

Anna KACZOROWSKA  
Uniwersytet Łódzki  
Wydział Zarządzania  
annak@wzmail.uni.lodz.pl

## **ORGANIZACJE PROJEKTOWE OPARTE NA RELACJACH KAPITAŁOWYCH I KONTRAKTOWYCH – WADY, ZALETY, REKOMENDACJE**

**Streszczenie.** Celem artykułu jest przedstawienie zarówno treści teoretycznych, jak i propozycji rozwiązań dostrzeżonych problemów praktycznych w zakresie organizacji projektowej. Źródła problemów postrzegane są przede wszystkim w konieczności integracji trwałej struktury organizacji realizującej projekt i czasowej struktury projektu oraz potrzebie uwzględnienia jednoczesnej realizacji wielu projektów. Zamieszczone są rekomendacje zastosowania modelowych struktur w realizacji projektów opartych na relacjach kapitałowych, kontraktowych i innych, w zależności od zalet i wad konkretnej organizacji projektu.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie projektami, organizacja projektowa, modelowe projektowe struktury organizacyjne, relacje kapitałowe, relacje kontraktowe, spółka-córka projektowa, zewnętrzna organizacja projektu, konsorcjalna organizacja projektu, projektowa organizacja sieciowa

## **PROJECT ORGANIZATIONS BASED ON CAPITAL AND CONTRACT RELATIONSHIPS – DISADVANTAGES, ADVANTAGES, RECOMMENDATIONS**

**Abstract.** The aim of the article is to present both the theoretical content and the propositions of solutions to the identified practical problems in the project organization. Sources of problems are noticed mainly in the necessity of integration of a permanent structure of the organization implementing the project and the temporal structure of the project and the need of taking into consideration the simultaneous execution of many projects. Recommendations for the use of model structures in the implementation of projects based on capital, contract and other relationships, depending on the pros and cons of a specific project organization are provided.

**Keywords:** project management, project organization, model project organizational structures, capital relationships, contractual relationships, project company, external project execution, consortium, network project organization

## 1. Wprowadzenie

Organizacja projektowa, nazywana również projektową strukturą organizacyjną, to zbiór różnorodnych uczestników projektu (uczestnicy indywidualni i zespołowi oraz organizacje) i łączących ich relacji współdziałania umożliwiających skuteczną i efektywną realizację projektu<sup>1</sup>.

Organizacja projektowa jest krytycznym obszarem problemowym zarządzania projektami. Zmierza do znalezienia odpowiedzi na pytanie - *W jaki sposób można uzyskać rozwiązanie dylematów funkcjonalnych, instytucjonalnych i personalnych zarządzania projektami?*

Podstawowym problemem organizacyjnym zarządzania projektami jest stworzenie rozwiązań stanowiących najlepsze połączenie dwóch struktur: statycznej - trwałej struktury organizacji realizującej projekt i dynamicznej - czasowej struktury projektu.

Integracja organizacyjna wymienionych struktur może<sup>2</sup>:

- być pełna – wówczas instancje i uczestnicy projektu są tożsami z instancjami i pracownikami organizacji macierzystej,
- być częściowa – gdy tylko część instancji i uczestników projektu jest tożsama z instancjami i pracownikami organizacji uruchamiającej projekt,
- nie występować w ogóle – gdy czasowa struktura projektu nie jest powiązana organizacyjnie z trwałą strukturą instytucji; mówi się wówczas o autonomii organizacji projektowej.

Próby rozwiązania problemów organizacji projektowej doprowadziły do powstania modelowych projektowych struktur organizacyjnych, wśród których specjaliści<sup>3, 4, 5</sup> najczęściej wyróżniają:

- organizację projektu w strukturze liniowej,
- organizację projektu w strukturze liniowo-sztabowej,
- projektową organizację macierzową,
- „czystą” organizację projektową,

---

<sup>1</sup> Trocki M.: Organizacja projektowa. Podstawy. Modele. Rozwiązania. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 103-105.

<sup>2</sup> Trocki M. (red.): Nowoczesne zarządzanie projektami. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 336.

<sup>3</sup> Cable P.D., Adams J.R.: Organizing for Project Management, [in:] Principles of Project Management, Project Management Institute, Four Campus Boulevard 1997.

<sup>4</sup> Larson E.: Project Management Structures, [in:] The Wiley Guide to Managing Projects, John Wiley and Sons, Hoboken 2004, pp. 48-66.

<sup>5</sup> Trocki M.: Organizacja projektowa. Bizarre, Warszawa 2009.

- spółkę-córkę projektową,
- zewnętrzną organizację projektu,
- konsorcjalną organizację projektu,
- projektową organizację sieciową.

Wielość modelowych rozwiązań organizacji projektu wynika z różnorodności wśród uczestników projektu i łączących ich relacji. Uczestnicy projektu mogą być związani lub niezwiązani z organizacją macierzystą, wykonywać zadania projektowe bez lub ze zmianą warunków zatrudnienia. Mogą być pozyskiwani do projektu w wyniku rekrutacji wewnętrznej lub zewnętrznej. Mogą również odgrywać inne role w różnych obszarach środowiska projektowego czy to w organizacji macierzystej, czy też w projekcie.

Uczestnikami projektu mogą być zarówno pracownicy organizacji macierzystej, pracownicy zespołu projektowego, jak i interesariusze zewnętrzni (sponsorzy, zleceniodawcy, przyszli użytkownicy jego rezultatów, dostawcy, wykonawcy i podwykonawcy), którzy mogą uczestniczyć zarówno w instancjach kierujących projektem, jak i w jego wykonawstwie.

Relacje łączące uczestników projektu mogą być typu<sup>6</sup>:

- organizacyjnego – opierają się na podporządkowaniu organizacyjnym wynikającym z podziału zadań obowiązującego w organizacji macierzystej i wykorzystują do realizacji zadań projektu oddziaływanie organizacyjne; jest to najczęściej występujący rodzaj relacji w przypadku pełnej i częściowej integracji struktury statycznej i dynamicznej;
- kapitałowego – opierają się na podporządkowaniu kapitałowym i wykorzystują do realizacji zadań projektu oddziaływanie właścicielskie; występują w warunkach autonomii organizacji projektowej;
- kontraktowego – opierają się na podporządkowaniu kontraktowym i wykorzystują do realizacji zadań projektu oddziaływanie kontraktowe; występują przy znacznej autonomii realizacji projektu.

Modelowe projektowe struktury organizacyjne oparte na relacjach organizacyjnych (organizacja projektu w strukturze liniowej, organizacja projektu w strukturze liniowo-sztabowej, projektowa organizacja macierzowa, „czysta” organizacja projektowa) są bardzo dokładnie scharakteryzowane w źródłach literaturowych<sup>7, 8, 9, 10, 11</sup> i dlatego przedmiotem zainteresowania tego artykułu są rozwiązania organizacyjne uwzględniające relacje kapitałowe (organizacja projektowa w postaci spółki-córki projektowej) i kontraktowe (zewnętrzna i konsorcjalna organizacja projektu, projektowa organizacja sieciowa).

<sup>6</sup> Trocki M.: Kształtowanie struktur działalności gospodarczej. „Organizacja i Kierowanie”, nr 4, 2000.

<sup>7</sup> Davidson Frame J.: Zarządzanie projektami w organizacjach. WIG-Press, Warszawa 2001, s. 49-96.

<sup>8</sup> Prussak W., Wyrwicka M.: Zarządzanie projektami. Zachodnie Centrum Organizacji, Poznań 1997, s. 48-61.

<sup>9</sup> Larson E.: Project Management Structures, [in:] The Wiley Guide to Managing Projects, John Wiley and Sons, Hoboken 2004.

<sup>10</sup> Trocki M. (red.): Nowoczesne zarządzanie projektami. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 331-372.

<sup>11</sup> Trocki M.: Organizacja projektowa. Podstawy. Modele. Rozwiązania. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 103-145.

## 2. Wady i zalety oraz rekomendacje modelowych projektowych struktur organizacyjnych opartych na relacjach kapitałowych i kontraktowych

### 2.1. Kryteria opracowania zestawu wad i zalet oraz rekomendacji

Modelowe rozwiązania organizacji projektowej, zawarte w literaturze przedmiotu, metodykach zarządzania projektami<sup>12</sup> i zbiorach najlepszych praktyk różnią się między sobą chociażby pod następującymi względami:

1. nadzorem realizacji projektu przez naczelne kierownictwo organizacji macierzystej i jego zaangażowaniem w koordynację realizacji projektu,
2. „przejrzystością podziału uprawnień i odpowiedzialności pomiędzy uczestnikami projektu”<sup>13</sup>,
3. możliwością dostosowywania projektu do zmiennych uwarunkowań realizacji i wymagań klienta,
4. jakością zarówno współpracy kierownictwa projektu z jednostkami liniowymi organizacji macierzystej, jak i współdziałania zespołu projektowego<sup>14, 15</sup>,
5. koniecznością zaangażowania wykonawcy zewnętrznego projektu z powodu braku zdolności wykonawczych ze strony organizacji macierzystej,
6. możliwością wewnętrznego transferu know-how<sup>16</sup>.

Chcąc wychwycić wady i wskazać zalety oraz przygotować rekomendacje wybranych modelowych projektowych struktur organizacyjnych określono zestaw kryteriów uwzględniających cechy projektów i organizacji macierzystej i przeanalizowano wdrożenie lub nie odpowiedniego zestawu procesów wykonawczych, zarządczych czy też wspierających<sup>17</sup>.

Z punktu widzenia rozwiązań organizacji projektowej za najważniejsze cechy projektów uznano: złożoność, wielkość, innowacyjność i ryzyko dla organizacji macierzystej związane z realizacją projektów.

Wśród cech organizacji macierzystej, istotnych ze względu na przyszłe rozwiązania organizacji projektowej i najczęściej wskazywanych przez profesjonalistów zarządzania projektami<sup>18, 19</sup>, wyróżniono: znaczenie projektu dla organizacji, częstotliwość realizacji projektów, liczbę jednocześnie realizowanych projektów, występowanie lub nie środowiska

<sup>12</sup> Trocki M. (red.): *Metodyki zarządzania projektami*. Bizarre, Warszawa 2011.

<sup>13</sup> Trocki M.: *Organizacja projektowa*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 244.

<sup>14</sup> Król H., Ludwicyński A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017.

<sup>15</sup> Pawlak Z.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*. Poltext, Warszawa 2011.

<sup>16</sup> Wyrozębski P.: *Zarządzanie wiedzą projektową*. Difin, Warszawa 2014.

<sup>17</sup> Trocki M. (red.): *Nowoczesne zarządzanie projektami*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 66-77.

<sup>18</sup> Cable P.D., Adams J.R.: *Organizing for Project Management, [in:] Principles of Project Management*, Project Management Institute, Four Campus Boulevard 1996, p. 25.

<sup>19</sup> Trocki M. (red.): *Nowoczesne zarządzanie projektami*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 332-333.

wieloprojektowej realizacji projektów, zakres projektu w stosunku do zadań organizacji, zgodność kompetencji wymaganych w projekcie i posiadanych przez organizację.

Dla każdego z wyróżnionych kryteriów przyjęto trzystopniową skalę natężenia występowania danej cechy (Tabela 1).

Tabela 1

Kryteria sporządzenia zestawów wad i zalet oraz rekomendacji  
analizowanych modeli organizacji projektowych

KRYTERIUM	NATEŻENIE CECHY		
	1	2	3
Złożoność	Mała	Średnia	Duża i bardzo duża
Wielkość	Małe	Średnie	Duże i bardzo duże
Innowacyjność	Niewielka	Średnia	Wysoka i bardzo wysoka
Ryzyko	Małe	Średnie	Wysokie
Znaczenie projektu	Małe	Średnie	Duże i bardzo duże
Częstotliwość realizacji projektów	Sporadycznie	Regularnie	Ciągle
Liczba jednocześnie realizowanych projektów	Jeden	Kilka	Kilkanaście i więcej
Środowisko wieloprojektowe	Brak (pojedyncze projekty)	Programy	Portfele
Zakres projektu	Wycinkowy	Częściowy	Kompleksowy
Zgodność kompetencji wymaganych w projekcie i posiadanych przez organizację	Pełna	Częściowa	Żadna

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Trocki M.: Organizacja projektowa. Bizarre, Warszawa 2009], [Trocki M. (red.): Nowoczesne zarządzanie projektami. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012], [Trocki M.: Organizacja projektowa. Podstawy. Modele. Rozwiązania. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014], [Jasińska K.: Sukces organizacji projektowej czy sukces projektu – identyfikacja kluczowych czynników sukcesu. „Journal of Management and Finance”, Vol. 14, No. 1, 2016], [Kacała J.: Struktury w zarządzaniu projektami, [w:] Skalik J. (red.): Zarządzanie projektami. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 73-88], [Bartusik K., Sołtysik M.: Przegląd form organizacyjnych współdziałania firm w realizacji projektów. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, seria: Zarządzanie z. 915, Kraków 2013].

Częstotliwość realizacji projektów ma istotne znaczenie dla konstrukcji organizacji projektowej, ponieważ wysoka powtarzalność zadań projektowych uzasadnia zastosowanie bardziej złożonych i kosztownych rozwiązań organizacyjnych, których elementy mogą być wielokrotnie wykorzystywane, jak chociażby biura projektów.

Specyficznym problemem organizacji projektowej jest konieczność uwzględnienia jednoczesnej realizacji wielu projektów, powiązanych ze sobą przyczynowo-skutkowo jako programy i zasobowo jako portfel projektów i dlatego za bardzo ważne kryterium uznano

liczbę jednocześnie realizowanych projektów i środowisko wieloprojektowe realizacji projektów<sup>20</sup>.

Obsada poszczególnych ról i stanowisk w projekcie zmienia się w zależności od rodzaju przedsięwzięcia i przyjętej do jego realizacji organizacji projektowej i dlatego specyfikując wady i zalety oraz przygotowując rekomendacje zwrócono uwagę na implementację następujących procesów: projektowanie i wykonawstwo rezultatu projektu, wykonawstwo czynności kierowniczych, podwykonawstwo, zlecenie i nadzór projektu, kierowanie projektem, doradztwo projektu, użytkowanie i obsługę rezultatów projektu, wsparcie organizacyjno-techniczne.

## 2.2. Spółka-córka projektowa

W sytuacji, w której istnieje niebezpieczeństwo zakłócenia bieżącej działalności organizacji na skutek podjęcia pojedynczego, ale zbyt skomplikowanego (o wysokich i zróżnicowanych wymaganiach kompetencyjnych) i zbyt ryzykownego projektu lub wtedy, gdy cele projektu kolidują z celami organizacji macierzystej, do realizacji projektu powoływana jest spółka celowa nazywana spółką-córką projektową (ang. *project company*, *project corporation*). Organizacja macierzysta odgrywa wobec tej spółki rolę spółki dominującej i jest nazywana spółką-matką.

W organizacji projektowej w formie spółki-córki projektowej, w zarządzaniu projektem wykorzystuje się podporządkowanie i oddziaływanie kapitałowe. Naczelne kierownictwo organizacji macierzystej jest założycielem spółki-córki oraz inicjatorem i zlecniodawcą projektu. Organizacja macierzysta kontroluje wykonawstwo projektu za pomocą instrumentów nadzoru właścicielskiego, tj. poprzez udział w radzie nadzorczej. Spółka-córka ponosi pełną odpowiedzialność (również finansową) za realizację przedsięwzięcia.

„Kierownictwo spółki-córki jest tożsame z kierownictwem projektu ...”<sup>21</sup>, a pracownicy spółki są członkami zespołu projektowego. Ma miejsce, przede wszystkim zewnętrzna, rekrutacja kierownictwa spółki i jej pracowników. Zarówno kierownictwo, jak i pracownicy spółki-córki projektowej są wykonawcami projektu, działającymi zgodnie z podziałem pracy przyjętym w spółce. Doradztwo i wsparcie projektu są zapewniane przez odpowiednie służby spółki projektowej.

Spółka-córka projektowa jest zazwyczaj rozwiązywana po zakończeniu projektu.

Wady i zalety oraz rekomendacje organizacji projektowej w postaci spółki-córki projektowej przedstawiono w Tabeli 2.

---

<sup>20</sup> Kaczorowska A.: Ocena pojedynczych projektów oraz realizowanych w środowisku wieloprojektowym, [w:] Knosala R. (red.): Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji. Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2016, s. 813-827.

<sup>21</sup> Trocki M.: Organizacja projektowa. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 147.

Tabela 2

## Wady i zalety oraz rekomendacje spółki-córki projektowej

<b>WADY</b>
1) brak wcześniejszych doświadczeń z realizacji projektu 2) wyższe koszty realizacji projektu 3) osłabienie bieżącej kontroli projektu 4) potencjalne konflikty udziałowców spółki-córki 5) konieczność utworzenia i utrzymania własnych służb wsparcia przez spółkę-córkę i powiązane z tym ograniczone możliwości wsparcia finansowego, merytorycznego i organizacyjnego ze strony organizacji macierzystej 6) brak stabilności zawodowej pracowników wynikający z niepewności, co do zatrudnienia po zakończeniu projektu 7) brak wymiany wiedzy i doświadczeń z pracownikami organizacji macierzystej
<b>ZALETY</b>
1) całkowite oddzielenie działalności projektowej od bieżącej działalności organizacji macierzystej, wynikające z formy organizacyjno-prawnej spółki-córki (spółka z ograniczoną odpowiedzialnością), chroniące organizację macierzystą przed przeniesieniem na nią ryzyka projektu 2) pełna identyfikacja pracowników spółki z celami projektu 3) możliwość szerokiej kontroli właścicielskiej nad realizacją projektu i wpływania na strategiczne decyzje w spółce-córce 4) ograniczenie nadzoru nad projektem do ogólnego nadzoru właścicielskiego 5) ograniczenie odpowiedzialności ponoszonej przez zarząd spółki-matki 6) możliwość pozyskania partnerów strategicznych i/lub finansowych, poprzez odsprzedaż udziałów w spółce projektowej 7) pełna integracja kierownictwa spółki-córki projektowej i kierownictwa projektu 8) jednoznaczne przyporządkowanie pracowników do projektu (pracownicy spółki są członkami zespołu projektowego) 9) profesjonalne wykonawstwo projektu
<b>REKOMENDACJE</b>
1) dla dużych i bardzo dużych, złożonych i kosztownych projektów, realizowanych w długim, liczącym w latach, okresie, 2) dla projektów związanych z dużym ryzykiem finansowym i finansowanych przez wielu inwestorów <sup>22</sup> 3) dla projektów, których włączenie w struktury organizacji mogłoby spowodować dla niej zbyt duże ryzyko merytoryczne, finansowe, organizacyjne i wizerunkowe (zakres takich projektów odbiega wyraźnie od kompetencji organizacji)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Trocki M. (red.): Nowoczesne zarządzanie projektami. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012], [Trocki M.: Organizacja projektowa. Podstawy. Modele. Rozwiązania. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014], [Nogalski B., Walentynowicz P. (red.): Zarządzanie w grupach kapitałowych. Aspekty organizacyjne, finansowe, właścicielskie i personalne. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu im. E. Kwiatkowskiego w Gdyni, Gdynia 2004].

W przypadku, gdy sytuacja projektowa dotyczy jednoczesnej realizacji zespołu projektów (programów lub portfela), modelowe rozwiązanie spółki-córki projektowej ulega modyfikacji do postaci holdingu projektowego (*project holding*)<sup>23</sup>. Polega on na utworzeniu przez organizację macierzystą spółki zależnej, tzw. spółki holdingowej, której zadaniem jest pełnienie roli spółki-matki dla podporządkowanych jej spółek projektowych powołanych do realizacji poszczególnych projektów<sup>24</sup>. Rzadko, ale bywa stosowane rozwiązanie, w którym

<sup>22</sup> Yescombe E.R.: Project finance. Wybrane elementy finansowania strukturalnego. Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007.

<sup>23</sup> Nogalski B., Walentynowicz P. (red.): Zarządzanie w grupach kapitałowych. Aspekty organizacyjne, finansowe, właścicielskie i personalne. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu im. E. Kwiatkowskiego w Gdyni, Gdynia 2004, s. 169-183.

<sup>24</sup> Po zakończeniu projektów spółki projektowe są rozwiązywane lub przejmują realizację następnych projektów.

rolę spółki holdingowej odgrywa organizacja macierzysta. Spółki projektowe są jej wówczas bezpośrednio podporządkowane.

Jeszcze inna modyfikacja podstawowej formy spółki-córki projektowej jest stosowana, gdy udziały w spółce projektowej obejmują także inni niż organizacja macierzysta udziałowcy. Spółka-córka zyskuje wówczas charakter wspólnego przedsięwzięcia (*joint venture*). Taka forma organizacji projektowej znalazła zastosowanie dla projektów realizowanych w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego (*Public Private Partnership*)<sup>25, 26</sup>.

### 2.3. Zewnętrzna i konsorcjalna organizacja projektu

Projekty, których wykonanie organizacja macierzysta zleca instytucjom zewnętrznym są realizowane przez tzw. zewnętrzną organizację projektu (*external project execution*). Jest ona dokładniej określana jako organizacja projektu na podstawie jego zewnętrznej realizacji, ponieważ cały zakres zadań projektowych zostaje przekazany do wykonania przez zewnętrznego zleceniobiorcę. Wykonawca zewnętrzny przyjmuje wewnętrzne rozwiązania organizacyjne dla projektu – odpowiednio do jego specyfiki. W takiej sytuacji projektowej zlecający nie rezygnuje całkowicie z udziału w projekcie, ponieważ skuteczne wykonawstwo przedsięwzięcia wymaga współdziałania kierownictwa i pracowników obydwu organizacji. Powoduje to jednak problemy organizacyjne, przykładowo takie jak:

- przygotowanie, negocjowanie i podpisanie umowy o realizację projektu, które to prace wykonuje specjalnie utworzony zespół złożony z pracowników fachowych organizacji macierzystej lub z ekspertów zewnętrznych,
- współdziałanie strategiczne – sterowanie projektem wykonywane przez komitet sterujący, składający się z przedstawicieli kierownictwa organizacji zlecającej i realizującej projekt,
- współpraca na poziomie taktycznym i operatywnym – bieżąca współpraca członków zespołu projektowego zleceniobiorcy i pracowników organizacji macierzystej.

Stopień zaangażowania organizacji macierzystej w realizację projektu powinien być szczegółowo uregulowany przed rozpoczęciem projektu dla uniknięcia problemów w przyszłości.

Wady, zalety i rekomendacje zewnętrznej organizacji projektu zamieszczono w Tabeli 3.

W sytuacji, gdy sfinansowanie i/lub wykonawstwo projektu wykracza poza możliwości jednej organizacji, na okres realizacji projektu tworzona jest konsorcjalna organizacja

---

<sup>25</sup> Zagadnienia funkcjonowania partnerstwa publiczno-prywatnego i projektów realizowanych w tej formie współpracy zostały omówione m.in. w: Kaczorowska A.: *Innowacje oraz niezmiennie kanony i zasady w zarządzaniu projektami publicznymi*, [w:] Knosala R. (red.): *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*. Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2014, s. 787-797.

<sup>26</sup> Wąsowski K.: *Partnerstwo publiczno-prywatne w Polsce – analiza pierwszych wdrażanych w Polsce przedsięwzięć z perspektywy projektowej*, [w:] Trocki M., Bukłaha E. (red.): *Zarządzanie projektami – wyzwania i wyniki badań*. Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2016, s. 189-217.



projektu. Jako forma zewnętrznego wykonawstwa projektu, realizowanego przez tzw. konsorcjum<sup>27</sup>, jest odmianą zewnętrznej organizacji projektu.

Zarówno zewnętrzna, jak i konsorcjalna<sup>28</sup> organizacja projektu opierają się na relacjach kontraktowych. Konsorcjum nie ma osobowości prawnej i w związku z tym nie jest odrębnym podmiotem organizacyjno-prawnym. Jego uczestnicy nie wnoszą wkładów pieniężnych ani rzeczowych i zachowują swoją odrębność prawną i majątkową.

Inicjatorem konsorcjum jest organizacja zainteresowana projektem, lecz nieposiadająca kompetencji niezbędnych do jego realizacji. Organizacja ta pełni rolę zleceniodawcy i sprawuje nadzór strategiczny nad realizacją projektu, powołując w tym celu, w ramach swojej struktury, specjalną komórkę organizacyjną lub zlecając te zadania firmie zewnętrznej.

Spośród członków konsorcjum jest wybierana jedna firma, tzw. lider konsorcjum, który reprezentuje partnerów wobec zleceniodawcy i osób trzecich.

Partnerzy konsorcjum powołują również radę konsorcjum (każdy partner wyznacza jednego przedstawiciela do rady), której przewodniczący jest kierownikiem projektu. Zadaniem rady jest uzgadnianie i nadzorowanie wszystkich spraw związanych z działalnością konsorcjum podczas realizacji projektu.

Przy bardzo dużych projektach konsorcjalnych do kierowania konsorcjum może być wybrana specjalna firma zarządzająca.

Konsorcjalna organizacja, oprócz zalet i wad zewnętrznej organizacji projektu, posiada swoje własne pozytywy i negatywy. Wśród jej specyficznych wad należy wymienić: trudności współdziałania z wieloma autonomicznymi wykonawcami i podwykonawcami, ograniczone kontakty fachowe z pracownikami innych wykonawców.

Jej indywidualnymi zaletami są: zarządzanie bieżącą realizacją projektu przez wybranego głównego wykonawcę, możliwość współdziałania strategicznego ze zleceniodawcą i z innymi wykonawcami w ramach tzw. zgromadzenia konsorcjalnego.

Konsorcjalna organizacja projektu rekomendowana jest do sporadycznej realizacji bardzo dużych projektów, wykonywanych pojedynczo, bez powiązań z innymi projektami, angażujących działalność organizacji w całym jej zakresie, wymagających specjalnych zróżnicowanych kompetencji, niewystępujących w organizacji macierzystej.

---

<sup>27</sup> Konsorcja powstają przede wszystkim dla łączenia potencjałów finansowych, a także umiejętności technicznych i organizacyjnych, możliwości prawnych i innych.

<sup>28</sup> Współdziałanie w ramach konsorcjum jest regulowane umową konsorcjalną oraz umowami pomiędzy uczestnikami konsorcjum.

Tabela 3

## Wady i zalety oraz rekomendacje zewnętrznej organizacji projektu

<b>WADY</b>
1) ograniczone możliwości bieżącej kontroli projektu 2) konieczność powołania specjalnej komórki nadzoru nad realizacją projektu 3) zazwyczaj konieczność tworzenia komórki organizacyjnej ds. współpracy z wykonawcami projektu 3) zazwyczaj wyższy koszt realizacji 4) pełna odpowiedzialność kontraktowa za realizację projektu powodująca zwiększone ryzyko merytoryczne, organizacyjne i finansowe zleceniobiorcy projektu 5) jednoczesna realizacja wielu projektów, powodująca konkurowanie o zasoby i związane z tym konflikty kompetencyjne
<b>ZALETY</b>
1) możliwość wyprzedzającego (przed realizacją projektu) sprawdzenia kompetencji wykonawcy i współpraca z profesjonalnym wykonawcą, redukująca ryzyko projektu 2) czytelny podział obowiązków kierowniczych i wykonawczych 3) jednoznaczne podporządkowanie służbowe i fachowe pracowników 4) znaczna autonomia realizacji projektu przez wykonawcę, ograniczona jedynie kontraktowo 5) stabilność wykonywania zadań wynikająca z pracy w znanym środowisku 6) profesjonalizm pracowników
<b>REKOMENDACJE</b>
1) dla projektów (od jednego do kilku) o różnej wielkości (małe, średnie, duże i bardzo duże) realizowanych sporadycznie, których realizacja w strukturze organizacji macierzystej nie jest możliwa z powodu braków kompetencyjnych 2) dla projektów, w przypadku których istnieje konieczność oddzielenia ryzyka projektu od bieżącej działalności organizacji macierzystej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Trocki M. (red.): Nowoczesne zarządzanie projektami. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012], [Trocki M.: Organizacja projektowa. Podstawy. Modele. Rozwiązania. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014], [Bartusik K., Sołtysik M.: Przegląd form organizacyjnych współdziałania firm w realizacji projektów. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, seria: Zarządzanie z. 915, Kraków 2013].

Modyfikacją organizacji konsorcjalnej jest partnerstwo projektowe, którego skład wynika z różnorodności kompetencji niezbędnych do wdrażania przedsięwzięcia. Jest ono tworzone przez zespoły projektowe, których celem jest połączenie środków i działań przy realizacji określonego projektu. Zespoły projektowe składają się z różnego rodzaju organizacji, zespołów i osób fizycznych wywodzących się z różnych środowisk.

#### 2.4. Sieciowa organizacja projektu

Projektowa organizacja sieciowa (*network project organization*), tzw. sieć kontraktowa, to grupa podmiotów (jednostki, zespoły, instytucje) niezależnych pod względem formalno-prawnym, współpracujących przy realizacji projektu na podstawie relacji kontraktowych i innych powiązań, takich jak wzajemne zaufanie. Taka organizacja projektu stwarza możliwości realizacyjne projektu, wykraczające poza zakres dotychczasowych doświadczeń i kompetencji organizacji macierzystej.

Bardzo istotną rolę pełni przedstawiciel organizacji macierzystej będący inicjatorem tej formy organizacji. Jest on również jej organizatorem i integratorem, a zarazem kierownikiem

zespołu projektowego w postaci sieci. To on określa niezbędnych uczestników sieci i ich role w projekcie, zapewnia ich udział w projekcie na zasadach formalnych lub nieformalnych, ustala podział celów i zadań oraz zasady współpracy. Odpowiedzialności i uprawnienia kierownika zespołu projektowego określają wycinkowy lub częściowy zakres zaangażowania organizacji macierzystej w realizację projektu.

Nadzór ogólny nad projektem pozostaje w gestii kierownictwa lub wyznaczonego przez nie pracownika organizacji macierzystej. Wykonawstwo projektu jest realizowane przez zespoły zadaniowe tworzone przez uczestników sieci, którzy wyznaczają kierowników i pracowników projektu. „Każdy z uczestników sieci planuje, koordynuje samodzielnie i oddzielnie działania związane ze swoim udziałem w projekcie”<sup>29</sup>. Realizacja i wsparcie projektu odbywa się tu poza jakąkolwiek strukturą organizacji, co wskazuje na najwyższy poziom autonomii tej projektowej struktury organizacyjnej.

Wady, zalety i rekomendacje projektowej organizacji sieciowej zestawiono w Tabeli 4.

Tabela 4

## Wady i zalety oraz rekomendacje projektowej organizacji sieciowej

<b>WADY</b>
1) ryzyko związane z realizacją zobowiązań przez nowych nieznanymi partnerów, wynikające z dużego znaczenia związków opartych na zaufaniu
2) niezajomość przebiegu całego projektu przez poszczególnych pracowników
3) problemy zarządzania relacjami z licznymi uczestnikami projektu
4) trudności z kontrolą i egzekwowaniem zobowiązań oraz ochroną informacji
<b>ZALETY</b>
1) możliwość koncentracji organizacji macierzystej na kluczowych zadaniach i procesach projektowych i wykonywania innych zadań w ramach działań partnerskich lub zleceń zewnętrznych
2) łączenie kompetencji dające szanse realizacji projektu bardziej innowacyjnego, aniżeli byłoby to możliwe tylko w oparciu o kompetencje organizacji macierzystej
3) dzielenie się wiedzą i szybka wymiana informacji
4) większa dostępność do specjalistycznych zasobów dzięki zaangażowaniu uczestników projektu spoza organizacji macierzystej
5) redukcja kosztów projektu
6) niższe koszty transakcyjne
7) jednoznaczny podział obowiązków wśród pracowników i możliwość zdobycia nowych doświadczeń zawodowych
8) elastyczność działania wynikająca z ograniczenia formalizacji
<b>REKOMENDACJE</b>
1) dla złożonych i unikalnych projektów
2) dla pojedynczych (małych i średniej wielkości) projektów realizowanych sporadycznie lub co pewien czas, o wysokich i zróżnicowanych wymaganiach kompetencyjnych, których nie posiada organizacja macierzysta

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Cyfert S., Krzakiewicz K.: Nauka o organizacji. TNOiK. Poznań 2009, s. 119-120], [Fołtyn H.: Klasyczne i nowoczesne struktury organizacji. Key Text, Warszawa 2007, s. 175], [Tapscott D.: Sieć biznesowa – bardziej dochodowa struktura, [w:] Zarządzanie firmą. Część 1. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 149], [Karwacki P.: Controlling w organizacji sieciowej. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i Zarządzanie z. 3, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013], [Krzos G.: Zarządzanie projektem europejskim: uwarunkowania organizacyjne i międzyorganizacyjne. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013].

<sup>29</sup> Trocki M.: Organizacja projektowa. Podstawy. Modele. Rozwiązania. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 168.

Wirtualna organizacja projektowa<sup>30</sup> (*virtual project organization*) jest modyfikacją tradycyjnej sieciowej organizacji projektu i przejmuje jej wady i zalety. Jej własne zalety wynikają z zastosowania Internetu i są to: interaktywna działalność wykraczająca poza granice przestrzenne, czasowe i organizacyjne, znikome koszty komunikacji, niższe koszty agencyjne, efektywniejsze dzielenie się wiedzą.

### 3. Wnioski

Celem organizacji projektowej jest przygotowanie możliwie najkorzystniejszych warunków organizacyjnych dla skutecznej i efektywnej realizacji projektu.

Powołanie do życia organizacji projektowej powinno za każdym razem wynikać z jej podstawowego problemu - połączenia bieżących zadań organizacji macierzystej i zadań projektowych.

Podczas opracowywania organizacji projektowej należy uwzględniać nie tylko relacje organizacyjne, ponieważ nadają się one jedynie warunkowo do zarządzania projektami, które wymagają współdziałania wielu instytucji i realizacja których wykracza poza organizację macierzystą.

Wybór modelowego rozwiązania organizacji projektowej, jako podstawy dalszych opracowań szczegółowych, należy poprzedzić analizą specyfiki konkretnego projektu i analizą środowiska projektowego - wewnętrznego i zewnętrznego. Wstępnie wybrany model organizacji projektowej powinien być porównany z rekomendacjami specjalistów od zarządzania projektami oraz zawartymi w metodykach zarządzania projektami. Po wstępnym wyborze należy dokonać analizy jego trafności uwzględniającej istotne okoliczności związane z realizacją projektu. Wybrana modelowa forma organizacji projektowej powinna być poddana uszczegółowieniu zgodnie z warunkami jej zastosowania<sup>31</sup>.

W rzeczywistości, duże organizacje, zaangażowane w realizację wielu różnorodnych projektów, stosują jednocześnie kilka różnych, modelowych projektowych struktur organizacyjnych, wybierając te, które wydają się najlepsze dla poszczególnych projektów. W takiej sytuacji mamy do czynienia z hybrydową (mieszaną) formą organizacji projektowej (*composite organization, complex project organization*). Taka organizacja projektu składa się ze zmiennych w czasie, różnych kombinacji modelowych organizacji projektu, zależnych od specyfiki realizowanych projektów.

---

<sup>30</sup> Najda-Janoszka M.: Organizacja wirtualna. Teoria i praktyka. Difin, Warszawa 2010.

<sup>31</sup> Pawlak Z., Smoleń A.: Organizacja firmy – projektowanie, budowa, usprawnianie. Poltext, Warszawa 2008.

## Bibliografia

1. Bartusik K., Sołtysik M.: Przegląd form organizacyjnych współdziałania firm w realizacji projektów. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, seria: Zarządzanie z. 915, Kraków 2013, s. 43-56.
2. Cable P.D., Adams J.R.: Organizing for Project Management, [in:] Principles of Project Management, Project Management Institute, Four Campus Boulevard 1997.
3. Cyfert S., Krzakiewicz K.: Nauka o organizacji. TNOiK. Poznań 2009, s. 119-120.
4. Davidson Frame J.: Zarządzanie projektami w organizacjach. WIG-Press, Warszawa 2001.
5. Fołtyn H.: Klasyczne i nowoczesne struktury organizacji. Key Text, Warszawa 2007, s. 175.
6. Jasińska K.: Sukces organizacji projektowej czy sukces projektu – identyfikacja kluczowych czynników sukcesu. „Journal of Management and Finance”, Vol. 14, No. 1, 2016.
7. Kacała J.: Struktury w zarządzaniu projektami, [w:] Skalik J. (red.): Zarządzanie projektami. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 73-88.
8. Kaczorowska A.: Innowacje oraz niezmiennie kanony i zasady w zarządzaniu projektami publicznymi, [w:] Knosala R. (red.): Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji. Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2014, s. 787-797.
9. Kaczorowska A.: Ocena pojedynczych projektów oraz realizowanych w środowisku wieloprojektowym, [w:] Knosala R. (red.): Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji. Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2016, s. 813-827.
10. Karwacki P.: Controlling w organizacji sieciowej. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i Zarządzanie z. 3, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013, s. 33-44.
11. Król H., Ludwiczynski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017.
12. Krzos G.: Zarządzanie projektem europejskim: uwarunkowania organizacyjne i międzyorganizacyjne. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
13. Larson E.: Project Management Structures, [in:] The Wiley Guide to Managing Projects, John Wiley and Sons, Hoboken 2004.
14. Najda-Janoszka M.: Organizacja wirtualna. Teoria i praktyka. Difin, Warszawa 2010.

15. Nogalski B., Walentynowicz P. (red.): Zarządzanie w grupach kapitałowych. Aspekty organizacyjne, finansowe, właścicielskie i personalne. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu im. E. Kwiatkowskiego w Gdyni, Gdynia 2004, s. 47-59, 169-183, 116-127, 128-140.
16. Pawlak Z.: Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Poltext, Warszawa 2011.
17. Pawlak Z., Smoleń A.: Organizacja firmy – projektowanie, budowa, usprawnianie. Poltext, Warszawa 2008.
18. Prussak W., Wyrwicka M.: Zarządzanie projektami. Zachodnie Centrum Organizacji, Poznań 1997.
19. Tapscott D.: Sieć biznesowa – bardziej dochodowa struktura, [w:] Zarządzanie firmą. Część 1. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 149.
20. Trocki M.: Kształtowanie struktur działalności gospodarczej. „Organizacja i Kierowanie”, nr 4, 2000.
21. Trocki M. (red.): Metodyki zarządzania projektami. Bizarre, Warszawa 2011.
22. Trocki M. (red.): Nowoczesne zarządzanie projektami. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
23. Trocki M.: Organizacja projektowa. Podstawy. Modele. Rozwiązania. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.
24. Trocki M.: Organizacja projektowa. Bizarre, Warszawa 2009.
25. Wąsowski K.: Partnerstwo publiczno-prywatne w Polsce – analiza pierwszych wdrażanych w Polsce przedsięwzięć z perspektywy projektowej, [w:] Trocki M., Bukłaha E. (red.): Zarządzanie projektami – wyzwania i wyniki badań. Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2016, s. 189-217.
26. Wyrozębski P.: Zarządzanie wiedzą projektową. Difin, Warszawa 2014.
27. Yescombe E.R.: Project finance. Wybrane elementy finansowania strukturalnego. Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007.