

**Agnieszka Goździewicz-Nowicka,
Tomasz Janicki, Urszula Słupska,
Wojciech Popławski**

**Kształtowanie struktur
organizacyjnych w realizacji
projektów partnerskich**

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 52/2, 469-480

2018

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.



STUDIA I MATERIAŁY

DOI: 10.18276/SIP.2018.52/2-36

Agnieszka Goździewska-Nowicka*

Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy

Tomasz Janicki**

Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu

Urszula Słupska***

Kujawsko-Pomorska Szkoła Wyższa w Bydgoszczy

Wojciech Popławski****

Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu

KSZTAŁTOWANIE STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH W REALIZACJI PROJEKTÓW PARTNERSKICH

Streszczenie

Jednym z kluczowych aspektów nauki o zarządzaniu są struktury organizacyjne. Ich ewolucja jest faktem, także w zakresie struktur zewnętrznych, międzyorganizacyjnych. Jednak w literaturze tematu brakuje wskazania, opierającego się na dowodach empirycznych, determinantów wpływających na skłonność organizacji do zawiązywania partnerstw dla efektywnej realizacji projektów. W konsekwencji założeniem niniejszego artykułu była próba wskazania i nazwania bezpośrednio nieobserwowalnych czynników skłaniających organizacje do wchodzenia w trwałe relacje z innymi podmiotami w celu kooperacji uwiadcniającej się najczęściej w ramach realizacji różnego rodzaju wspólnych przedsięwzięć.

* Adres e-mail: agnieszka.gozdziowska@utp.edu.pl.

** Adres e-mail: tomasz.janicki@wsb.torun.pl.

*** Adres e-mail: u.slupska@kpsw.edu.pl.

**** Adres e-mail: wojciech.poplawski@wsb.bydgoszcz.pl.

W pierwszych podrozdziałach ukazano istotę projektowych struktur organizacyjnych i projektów partnerskich. W ostatniej części zaprezentowano wyniki analizy ilościowej danych zebranych w ramach badania prowadzonego metodą ankiety elektronicznej. Do weryfikacji tak pozyskanego materiału zastosowano metodę analizy głównych składowych wykonaną przy wykorzystaniu pakietu psych dla środowiska R. Ustalono główne determinanty określające wyżej wskazaną skłonność do podejmowania przedsięwzięć partnerskich: wyraźną hierarchię w strukturze, szybkość i elastyczność działania, jak również brak cech wirtualności działania

Słowa kluczowe: zarządzanie projektami, struktury organizacyjne, współpraca (kooperacja)

Wprowadzenie

Kooperacja międzyorganizacyjna jest zjawiskiem powszechnie występującym w praktyce gospodarczej. Współpracę tę można zdaniem autorów niniejszego artykułu podzielić na dwa typy: współpracę krótkotrwałą (poniżej roku) oraz współpracę długotrwałą (powyżej roku). Pierwszy typ można powiązać z tymczasową sieciowością czy też organizacją wirtualną powstającą dla celu wykorzystania pojawiającej się na rynku szansy. Drugi to współpraca średnio- lub długookresowa, często w ramach realizacji różnych projektów. Istnieje więc prawdopodobieństwo, że kooperacja może generować i kształtować zewnętrzne struktury organizacyjne (elementy organizacyjne wraz z relacjami zachodzącymi pomiędzy nimi). Z drugiej strony istnieją czynniki mogące także decydować o skłonności organizacji do zawierania relacji między sobą. Tym samym istotna wydaje się konieczność analizy tych czynników przy wykorzystaniu dostępnych metod i technik, w tym również wyodrębnionych w ilościowym podejściu do nauki o zarządzaniu.

1. Istota projektowych struktur organizacyjnych

Instytucja musi posiadać strukturę organizacyjną, która jest elementem jej formalizacji, stwarzając ramy do zarządzania. Wyraża ona występujący w organizacji podział pracy i układ decyzyjny. Może ona zawierać mniej lub więcej szczebli (poziomów) zarządzania i w zależności od tego mówi się o bardziej lub mniej rozbudowanej strukturze (Godziszewski, Haffer, Stankiewicz, Sudoł, 2011, s. 270). Podział

ten jest dokonywany w celu podniesienia efektywności wykonywanych działań i polega na rozczłonkowaniu całej działalności gospodarczej na wiele odrębnych zadań i czynności. W konsekwencji wyrazem struktury organizacyjnej staje się wewnętrzne uporządkowanie jakiejś celowo zorganizowanej całości w postaci układu tworzących ją elementów i więzi między nimi (zob. Bogdanienko, 2005, s. 49). Uwypuklenie czy też skoncentrowanie się w definiowaniu tego pojęcia na relacjach między elementami wchodzącymi w skład organizacji wydaje się najbardziej prawidłowe. Tego rodzaju ujęcie istoty struktury organizacyjnej odróżnia ją od pojęcia „systemu”. Ponadto podkreślenie w definicji powiązań między elementami ułatwia zrozumienie sensu doskonalenia struktury organizacyjnej przez zaakcentowanie faktu, że zmieniając sposób rozmieszczenia i powiązania elementów organizacji, uzyskuje się różne warianty jej struktury organizacyjnej charakteryzujące się różną efektywnością. Łatwiej więc z tego typu definicji wyprowadzić ogólne zadanie rozmieszczenia i powiązania elementów instytucji maksymalizujące efektywność zarządzania (Stabryła, 2009, s. 18).

W podobnym brzmieniu interpretuje się specyficzną grupę struktur organizacyjnych nazywanych „projektowymi rozwiązaniami strukturalnymi” czy też „organizacją projektową”. Organizacja projektowa to w syntetycznym ujęciu skład i układ uczestników projektu, czyli ich zbiór powiązany relacjami współdziałania umożliwiającymi skuteczną i efektywną realizację projektu. W trakcie wieloletnich doświadczeń w zarządzaniu projektami ukształtowały się różnorodne modelowe rozwiązania organizacji projektowej. Różnorodność tych rozwiązań wynika z różnorodności jej podstawowych elementów składowych: uczestników projektu i łączących ich relacji (Trocki, 2014, s. 103). Relacje te mogą przybierać różne formy: organizacyjne, kapitałowe czy też kontraktowe. Także uczestnicy, wyłonieni do zespołu projektowego z organizacji lub z jej otoczenia, mogą przybierać różne role w zależności od środowiska projektowego. W konsekwencji w literaturze tematu, uwzględniając kryteria pozycji projektu w odniesieniu do organizacji macierzystej oraz autonomiczności projektu, wskazuje się najczęściej następujące jednorodne projektowe formy organizacyjne:

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

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

Ostatnie wyżej wskazane cztery struktury projektowe można traktować jako rozwiązania stosowane w przypadku realizacji przedsięwzięć przez więcej niż jeden podmiot. W efekcie tych spostrzeżeń dla dalszych rozważań przyjęto definicję, zgodnie z którą struktura organizacyjna to ogół zależności funkcjonalnych i/lub hierarchicznych pomiędzy elementami jednej lub wielu organizacji zgrupowanymi w komórki i jednostki organizacyjne, umożliwiającymi sprawne kierowanie podmiotu lub grupy podmiotów (Janicki, 2014, s. 87). Warto również zaznaczyć, że w praktyce gospodarczej rzadko spotykane są jednorodne formy zorganizowania działań projektowych. W większości dominują rozwiązania mieszane, hybrydowe (*composite organization, complex organization, mixed organizational systems*). Takie rozwiązania organizacyjne stanowią różne kombinacje organizacji projektowej zależne od charakterystyki realizowanych zadań projektowych. Kombinacje i rozwiązania te są zmienne w czasie w rezultacie zmian zadań projektowych. Liczba możliwych rozwiązań projektowych jest bardzo duża (Trocki, 2014, s. 174), jednak nie tylko zmiana zadań projektowych jest istotnym czynnikiem determinującym kształtowanie się hybrydowych struktur projektowych. Wśród wielu determinant wyróżnić można także: chęć kontroli nad projektem przez jedną z organizacji wspólnie realizujących przedsięwzięcie, istnienie szeregu prawnych procedur zawiązywania partnerstw organizacyjnych, które mogą generować odstępstwa od opisywanych w teorii struktur, czy też nieprzykładanie dużej uwagi przez przedsiębiorstwa do kooperacji, a tym samym do struktury, w jakiej będzie funkcjonował projekt.

2. Projekty partnerskie na tle standardowych przedsięwzięć

Podstawę działalności większości przedsiębiorstw stanowią działania proste, powtarzalne, rutynowe i funkcje realizowane według określonych procedur, natomiast – jak się z pozoru wydaje – działania niepowtarzalne stanowią uzupełnienie działań powtarzalnych. W istocie jednak to właśnie te ukryte działania niepowtarzalne decydują o wszystkim, co się dzieje w przedsiębiorstwie, bo projektują prowadzoną działalność (Bogdanienko, 2008, s. 173). Tak naprawdę jedynym sposo-

bem na zmianę organizacji, wdrożenie strategii, dokonanie innowacji lub uzyskanie atutów konkurencyjnych jest droga poprzez projekty. Ponadto jeśli pomyśleć głębiej, każdy proces operacyjny zaczyna się jako projekt, który stanowi impuls do działania (Shenhar, Dvir, 2008, s. 3). Jednym z podejść do zdefiniowania projektu jest ukazanie jego cech charakterystycznych, pewnych właściwości wyróżniających projekty od rutynowych, powtarzalnych działań. Tymi atrybutami są z pewnością: zorientowanie na cel, skoordynowane podejmowanie powiązanych ze sobą działań, skończony czas trwania (co wiąże się ze wskazaniem początku i końca projektu), ich do pewnego stopnia wyjątkowość (Frame, 2001, s. 2). Tym samym można wskazać, że projekt jest tymczasowym przedsięwzięciem podejmowanym w celu stworzenia unikatowego produktu, usługi lub osiągnięcia innego rezultatu (zob. PMI, 2013, s. 3). Z kolei zarządzanie projektami to planowanie, organizowanie, kierowanie oraz kontrolowanie zasobów organizacyjnych w celu osiągnięcia we względnie krótkim czasie założonych zamierzeń (zob. Kerzner, 2009, s. 4).

W celu uświadomienia sobie roli projektów w organizacjach można dokonać ich podziału według wielu kryteriów. Do najczęściej opisywanych w literaturze tematu zalicza się (zob. Trocki, 2012, s. 26):

- a) kryterium dziedziny – projekty przemysłowe, budowlane, ubezpieczeniowe, edukacyjne, medialne itp.;
- b) kryterium znaczenia projektów – projekty strategiczne, taktyczne i operatywne (operacyjne);
- c) kryterium pochodzenia – projekty zewnętrzne (zlecane do realizacji przez zewnętrzne podmioty) oraz wewnętrzne;
- d) kryterium rodzaju rezultatu – projekty twarde (obiektywne) i miękkie (procesowe);
- e) kryterium innowacyjności – projekty o wysokim lub niskim stopniu innowacyjności;
- f) kryterium zasięgu – projekty wewnątrzorganizacyjne, lokalne, krajowe, międzynarodowe, globalne;
- g) kryterium rozmiaru – projekty bardzo małe, małe, średnie, duże, bardzo duże.

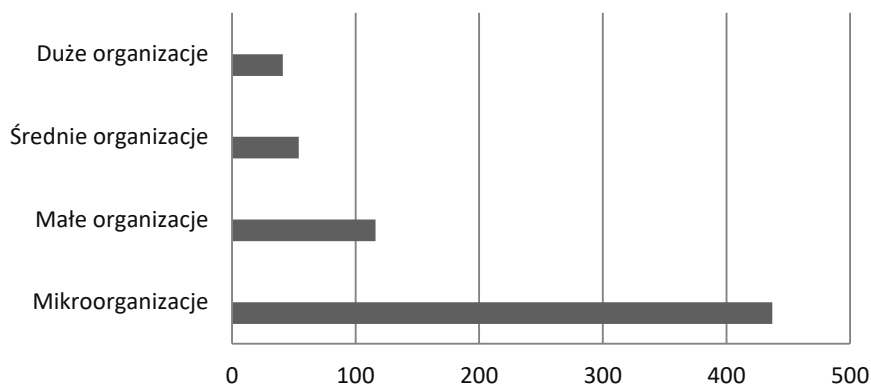
Rozważania ukazane w ramach poprzedniego podrozdziału, jak również kryterium podziału projektów według ich rozmiarów są swego rodzaju konsekwencją istnienia w obszarze nauki o zarządzaniu projektami i praktyki gospodarczej przedsięwzięć realizowanych samodzielnie przez pojedynczy podmiot oraz we współpra-

cy różnego rodzaju instytucji. Stwierdzenie, że projekt jest realizowany w ramach organizacji, nie oznacza, że nie mogą w nim uczestniczyć osoby spoza niej lub inne organizacje. W efekcie projekty mogą być realizowane przez wiele organizacji na zasadach partnerstwa lub przez osoby fizyczne, a nawet jedną osobę (Pawlak, 2006, s. 17). Współpraca ta wynika zapewne z wielu korzyści, do których zalicza się: możliwość wykorzystania unikatowych zasobów innych podmiotów, transfer wiedzy (nierazko pomiędzy sektorem publicznym i prywatnym), możliwość ograniczenia lub rozłożenia ryzyka zakończenia skomplikowanego projektu fiaskiem itp. Zapożyczając i modyfikując lekko definicję unijną, projekt partnerski w ramach niniejszego artykułu będzie oznaczał utworzone partnerstwo przez podmioty wnoszące do projektu zasoby ludzkie, organizacyjne, techniczne lub finansowe, realizujące wspólnie projekt.

3. Determinanty kształtujące struktury organizacyjne w projektach partnerskich

Wyniki zaprezentowane w niniejszym podrozdziale dotyczą badania przeprowadzonego w 2016 roku. Odnosiło się ono do kształtowania się struktur organizacyjnych na zewnątrz organizacji (w ramach współpracy podmiotów) oraz zagadnień związanych z organizacjami wirtualnymi. Badaniem objęto przedsiębiorstwa funkcjonujące na terenie Polski, których adresy mailowe zostały zgrupowane w bazie mailowej zakupionej dla celów badawczych. Jako metodę zbierania danych pierwotnych wybrano ankietę, a narzędziem stał się kwestionariusz ankiety elektronicznej udostępniony wszystkim przedsiębiorstwom. Ostatecznie kwestionariusz zamieszczony na serwerze Wyższej Szkoły Bankowej po wcześniejszym mailowym zaproszeniu do udziału w badaniu wypełniło w optymalnym zakresie (pozwalającym na wyciąganie wiarygodnych wniosków) 657 podmiotów. Należy podkreślić, że w badaniu tym wystąpił w pewnym zakresie element losowości – zespół badawczy nie miał wpływu na to, które z przedsiębiorstw odpowiedzą na wysłane zaproszenie do badania, a które z niego zrezygnują. Również można wskazać, że organizacje, które wzięły udział w badaniu, analizowane łącznie, ukazują reprezentatywność w kontekście wielkości podmiotów, co zostało zilustrowane na rysunku 1 (dziewięciu respondentów nie wskazało wielkości organizacji).

Rysunek 1. Wielkość przebadanych przedsiębiorstw



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Na rysunku 1 ukazano, że mikropodmioty (zatrudniające do dziewięciu pracowników) dominowały wśród przebadanych organizacji – łączna ich liczba wynosiła 437. Przebadano także 116 małych organizacji, 54 średnie i 41 duże podmioty. Dodatkowo 350 podmiotów było prowadzonych jako jednoosobowe działalności gospodarcze, 169 – jako spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, 25 – jako podmioty w formie spółki akcyjnej, a pozostałe w innej postaci (spółka jawna, cywilna itp.). Dominowały także podmioty bez udziału kapitału zagranicznego (92% wszystkich podmiotów) oraz organizacje z sektora usług (74% instytucji). Nadto 36% podmiotów funkcjonowało na terenie kraju, 38% podmiotów charakteryzowało się działalnością regionalną lub lokalną, 22% podmiotów miało charakter międzynarodowy (oferowało swoje towary lub usługi w kraju i za granicą), a jedynie 4% organizacji wskazało na działalność globalną.

Prócz objaśnienia na wstępie kwestionariusza, jak interpretować użyte pojęcia pojawiające się w nim (np. zewnętrzne struktury organizacyjne, trwałość/nietrwałość współpracy), jako pierwsze pytanie zastosowano pytanie filtrujące. Miało ono za zadanie wytypować tylko takie podmioty, które w ostatnich 3 latach wchodziły w trwałe relacje (w ramach przedsięwzięć) z innymi podmiotami w celu kooperacji (współpracy). Na tak zadane pytanie pozytywnie odpowiedziało 441 respondentów (rys. 2).

Rysunek 2. Liczba przedsiębiorstw wchodzących lub niewchodzących w okresie ostatnich 3 lat w trwałe relacje z innymi podmiotami w celu kooperacji (współpracy)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Biorąc pod uwagę występowanie tego typu pytania filtrującego, zespół badawczy sformułował kolejne założenia do dalszej ilościowej analizy danych:

- analiza głównych składowych dotyczyła tylko tych organizacji, które odpowiedziały twierdząco na pytanie filtrujące;
- zaprezentowane zostały tylko te ładunki czynnikowe, których wartość bezwzględna była większa niż 0,5 – dzięki temu wyniki są bardziej czytelne oraz istnieje możliwość ich pogrupowania;
- ładunki czynnikowe prezentowane są w malejącym porządku ze względu na udział wyjaśnionej wariancji (*Proportion Var*), na przykład: PC2 składający się z: pyt2, pyt3, pyt4, pyt5 i pyt11 wyjaśnia 7% całkowitej zmienności wariancji;
- obliczenia wykonano z wykorzystaniem pakietu *psych* dla środowiska *R*.

Wyniki uzyskane w trakcie analizy ilościowej wskazują, iż:

- Dwanaście czynników głównych PCA, zaprezentowanych w tabeli 1 (zastosowano rotację *varimax*), pozwala opisać zmienność badanego zjawiska w 59%. Całkowita zmienność (wariancja) badanego zjawiska (skłonność organiza-

cji do wchodzenia w trwałe relacje z innymi podmiotami) w 59% zależy od uwzględnionych czynników.

2. Jeśli jednak podda się analizie także te czynniki, których wartości bezwzględne są mniejsze niż 0,5, to uzyska się wyjaśnienie na poziomie 81%. Jednak wówczas interpretacja będzie utrudniona, ponieważ każdy czynnik główny (PCA) będzie się składał ze wszystkich ładunków (pytań) w kwestionariuszu.

Tabela 1. Ładunki czynnikowe¹

Nazwa czynnika	Symbol czynnika	Skład czynnika	Udział w wyjaśnieniu wariancji
Wyraźna hierarchia w strukturze – wyróżniony lider (podmiot dominujący) i pozostali partnerzy	PC2	pyt2 pyt3 pyt4 pyt5 pyt11	0,07
Szybkość i elastyczność działania	PC5	forma_1 forma_3 liczba_ prac_1 liczba_ prac_2	0,07
Brak cech wirtualności działania	PC3	pyt15 zakres_0	0,06
Stopień umiędzynarodowienia	PC4	zasieg_5 udzial_ zagr_1 udzial_ zagr_5	0,05
Potencjał zasobów organizacji	PC1	forma_4 liczba_ prac_4 udzial_ zagr_3	0,05

¹ Pod pojęciem *ładunków czynnikowych* rozumiemy skład poszczególnych czynników ukazanych w kolumnie 1.

Nazwa czynnika	Symbol czynnika	Skład czynnika	Udział w wyjaśnieniu wariacji
Współpraca w ramach wyodrębnionej osobnej jednostki organizacyjnej oparta na nowoczesnych technologiach komunikacyjnych	PC8	pyt7 pyt8 pyt14 zakres_5	0,05
Działalność nieprodukcyjna	PC6	branza_1 branza_3	0,05
Potencjał zasobów organizacji i stopień umiędzynarodowienia	PC11	liczba_ prac_3 udzial_ zagr_4	0,04
Działalność regionalna lub krajowa	PC7	zasieg_2 zasieg_3	0,04
Minimalny zakres korzystania z nowoczesnych technologii komunikacyjnych w ramach niestandardowych prawnych form zorganizowania	PC12	zakres_1 forma_5	0,04
Kooperacja z podzleceniobiorcami o zasięgu lokalnym	PC10	pyt13 zasieg_1	0,04
Zorganizowanie w formie spółki osobowej	PC8	forma_2	0,03
Suma (wyjaśnienie wariacji całkowitej)			0,59

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Podsumowanie

W tabeli 1 zaprezentowano czynniki wpływające na skłonność organizacji do wchodzenia w trwałe relacje z innymi podmiotami. Ich nazwanie często przysparza dużych problemów, gdyż czynniki te składają się z innych elementów ukazanych w kolumnie *Skład czynnika*, czasami, wydawałoby się, niepowiązanych merytorycznie. I tak czynnik PC12 składa się ze zmiennych: minimalny poziom stosowania nowoczesnych technologii komunikacyjnych oraz inna forma zorganizowania działalności, niełatwo więc wskazać wspólny punkt styku dla tych składników. Ponadto z uwagi na rozmiar artykułu nie jest możliwe wskazanie dokładnych nazw wszystkich składników wyróżnionych w tej kolumnie – wiązałoby się to z koniecznością skopiowania całego kwestionariusza ankiety. Jednak zaprezentowane wyniki

ukazują trzy podstawowe pod względem analizy ilościowej czynniki wpływające w największym stopniu na tę skłonność, mianowicie: wyraźną hierarchię w strukturze – wyróżnionego lidera (podmiot dominujący) i pozostałych partnerów zależnych od niego, szybkość i elastyczność działania będącą cechą charakterystyczną mikro i małych podmiotów zorganizowanych w formie jednoosobowej działalności gospodarczej lub spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, jak również brak cech wirtualności działania, to jest niewchodzenia w krótkotrwałą kooperację, często mającą na celu wykorzystanie szansy pojawiającej się na rynku, przy zastosowaniu nowoczesnych technologii komunikacyjnych.

Literatura

- Bogdanienko, J. (2005). *Zarys koncepcji, metod i problemów zarządzania*. Toruń: TNOiK.
- Bogdanienko, J. (2008). *W pogoni za nowoczesnością. Wybrane aspekty tworzenia i wprowadzania zmian*. Toruń: TNOiK.
- Frame, J.D. (2001). *Zarządzanie projektami w organizacjach*. Warszawa: WIG-PRESS.
- Godziszewski, B., Haffer, M., Stankiewicz, M.J., Sudoł, S. (2011). *Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka*. Warszawa: PWE.
- Janicki, T. (2014). *Kształtowanie struktur organizacyjnych w przedsiębiorstwach realizujących projekty innowacyjne w Polsce*. Toruń: Wyd. Adam Marszałek.
- Kerzner, H. (2009). *Project Management. A System Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Pawlak, M. (2006). *Zarządzanie projektami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- PMI (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (Fifth edition)*. Pennsylvania.
- Shenhar, A.J., Dvir, D. (2008). *Nowe spojrzenie na zarządzanie projektami*. Warszawa: APN Promise.
- Stabryła, A. (red.) (2009). *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*. Warszawa: C.H. Beck.
- Trocki, M. (2014). *Organizacja projektowa*. Warszawa: PWE.
- Trocki, M. (red.) (2012). *Nowoczesne zarządzanie projektami*. Warszawa: PWE.

SHAPING OF ORGANIZATIONAL STRUCTURES IN PARTNERSHIP PROJECTS

Abstract

The aim of this article was to identify and label directly the unobservable factors that induce organizations to enter into permanent relationships with other entities for the purpose of co-operation, most often manifested in the implementation of various types of projects. The first subsections show the essence of project organizational structures and partnership projects. The final part presents the results of the quantitative analysis of collected data within the electronic survey method.

Translated by Tomasz Janicki

Keywords: project management, organizational structures, cooperation

JEL Codes: D20, O22