

mgr **Jolanta ŁUKASIK**

Dział Obsługi Badań

CNBOP

SPECYFIKA PROJEKTÓW REALIZOWANYCH W KONSORCJUM *

Specification of consortium projects *

Streszczenie:

W artykule opisano specyfikę projektów realizowanych w konsorcjum. Zdefiniowano co to jest konsorcjum i na jakiej podstawie zostaje utworzone. W dalszej kolejności przedstawiono odpowiedzialność koordynatora i partnerów podczas wspólnej realizacji projektów. Następnie opisano w skrócie przygotowanie założeń projektowych. Oprócz tego opisano najczęściej występujące problemy instytucjonalne podczas realizacji projektu, wymieniono wady i zalety konsorcjum oraz sposoby rozwiązywania konfliktów w zespole projektowym. W dalszej części opisano motywowanie pracowników w zespole projektowym. Następnie opisano ryzyko w projekcie, jego przyczyny oraz jego eliminację.

Summary

In the article there is described the specificity of projects carried out in a consortium. It is defined what is the consortium and what is a basis for it's formation. Later on it is presented a coordinator and partners responsibility during joint realization of projects. Furthermore it is briefly outlined a preparation of project assumptions. Apart from that it is described the most frequent institutional problems which occur during project realization, there are listed advantages and disadvantages of consortium and methods of solving the problems in project team. There is also described a motivation of project team members. Next it is described a project risk, its reasons and ways of its elimination.

Słowa kluczowe: projekt, konsorcjum, kierownik projektu, zespół projektowy, rezultat projektu

Keywords: project, consortium, project manager, project team, project result

Wstęp

Planując realizację projektu zastanawiamy się czy będziemy w stanie sami sprostać wymaganiom i czy posiadamy na tyle duży potencjał merytoryczny i zasobów ludzkich by móc samodzielnie rozpocząć pracę nad projektem, a następnie nad jego wdrożeniem? W zależności od rodzaju projektu oraz od jego stopnia trudności analizując poszczególne etapy, które będziemy musieli zrealizować dochodzimy do wniosku, że po to, by osiągnąć założony cel warto zaprosić do współpracy kluczowe podmioty posiadające doświadczenie i wiedzę w danej dziedzinie.

Projekt zgodnie z definicją UE jest: „serią czynności zmierzających do osiągnięcia jasno określonych celów w zdefiniowanym okresie czasu i określonym budżecie¹”. Ta definicja nie różni się wiele od znanych z innych standardów zarządzania projektami. Inna mówi, że projekt to przedsięwzięcie złożone, niepowtarzalne, kompleksowe, mające swój określony początek i koniec, zakończone osiągnięciem założonego celu. O powodzeniu takiego przedsięwzięcia decyduje wiele cech m.in. doświadczenie, kompetencje, skuteczność realizacji projektów, wiedza w danej dziedzinie, które powinni posiadać wszyscy partnerzy wspólnie realizujący projekt.

Co to jest konsorcjum?

Termin konsorcjum wywodzi się od łacińskiego *consortium*, które oznacza współdziałanie. Konsorcjum zwane może też być jako porozumienie między podmiotami gospodarczymi zawierane na określony czas w celu zrealizowania wspólnego przedsięwzięcia przekraczającego możliwości poszczególnych udziałowców lub rozłożenia ryzyka między różne podmioty. Konsorcja są tworzone najczęściej w przypadku bardzo dużych lub ryzykownych inwestycji. Konsorcjum jest to zgrupowanie przedsiębiorstw/podmiotów w celu realizacji wspólnego celu². Często spotykamy konsorcja bankowe, ubezpieczeniowe, eksportowe. Teoretycznie zalety konsorcjum są zrozumiałe, a realizacja porozumienia wydaje się łatwa. W praktyce nie jest to jednak takie proste. Zasadnicze utrudnienie stanowi czynnik "ludzki". Ludzie względnie łatwo się jednoczą w przypadku niebezpieczeństwa, ponieważ siła sprawcza, która nas organizuje ma źródło w naszych emocjach. W przypadku konsorcjum sytuacja wygląda odmiennie. Celem zawiązania konsorcjum jest najczęściej wspólne działanie w realizacji kon-

¹ T.D. Nędzi, B. Ceglowski „Pozyskiwanie kapitału. Podstawowe formy i możliwości zdobycia kapitału”, One Press 2005, str. 55

² Wielka Encyklopedia PWN

kretnego przedsięwzięcia gospodarczego, które ze względu na potencjał finansowy oraz połączenie kompetencji poszczególnych podmiotów, przekracza możliwości jednej instytucji (np. budowa autostrady, centrum handlowego, lotniska, itp.).

Konsorcjum nie jest podmiotem gospodarczym, nie musi więc być rejestrowane, nie musi mieć odrębnej nazwy ani też siedziby, ma charakter najczęściej tymczasowy. Podmioty tworzące konsorcjum są niezależne w swoich dotychczasowych działaniach (czyli w działaniach nie związanych z konsorcjum), a w działaniach związanych z konsorcjum realizują wspólną politykę finansową objętą porozumieniem.

Zawierając umowę konsorcjum podmioty mogą określić, który z podmiotów lub osób będzie reprezentował konsorcjum na zewnątrz (może to być jeden podmiot, kilka, lub osoba trzecia).

Konsorcja nie mają też wspólnego majątku (choć oczywiście mogą mieć wspólne konto rozliczeniowe), a wszelkie formy płatności regulowane są przez firmę lub osobę reprezentującą konsorcjum.

Odpowiedzialność za zobowiązania w przypadku konsorcjum występuje najczęściej w dwóch wypadkach:

1. Gdy jeden z członków konsorcjum zaciągnął zobowiązania w imieniu własnym a nie konsorcjum, wówczas odpowiada tylko on, a nie konsorcjum.
2. Gdy zobowiązania zostały zaciągnięte przez całe konsorcjum, wówczas wszyscy członkowie konsorcjum odpowiadają solidarnie.

Konsorcjum jest sposobem na to, aby rozwiązać problemy firm, które próbują zaistnieć na rynku wprowadzając nowe produkty oraz zacieśnić współpracę z innymi przedsiębiorstwami, które same nie są w stanie podjąć działalności gospodarczej.

Charakter konsorcjum wyraża się w wytyczonym w umowie **wzajemnym zobowiązaniu uczestników do wspólnego dążenia do osiągnięcia wytyczonego celu poprzez podejmowanie określonych działań**. Bardzo często grupa przedsiębiorców planuje wspólnie zrealizować pewne przedsięwzięcie gospodarcze, np. przystąpić do przetargu na wykonanie kompleksowego zadania (budowa autostrad, centrów handlowych, itp.) Uczestnictwo poszczególnych przedsiębiorstw określane jest na ogół w wartościach pieniężnych, lecz zachowują one swoją odrębność prawną i majątkową, dlatego konsorcjum nie uzyskuje osobowości prawnej. W związku z tym, że konsorcja nie mają atrybutów spółki prawa handlowego, nie podlegają obowiązkowi wpisu do rejestru przedsiębiorstw i ujawniania danych związanych z ich działalnością. Istotną jego cechą jest również to, że generalnie stanowią one długotrwały, ciągły stosunek prawny, ponieważ osiągnięcie wytyczonego celu gospodarczego może wy-

magać kilkuletniej działalności konsorcjum, zwłaszcza gdy ma ona zakres systemowy i całościowy.

Prawidłowo zbudowane konsorcjum powinno charakteryzować się następującymi elementami i zawierać:

- określone cele,
- posiadać formę prawną,
- określony czas trwania, nie powinno być jednak nastawione na jeden projekt,
- określoną liczbę partnerów,
- terytorium działania,
- strukturę finansową,
- narodowość swoich partnerów (dopuszczony jest partner zagraniczny).

Podstawą funkcjonowania Konsorcjum jest Umowa konsorcjum. Jej główne elementy, które zawierane są w różnych umowach w zależności od specyfiki konsorcjum to:

- informację dla jakiego projektu jest zawierana i z jakich środków projekt będzie finansowany;
- informacje o partnerach, którzy będą realizowali projekt;
- zakres umowy;
- warunki włączania nowych członków,
- przyczyny wykluczenia członka;
- informację o zarządzaniu projektem oraz o trybie podejmowania decyzji;
- informację o podziale zadań dla koordynatora oraz obowiązki partnerów;
- powołanie i zadania Komitetu Sterującego;
- podział środków finansowych;
- prawa związane z własnością intelektualną;
- rozpowszechnianie wiedzy;
- zakres odpowiedzialności oraz udział w zyskach i stratach;
- zakres postępowania w sprawach spornych;
- minimalny czas przynależności do konsorcjum, rekompensaty dla pozostałych członków w przypadku, gdy członek opuszcza konsorcjum,
- warunki tworzenia wspólnych sieci handlowych i kanałów dystrybucyjnych dla produktów eksportowanych przez konsorcjum, system podziału zysku,
- zasady rozwiązywania konsorcjum oraz procedur rozstrzygania sporów, reklamacji klientów, praw znaku handlowego, sporów personalnych,

- struktura organizacyjna konsorcjum,
- regulaminy organów konsorcjum: zasady prowadzenia obrad, wybór członków rad nadzorczych, okres i zasięg obowiązków, kworum do głosowania itd.

Za nadzór nad działalnością konsorcjum oraz zatwierdzaniem wszystkich spraw związanych z przebiegiem realizacji projektu (jak powinno wynikać z umowy Konsorcjum), odpowiada Komitet Sterujący.

Współpraca członków konsorcjum może przyczynić się do zwiększenia możliwości działania nie tylko na rynku polskim ale i międzynarodowym.

Chcąc współcześnie realizować duży innowacyjny projekt, musimy mieć świadomość tego, czy będziemy w stanie „w pojedynkę” wykonać wszystkie zadania wynikające z założeń projektowych? Czasami trudno jest podjąć się realizacji wielkiego przedsięwzięcia jednemu podmiotowi, z uwagi np. na zastosowanie w projekcie innowacyjnych rozwiązań technologicznych, których sami nie jesteśmy w stanie wykonać.

Odpowiedzialność za zobowiązania konsorcjum

Za prawidłową i terminową realizację projektu oraz prawidłowe wykonanie umowy ponoszą wspólną odpowiedzialność merytoryczną i finansową wspólnie Koordynator oraz Konsorcjanci. Koordynator projektu odpowiada zazwyczaj za:

1. nadzór nad merytoryczną i finansową realizacją projektu,
2. monitorowanie postępów w realizacji projektu;
3. reprezentowanie całego konsorcjum na targach, konferencjach, warsztatach, sympozjach;
4. nadzór nad kwestiami ochrony intelektualnej w ramach projektu;
5. nadzór nad rezultatami projektu;
6. zarządzanie ryzykiem;
7. zapewnienie sprawnej komunikacji wewnątrz projektu;
8. pozyskiwanie, gromadzenie i archiwizację dokumentacji związanej z realizacją projektu;
9. prowadzenie wszystkich pozostałych spraw dotyczących projektu i wykonania umowy.

Konsorcjant w ramach wykonywanej umowy zobowiązany jest w szczególności do:

1. dostarczania koordynatorowi wszelkich informacji, dokumentów i raportów niezbędnych dla wykonania zobowiązań własnych i koordynatora projektu,

2. aktywnej współpracy w ramach umowy mających na celu zapewnienie pełnej i terminowej realizacji projektu poprzez wykonanie zadań zgodnie z podziałem zadań,
3. wykorzystywania materiałów informacyjnych i wzorów dokumentów przekazanych przez koordynatora i zgodnych z wytycznymi w zakresie informacji i promocji,
4. wykorzystania przyznanych środków finansowych wyłącznie na realizację zadań zawartych w harmonogramie rzeczowo – finansowym i zgodnie z tym harmonogramem,
5. zapewnienia w realizacji projektu zadań wynikających z harmonogramu rzeczowo – finansowego przez personel o odpowiednich kwalifikacjach,
6. osiągnięcia rezultatów projektu,
7. wykonywania zaleceń koordynatora.

Ponadto, oprócz ustaleń wynikających z umowy konsorcjum, dla usprawnienia realizacji projektu oraz czuwania nad bieżącą kontrolą, dobrze jest ustalić wewnętrzne spotkania koordynatora projektu z konsorcjantami dotyczące kwestii finansowych i merytorycznych.

Przygotowanie założeń projektowych

W pierwszej kolejności należy określić wszystkie następujące etapy przygotowania założeń projektowych, na które składają się:

1. Planowanie struktury projektu – dotyczące określenie czynności zwianych z projektem i ich wzajemnych powiązań. Opracowanie struktury projektu dotyczy:
 - określenia celów projektu,
 - ustalenia i zdefiniowania działań dotyczących projektu,
 - ustalenia kryteriów podziału projektu,
 - sprecyzowania struktury hierarchicznej projektu³;
 - określenie struktury kooperacyjnej projektu⁴;
 - zatwierdzenie struktury projektu⁵.

W projektach stosuje się niekiedy połączenie dwóch struktur hierarchicznej i kooperacyjnej. Określa się wszystkie zadania, które będą musiały zostać wykonane, a następnie określa czas ich trwania i moment zakończenia oraz rozpoczęcie następnych zadań współzależnych od tych zakończonych. Do opisu struktury przykładowego projektu moż-

³ Praca zbiorowa pod redakcją M. Trockiego i B. Gruczy, „Zarządzanie projektem europejskim” PWE Warszawa 2007, str. 114

⁴ Tamże str. 114

⁵ Tamże str. 113

na posłużyć się techniką listy strukturalnej kooperacyjnej. **Tablica 1** przedstawia skróconą listę strukturalną kooperacyjną projektu X.

Sporządzona w ten sposób lista w ostatnim etapie przygotowywania projektu jest akceptowana przez kierownika projektu, oraz stwarza podstawę dalszych prac związanych z jego realizacją.

Lista strukturalna kooperacyjna projektu X

Symbol czynności	Czynności projektu	Symbol czynności bezpośrednio poprzedzającej	Symbol czynności bezpośrednio następującej	Czas trwania czynności (w miesiącach)	Termin rozpoczęcia czynności (w miesiącach) ^a	Termin zakończenia czynności (w miesiącach) ^b
1	Powołanie zespołu projektowego	-	2,3	1	1	1
2	Opracowanie struktury projektu	1	4	7	2	8
3	Wymyślenie nazwy projektu	2	4	1	2	2
4	Pozyskanie partnerów projektu	2,3	5	3	2	4
5	Zgłoszenie projektu do instytucji finansującej	4	6,7	3	9	11
6	Opracowanie zadań i etapów do realizacji	5	8	4	12	15
7	Wybór miejsca do realizacji projektu	6	8	1	12	12
8	Pozyskanie dodatkowych partnerów i podwykonawców	6,7	9	1	13	13
9	Budowa prototypu	8	10,11,13,14	60	14	73
10	Wykonanie badań prototypu	9	11	38	14	51
11	Wprowadzenie usprawnień konstrukcyjnych	10	12	20	14	33
12	Ocena wyników badań prototypu	10,11	13,14	14	34	47
13	Promocja	12	14	60	14	73
14	Rozliczenie finansowe projektu	10,11,12,13	-	65	14	78

a - Termin rozpoczęcia czynności zawsze na początku pierwszego dnia miesiąca

b - Termin zakończenia czynności zawsze na końcu ostatniego dnia miesiąca

2. Zdefiniowanie czynności projektu – dotyczy zebrania informacji o czynnościach związanych z planowaniem projektu oraz jego realizacji dotyczących:

- Wyłonienie z zespołu osoby będącej kierownikiem projektu,
- Opracowanie celu i zakresu projektu;
- Określenie zadań niezbędnych do zrealizowania kompleksowo projektu;
- Określenie nakładów finansowych, które będą konieczne do realizacji projektu;
- Określenie rodzaju i wielkości wydatków niezbędnych do realizacji projektu.

3. Planowanie przebiegu projektu

Podczas opracowywania przebiegu projektu dobrze jest posłużyć się techniką harmonogramów⁶ czyli za pomocą wykresu Gantta określić:

- Czas trwania pojedynczych zadań;
- Terminy rozpoczęcia i zakończenia poszczególnych zadań w projekcie;
- Możliwość terminowej realizacji projektu jako całości;
- Krytyczny ciąg czynności w projekcie;
- Rezerwę czasu;
- Kamienie milowe w projekcie.

Wykres Gantta jest graficznym sposobem planowania i kontroli. Planowanie i koordynowanie przebiegu różnych czynności w przekroju czasowym odgrywa istotną rolę w tworzeniu i funkcjonowaniu projektu. Wykres Gantta służy do planowania działań wielopodmiotowych zarówno zespołowych, jak i grupowych. Przedstawia następstwo kolejnych zdarzeń, uwzględniając również zadania wykonywane równolegle. Dzięki tej technice można kontrolować realizację zaplanowanego przedsięwzięcia.

4. Planowanie zasobów projektu

Rozpoczynając prace nad projektem w pierwszej kolejności powinniśmy poddać analizie zasoby ludzkie. Po przeanalizowaniu wszystkich zadań mających zostać zrealizowanymi, wiadomym staje się, że być może nie będziemy w stanie samemu wykonać wszystkich założonych czynności. W tym celu decydujemy się na ustanowienie konsorcjum i powołanie zespołu projektowego składającego się z wyspecjalizowanych osób w danej dziedzinie.

Oprócz osób odpowiedzialnych za zadania merytoryczne do zespołu zalicza się osoby zajmujące się stroną finansowo – księgową.

W celu prawidłowej kontroli wszystkich wydatków oraz prawidłowego budżetowania warto jest zatrudnić dodatkowe osoby zajmujące się wyłącznie kwestiami finansowymi. Osoby te odpowiadają za prawidłowe rozliczenie i zgodność poniesionych wydatków w całym konsorcjum z wstępnym założeniem wynikającym z przygotowywanego budżetu. Na zasoby ludzkie w każdym projekcie powinien być położony wysoki nacisk w związku z ogromną odpowiedzialnością za powodzenie projektu. W celu sprawniejszego zarządzania projektem stwarza się wykres kompetencyjny dla danego projektu. **Tablica 2** przedstawia przykładowy wykres kompetencyjny⁷ projektu X.

Następnie przeanalizowane powinny zostać zasoby techniczne koordynatora projektu oraz zaproszonych do współpracy konsorcjantów. Już na samym etapie wyboru konsorcjantów powinni oni zapewnić, że posiadają odpowiednią wiedzę w danym zakresie, zasoby ludzkie oraz posiadają miejsce i sprzęt niezbędny do realizacji projektu.

⁶ M. Trocki, B. Grucza, K. Ogonek, „Zarządzanie projektami”, PWE Warszawa 2003, str. 150

⁷ Praca zbiorowa pod redakcją M. Trockiego i B. Gruczy, „Zarządzanie” op. cit., str. 149

Wykres kompetencyjny projektu X

Symbol czynności	Wykonawcy	Liczba pracowników	Kierownik projektu	Konsorcjant A	Konsorcjant B	Konsorcjant C	Konsorcjant D	Konsorcjant E	Konsorcjant F
	Czynności								
1	Wybór miejsca realizacji projektu	10	I, P, O, K	W					
2	Opracowanie struktury projektu	20	I, K	P, R,	D, W	R, O	R	R	R
3	Budowa prototypu	20	I, K	W		P, R			
4	Wykonanie badań prototypu	30	I, K	P, R	D		R, O	W	W
5	Wprowadzenie usprawnień konstrukcyjnych	15	I, K	D				R, O, W	
6	Ocena wyników badań prototypu	40	I, K	R, O	W	W	W	W	W
7	Wprowadzenie usprawnień konstrukcyjnych	40	I, K	R	R, O		W	W	
8	Promocja	50	K	R	R	R	R	R	R
9	Rozliczenie projektu	15	K	W	W	W	W	W	W

Kompetencje/ zadania cząstkowe:

I – inicjowanie, D – doradzanie, K – kontrola, P – planowanie, R – realizacja, O – organizowanie, W - współdziałanie

5. Budżetowanie projektu

„Budżet projektu to zestawienie środków finansowych związanych z realizacją projektu obejmujące okres jego realizacji⁸”. Budżet projektu konstruuje się zgodnie z wytycznymi Instytucji Pośredniczącej oraz zgodnie z kryteriami w zakresie kwalifikowalności kosztów projektu. W dokumentacji finansowej, którą każdy beneficjent starający się o środki unijne musi wypełnić, określone są zasady sporządzania i wypełniania dokumentacji budżetowej.

Problemy instytucjonalne podczas realizacji projektu

Dla prawidłowej kontroli realizowanego projektu, jak wspomniano wcześniej, dobrym sposobem jest ustalenie spotkań koordynatorów merytorycznych i finansowych oraz ustalenie i zaproponowanie formy jaką będą miały spotkania, a przede wszystkim określenie ich celu. Dostosowanie się jednak wszystkich konsorcjantów do przyjętych zasad nie dla wszystkich jest odpowiednie, a przez to powstają problemy:

- brak zainteresowania bieżącymi informacjami i wszelkimi zmianami pochodzącymi z instytucji finansującej dotyczącymi rozliczania projektu, skutkujące błędnie wypełnionymi dokumentami finansowymi, błędnym oznakowaniem dokumentów, błędnym kwalifikowaniem kosztów;
- brak obecności wyznaczonych osób na spotkaniach finansowych i merytorycznych oraz pojawieniem się nowych osób w roli zastępców co powoduje brak orientacji w dotychczas przeprowadzonych ustaleniach i dezorientację pozostałych uczestników spotkania;
- brak terminowości w przesyłaniu dokumentów finansowych do koordynatora po wyznaczonym czasie, skutkujące złożeniem niezbędnych dokumentów finansowych do instytucji finansującej z opóźnieniem;
- dostarczanie do koordynatora błędnie wypełnionych dokumentów finansowych co powoduje zwrot całego wniosku z instytucji finansującej oraz złożenie dokumentacji całościowej po raz kolejny;
- nieprawidłowo oznakowana dokumentacja merytoryczna wynikająca z braku wiedzy na temat zasad promocji programów z których projekt jest realizowany;
- opóźnienia w realizacji zadań merytorycznych, skutkujące opóźnieniem się rozpoczęcia kolejnych czynności przez innego konsorcjanta;
- ponoszone wydatki na zakup materiałów i usług niezgodne z harmonogramem, powodujące niekwalifikowalność kosztów oraz poprawę dokumentacji.

Opisane wyżej problemy koncentrują się na zagadnieniach finansowych oraz formalnych. Należy podkreślić, że oprócz wymienionych występują podczas realizacji projektu problemy merytoryczne, o których szerzej będzie opisane w jednym z kolejnych artykułów.

Zalety i wady konsorcjum

Jak każde realizowane przedsięwzięcie posiada swoje zalety i wady. Tak też dzieje się z projektami wykonywanymi wspólnie z innymi konsorcjantami. Do zalet współpracy w konsorcjum należy:

1. zdolność do realizacji projektów wykraczających poza możliwości pojedynczych uczestników konsorcjum
2. jasny podział czynności związanych z realizacją projektu;
3. integracja wszystkich członków konsorcjum prowadząca do nawiązania współpracy przy prowadzeniu innych projektów;
4. wymiana wiedzy między konsorcjantami dotycząca poszczególnych dziedzin,
5. podział ryzyka związanego z realizacją projektu oraz osiągnięciem założonych celów;

⁸ Tamże str. 157

6. łatwiejszy dostęp do nowoczesnych technologii, dzięki wzajemnemu nawiązaniu współpracy.

Do wad konsorcjum można zaliczyć:

1. trudności ze wzajemnym porozumiewaniem się, wynikające z różnic kulturowych instytucji i różnic językowych;
2. brak szczegółowej kontroli dotyczącej zasadności wydatków poniesionych przez wszystkich konsorcjantów, skutkujący brakiem otrzymania kolejnych zaliczek z instytucji finansującej;
3. większe ryzyko niepowodzenia projektu, związane z niezajomością i nie stosowaniem przepisów dotyczących rozliczania środków unijnych lub przepisów dotyczących rozliczania środków z budżetu państwa.

Rozwiązywanie konfliktów

Za identyfikację sytuacji problemowych w zespole projektowym odpowiada kierownik/koordynator projektu. Dobry kierownik lub koordynator powinien umieć dostrzec sytuacje konfliktowe, które mają miejsce podczas realizacji projektu, starać się je zupełnie wykluczyć lub przynajmniej zminimalizować. Obok sprzecznych interesów, złych warunków społecznych niewątpliwie jednym z ważnych źródeł konfliktów międzyludzkich są czynniki osobowościowe. Konflikt podczas realizacji wspólnych zadań czy projektów jest rzeczą powszechną i nieuniknioną. Zamiast więc udawać, że nie istnieje, warto nauczyć się stawiać mu czoła. Tym bardziej że nierozwiązany potrafi szybko zmniejszyć efektywność i wydajność pracy.

Osoby będące sprawcami powtarzających się konfliktów społecznych nazywamy konfliktowcami. Konfliktowy pracownik charakteryzuje się następującymi cechami:

- porywczy, wybuchowy, ale równocześnie wyrachowany,
- obojętny wobec losu innych,
- idzie zawsze po najmniejszej linii oporu, unika wysiłku, niewygód i trudności; Pracę wykonuje niedbale. Pracuje zrywami, unika prac uciążliwych i słabo płatnych, woli prace zrutynizowane,
- pracuje głównie dla zarobku na którym mu bardzo zależy,
- niezbyt ceni punktualność,
- nie wykazuje zainteresowań daną problematyką.

Sztuka rozwiązywania konfliktu to jedna z najprzynależniejszych umiejętności w pracy i w zarządzaniu zespołem projektowym. Najczęstsze konflikty występujące w zespole projektowym to konflikty interpersonalne dotyczące:

- nierównego podziału nagród na poszczególnych uczestników w projekcie,
- lekceważenia terminu wykonania zalecanych zadań wynikających z zakresów czynności,
- rywalizacja między osobami dotycząca ilości wykonywanych zadań w ramach projektu,
- rywalizacja o dodatkowe nagrody za udział w projekcie.

Zwalczanie jest opozycją dla przystosowania. Kierownik/koordynator projektu zmusza strony konfliktu do wypracowania rozwiązania i zażegnania sporu. Ten sposób może być nawet agresywny. Taki sposób niestety rzadko kiedy rozwiązuje problem, zamiast tego prowadzi do pogłębienia konfliktu, wzmacnia agresję i frustrację. Strony zmuszane są do akceptacji rozwiązania, którego same nie wybrały.

Kompromis jest często określany jako najlepszy sposób rozwiązywania konfliktu. Doprowadzając obydwie strony do porozumienia szukamy najlepszego wyjścia z zaistniałej sytuacji.

Kierownik/koordynator projektu powinien stwarzać atmosferę zaufania i przekonać pracowników, że konflikty to coś normalnego. Optymalnie jest wskazać kilka możliwych rozwiązań konfliktu i wspólnie wybrać jedno z nich. W większości sytuacji najbardziej efektywną strategią rozwiązywania konfliktu jest dążenie do osiągnięcia kompromisu poprzez współpracę.

Aby konstruktywnie rozwiązać pojawiający się konflikt, koordynator stara się trzymać się następujących wskazówek:

- spotka się z uczestnikiem konfliktu w neutralnym miejscu, które nie będzie dawało przewagi nikomu;
- rozpoczyna przyjaźnie rozmowę; wykazuje chęć do współpracy i zachęca uczestnika do podjęcia rozmów/dyskusji;
- słucha aktywnie pracownika, nie przerywa jego wypowiedzi i upewnia się, że właściwie zrozumiał jego argumenty zadając dodatkowe pytania i podsumowując jego wypowiedzi;
- okazuje pracownikowi szacunek i unika negatywnych, obraźliwych sformułowań - upewnia się najpierw, czy właściwie zrozumiał jego intencje;
- zadaje pytania pogłębiające, aby poznać prawdziwą naturę konfliktu - zdarza się bowiem często, że ma on różne źródła;
- stara się rozwiązywać konflikty, jak tylko się pojawią - nie zakładaj, że rozwiążą się same; wie, że nierozwiązane małe konflikty mogą nabrać siły i stać się złożonymi problemami, których rozstrzygnięcie może okazać się bardzo trudne.

Wszystkie negatywne cechy osobowościowe oddziałujące wzajemnie na siebie mają wpływ na zakończenie projektu. Nie powinno dopuścić się do sytuacji problemowych, które poprzez wspólną realizację projektu doprowadzą do zaniedbań mających wpływ na zakończenie projektu. W zaistniałych sytuacjach konfliktowych nie wolno kierownikowi/koordynatorowi zespołu projektowego zostawić uczestników samym sobie, bez zainteresowania się zaistniałym problemem. Ma to duży wpływ na relacje między osobami, tym samym przekłada się na działania podejmowane na rzecz przebiegu realizacji projektu.

W kierowaniu i zarządzaniu projektem bardzo ważna jest etyka. Każdy kierownik/koordynator projektu powinien znać i przestrzegać Kodeksu etycznego kierownika projektu⁹. Kodeks etyczny zobowiązuje postępować zgodnie z najwyższymi osobistymi i zawodowymi normami etycznymi wobec członków zespołu, kolegów, pracowników, pracodawców, klientów i społeczeństwa. Kodeks etyczny dla kierownika powinien być przewodnikiem postępowania podczas realizacji projektu.

Opisane wyżej problemy osobowościowe nie wyczerpują do końca zagadnienia związanego z rozwiązywaniem konfliktów. Szczególne zwrócenie uwagi na konflikty pomiędzy instytucjami wchodzącymi w skład konsorcjum zostanie poruszone w jednym z kolejnych artykułów.

Motywacja pracowników podczas realizacji projektu

Każdy kierownik projektu lub koordynator chce mieć zespół zmotywowanych członków zespołu, bo im większa motywacja pracowników tym większa efektywność. Motywacja pracowników to podstawa skutecznego zarządzania. Motywacja to wpływ na pracowników aby wydobyć z nich radość, zaangażowanie oraz zadowolenie z wykonywanej pracy a dopiero tego efektem jest większa wydajność i efektywność samych pracowników, a co za tym idzie całej firmy. Zmotywowany pracownik to pracownik spełniający się w swojej pracy, wykazujący zaangażowanie i chęci do pracy. Dlatego podstawowym zagadnieniem motywacji pracowników jest rozumienie potrzeb pracowników. Wiadomo, większa wydajność członków

⁹ Źródło: <http://www.spmp.org.pl/node/260>

zespołu to oszczędność pieniędzy, bo uczestnicy mogą wykonać więcej pracy w krótszym czasie.

Pracownicy, którzy nie wiedzą czemu służy ich wysiłek i jaki jest ich wkład w projekt, nie będą szczególnie umotywowani do pracy. Sam projekt i udział w nim muszą mieć sens. Dla wielu ważne jest także to, co stanie się z efektem realizowanego projektu. Pierwszym i dla wielu ważnym aspektem uczestnictwa w projekcie jest możliwość nauczenia się czegoś nowego, poznania nowych narzędzi pracy, które w przyszłości można wykorzystać i które przyniosą im kwalifikacje. Następną ważną cechą jest odpowiedzialność. Każdy uczestnik ma określony zakres zadań, za który odpowiada. Jednak najbardziej motywującym działaniem jest aspekt finansowy. Realizacja projektu to dodatkowa ogromna praca i wysiłek włożony w prawidłowy przebieg zadania, dlatego też cenione jest zaangażowanie i sumienność w postaci nagród, wyróżnień i innych motywujących działań w stronę jego uczestników.

Wynagrodzenia pieniężne nie zawsze pełnią funkcję motywacyjną, szczególnie jeśli nie towarzyszą im inne pozytywne wzmocnienia ze strony kierownika/koordynatora projektu.

Do pozamaterialnych czynników podnoszących poziom motywacji w ramach realizowanych projektów zalicza się:

- możliwość awansu,
- zdobycie nowego doświadczenia, gwarantującego kierowanie w przyszłości podobnymi projektami,
- dodatkowy urlop,
- wyjazdy integracyjne,
- dobre kontakty interpersonalne ze współpracownikami i przełożonymi,
- prestiż w uczestnictwie w kluczowych projektach,
- stabilizację i pewność zatrudnienia w przyszłości.

Jak w każdym projekcie, na początku kierownik/koordynator musi poznać potrzeby wszystkich członków zespołu, przeanalizować dotychczasowy ich poziom motywacji czyli zaangażowania, efektywności ale również ich satysfakcji z wykonywanych obowiązków.

Wiadomo jak ważne dla kierownika/koordynatora jest przekonanie, że jego pracownicy są w pełni umotywowani do realizacji powierzonych zadań, że dążą do skutecznego ich wykonania z pełnym przekonaniem o własnej skuteczności i sensie działania. Właśnie dlatego wciąż szukamy pomysłów na wzbudzanie w członkach zespołu jak największej motywacji, wierząc, że wpłynie ona pozytywnie na efektywność ich pracy.

Należy jednak pamiętać, że ze względu na towarzyszące motywacji emocje, nad którymi pracownik nie zawsze jest w stanie zapanować, nie powinna ona przekroczyć pewnego poziomu. Zbyt silne zaangażowanie emocjonalne w wykonywanie pracy może prowadzić do niezdrowej rywalizacji lub poczucia bezradności i załamania w przyszłości.

Ryzyko w projekcie

Przystępując do przygotowywania założeń projektowych nie jesteśmy w stanie przewidzieć wszystkich potencjalnych kłopotów. Zawsze musimy spodziewać się sytuacji nieprzewidzianych, które będą nas zaskakiwać. Po to, by móc w porę zareagować, musimy analizować dostępne informacje i sprawdzać, czy nie kryją się za nimi jakieś zagrożenia.

Ważne jest to, aby umieć identyfikować problemy, które mogą się pojawić, zanim znajdziemy ich rozwiązanie.

Termin ryzyko (*risk*) wywodzi się z języka włoskiego (*wł. Risico*), w którym oznacza przede wszystkim przedsięwzięcie, którego wynik jest nieznany albo niepewny, lub możliwość, że coś się uda albo nie uda¹⁰, czy też inaczej jako stan, w którym rezultat osiągnięty w

¹⁰Hedging i nowoczesne usługi finansowe. Praca zbiorowa pod redakcją naukową Mariana Biegańskiego i Alfreda Janca, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001, s. 9

przyszłości jest nieznan, ale można zidentyfikować jego przyszłe alternatywy, przy założeniu, że szanse wystąpienia możliwych alternatyw są znane¹¹.

Zatem, ryzyko to **zjawisko niepewne, dotyczące przyszłej czynności, której zajście będzie miało negatywny skutek dla prowadzonej działalności**. Spotyka się też inną interpretację ryzyka i definiuje się ją jako **wszelką niepewność, również taką która korzystnie zmieni przebieg i skutki projektu**.

Źródła zagrożeń (ryzyk) projektu są bardzo liczne i wynikają nie tylko z jego złożoności, wyjątkowości i niepowtarzalnej specyfiki. Specyfikację źródeł ryzyka ułatwia ich lokalizacja w różnych obszarach środowiska i otoczenia projektu. Projekt wykonywany jest przez zespół, stanowiący część pewnej organizacji lub grupy kilku organizacji. Organizacje te działają z kolei w określonych otoczeniach rynkowych, biznesowych i technologicznych, a całość jest osadzona w świecie zewnętrznym, w którym każdy w inny sposób pojmuje zagrożenia pojawiające się w danej czynności.

Zagrożenia projektu mogą pojawić się w każdym elemencie jego środowiska, przy czym najłatwiej je dostrzec i kontrolować, jeśli pojawiają się w najbliższym otoczeniu projektu. Istnieje wiele różnych klasyfikacji ryzyka. Wśród ryzyk dotyczących całej organizacji wyróżnia się ryzyko stałe (określane też jako **ryzyko zewnętrzne**), dotyczące całego systemu gospodarczego oraz **ryzyko niestale (ryzyko wewnętrzne)**, dotyczące danej firmy. Ze względu na rodzaj przesłanek można wyróżnić:

- **ryzyko właściwe**, czyli takie, które można prognozować w oparciu o prawo wielkich liczb, czyli dotyczące zjawisk niepewnych, ale mających znaną i opisaną historię i przez to podlegających opisowi probabilistycznemu – klęski żywiołowe, choroby, wahania kursów walut, awarie sprzętu, itp.,
- **ryzyko subiektywne** - wynikające z niekompetencji człowieka dokonującego analizy i podejmującego decyzje,
- **ryzyko obiektywne** – wynikające z nieprzewidywalności przyszłych zdarzeń, np. odkrycia naukowe, nowe technologie, przewroty polityczne, itp.

W projekcie powinno się **kontrolować ryzyko właściwe i eliminować ryzyko subiektywne**. Na zagrożenia wynikające z ryzyka obiektywnego nie mamy na ogół wpływu i zagrożenia tego rodzaju pozostają na ogół poza kontrolą zespołu projektowego.

W sytuacji, gdy pojawia się ryzyko, które nie zostało przeanalizowane i wcześniej przewidziane, od nowa rozpoczynamy proces szczegółowej analizy ryzyka.

Podsumowując - jednym z najważniejszych podprocesów procesu planowania jest właśnie analiza ryzyka. Analiza na etapie przygotowania projektu lub planowania kolejnego etapu jest kolejnym krokiem prowadzącym do powodzenia projektu.

Przyczyny ryzyka

Powszechnie przyjmuje się, że ryzyko występuje wówczas, gdy można je określić za pomocą określonego szacunkowego prawdopodobieństwa. Przyczyn ryzyka może być wiele w zależności od czynników ryzyka występującego u danego konsorcjanta. Najczęściej występujące przyczyny ryzyka to:

1. braki czytelnego podziału obowiązków i odpowiedzialności pomiędzy konsorcjantami,
2. mało precyzyjne zdefiniowaniem produktów projektu,
3. mało precyzyjne zapisy wymogów formalnych w dokumentach instytucji nadzorujących i zmienność tych przepisów,

¹¹ Leksykon Finansów. Praca zbiorowa PWE Warszawa 2001, s.266

4. brak systematycznego raportowania przez konsorcjantów kosztów i tym samym brak wiedzy o poziomie wykorzystania budżetu, opóźnienia w przesyłanych raportach do Koordynatora projektu,
5. różnice kursowe walut dla zakupów dokonywanych poza granicami Polski,
6. opóźnienia w wykonaniu zadań przez konsorcjantów w zaplanowanym czasie,
7. brak lub utrata motywacji uczestników projektu u poszczególnych konsorcjantów,
8. brak systematycznego raportowania i weryfikacji realizacji zakresu projektu u konsorcjantów i tym samym braku wiedzy o występowaniu niezgodności w trakcie projektu,
9. powstawanie opóźnień w projekcie na ścieżce krytycznej.

Przyczyn ryzyka w trakcie całego projektu powstaje zawsze dużo. Ważne jest aby w szybkim czasie je zauważyć i podjąć działania zmierzające do jego eliminacji.

Minimalizacja ryzyka

Zarządzanie ryzykiem, to centralny i jeden z najważniejszych elementów zarządzania projektem w działaniu każdego projektanta i wykonawcy. Jest to proces, w ramach którego, w sposób metodyczny rozwiązuje się problemy związane z ryzykiem, które towarzyszą każdemu projektowi, w taki sposób, aby ta działalność zarówno w poszczególnych dziedzinach jak i traktowana jako całość przynosiła trwałe korzyści.

Przedmiotem prawidłowego zarządzania ryzykiem jest jego identyfikacja oraz właściwe działania względem niego, zaś celem zarządzania ryzykiem jest wyeliminowanie lub co najmniej ograniczenie jego negatywnych skutków. W projektach finansowanych przez Unię Europejską niezależnie od wszystkich standardowych ryzyk, występuje ryzyko specyficzne, właściwe tylko dla konkretnych projektów. W projektach takich należy określić charakter tych ryzyk, obszary występowania, sposób dokonywania ich identyfikacji i oceny płynących z nich zagrożeń, jak ograniczyć ryzyko i zarządzać skutecznie tymi ryzykami?

Mając przygotowany plan zarządzania ryzykami należy upewnić się czy członkowie zespołu projektowego znają jego szczegóły i reagują odpowiednio według przyjętych zasad. Należy regularnie monitorować stan zaawansowania prac, aby na bieżąco móc sprawdzić czy zaistniały okoliczności do wprowadzenia odpowiednich działań zmierzających do eliminacji ryzyka. Równie ważne jest sprawdzanie czy nie pojawiły się niezidentyfikowane dotąd ryzyka.

Bardzo ważne jest aby plan zarządzania ryzykiem zawierał:

- osobę odpowiedzialną za identyfikację i monitorowanie zidentyfikowanego ryzyka,
- sposób jego aktualizacji,
- prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka oraz jego eliminacja,
- zarezerwowane środki finansowe na przeciwdziałanie ryzyka.

Zarządzanie ryzykiem w projektach stanowi proces ciągły. Należy nieprzerwanie prowadzić identyfikację zagrożeń na wszystkich etapach projektu, oraz podejmować działania przeciwdziałające ich wystąpieniu oraz działania łagodzące skutki zagrożeń.

Zakończenie

Specyfika projektów realizowanych w konsorcjach w stosunku do tych prowadzonych w „pojedynkę” jest znacząca.

Efektywna współpraca konsorcjów złożonych z kluczowych podmiotów posiadających na swoim koncie wiele zrealizowanych projektów stanowi znaczącą formę współpracy w projektach finansowanych ze środków unijnych. Wiąże się to z wieloma korzyściami dla partnerów konsorcjum oraz dla rozwoju innowacyjnej gospodarki w kraju.

Niezwykle ważnym elementem w funkcjonowaniu konsorcjum jest możliwość uczestniczenia w prestiżowym, innowacyjnym projekcie na równi z innymi partnerami, wspierając tym konkurencyjność na rynku polskim i światowym.

Realizacja projektów w konsorcjum i zarządzanie tymi projektami zwiększają efektywność prowadzonych prac. Każdy z konsorcjantów wnosi do projektu nową wiedzę, nieznaną innym podmiotom z innej branży, dając poczucie bezpieczeństwa prawidłowego wykonania założonych działań. Współpraca w konsorcjum sprzyja dodatkowo większej aktywności w regionie powodując jego atrakcyjność poprzez nowe inwestycje.

Realizując wspólnie projekty w konsorcjum wytwarzamy klimat wzajemnego zaufania dla osiągnięcia przyszłych korzyści, relacje partnerstwa trwają zwykle wiele lat. Korzyści te dotyczą:

- Efektywnej współpracy jednostek naukowych z przemysłem związanej z wykorzystaniem krajowych środków finansowych na badania i rozwój (projekty rozwojowe, celowe, badawcze);
- Rozwoju przemysłu związanego z wykorzystaniem czołowych partnerów do realizacji działań zmierzających do wytworzenia nowych produktów i usług;
- Rozwoju szkolnictwa, które ma za zadanie dążyć do kształcenia osób dla nowoczesnej nauki i przemysłu.

Współpraca w konsorcjum przynosi korzyści wszystkim zaangażowanym w przedsięwzięcie. Opiera się ona na osiąganiu najlepszych wyników, rzetelnej pracy oraz pełnego profesjonalizmu.

Niezwykle ważne w konsorcjum staje się nawiązanie osobistych kontaktów co niewątpliwie wpływa pozytywnie na dalsze działania merytoryczne, stwarzając klimat bezpieczeństwa poprzez zmniejszenie ryzyka podejmowanych działań.

Kontynuacja tematu dotyczącego projektów realizowanych w konsorcjum, zwłaszcza odnosząca się do kwestii merytorycznych omówiona zostanie szerzej w jednym z kolejnych artykułów.

Literatura:

1. T. Nędzi, B. Cegłowski „Pozyskiwanie kapitału. Podstawowe formy i możliwości zdobycia kapitału”, One Press 2005,
2. Wielka Encyklopedia PWN,
3. Praca zbiorowa pod redakcją M. Trockiego i B. Gruczy, „Zarządzanie projektem europejskim” PWE Warszawa 2007,
4. M. Trocki, B. Grucza, K. Ogonek, „Zarządzanie projektami”, PWE Warszawa 2003,
5. Hedging i nowoczesne usługi finansowe. Praca zbiorowa pod redakcją naukową Mariana Biegańskiego i Alfreda Janca, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001,
6. Leksykon Finansów. Praca zbiorowa, PWE Warszawa 2001,
7. <http://www.spmp.org.pl/node/260>