

ANDRZEJ KOZINA*

Negocjacje w zarządzaniu projektami

Słowa kluczowe: negocjacje w firmie, zarządzanie projektami, negocjacje w zarządzaniu projektami

Streszczenie: Celem referatu jest przedstawienie charakterystyki negocjacji w dziedzinie zarządzania projektami, stanowiących jeden z najważniejszych rodzajów negocjacji w firmie. Zaprezentowano interpretację zarządzania projektami jako kontekstu rozważanych negocjacji. Następnie określono ich specyficzne cechy oraz opracowano ich typologię. W podsumowaniu wskazano kierunki dalszych badań w rozpatrywanym obszarze.

1. Wprowadzenie

Celem referatu jest przedstawienie charakterystyki negocjacji w dziedzinie zarządzania projektami, stanowiących jeden z najważniejszych rodzajów negocjacji w firmie¹. Osiągnięcie tego celu wymaga realizacji dwóch zadań badawczych: określenia specyficznych cech tych negocjacji (różniących je od innych typów) oraz opracowania ich typologii i opisu ich rodzajów. Z kolei dla zrealizowania tych zadań konieczne jest przedstawienie najważniejszych definicji i wybranych koncepcji z dziedziny zarządzania projektami jako podstawy teoretyczno-metodologicznej dalszych rozważań.

W literaturze z zakresu zarządzania projektami problematyka negocjacji jest jedynie wzmiankowana lub omawiana fragmentarycznie. Porusza się pewne aspekty tych negocjacji, traktując je najczęściej jako jedną z funkcji kierownika projektu lub nie-

* dr Andrzej Kozina – adiunkt w Katedrze Procesu Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, kontakt: kozina@uek.krakow.pl.

¹ W rozważanym przypadku mają zastosowanie wszelkie ogólne interpretacje pojęcia negocjacji, tzn. jako interakcyjnego procesu decyzyjnego, metody kierowania konfliktem i osiągania porozumienia, wzajemnej zależności partnerów, procesów: komunikowania się, wymiany i tworzenia wartości; zob. m.in.: Lewicki i in., 2005, s. 17 i n.; *Negocjacje...*, 2003, s. 11 i n.; Mesjasz, 2000, s. 38–40; Rządca, 2003, s. 23 i n.

zbędnych umiejętności menedżerskich (Prussak, Wyrwicka, 1997, s. 17, 21). W niektórych pracach omawiane są zagadnienia rozwiązywania konfliktów w realizacji projektu (Holahan, Mooney, 2004; Prussak, Wyrwicka, 1997, s. 104–106; Trocki, Gucza, Ogonek, 2003, s. 116–121; Wachowiak i in., 2004, s. 152–163). Stosunkowo rzadko wyodrębnia się kwestię negocjacji jako jednego z istotnych zagadnień w omawianym obszarze (Burton, Michael, 1999, s. 117 i n.; Friend, Bryant, Cunningham, Luckman, 1998). Podobne uwagi można odnieść do literatury z zakresu negocjacji (Sebenius, 2006). W związku z tym proponuje się kompleksowe ujęcie omawianych negocjacji, możliwe do zastosowania w rozważanej dziedzinie.

2. Zarządzanie projektami jako obszar negocjacji

Jako punkt wyjścia można przyjąć następującą, szeroką interpretację zarządzania projektami: „wypełnianie klasycznych funkcji zarządzania (planowanie, organizowanie, decydowanie, motywowanie) w odniesieniu do specyficznych przedsięwzięć, jakimi są projekty. Specyfika ta wynika przede wszystkim z faktu, że są to przedsięwzięcia nietypowe, skomplikowane, angażujące różnych specjalistów” (Pawlak, 2006, s. 28). Cytowany autor rozróżnia cztery wymiary (aspekty) zarządzania projektami.

1) funkcjonalny – co należy zrobić (jakie są funkcje); mieszczą się tutaj następujące aspekty cząstkowe: prace przygotowawcze, tj. planowanie projektu, sterowanie nim i kontrola realizacji, ustalanie i przekazywanie idei i wyników;

2) instytucjonalny – struktury organizacyjne zarządzania projektami i ich umiejscowienie w strukturze przedsiębiorstwa oraz aspekty personalne, w tym: wybór odpowiedniego modelu organizacyjnego, organizacyjne włączenie grupy projektowej do struktury zarządzania i określenie instancji decyzyjnych;

3) instrumentalny (narzędziowy) – sposoby realizacji prac, w szczególności techniki planowania i kontrolowania, rozwiązywania problemów, projektowania systemów, formułowania celów, oceny i decydowania;

4) kierowanie grupą projektową – powołanie odpowiedniej osoby do pełnienia funkcji kierownika projektu, utworzenie zespołu projektowego, organizowanie współpracy, procesu komunikowania się, motywowania, rozwiązywania konfliktów, postępowania z oporem przed zmianami².

Szerzej interpretują zarządzanie projektem Celia Burton i Norma Michael (1999, s. 20), traktując je jako „proces, w ramach którego menedżer projektu planuje zadania w obrębie projektu, steruje nimi, dysponuje zasobami udostępnionymi przez organizację dla realizacji przedsięwzięcia (...). Zarządzanie projektem to umiejętne użycie dostępnych technik w celu osiągnięcia wymaganych rezultatów, zgodnie z ustalonym

² Inne interpretacje eksponują jeden, kilka, niekiedy wszystkie spośród wymienionych aspektów, np. H. Kerzner (2001, s. 4) akcentuje aspekt funkcjonalny, a D. Lock (1993, s. 1) – instrumentalny.

standardem w ramach budżetu i w określonym czasie”. Występują tutaj trzy spośród wymienionych aspektów i wymagania efektywnościowe, a także podkreśla się rolę zasobów (aspekt przedmiotowy). Ujęcie integrujące te aspekty przedstawiono także w publikacji Waldemara Prussaka i Magdaleny Wyrwickiej (1997, s. 15–16), stwierdzając, iż zarządzanie projektami „odbywa się przez celowe planowanie, sterowanie i nadzorowanie procesów oraz korzystanie z zasobów w odniesieniu do przedsięwzięcia, które ze względu na jego wielkość, złożoność i długotrwałość realizacji zostało podzielone na odrębne systematycznie rozwiązywane zadania cząstkowe. Zarządzanie projektami obejmuje zatem czynności kierownicze i koordynacyjne w ramach danego projektu”.

Zarządzanie projektami można potraktować jeszcze szerzej, tzn. jako wyodrębnioną dziedzinę teorii i praktyki zarządzania, co uzasadnia nie tylko szeroki zakres rozważanego pojęcia, ale głównie znaczący dorobek naukowo-badawczy i aplikacyjny. Na przykład zdaniem Adama Stabryły (2006, s. 15) „w definiowaniu pojęcia zarządzanie projektami można zastosować formułę systemową, którą w tym przypadku określają następujące wyróżniki: cele i zakres przedsięwzięć, planowanie, organizacja zespołów projektowych, efektywność przedsięwzięć, technika wdrożenia projektu i kontrola przebiegu procesu projektowania i prac wdrożeniowych”. Następnie A. Stabryła (tamże, s. 34–36) proponuje stosowanie trzech następujących terminów charakteryzujących rozważaną dziedzinę: zarządzanie projektami, zarządzanie przez projekty i zarządzanie projektami w firmie.

Reasumując, zarządzanie projektami jako obszar negocjacji będzie traktowane wieloaspektowo dla zapewnienia kompleksowości i szczegółowości opisu rozważanych negocjacji, z jednoczesnym zawężeniem problematyki zarządzania projektami do przedsięwzięć realizowanych w przedsiębiorstwie, tzn. potraktowania tej problematyki jako specyficznej dziedziny organizacji i funkcjonowania firmy. Ujęcie takie pozwala na sprecyzowanie miejsca i roli negocjacji w obszarze zarządzania projektami oraz określenie cech i typów negocjacji związanych z realizacją projektów³.

3. Cechy negocjacji w zarządzaniu projektami

Określając miejsce i rolę negocjacji w zarządzaniu projektami, można wyjść od tezy, że jedną z cech tego zarządzania jest to, iż wymaga ono umiejętności negocjacji i rozwiązywania konfliktów (Prussak, Wyrwicka, 1997, s. 17), które są „niezbędne

³ Ze względu na ograniczone rozmiary opracowania pominięto interpretacje samego projektu (oraz jego cech i rodzajów) jako kontekstu rozważanych negocjacji; zob. *A Guide...*, 2004, s. 4; Stabryła, 2006, s. 30–31; Trocki, Grucza, Ogonek, 2003, s. 17–18; Wysocki, McGary, 2005, s. 47–50; Prussak, Wyrwicka, 1997, s. 14. Jeśli chodzi o proces realizacji projektu, w ramach którego występują poszczególne rodzaje negocjacji, można w uproszczeniu założyć, iż obejmuje on trzy zasadnicze fazy: planowanie, wykonanie i zakończenie oraz proces jego realizacji, a także rodzaje projektów – szerzej zob. m.in. Burton, Michael, 1999, s. 19; Duncan, 1996, s. 11 i n.; Frame, 2001, s. 14–15; Trocki i in., 2003, s. 26.

w celu uzyskania zgody. Zgoda może być uzyskana poprzez negocjacje bezpośrednie lub mediacje czy arbitraż. Negocjacje w projektach odbywają się często i dotyczą szeregu dziedzin, np.: zakresu, kosztów, celów, terminów, zmian, warunków kontraktów, zasobów”.

Poniżej zestawiono najważniejsze cechy rozważanych negocjacji, rozumiane szeroko, tzn. stanowiące nie tylko charakterystyki negocjacji jako takich, ale opisujące także ich uwarunkowania. Jest to niezbędne dla (w miarę możliwości pełnego) odzwierciedlenia ich specyfiki w porównaniu z innymi typami negocjacji w firmie.

1. Oprócz samego projektu, tj. ich najważniejszej determinanty oraz zarządzania projektami jako ich kontekstu, przy rozpatrywaniu tych negocjacji należy uwzględnić także trzy wymiary (aspekty): zespół projektowy (zadaniowy, wirtualny, funkcjonalny), czyli ich bezpośrednie środowisko, przedsiębiorstwo (otoczenie bliższe) oraz otoczenie zewnętrzne (dalsze). Analiza przednegocjacyjna musi obejmować zarówno wymienione wymiary, jak i relacje oraz zależności pomiędzy nimi, a zwłaszcza w układzie: zespół projektowy–jego otoczenie, a także wewnątrz tego zespołu⁴.

2. Zgodnie z ogólną interpretacją miejsca i roli negocjacji w procesie zarządzania przedsiębiorstwem, w rozważanym obszarze należy je traktować jako instrument zarządzania projektami (element jego aspektu instrumentalnego).

3. Cele i przedmiot (problemy) negocjacji są zatem ściśle wyznaczone przez koncepcję realizowanego projektu, w tym jego rodzaj, potrzeby klienta, zamierzenia, zakres przedmiotowy, czasokres realizacji itp.

4. W efekcie kryteria oceny negocjacji wynikają wprost z parametrów (kryteriów oceny) projektu, a zwłaszcza czasu, jakości i kosztów (negocjacje muszą zapewniać realizację przyjętych standardów).

5. Rozważane negocjacje stanowią najbardziej kompleksowy i złożony rodzaj negocjacji w przedsiębiorstwie, gdyż biorąc pod uwagę szeroki i interdyscyplinarny zakres projektów, de facto występuje tutaj szereg różnorodnych sytuacji negocjacyjnych, typowych dla dziedzin funkcjonalnych, np. handlowych, finansowych, pracowniczych itp.

6. Zakres tych negocjacji (poszczególnych przypadków) jest zatem stosunkowo szeroki – dotyczą zwykle wielu różnorodnych zagadnień objętych zakresem projektu, w praktyce rzadko mogą odnosić się do jednej kwestii – stanowią wtedy część szerszych negocjacji, np. dotrzymania terminu dostawy w ramach interwencji mającej zapobiec ewentualnemu opóźnieniu w realizacji projektu.

7. Z szerokiej interpretacji zarządzania projektami wynika, iż mogą mieć zarówno charakter negocjacji operacyjnych czy taktycznych, np. dotyczących rozwoju produktu lub odcinkowych przedsięwzięć inwestycyjnych, jak i strategicznych, np. restrukturyzacji funkcjonalnej bądź kompleksowej modernizacji technicznej (w zależności od specyfiki realizowanych projektów).

⁴ Rozwiązania organizacyjne dotyczące zarządzania projektami omówiono m.in. w: Lewis, 2006, s. 67–74; Lock, 2003, s. 44–67; Pawlak, 2006, s. 157–203; Stabryła, 2006, s. 69–99; Trocki, Grucza, Ogonek, 2003, s. 72–92.

8. Negocjacje te posiadają także wszystkie inne cechy projektu, co wynika z ich narzędziowego charakteru. W szczególności mają w większości charakter niepowtarzalny (jednorazowy), są trudne do ustrukturalizowania, aczkolwiek mogą również dotyczyć rutynowych przedsięwzięć.

9. Występują we wszelkich fazach realizacji przedsięwzięcia, przy czym na etapie jego przygotowania są niezbędne do stworzenia odpowiednich warunków i zaleceń realizacyjnych, w fazie wykonawczej – zapewnienia ich przestrzegania w konfrontacji z ustalonymi standardami, w fazie zakończenia – przyjęcia i wdrożenia efektów projektu, tj. spełnienia owych standardów.

10. Biorąc pod uwagę różnorodność rozważanych negocjacji, bardzo istotnym i trudnym problemem jest identyfikacja i analiza wielu różnorodnych, wzajemnych związków pomiędzy poszczególnymi sytuacjami negocjacyjnymi, zarówno dotyczącymi danego projektu, jak i w odniesieniu do innych przedsięwzięć. W efekcie występuje konieczność ciągłej i pełnej koordynacji tych negocjacji, zwłaszcza w przypadku występowania powiązań o charakterze konfliktowym.

11. Za ich realizację odpowiada kierownik projektu (koordynator, grupa kierująca itp.) lub upoważnieni przez niego członkowie zespołu bądź liderzy podzespołów (podprojektów) jako reprezentanci zespołu – jest to związane z aspektem kierowania zespołem projektowym⁵.

12. W skład zespołów negocjacyjnych mogą wchodzić wszyscy lub niektórzy członkowie zespołu projektowego oraz eksperci zewnętrzni, np. doradcy funkcjonalni (sztabowcy) zatrudnieni w firmie lub konsultanci spoza firmy.

13. Niektóre negocjacje mogą być realizowane poza zespołem projektowym, bez udziału jego członków i/lub przy konsultacji z jego kierownictwem, tj. na poziomie firmy, głównie w dwóch przypadkach:

- ustalania zasad i warunków realizacji zlecenia (oraz dokonywania odbioru prac) przez kierownictwo naczelne firmy ze zleceniodawcą zewnętrznym (w imieniu zespołu lub nawet przed jego powołaniem);
- gdy jednostki organizacyjne spełniają funkcje pomocnicze, zwłaszcza związane z zapewnieniem niezbędnych zasobów i świadczeniem usług w odniesieniu do wielu projektów realizowanych w firmie (funkcje te są scentralizowane).

14. Stronami (uczestnikami) negocjacji są wszyscy interesariusze projektu, czyli wszelkie osoby, grupy lub organizacje, które są związane z jego realizacją, tj. albo bezpośrednio zaangażowane w projekt, albo w których interesie może być pozytywne bądź negatywne wpływanie na jego realizację i efekty. Zespół projektowy (jego kierownictwo) musi zatem zidentyfikować interesariuszy, określić ich potrzeby i oczekiwania (uświadomione i nieuświadomione wymagania). Kluczowymi interesariuszami projektu, tworzącymi jego specyficzne środowisko, są:

⁵ Szerzej na temat zarządzania zespołem projektowym zob. np.: Pawlak, 2006, s. 204 i n.; Trocki, Grucza, Ogonek, 2003, s. 113–115; Wysocki, McGary, 2005, s. 221 i n. oraz praca monograficzna Wachowiak i in., 2004.

- Organizacja realizująca (macierzysta) – firma, której pracownicy są bezpośrednio zatrudnieni lub współdziałają przy pracach projektowych, realizując cele adekwatne do zamierzeń firmy, przy wykorzystaniu przydzielonych zasobów (zarząd czy przełożony z firmy macierzystej jako wewnętrzny klient projektu).

- Klient (zleceniodawca zewnętrzny) – organizacja lub osoba, która zleca realizację projektu i jest jego użytkownikiem, odbiorcą jego wytworów.

- Kierownik (kierownictwo) projektu (menedżer, koordynator projektu lub grupa zarządzająca czy koordynująca) odpowiedzialny za zarządzanie projektem (planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie w zespole). Mogą być także powołani liderzy projektów cząstkowych.

- Zespół projektowy odpowiedzialny za jego realizację, powołany spośród pracowników firmy i/lub pochodzących z zewnątrz, czyli wykonawcy projektu.

- Ewentualnie powołane dodatkowo zespoły:

- merytoryczny, wspomagający zespół projektowy poprzez fachowe doradztwo;
- monitorujący (kontrolny), bieżąco nadzorujący realizację projektu.

- Menedżerowie funkcjonalni w firmie macierzystej, kontrolujący zasoby i nadzorujący członków zespołu w jednostkach macierzystych, przed i po jego powołaniu.

- Szefowie innych projektów realizowanych w danej organizacji, powiązanych z sobą i wymagających koordynacji w ramach przedsięwzięć o szerszym zakresie.

- Pracownicy funkcjonalni (sztabowi) – wspomagający zespół projektowy w realizacji zadań, tj. pełniący role ekspertów wewnętrznych.

- Zewnętrzni dostawcy zasobów niezbędnych do realizacji projektu, w tym:

- inne firmy delegujące pracowników lub zasoby ludzkie z rynku pracy;
- sponsorzy, banki, inwestorzy, dostarczający środków finansowych;
- dostawcy środków rzeczowych (usług, materiałów i wyposażenia);
- konsultanci i eksperci, zapewniający specjalistyczną informację i wiedzę.

W najszerszym ujęciu może występować także szereg specyficznych interesariuszy projektu, luźniej z nim powiązanych, takich jak np. władze lokalne, stowarzyszenia, partie, rządy itp. Spełnianie oczekiwań tych grup interesów może być trudne z powodu rozbieżnych czy zupełnie odmiennych celów, co często prowadzi do konfliktów. Z punktu widzenia celów zarządzania projektem logiczne jest rozpatrywanie pozostałych interesariuszy jako partnerów kierownictwa zespołu projektowego. Ilość podmiotów zaangażowanych w ewentualne negocjacje, ich zadania, zakres i zasady udziału zależą od specyfiki konkretnego projektu, tj. jego celów, stopnia złożoności, zakresu itp. Analiza interesariuszy jest zatem niezbędnym działaniem w fazie przygotowania projektu (Elias, Cavana, Jackson, 2002; McManus, Schlumberger, 2002).

15. Wymiar kooperacji w rozważanych negocjacjach obejmuje wszelkie uzgodnienia pomiędzy interesariuszami projektu warunkujące jego efektywną realizację, a punktem odniesienia przy poszukiwaniu integrujących rozwiązań są wspólne korzyści możliwe do osiągnięcia w wyniku pomyślnego zakończenia realizacji projektu.

16. Wymiar konkurencji w omawianych negocjacjach sprowadza się natomiast do współzawodnictwa pomiędzy interesariuszami, wynikającego z rozbieżności ich

celów, realizowania odmiennych funkcji, występowania ograniczonych zasobów, re-alizowania projektów konkurencyjnych, napięć czasowych itp.

17. Uwzględniając specyfikę zarządzania projektami, a zwłaszcza znaczenie i wagę celów i interesów, negocjacje powinny być prowadzone przez kierownika jako reprezentanta przede wszystkim interesów klienta projektu, tym niemniej przy rozstrzygnięciu ewentualnych konfliktów musi on brać pod uwagę cele pozostałych interesariuszy (ich osiąganie warunkuje realizację zamierzeń projektu także z punktu widzenia klienta).

18. Przy występowaniu wielu interesariuszy (zwłaszcza w przypadku złożonych projektów) rozważane negocjacje mają charakter wielostronny. Uwzględniając dodatkowo znaczne ich zróżnicowanie, przy realizacji danego projektu może występować wiele sytuacji negocjacyjnych tego rodzaju, tj. prowadzonych w różnych konfiguracjach interesariuszy projektu. Wymaga to doboru odpowiednich strategii, w szczególności zawierania koalicji z niektórymi interesariuszami, warunkujących sprawną realizację projektu.

19. Realizacja różnorodnych negocjacji w zarządzaniu projektem prowadzi w efekcie do zawierania szeregu kontraktów (formalnych i niepisanych) pomiędzy interesariuszami projektu w całym cyklu jego realizacji.

20. Z powyższych stwierdzeń wynika, iż rozważane negocjacje stanowią istotny aspekt zarządzania zasobami ludzkimi w ramach kierowania projektami; przede wszystkim wymagane jest angażowanie pracowników posiadających odpowiednie kompetencje w zakresie negocjacji i rozwiązywania konfliktów.

Reasumując, w porównaniu z innymi ich rodzajami, negocjacje w zarządzaniu projektami mają kompleksowy (złożony) i wielowymiarowy (wieloaspektowy) charakter, przenikając niejako inne typowe sytuacje negocjacyjne. Niezbędne jest zatem stosowanie różnorodnych narzędzi szczegółowych, a zwłaszcza identyfikacji i analizy przednegocjacyjnej, sprzężonych z tradycyjnymi instrumentami zarządzania projektami. Powoduje to konieczność istotnego poszerzenia zakresu zadań oraz wzbogacenia potencjału wykonawców i kierownictwa projektów. Mają tutaj zastosowanie także uniwersalne narzędzia negocjacji: strategie, zasady, techniki itp., gdyż „w zarządzaniu projektem za każdym razem masz do czynienia z innym przedsięwzięciem, ale podstawowe elementy pozostają takie same. To samo odnosi się do negocjacji – każde są inne, ale te same podstawowe zasady odnoszą się do wszystkich” (Burton, Michael, 1999, s. 118).

4. Rodzaje negocjacji w zarządzaniu projektami

Przyjęte będzie założenie, iż analizowane negocjacje należy rozważać z punktu widzenia kierownictwa zespołu projektowego jako kluczowego interesariusza (partnera innych grup interesów), zgodnie z interpretacją zarządzania projektami jako kontekstem negocjacji w firmie.

Intuicyjnym kryterium wyróżniania rodzajów tych negocjacji jest struktura procesu realizacji projektu, tj. fazy jego przygotowania, realizacji i zakończenia, gdyż negocjacje stanowią narzędzie realizacji celów tych faz. Zasadniczą przesłanką różnicowania rozważanych negocjacji powinno być jednak środowisko, w którym się one odbywają, co pozwala na wyodrębnienie ich dwóch zasadniczych typów:

1. zewnętrzne, tzn. odbywające się poza zespołem projektowym, pomiędzy jego kierownikiem a innymi interesariuszami, w relacjach pomiędzy zespołem a otoczeniem wewnętrznym (w firmie) i zewnętrznym (z podmiotami spoza firmy);

2. wewnętrzne, tj. mające miejsce w zespole projektowym, pomiędzy kierownikiem (koordynatorem) projektu a jego wykonawcami (członkami zespołu).

Uszczegółowieniem negocjacji pierwszego rodzaju jest wskazanie ich podtypów, tj. poszczególnych sytuacji negocjacyjnych ze względu na możliwych partnerów kierownictwa projektu, do których należą najważniejsi spośród wymienionych wcześniej interesariuszy projektu. Istotne jest przy tym ich zróżnicowanie ze względu na relacje (wpływy) oraz świadczenia na rzecz i od zespołu projektowego. Charakterystyka sytuacji negocjacyjnych wyodrębnionych na podstawie powyższego zestawienia interesariuszy projektu (partnerów negocjacyjnych jego kierownika) została przedstawiona w tabelicy 1, gdzie opisano dwie najważniejsze cechy tych sytuacji, tj. ich cele (w zarządzaniu projektem) i zakres przedmiotowy.

Tabela 1

Charakterystyka negocjacji zewnętrznych w zarządzaniu projektami

Interesariusze zewnętrzni	Cele negocjacji	Zakres przedmiotowy negocjacji
Klient	Ustalenie wymagań i oczekiwań związanych z realizacją projektu oraz sprecyzowanie podstawowych warunków i zasad jego wykonania, w efekcie podjęcie decyzji o jego zainicjowaniu.	Cele i zakres przedsięwzięcia oraz standardy jego realizacji, w tym zwłaszcza dotyczące efektów (wytworów), ram czasowych, niezbędnych zasobów, wymagań jakościowych oraz kosztorysu (ceny), a także możliwości i ograniczeń realizacyjnych – uzgadniane, a potem weryfikowane i potwierdzane ostatecznie przez kierownika ze zleceniodawcą.
	Zatrudnienie kierownictwa projektu poprzez uzgodnienie warunków i zawarcie kontraktu na realizację projektu.	Zakres udziału, cele, zadania (funkcje), terminy, wynagrodzenie, zasady: realizacji działań, współdziałania, raportowania, oceny i wynagradzania, inne warunki dodatkowe kontraktu oraz realizacja i ocena tych ustaleń.
Potencjalni członkowie zespołu	Zatrudnienie członków zespołu (wykonawców projektu) poprzez uzgodnienie warunków i zawarcie kontraktu na realizację projektu.	Zakres udziału, cele, zadania (funkcje), terminy, zasady: realizacji działań, współdziałania, oceny i wynagradzania, raportowania, inne warunki dodatkowe kontraktu, realizacja i ocena tych ustaleń.

cd. tablicy 1

Interesariusze zewnętrzni	Cele negocjacji	Zakres przedmiotowy negocjacji
Dostawcy zasobów rzeczowych	Zapewnienie pełnego i terminowego zaspokojenia potrzeb projektu w zakresie zasobów rzeczowych, niezbędnych do realizacji projektu poprzez zawarcie i wykonanie odpowiedniej umowy handlowej.	Ilość (wielkość, zakres), rodzaje (asortyment), ceny (koszty), terminy i formy płatności, czas i sposób dostarczenia, parametry techniczne, wymagania jakościowe, warunki odbioru, ustalenia gwarancyjne, zasady reklamacji i inne warunki umowy na dostawę materiałów, wyposażenia i usług.
Sponsorzy	Zapewnienie pełnego i terminowego zaspokojenia potrzeb projektu w zakresie środków finansowych, niezbędnych do realizacji projektu poprzez zawarcie i wykonanie odpowiedniej umowy (kredytowej, sponsorin-gowej itp.).	Wielkość (wartość) oraz formy, zasady i terminy dostarczenia środków finansowych, a także ustalenia dotyczące ewentualnej spłaty zobowiązań (rat, odsetek itp.), udziału w efektach projektu, ewentualnie uzupełniających świadczeń wymiennych (np. działań promocyjnych, ulg podatkowych, dodatkowych usług itp.).
Doradcy	Zapewnienie pełnego i terminowego zaspokojenia potrzeb projektu w zakresie fachowego doradztwa niezbędnego do realizacji projektu poprzez zawarcie i wykonanie odpowiedniej umowy na świadczenie usług.	Zakres funkcjonalny i terminy realizacji usług, a także koszty (cena), zasady współpracy, sposób realizacji i warunki odbioru prac oraz inne uzgodnienia i działania koordynacyjne (tworzenie podzespołów, zebrania i narady, monitowanie i interwencje, wymiana informacji itp.) z kierownikami innych projektów i podwykonawcami projektów cząstkowych.
Kierownicy innych projektów	Zapewnienie sprawnego współdziałania oraz spójności, kompletności i efektywności wszystkich realizowanych w firmie projektów z punktu widzenia osiągania jej celów strategicznych.	Cele (cząstkowe i pośrednie) oraz priorytety, rodzaje podejmowanych działań, mechanizmy koordynacji, zasady: alokacji zasobów, wzajemnej wymiany (kooperacji wewnętrznej), komunikowania się, ewentualnej wymienności funkcji i środków, przemieszczeń pracowniczych, wymiany danych itp.
Podwykonawcy	Ustalenie zasad współdziałania przy realizacji działań cząstkowych (podprocesów), umożliwiających efektywną realizację projektu poprzez zawarcie i wykonanie odpowiednich umów kooperacyjnych.	Zakres wzajemnych świadczeń, czas realizacji działań cząstkowych, koszty, harmonogramy, warunki odbioru prac oraz inne uzgodnienia i działania koordynacyjne (tworzenie podzespołów, zebrania i narady, monitowanie i interwencje, wymiana informacji itp.).

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę dynamiczny charakter projektów, kolejne kwestie objęte negocjacjami z poszczególnymi udziałowcami projektu mogą być poruszane kilkakrotnie, może zachodzić konieczność renegocjacji wcześniejszych ustaleń, ich uszczegółowienia, rozszerzenia, np. przy konieczności pozyskania dodatkowych zasobów w trakcie realizacji projektu, uzgodnień dotyczących zmiany terminu jego realizacji. Niezbędne może być także podejmowanie ewentualnych rokowań dodatkowych przy

wystąpieniu roszczeń spornych, a nawet poszukiwanie nowych partnerów, sporządzanie aneksów do umów itp.

Ponadto negocjacje te można rozpatrywać w dwóch wymiarach, tj. kooperacji i konkurencji. Pierwszy określa zakres współdziałania wszystkich interesariuszy, przy koordynacji kierownictwa projektu, dla sprawnej realizacji projektu i osiągnięcia ich wspólnych celów. Drugi związany jest z występowaniem konfliktów pomiędzy nimi (rozbieżności ich celów), utrudniających realizację projektu. Do najczęściej występujących potencjalnych konfliktów tego rodzaju należą:

- spory kompetencyjne pomiędzy różnymi szczeblami zarządzania w firmie wynikające z niewłaściwego określenia zakresów odpowiedzialności, ich niejednoznaczności i/lub nakładania się na siebie, zwłaszcza w relacji jednostki funkcjonalne–zespoły projektowe, np. przy stosowaniu struktur zadaniowych lub macierzowych;
- problemy we współpracy z otoczeniem (innymi firmami, klientami, dostawcami itp.) dotyczące warunków wzajemnej komunikacji, wymiany i podejmowania decyzji;
- nieporozumienia z innymi zespołami (realizującymi projekty konkurencyjne) związane z ograniczonością zasobów, pełnieniem odmiennych funkcji itp.;
- konflikty wewnątrz firmy wynikające z niewłaściwych mechanizmów współzawodnictwa przy realizacji projektów, np. nieprawidłowych (zbyt rygorystycznych) standardów czy nieadekwatnych mechanizmów motywacyjnych;
- napięcia wynikające ze złej jakości informacji w firmie i w relacjach zewnętrznych (braków, opóźnień, niedokładności itp.)⁶.

Zakres przedmiotowy tych konfliktów obejmuje kwestie wymienione w tabelicy 1. Spory te wpływają na powstawanie problemów i rozbieżności wewnątrz zespołu projektowego (omówionych poniżej), gdyż narzucają konieczność podejmowania działań zapobiegających (zwłaszcza dodatkowych negocjacji) i zarazem zakłócających realizację rutynowych działań w ramach projektów. Z drugiej strony, omawiane konflikty wpływają pozytywnie na wprowadzanie zmian w firmie (związanych z realizacją projektów), pobudzając wykonawców i stymulując poszukiwanie nowych rozwiązań.

Warto także zwrócić uwagę na najważniejsze problemy negocjacji prowadzonych wewnątrz zespołu projektowego. Podobnie jak przy negocjacjach zewnętrznych współwystępują w tym przypadku wymiary kooperacji i konkurencji. Pierwszy obejmuje głównie działania koordynacyjne zmierzające do zapewnienia zbieżności wysiłków indywidualnych członków zespołu. Omawiane negocjacje mają największe znaczenie w fazie planowania projektu, gdyż zespół podlega wtedy tworzeniu poprzez pozyskiwanie zasobów ludzkich, tj. prowadzone są pertraktacje z jego po-

⁶ Mają tutaj zastosowanie ogólne koncepcje i narzędzia analizy i rozwiązywania konfliktów organizacyjnych oraz prace z zakresu zarządzania projektami, w których poruszane są problemy konfliktów (Prussak, Wyrwicka, 1997, s. 104–106; Trocki, Grucza, Ogonek, 2003, s. 116–121; Wachowiak i in., 2004, s. 152–163).

tencjalnymi członkami i/lub ich przełożonymi, dotyczące zwłaszcza następujących kwestii:

- merytorycznego i czasowego zakresu zaangażowania w projekt;
- szczegółowego zakresu zadań, uprawnień i odpowiedzialności;
- wymaganego wkładu wiedzy, umiejętności i doświadczenia;
- relacji do innych członków zespołu i zasad współdziałania z nimi;
- wymagań wynikających z technik zarządzania, procedur, kultury organizacyjnej itp.;
- standardów produktywności i jakości pracy oraz specyficznych kryteriów oceny realizowanych działań;
- zasad przydzielania i wielkości świadczeń (płacy podstawowej, premii i innych).

Ustalenia te muszą być zgodne z ogólnymi warunkami realizacji, standardami i parametrami projektu, określonymi przez kierownictwo ze zleceniodawcą. W efekcie dochodzi do zawarcia kontraktów (formalnych lub niepisanych) z wykonawcami projektu.

W działaniu zespołu (fazie realizacji projektu) kooperacyjny wymiar negocjacji sprowadza się zwłaszcza do niezbędnych czynności koordynacyjnych, zapewniających realizację przyjętych ustaleń dotyczących podstawowych parametrów projektu, a także rozwiązywanie problemów we współdziałaniu członków zespołu. Wreszcie w końcowej fazie projektu może zachodzić konieczność renegocjacji przyjętych ustaleń, czy nawet ich weryfikacji, po określeniu efektów projektu i ocenie rezultatów pracy członków zespołu. Ostatecznie następuje rozliczenie i zamknięcie zawartych wcześniej kontraktów.

Wymiar konkurencji dotyczy wszelkiego rodzaju konfliktów w zespole, przede wszystkim w trakcie realizacji projektu, tj. związanych z występowaniem różnego rodzaju zakłóceń we współdziałaniu jego członków. Ten drugi specyficzny (i trudniejszy) rodzaj negocjacji w zespole jest zorientowany na rozwiązywanie owych konfliktów. Powstają one zarówno z przyczyn obiektywnych, tj. zmian zewnętrznych warunków realizacji projektu, jak i subiektywnych, czyli zależnych od wykonawców. Konflikty takie mogą obejmować:

- rozbieżności zadań i priorytetów realizowanych w nadzorowanym zespole;
- napięcia spowodowane nowymi, nieprzewidywanymi i/lub pracochłonnymi zadaniami;
- problemy powodowane przez nagłe przeszkody czy zagrożenia realizacji zadań;
- napięcia wynikające z nierównomiernego obciążenia wykonawców pracą;
- spory w związku z koniecznością dostępu do ograniczonych zasobów;
- problemy z występowaniem opóźnień w realizacji zadań;
- problemy koordynacji przy realizacji zadań (uzgodnień ich zakresu, terminów itp.);
- rozbieżności w ocenie efektów pracy i wynagrodzenia;

- spory powodowane przez orientację na działanie; ocenianie ludzi po czynach, a nie w oparciu o ich spostrzeżenia, przemyślenia, uwagi czy wątpliwości;
- ścieranie się własnych, partykularnych interesów pracowników i ich grup;
- różnice zdań, opinii czy poglądów między nimi;
- narzucanie swoich opinii i sposobów pracy innym, przedmiotowe czy nawet instrumentalne traktowanie współpracowników;
- konflikty wynikające z różnic charakteru i osobowości członków zespołu, a także nawyków, spostrzeżeń i stereotypów w myśleniu i działaniu;
- spory uwarunkowane nieformalnymi powiązaniem pomiędzy pracownikami⁷.

5. Podsumowanie

Reasumując, przedstawiona charakterystyka negocjacji w zarządzaniu projektami stanowi użyteczne narzędzie identyfikacji i analizy tego rodzaju negocjacji dla potrzeb realizacji projektów. Najistotniejsze zalety proponowanej koncepcji to uniwersalność i wielowymiarowość podejścia.

Z drugiej jednak strony niezbędne jest jej doskonalenie (w ramach dalszych badań autora), głównie pod kątem konkretyzacji i operacjonizacji rodzajów omawianych negocjacji oraz wzbogacenia szczegółowych narzędzi metodycznych ich identyfikacji i analizy. Powyższa propozycja ma bowiem uproszczony (modelowy) charakter. W praktyce negocjacje dotyczące projektów są złożone i wieloaspektowe oraz uwarunkowane specyfiką (rodzajem) projektów, których dotyczą. Wymagana jest także empiryczna weryfikacja proponowanej koncepcji w badaniach porównawczych dotyczących różnorodnych negocjacji w obszarze zarządzania projektami w firmie, zarówno typowych (powtarzalnych), jak i bezprecedensowych, o znaczeniu strategicznym.

Bibliografia

- A Guide [2004] to the Project Management Body of Knowledge*. Newton Square: Project Management Institute.
- Burton C., Michael N. 1999. *Zarządzanie projektem. Jak to robić w twojej organizacji*. Wrocław: Astrum. ISBN 83-87197-82-3.
- Duncan W.R. 1996. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Newton Square: Project Management Institute.

⁷ W Trocki i in., 2003, s. 117–119 wymieniono następujące rodzaje rozważanych konfliktów (ze wskazaniem ich przyczyn oraz szczegółowych sposobów ich rozwiązywania): pracownicy „w odwrocie”, chaos w zespole, „wojna”, „nagonka”, niska wydajność. Podobnie jak przy konfliktach zewnętrznych, występują zarówno pozytywne (motywujące do zmian i znajdowania rozwiązań), jak i negatywne (obniżające efektywność działania) skutki konfliktów.

- Elias A.A., Cavana R.Y., Jackson L.S. 2002. *Stakeholder Analysis for R&D Project Management*. „R&D Management” vol. 32, no 4.
- Frame J.D. 2001. *Zarządzanie projektami w organizacjach*. Warszawa: WIG-Press. ISBN 83-87014-77-X.
- Friend J., Bryant D., Cunningham B., Luckman J. 1998. *Negotiated Project Engagements: Learning from Experience*. „Human Relations” vol. 51, no 12.
- Holahan P., Mooney A. 2004. *Conflict in Project Teams: Gaining the Benefits, Avoiding the Cost*. „SATM” vol. 8, no 3.
- Kerzner H. 2001. *Project Management. A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Hoboken: John Wiley.
- Lewicki R.J., Saunders D.M., Barry B., Minton J.W. 2005. *Zasady negocjacji. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis. ISBN 83-7301-711-9.
- Lewis J.P. 2006. *Podstawy zarządzania projektami*. Gliwice: Helion. ISBN 83-7361-943-7.
- Lock D. 1993. *Project Management*. Aldershot: Gover. ISBN 0566073390.
- Lock D. 2003. *Podstawy zarządzania projektami*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1445-6.
- McManus J., Schlumberger S. 2002. *The Influence of Stakeholder Values on Project Management*. „Management Services” vol. 46, no 6.
- Mesjasz Cz. 2000. *Determinanty i modele procesów negocjacji kredytowych pomiędzy bankiem a przedsiębiorstwem*. „Zeszyty Naukowe AE” nr 142. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej. ISBN 83-7252-062-3.
- Negocjacje*. 2003. Harvard Business Essentials. Konstancin-Jeziorna: MT Biznes. ISBN 83-88970-60-7.
- Pawlak M. 2006. *Zarządzanie projektami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 978-83-01-14625-2.
- Prussak W., Wyrwicka M. 1997. *Zarządzanie projektami*. Poznań: Zachodnie Centrum Organizacji. ISBN 83-87161-46-2.
- Rządca R. 2003. *Negocjacje w interesach*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1469-3.
- Sebenius J.K. 2006. *Negotiation Design for Large, Multistakeholder Projects*. „Harvard Business Review” April.
- Stabryła A. 2006. *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*. Warszawa–Kraków: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 978-83-01-14846-1.
- Trocki M., Grucza B., Ogonek K. 2003. *Zarządzanie projektami*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1429-4.
- Wachowiak P. i in. 2004. *Kierowanie zespołem projektowym*. Warszawa: Difin. ISBN 83-7251-471-2.
- Wysocki R.K., McGary R. 2005. *Efektywne zarządzanie projektami*. Gliwice: Helion. ISBN 83-7361-861-9.

Negotiations within Project Management

Abstract: The objective of the paper is to characterize the negotiations within project management area, being the ones of the most important types of business negotiations. The concept of project management was presented as the context of those negotiations. Then, their features were described as well as their types were distinguished. Summing up the paper, the subsequent areas of research were pointed out.

Key words: business negotiations, project management, negotiations within project management

DOSKONALENIE ORGANIZACJI

