Tomasz Kopczyński
Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

WSPÓŁCZESNE UWARUNKOWANIA ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI

Wstęp

Otoczenie współczesnych organizacji staje się w coraz większym stopniu złożone, dynamiczne, a nawet burzliwe. W konsekwencji procesy zachodzące wokół organizacji wyzwalają konieczność modyfikacji, usprawnień oraz reorganizacji w ich wnętrzach. W gospodarce opartej na działaniach wytwórczych największe znaczenie miały przewidywalność oraz powtarzalność, natomiast zarządzanie polegało w istotnym stopniu na standaryzacji oraz racjonalizacji procesów produkcyjnych. W gospodarce współczesnej opartej na informacji działania zostały zastąpione przez zdarzenia niepowtarzalne i wyjątkowe. Umiejętność dostrzegania sygnałów płynących z otoczenia, tego bliższego i dalszego, analizowania ich i przeciwdziałania zagrożeniom oraz wykorzystania szans, jest we współczesnym przedsiębiorstwie niezbędna. Umożliwia to przygotowanie odpowiedniej strategii działania zapewniającej przewagę konkurencyjną. Współczesne organizacje, chcąc przetrwać w skomplikowanym otoczeniu, muszą być elastyczne, wprowadzać ciągle ulepszenia i innowacje (technologiczne, produktowe, strukturalne, kulturowe itp.) oraz zmieniać się i uczyć. Opracowanie, a następnie wdrożenie w życie idei oraz udoskonaleń stanowiących reakcję na wyzwania rynkowe, wymaga od przedsiębiorstw nowego podejścia i organizacji pracy. Celem przewodnim nowych warunków funkcjonowania organizacji gospodarczych jest elastyczność, natomiast kluczem do niej staje się zarządzanie projektem[1].

---

[1] J. D. Frame, *Zarządzanie projektami w organizacjach*, WIG – PRESS, Warszawa 2001, s. 2.

Istota zarządzania projektem

Na początku warto zdefiniować dwa zasadnicze pojęcia związane z niniejszą problematyką, a mianowicie: projekt i zarządzanie projektami. Pierwsze z nich można określić jako pewne unikalne zamierzenie z określonym początkiem i końcem, przedsięwzięte przez ludzi dla spełnienia ustanowionych celów w granicach zdefiniowanych ograniczeń czasu, środków i jakości[2]. Można zatem zauważyć dwie istotne cechy przedsięwzięcia: tymczasowość, czyli występowanie wyraźnie zdefiniowanego początku i końca projektu, oraz unikalność produktu lub usługi, co oznacza ich odmienność od dotychczas stworzonych oraz dostarczonych. Kolejnym pojęciem jest zarządzanie projektami (project management), które należy rozumieć jako zastosowanie wiedzy, umiejętności, narzędzi i technologii w czynnościach projektu, aby osiągnąć lub przewyższyć potrzeby i oczekiwania zleceniodawców. Działania te niezmiennie wymagają balansowania między poszczególnymi elementami: celem, czasem, kosztem i jakością[3]. Przedstawiona definicja ukazuje dużą złożoność pojęcia zarządzania projektami, na które składają się tzw. aspekty twarde zarządzania (soft factors), takie jak: technologie, narzędzia, oraz aspekty miękkie (soft factors), do których zaliczyć można szczególne umiejętności i predyspozycje członków zespołu projektowego. Można by w tym miejscu krótko stwierdzić, iż efektywność w zarządzaniu projektami mierzona efektami osiąganymi przez zespół projektowy jest uzależniona od właściwej kompilacji wyżej przedstawionych czynników. Ponadto powodzenie projektu zależy również od wielu innych czynników, takich jak: wielkość realizowanego przedsięwzięcia, poziomu jego skomplikowania, branży, etc. Należy się z tymi argumentami zgodzić i pamiętać, iż każdy projekt charakteryzuje się określoną specyfiką, unikalnością, złożonością i przez pryzmat tych elementów trzeba nim zarządzać. W związku z tym wiele organizacji gospodarczych, zarządzając przedsięwzięciami, decyduje się na zastosowanie standardowej metodyki, oczekując większej sprawności organizacyjnej w trakcie projektu. Z drugiej jednak strony badania wskazują, że doskonałość w zarządzaniu projektami osiągają te przedsiębiorstwa, które bazują na umiejętnościach swoich pracowników oraz łączeniu kompetencji z partnerami zewnętrznymi.

---

[2] S. Baker & K. Baker, *On time/on budget*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1992, s. 56.

[3] *A guide to the project management*, The Body of Knowledge, PMBOK Guide, s. 34.

Krytyczne spojrzenie na znaczenie metodyk zarządzania projektami

Problematyka zarządzania projektami, mimo że stanowi stosunkowo nowy obszar z zakresu zarządzania, jest obecnie dość obszernie opisywana w literaturze oraz przedstawiana na różnego rodzaju kursach i szkoleniach jako sposób na szybkie poprawienie efektywności organizacji. Studiując dorobek w zakresie zarządzania projektami, można odnieść wrażenie, że skuteczność zarządzania projektami uzależniona jest w oczywisty sposób od zastosowania odpowiedniej metodyki postępowania. Oczywiście należy podkreślić, że aby osiągnąć dojrzałość i doskonałość w zarządzaniu projektami, nie można pozostawiać niczego przypadkowi ani ryzykować, że zostaną popełnione niedopuszczalne błędy. Trzeba zatem przyjąć pewien uporządkowany proces, który pozwoli pracownikom działać w sposób skoordynowany i efektywny. Z drugiej jednak strony często popełniany jest poważny błąd, polegający na bezkrytycznej wierze w to, że zastosowanie metodyki zarządzania projektami stanowi panaceum na wszystkie problemy. Samo posiadanie i stosowanie metodyki nie prowadzi jeszcze do sukcesu i doskonałości w zarządzaniu projektami. Istotna staje się potrzeba doskonalenia systemu, a przede wszystkim oparcie się na kompetencjach ludzi uczestniczących w projekcie. O porażce metodyki zarządzania projektami decydują w dużym stopniu czynniki zewnętrzne. Zmiany są trwałym elementem dzisiejszej rzeczywistości gospodarczej i wiele wskazuje na to, że trend ten będzie się utrzymywał, a nawet narastał. Metodyki zarządzania często bardzo rozbudowane i sformalizowane, aby spełniać swoją rolę, muszą się zmieniać w ślad za zmianami organizacji, do których dochodzi pod wpływem nacisków otoczenia gospodarczego. Tymczasem bardzo często standardowe metodyki zarządzania projektami pozostają często niezmienne i mało elastyczne. Wśród słabości metodyk zarządzania przede wszystkim należy wskazać nadmierny formalizm i złożoność, powodujące poważne ograniczenia skuteczności realizowanych projektów.

Firmy doskonale zarządzające projektami zdają sobie sprawę, że to ludzie stosują metodykę i dlatego najlepsze rozwiązania można wdrażać o wiele szybciej i skuteczniej, skupiając się przede wszystkim na ludziach i ich kompetencjach, a nie na narzędziach. Jest to jeden z najważniejszych, a jednocześnie najczęściej pomijanych elementów, który trzeba uwzględnić w zarządzaniu projektami[4]. Z drugiej strony ważkim aspektem umykającym

[4] H. Kerzner, *Advanced project management*, OnePress, Warszawa 2006, s. 35.

Tab. 1. Wady stosowania standardowych metodyk zarządzania projektami

1. Zbyt rozbudowane i sformalizowane procedury postępowania prowadzące do nieefektywnego wykorzystania czasu (kierujący projektem zbyt dużo czasu spędzają nad dokumentacją projektową)
2. Konieczność rozbudowania struktury organizacyjnej zespołu projektowego, w konsekwencji prowadząca do nadmiernej biurokracji przedsięwzięcia
3. Trudności w zrozumieniu konstrukcji metodyki zarządzania projektami przez uczestników projektu
4. Trudność w wykorzystaniu metodyki ze względu na określoną specyfikę projektu oraz organizację przedsiębiorstwa
5. Mała skuteczność w przypadku projektów zmiennych, turbulentnych
6. Ograniczenie postaw kreatywnych wśród pracowników

w standardowych metodykach projektu jest kwestia realizacji projektu w układach kooperacyjnych. Przedsiębiorstwa z coraz większym trudem realizują projekty, bazując wyłącznie na własnych zasobach materialnych i niematerialnych. Coraz wyższe koszty innowacji, złożoność projektów wymaga nowej organizacji projektu opartej na współpracy przedsiębiorstw (model koordynatora).

Można postawić tezę, że skuteczność zarządzania projektami zależy nie tyle od bezwzględnego przestrzegania sformalizowanych procedur metodologii zarządzania, co od szczególnych kompetencji i zaangażowania ludzi uczestniczących w projekcie oraz od otwartości na wsparcie zewnętrzne w realizacji przedsięwzięć.

Znaczenie ludzi w zarządzaniu projektami

Kierownik projektu

Skuteczne kierowanie przedsięwzięciem w obecnej rzeczywistości jest niejednokrotnie zadaniem złożonym i skomplikowanym. Wielość i różnorodność czynników mających wpływ na jego powodzenie jest bardzo duża, a ich źródła znajdują się w wielu miejscach. Począwszy od czynników czysto technicznych i organizacyjnych przy prowadzeniu projektu, a skończywszy na psychologicznych, zależnych od pozycji i postawy menedżera

projektu[5]. Zakończenie projektu z sukcesem wymaga zatem wykazania się zróżnicowanymi zdolnościami kierownika projektu. Realizując projekt, menedżer powinien zapewnić:
- właściwą wiedzę i zasoby wtedy, kiedy są potrzebne i tam, gdzie są potrzebne,
- wytworzenie produktów projektu terminowo i efektywnie.

Jednocześnie powinien on zwracać uwagę na takie elementy zarządzania projektami, jak: styl zarządzania, strukturę organizacyjną oraz podejście do rozwiązywania problemów. Współcześnie wymagania stawiane menedżerom projektu powinny być wysokie, mając na uwadze dobro całego przedsięwzięcia. Przykładowo PMI (Project Management Institute) formułuje wymagania względem menedżerów projektów, które obejmują wiedzę i umiejętności w następujących dziedzinach: zarządzanie integracją działań, zarządzanie zakresem prac, zarządzanie czasem, zarządzanie kosztami, zarządzanie jakością, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie komunikacją, zarządzanie ryzykiem, zarządzanie zakupami. Ponieważ projekt powinien przyczyniać się do realizacji strategii organizacji, menedżer projektu powinien znać i rozumieć:
- proces planowania strategicznego,
- cele, priorytety i strategie organizacji,
- kryteria wyboru projektów do realizacji,
- relacje swojego projektu z innymi projektami,
- zasoby organizacji i kryteria ich przydzielenia do projektów[6].

Bardzo ważnym zasobem w zarządzaniu projektami są pracownicy i ich potencjał. Menedżer projektu powinien zatem mieć świadomość funkcji lidera, który tworząc zespół specjalistów, powinien zapewnić im rozwój zawodowy i osobowościowy w warunkach zaoferowanych przez pracodawcę. Biorąc pod uwagę fakt, że menedżer projektu często zarządza grupą osób posiadających większe uzdolnienia w wielu zakresach niż on sam, musi on podjąć trudną decyzję dotyczącą sposobu kierowania, które powinno stanowić usługę kierownicza względem podwładnych. Takie podejście jest skuteczne, biorąc pod uwagę jakość wykonania prac specjalistycznych, jak

---

[5] S. Spałek, *Omówienie podstawowych czynników wpływających na niepowodzenie przedsięwzięcia*, III Konferencja Project Management, Profesjonalizm, Stowarzyszenie Project Management Polska, Jelenia Góra, październik 2000, s. 197.

[6] W. Kosieradzki, *Korzyści z metodyki project management w administracji publicznej*, III Konferencja Project Management, Profesjonalizm, Stowarzyszenie Project Management Polska, Jelenia Góra, październik 2000, s. 123.

i wzmocnienie poczucia własnej wartości pracowników[7]. Można współcześnie mówić o zmianach przywództwa z tradycyjnego, bazującego na stylu „poleceń i kontroli", w nowe – bardziej elastyczne, wymagające z jednej strony zdolności do przewidywania, a z drugiej odwagi w delegowaniu uprawnień i motywowaniu pracowników.

Zespół projektowy

Podstawowym zadaniem „architektów" zespołów projektowych (sponsor projektu, kierownik projektu) powinno być dbanie o wzmacnianie wydajności zespołu, przy jednoczesnym zwracaniu uwagi na niebezpieczeństwo tarć organizacyjnych w przedsiębiorstwie. Powodzenie budowy zespołu projektowego zależy więc m.in. od właściwego połączenia wiedzy, doświadczeń i cech osobistych, jak i postawy wobec ludzi i żądań.

Powołanie zespołu projektowego wiąże się jednak z pewnymi zagrożeniami, które są ignorowane lub niedostrzegane przez decydentów w zarządzaniu projektami. Powodzenie projektu jest w dużym stopniu zależne od zaangażowania oraz motywacji członków zespołu. Istnieje jednak możliwość, iż motywacja członków zespołu spadnie lub zupełnie wygaśnie jeszcze zanim zespół przejdzie do etapu realizacji. Może być to wynikiem uświadomienia sobie przez pracowników konsekwencji (zagrożeń) wynikających z uczestnictwa w projekcie oraz osiągnięcia celów stawianych przed zespołem projektowym. Menedżer powinien zatem znaleźć odpowiedź na pewne pytania, aby określić, czy istnieje ryzyko wypalenia się motywacji członków zespołu w momencie uświadomienia sobie konsekwencji uczestnictwa w zespole projektowym. Istotne są następujące zagadnienia:

- Czy istnieje w przedsiębiorstwie zjawisko dwuwładzy?
- Czy projekt dotyczący modernizacji nie wywoła redukcji miejsc pracy, na których pracują znajomi, członkowie rodzin, dotychczasowi współpracownicy ze struktury funkcyjnej?
- Czy uwzględniono cele prywatne pracowników po dopracowaniu celów nadrzędnych projektu? Czy pracownicy powołani do projektu, często niemogący przez dłuższy czas zajmować się w pełnym zakresie dotychczasowymi obowiązkami, mają pewność, że będą mieli gdzie wrócić po zakończeniu projektu? Czy to zależy od sukcesu projektu? A może w momencie osiągnięcia sukcesu nie będą już potrzebni?

[7] E. Kowalska, *Zespół profesjonalistów w projekcie*, III Konferencja Project Management. Profesjonalizm, Stowarzyszenie Project Management Polska, Jelenia Góra, październik 2000, s. 126.

- Czy jasno określono system nagradzania pracowników?
- Czy wszystkim członkom zespołu będzie zależało, aby skończyć jak najszybciej projekt? Może eliminują w ten sposób własne miejsca pracy? Może lepiej przedłużać projekt i mieć więcej czasu na szukanie innych możliwości?

Odpowiedzi na te pytania we wstępnym etapie formowania zespołu, a w konsekwencji podjęcie ewentualnych działań prewencyjnych, pozwalają uniknąć późniejszych trudności w zarządzaniu projektem.

Innym ważnym aspektem, który powinien zostać uwzględniony na etapie budowy zespołu projektowego, jest uwzględnienie rozbieżności interesów osób partycypujących w projekcie. Można nawet odnieść wrażenie, że z perspektywy różnych grup cele projektu mogą wyglądać tak jakby dotyczyły zupełnie różnych przedsięwzięć.

Tab. 2. Różne punkty widzenia z perspektywy partycypujących w projekcie

Zarząd	Kierownik projektu	Członek zespołu
Podnieść rentowność firmy poprzez zwiększenie wydajności, zmniejszenie wadliwości produktów, obniżenie kosztów stałych	Zrealizować zadanie w czasie, harmonogramie i zapewnić wymaganą jakość	Zapewnić (utrzymać sobie i najbliższym pewną przyszłość/nie spowodować destabilizacji)
Utrzymać lub wzmocnić pozycję firmy	Uzyskać wynagrodzenie i pozytywną ocenę za realizację	Wykazać się umiejętnością realizacji zadania i skutecznością, nie zawieść przełożonych
Udoskonalić produkt, usługę, wdrożyć nowe kanały dystrybucji	Podnieść swoją atrakcyjność jako PM na rynku pracy	Zdobyć nowe doświadczenie, by być atrakcyjnym na rynku pracy
Zdobyć nowy obszar rynku (dywersyfikacja, zmiana strategii, nowa grupa docelowa)	Zdobyć doświadczenie na poczet przyszłych projektów (technologia, know-how)	Utrzymać stanowisko pracy w obliczu dużej fluktuacji kadr i coraz częstszych redukcji
Zmienić lub wzmocnić wizerunek firmy		Uzyskać profit finansowy z osiągnięcia celu przedsięwzięcia
Zdobyć nowy obszar rynku (dywersyfikacja, zmiana strategii, nowa grupa docelowa)		

Źródło: P. Banasiewicz, *Wewnątrz firmowe projekty informatyczne*, s. 45–46.

Uwzględniając powyższe rozważania można zatem stwierdzić, że dla powodzenia przedsięwzięcia istotne jest, aby już na etapie kształtowania zespołu wziąć pod uwagę skutki, jakie wiążą się z realizacją projektu. Angażowanie do zespołu projektowego osób, na których przyszłość wpłynie projekt, wymaga szczególnie ostrożnego podejścia. Gdy sytuacja taka powoduje niepewność i groźbę destabilizacji, należy gruntownie rozważyć konsekwencje[8].

Komunikacja między członkami zespołu projektowego

Skuteczna komunikacja jest warunkiem sine qua non powodzenia projektu, a efektywne jej przekazywanie odpowiednim osobom jest kluczem do końcowego sukcesu. Źle funkcjonujący obieg informacji staje się często „początkiem końca" projektu. Można wskazać dwa istotne zagrożenia dotyczące obiegu informacji, mające znaczenie dla realizowanego projektu: arterioskleroza kanałów komunikacyjnych objawiająca się przeciążeniem kanałów informacyjnych, co spowalnia przepływ informacji oraz ich zniekształcanie[9]. Brak zorganizowanej w określonym czasie komunikacji formalnej stwarza warunki do rozwoju i rozprzestrzeniania się nieprawdziwych i zniekształconych informacji. W konsekwencji tych zjawisk projekt może ponieść fiasko wskutek oporu i nieporozumień pracowników, dlatego niezbędne staje się jego ograniczenie.

Dbałość o efektywny przepływ informacji powinna stanowić zatem jeden z priorytetów w zarządzaniu projektami. Można więc zgodzić się z J. Stankiewicz, która stwierdza: „Pracownik buduje obraz swojej sytuacji na podstawie informacji docierających z różnych źródeł i poprzez różne formy. Ważne jest zatem, by menedżerowie umieli tworzyć i komunikować różne informacje, które warunkują angażowanie się pracowników na rzecz przedsiębiorstwa"[10]. Kierownicy projektów mają więc duże możliwości kształtowania „przyjaznego środowiska projektowego", głównie poprzez odpowiednią komunikację z pracownikami i tworzenie w zespole odpowiedniego klimatu. Wewnętrzna polityka informacyjna powinna łączyć tutaj czynniki rzeczowe i emocjonalne oraz uwzględniać aspekty psychologiczne zachowań pracowników.

---

[8] P. Banasiewicz, *Wewnątrzfirmowe projekty informatyczne – problem wygasania motywacji zespołu*, IV Konferencja Project Management, zarządzanie przez projekty, Warszawa, kwiecień 2001, s. 45–46.

[9] J. D. Frame, *Zarządzanie projektami*, s. 81.

[10] J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Wyd. Astrum, Wrocław 1999, s. 16.

Kierownicy projektu powinni dążyć do przeciwdziałania niekorzystnym zjawiskom komunikacyjnym poprzez:
- ustalenie reguł przepływu informacji;
- wczesne uświadomienie osobom partycypującym w projekcie wartości informacji i znaczenia właściwego obiegu informacji;
- staranną dystrybucję informacji, która zapobiega powstawaniu szumów informacyjnych;
- nagradzanie nowych pomysłów jako znaczącego wkładu do rozwoju projektu.

Sprawność komunikacji pomiędzy wszystkimi uczestnikami/udziałowcami procesu realizacji zadania projektowego jest decydująca dla powodzenia projektu.

Partnerstwo w zarządzaniu projektami

Współczesna rzeczywistość gospodarcza zmusza przedsiębiorstwa do podejmowania działań często wykraczających poza kompetencje przedsiębiorstwa. W wyniku tych procesów coraz więcej przedsiębiorstw decyduje się więc na budowanie partnerstwa w zarządzaniu projektami. W nowym modelu, tzw. koordynatora, istotną rolę odgrywa tendencja do dekoncentracji oraz konieczność skoncentrowania się na dziedzinach, w których poszczególne organizacje posiadają kluczowe umiejętności.

Model koordynatora oznacza zatem taką konfigurację projektu, w której w miejsce integracji oraz kontroli wszystkich aktywności projektowych pojawia się sieć partnerskich porozumień. Kluczowe przedsiębiorstwo realizujące projekt (właściciel projektu) tworzy nową jakość poprzez łączenie aktywności i kluczowych kompetencji swoich oraz innych. Dobrym partnerem jest więc przedsiębiorstwo, które stara się być konkurencyjne w swojej dziedzinie, a jednocześnie wciąż rozwija swoje kompetencje, technologie i swoją obecność w zakresie części składowej wymaganej przez interesariuszy projektu[11].

Głównymi przyczynami realizowania projektów w układzie partnerskim są przede wszystkim:
1. Wielkość i złożoność projektu – zakres oraz poziom skomplikowania projektów przekracza możliwości pojedynczego przedsiębiorstwa. Zmusza to organizacje gospodarcze do tworzenia interdyscyplinarnych

[11] B. Garrette. P. Dussauge, *Strategie aliansów na rynku*, Poltext, Warszawa 1996, s. 138.

zespołów miedzy przedsiębiorstwami. W konsekwencji zmianie ulega sytuacja przedsiębiorstwa prowadzącego projekt. Partnerzy dysponują odpowiednią wiedzą i doświadczeniem w zakresie kierowania określonym obszarem działalności. Poprawieniu ulega działalność operacyjna w obszarach takich, jak: wyższa jakość, wzrost produktywności, krótsze cykle czasowe – dzięki specjalizacji firm zewnętrznych, ich wiedzy i doświadczeniu, pewne procesy i zadania są często wykonywane szybciej. Dzięki temu przedsiębiorstwa mają szansę osiągnąć cele projektowe wykorzystując efekt synergii, który wynika z doskonałości procesów realizowanych przez kooperantów.

2. Finansowanie projektów – wiele dużych projektów, przede wszystkim przedsięwzięcia budowlane, realizowane „pod klucz" (turn-key contract), musi być w całości lub w części finansowanych przez wykonawcę i jego bank. Pojedyncze przedsiębiorstwo nie jest w stanie zgromadzić niezbędnych poręczeń i gwarancji.
3. Ryzyko projektu – realizacja projektu jest związana z podwyższonym ryzykiem. W układzie partnerskim następuje zmniejszenie poziomu ryzyka zarządzania poprzez współdzielenie ryzyka z kooperantem.
4. Wymagania zleceniodawcy – w niektórych sytuacjach zleceniodawca może postawić określone warunki dotyczące uczestników projektu, np.
   - zagraniczny zleceniodawca narzuca włączenie do projektu uczestnika ze swojego kraju,
   - kraje finansujące międzynarodowe projekty oczekują, że przez włączanie do projektu przedsiębiorstw ze swojego kraju zagwarantowane zostaną ich przychody proporcjonalnie do wydatków ponoszonych przez rząd danego kraju[12].

Zasady organizacji i zarządzania przy realizacji projektu w ramach współpracy przedsiębiorstw są bardzo podobne do zarządzania projektem przez pojedynczą firmę. Także projekty kooperacyjne muszą być realizowane z zachowaniem zasad ekonomicznej efektywności, a zachowania takie są wymuszone m.in. cenową konkurencją na rynku.

W układzie kooperacyjnym w zarządzaniu projektami tradycyjna struktura organizacyjna ustępuje miejsca organizacji o charakterze sieci, którą tworzą jednostki powiązane za pomocą różnorodnych transakcji i kontraktów. Rozwinięciem tej myśli jest teoria kontraktualna reprezentowana przez amerykańskich ekonomistów A. Alchiana i H. Demsetza, w której firma traktowana jest jako „splot kontraktów", które zawiera organizator, aby

[12] M. Pawlak, *Zarządzanie projektami*, PWN, Warszawa 2006, s. 198.

uzyskać kontrolę nad różnymi zasobami niezbędnymi do realizacji przedsięwzięcia. W tym układzie firma to szczególne urządzenie ekonomiczne, które można wytłumaczyć jako wiązkę kontraktów (nexus of contracts)[13]. Przedsiębiorca staje się głównym organizatorem firmy i to on zawiera w ten sposób szczególne, niepowtarzalne połączenie różnych czynników produkcji (zasobów) w jedną całość. Organizator-kontraktor tworzy sieć powiązań, ale, co szczególnie ważne, wyróżnia się wiedzą o czynnikach, które trzeba pozyskać, i wie jak zapewnić ich koordynację[14]. Widać w tym podejściu szczególne nawiązania do istoty organizacji sieciowej, w której tworzy się sieć porozumień przedsiębiorstw skoncentrowanych na kluczowych umiejętnościach.

Jednostki gospodarcze zorganizowane w ten sposób stanowią obszar bardzo rozległy i istnieją problemy ze stworzeniem ich typologii, co wynika z płynności form i nieciągłości zawartej w samym pojęciu. Można jednak wskazać pewne charakterystyczne dla tego układu strukturalnego cechy. Organizacja taka stanowi bowiem przejście od podejścia mechanistycznego do organicznego, a ponadto jest zakwestionowaniem hierarchii jako uprzywilejowanego sposobu regulowania zdarzeń, specjalizacji zadań jako podstawy podziału odpowiedzialności oraz pojęć centralizacja oraz decentralizacja jako podstawy projektowania organizacji. Kluczowymi elementami układu sieciowego stają się natomiast stosunki nawiązywane pomiędzy częściami składowymi organizacji. W organizacji sieciowej ważne są strategia, komunikacja oraz organizowanie[15]. Ważne staje się zatem systemowe podejście w celu osiągnięcia niezbędnej harmonii i spójności wszystkich elementów, a przez to wysokiej sprawności ogólnej systemu.

Podsumowanie

Współczesna złożoność oraz zmienność projektów wymaga coraz większej wiedzy oraz umiejętności. Wiara w to, że zastosowanie uznanej, standardowej metodyki zarządzania projektami rozwiąże większość problemów projektowych i wpłynie pozytywnie na efektywność przedsięwzięcia jest niebezpieczna dla przedsiębiorstwa. Współcześnie powodzenie projektu

---

[13] P. Milgrom, J. Roberts, *Economics organization and management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1992, s. 20.

[14] T. Gruszecki, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002, s. 216.

[15] Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, Struktury, Decyzje, Tożsamość*, PWE, Warszawa 1995, s. 390–392.

w dużym stopniu uzależnione jest od kompetencji ludzi biorących w nim udział, na które składają się ich wiedza i umiejętności. Z drugiej strony zaangażowanie coraz większych kompetencji i bardziej złożonych zasobów sprawia, że realizowanie projektów biznesowych z wykorzystaniem wyłącznie własnych zasobów staje się trudne, a czasami nawet niemożliwe. Koniecznością staje się zatem włączanie do zespołów realizujących projekty biznesowe partnerów zewnętrznych, kształtując w ten sposób różnorodne, tymczasowe układy sieciowe, kumulujące szczególny potencjał na zasadzie efektu synergii.