

# Education of Economists and Managers

ISSN: 1734-087X | ICV: 83.85

Volume 52, Issue 2, June 2019

Received 20 December 2018; Revised 14 February 2019; Accepted 30 June 2019

DOI: 10.33119/01.3001.0013.2337

Kawecki, G. (2019). Inwestycja deweloperska jako przykład zarządzania kapitałem ludzkim w systemie projektowym. *Education of Economists and Managers. Problems. Innovations. Projects*, 52(2), 149-160. Retrieved from <https://econjournals.sgh.waw.pl/EEiM/article/view/1328>

## Development Investment as an Example of Human Capital Management in the Project System

Grzegorz Kawecki

### Summary

The current economic situation imposes remodeling of the approach towards managing their organizations into property development firms, which have adopted a strategy of long-term operation on the market. The success of the industry has imposed the interdisciplinarity of management methods and changes in the approach towards human capital. In the scientific space, the industry, despite its great importance for the economy, is not a subject of study. The aims of firms are pursued, above all, through the conduct of construction sites. Each construction site is a distinct project and in the case of multiple projects, which is the rule in large firms, we may speak of the management of a project portfolio. In the article fragments of the results of pilot studies have been presented, the aim of which was to analyze the management processes taking place while conducting property development investments, with the particular consideration of human capital management. The article is to represent a contribution to the scientific study of the property development industry. It has been showcased that the contemporary management of a property development enterprise is an example of a projects-oriented organization.

**Keywords:** project-oriented organization, human capital management, flexible forms of employment and payment, property development process

# Inwestycja deweloperska jako przykład zarządzania kapitałem ludzkim w systemie projektowym

GRZEGORZ KAWECKI

*Institut Kapitału Ludzkiego, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie,  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie*

Bieżąca sytuacja gospodarcza wymusza na firmach deweloperskich, które przyjęły strategię długookresowego funkcjonowania na rynku, konieczność przemodelowania podejścia do zarządzania swoimi organizacjami. Sukces branży wymusił na zarządach interdyscyplinarność metod zarządzania i zmiany w podejściu do kapitału ludzkiego. W przestrzeni naukowej branża, pomimo że ma duże znaczenie dla gospodarki, nie jest przedmiotem szerokich badań. Cele firm są przede wszystkim realizowane poprzez prowadzenie budów. Każda budowa to osobny projekt, a w przypadku kilku projektów, co jest regułą w dużych firmach, można mówić o zarządzaniu portfelem projektów. W artykule zaprezentowano fragmenty wyników badań pilotażowych, których celem było przeanalizowanie procesów zarządczych zachodzących w trakcie prowadzenia inwestycji deweloperskich, ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania kapitałem ludzkim. Artykuł stanowi przyczynek do naukowego badania branży deweloperskiej. Wykazano, że współczesne zarządzanie przedsiębiorstwem deweloperskim jest działaniem typowym dla organizacji zorientowanej na projekty z charakterystycznymi dla branży, niepowtarzalnymi cechami.

**Słowa kluczowe:** organizacja projektowa, zarządzanie kapitałem ludzkim, elastyczne formy zatrudnienia i wynagradzania, proces deweloperski

## Wprowadzenie

Rok 2017 był rekordowy dla branży deweloperskiej, oddano do użytku ponad 178 000 mieszkań, czyli 9% więcej niż w 2016 r., wydano pozwolenia na budowę 250 000 mieszkań, tj. o 18% więcej niż w 2016 r. Sprzedaż wzrosła o 15%, a – co

ciekawe – z powodu obniżenia atrakcyjności lokat bankowych aż 40% mieszkań sprzedawanych było za gotówkę (REAS, 2018). Przewiduje się, że w najbliższych latach może nastąpić pogorszenie sytuacji na rynku deweloperskim lub spowolnienie jego wzrostu z wielu powodów, co jest potwierdzone przez wyniki sprzedaży (tabela 1). Widoczny trend, który występuje na rynku od III kwartału 2018 r., jest niepokojący dla deweloperów.

**Tabela 1. Porównawcze zestawienie sprzedaży mieszkań w Polsce w III i IV kwartale 2018 r. i zmiana w relacji do III i IV kwartału 2017 r.**

	III kwartał 2018	IV kwartał 2018	Zmiana: III kwartał 2018/III kwartał 2017	Zmiana: IV kwartał 2018/III kwartał 2018	Zmiana: IV kwartał 2018/IV kwartał 2017
Sprzedaż	14,2 tys.	16,5 tys.	-11%	15,7%	-13,00%
Wprowadzone do sprzedaży	15,5 tys.	19,3 tys.	-11,7%	24,8%	15,7%

Źródło: opracowanie własne na podstawie: REAS (2018).

Zakończenie w 2018 r. programu „Mieszkanie dla młodych”, prognozowany wzrost stóp procentowych, wzrost cen gruntów związany z ograniczonym dostępem do nowych lokalizacji, brak miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego, nowe uregulowania prawne, zapowiedź wprowadzenia kodeksu urbanistycznego, program „Mieszkanie+”<sup>1</sup> – to niektóre z powodów prognozowanego spadku. Inne to czynniki bezpośrednie, wynikające z działalności przedsiębiorstw deweloperskich. Wzrost popytu i podaży na rynku mieszkaniowym spowodował zwiększenie zapotrzebowania na pracowników. Zasoby ludzkie to składnik wartości przedsiębiorstwa, który nie jest nieograniczony, i jego pogłębiający się deficyt wpłynął na znaczący wzrost kosztu pozyskania kapitału ludzkiego (KL).

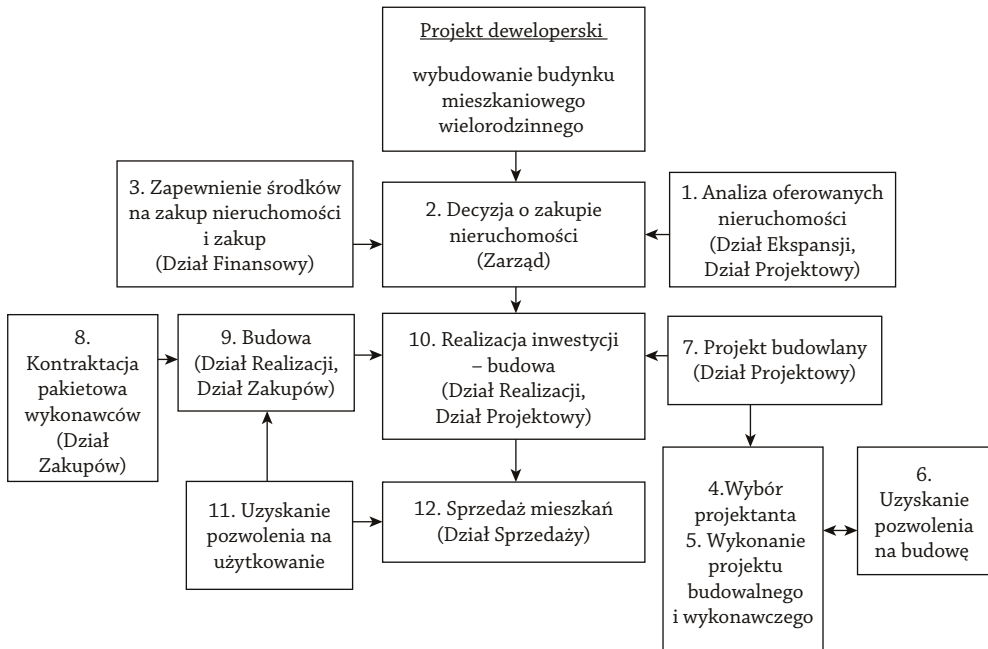
Według danych statystycznych, w 2018 r. przeciętne miesięczne wynagrodzenie w przedsiębiorstwach w okresie styczeń–wrzesień wzrosło o 7,2% w stosunku do roku poprzedniego, największy wzrost zanotowano m.in. w budownictwie (8,8%) (GUS, 2018). Nawet zasilenie rynku pracy milionem pracowników z Ukrainy nie zatrzymało tendencji wzrostowej wynagrodzeń. Przedsiębiorstwa deweloperskie, oprócz szukania rozwiązań dotyczących niwelowania skutków zmian w otoczeniu zewnętrznym, będą zmuszone do weryfikacji stosowanych strategii funkcjonowania, metod i technik zarządzania.

<sup>1</sup> Program „Mieszkanie+” to rządowy program budowy mieszkań na gruntach będących własnością Skarbu Państwa lub samorządów, rzadziej prywatnych przedsiębiorstw. Program zakłada budowę przez agendy rządowe tanich mieszkań na wynajem. Przeznaczony jest dla małżeństw mających niskie dochody, ale zbyt wysokie, aby otrzymać przydział mieszkania komunalnego.

## Inwestycja deweloperska – działanie zorientowane na realizację projektu

Projektem określa się „działanie złożone, wielopoziomowe, przeprowadzone zgodnie z planem, które ze względu na skomplikowanie bywa sporządzane przy pomocy specjalnych metod” (Kotarbiński, 1970, s. 193). Czy więc prowadzenie inwestycji deweloperskiej jest projektem? Proces realizacji inwestycji został zobrażony na rysunku 1.

Rysunek 1. Schemat przykładowego procesu deweloperskiego



Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów pogłębionych z członkami zarządów firm deweloperskich.

Zgodnie z powyższą definicją, mamy więc do czynienia z potrzebą zapewnienia określonych zasobów ludzkich stających się KL, a posiadających określoną wiedzę, zdolności, umiejętności i narzędzia mające zapewnić zrealizowanie określonego w czasie celu. W literaturze przedmiotu spotyka się wiele definicji projektu. K. Piwowar-Sulej pokusiła się o zebranie 18. Należy się z nią zgodzić, że projektem jest organizacja powołana na określony czas w celu stworzenia unikatowych i wcześniej zdefiniowanych wyników lub rezultatów w ustalonym czasie przy wykorzystaniu przednio określonych zasobów (Piwowar-Sulej, 2016, s. 52).

Czy wszystkie powyżej wskazane elementy występują w procesie inwestycji deweloperskiej? Każdy projekt inicjowany jest przez zarząd organizacji. W literaturze określa się to ciało mianem sponsora (Skalik, 2009, s. 49), czyli organu inicjującego działanie, zapewniającego finansowanie i wybór kierownika projektu. Ten sam czynnik występuje w branży deweloperskiej. Badanie branży należało więc zacząć od liderów. W czerwcu 2018 r. Polski Związek Firm Deweloperskich (PZFD, największa branżowa organizacja deweloperów w Polsce) oraz Szkoła Główna Handlowa w Warszawie przeprowadziły badanie typu focus<sup>2</sup>. Dyskusja odbyła się w siedzibie PZFD w Warszawie. Uczestnikami byli członkowie zarządów (eksperti) ośmiu firm deweloperskich. Jak wykazano powyżej, realizacja inwestycji deweloperskiej to typowe działanie projektowe. Nie istnieje szansa na indywidualne osiągnięcie celu. Aby projekt deweloperski miał szansę na urzeczywistnienie, należy stworzyć organizację wraz z podziałem kompetencyjno-zadaniowym i tutaj kluczową rolę odgrywa lider. Długi czas realizacji inwestycji wymusza elastyczne podejście do rozwiązywania problemów, kreatywność i podejmowanie niestandardowych decyzji. Kolejną cechą wskazaną przez ekspertów jest wielokryterialna decyzyjność. Decyzje zarządu i powołanego kierownika zespołu mają często nieodwracalne i kosztowne konsekwencje, włącznie z tymi dotyczącymi życia ludzkiego. Bardzo zróżnicowany kształt zespołu, który jest złożony zarówno z własnych pracowników, jak i z pracowników firm podwykonawczych, to kolejny element specyficzny dla branży. Zakres oddziaływania lidera w branży deweloperskiej jest zatem bardzo szeroki. Zatrudniani pracownicy ze względu na unikatowe umiejętności stanowią KL, gdyż wysokie standardy techniczne, uwarunkowania prawne i oczekiwania klientów powodują, że liderzy i uczestnicy projektu spotykają się z coraz wyższymi wymaganiami.

Zgłębienie tego zagadnienia może pomóc przedstawicielom branży w zrozumieniu różnicy, że „przywództwo jest niezbędne do tworzenia zmian, a zarządzanie jest niezbędne do systematycznego uzyskiwania wyników” (Griffin, 2018). Efektem może być zmiana zarządzania KL oraz przewyższenie przez deweloperów nadchodzącego zmniejszenia się popytu.

Mając zdefiniowany proces oraz liderów, należało poszukać odpowiedzi na pytanie o metody prowadzenia inwestycji i zarządzanie KL w firmach deweloperskich. Na przełomie lipca i sierpnia 2018 r. przeprowadzono badania ankietowe, studium przypadku, wywiad bezpośredni oraz analizę źródeł pierwotnych (tj. dokumentacji finansowej reprezentatywnego przedsiębiorstwa deweloperskiego). Badaniem objęto

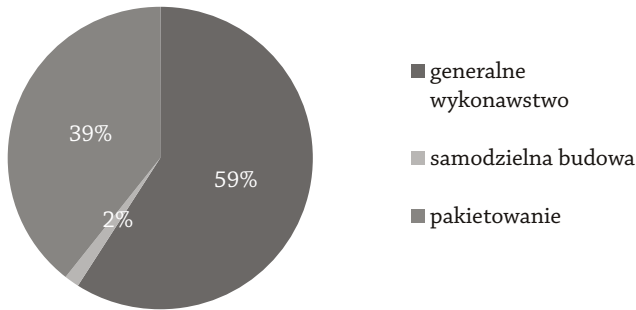
---

<sup>2</sup> *Focus Group Interview* to metoda badań jakościowych. Bierze w nich udział wybrana nielosowo grupa dyskusyjna składająca się z kilku rozmówców, prowadzona przez moderatora, który pozyskuje wiedzę na podstawie zogniskowanych pytań.

96 kierowników budów i 24 członków zarządu 18 firm deweloperskich notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie zaklasyfikowanych do subindeksu WIG „deweloperzy”<sup>3</sup> lub firm zatrudniających minimum 50 osób. Nawiązano kontakt z menedżerami firm deweloperskich i zebrano informacje metodą CAWI (*Computer Assisted Web Interview*)<sup>4</sup>.

Na podstawie wyników badania można wyróżnić trzy modele realizacji inwestycji: samodzielna budowa, model pakietowania i generalne wykonawstwo (GW)<sup>5</sup>. Charakterystykę każdego z nich omówiono poniżej. Ten etap badania wykazał, że 59% firm prowadzi inwestycje poprzez usługi GW, samodzielna budowa stanowi niewielki odsetek (2%), drugim najczęściej wybieranym sposobem realizacji inwestycji jest zaś pakietowanie<sup>6</sup> (39%) (rysunek 2).

**Rysunek 2. Sposoby realizacji inwestycji przez deweloperów**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Deweloperzy, zlecając innym przedsiębiorstwom prace wymagające posiadania dużej liczby pracowników budowlanych, mogą zminimalizować liczbę pracowników zatrudnionych u siebie i poszukiwać specyficznych kompetencji. Firmy pracujące w systemie GW zatrudniają w zakresie realizacyjnym tylko menedżera projektów (MP)<sup>7</sup>. Zgodnie z wnioskami z przeprowadzonego badania, MP w 50% nadzoruje więcej niż jedną budowę. Taka sytuacja nie jest dobrym rozwiązaniem, ponieważ

<sup>3</sup> Indeks spółek giełdowych z sektora deweloperskiego notowanych na GPW w Warszawie. Indeks wyszczególniony od 15 czerwca 2007 r.

<sup>4</sup> Ilościowa metoda badań techniką ankietyzacji internetowej. Kwestionariusze elektroniczne są dostępne za pośrednictwem stron internetowych. System dokonuje zebrania danych i generuje wyniki.

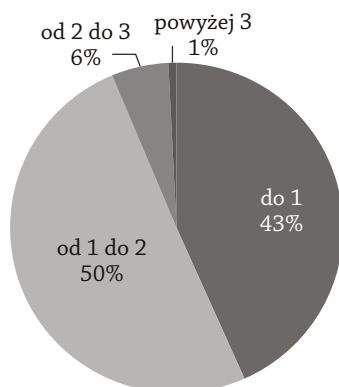
<sup>5</sup> Generalne wykonawstwo – firma deweloperska zatrudnia firmę zewnętrzną, która na podstawie projektu wykonawczego i po podpisaniu umowy ryczałtowego wynagrodzenia realizuje całościowo wszelkie prace budowlane aż do uzyskania decyzji o pozwoleniu na użytkowanie obiektu.

<sup>6</sup> Pakietowanie – firma deweloperska podpisuje umowy z firmami wykonawczymi realizującymi określone zakresy prac składające się na całą inwestycję. W tym wypadku deweloper pełni funkcję koordynatora inwestycji i staje się sam dla siebie generalnym wykonawcą.

<sup>7</sup> Manager projektów – osoba nadzorująca generalnego wykonawcę z ramienia inwestora.

inwestycja deweloperska to bardzo skomplikowany proces decyzyjny, wymagający odpowiedzialności nadzorującego. Należy zauważyć, że w firmach prowadzących inwestycje w trybie pakietowania kierownicy budów (43%) prowadzą jedną budowę. I ten trend wydaje się jak najbardziej właściwy (rysunek 3).

Rysunek 3. Liczba prowadzonych inwestycji przez jednego kierownika budowy



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Niezależnie od wybranego modelu prowadzenia inwestycji, aby utrzymać KL na wysokim poziomie, konieczne jest motywowanie pracowników. Przeprowadzone badanie wykazało stosowanie dwóch podstawowych metod motywacji: dodatkowego wynagrodzenia i szkoleń.

W 76% pracownicy firm deweloperskich są wynagradzani dodatkowo za terminowość realizacji, a aż 24% pracowników nie otrzymuje dodatkowej motywacji finansowej. Drugą metodą motywacji są szkolenia dla pracowników: 78% pracodawców przyjęło dobrą strategię i szkoli swoich pracowników, a 22% nie daje im możliwości podnoszenia kwalifikacji. Należy sądzić, że brak szkoleń znajduje odzwierciedlenie w jakości wykonywanej pracy. Ciekawym pogłębieniem tego aspektu byłoby uzyskanie wiedzy o potencjalnej analogii pomiędzy brakiem szkoleń a liczbą usterek zgłaszanych przez klientów. Należy przypuszczać, że brak szkoleń w dłuższej perspektywie czasu, szczególnie w obliczu deficytu siły roboczej, zacznie zanikać, jako zjawisko negatywne.

Każda inwestycja deweloperska charakteryzuje się typowymi dla projektu cechami: a) celowością (każdy projekt jest tworzony w związku z konkretnym zadaniem do wykonania); b) unikalnością (nie ma dwóch identycznych budów, nawet jeżeli zadania są podobne); c) złożonością (angażuje się KL z różnych zawodów i specjalności oraz z różnych działów, firm, miejsc); d) wyznaczonymi granicami (limit czasu, zasobów, budżetu i oczekiwań); e) autonomią (projekt jest zawsze

nowym, niestandardowym/nierutynowym zestawem działań w przedsiębiorstwie); f) wysokim poziomem ryzyka i trudności realizacji (Czainska, 2007, s. 296). W każdej z przywołanych prób określenia procesu inwestycji deweloperskiej kluczowym czynnikiem jest KL. Umiejętnością menedżerów w kontekście uzyskania efektywnej i dochodowej inwestycji jest właściwe zaplanowanie form współpracy i wynagradzania pracowników, czyli elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim (EZKL).

Już na etapie planowania inwestycji zakłada się czasowość wykorzystania poszczególnych zasobów, w tym zasobów ludzkich (ZL). Menedżerowie projektu, korzystając z profesjonalnych narzędzi informatycznych wspomagających planowanie (takich jak np. program MS Project), ustalają zapotrzebowanie na ZL, a zatem szacują: ilu, na jakim etapie realizacji projektu, przez jaki czas oraz jakich pracowników (ze względu na kompetencje) będą potrzebować. Nie zakłada się zatem zatrudniania wszystkich niezbędnych pracowników na cały okres realizacji inwestycji.

Specyfika inwestycji deweloperskiej to ok. 2–4 lata prowadzenia budowy. W trakcie i po jej zakończeniu pracownicy migrują, pracują w godzinach nadliczbowych (wymuszonych tempem prac i warunkami atmosferycznymi). Uwagę należy więc szczególnie zwrócić na wynagradzanie jako istotne narzędzie zarządzania kapitałem ludzkim (ZKL) w firmach deweloperskich, gdyż jest ono dopasowywane elastycznie do stopnia zaangażowania pracownika.

Zasoby ludzkie są traktowane jako aktywa, a nie tylko źródło kosztów. Tym samym sformułowanie strategii wynagrodzeń ma wskazać takie rozwiązania, które będą służyć realizacji pożądaných wartości oraz wspierać osiągnięcie ustalonych dążeń (Juchnowicz, Kinowska, 2017). Ponadto strategia ma godzić interesy wszystkich interesariuszy organizacji, tj. zarówno pracowników, udziałowców, jak i właścicieli (Armstrong, 2010).

Włączenie do strategii ZKL przez firmy deweloperskie elastycznych form zatrudnienia nie wynika obecnie tylko ze względów kosztowych, lecz jest znakiem czasu. Dobra koniunktura na rynku mieszkaniowym wpłynęła na sukces deweloperów i przewrotnie spowodowała ich problemy z KL (większa liczba inwestycji wpływa na deficyt pracowników). Branża – pomimo że dojrzała technologicznie – jest w wielu przypadkach opóźniona co do form zatrudniania KL i zarządzania nim. Zarządy firm deweloperskich zaczęły dostrzegać konieczność zmiany swojego podejścia do zarządzania pracownikami. Nowe podejście i refleksje na ten temat zostaną wymuszone przez rynek i pracowników.



## Zarządzanie projektem w przedsiębiorstwie deweloperskim – studium przypadku

Aby dopełnić wiedzę, należało uzyskać wyniki badań i wnioski z przeglądu literatury przedmiotu uzupełnić o analizę przypadku. Warunkiem celowego wyboru było spełnienie następujących kryteriów: zatrudnienie ponad 50 osób, rozpoznawalność na rynku oraz prowadzenie działalności w Polsce. Przeanalizowano proces podejmowania decyzji oraz podejście do zarządzania pracownikami.

**Tabela 2. Porównanie kosztów pracowniczych dla firmy deweloperskiej w trzech modelach realizacji inwestycji budowlanej**

Inwestycja	Pozycja kosztowa	System tradycyjny	System pośredni	Generalny wykonawca
I Budynek mieszkaniowy 9000 m <sup>2</sup> PUM Warszawa (2014)	koszty wynagrodzeń łącznie	7 711 000 PLN	1 764 000 PLN	432 000 PLN <sup>8</sup>
	koszt całkowity inwestycji	33 152 150 PLN	27 970 515 PLN	30 325 379 PLN
	udział kosztów wynagrodzeń w łącznej sumie kosztów inwestycji	23%	6%	1,4%
II Budynek mieszkaniowy 2000 m <sup>2</sup> PUM Warszawa (2017)	koszty wynagrodzeń łącznie	1 416 000 PLN	630 000 PLN	480 000 PLN
	koszt całkowity inwestycji	7 866 912 PLN	6 968 345 PLN	8 013 427 PLN
	udział kosztów wynagrodzeń w łącznej sumie kosztów inwestycji	18%	9%	6%
III Budynek mieszkaniowy 8500 m <sup>2</sup> PUM Warszawa (2017)	koszty wynagrodzeń łącznie	5 365 000 PLN	1 984 150 PLN	528 000 PLN
	koszt całkowity inwestycji	35 764 000 PLN	28 345 000 PLN	32 450 000 PLN
	udział kosztów wynagrodzeń w łącznej sumie kosztów inwestycji	15%	7%	1,6%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych od Firmy (ofert przetargowych, bilansu rocznego i budżetów).

<sup>8</sup> Koszt wynagrodzenia MP przez cały okres realizacji inwestycji i 4 miesiące po uzyskaniu pozwolenia na użytkowanie (przeznaczone na rozliczenie inwestycji).

Wybrana firma (Firma) prowadzi inwestycje w 10 miastach Polski, posiada 100% kapitału polskiego i istnieje na rynku ponad 10 lat. Ze względu na prezentowane dane finansowe postanowiono utajnić jej nazwę.

W pierwszych latach swojego funkcjonowania Firma realizowała inwestycje w każdym z opisanych powyżej modeli. Głównym czynnikiem decydującym przy wyborze danego modelu jest poziom kosztów realizacji. W tabeli 2 przedstawiono koszty realizacji inwestycji deweloperskich związane z KL. Prezentowane dane zostały zebrane na podstawie faktycznie ogłoszonych przetargów, wykonanych analiz i podjętych przez Firmę decyzji.

Dane te stanowiły punkt wyjścia do rozważań nad kierunkiem przyjętego przez Firmę rozwiązania. Koszty są istotne przy podejmowaniu decyzji, jednak w przypadku każdej działalności gospodarczej należy rozważyć kwestie organizacji firmy i celu jej działania lub celu właścicielskiego. Porównanie zalet i wad modeli zaprezentowano w tabeli 3.

Najwięcej wad zarówno pod względem kosztów, jak i organizacji ma model tradycyjny. Wybór pomiędzy systemem pośrednim a budowaniem w modelu GW zależy od misji i celu firmy. Jeżeli celem jest nieposiadanie kadry, czyli minimalizacja wielkości organizacji, optymalny jest wybór GW. Jeżeli jednak celem jest dłuższy cykl życia firmy, kontrola jakości na każdym etapie, minimalizowanie kosztów przy jednoczesnym unikaniu zasadzek bankructwa nierzetelnej firmy w systemie GW, to lepszy jest model pośredni. Uzyskuje się w ten sposób pełną kontrolę nad terminami, kosztami i jakością budowy. Wpływa to również na tworzenie mocnej organizacji i głęboką profesjonalizację kadry zarządzającej dewelopera. Na podstawie dokonanych analiz można stwierdzić, że Firma stosuje model pośredni w oparciu o opracowaną strategię w zakresie wynagradzania, szkolenia i zapewnienia jakości wykonywanych prac.

Zgodnie z przywołaną powyżej definicją projektu, w Firmie każda inwestycja traktowana jest jako osobny proces inwestycyjny. W strukturze organizacyjnej budowa stanowi formę „działu” firmy, a nie osobną spółkę celową. Zarząd Firmy dokonuje lokacji zasobów ludzkich oraz nakreśla cel i termin realizacji inwestycji. Firma wykorzystuje jako jeden z elementów motywacyjnych system wynagradzania wzorowany na systemie premiowym opracowanym przez H. Gantta (wynagrodzenie podstawowe jako pewnik otrzymywany przez pracownika, natomiast premia uzależniona od tempa wykonania prac i uzyskania rezultatu w zakładanym przez przełożonego czasie). Wprowadzenie takiego systemu wynagradzania zwiększyło wydajność, utrzymało tempo prac, wyeliminowało przestoje oraz doprowadziło do końca inwestycji szybciej o 6 miesięcy w porównaniu z sytuacją sprzed wprowadzenia tego rozwiązania.

**Tabela 3. Zalety i wady modeli zarządzania kapitałem ludzkim w firmach deweloperskich**

Cecha	Tradycyjny model	Model pośredni	Generalne wykonawstwo
Zalety	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pełna dyspozycyjność pracowników,</li> <li>- pełna kontrola nad procesem realizacji inwestycji,</li> <li>- stabilna jakość: ten sam skład wykonawczy przy kolejnych inwestycjach</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- najniższe koszty prowadzenia budowy,</li> <li>- pełna kontrola nad procesem budowlanym,</li> <li>- ograniczenie niewiadomych,</li> <li>- wysoka jakość</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- odpowiedzialność za inwestycję po stronie GW,</li> <li>- małe ryzyko zwiększenia kosztów inwestycji ze względu na zmiany rynkowe,</li> <li>- dość duża pewność wykonania inwestycji w zakładanym terminie,</li> <li>- stosunkowo niskie koszty stałe, ograniczony skład pracowników biurowych,</li> <li>- tańsza struktura,</li> <li>- brak kosztów w sytuacji nieprowadzenia budowy,</li> <li>- łatwość likwidacji przedsiębiorstwa</li> </ul>
Wady	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wysokie koszty stałe,</li> <li>- konieczność utrzymywania kadr przez cały proces realizacji,</li> <li>- konieczność ponoszenia kosztów pracowniczych w przypadku kryzysu na rynku lub braku inwestycji w procesie realizacji,</li> <li>- koszt utrzymania zwiększonego składu osobowego działu HR i działu finansowego,</li> <li>- droższa struktura organizacyjna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- konieczność utrzymywania profesjonalnej kadry,</li> <li>- mała elastyczność organizacji (koszt likwidacji),</li> <li>- ryzyko inwestycji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ryzyko podwyżki kosztów realizacji inwestycji ze względu na „dziury” w projekcie,</li> <li>- ryzyko niezakończenia budowy w terminie ze względu na brak kontroli procesu,</li> <li>- ryzyko niskiej jakości</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

## Podsumowanie

Przeprowadzone badania wykazały, że w obliczu zmieniającej się sytuacji rynkowej, szczególnie w specyficznej branży deweloperskiej, konieczne staje się zmodyfikowanie podejścia do ZKL. Zmiana strategii wynika nie tylko z dokonującego się postępu technicznego, ale także z uwarunkowań rynku, na jakim działają deweloperzy. Przeprowadzona analiza modeli inwestycji pozwoliła zdefiniować zachodzące procesy w przedsiębiorstwach deweloperskich. Znaczące różnice w kosztach

budów w poszczególnych modelach skłoniły Firmę do wybrania przedstawionego w artykule schematu działania organizacji, dość typowego dla innych deweloperów. Analiza przypadku, wywiady pogłębione oraz doświadczenia autora pozwalają stwierdzić, że procesy zachodzące w firmach deweloperskich są działaniem typowym dla organizacji zorientowanej na projekty. Zindywidualizowanie podejścia do pracowników, system motywacyjny, szkolenia, komputerowe systemy monitoringu kosztów budów pozwalają na efektywne funkcjonowanie organizacji odpornej – przy dobrej rentowności – na kryzys.

Przywołując kierunki i definicje z zakresu ZKL, wykazano, że firmy deweloperskie podlegają takim samym regułom zarządzania jak inne przedsiębiorstwa przy uwzględnieniu specyfiki branży. Niestety zarządy tych firm nie zadziałały proaktywnie i uspokoione sukcesem nie dokonywały zmian. Spowolnienie, które musi nadejść, wymusi zmianę w metodach zarządzania i podejściu do KL. To czynnik ludzki może stać się kluczowym elementem sukcesu firm deweloperskich. Autor niniejszego artykułu zamierza pogłębić badania i uzupełnić wykazaną lukę badawczą. Wyniki badań zostaną opublikowane i będą mogły stanowić rekomendacje dla zarządów firm deweloperskich.

## Bibliografia

- Armstrong, M. (2010). *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Czainska, K. (2007). Knowledge, trust, innovation – the new view on project team management. W: W.M. Grudzewski, I. Hejduk, S. Trzcieliński (red.), *Organizations in Changing Environment. Current Problems, Concepts and Methods of Management*. Madison: IEA Press, 295–302.
- Elastyczne formy zatrudnienia. Informator* (2013). Warszawa: Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie, Centrum Informacji i Planowania Kariery Zawodowej.
- Griffin, R. (2018). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- GUS (2018). *Informacja o sytuacji społeczno-gospodarczej kraju – I–III kwartał 2018*. Warszawa.
- Juchnowicz, M., Kinowska, H. (2017). Strategie wynagrodzeń w różnych strategiach biznesowych. W: A. Sopińska, P. Wachowiak (red.), *Wyzwania współczesnego zarządzania strategicznego*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH, 465–478.
- Kotarbiński, T. (1970). *Sprawność i błąd*. Warszawa: Państwowe Zakłady Wydawnictw Szkolnych.
- Piowar-Sulej, K. (2016). *Zarządzanie ludźmi w organizacjach zorientowanych na projekty*. Warszawa: Difin.

REAS (2018). *Rynek mieszkaniowy w Polsce – IV kwartał 2018*. <http://www.reas.pl/publikacje> (05.02.2019).

Skalik, J. (red.) (2009). *Zarządzanie projektami*. Wrocław: Wydawnictwo UE.

Ustawa z dnia 27 września 2013 r. o pomocy państwa w nabyciu pierwszego mieszkania przez młodych (Dz.U. 2013 r. poz. 1304 z późn. zm.).

## Summary

### Development Investment as an Example of Human Capital Management in the Project System

The current economic situation imposes remodeling of the approach towards managing their organizations into property development firms, which have adopted a strategy of long-term operation on the market. The success of the industry has imposed the interdisciplinarity of management methods and changes in the approach towards human capital. In the scientific space, the industry, despite its great importance for the economy, is not a subject of study. The aims of firms are pursued, above all, through the conduct of construction sites. Each construction site is a distinct project and in the case of multiple projects, which is the rule in large firms, we may speak of the management of a project portfolio. In the article fragments of the results of pilot studies have been presented, the aim of which was to analyze the management processes taking place while conducting property development investments, with the particular consideration of human capital management. The article is to represent a contribution to the scientific study of the property development industry. It has been showcased that the contemporary management of a property development enterprise is an example of a projects-oriented organization.

**Keywords:** project-oriented organization, human capital management, flexible forms of employment and payment, property development process

### Mgr Grzegorz Kawecki

Doktorant w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. W latach 1997–2018 dyrektor marketingu w firmie Komfort S.A., wiceprezes zarządu SGI S.A. i prezes zarządu SGI Sp. z o.o.; obecnie dyrektor realizacji inwestycji J.W. Construction Holding; kontakt: [grzegorz.kawecki@dafna.pl](mailto:grzegorz.kawecki@dafna.pl).