-sztabowej.....	118

4.4.	Organizacja projektu w strukturze macierzowej	120
4.5.	„Czysta” organizacja projektowa	124
4.6.	Organizacja projektu w projektowej spółce córce	126
4.7.	Zewnętrzna organizacja projektu	128
4.8.	Wirtualna organizacja projektu	130
4.9.	Sieciowa organizacja projektu	134
5.	MIĘDZYORGANIZACYJNE UWARUNKOWANIA ZARZĄDZANIA PROJEKTEM EUROPEJSKIM	139
5.1.	Rozwój organizacji wirtualnych w projektach europejskich	140
5.1.1.	Fazy życia organizacji wirtualnej w zarządzaniu projektem europejskim	147
5.1.2.	Identyfikacja ścieżki rozwoju przedsiębiorstwa w organizacjach wirtualnych	156
5.2.	Identyfikacja przyczyn zjawiska wirtualizacji w zarządzaniu projektem europejskim	158
5.2.1.	Rozwój outsourcingu	160
5.2.2.	Rozproszenie geograficzne członków zespołu zarządzającego projektem	165
5.2.3.	Zróznicowany potencjał członków zespołu zarządzającego projektem	169
5.2.4.	Skracanie czasu realizacji projektów	172
5.2.5.	Optymalizacja kosztów i ograniczanie odpowiedzialności	173
5.3.	Zjawisko koopetycji w zarządzaniu projektem europejskim	175
5.3.1.	Przyczyny występowania koopetycji w organizacjach i zespołach zarządzających projektami europejskimi	177
5.3.2.	Wymiary i cechy koopetycji w zarządzaniu projektem europejskim ..	180
5.3.3.	Typy przedsiębiorstw w organizacjach wirtualnych w zarządzaniu projektami europejskimi	187
	ZAKOŃCZENIE	193
	LITERATURA	202
	SPIS RYSUNKÓW	208
	SPIS TABEL	210
	ZAŁĄCZNIK	211
	SUMMARY	221

WSTĘP

Współczesna teoria zarządzania próbuje diagnozować, opisywać i systematyzować liczne zjawiska zachodzące w organizacjach na całym świecie. W Europie występują problemy charakterystyczne dla tej części świata, m.in. są to problemy Unii Europejskiej jako instytucji zrzeszającej i wspierającej kraje członkowskie oraz kraje zainteresowane do niej akcesją. Utworzenie Unii Europejskiej i jej funkcjonowanie wiąże się z wieloma złożonymi zjawiskami, procesami i problemami. Jednym z celów takiej ponadnarodowej organizacji jest wspieranie krajów członkowskich poprzez przekazywanie na ich rozwój miliardów euro w ramach redystrybucji m.in. składek członkowskich. Dystrybucja tak pokaźnego strumienia pieniędzy odbywa się poprzez przekazywanie m.in. bezwrotnych dotacji na rzecz projektów realizowanych w poszczególnych krajach członkowskich. Rzeczpospolita Polska jest członkiem Unii Europejskiej od 1 maja 2004 roku, co owocuje możliwością zakontraktowania ok. 68 mld euro wyłącznie na wspieranie projektów. Komisja Europejska i jej organy podniosły rolę projektów i zarządzania nimi do wysokiej rangi, gdyż uznano, iż jest to sprawdzona w świecie efektywna metoda wspierająca wydawanie pieniędzy publicznych na różne przedsięwzięcia w krajach stowarzyszonych. Projekty więc odgrywają coraz ważniejszą rolę w życiu gospodarczym zarówno Unii Europejskiej, jak i Polski. Jedną z konsekwencji takiego stanu rzeczy jest dynamiczny rozwój metody zarządzania projektami, które stanowią ważny mechanizm doskonalenia tysięcy przedsięwzięć. Przedsięwzięcia te są zróżnicowane pod względem celów, wartości, branży, charakteru, a do ich wspólnych cech zalicza się sprecyzowany cel, posiadanie niezbędnych do jego osiągnięcia zasobów (ludzkich, rzeczowych, finansowych i informacyjnych) oraz pewien sposób postępowania i określony czas trwania. W Polsce zainteresowanie zdobywaniem wiedzy i doświadczeń w zarządzaniu projektami jest bardzo duże. Fakt ten zarówno zachęca, jak i wymusza na polskich beneficjentach projektów europejskich wdrażanie projektów w wielu obszarach gospodarki oraz zdobywanie wiedzy i doświadczeń w zakresie nimi zarządzania.

Doświadczenia autora z obserwacji i badania projektów europejskich rozpoczęły się w 2003 roku i do dzisiaj stanowią inspirację do badania specyfiki owych projektów. Możliwość tworzenia, realizacji, współrealizacji i nadzoru nad ponad 200 projektami europejskimi pozwoliła zauważyć specyficzne zjawiska, wpisujące się w nurt nauk o zarządzaniu. Przyjęte w niniejszym opracowaniu podejście opisowo-indukcyjne z nurtu neoklasycznej ekonomii pozwala empirycznie zmierzyć się z podstawowym problemem badawczym tej pracy, czyli niewystarczającym poziomem wiedzy o specyfice inter- i intraorganizacyjnej zarządzania projektem europejskim. Poznanie i charakterystyka tej specyfiki powinny pozwolić na rozwiązanie kilku problemów zarządczych, których źródłem jest zbyt słabo ugruntowana wiedza

zarówno o wewnętrznych, jak i zewnętrznych aspektach i uwarunkowaniach realizacji projektów europejskich. W opinii autora sposób zarządzania, w tym organizowania projektu europejskiego, ma istotny wpływ na osiąganie celów zdefiniowanych w dokumentacji projektów europejskich. Efektywne osiąganie założonych celów ma pozytywny wpływ zarówno na sytuację beneficjentów, jak i sytuację makroekonomiczną Polski, gdyż w latach 2007-2013 około 68 mld euro przeznaczono wyłącznie na realizację projektów, a w latach 2014-2020 planuje się dla Polski kolejne około 72,8 mld euro. Kwoty te stanowią strumień pieniądza istotny dla rozwoju polskiej gospodarki, i to m.in. dzięki nim Polska utrzymuje – od wejścia do Unii Europejskiej – nieprzerwany wzrost gospodarczy. Racjonalne i efektywne wykorzystanie tych środków możliwe będzie m.in. wtedy, gdy rozwiązane zostaną problemy zarządcze, z jakimi borykają się beneficjenci projektów europejskich. Chodzi tu przede wszystkim o rozwiązanie np. takich problemów: jak właściwie zaplanować i przygotować projekt, jak pogodzić funkcjonowanie projektu ze strukturą organizacji macierzystej, jak wybrać partnera do wspólnego zarządzania projektem, jak odpowiedzieć na pytanie, czy można z konkurentem z branży współpracować w zakresie zarządzania projektem, jak należy zorganizować taką współpracę, jakie struktury organizacyjne można stosować, jakie są ich wady i zalety, na jakie zjawiska powinno zwracać się uwagę (koopetycja, wirtualizacja), jakich błędów zarządczych powinno się unikać. Interesującym problemem badawczym okazało się występowanie specyficznych uwarunkowań i prawidłowości zachodzących w obszarze inter- i intraorganizacyjnym między podmiotami i osobami, które współuczestniczyły w zarządzaniu projektami europejskimi.

W naukach o zarządzaniu występuje luka między współlistniejącymi i oddziałującymi na siebie trzema obszarami: organizacją podmiotu, organizacją projektu a organizacją wirtualną utworzoną w celu zarządzania projektem. Zamiarem autora jest próba zidentyfikowania i scharakteryzowania zjawisk i uwarunkowań organizacyjnych i międzyorganizacyjnych charakterystycznych dla tej przestrzeni oraz uporządkowania wiedzy o zachodzących tam zjawiskach organizacyjnych i międzyorganizacyjnych. Problematyka ta jest bardzo aktualna i ważna z perspektywy zarówno naukowej, jak i użytecznej, gdyż wartość projektów europejskich realizowanych w kraju do 2014 roku to kilkaset miliardów złotych. Strumień tych pieniędzy pozytywnie wpływa na kondycję polskiej gospodarki. Projekty te generują szereg wartości dodanych, z których najważniejsza to możliwość rozwoju kraju poprzez stopniową likwidację luki infrastrukturalno-technologicznej między „starą Europą” a Polską. Realizacja projektów europejskich kreuje kontrakty dla przedsiębiorstw, tworzy tysiące miejsc pracy dla osób zaangażowanych w projektach. Ważnym akcentem w tej polityce są też projekty nastawione na wspieranie i rozwój innowacji oraz rozwój kapitału ludzkiego, co powinno się przyczynić do sukcesów polskich przedsiębiorstw i instytucji naukowych.

Za cel główny niniejszej pracy, jak i prowadzonych badań przyjęto **zidentyfikowanie uwarunkowań organizacyjnych i międzyorganizacyjnych w zarządzaniu**

projektem europejskim. Tak sformułowany cel rozwinięto w postaci kilkunastu celów szczegółowych związanych z etapami badań wstępnych (I etap) przeprowadzonych w latach 2004-2006, jak i badań pogłębionych (II etap) przeprowadzonych w latach 2008-2013, oraz badań literaturowych, które poprzedzały każdy z etapów. Niniejsze opracowanie koncentruje się na prezentacji wyników badań pogłębionych, gdyż są one w największym stopniu związane z postawionym celem badawczym i tytułem opracowania. Z kolei celem badań wstępnych – pilotażowych było zidentyfikowanie elementów charakterystycznych dla zarządzania projektem europejskim, zwrócenie uwagi na problemy i prawidłowości oraz zdefiniowanie węższego obszaru badawczego dla badań pogłębionych.

Studia literaturowe dotyczące badań pogłębionych odnosiły się do:

- a) identyfikacji genezy zarządzania projektami, w tym genezy zarządzania projektami europejskimi,
- b) identyfikacji procesu zarządzania projektem europejskim,
- c) charakterystyki najpopularniejszych metodyk zarządzania projektem,
- d) opisu wartości, celów i zasad wspierania projektów przez Unię Europejską,
- e) charakterystyki europejskiej metodyki zarządzania cyklem projektu (ZCP),
- f) identyfikacji cyklu życia projektu unijnego,
- g) charakterystyki podstawowych zasad logiki w ZCP,
- h) analizy podstaw teoretycznych w zakresie istoty, budowy i uwarunkowań rozwoju struktur organizacyjnych, w tym struktur projektowych,
- i) przedstawienia i analizy pojęć organizacji wirtualnej i kooperacji.

Z kolei badania pogłębione zostały ukierunkowane na identyfikację specyfiki uwarunkowań intra- i interorganizacyjnych w procesie zarządzania projektem europejskim, poprzez:

- a) identyfikację przebiegu procesu projektu europejskiego,
- b) identyfikację struktur organizacyjnych podmiotów i zespołów zarządzających projektami oraz ich zalet, wad i uwarunkowań stosowania,
- c) analizę przyczyn zjawiska outsourcingu zarządzania projektem europejskim (ZPE).
- d) identyfikację i analizę procesu współdziałania przedsiębiorstw w zarządzaniu projektem europejskim, w tym analizę:
 - zjawiska kooperacji,
 - zjawiska wirtualizacji,
- e) identyfikację i analizę procesu tworzenia organizacji wirtualnej w ZPE,
- f) identyfikację rodzajów przedsiębiorstw występujących w organizacji wirtualnej w procesie zarządzania projektem europejskim.

Do tak zdefiniowanych celów badawczych dobrano w sposób celowy i nielosowy próby badawcze tych organizacji, które otrzymały dotacje unijne na realizację projektów w sześciu województwach (wielkopolskim, dolnośląskim, opolskim, śląskim, podkarpackim i małopolskim). Podmiotami badania byli beneficjenci pomocy unijnej i podmioty z nimi współpracujące w zakresie zarządzania projektami, w tym:

przedsiębiorstwa (35) oraz jednostki sektora publicznego (35) działające na terenie Polski. Łącznie w etapie badań pogłębionych przebadano 115 projektów współfinansowanych z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego i budżetu państwa. Badania miały charakter jakościowy. Zastosowano takie techniki badawcze, jak analiza dokumentacji aplikacyjnej i dokumentacji projektu (115), wywiady bezpośrednie i telefoniczne z beneficjentami unijnej pomocy oraz z kierownictwem zespołów zarządzających projektami (115), obserwacja uczestnicząca (36) i analiza dokumentacji przetargowych zamieszczonych na stronach internetowych beneficjentów pomocy unijnej (115). Przyjęcie kilku technik badawczych wynikało po pierwsze z chęci rzetelnego zdiagnozowania sytuacji w badanych organizacjach, co byłoby utrudnione przy użyciu którejś z pojedynczych technik. Po drugie: wieloletnia praca naukowa i zawodowa autora przy projektach dała możliwość wzbogacenia i skorzystania z dostarczającej wielu cennych informacji techniki obserwacji uczestniczącej i bezpośredniej rozmowy z osobami zaangażowanymi w projekty europejskie.

Osiągnięcie celu głównego badań zostało dokonane poprzez weryfikację siedmiu hipotez badawczych sformułowanych na podstawie badań literaturowych i badań własnych autora w zakresie zarządzania projektami.

Hipoteza 1 (główna) określa, iż zarządzanie projektem europejskim zdeterminowane jest uwarunkowaniami o charakterze organizacyjnym i międzyorganizacyjnym.

W celu dezagregacji hipotezy głównej sformułowano poniższe hipotezy szczegółowe.

Hipoteza 1.1 określa, iż beneficjenci projektów europejskich preferują *outsourcing* procesu zarządzania projektem europejskim, mimo iż jest to proces bardziej złożony niż zarządzanie projektem przy wykorzystaniu własnych zasobów ludzkich.

Hipoteza 1.2 określa, iż w strukturach organizacyjnych beneficjentów projektów europejskich zarządzających projektami preferowane są liniowo-sztabowe struktury organizacyjne.

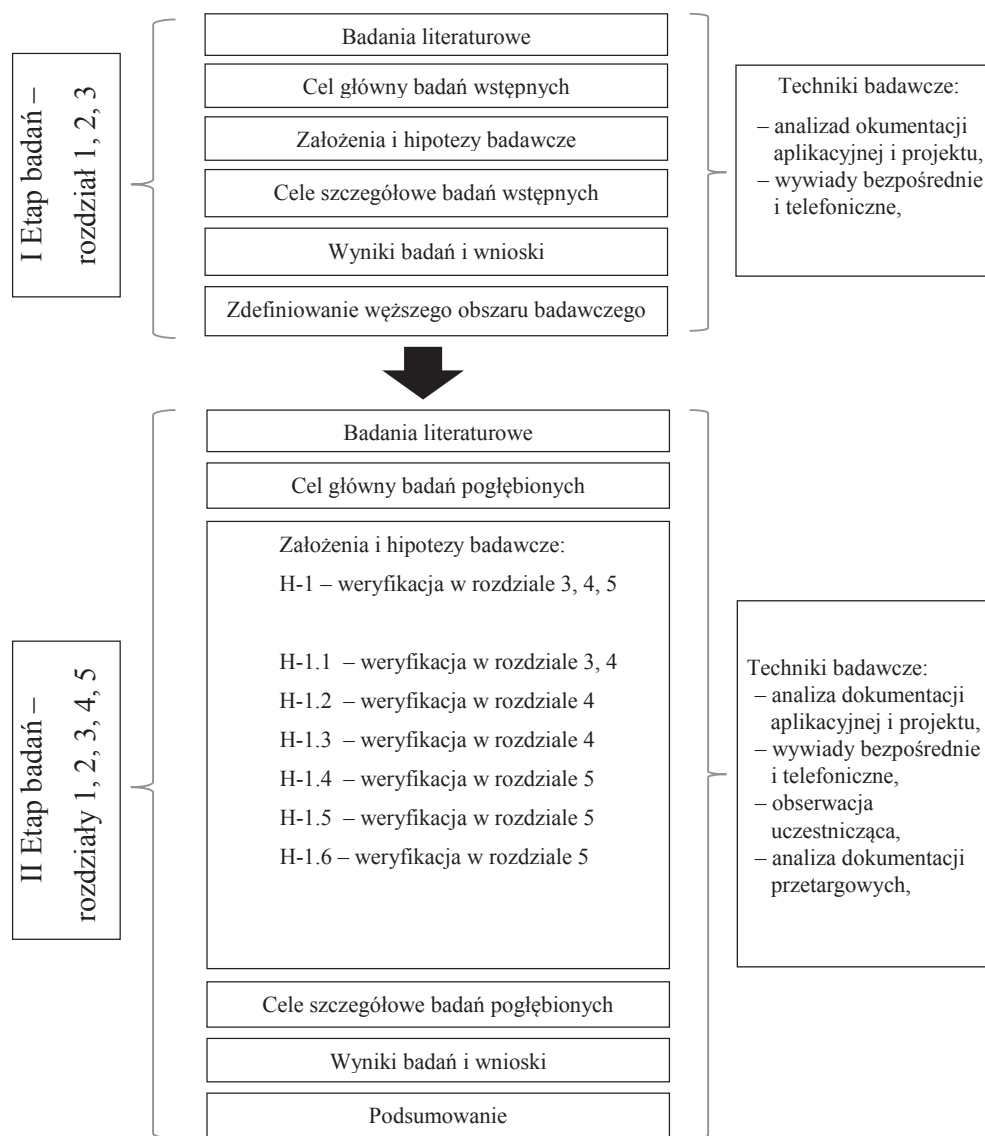
Hipoteza 1.3 określa, iż w strukturach organizacyjnych zewnętrznych zespołów zarządzających projektami preferuje się struktury organizacyjne oparte na zasadach organizacji wirtualnej.

Hipoteza 1.4 określa, że proces zarządzania projektem europejskim w układzie zewnętrznym uwarunkowany jest współdziałaniem podmiotów i osób zgodnie z siedmiofazowym cyklem życia organizacji wirtualnej utworzonej w projekcie.

Hipoteza 1.5 określa, iż tworzenie organizacji wirtualnych stanowi istotne uwarunkowanie w procesie zdobywania kontraktów na zarządzanie projektami europejskimi.

Hipoteza 1.6 określa, iż w zewnętrznej (konsorcjalnej) organizacji projektu utworzonej w celu zarządzania projektem europejskim występuje zjawisko kooperacji, o skali intensywności zależnej od faz życia organizacji wirtualnej.

Logikę postępowania badawczego zaprezentowano na rys. 1.



Rys. 1. Logika postępowania badawczego

Źródło: opracowanie własne.

Osiągnięciu głównego celu badawczego i weryfikacji hipotez podporządkowano strukturę pracy. Praca składa się z dwóch części: część pierwsza poświęcona jest teorii zarządzania projektami, głównie europejskimi (rozdziały 1 i 2), druga – identyfikacji uwarunkowań organizacyjnych i międzyorganizacyjnych zarządzania projektem europejskim (rozdziały 3, 4, 5). Całość pracy składa się ze wstępu, pięciu

rozdziałów i zakończenia. W konstrukcji pracy założono, iż w pierwszej kolejności zostaną przedstawione definicje, zasady i ograniczenia występujące w systemie funduszy strukturalnych w Europie i Polsce oraz europejska metodyka zarządzania projektem PCM. Prezentacja tej wiedzy powinna pozwolić na efektywniejsze przejście do obszaru demonstracji i analizy wyników badań polskich beneficjentów projektów europejskich. Rozdziały 4 i 5 zawierają charakterystykę zjawisk organizacyjnych o charakterze inter- i intraorganizacyjnym u beneficjentów projektów i organizacji z nimi współpracujących.

W rozdziale pierwszym omówiono genezę zarządzania projektami, definicje i różne ujęcia projektu i cechy projektu. Przedstawiono również etapy procesu zarządzania projektem europejskim w układzie zewnętrznym i wewnętrznym. Potrzeba wprowadzenia tła teoretycznego wynikała z możliwości oparcia prowadzonych dociekań na rozpoznanym gruncie i chęci identyfikacji polskiego dorobku w zakresie zarządzania projektami oraz konieczności ustaleń podstaw terminologicznych.

W rozdziale drugim skoncentrowano się na zaprezentowaniu unijnych wytycznych i zaleceń w zakresie zarządzania projektem współfinansowanym ze środków pomocowych Unii Europejskiej. Metodyka ta nazywa się zarządzaniem cyklem projektu europejskiego. W rozdziale tym szczegółowo zaprezentowano unijne wartości, cele i strategie, z których wynikają zasady zarządzania cyklem projektu. Opisano cykl życia projektu unijnego oraz jego fundament, czyli podstawowe zasady logiki, w których omówiono przykłady analizy interesariuszy, analizy problemów, celów, analizy strategicznej oraz narzędzie, jakim jest matryca logiczna. Dodatkowo opisano najważniejsze ograniczenia metodyki opartej na podstawowych zasadach logiki w zarządzaniu cyklem projektu.

W rozdziale trzecim scharakteryzowano proces badawczy dotyczący identyfikacji uwarunkowań organizacyjnych i międzyorganizacyjnych zarządzania projektem europejskim. Opisano i przedstawiono wyniki badań pilotażowych (I etap) oraz proces badawczy dla badań pogłębionych (II etap).

W rozdziale czwartym skoncentrowano się na wybranych aspektach funkcjonowania struktur organizacyjnych występujących w zarządzaniu projektami europejskimi. W tej części pracy przedstawiono aspekty interakcji organizacji projektu europejskiego i macierzystej struktury organizacyjnej. Zidentyfikowano również przyczyny, zalety i wady stosowania typowych form organizacji projektów europejskich. Na szczególną uwagę zasługują struktury oparte na zasadach organizacji wirtualnej.

Rozdział piąty poświęcono międzyorganizacyjnym uwarunkowaniom zarządzania projektem europejskim. Szczególną uwagę zwrócono na rozwój organizacji wirtualnych oraz identyfikację przyczyn i przebiegu wirtualizacji organizacji projektu europejskiego. Zaproponowano model faz życia organizacji wirtualnej w procesie zarządzania projektem europejskim oraz klasyfikację przedsięwzięć uczestniczących w organizacji wirtualnej zaangażowanej w zarządzanie projektem europejskim. W rozdziale tym zawarto treści opisujące nowe zjawiska występujące w procesie za-

rzządzania projektem europejskim przez zewnętrzne podmioty. Za kolejne kluczowe i międzyorganizacyjne uwarunkowanie uznano kooperację.

Podsumowanie stanowi zbiór najważniejszych wniosków, spostrzeżeń i postulatów, jakie płyną z przeprowadzonych badań, ze wskazaniem na weryfikację założonych we wstępie hipotez badawczych oraz określenie wkładu, jakie owe konstatacje mogą wnieść do teorii i praktyki zarządzania.

Ważnym elementem wstępu do niniejszego opracowania jest również uzasadnienie wybranej tematyki, które wynika z przyczyn naukowych i praktycznych.

Za naukowe uzasadnienie podjęcia tematu autor uważa dosyć słabą ekspozycję i eksplorację tematyki projektów europejskich w Polsce, małą liczbę publikacji i prowadzonych badań, nieproporcjonalną do skali strumienia pieniądza, jaki generują owe projekty w polskiej gospodarce. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na zjawiska opisane w rozdziale 4 i 5, które udało się zidentyfikować w procesie zarządzania projektem europejskim. Za kluczowe uwarunkowania organizacyjne w zarządzaniu projektem europejskim autor uważa uwarunkowania o charakterze strukturalnym (rozdział 4). Z kolei za najważniejsze uwarunkowania międzyorganizacyjne autor uważa występowanie współdziałania w formie organizacji wirtualnych w zarządzaniu projektem europejskim, występowanie zjawiska kooperacji wśród podmiotów i osób zaangażowanych w zarządzanie projektem (rozdział 5). W opinii autora zjawiska wirtualizacji i kooperacji istotnie determinują proces zewnętrznego zarządzania projektem europejskim.

Z kolei praktycznym uzasadnieniem podjętego tematu są wartości aplikacyjne, jakie wynikają z przeprowadzonych badań, które zawarto w podsumowaniu opracowania. Wykorzystanie tych wniosków i spostrzeżeń przez beneficjentów projektów europejskich, jak i przedsiębiorstwa specjalizujące się w zarządzaniu projektami może przyczynić się w kolejnym okresie programowania 2014-2020 do efektywniejszego zarządzania projektami i korzystniejszego wydatkowania środków pomocowych oraz podniesienia konkurencyjności polskich przedsiębiorstw i organizacji publicznych.

Intencją autora w niniejszym opracowaniu jest także zwrócenie uwagi na następujące autorskie propozycje wzbogacające tematykę projektów europejskich o:

- 1) zaproponowanie modelu procesu zarządzania projektem europejskim,
- 2) zaproponowanie definicji organizacji wirtualnej utworzonej na potrzeby zarządzania projektem europejskim,
- 3) zdefiniowanie przesłanek wykorzystywania zidentyfikowanych struktur organizacyjnych w zarządzaniu projektem europejskim,
- 4) opracowanie modelu siedmiu faz życia organizacji wirtualnej utworzonej w celu zarządzania projektem europejskim,
- 5) opracowanie typologii przedsiębiorstw funkcjonujących w organizacjach wirtualnych zarządzających projektami europejskimi,
- 6) identyfikację kooperacji oraz poziomów jej intensywności w poszczególnych fazach życia organizacji wirtualnej utworzonej w celu zarządzania projektem europejskim,

7) identyfikację przyczyn występowania kooperacji w wielopodmiotowej organizacji utworzonej w celu zarządzania projektem europejskim.

8) identyfikację etapów życia kooperacji w zarządzaniu projektem europejskim.

Wykorzystanie tych propozycji przyczyni się do efektywniejszego poznania zjawisk organizacyjnych i międzyorganizacyjnych zachodzących w projektach europejskich. Identyfikacja i charakterystyka tych zjawisk wzbogacą również teorię zarządzania, którą stosuje się w badaniach projektów, w tym projektów europejskich. Jest to o tyle istotne, iż w nowym okresie programowania 2014-2020 realizowana będzie w Polsce podobna liczba projektów, a ich efektywna realizacja powinna przyczynić się do rozwoju gospodarczego, społecznego i naukowego kraju.