

Katedra Zarządzania Strategicznego  
Wydział Zarządzania



UNIWERSYTET EKONOMICZNY  
W POZNANIU

# **ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI W PROCESIE EWOLUCJI STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH PRZEDSIĘBIORSTW**

**Rozprawa doktorska**

**MARCIN HALICKI**

**Promotor: dr hab. Piotr Banaszyk, prof. nadzw. UEP**

**Poznań 2010**



Poznań, dnia 14.12.2010 r.

Marcin Halicki

(imię i nazwisko)

## O Ś W I A D C Z E N I E

Dotyczy: postępowania w sprawie nadania stopnia naukowego doktora na Wydziale ....**Zarządzania**..... Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu na podstawie rozprawy pt. *„Zarządzanie projektami w procesie ewolucji struktur organizacyjnych przedsiębiorstw”*.

Oświadczam, że przedkładaną pracę doktorską napisałem samodzielnie. Oznacza to, że przy pisaniu pracy poza niezbędnymi konsultacjami nie korzystałem z pomocy innych osób, a w szczególności nie zleciłem opracowania rozprawy lub jej części innym osobom, ani nie odpisałem tej rozprawy lub jej części z innych źródeł. Ponadto cytaty z obcych prac zostały wyczerpująco oznaczone oraz wskazane w przypisach i w bibliografii mojej pracy. Przedkładana praca nie narusza przepisów ustawy z dnia 4 lutego 1994 roku o prawie autorskim i prawach pokrewnych (tekst jednolity Dz. U. z 2000 r., nr 80, poz. 904 z późniejszymi zmianami) również w inny sposób.

Jednocześnie przyjmuję do wiadomości, że w przypadku gdyby powyższe oświadczenie okazało się nieprawdziwe, to wszczęte zostanie postępowanie zmierzające do uchylecia decyzji o nadaniu stopnia naukowego doktora.

.....  
(Marcin Halicki)



## Spis treści

|                                                                                                                                                                              |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Wstęp</b>                                                                                                                                                                 | <b>9</b>   |
| <b>1. Koncepcja zarządzania projektami oraz krótka charakterystyka metody zarządzania przez projekty</b>                                                                     | <b>30</b>  |
| <b>1.1. Koncepcja zarządzania projektami</b>                                                                                                                                 | <b>30</b>  |
| 1.1.1. <i>Wprowadzenie do tematyki zarządzania projektami oraz geneza zarządzania projektami</i>                                                                             | 30         |
| 1.1.2. <i>Krótką charakterystyką zarządzania przez (poprzez) projekty</i>                                                                                                    | 36         |
| 1.1.2.1. <i>Zakres metody zarządzania przez (poprzez) projekty</i>                                                                                                           | 38         |
| 1.1.3. <i>Podstawowe definicje projektów i zarządzania projektami</i>                                                                                                        | 42         |
| 1.1.4. <i>Podstawy merytoryczne zarządzania projektami</i>                                                                                                                   | 47         |
| 1.1.4.1. <i>Definiowanie celów i określanie skutków projektów</i>                                                                                                            | 51         |
| 1.1.4.2. <i>Zarządzanie zasobami ludzkimi w ramach zarządzania projektami</i>                                                                                                | 54         |
| 1.1.4.3. <i>Analiza dochodowo-kosztowa projektów</i>                                                                                                                         | 57         |
| 1.1.4.4. <i>Ustalenie wykonalności projektu</i>                                                                                                                              | 59         |
| 1.1.4.5. <i>Prezentacja czynników sukcesu projektów</i>                                                                                                                      | 61         |
| 1.1.4.6. <i>Charakterystyka procesów projektu i obszarów zarządzania w ramach dziedziny zarządzania projektami</i>                                                           | 66         |
| <b>1.2. Charakterystyka struktur zespołu projektowego</b>                                                                                                                    | <b>71</b>  |
| 1.2.1. <i>Krótką charakterystyką kwestii personalnych w ramach zarządzania projektami</i>                                                                                    | 71         |
| 1.2.2. <i>Charakterystyka struktur zespołu projektowego</i>                                                                                                                  | 74         |
| <b>1.3. Podstawowe instrumenty zarządzania projektami – ustalenie harmonogramu projektu i prezentacja sieci czynności oraz diagramu Gantta w ramach realizacji projektów</b> | <b>80</b>  |
| <b>2. Ogólna charakterystyka struktur organizacyjnych oraz prezentacja instytucjonalnych form realizacji projektów</b>                                                       | <b>86</b>  |
| <b>2.1. Wyzwania struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji</b>                                                                                      | <b>86</b>  |
| <b>2.2. Istota i funkcje struktury organizacyjnej</b>                                                                                                                        | <b>88</b>  |
| <b>2.3. Ogólna charakterystyka struktur organizacyjnych</b>                                                                                                                  | <b>92</b>  |
| 2.3.1. <i>Kształtowanie struktur organizacyjnych</i>                                                                                                                         | 92         |
| 2.3.2. <i>Prezentacja modeli struktur organizacyjnych</i>                                                                                                                    | 95         |
| <b>2.4. Charakterystyka instytucjonalnych form realizacji projektów</b>                                                                                                      | <b>102</b> |
| <b>2.5. Teoretyczna charakterystyka badanych etapów przeobrażenia struktury organizacyjnej w kierunku procesowym</b>                                                         | <b>112</b> |
| <b>3. Problemy oraz techniki badawcze rozprawy doktorskiej</b>                                                                                                               | <b>114</b> |

|                                                                                                                                                             |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>4. Analiza i badanie przypadków przedsiębiorstw</b>                                                                                                      | <b>128</b> |
| 4.1. Ogólna charakterystyka badanych przedsiębiorstw i analizy badania przypadków                                                                           | 128        |
| 4.2. Przypadek Spółdzielni Mieszkaniowej Lokatorsko-Własnościowej o strukturze hierarchicznej wraz z zespołem projektowym                                   | 132        |
| 4.2.1. Ogólna charakterystyka przedsiębiorstwa                                                                                                              | 132        |
| 4.2.2. Prezentacja struktury organizacyjnej Spółdzielni Mieszkaniowej Lokatorsko-Własnościowej o strukturze hierarchicznej wraz z zespołem projektowym      | 134        |
| 4.2.3. Charakterystyka wykorzystywania metody zarządzania projektami w Spółdzielni Mieszkaniowej Lokatorsko-Własnościowej                                   | 138        |
| 4.2.4. Pomiar skutków wykorzystywania metody zarządzania projektami w Spółdzielni Mieszkaniowej Lokatorsko-Własnościowej przy pomocy wskaźnika jakościowego | 143        |
| 4.3. Przypadek przedsiębiorstwa Elektromontaż Rzeszów S.A. o hierarchiczno-funkcjonalnej strukturze organizacyjnej                                          | 146        |
| 4.3.1. Ogólna charakterystyka przedsiębiorstwa                                                                                                              | 146        |
| 4.3.2. Prezentacja struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa Elektromontaż Rzeszów S.A.                                                                     | 148        |
| 4.3.3. Charakterystyka wykorzystywania metody zarządzania projektami w przedsiębiorstwie Elektromontaż Rzeszów S.A.                                         | 152        |
| 4.3.4. Pomiar skutków wykorzystywania metody zarządzania projektami w przedsiębiorstwie Elektromontaż Rzeszów S.A.                                          | 157        |
| 4.4. Przypadek przedsiębiorstwa MTA Engineering Sp. z o.o. o strukturze procesowo-macierzowej                                                               | 162        |
| 4.4.1. Ogólna charakterystyka przedsiębiorstwa                                                                                                              | 162        |
| 4.4.2. Prezentacja struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa MTA Engineering Sp. z o.o.                                                                     | 164        |
| 4.4.3. Charakterystyka wykorzystywania metody zarządzania projektami w przedsiębiorstwie MTA Engineering Sp. z o.o.                                         | 169        |
| 4.4.4. Pomiar skutków wykorzystywania metody zarządzania projektami w przedsiębiorstwie MTA Engineering Sp. z o.o.,                                         | 174        |
| 4.5. Przypadek przedsiębiorstwa CEFARM RZESZÓW S.A. o procesowej strukturze hierarchicznej                                                                  | 178        |
| 4.5.1. Ogólna charakterystyka przedsiębiorstwa                                                                                                              | 178        |
| 4.5.2. Prezentacja struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa CEFARM RZESZÓW S.A.                                                                            | 180        |
| 4.5.3. Charakterystyka wykorzystywania metody zarządzania projektami w przedsiębiorstwie CEFARM Rzeszów S.A.                                                | 184        |
| 4.5.4. Pomiar skutków wykorzystywania metody zarządzania projektami w przedsiębiorstwie CEFARM Rzeszów S.A.                                                 | 189        |

|                                                                                                                           |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>4.6. Przypadek przedsiębiorstwa Metalsprzet o procesowej strukturze organizacyjnej</b>                                 | <b>192</b> |
| 4.6.1. <i>Ogólna charakterystyka przedsiębiorstwa</i>                                                                     | 192        |
| 4.6.2. <i>Prezentacja struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa Metalsprzet</i>                                           | 194        |
| 4.6.3. <i>Charakterystyka wykorzystania metody zarządzania projektami w przedsiębiorstwie Metalsprzet</i>                 | 199        |
| 4.6.4. <i>Pomiar skutków wykorzystywania metody zarządzania projektami w przedsiębiorstwie Metalsprzet</i>                | 205        |
| <b>5. Uzasadnienie tez badawczych i prezentacja wyników oraz propozycji teoretycznych</b>                                 | <b>209</b> |
| 5.1. <b>Ogólne wnioski dotyczące badania naukowego</b>                                                                    | <b>209</b> |
| 5.2. <b>Prezentacja i interpretacja wyników badawczych oraz uzasadnienie tez badawczych</b>                               | <b>212</b> |
| 5.2.1. <i>Prezentacja wyników badawczych uzyskanych za pomocą badań typu „case study”</i>                                 | 212        |
| 5.2.2. <i>Interpretacja wyników badawczych uzyskanych za pomocą badań typu „case study”</i>                               | 222        |
| 5.2.3. <i>Uzasadnienie tez badawczych</i>                                                                                 | 226        |
| 5.3. <b>Charakterystyka koncepcji zarządzania projektami w procesie ewolucji struktur organizacyjnych przedsiębiorstw</b> | <b>230</b> |
| 5.4. <b>Prezentacja propozycji teoretycznych rozprawy doktorskiej</b>                                                     | <b>235</b> |
| <b>Zakończenie</b>                                                                                                        | <b>239</b> |
| <b>Bibliografia</b>                                                                                                       | <b>241</b> |
| <b>Spis rysunków</b>                                                                                                      | <b>246</b> |
| <b>Spis tabel</b>                                                                                                         | <b>248</b> |
| <b>Adresy stron internetowych</b>                                                                                         | <b>249</b> |



# Wstęp

## 1. Problem badawczy

Ewolucja oznacza zjawisko przeobrażenia i przechodzenia od form prostszych w bardziej złożone, np.: podlegają jej niemal wszystkie dziedziny życia, również zarządzanie gospodarką, które wciąż zmienia swój kształt.

Niniejsza rozprawa doktorska dotyczy koncepcji zarządzania projektami, odnosi się również do instytucjonalnych form, w jakich są realizowane przedsięwzięcia<sup>1</sup>.

Dla lepszego zrozumienia problemu dysertacji, należy zdefiniować samo pojęcie projektu. I tak definicja np. wg normy ISO 10 006 zakłada, że jest to „jednostkowy proces, składający się ze zbioru skoordynowanych działań i mający dokładnie określone daty rozpoczęcia oraz zakończenia; jest to przedsięwzięcie zmierzające do osiągnięcia założonego celu przy określonych ograniczeniach czasowych, kosztowych oraz zasobowych.”<sup>2</sup>

Na samym wstępie należy też nadmienić, iż proces jest czynnością powtarzającą się w jakimś zakresie oraz jest on efektem dla nakładu.<sup>3</sup> Projekt zaś tym różni się od procesu, że ma początek i koniec. Jest on również zupełnie lub w części неповtarzalny. Z badań empirycznych wynika, że w obecnych czasach „ponad 25% działalności gospodarczej nadaje się do zarządzania przez projekty. Dotyczy to takich dziedzin, jak inżynieria, informatyka, sektor prac publicznych, przemysł lotniczy i obronny, budowa statków, doradztwo organizacyjne itp.”<sup>4</sup> Zarządzanie projektami, będąc stosowane obecnie, w dobie społeczeństwa informacyjnego, nie uległo dezaktualizacji.

**Podstawowy problem badawczy polega na rozpoznaniu odmienności podejść w zarządzaniu projektami ze względu na uwarunkowania wynikające z różnych odmian struktur organizacyjnych wykorzystywanych w przedsiębiorstwach.**

Charakteryzując struktury organizacyjne i metodę zarządzania projektami (przez projekty), dokonano prezentacji dorobku naukowego poprzez badania literatu-

---

<sup>1</sup> Pojęcia projekty i przedsięwzięcia będą w rozprawie używane zamiennie, gdyż można przyjąć, iż mają one to samo znaczenie.

<sup>2</sup> Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Wyd. PWE S.A. Warszawa 2002, s. 324

<sup>3</sup> Wilhelm R., *Prozessorganisation*, R. Oldenburg Verlag München - Wien 2002, s. 1

<sup>4</sup> Brilman J., *tamże*, s. 324

rowe, odnoszące się do tych obszarów tematycznych. W ramach dysertacji zostały przeprowadzone badania empiryczne w przedsiębiorstwach o klasycznych oraz procesowych strukturach organizacyjnych, a z ich analizy zostały wyprowadzone wnioski na temat tego, jak wykorzystuje się metodę zarządzania projektami w firmach, które posiadają procesowe struktury organizacyjne, czyli jak może wyglądać wzorcowe stosowanie metody zarządzania projektami w przedsiębiorstwach, które posiadają struktury procesowe lub procesowe z zachowaną hierarchią.

W pracy zostały przyjęte założenia, które dotyczą pojęcia zarządzania projektami i zarządzania przez projekty, ponieważ istnieje wiele definicji, które niekiedy pozostają w sprzeczności z sobą. W dysertacji zakłada się, iż zarządzanie projektami „(...) polega na zastosowaniu wiedzy, umiejętności, narzędzi oraz technik w działaniach realizowanych w projekcie w celu spełnienia wymagań danego projektu”<sup>5</sup>.

Zarządzanie przez projekty zaś obejmuje „(...) nastawienie organizacji do zarządzania działalnością operacyjną”<sup>6</sup> oraz (...) polega na traktowaniu wielu aspektów działalności operacyjnej w taki sposób, w jaki traktuje się projekty i – co za tym idzie – na stosowaniu wobec nich technik zarządzania projektami”<sup>7</sup>.

Jeśli zaś chodzi o instytucjonalne formy realizacji projektów, to problem naukowy tej dysertacji dotyczy tego, jak zarządza się projektami w określonych warunkach, dokładniej rzecz ujmując, w warunkach organizacji procesowych w przedsiębiorstwach w Polsce. W związku z powyższym problem badawczy rozprawy odnosi się do kwestii, ***jak zmieniło się wykorzystywanie metody zarządzania projektami w toku odchodzenia od struktury hierarchicznej do procesowej w przedsiębiorstwie w Polsce***, w której „(...) nakierowuje się głównie na procesy ekonomiczne (powodujące wzrost efektywności) firm. Występuje tutaj przewaga przebiegów organizacyjnych nad funkcjonalnymi”<sup>8</sup>.

Należy jeszcze nadmienić, iż obecnie można wyróżnić trzy<sup>9</sup> lub cztery<sup>10</sup> etapy ewolucji (przekształcenia) organizacji od typu funkcjonalnego do organizacji proce-

---

<sup>5</sup> Dąbrowski P., *Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami*, Wyd. MT&DC Warszawa 2003, s. 7

<sup>6</sup> Dąbrowski P., *tamże*, s. 8

<sup>7</sup> Dąbrowski P., *tamże*, s. 8

<sup>8</sup> Faix W., Buchwald C., Wetzler R., *Der Weg zum Schlanken Unternehmen*, Verlag MI 1994, s. 212

<sup>9</sup> Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Wyd. PWE S.A. Warszawa 2002, s. 291-292

<sup>10</sup> Autorem niniejszych etapów jest Grajewski P., *Koncepcja struktury organizacji procesowej*, Wyd. TNOiK Toruń 2003, s. 237-243

sowej, gdzie dominującym kryterium grupowania podstawowych jednostek są procesy, i gdzie jednocześnie mogą być realizowane przedsięwzięcia.

W **pierwszym etapie** ma miejsce tworzenie doraźnych zespołów zadaniowych w klasycznej organizacji o charakterze funkcjonalnym. Są one powoływane dla rozwiązywania problemów, które dotyczą więcej niż jednego pionu. Może wystąpić tutaj elementarna forma zarządzania projektami.

**Etap drugi** zakłada tworzenie stałego lub też stałych zespołów ds. realizacji projektu. Pojawia się tu klasyczna forma zarządzania projektem lub projektami, jednak o ograniczonym czasie trwania i o charakterze bieżącym. Następuje tutaj przemieszczenie pracowników funkcjonalnych do zespołu, zaczyna się zatarcie odpowiedzialności za efekty. W stadium tym dochodzi do rywalizacji o zasoby między pionami funkcjonalnymi a zespołami, powoływani kierownicy projektu mają za zadanie koordynować działania pracowników zespołów, funkcjonalni zaś ich szkolić.

W **etapie trzecim**, dotyczącym już organizacji przekształcającej się w twór o charakterze macierzowo-procesowym, identyfikuje się procesy, czyli przedsięwzięcia powtarzające się, stąd też powołuje się już stałe zespoły procesowe z właścicielami procesów, odpowiedzialnymi za konkretne operacje organizacyjne oraz za ich efekty i osiągnięcie założonych celów. Kierownicy funkcjonalni odpowiadają głównie za zasoby ludzkie w wymiarze ich rozwijania.

**Etap czwarty** obejmuje utworzenie typowej organizacji procesowej oraz jednoczesną eliminację pionów funkcjonalnych, których kompetencje przejmują właściciele procesów. Wydzielone zostają tutaj niejako jedno-procesowe obszary działania. Uprawnienia są delegowane już do zespołów procesowych, które są w pełni odpowiedzialne za efekty ich działalności, które dostosowuje się do sytuacji związanej z realizacją celów organizacji, czyli np. stopniem zaspokojenia potrzeb klientów.

Problem badawczy wynika m. in. stąd, iż obecnie w wielu przedsiębiorstwach, które muszą funkcjonować w czasach postępującej globalizacji, odchodzi się od struktur zhierarchizowanych, gdzie zupełnie lub też częściowo pomija się całościowe przebieg procesy. Pomimo tego, że formy funkcjonalne są powszechne, owa globalizacja

oraz międzynarodowa presja konkurencyjna niejako wymusiły na organizacjach pewną giętkość, aby przedsiębiorstwa mogły po prostu przetrwać<sup>11</sup>.

Ma to swój początek w tym, iż w latach 70 – tych czy też 80 – tych nastąpiło spowolnienie wzrostu gospodarczego. Klienci zaś stawali się coraz bardziej wymagający w stosunku do przedsiębiorstw, które chcąc zaspokajać coraz to bardziej wysublimowane potrzeby klientów, wdrażały nowe strategie i nowe struktury, one jednak i tak nie dawały satysfakcjonujących rezultatów. Działo się tak dlatego, że przedsiębiorstwa były nakierowane na realizowane przez siebie funkcje (struktury funkcjonalne) lub też produkty (np. struktura macierzowa). I właśnie strukturą, która pozwala firmom na funkcjonowanie na rynku i działanie właściwe z perspektywy klienta, jest struktura procesowa<sup>12</sup>, gdzie procesy są traktowane w sposób całościowy, czyli nie są fragmentaryzowane.

Działalność przedsiębiorstw staje coraz bardziej skomplikowana. Muszą one oprócz standardowych i powtarzalnych „czynności” wykonywać pojedyncze, a co za tym idzie niepowtarzalne przedsięwzięcia, czyli projekty. Już od II – giej wojny światowej wzrastała rola przedsięwzięć, które nie mogły być realizowane w ramach „zwykłych” metod zarządzania, a ich realizacja musiała być koordynowana i nadzorowana, ich występowanie - organizowane. Stąd też tak bardzo potrzebna stała się metoda zarządzania projektami, która umożliwiła wielu firmom koncentrowanie się na pojedynczych i niepowtarzalnych projektach, których rezultaty (produkty) przynosiły sukces, jak to miało miejsce w przypadku Renault Twingo, które bez żadnych istotnych zmian było oferowane przez kilkanaście lat produkcji.

Zarządzanie projektami pozwala na skoncentrowaniu przedsiębiorstwa „ (...) na działaniach złożonych, niepowtarzalnych (...)”<sup>13</sup>. W razie potrzeby możliwe staje się powołanie zespołu lub też zespołów projektowych, które mogą zajmować się jednorazowymi przedsięwzięciami, jednocześnie bardzo skomplikowanymi i złożonymi, których realizacja z przyczyn oczywistych nie jest możliwa w „czystej” strukturze przedsiębiorstwa. Z tego więc powodu rozwinęło się wiele instytucjonalnych form realizacji

---

<sup>11</sup> Seltsikas P., *Information management in process-based organizations: a case study at Xerox Ltd*, „Information Systems Journal” 1999, nr 9, s. 181

<sup>12</sup> Vanhaverbeke W., Torremans H., *Organizational Structure in Process-based Organizations*, “Knowledge and Process Management” 1999, Volume 6 Number 1, s. 44

<sup>13</sup> Trocki M., Gruszcza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, Wyd. PWE Warszawa 2003, s. 16

projektów. Z biegiem czasu organizacje odchodzą od form zhierarchizowanych, zmierzając do form procesowych, gdzie „ (...) procesy nakierowane na klienta są w centrum głównym struktury, a sama struktura jest tylko podporą dla procesów”<sup>14</sup>.

Jednocześnie zarządzanie projektami nie zdezaktualizowało się, tak więc bez względu na instytucjonalną postać realizacji projektów jest ono nadal wykorzystywane i stosowane. Powstaje jednak bardzo ważne pytanie: ***jak zmieniła się koncepcja zarządzania projektami w przypadku odejścia od struktur zhierarchizowanych do procesowych oraz jak można wykorzystywać metodę zarządzania projektami w przedsiębiorstwach o procesowej strukturze organizacyjnej?***

Odpowiedzią na postawione pytania są tezy sformułowane w niniejszej pracy doktorskiej. Każdej tezie zaś został przyporządkowany konkretny przypadek przedsiębiorstwa, który został wybrany w sposób celowy, nie losowy.

Kryterium wyboru stanowiły (oprócz rodzaju struktury organizacyjnej) wyniki jakościowe, które zostały osiągnięte przez przedsiębiorstwa (między innymi dzięki stosowaniu metody zarządzania projektami), jak również określenie przez nie sposobu realizacji projektów oraz dokładne zdefiniowanie czynności zachodzących w obszarach procesowych (jeśli jest to wymagane dla potwierdzenia określonej tezy).

Należy przy tym zauważyć, iż stosowanie metody zarządzania projektami w konkretnych przypadkach pozwala na uzyskanie bardzo dobrych wyników jakościowych, dotyczących działalności operacyjnej, które są osiągane w niedługim stosunkowo czasie po wdrożeniu charakteryzowanej metody zarządzania. Można oczywiście domniemywać, iż dzięki nim przedsiębiorstwa będą mogły powiększać swoją wartość oraz podwyższać poziom przychodów netto (głównie zapewne ze sprzedaży produktów, materiałów i towarów).

W tabeli nr 1 zostały przedstawione rozwiązania organizacyjne, które są przedmiotem badania naukowego oraz ogólne wyniki jakościowe, które dotyczą konkretnych już struktur organizacyjnych poddanych temu badaniu.

---

<sup>14</sup> Karloef B., Loevingsson F. H., *Management von A bis Z*, orell fuessli Verlag AG 2002, s. 282

*Tabela 1: Analizowane struktury organizacyjne oraz wyniki jakościowe uzyskane przez badane przedsiębiorstwa*

| Stan organizacyjny                   | Przypadek             | Wynik jakościowy                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Struktura hierarchiczna              | Przedsiębiorstwo nr 1 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dywersyfikacja działalności operacyjnej.</li> <li>• Określenie procesów realizacji projektów.</li> <li>• Realizacja nowych dużych projektów.</li> </ul>                                                                                                   |
| Struktura hierarchiczno-funkcjonalna | Przedsiębiorstwo nr 2 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Usprawnienie procesów finansowo-księgowych.</li> <li>• Dostosowanie struktury organizacyjnej do oczekiwań klientów.</li> <li>• Specjalizacja na typy projektów dla podwyższenia jakości obsługi klientów.</li> <li>• Pozyskanie dużych zleceń.</li> </ul> |
| Procesowa struktura macierzowa       | Przedsiębiorstwo nr 3 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uelastycznienie struktury organizacyjnej przez implementację obszarów procesowych.</li> <li>• Powiększenie zakresu oferowanych usług.</li> <li>• Poszerzenie kręgu odbiorców o nowy rynek.</li> </ul>                                                     |
| Procesowa struktura hierarchiczna    | Przedsiębiorstwo nr 4 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uelastycznienie struktury organizacyjnej przez implementację obszarów procesowych.</li> <li>• Koncentracja na podstawowej działalności operacyjnej.</li> <li>• Zastąpienie obsługi doradztwem dla klientów.</li> </ul>                                    |
| Radykalna struktura procesowa        | Przedsiębiorstwo nr 5 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Decentralizacja uprawnień decyzyjnych.</li> <li>• Zastąpienie obsługi doradztwem dla klientów.</li> <li>• Wprowadzenie modyfikacji wyrobów oferowanych standardowo klientom.</li> <li>• Pozyskanie nowych strategicznie cennych klientów.</li> </ul>      |

*Źródło: opracowanie własne*

## 2. Teza rozprawy oraz propozycje teoretyczne (tezy szczegółowe)

Kwestią fundamentalną niniejszej rozprawy doktorskiej jest **teza główna**, iż koncepcja zarządzania projektami ukształtowana jako narzędzie uelastycznienia struktur hierarchicznych staje się centralnym instrumentem organizacyjnym w zarządzaniu. *Przedsiębiorstwa odchodząc od struktur zhierarchizowanych w odmienny sposób traktują metodę zarządzania projektami, dla osiągnięcia różnych celów operacyjno-organizacyjnych, przy czym przedsiębiorstwa o strukturze procesowej (czyli płaskiej i elastycznej, pozwalającej na działanie z perspektywy klienta), nadal wykorzystują metodę zarządzania projektami, ale dla traktowania całej działalności operacyjnej jako projekty*-co jest w literaturze rozumiane jako zarządzanie przez projekty<sup>15</sup>.

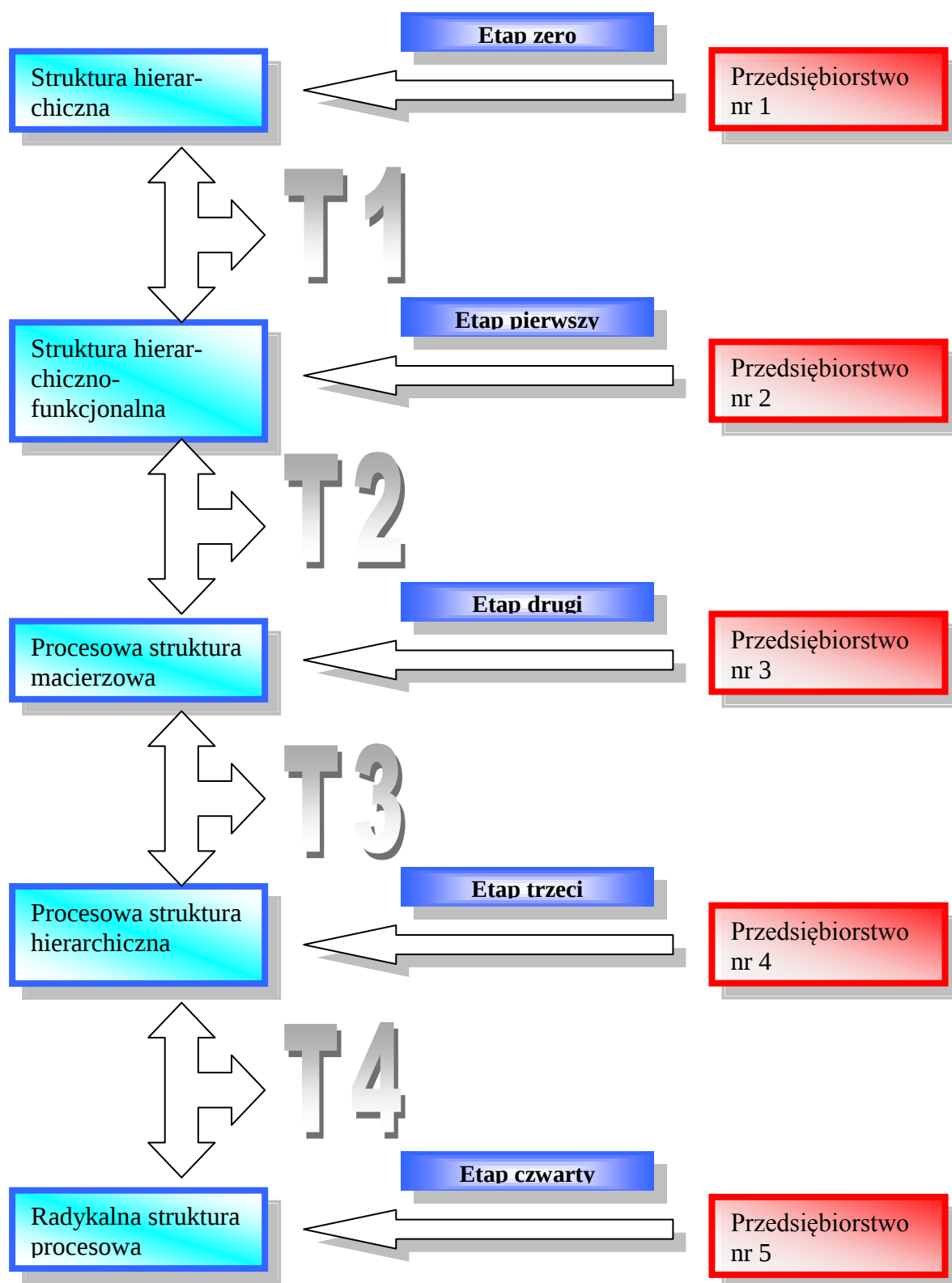
Dzieje się tak dlatego, iż sama struktura procesowa jest bardzo elastyczna i płaska, ale bez stosowania metody zarządzania przez projekty nie można w niej traktować różnych aspektów działalności jako projekty, a podczas jej wykorzystywania takie podejście w organizacji jest możliwe, co zezwala na jeszcze większy stopień jej uelastycznienia i zwiększenia szybkości reakcji na zmiany warunków funkcjonowania.

**Celem głównym** dysertacji jest charakterystyka koncepcji zarządzania projektami podczas odchodzenia od struktur hierarchicznych na rzecz struktur procesowych. **Tezy szczegółowe**, które stanowią odpowiedź na pytania, jakie są skutki i jak przedstawia się wykorzystanie koncepcji zarządzania projektami w przedsiębiorstwach, są przedstawione na rysunku nr 1 w formie schematu.

---

<sup>15</sup> Dąbrowski P., *Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami*, Wyd. MT&DC Warszawa 2003, s. 8

*Rysunek 1: Schemat tez szczegółowych rozprawy doktorskiej*



*Źródło: opracowanie własne*

Przedstawione w formie schematu tezy szczegółowe odnoszą się do poszczególnych etapów odchodzenia struktur organizacyjnych od form hierarchicznych (funkcjonalnych) na rzecz form płaskich (procesowych) i dotyczą one pięciu faz.

Tezy te można ująć następująco:

**T1:** Jeśli przedsiębiorstwo znajduje się w **etapie 0** (dotyczącym struktury hierarchicznej), wówczas zarządzanie projektami jest traktowane jako narzędzie pomocnicze przy realizacji pojedynczych i niestandardowych działań oraz wymaga powołania tymczasowego zespołu projektowego w strukturze organizacji i pozwala rozwiązać doraźne i nierutynowe zadania.

Natomiast jeśli przedsiębiorstwo znajduje się w **etapie 1** (dotyczącym struktury hierarchiczno – funkcjonalnej), wykorzystuje ono w działalności operacyjnej zarządzanie projektami w sposób ciągły i powołuje gospodarza procesu w strukturze organizacji, co pozwala przesunąć ciężar działalności przedsiębiorstwa na obsługę kluczowych segmentów rynkowych dla przedsiębiorstwa, czyli zwiększa skuteczność obsługi klientów.

**T2:** Jeśli przedsiębiorstwo znajduje się w **etapie 2** (dotyczącym struktury procesowo - macierzowej z pionami funkcjonalnymi), zarządzanie projektami powoduje zwiększenie potencjału ekspansji rynkowej przedsiębiorstwa przez zindywidualizowanie obsługi segmentów podzielonych na nisze rynkowe.

**T3:** Jeśli przedsiębiorstwo znajduje się w **etapie 3** (dotyczącym struktury procesowo - hierarchicznej), wówczas zarządzanie projektami wymaga nadania dominującej rangi organizacyjnej procesowemu układowi kierowniczemu, co umożliwia podporządkowanie przedsiębiorstwa ekspansji rynkowej przez zastąpienie obsługi doradztwem dla klientów.

**T4:** Jeśli przedsiębiorstwo znajduje się w **etapie 4** (dotyczącym radykalnej struktury procesowej), zarządzanie projektami wymaga całkowitej eliminacji układu biurowego w strukturze organizacji dla traktowania większości aspektów działalności przedsiębiorstwa jako projektów, co pozwala na nawiązanie bezpośrednich relacji z

każdym klientem i wzrost jakości obsługi klienta. Przedsiębiorstwo w **etapie 4** wykorzystuje już zatem metodę zarządzania przez projekty.

W celu uzasadnienia tez zostały przeprowadzone przez autora niniejszej dysertacji badania jakościowe w zakresie analizy przypadków przedsiębiorstw.

### **3. Procedura prowadzenia badania naukowego**

Prowadzone w rozprawie badania naukowe składają się z kilku etapów. Najważniejszym z nich jest dobór przypadków przedsiębiorstw, ponieważ doktorat zakłada celową selekcję przypadków, a nie ich losowy wybór. Etapy badań zostały przedstawione poniżej:

1. Sformułowanie tez rozprawy oraz problemu badawczego dysertacji.
2. Dobór przypadków przedsiębiorstw.
3. Gromadzenie danych.
4. Analiza przypadków oraz ich charakterystyka.
5. Uzasadnienie tez rozprawy (głównej i szczegółowych).
6. Uogólnienie i prezentacja propozycji teoretycznych (gdy tezy zostały udowodnione).

### **4. Badania empiryczne**

Badania empiryczne odnoszą się do studiów przypadków (tzw. badań indukcyjnych typu „case study”) pięciu celowo wybranych przez autora przedsiębiorstw (cechujących się rozwiązaniami organizacyjnymi, należącymi do każdej z przedstawionych faz przemiany struktur organizacyjnych).

Następnie po celowym doborze próby badawczej zostały przebadane przedsiębiorstwa wykorzystujące metodę zarządzania projektami i w drodze analizy każdego z nich zostały sformułowane uogólnienia opisujące wykorzystanie koncepcji zarządzania projektami w przedsiębiorstwie, gdy ma miejsce odejście od organizacji hierarchicznej na rzecz struktur procesowych. Do tego w oparciu o badania jakościowe zo-

stały uzasadnione tezy badawcze niniejszej rozprawy doktorskiej i po udowodnieniu stały się one propozycjami teoretycznymi, które w oparciu o inne badania empiryczne-ilościowe będą mogły być poddane weryfikacji, co już nie jest przedmiotem niniejszej dysertacji.

Na zakończenie należy jeszcze dodać, iż wynikiem badania naukowego przeprowadzonego w rozprawie nie jest powstanie nowych teorii, lecz jak wspomniano, tylko propozycje teoretycznych. Pojęcie teorii jest o wiele głębsze merytorycznie niż pojęcie propozycji. Dzieje się tak dlatego, że teorie mają „(...) na celu uchwycić faktyczną strukturę rozumowań prowadzonych w warunkach niepełnej informacji, (...), zachowując mimo to wysoką skuteczność”<sup>16</sup>. Propozycje teoretyczne zaś wymagają dodatkowej weryfikacji za pomocą badań ilościowych, można więc stwierdzić, iż są one niepewnymi hipotezami.

## 5. Cele badawcze rozprawy doktorskiej

Na cele badawcze niniejszej rozprawy doktorskiej składają się (poza celem głównym) cele studialne, metodyczne oraz poznawcze. Zostały one dokładnie opisane oraz posegregowane poniżej.

*Cel główny rozprawy doktorskiej:*

- Charakterystyka koncepcji zarządzania projektami podczas odchodzenia od struktur hierarchicznych na rzecz struktur procesowych.

*Cele studialne:*

- Interpretacja zarządzania projektami oraz charakterystyka organizacji o strukturze procesowej.
- Przegląd instytucjonalnych form realizacji projektu.

*Cele metodyczne:*

- Zastosowanie indukcyjnej metody badawczej opartej na danych jakościowych.

---

<sup>16</sup> Grobler A., *Metodologia nauk*, Wydawnictwo Aureus, Wydawnictwo Znak, Kraków 2006, s. 187

- Realizacja strategii badawczej z wykorzystaniem „*case studies*”.

#### *Cele poznawcze:*

- Ogólna charakterystyka uzyskanych wyników z całego badania naukowego.
- Wybór pięciu przypadków dla szczegółowej analizy przeobrażenia koncepcji zarządzania projektami w przedsiębiorstwach w Polsce.
- Definicja sukcesów i błędów w stosowaniu zarządzania projektami oraz propozycja usprawnień.
- Prezentacja wyników szczegółowych i wysunięcie wniosków.
- Udowodnienie tez badawczych oraz prezentacja propozycji teoretycznych.

## **6. Metody badawcze wykorzystane w dysertacji**

Poniżej określone zostały metody badawcze, jakie zastosowano podczas przeprowadzania badań naukowych. Posłużono się m.in. takimi technikami, jak na przykład wywiad swobodny czy też obserwacja.

Szczegółowe informacje dotyczące poruszanej tematyki przedstawione są w rozdziale metodologicznym dysertacji, natomiast poniżej ujęto w skrócie informacje na temat metodologii i badań naukowych:

- Przeprowadzenie badań empirycznych wśród 5 przedsiębiorstw wykorzystujących metodę zarządzania projektami.
- Realizacja badań naukowych wg paradygmatu realistycznego, czyli badania jakościowe przeprowadzone w celowo dobranej zbiorowości przedsiębiorstw.
- Techniki badawcze: obserwacja, wywiad swobodny oraz analiza dokumentacji wewnętrznej przedsiębiorstw.
- Porównawczy cel pracy: charakterystyka wykorzystania metody zarządzania projektami w przedsiębiorstwach w Polsce.
- Charakterystyka ewolucji struktur organizacyjnych w przedsiębiorstwach wykorzystujących metodę zarządzania projektami.

- Przedstawienie informacji na temat pozytywnych i negatywnych skutków wykorzystania metody zarządzania projektami w przedsiębiorstwach o różnych strukturach organizacyjnych.
- Uzasadnienie tez badawczych.

## **7. Charakterystyka struktury pracy**

Rozprawa doktorska rozpoczyna się od wstępu, w którym jest zaprezentowana koncepcja i problem badawczy dysertacji. Część główna pracy jest podzielona na 5 rozdziałów, w których są zaprezentowane badanie literaturowe dotyczące tematyki rozprawy, techniki badawcze oraz badania przypadków.

Ostatni rozdział dysertacji poświęcony jest uzasadnieniu tez badawczych i sformułowaniu uogólnień oraz propozycji teoretycznych.

Ogólna struktura pracy wygląda w sposób następujący:

### **Wstęp**

1. Koncepcja zarządzania projektami oraz krótka charakterystyka metody zarządzania przez projekty
2. Ogólna charakterystyka struktur organizacyjnych oraz prezentacja instytucjonalnych form realizacji projektów
3. Problemy oraz techniki badawcze rozprawy doktorskiej
4. Analiza i badanie przypadków przedsiębiorstw
5. Uzasadnienie tez badawczych i prezentacja wyników oraz propozycji teoretycznych

### **Zakończenie**

### **Bibliografia**

### **Spis rysunków**

### **Spis tabel**

### **Adresy stron internetowych**

Jak wspomniano, dysertacja składa się z pięciu rozdziałów, w których zostały zinterpretowane par excellence zagadnienia dotyczące zarządzania projektami (zarzą-

dzania przez projekty), scharakteryzowane struktury organizacyjne oraz zaprezentowane przeprowadzone badania empiryczne wraz z wynikami udowadniającymi tezy badawcze. Praca jest zakończona opisem przeobrażenia koncepcji zarządzania projektami w przedsiębiorstwach w Polsce oraz prezentacją propozycji teoretycznych.

**Pierwszy rozdział** jest poświęcony ogólnej tematyce związanej z zarządzaniem projektami i zarządzaniem przez projekty.

W rozdziale tym przedstawiony został dorobek naukowy dotyczący owych zagadnień oraz najważniejsze informacje i poglądy, które się do nich odnoszą. Został tutaj też dokonany przegląd literatury głównie w języku polskim i niemieckim, dodatkowo w angielskim, uwzględniono również literaturę czasopiśmienniczą polską i zagraniczną.

Autor dysertacji przedstawił też różnice w używaniu pojęć zarządzania projektami i zarządzania przez projekty.

**Drugi rozdział** dotyczy w głównej mierze typologii struktur organizacyjnych oraz podstawowych instytucjonalnych form realizacji projektów.

Zostały tutaj zobrazowane najważniejsze zagadnienia dotyczące tego zakresu; autor dokonał przeglądu literatury traktującej temat w języku polskim i niemieckim, także w angielskim, oraz zaprezentował wybrane istotne informacje z literatury czasopiśmienniczej polskiej i zagranicznej.

W rozdziale tym są również przedstawione cechy charakterystyczne klasycznych modeli struktur organizacyjnych oraz przegląd instytucjonalnych form realizacji projektu (w określonych strukturach organizacyjnych).

Zakończenie stanowi prezentacja etapów ewolucji struktur organizacyjnych podczas odchodzenia od form hierarchicznych (klasycznych) w kierunku procesowym oraz prezentacja tez rozprawy, gdyż każda z nich dotyczy bezpośrednio konkretnego etapu przedstawianej ewolucji struktur organizacyjnych. To ujęcie stanowi punkt wyjścia dla rozdziału trzeciego.

**Rozdział trzeci** ma charakter typowo metodologiczny. Zostały w nim przedstawione założenia i problemy badawcze. W tej części dysertacji autor przedstawił tezy dysertacji, które zawierają problem naukowy, przy czym po zobrazowaniu celów i technik badawczych (oraz podstaw metodologicznych) zostały wybrane przedsiębior-

stwa podlegające badaniu naukowemu, poprzez które tezy jakościowe zostały uzasadnione.

W **rozdziale czwartym** została zaprezentowana analiza pięciu przypadków przedsiębiorstw, które są odpowiednio wyselekcjonowane do infiltracji naukowej w celu zobrazowania zarządzania projektami w poszczególnych etapach ewolucji organizacji.

W tej części dysertacji autor pokazał korzyści wynikające z zarządzania przedsięwzięciami w określonych warunkach, ale także zagrożenia dotyczące takiej sytuacji (dokładniej rzecz ujmując, chodzi o ewentualne zagrożenia).

**Rozdział piąty** zawiera prezentację wyników badania naukowego oraz ich interpretację. Autor przedstawia w tym rozdziale propozycje teoretyczne, gdyż po wcześniejszej analizie przypadków przedsiębiorstw zostało dokonane uzasadnienie tez badawczych.

Rozdział piąty ujmuje więc dokładny opis ewolucji struktur organizacyjnych oraz sposób wykorzystywania metody zarządzania projektami w konkretnych warunkach organizacyjnych. Dlatego też meritum tego rozdziału jest charakterystyka koncepcji zarządzania projektami w procesie ewolucji struktur organizacyjnych przedsiębiorstw.

Natomiast uzasadnione tezy badawcze, po niewielkiej modyfikacji, zostały zarekomendowane jako propozycje teoretyczne dla polskich przedsiębiorstw (tudzież przedsiębiorstw zagranicznych prowadzących działalność gospodarczą w Polsce).

Owe propozycje teoretyczne będą mogły być w przyszłości poddane weryfikacji, jednakże tylko za pomocą metod ilościowych przy wykorzystaniu reprezentatywnej próby badawczej wśród przedsiębiorstw w Polsce.

## **8. Prezentacja wniosków badawczych**

Wyniki badawcze dysertacji autor przedstawił, jak wspomiano, w rozdziale piątym, czyli ostatnim. Zostały one zaprezentowane w formie tabelarycznej. Zawierają szczegółowe informacje na temat wykorzystania metody zarządzania projektami oraz

konkrety dotyczące rozwiązań organizacyjnych, cechujących analizowane przedsiębiorstwa.

Najważniejszą cechą wyników badawczych jest to, iż na ich podstawie autor zaprezentował charakterystykę koncepcji zarządzania projektami w procesie ewolucji struktur organizacyjnych przedsiębiorstw oraz przedstawił propozycje teoretyczne, które kończą rozprawę. Otóż ewolucja form organizacyjnych wraz ze zmianą w podejściu przedsiębiorstw do wykorzystania analizowanej metody zarządzania wygląda według autora rozprawy w sposób następujący:

1) Etap zero:

W etapie zerowym przedsiębiorstwo posiada strukturę hierarchiczno-hybrydową, która jest smukła i mało elastyczna, dlatego zostaje w niej powołany zespół projektowy, który ma na celu jej uelastycznienie. Cechuje się ona wysokim scentralizowaniem decyzji, przy czym zespół zajmuje wysoką pozycję w hierarchii organizacyjnej oraz posiada formę izomorficzną.

Przedsiębiorstwo określa proces realizacji przedsięwzięć dla ich usystematyzowania oraz wykorzystuje metodę zarządzania projektami dla zdywersyfikowania uzyskiwanych przychodów ze sprzedaży dóbr czy usług.

2) Etap pierwszy:

W pierwszym etapie organizacja ma formę hierarchiczno-funkcjonalną z zachowaną hierarchią, zatem komórki organizacyjne są grupowane według funkcji. Poziom scentralizowania jest już niższy niż w etapie zerowym, ale organizacja znajduje się w początkowej fazie przekształcenia w formę procesową, ponieważ zostają w niej ustanowione obszary procesowe (trwałe bądź nietrwałe), które usprawniają funkcjonowanie przedsiębiorstwa oraz wspomagają wykonywanie czynności przez pionów funkcjonalne oraz zespoły projektowe, które to zespoły powodują uzyskiwanie przez przedsiębiorstwo przychodów ze sprzedaży dóbr i usług.

Grupy projektowe zajmują niższą pozycję niż w poprzednim etapie, są one również podzielone według określonych kryteriów. Posiadają one formę izomorficzną.

### 3) Etap drugi:

W etapie drugim struktura organizacyjna przybiera formę macierzowo-procesową, to znaczy, że do klasycznej struktury macierzowej włączono obszary procesowe, przy czym jest ona o wiele bardziej płaska niż struktura w etapie pierwszym, lecz nadal nie jest typową formą procesową.

Obszary procesowe zajmują jednak coraz wyższą pozycję w trakcie ewolucji oraz wspomagają funkcjonowanie grup projektowych i pionów, lecz zespoły projektowe (posiadające formę izomorficzną) powodują nadal generowanie przychodów i zajmują bardzo wysoką pozycję w organizacji, współpracując z pionami funkcjonalnymi, co może powodować występowanie wielu konfliktów.

Struktura jest w tym etapie bardzo zdecentralizowana i zarząd podejmuje tylko strategiczne decyzje, delegując swoje uprawnienia na kierowników procesowych, projektowych bądź funkcjonalnych.

W fazie drugiej wykorzystuje się metodę zarządzania projektami głównie dla generowania przychodów, zaś proces realizacji przedsięwzięć, jak i ich rodzaje, są bardzo dokładnie określone. Grupy projektowe jednak nie zajmują już tak wysokiej pozycji w organizacji, jak w poprzedniej fazie.

### 4) Etap trzeci:

W tym etapie struktura organizacyjna posiada co prawda formę procesową, jednakże ma zachowaną hierarchię oraz pionów funkcjonalne i wykorzystując metodę zarządzania projektami, posiada zespoły projektowe. Obszary procesowe co prawda wspomagają wykonywanie czynności operacyjnych przez zespoły projektowe czy też pionów funkcjonalne, lecz zajmują one wyższą pozycję niż zespoły projektowe oraz pionów funkcjonalne.

W tym przypadku już nie tylko zespoły projektowe (mające formę izomorficzną) przyczyniają się do generowania przychodów przedsiębiorstwa, lecz mają za zadanie uelastyczyć strukturę organizacyjną, ponieważ obszary procesowe są skupione wokół określonych czynności. W tym etapie wykorzystuje się oczywiście metodę zarządzania projektami, ale dla zgoła innych celów. Przedsiębiorstwo wykorzystuje ową metodę zarządzania po to, by zastępować obsługę doradztwem dla klientów, co pozwala na ekspansję na rynku bez zaangażowania dodatkowych zasobów oraz po-

zwala na dywersyfikację uzyskiwanych przychodów. Projekty tak jak w poprzednich etapach są w organizacji ściśle skategoryzowane, a ich proces realizacji jest również określony, przy czym grupy projektowe zajmują bardzo niską pozycję w hierarchii organizacyjnej, jeszcze niższą niż miało to miejsce w poprzedniej fazie.

#### 5) Etap czwarty:

Etap czwarty jest ostatnim ogniwem ewolucji struktur organizacyjnych. W tej fazie struktura organizacyjna posiada formę czysto procesową, jest bardzo płaska oraz zdecentralizowana, nie posiada również pionów funkcjonalnych. Posiada ona jednak grupy projektowe, ponieważ obszary są skupione wokół bardzo dokładnie zdefiniowanych czynności, stąd też wszystkie czynności operacyjne, które są powtarzalne, realizuje się w owych obszarach, co może powodować komplikacje.

Opisywana struktura jest bardzo elastyczna oraz zdecentralizowana. Należy także nadmienić, iż obszary procesowe zajmują się całkowitą obsługą klientów, od ich pozyskania, po obsługę. Pomimo tego przedsiębiorstwo znajdujące się w tym ostatnim etapie wykorzystuje metodę zarządzania projektami.

Dzieje się tak dlatego, iż owa metoda zarządzania pozwala na oferowanie nie-standardowych produktów, a zespół projektowy odpowiedzialny za realizację przedsięwzięć jest traktowany jak grupa projektowa, gdyby zaś oferowano standardowe produkty, zespół ów stałby się również obszarem procesowym. W tym etapie metoda zarządzania projektami pozwala więc na oferowanie produktów odpowiadających indywidualnym wymagom klientów oraz daje także możliwość zastępowania obsługi doradztwem dla klientów, ale tylko dla ekspansji rynkowej, nie zaś dla dywersyfikacji uzyskiwanych przychodów, jak to miało miejsce w poprzednim przypadku.

Najważniejszą jednak cechą charakterystyczną tego etapu jest to, iż wszystkie czynności (oprócz realizowanych przez zespół projektowy) które mają charakter unikatowy i są niepowtarzalne, a są wykonywane w ramach obszarów procesowych (gdyż nie występują pionów funkcjonalne), są traktowane jako pojedyncze projekty, stąd też przedsiębiorstwo wykorzystuje metodę zarządzania przez projekty w swej strukturze procesowej. Należy jednak przypomnieć, iż owe nietypowe czynności nie mają żadnego związku z czynnościami projektowymi wykonywanymi przez wspomniany zespół projektowy. W nim wykorzystuje się standardową metodę zarządzania projektami, tak

jak to miało miejsce w poprzednich etapach. Pozycja owego zespołu w hierarchii organizacyjnej jest bardzo niska, ponieważ dla niej najważniejsze są obszary procesowe, a gdyby nie oferowano standardowych produktów, ów zespół byłby wcielony do konkretnego obszaru związanego z obsługą klientów. Jego forma nie jest już izomorficzna, ale ekspercka, ponieważ koordynatorem czynności projektowych jest odpowiedni ekspert. W niniejszym etapie, tak projekty, jak i czynności związane z ich realizacją, są dokładnie określone, co miało miejsce w poprzednich etapach.

Dodatkowo dzięki badaniom jakościowym, autor kończąc rozprawę, zaprezentował propozycje teoretyczne, które są hipotezami mogącymi stać się przedmiotem osobnych rozważań, pozwalających zweryfikować je w oparciu o inne badania naukowe. Na owe propozycje, przedstawione na kolejnych stronach rozprawy, składają się:

#### **Główna propozycja teoretyczna:**

Przedsiębiorstwa w toku odchodzenia od form hierarchicznych ku formom procesowym traktują odmiennie metodę zarządzania projektami, do tego osiągają dzięki niej również różne cele, przy czym przedsiębiorstwo o strukturze procesowej wykorzystuje metodę zarządzania projektami w odniesieniu do unikatowych czynności operacyjnych, co może być uznane jako wykorzystywanie metody zarządzania przez projekty.

#### **Pierwsza propozycja teoretyczna:**

Gdy przedsiębiorstwo posiada strukturę hierarchiczną, wówczas zarządzanie projektami jest traktowane jako narzędzie pomocnicze przy realizacji pojedynczych i niestandardowych działań, jednak wymaga powołania stałego zespołu projektowego w strukturze organizacji i pozwala rozwiązać doraźne i nierutynowe zadania, które jednak ciągle się w przedsiębiorstwie pojawiają.

Natomiast jeśli przedsiębiorstwo posiada strukturę funkcjonalną, wykorzystuje ono w działalności operacyjnej zarządzanie projektami w sposób ciągły i powołuje gospodarza procesu w strukturze organizacji, co pozwala przesunąć ciężar działalności przedsiębiorstwa na obsługę kluczowych segmentów rynkowych dla przedsiębiorstwa, zatem zwiększa skuteczność obsługi klientów.

#### **Druqa propozycja teoretyczna:**

Jeśli przedsiębiorstwo posiada strukturę procesowo-macierzową z pionami funkcjonalnymi, zarządzanie projektami powoduje zwiększenie potencjału ekspansji rynkowej przedsiębiorstwa przez zindywidualizowanie obsługi segmentów podzielonych na nisze rynkowe.

#### **Trzecia propozycja teoretyczna:**

Jeśli przedsiębiorstwo posiada strukturę procesowo-hierarchiczną, wówczas zarządzanie projektami wymaga nadania dominującej rangi organizacyjnej procesowemu układowi kierowniczemu, wykorzystywanie metody zarządzania projektami umożliwia zaś podporządkowanie przedsiębiorstwa ekspansji rynkowej przez zastąpienie obsługi doradztwem dla klientów, przy czym owa ekspansja jest również traktowana jako projekt.

#### **Czwarta propozycja teoretyczna:**

Jeśli przedsiębiorstwo posiada radykalną strukturę procesową, zarządzanie projektami wymaga całkowitej eliminacji układu biurokratycznego w strukturze organizacji dla traktowania niestandardowych oraz określonych czynności operacyjnych przedsiębiorstwa jako projektów, co pozwala na nawiązanie bezpośrednich relacji z każdym klientem i wzrost jakości obsługi klienta. Przedsiębiorstwo w etapie 4 ewolucji struktury organizacyjnej wykorzystuje już zatem metodę zarządzania przez projekty.

Niniejsze propozycje teoretyczne są hipotezami, nie zostały one zweryfikowane przez autora, ponieważ nie taki jest cel rozprawy. Badania naukowe, które zostały w niej przedstawione, pozwoliły zaś nie tylko zaprezentować sposób wykorzystania metody zarządzania projektami podczas ewolucji struktur organizacyjnych, ale również uzasadnić i zmodyfikować tezy badawcze, które po niewielkiej modyfikacji stały się hipotezami. Rozprawa więc stanowi bazę dla innych badań naukowych i kończy się niejako pytaniami, na które można odpowiedzieć przy pomocy propozycji.

Wynika zatem, iż dysertacja stanowi przyczynek na przykład dla kolejnej rozprawy, opisującej badania ilościowe wśród przedsiębiorstw w Polsce, które wykorzystują metodę zarządzania projektami. Autor, jak wspomniano, nie opisał jednak szczegółów dotyczących takich hipotetycznych badań.

Na koniec należy nadmienić, iż wszelkie szczegóły odnoszące się do analizowanej metody zarządzania i struktur organizacyjnych wraz z przeprowadzonymi badaniami naukowymi znajdują się na kolejnych stronach dysertacji.

# **1. Koncepcja zarządzania projektami oraz krótka charakterystyka metody zarządzania przez projekty**

## **1.1. Koncepcja zarządzania projektami**

### *1.1.1. Wprowadzenie do tematyki zarządzania projektami oraz geneza zarządzania projektami*

Zarządzanie projektami jest dyscypliną stosunkowo młodą, a różne metody, tudzież techniki, stosowane *explicite* przy zarządzaniu projektami, wykorzystywane są od niedawna (np. oprogramowanie komputerowe). Przyjmuje się również, iż wywodzi się ona z przemysłu konstrukcyjnego. Rozwija się ona jednakże do dnia dzisiejszego, gdyż coraz większa złożoność czynności tudzież nawet procesów (czyli czegoś, co jest oczywiście powtarzalne) powoduje, iż przedsiębiorstwa<sup>17</sup> dzieląc je chociażby na podczynnności (należy tutaj przeprosić za użycie tego neologizmu) zajmują się nimi jednostkowo, albo realizują one określone przedsięwzięcia o określonym początku i końcu, które z biegiem czasu stają się coraz bardziej skomplikowane. Ale aby móc realizować *implicite* ważne funkcje<sup>18</sup>, muszą stać się bardziej elastyczne. I metoda zarządzania projektami może właśnie im pomóc w staniu się bardziej elastycznymi. Bardziej szczegółowe dywagacje dotyczące tej kwestii zostaną zaprezentowane w dalszej części rozważań naukowych. Trzeba jednak wziąć też pod uwagę, że „(...) zarządzanie projektem to zarządzanie specjalnym przedsięwzięciem o określonych cechach, z których wyróżnia się złożoność, wieloprezydentowość, określoność, kompleksowość”<sup>19</sup>, a zatem podczas zarządzania projektem (projektami) może wyniknąć wiele komplikacji.

Tyle można nadmienić tytułem wstępu, gdyż celem tej części niniejszej rozprawy doktorskiej jest prezentacja samej genezy zarządzania projektami oraz wprowadzenie w pojęcie projektu. Jest to oczywiście bardzo ważne dla dalszego toku dysertacji.

---

<sup>17</sup> Dysertacja jest nakierowana niejako ze względu na swój charakter, na przedsiębiorstwa od strony zarządzania i nauk o zarządzaniu, zatem inne kwestie są tutaj z oczywistych względów pomijane.

<sup>18</sup> Tutaj w literaturze są wymieniane różne najważniejsze funkcje przedsiębiorstw, ale autor uważa, iż najważniejszą z nich jest powiększanie wartości przedsiębiorstwa, choć istnieją też poglądy zgoła odmienne.

<sup>19</sup> Szplit A., *Tactical and operational implementation of the strategy in project management*, “Management” 2005, vol. 9, nr 1, s. 92

Tutaj pozostaje do zauważenia, że jeden ze sposobów zarządzania projektami, który jest jedną z najważniejszych technik, wywodzi się z prac Henry'ego L. Gantta - żyjącego w latach 1861-1919, więc jeszcze z XIX wieku. Był on samodzielnym doradcą oraz bardzo bliskim współpracownikiem Fridericka W. Taylora. Gantt usprawniał, co ciekawe, również jego metody. Ale ogromny rozgłos i uznanie uzyskał właśnie dzięki temu, że opracował czasowo-premiowy system płac. Jego koncepcja polegała na tym, że za określone wykonanie normy wydajności pracownik otrzymywał premię stanowiącą aż 30% wynagrodzenia. Ale jeśli robotnik nie wykonał danej normy, wówczas otrzymywał płacę podstawową, tak samo jak to miało miejsce w systemie dniówkowym. Jednak jeśli dana osoba przekroczyła ustaloną już normę, nie otrzymywała dodatkowej płacy. Był to tzw. „system zadań i premii” i wdrożony został w przedsiębiorstwie Bethlehem Steel, w którym właśnie wtedy Gantt pracował. Nie chcąc nadto odbiegać od tematu należy tylko dodać, że ów ojciec zarządzania projektami uwzględnił kilka technik mających swe odniesienie do obecnego zarządzania projektami. Należały do nich m.in. graficzne metody planowania i kontroli pracy, czyli słynne „wykresy Gantta”. Wziął on tutaj pod uwagę analizę procesów na kilka poszczególnych zadań oraz ich wykonanie zgodne z wcześniejszymi ustaleniami i dodatkowo kontrolę postępów projektu (możemy w tym miejscu założyć, że tak on nazwał dane przedsięwzięcie), aby nie odstąpić od planów realizacyjnych procesu. Pozostaje zatem do zauważenia, że jego wyżej wspomniane „wykresy Gantta” są stosowane do dziś, będąc najpopularniejszą techniką monitorowania projektów.

Często jako kolejny etap usprawniania metod zarządzania projektami w literaturze podaje się *explicite* dwie metody minimalizacji ryzyka zmian w danym harmonogramie projektu, a zostały one przedstawione już w latach pięćdziesiątych wieku XX-tego.

I tak pierwsza z nich została nazwana „PERT” (z angielskiego Program Evaluation and Review Technique), co oznacza po polsku technikę programowania i oceny zmian. Podstawę metodologiczną tej techniki stanowią diagramy sieci czynności, które są opisane za pomocą łuków i oznaczają oczekiwany czas trwania czynności.

Druga technika przedstawiona w latach pięćdziesiątych to metoda ścieżki krytycznej, inaczej „CPM” (z angielskiego Critical Path Method), choć podaje się, iż była

użyta jako pierwsza.. Wykorzystuje ona diagramy do organizowania określonych harmonogramów, gdzie właśnie przy pomocy tejże metody można wyznaczyć taki harmonogram projektu, który określi najdłuższy czas wykonania wszystkich czynności. Ważną metodą jest też MPM (z angielskiego Metra Potential Method), gdzie dane przedsięwzięcie jest zobrazowane jako wykres sieciowy, w którym przedstawiane są zależności pomiędzy czynnościami projektu.

Jeśli zaś chodzi o uznanie zarządzania projektami za dyscyplinę naukową, to na tym polu par excellence duży wkład miał Instytut Zarządzania Projektem, określany jako PMI (z ang. Project Management Institute). I chociaż menedżerowie projektów, zwani kierownikami projektów, funkcjonowali od bardzo dawna, jednak zarządzanie projektami nie było uznane za żadną dyscyplinę naukową. Ale powyższa organizacja utworzona w 1969 roku zaczęła skupiać coraz więcej właśnie menedżerów z tej branży, tak że u progu XXI wieku jej członkami było 70 tyś. osób<sup>20</sup>. Ustaliła ona określone standardy dla zarządzających projektami, które są do dziś dnia rozwijane. Ale nie tylko to miało wielki wpływ na rozwój zarządzania projektami i uznanie go za dyscyplinę naukową. Bardzo dobrą metodą okazała się promocja zawodowych menedżerów projektów, która polega na wprowadzaniu certyfikatów PMP (Zawodowego Zarządzania Projektem) i przyznawaniu ich kierownikom, co znajduje coraz większe uznanie na całym świecie. W tym miejscu można odnieść się do informacji, iż wg Nancy Mingus, w 2000 roku było 27 tyś. certyfikowanych menedżerów projektów<sup>21</sup>.

W dalszej części niniejszej dysertacji zostanie zaprezentowany ogólny przegląd literaturowy odnoszący się do pojęcia zarządzania projektami, zostanie również rozwinięte pojęcie zarządzania przez (poprzez) projekty. Na samym wstępie autor chciałby zaznaczyć, iż pojęcia projekty oraz przedsięwzięcia będą używane zamiennie.

Przedmiotem tej części rozprawy doktorskiej jest zarządzanie projektami. Można sobie jednakże zadać pytanie, w czym tkwi taka popularność tej dziedziny? Ogólnie przyjmuje się, że po drugiej wojnie światowej w przedsiębiorstwach na całym świecie wzrastała ewidentnie rola przedsięwzięć<sup>22</sup>. Ich działalność stawała się coraz bardziej

---

<sup>20</sup> Mingus N., *Project Management*, Wyd. Helion Gliwice 2002, s.19

<sup>21</sup> Mingus N., *tamże*, s.20

<sup>22</sup> Trocki M., Gruszcza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, Wyd. PWE Warszawa 2003, s. 14

skomplikowana, natomiast przedsięwzięcia, które były przez nie realizowane, stawały się oczywiście z biegiem czasu coraz bardziej skomplikowane.

Są takie dziedziny w gospodarce, gdzie zarządzanie projektami jest po prostu ich częścią składową<sup>23</sup>. Należą do nich wg Madaussa np. głównie branża lotnicza, ale podobnie dzieje się w przypadku „(...) przemysłu siłowni elektrycznych, budowy maszyn, przemysłu samochodowego, projektów architektonicznych, pomieszczeń dla oprogramowania”<sup>24</sup>.

Zarządzanie projektami wg Madaussa<sup>25</sup> zostało w pierwotnej wersji wykorzystane (stworzone) w głównej mierze przez przemysł lotniczy, ale również przez US-Marine. Podaje on, iż w połowie lat 50-tych ubiegłego stulecia Stany Zjednoczone miały ogromne problemy z usterkami rakiet, przez co jeden z oficerów sił powietrznych USA otrzymał zlecenie zreorganizowania programu raketowego. Otrzymał on od dowództwa bardzo duży zakres uprawnień, i w taki oto sposób powstała bardzo udana koncepcja zarządzania realizacją projektów<sup>26</sup>. Jest ona znana również jako „System Program Management”, tudzież AFSCM 375. Tutaj należy nadmienić, iż koncepcja ta stała się częścią składową np. takich dyscyplin jak<sup>27</sup>:

- zarządzanie zaopatrzeniem czy produkcją,
- zarządzanie konfiguracją,
- Systems Engineering Management itd.

Jak więc zauważamy, zarządzanie projektami jest dość młodą dziedziną naukową, zwłaszcza że istnieją explicite o wiele starsze od niej dziedziny. Ale rozwija się ona w nadal w dość szybkim tempie oraz poświęca się jej wiele uwagi w świecie nauki, o czym świadczy popularność chociażby takiego czasopisma jak *Project Management Journal*. Do tego często w literaturze mówi się odrębnie, nie tylko w tradycyjny sposób, o kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, również o kulturze organiza-

---

<sup>23</sup> Madauss B. J., *Handbuch Projektmanagement*, Schaeffer-Poeschl Verlag Stuttgart 2000, s. 509

<sup>24</sup> Madauss B. J., *tamże*, s. 509

<sup>25</sup> Madauss B. J., *tamże*, s. 508

<sup>26</sup> W oryginale w powyższej pozycji Projektabwicklung, co można tłumaczyć jako regulacja projektów, tudzież „załatwienie” projektów.

<sup>27</sup> Madauss B. J., *tamże*, s. 508 - 509

cyjnej struktury projektowej, tudzież grupy projektowej, o którą powinni się „troszczyć” kierownicy projektu. Mówi się wtedy o kulturze organizacyjnej projektów<sup>28</sup>.

Co zaś się tyczy genezy zarządzania projektami, należy jeszcze nadmienić, iż często zgoła odmiennie mówi się, iż jego rodowód wywodzi się z realizacji przedsięwzięcia dotyczącego bomby atomowej<sup>29</sup> w 1941r. Wtedy to właśnie opracowano metody zarządzania projektami, które są stosowane do dziś. Podaje się też często, iż jednym z większych cywilnych projektów był plan Marshalla, który miał za zadanie wesprzeć ekonomicznie Europę.

Następnie metody wspomnianej dyscypliny były już coraz bardziej powszechne nawet już w sektorze przedsiębiorstw, a problemy związane ze skomplikowanymi obliczeniami dotyczącymi realizowanych przedsięwzięć zostały pokonane poprzez pojawienie się na rynku komputerów osobistych<sup>30</sup>, oczywiście łatwo dostępnych i coraz tańszych.

Jak już wcześniej wspomniano, zarządzanie projektami rozwija się do dnia dzisiejszego i można zauważyć ciąg zmian, obrazujący trendy charakterystyczne dla tej dziedziny. Daje się tutaj zauważyć w literaturze<sup>31</sup>, że:

- występuje wzrost znaczenia projektów, i są one traktowane *implicite* jako procesy,
- przedsiębiorstwa, które spłaszczają swoje struktury organizacyjne, jak na przykład firmy o procesowych strukturach organizacyjnych (to zagadnienie zostanie szerzej opisane w następnych częściach dysertacji), coraz więcej skupiają uwagi na projektach, które realizują, a przedsięwzięcia stają się coraz bardziej ważne, jak to wspomniano wyżej,
- przedsiębiorstwa przechodzą na zarządzanie projektami (przez projekty-temu pojęciu zostanie poświęcone nieco więcej uwagi w jednym z podrozdziałów),
- projekty realizowane wymuszają niejako na firmach kompleksowość zarządzania, ale z drugiej strony powodują zwiększenie elastyczności w działaniu, o czym traktuje chociażby hipoteza niniejszej rozprawy,

---

<sup>28</sup> Andersen E. S., *Understanding your project organizations character*, „Project Management Journal”, December 2003, s. 4

<sup>29</sup> Trocki M., Gruszcza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, Wyd. PWE Warszawa 2003, s. 28

<sup>30</sup> Trocki M., Gruszcza B., Ogonek K., *tamże*, s. 29

<sup>31</sup> Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Wyd. PWE S.A. Warszawa 2002, s. 318-319

- występuje tendencja do wzrostu znaczenia kierownika projektu w strukturach firmy,
- jednym z trendów jest wzrost zasobów wiedzy w organizacjach, bo następuje gromadzenie danych oraz ich przetwarzanie dla celów przedsiębiorstwa, co już stanowi solidną podstawę dla zarządzania wiedzą.

Oprócz tego współcześnie uważa się też, co należy tytułem wstępu zaznaczyć, iż projekty oraz zarządzanie projektami stanowi bardzo ważny składnik w realizacji strategii<sup>32</sup>. I chociażby z tego wynika bardzo duże znaczenie i zainteresowanie tą tematyką. Jako przykład można tutaj podać chociażby diagram dotyczący związku przedsiębiorstw ze strategią projektów, oraz zobrazowanie graficzne abstrakcyjnego przechodzenia od strategii firmy do strategii indywidualnej, poprzez oczywiście strategię projektów<sup>33</sup>. A realizacja strategii jest dla przedsiębiorstw bardzo ważnym elementem egzystowania na konkurencyjnym rynku. Takie ujęcie jest już charakterystyczne dla dziedziny zarządzania strategicznego, gdzie ta właśnie dziedzina jest stosunkowo młoda oraz cechuje się sporym zainteresowaniem w świecie nauk o zarządzaniu. A zatem zarządzanie projektami jest ciągle rozwijane oraz przede wszystkim stosowane w praktyce, bo przecież wywodzi się z praktyki.

Ten początek dywagacji stanowi bazę dla dalszych rozważań dotyczących zarządzania projektami. Ale jak wspomniano wcześniej, w literaturze spotyka się też pojęcie zarządzania przez projekty (poprzez projekty). Zanim więc autor skupi się na tematyce i definiowaniu pojęć zarządzania projektami, chciałby tutaj poświęcić trochę uwagi właśnie pojęciu zarządzania przez projekty. Często pojęcia te są używane zamiennie, ale też często podkreśla się różnice.

---

<sup>32</sup> Morris P., Jamieson A., *Moving from corporate strategy to project strategy*, „Project Management Journal”, December 2005, s. 5

<sup>33</sup> Morris P., Jamieson A., *tamże*, s. 7

### 1.1.2. Krótka charakterystyka zarządzania przez (poprzez) projekty

W poprzednich częściach niniejszej rozprawy zostały przedstawione wszystkie podstawowe informacje dotyczące zarządzania projektami. Problem jednakże pojawia się wtedy, gdy nastąpi konfrontacja pojęć zarządzania projektami oraz zarządzania przez projekty. Często w praktyce oba te pojęcia są używane zamiennie, gdyż można powiedzieć, iż mają takie samo znaczenie. Ale trzeba wziąć pod uwagę, że w literaturze wymienia się też różnice odnoszące się właśnie do nich.

Można już na wstępie wspomnieć sytuację, gdy występuje „(...) nastawienie organizacji do zarządzania działalnością operacyjną”<sup>34</sup>. Takie ujęcie może być rozumiane w literaturze na przykład już jako zarządzanie przez projekty, które „(...) polega na traktowaniu wielu aspektów działalności operacyjnej w taki sposób, w jaki traktuje się projekty i – co za tym idzie – na stosowaniu wobec nich technik zarządzania projektami”<sup>35</sup>.

W związku z powyższym należy tutaj zaprezentować i to ujęcie oraz dokonać charakterystyki pojęcia „zarządzanie przez projekty”, co w tym podrozdziale jest uczynione. W celu przypomnienia należy dodać, że zarządzanie projektami na przykład wg Adama Stabryły to „system przedsiębiorstwa mający za zadanie opracowanie projektów ekonomicznych, organizacyjnych, technicznych i innych”<sup>36</sup>. Do zauważenia pozostaje zatem, że ta technika zarządzania odnosi się w praktyce do jednostkowego projektu. Gdy analizuje się jednak zarządzanie przez projekty, trzeba wziąć pod uwagę, że ono „odnosi się do całego pakietu projektów i obejmuje: określanie systemu wartości, ustalenie priorytetów, dokonywanie arbitrażu konfliktów oraz decydowanie o strukturach organizacyjnych i zasadach działania”<sup>37</sup>.

Jak podaje cytowany już Brilman, wdrożenie zarządzania przez projekty odbywa się w trzech fazach<sup>38</sup> i rozpoczyna się od nakazania realizacji określonego przedsięwzięcia. To zaś powoduje, że firma czyni postępy, co stanowi fazę drugą. W fazie końcowej zaś zarządzanie przez projekty staje się już integralną częścią organizacji

---

<sup>34</sup> Dąbrowski P., *Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami*, Wyd. MT&DC Warszawa 2003, s. 8

<sup>35</sup> Dąbrowski P., *tamże*, s. 8

<sup>36</sup> Stabryła, A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wyd. PWN S.A. Warszawa-Kraków 2000, s. 269

<sup>37</sup> Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Wyd. PWE S.A. Warszawa 2002, s. 333

<sup>38</sup> Brilman J., *tamże*, s. 333

i ono nota bene dyktuje wszelkie rozwiązania mające sprzyjać rozwojowi przedsiębiorstwa.

Najważniejsze jest jednak to, że w odpowiedni sposób wdrożone zarządzanie przez projekty może bardzo pozytywnie wpłynąć na osiągnięte wyniki przedsiębiorstw oraz na jakość oferowanych przez nich produktów. Jednocześnie trzeba również pamiętać, że istnieją trzy wymiary zarządzania przez projekty. Należą do nich kultura organizacyjna, sama organizacja firmy oraz oczywiście system informacyjny z odpowiednią infrastrukturą, która pozwoli na tworzenie wiedzy i przechowywanie zdobytego w trakcie realizacji projektów doświadczenia.

W praktyce gospodarczej kultura organizacyjna jest bardzo ważnym elementem, który pozwala przedsiębiorstwu odnosić sukcesy, jednakże powinna ona współwystępować razem z umiejętnością przewodzenia, co wykazały chociażby badania naukowe przeprowadzone przez Petersa i Watermana<sup>39</sup>. Otóż kończąc podrozdział należy nadmienić, iż kultura organizacyjna wraz z przywództwem stanowią tzw. miękkie czynniki<sup>40</sup>, na których przedsiębiorstwo, chcące odnieść sukcesy, powinno się skupić. Można zatem wywnioskować, iż organizacja, wykorzystująca metodę zarządzania przez projekty, powinna owe czynniki miękkie także uwzględniać dla powodzenia w realizacji projektów.

---

<sup>39</sup> Schewe G., *Leadership - mehr als nur Mitarbeiterführung*, „Zeitschrift Führung und Organisation“, nr 3/2010, s. 145

<sup>40</sup> Schewe G., *tamże*, s. 145

#### *1.1.2.1. Zakres metody zarządzania przez (poprzez) projekty*

Stosując metodę zarządzania przez projekty należy pamiętać, iż wymaga ona odpowiedniej struktury organizacyjnej. Dzieje się tak dlatego, że jeśli dane przedsiębiorstwo posiada tradycyjną liniową hierarchiczną strukturę, wówczas, jak podaje wiele praktyków zarządzania, dochodzi do skupienia się wśród personelu firmy na tylko i wyłącznie działaniach. Efekty są jakby oddalone. Jeśli zaś firma egzystuje na ciągle zmieniającym się rynku, w którym wymogi stawiane produktom również się zmieniają, wówczas struktura zarządzania przez projekty jest nie tylko optymalnym, ale i bardzo dobrym rozwiązaniem. Wtedy menedżerowie w tego typu organizacji mogą bardziej skupić się na efektach i koordynacji działań, a jakość będzie również w większym stopniu brana pod uwagę.

Gdy firma realizuje niewielką liczbę przedsięwzięć, wówczas nie ma nawet potrzeby stosowania analizowanej techniki. Gdy jednak w przedsiębiorstwie dochodzi do realizacji wielu projektów, wtedy mogą wystąpić problemy z ogólną koordynacją. Z takiego właśnie powodu przedsiębiorstwa stosują zarządzanie przez projekty, aby w lepszym stopniu wykorzystać swój potencjał i lepiej kierować swoimi przedsięwzięciami.

Najodpowiedniejszą strukturą organizacyjną, która nadawałaby się do zastosowania przy wykorzystywaniu zarządzania przez projekty jest struktura macierzowa. Dzieje się tak dlatego, że przy takim podejściu komórki odpowiedzialne za dany dział czy funkcję „przecinają się” z komórkami odpowiedzialnymi za realizowane projekty lub produkty (jak to ma miejsce w przypadku firmy motoryzacyjnej BMW z Monachium, która posiada właśnie taką strukturę). Posiada ona oczywiście wiele zalet. Można do nich zaliczyć między innymi to, że cele projektów są bardzo przejrzyste i że jest firma bardziej elastyczna. Informacje zaś oscylują tak na linii funkcjonalnej, jak i projektowej. Natomiast problemy, które mogą wynikać z zakończenia realizowanych przedsięwzięć, zazwyczaj nie występują, gdyż pracownicy wykonujący swoje obowiązki w zespole projektowym wracają po dokonaniu zamknięcia projektu na swoje poprzednie stanowiska pracy. Do wad struktury macierzowej można zaliczyć to, że wykonawcy projektów są podwójnie podporządkowani i mogą wystąpić konflikty

władzy. Do tego mogą również wzrosnąć koszty administracyjne, co wpływa przecież negatywnie na wyniki osiągane przez przedsiębiorstwa.

Jean Brilman bardzo trafnie zauważył, że „(...) jeśli warunkiem utrzymania dotychczasowej pozycji konkurencyjnej jest dla danego przedsiębiorstwa jak najszybsze wprowadzanie na rynek coraz większej liczby nowych produktów, to musi ono zarządzać przez projekty”<sup>41</sup>. W obecnych czasach firmy muszą się ciągle doskonalić, a postęp techniczny nie zawsze im na to pozwala. Jednak analizowana metoda posiada bardzo wiele zalet, które mogą bardzo ułatwić rozwój przedsiębiorstw na ciągle zmieniającym się rynku. Ma to stwierdzenie swoje uzasadnienie w tym, że firmy poprzez zastosowanie metody zarządzania przez projekty mogą bezproblemowo koordynować nakładanie się na siebie linii funkcjonalnej i projektowej w strukturze organizacyjnej, która przecież nie musi być wcale macierzową, lecz na przykład funkcjonalną (klasyczną).

Takie postępowanie powoduje oczywiście, że przy odpowiednim kierowaniu wieloma projektami dochodzi do zmniejszania kosztów operacyjnych oraz skracania terminów, co ma w obecnych czasach postępującej globalizacji bardzo wielkie znaczenie. Ujęcie redukcji kosztów przy stosowaniu zarządzania przez projekty również jest bardzo trafne. Bierze się to stąd, że analizowana metoda obejmuje swego rodzaju wyzwania rynkowe, do których należą nie tylko wprowadzanie coraz to nowych produktów, ale też radykalne obniżanie kosztów. Poza tym firmy stosujące zarządzanie przez projekty mają większe możliwości rozwoju, co ma swoje odzwierciedlenie w większym zadowoleniu klientów nabywających produkty danej firmy.

Na zakończenie tego podrozdziału można dodać, że metoda zarządzania przez projekty w przedsięwzięciach przedsiębiorstwa odzwierciedla jego strategię, gdyż jej dążeniem jest ustalanie celów ogólnych organizacji w realizowanych projektach, co jest wykonywane w taki sposób, że członkowie zespołu określonego przedsięwzięcia pracują na innych stanowiskach w strukturze. Natomiast takie ujęcie pozwala na tworzenie całościowej sieci powiązań wewnątrz przedsiębiorstwa, co sprzyja ogólnemu rozwojowi i szybkiej reakcji na potrzeby (ciągle zmieniające się) klientów.

---

<sup>41</sup> Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Wyd. PWE S.A. Warszawa 2002, s. 336

W tym miejscu należy dodać, że jest bardzo wiele powodów, dla których przedsiębiorstwa stosują metodę zarządzania przez projekty. Dla przypomnienia należy zaznaczyć, że technika ta ma odniesienie nie do pojedynczego realizowanego projektu, ale do ogółu projektów, które tworzą pewien pakiet. Jeśli jednak przedsięwzięcia są źle koordynowane, wówczas może wystąpić wiele problemów z klientami tak zewnętrznymi, jak i wewnętrznymi, którymi są przecież pracownicy. Kiedy jednak są one odpowiednio zarządzane, może wystąpić wiele zalet takiego postępowania. Jednak najlepszą metodą poprawy efektywności funkcjonowania firmy, która zajmuje się przedsięwzięciami, jest wspomniana wyżej technika zarządzania przez projekty. Jej zaleta polega na tym, że procesy, które zachodzą w przedsiębiorstwie, są odpowiednio dobrze definiowane oraz dokumentowane. Wynika to stąd, że projekty są w firmach zorientowanych projektowo ciągle przeglądane, a działania wymagane w czasie ich realizacji ciągle korygowane. Do tego tworzone są zespoły interdyscyplinarne, które powodują ciągłą wymianę doświadczeń i spostrzeżeń, które przecież mogą być i są zazwyczaj wykorzystywane w przyszłości, co podnosi ogólnie jakość produktu projektu. W organizacji zaś dochodzi do utworzenia sieci powiązań. Jednocześnie działania są *explicite*, można powiedzieć, syntezyzowane, gdyż dyrektorom projektów są podporządkowani kierownicy projektów. Takie ujęcie zapewnia, jak to stwierdził Jean Brilman<sup>42</sup> „jasną wizję, spójność i rozstrzygnięcie”. Natomiast może się też tak wydarzyć, że różne komórki organizacyjne, a zatem różne osoby z różnych stanowisk mogą brać udział w poszczególnych fazach realizacyjnych projektu.

Pozostaje do zauważenia, że zarządzanie przez projekty stwarza z metodologicznego punktu widzenia bardzo wiele możliwości rozwoju przedsiębiorstwa. Może się ono rozwijać bardziej optymalnie, koordynując realizowane przedsięwzięcia. Jednocześnie w przypadku firmy zorientowanej projektowo należy również wziąć pod uwagę strukturę organizacyjną, gdyż wychwalana przez wielu teoretyków zarządzania struktura macierzowa może w krótkim czasie bardzo podwyższyć koszty funkcjonowania firmy (autor ma w tym przypadku na myśli koszty stałe).

Ale jeśli się jednak pozostanie przy klasycznej strukturze funkcyjnej, ale przedsiębiorstwo „zorientuje się” projektowo w taki sposób, aby dyrektorzy i kierownicy

---

<sup>42</sup> Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Wyd. PWE S.A. Warszawa 2002, s. 337

projektów byli bezpośrednio podlegli zarządowi, a członkowie zespołu przedsięwzięcia byli wybierani ze stanowisk pracy, na których mają już doświadczenie, wówczas zarządzanie przez projekty przysporzy bardzo wiele korzyści przedsiębiorstwu. Należy jednak jeszcze pamiętać, że procesy muszą być dobrze zdefiniowane i określone, a pozostali dyrektorzy w organizacji nie mogą (a raczej nie powinni) tracić poczucia wpływania na projekty i posiadania swej władzy, aby nie doszło do niepotrzebnych konfliktów hamujących wzrost wartości firmy.

### 1.1.3. Podstawowe definicje projektów i zarządzania projektami

W literaturze istnieje bardzo wiele definicji dotyczących projektów oraz zarządzania projektami. W dysertacji zostaną przedstawione niektóre z nich. Zostaną ukazane różne ujęcia zarządzania projektami, bo jak to zostało wcześniej opisane, istnieje chociażby pojęcie zarządzania przez projekty, które i tutaj również będzie ujęte. Co ważne, po przedstawieniu definicji autor dokona wyboru i określi, jak według niego będzie się opisywać przedsięwzięcia i zarządzanie nimi w dalszych częściach pracy.

Najbardziej klasyczne definicje są przedstawione w poniższej tabeli:

*Tabela 2: Definicje projektu*

| Autor (autorzy)                                                                                                      | Definicja                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Norma ISO 10 006: J. Brilman, <b>Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania</b> , Wyd. PWE S.A. Warszawa 2002, s. 324 | Projekt to „jednostkowy proces, składający się ze zbioru skoordynowanych działań i mający dokładnie określone daty rozpoczęcia oraz zakończenia; jest to przedsięwzięcie zmierzające do osiągnięcia założonego celu przy określonych ograniczeniach czasowych, kosztowych oraz zasobowych”. |
| C. Burton, N. Michael, <b>Zarządzanie projektem</b> , Wyd. ASTRUM Wrocław 1996, s. 17                                | Projekt jako „proces zaplanowany i kontrolowany ma doprowadzić do pozytywnego skutku i tworzy nową jakość”.                                                                                                                                                                                 |
| M. Trocki M., B. Gruszcza., Ogonek K., <b>Zarządzanie projektami</b> , Wyd. PWE Warszawa 2003, s. 18                 | Projekt to „niepowtarzalne (realizowane jednorazowo), złożone przedsięwzięcie zawarte w skończonym przedziale czasu – z wyróżnionym początkiem i końcem-realizowane zespołowo (wielopodmiotowo), w sposób względnie niezależny od powtarzalnej działalności przedsiębior-                   |

|                                                                                                              |                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                              | stwa, za pomocą specjalnych metod oraz technik”.                                                                                                                                            |
| M. Bernecker i K. Eckrich, <b>Handbuch Projektmanagement</b> , R. Oldenbourg Verlag München Wien 2003, s. 56 | Projekt to „zamierzenie, które jest odznaczone poprzez swą niepowtarzalność warunków w pewnej całości, jak na przykład ograniczenia czasowe, finansowe oraz osobowe lub inne ograniczenia”. |

*Źródło: opracowanie własne*

W niniejszej pracy pojęcie „projekt” będzie używane zamiennie w stosunku do pojęcia „przedsięwzięcie”. Jak to zostało wyżej nadmienione, takie postępowanie ma całkiem logiczne wyjaśnienie, bo przecież projekt jest swego rodzaju przedsięwzięciem. W związku z powyższym podstawowe ujęte w formie tabelarycznej definicje w pełni oddają sens pojęciu projektu. Sens każdej z nich jest najogólniej rzecz ujmując taki sam.

W literaturze niemieckiej podaje się na przykład, że projekt jest zamierzeniem, a nie przedsięwzięciem, ale jest ważną jednostką w pełnej całości. I tutaj autor dysertacji jest również tego samego zdania, że przedsięwzięcie jest pewną częścią całości, jednakże sama definicja jest zbyt ogólnikowa. Wiąże się to jednak z tym, iż niniejsza praca naukowa odnosi się do nauk o zarządzaniu, w głównej mierze zarządzaniu przedsiębiorstwami, a zatem w tym przypadku, najtrafniejszą wydaje się być definicja ujęta w pozycji *„Zarządzanie projektami”* współautorstwa m. in. Trockiego, bo dotyczy funkcjonowania przedsiębiorstw i ujmuje narzędzia i techniki, które są wykorzystywane przy zarządzaniu projektami. Tak więc w niniejszej pracy tak właśnie będą rozumiane projekty.

W tym miejscu autor już zwrócił uwagę na pojęcie zarządzania projektami (projektem), gdyż i to ujęcie jest bardzo ważne, chociażby dla samego usystematyzowania wiedzy w zakresie wykonywania przedsięwzięć w przedsiębiorstwach.

Definicje zarządzania projektami (poprzez projekty) znajdują się w tabeli nr 3:

*Tabela 3: Definicje zarządzania projektem (poprzez projekty)*

|                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| P. Dąbrowski, <b>Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami</b> , Wyd. MT&DC Warszawa 2003, s. 8     | Zarządzanie poprzez projekty „ (...) polega na traktowaniu wielu aspektów działalności operacyjnej w taki sposób, w jaki traktuje się projekty i – co za tym idzie – na stosowaniu wobec nich technik zarządzania projektami”. |
| P. Dąbrowski, <b>Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami</b> , Wyd. MT&DC Warszawa 2003, s. 7     | Zarządzanie projektami „ (...) polega na zastosowaniu wiedzy, umiejętności, narzędzi oraz technik w działaniach realizowanych w projekcie w celu spełnienia wymagań danego projektu”.                                          |
| N. Mingus, <b>Project Management</b> , Wyd. Helion Gliwice 2002, s. 21                               | Zarządzanie projektami to „zastosowanie wiedzy, umiejętności, narzędzi i technik działania projektu w celu zaspokojenia lub nawet przekroczenia potrzeb i oczekiwań udziałowców związanych z tym projektem”.                   |
| C. Burton, N. Michael, <b>Zarządzanie projektem</b> , Wyd. ASTRUM Wrocław 1996, s. 20                | Zarządzanie projektem to „proces, w ramach którego menedżer projektu planuje zadania w obrębie projektu, steruje nimi, dysponuje zasobami udostępnionymi przez organizację dla realizacji przedsięwzięcia”.                    |
| M. Trocki M., B. Gruszcza., Ogonek K., <b>Zarządzanie projektami</b> , Wyd. PWE Warszawa 2003, s. 26 | Zarządzanie projektami to „zespół działań kierowniczych związanych z realizacją projektów oraz zbiór wykorzystywanych w tych działaniach zasad, metod i środków”.                                                              |

P. Rinza, **Projektmanagement-Planung, Überwachung und Steuerung von technischen und nichttechnischen Vorhaben**, Springer Verlag Berlin 2002, s. 4

Zarządzanie projektem to „kierowanie w szczególności sposób rozumiane jako planowanie, kontrolowanie oraz sterowanie projektem jak i instytucja kierująca projektem (tłum. wł.)”.

*Źródło: opracowanie własne*

Przedstawione wyżej definicje prezentują implícite różne podejście do definiowania zarządzania projektem, zarządzania projektami a nawet zarządzania przez (poprzez) projekty. W związku z powyższym należy, prezentując niniejszą dysertację, wybrać właśnie ze względu na nią najlepsze ujęcie, czyli najbardziej trafne. I tutaj autor pracy w związku z badaniami empirycznymi, które w przypadku nauk o zarządzaniu są zalecane, chciałby dokonać oceny pewnych definicji.

A mianowicie dla bardziej szerszego ujęcia dylematu w zakresie definiowania zarządzania projektami autor zakłada, iż w dysertacji zarządzanie projektami „(...) polega na zastosowaniu wiedzy, umiejętności, narzędzi oraz technik w działaniach realizowanych w projekcie w celu spełnienia wymagań danego projektu”<sup>43</sup>, ale nie opisuje „(...) nastawienia organizacji do zarządzania działalnością operacyjną”<sup>44</sup>. Takie ujęcie może być rozumiane już jako zarządzanie przez projekty.

Dzieje się tak dlatego, że zarządzanie projektami rozumiane w taki właśnie sposób pozwala się odnieść nie do jednego przedsięwzięcia realizowanego w ramach jednej organizacji, ale też i wielu przedsięwzięć, przy czym pojęcie zarządzanie poprzez projekty w związku z tym założeniem nie musi być przez nie używane.

W praktyce gospodarczej istnieją takie przedsiębiorstwa, które stosują zarządzanie poprzez projekty, przy czym dochodzi tam przecież do wykorzystywania narzędzi i metod zarządzania projektem (projektami). Taką firmą jest np. spółka Transsystem S.A. z Woli Dalszej z województwa podkarpackiego. I trudno jest w tym przy-

<sup>43</sup> Dąbrowski P., *Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami*, Wyd. MT&DC Warszawa 2003, s. 7

<sup>44</sup> Dąbrowski P., *tamże*, s. 8

padku mówić tylko o zarządzaniu przez projekty, zakładając, iż zarządzanie projektami nie występuje. Stąd też wynika dylemat.

Dalsze rozdziały niniejszej dysertacji odnoszą się już *explicite* do narzędzi i metod zarządzania projektami oraz do merytorycznych treści dotyczących kwestii charakterystycznych dla tej części dziedziny nauk o zarządzaniu.

#### 1.1.4. Podstawy merytoryczne zarządzania projektami

Obecnie w literaturze rozróżnia się bardzo wiele metod lub też sposobów zarządzania projektami. Jednakże do najpopularniejszych z nich należą<sup>45</sup>:

- amerykańska metoda Project Management Book of Knowledge (PMBOK®),
- brytyjska metoda PRINCE2®,
- standard Agile.

Pierwsza prezentowana metodologia PMBOK® (bo tak często bywa w skrócie nazywana), wywodzi się z książki „Project Management Book of Knowledge”, która została napisana w amerykańskim Instytucie Zarządzania Projektami. Prezentuje ona obszary procesowe dotyczące różnych projektów, oraz pokazuje „(...) optymalną metodę dla danej sytuacji projektowej.”<sup>46</sup>

Od 1 stycznia 2009 obowiązują zmodyfikowane standardy PMBOK®, ponieważ dokonano zmian w ramach niniejszej metodologii, które dotyczą wejść i wyjść określonych procesów projektów.<sup>47</sup>

Druga metoda PRINCE2®<sup>48</sup> została stworzona w Wielkiej Brytanii pod koniec lat 80 – tych i jej celem jest szczegółowe definiowanie procesów projektów, oraz podział realizacji przedsięwzięć na odpowiednie fazy.

Metodologia Agile dotyczy projektów polegających na dostarczaniu oprogramowania i zakłada szybkie dopasowanie przedsięwzięć do zmieniających się warunków, zatem nie nastawia się na szczegółowe sporządzanie planów, lecz na komunikację i elastyczność.<sup>49</sup>

Po wstępnej analizie pojęcia zarządzania projektami, zarządzania poprzez projekty oraz prezentacji metodologii, należy również w sposób ogólny skupić się na fazach<sup>50</sup> odnoszących się do zarządzania projektami, do których zalicza się:

---

<sup>45</sup> Jones R., *Zarządzanie projektami. Sztuka przetrwania*, Wyd. MT Biznes Ltd. Warszawa 2009, s. 255

<sup>46</sup> Jonas R., *tamże*, s. 255

<sup>47</sup> Werewka J., *ZWARTY OPIS ZMIAN W PMBOK® - CZWARTEJ EDYCJI*, s. 1, strona internetowa - [http://csrlab.ia.agh.edu.pl/\\_media/rdreports:reports:pmbok4\\_io\\_jw21.doc.pdf](http://csrlab.ia.agh.edu.pl/_media/rdreports:reports:pmbok4_io_jw21.doc.pdf)

<sup>48</sup> Jonas R., *tamże*, s. 257

<sup>49</sup> Jonas R., *tamże*, s. 263

<sup>50</sup> Przedstawienie faz związanych z zarządzaniem projektami jest oparte o pozycję C. Burton i N. Michael pod tytułem: *Zarządzanie projektem*, Wyd. ASTRUM Wrocław 1996, s. 17

- **Wstępne planowanie projektu** - faza ta będąc uważaną za jedną z najważniejszych pokazuje, czego należy dokonać i czy przedsięwzięcie będzie opłacalne. Sprawdza się tutaj, czy wszystkie inne fazy mogą być wykonane.
- **Szczegółowe planowanie projektu** - jako druga faza związana z zarządzaniem projektami ma na celu zbadanie wszystkich zadań, które w ramach zarządzania projektami mają być zrealizowane. Tutaj przeprowadza się badanie zasobów oraz efektów i potrzeb, które są wymagane dla wykonanych w przyszłości zadań.
- **Uruchomienie, monitorowanie i sterowanie**-w fazie tej albo pojedyncza osoba albo cały zespół projektowy podejmuje pracę związaną z realizacją „postanowień” projektowych zgodnie z wytyczonymi wcześniej intencjami.
- **Przegląd powykonawczy**-w tej ostatniej fazie projektu dokonuje się, tak jak sama nazwa wskazuje, przeglądu powykonawczego zrealizowanego właśnie projektu. Ma ona na celu stworzenie jak największego zbioru potrzebnych informacji i danych, które mogą być pomocne dla realizatorów kolejnych podobnych i nie tylko tych samych przedsięwzięć w przyszłości.

W praktyce zarządzania projektami powyższe fazy odgrywają bardzo dużą rolę, z tego więc powodu autor podkreślił ich obecność w nauce o zarządzaniu projektami.

Podkreśla się, że w bardzo ważnej fazie pierwszej realizacji przedsięwzięcia według praktyków zarządzania projektami<sup>51</sup> należy wziąć pod uwagę takie czynniki, jak:

- odpowiednia struktura zespołu projektowego (rodzaje struktur są przedstawione w dalszych częściach dysertacji),
- odpowiednia definicja celów projektu,
- konstrukcja (użycie już istniejących) narzędzi do informacji, aby przyspieszyć ich obieg.

Jak więc zauważono, praktycy zarządzania projektami zwracają uwagę bardzo często na te kwestie, które również są podkreślane w literaturze.

Tytułem wstępu należy dodatkowo nadmienić, iż w projektach (w wyszczególnionych wyżej fazach) często wyznacza się tzw. kamienie milowe-to umowne ozna-

---

<sup>51</sup> Kunze M., *Integracja międzymodułowa-ważny czynnik powodzenia wdrożenia*, Akademia Wiedzy BCC, niepublikowane materiały przedsiębiorstwa BCC, marzec 2006, s. 1-2

czenie zadania, którego czas trwania wynosi 0. Oficjalna definicja głosi, że jest to „specyficzny punkt w czasie, przypisany do istotnych osiągnięć projektu”<sup>52</sup>.

W literaturze często oprócz wyżej wymienionych faz przedstawia się tzw. zasady postępowania w ramach zarządzania projektami<sup>53</sup>, i należą do nich (zostały one przetłumaczone przez autora w sposób nie dosłowny, w celu lepszego zrozumienia)<sup>54</sup>:

- stosowanie odpowiedniego algorytmu myślowego,
- przechodzenie od ogółu do detalu,
- przechodzenie od zewnątrz do wewnątrz,
- wykonywanie odpowiednio czytelnych i dających się kontrolować małych części projektu.

Przedstawione wyżej „zalecenia” mogą wydawać się abstrakcyjne, są często pomijane w rozważaniach dotyczących zarządzania projektami, a jednak ze względu na swą prostotę powinny się znaleźć według autora w niniejszej dysertacji.

We wstępnej analizie metody zarządzania projektami należy jeszcze dodać, iż wiele elementów z teorii przedstawianej w doktoracie wywodzi się z tzw. PMBOK®<sup>55</sup> (Project Management Body of Knowledge), czyli zbioru najlepszych zaleceń w ramach zarządzania projektami. Zalecenia te są zawarte oraz publikowane przez członków PMI (Project Management Institute). W USA niniejsze wytyczne są zatwierdzane przez American National Standards Institute.

Na zakończenie można dodać, iż wspomniany PMBOK wydziela w ramach zarządzania projektami 2 kryteria podziału procesów, które w każdym projekcie powinny być ujęte, a należą do nich:

- podział procesów projektu według obszarów zarządzania,
- podział według grup procesów.

Jedną z najważniejszych kwestii PMBOK® są scharakteryzowane 44 procesy pogrupowane w 5 głównych grup.

---

<sup>52</sup> Mingus N., *Project Management*, Wyd. Helion Gliwice 2002, s. 139

<sup>53</sup> Corsten H., *Projektmanagement (Einführung)*, R. Oldenburg Verlag München 2000, s. 8

<sup>54</sup> Corsten H., *tamże*, s. 9

<sup>55</sup> <http://www.pmi.org.pl/artykuly-najnowsze/standardy-project-management-ins/>

Należy także nadmienić, iż metoda PMBOK® należy do tzw. metod klasycznych i obecnie jej skuteczność zaczyna być podważana. Ma to swoje uzasadnienie w tym, iż zmiany w świecie nauki, które dotyczą społeczeństw, gospodarek i technologii, powodują stawianie innych wymogów wobec organizacji i nauk o zarządzaniu.<sup>56</sup> Owe zmiany nie mogą być uwzględniane przy pomocy tradycyjnych metod zarządzania projektami. Natomiast program „Beyond Frontiers of Traditional Project Management”, pozwala na skuteczne zarządzanie przedsięwzięciami w warunkach opisywanych zmian.<sup>57</sup>

Nowatorska metodologia wyżej przedstawianego programu, wg Saynisch<sup>58</sup>, ukazuje nastawienie metody zarządzania projektami na wzrost złożoności nauki, przez co staje się jej nowym paradygmatem. W swej koncepcji<sup>59</sup> zakłada ona:

- bardziej odkrywcze procesy zamiast empirycznego podejścia,
- myślenie bardziej indukcyjne, niż dedukcyjne,
- odkrycie procesów w badaniach nowatorskiego postrzegania,
- tworzenie przez analogię oraz wyciąganie wniosków z analogii,
- uwzględnianie związku przyczynowego dla uzyskiwanych wyników.

Należy jednakże zaznaczyć, iż celem dysertacji nie jest rozstrzygnięcie, która z prezentowanych metodologii jest bardziej skuteczna w warunkach postępu technologicznego, czy też globalizacji, lecz prezentacja sposobu zarządzania projektami w warunkach ewolucji struktur organizacyjnych. Jednak ze względu na badanie literaturowe, mające na celu ukazać różne poglądy dotyczące przedsięwzięć, nowa metodologia „Beyond Frontiers of Traditional Project Management” została zaprezentowana, jednakże w sposób skrótowy.

Po tej krótkiej i ogólnej charakterystyce zarządzania projektami autor niniejszej dysertacji chciałby w sposób bardziej szczegółowy przedstawić najważniejsze elementy opisywanej dziedziny wiedzy.

---

<sup>56</sup> Saynisch M., *Beyond Frontiers of Traditional Project Management: An Approach to Evolutionary, Self-Organizational Principles and the Complexity Theory—Results of the Research Program*, “Project Management Journal”, April 2010, Vol. 41, No. 2, s. 21

<sup>57</sup> Saynisch M., *tamże*, s. 21

<sup>58</sup> Saynisch M., *tamże*, s. 21

<sup>59</sup> Saynisch M., *tamże*, s. 25

#### 1.1.4.1. *Definiowanie celów i określanie skutków projektów*

Przy planowaniu przedsięwzięcia bardzo ważnym jest, aby umiejętnie zdefiniować cele projektu, by mieć na uwadze, po co jest on stworzony. Dzieje się tak dlatego, że „cel projektu lub misja jest bardzo dokładnym stwierdzeniem tego, po co realizowany jest projekt”<sup>60</sup>. Takie podejście do realizacji projektu pomaga tak menedżerowi, jak i całemu zespołowi dokładniej określić całość planu. Pozwala ono również ocenić zaproponowane zmiany w przedsięwzięciu, jeśli się cele porówna z zakresem. Co jest do podkreślenia, cele dają możliwość stwierdzenia, co jest właściwie produktem danego projektu i czy on też jest sam w sobie dążeniem.

Cele mogą też posiadać pewne odniesienia czasowe, jeśli jest to bardzo ważne i pozwala na zdefiniowanie danego produktu projektu, co należy również uczynić już na samym wstępie realizacyjnym. Jeśli zaś chodzi o metodologiczne określenie celu, to trzeba też mieć na uwadze, że cele należy określać i ustalać w sposób bardzo szczegółowy.

Jednak realizując przedsięwzięcie należy uwzględnić i ustalić przede wszystkim cele pośrednie, które są również bardzo istotne dla wykonywania projektów. A dzieje się tak dlatego, że wyjaśniają one, co dany plan przewiduje. W praktyce występują jednakże pewne ramy ogólne, które ich dotyczą. A mianowicie wszystkie cele pośrednie muszą być tak specyficzne, jak i realistyczne oraz mierzalne. Jeśli zaś specyfika projektu tego wymaga, muszą być również ograniczone czasowo. Należy nadmienić, że dla uzyskania dokładnego opisu danego realizowanego projektu wystarcza zazwyczaj kilka celów pośrednich. Są one tym ważniejsze, że *par excellence* pozwalają na ocenę projektu, jeśli jest on już wykonany a one zostały dzięki temu spełnione. Ale ważnym jest, że dane przedsięwzięcie może mieć bardzo duże prawdopodobieństwo powodzenia, jeśli nawet nie są one spełnione.

Wcześniej w tym podrozdziale zostały wspomniane produkty projektu. Jest to jednak pojęcie zbyt ogólnikowe. Projekt może przecież dostarczyć nie tylko produkty,

---

<sup>60</sup> Mingus N., *Project Management*, Wyd. Helion Gliwice 2002, s. 41

ale i usługi. A właśnie produkty i usługi projektów są jego skutkami, czyli mierzalnymi rezultatami zrealizowanego projektu. Mingus wyróżnia dwa rodzaje skutków<sup>61</sup>:

- **skutki pośrednie** – są to wytworzone skutki, które mogą być wykorzystywane w ramach realizowania projektu,
- **skutki końcowe i ostateczne** – są to te skutki, które przyjmuje dany klient projektu tuż po dokonaniu jego zakończenia.

W praktyce należy odpowiednio zdefiniować wspomniane cele pośrednie oraz określić, jakie będą wyniki. W taki sposób połączenie wszystkich wyników projektowych pozwoli na uzyskanie skutków. Jednocześnie trzeba też pamiętać o uwzględnieniu matrycy planu, która zawiera:

- cele ogólne,
- cele szczegółowe,
- efekty,
- działania.

Najważniejsze są oczywiście cele ogólne, nazywane często celami strategicznymi. Bo jeśli projekt zakłada osiągnięcie kilku celów, wówczas zawsze należy określić ten strategiczny. Ale gdyby w wyniku krótkiego czasu realizacyjnego projektów wystąpiła potrzeba korekty planu i rezygnacji z któregoś z celów, zawsze w planie projektowym musi wystąpić cel strategiczny i jego realizuje się jako pierwszy lub jako jeden z pierwszych.

Aby jednak w jak najlepszy sposób zrealizować przedsięwzięcie i stworzyć produkty i usługi o wysokiej jakości, należy przestrzegać czterech etapów planowania, które są przedstawione poniżej. Takie podejście wraz z odpowiednim definiowaniem celów i skutków może niewątpliwie przyczynić się do osiągnięcia sukcesu związanego z bardzo dobrym wykonaniem projektu.

**Etap 1:** Ustanowienie celów i skutków projektu.

**Etap 2:** Określenie obecnej sytuacji oraz przysługujących danemu zespołowi zasobów.

**Etap 3:** Ustalenie czynników przeszkadzających i sprzyjających.

**Etap 4:** Opracowanie zbioru zadań.

---

<sup>61</sup> Mingus N., *Project Management*, Wyd. Helion Gliwice 2002, s. 47

W praktyce zarządzania projektami<sup>62</sup> często oprócz celów i wyników, wspomina się o strategii wdrożenia przedsięwzięcia, bez względu na to, czego dane przedsięwzięcie dotyczy.

I tak Kunze<sup>63</sup> wyróżnia takie oto podejście do strategii wdrożenia:

- metoda big-bang: jako uruchomienie pełnego zakresu w obrębie jednego przedsięwzięcia,
- wdrożenie etapowe danego przedsięwzięcia,
- metoda roll-out: realizacja jednego przedsięwzięcia w jednej organizacji, a następnie rozszerzenie o kolejne organizacje,
- strategia mieszana- na przykład połączenie strategii roll-out oraz wdrożenie wieloetapowe.

W związku z powyższym ustalenie celów projektu, skutków, wyników itd. jest bardzo ważne, ale praktycy zarządzania projektami często wymieniają też metody dla strategii wdrożenia określonego projektu, i jak to widać w związku z powyższymi czterema metodami, istnieje duży wybór, przed którym menedżerowie projektu na całym świecie muszą stawać i podejmować decyzje.

Według autora niniejszej rozprawy doktorskiej powinno się te kwestie rozważyć, chociaż w literaturze często się je pomija. Należy także nadmienić, iż w praktyce gospodarczej<sup>64</sup> można także często natrafić na przypadki, kiedy ustala się określony długoterminowy cel, który powinien być osiągniany podczas realizacji przedsięwzięć, a który nie jest osiągniany, bez względu na przyczyny, co także jest błędnym podejściem.

---

<sup>62</sup> Kunze M., *Metodyka wdrożeniowa BCC - faza po fazie*, Akademia Wiedzy BCC, niepublikowane materiały przedsiębiorstwa BCC, marzec 2006, s. 2

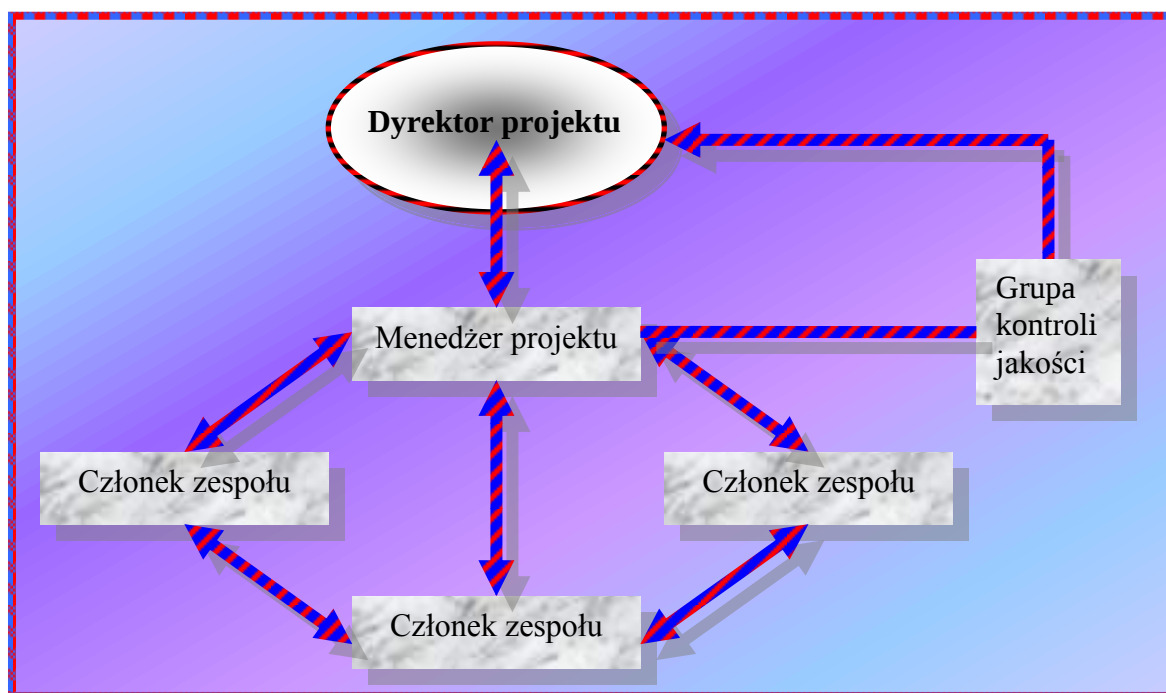
<sup>63</sup> Kunze M., *tamże*, s. 2

<sup>64</sup> Wikstrom K., Artto K., Kujala J., Soderlund J., *Business models in project business*, "International Journal of Project Management" 2010, nr 28, s. 836

#### 1.1.4.2. Zarządzanie zasobami ludzkimi w ramach zarządzania projektami

Zgodnie z postulatami Brilmana jedna z zasad skutecznego zarządzania projektami określa, że najlepsze jest ustalenie relacji „jeden projekt - jeden kierownik projektu (desygnowany przez dyrektora generalnego i wyposażony w jasno sformułowane uprawnienia)”<sup>65</sup>. W praktyce jednak zawsze menedżer i dyrektor przedsięwzięcia potrzebują wsparcia ze strony innych osób zaangażowanych w dany projekt lub też grupę projektów. Jedną z możliwych struktur i relacji w grupie projektowej obrazuje poniższy diagram:

*Rysunek 2: Struktura organizacyjna obejmująca osoby zaangażowane w realizację projektu*



*Źródło: opracowanie własne*

Analizując powyższy diagram należy mieć na uwadze, że cały zespół bierze czasem udział we wstępnej fazie planowania projektu, zanim zostanie powołany już klasyczny zespół projektowy. Jednak hierarchie projektowe są czymś naturalnym w organizacjach zajmujących się projektami i tym bardziej w organizacjach zoriento-

<sup>65</sup> Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Wyd. PWE S.A. Warszawa 2002, s. 327

wanych projektowo, jaką jest na przykład spółka Bertelsmann z Guetersloh w Niemczech.

Aby mieć jednak całościowy obraz organizacyjny w tego typu strukturze, trzeba także bardzo dokładnie zsumować wszystkie obowiązki pracownicze oraz nie tylko nominalne, ale i realne zadania wykonywane przez grupę projektową. Takie podejście jest i bardziej efektywne, i podnosi jakość produktu końcowego. Ważne jest, aby nie dublować wykonywanej pracy i nie tracić energii oraz, co jest bardzo ważne w ekonomii i zarządzaniu, zasobów podczas realizacji nawet prostych czynności projektowych. Tak więc w pierwszej kolejności w celu odpowiedniego zarządzania personelem trzeba wprowadzić rejestr projektów i nośnik danych traktujący par excellence dane historyczne.

Odnosnie realizowania strategii przez daną organizację trzeba tak ustalić daną hierarchię projektu, aby istniała w niej pewność, że jej elementy znajdują się zespole, który ma przecież reprezentować składowe tejże strategii. Wspomniany na poprzedniej stronie dyrektor ma zaś stać się formalnym przedstawicielem organizacji odpowiedzialnej za projekt. Natomiast koordynacją, planowaniem, kierowaniem i nadzorowaniem projektu ma się zajmować menedżer przedsięwzięcia i jego rola musi stać się najważniejsza. Problem ten stanie się bardziej czytelny po analizie statutu kierowników projektów w analizowanej firmie.

Bardzo ważna jest też liczebność grupy projektowej i liczba jej członków musi być jak najmniejsza, co w konsekwencji ma prowadzić do jak największej wartości dodanej pracy. Problem jednak stanowi określony wkład pracy opisujący dość dokładnie czas potrzebny na wykonywanie danych czynności, czasem nie wynikających z celów projektu. Największe zagrożenie występuje zawsze na początku planowania projektu. Rozwiązaniem jest oczywiście dokumentacja zdobytego wcześniej doświadczenia oraz wdrażanie rozwiązań wcześniej już przetestowanych, choć nie wolno zapominać o innowacyjności projektu. Jednocześnie ważne jest poszukiwanie tzw. „ukrytych talentów” oraz odnajdywanie potencjału podwładnych, co pozwoli na lepszą motywację dla zespołu.

Burton i Michael<sup>66</sup> podają powody, dla których zespoły właściwie odnoszą sukces. Należą do nich m.in. wiara każdego z członków w powodzenie projektu oraz wspólna praca nad osiągnięciem wspólnego przecież celu. Bardzo ważną rolę odgrywa wzajemne zaufanie oraz zaufanie do kierownika projektu. Sukces osiągają również ci, którzy nie popełniają wspólnych błędów i po prostu wysłuchują się nawzajem.

Jednocześnie podkreśla się bardzo ważną rolę menedżera projektu, który jest znaczącym czynnikiem dla sukcesu projektu<sup>67</sup>, a zatem i dla zespołu projektowego. Prabhakar podkreśla, że wielcy przywódcy powodują, iż członkowie zespołu sami dążą do przekroczenia poziomu swoich osiągnięć<sup>68</sup>, to znaczy, że sami chcą realizować cele projektu (nawet jeśli są bardzo ambitne), nie będąc zmuszanymi przez nikogo do osiągania wyższych wyników, niż byliby w stanie osiągnąć bez współpracy z menedżerem.

Tak więc bardzo istotne jest ogólne „dobranie się” zespołu projektowego oraz duże doświadczenie w realizacji projektów. To pozwala na uniknięcie błędów. Nie wspominając o żadnej z technik zarządzania trzeba nadmienić, iż ważniejszy jest wzajemny szacunek i zaufanie, gdyż przecież i tak wszyscy mają ten sam cel. I właśnie na tym polu rozważanie Burtona i Michaela są godne przemyślenia.

---

<sup>66</sup> Burton, C., Michael, N., *Zarządzanie projektem*, Wyd. ASTRUM Wrocław 1996, s. 59

<sup>67</sup> Prabhakar G. P., *An empirical study reflecting the importance of transformational leadership on project success across twenty-eight nations*, „Project Management Journal”, December 2005, s. 53

<sup>68</sup> Prabhakar G. P., *tamże*, s. 53

#### 1.1.4.3. Analiza dochodowo-kosztowa projektów

Nancy Mingus twierdzi, że „dla projektów wysokokosztowych może okazać się niezbędne uzyskanie pomocy eksperta w dziedzinie finansów. Umożliwi to bardziej szczegółową analizę kosztów”<sup>69</sup>. Ustalenie kosztów zajmuje dość szczególną pozycję w dziedzinie zarządzania projektami. A dzieje się tak dlatego, że na początku zajmowania się pracą z danym projektem menedżerowie nie posiadają zbyt wielu informacji na temat ogólnego kosztorysu. A przecież koszty trzeba zestawić z przewidywanymi dochodami, aby sprawdzić, czy w ogóle wystąpią jakiegokolwiek zyski wynikające z realizacji projektu.

W celu sprawnego zarządzania projektami należy przeto dokładnie wyszczególnić wszelakiego rodzaju kategorie kosztów. Po tym trzeba podzielić je znowuż na jeszcze mniejsze jednostki kosztowe i mając już najmniejszy poziom szczegółowości oszacować je, tworząc sumę wszystkich wartości mogących być przecież tylko szacunkami.

Jeśli zaś chodzi o zyski, to można zastosować prostą metodę powiększania odstepu między dochodami a kosztami poprzez redukcję kosztów, wzrost dochodów oraz redukcję problemów. Po takim postępowaniu należy zająć się rozważaniem źródeł finansowania kosztów projektu. W praktyce dla większości realizowanych projektów wszelkie środki pieniężne pochodzą z budżetu. Ale może się też wydarzyć sytuacja, że będzie się realizowało projekty zewnętrzne, wtedy trzeba będzie użyć środków jeszcze przed otrzymaniem pozwolenia na realizowanie danego projektu. Jeszcze inną sytuacją będzie realizacja projektów przez organizacje non-profit lub realizacja projektów publicznych. Wtedy korzysta się z dotacji państwowych, czy jak to obecnie ma miejsce i jest dość modne, z funduszy unijnych.

Kiedy zostanie stworzona analiza dochodowo-kosztowa, która w skrócie została wyżej przedstawiona, trzeba stworzyć tzw. zalecenia dla projektu. Mogą wystąpić one w formie pisemnej lub ustnej, ale najważniejsze jest to, że muszą one przekonać odpowiednie organa decyzyjne o słuszności realizacji projektu i o tym że projekt zostanie ukończony z sukcesem. Do tego musi być on również zgodny z ogólnym pla-

---

<sup>69</sup> Mingus N., *Project Management*, Wyd. Helion Gliwice 2002, s. 36

nem strategicznym danej organizacji, np. przedsiębiorstwa. Następnie sponsor projektu, jako najważniejsza osoba dla przedsięwzięcia, musi podjąć decyzję o zaangażowaniu środków w dany plan.

Kiedy się wypełni przedstawioną wyżej procedurę, można już ubiegać się o otrzymanie pozwolenia na kontynuowanie prac nad planowaniem projektu. Później menedżer przedsięwzięcia musi już się tylko ubiegać o pozwolenie wykonania projektu oraz o jego zamknięcie, czyli zakończenie. Tak czy inaczej, w analizie dochodowo-kosztowej oraz ogólnie w zarządzaniu projektami najważniejszą rzeczą jest bardzo skrupulatne oszacowanie kosztów i ich interpretacja, by te nie przewyższyły oczekiwanych dochodów.

#### 1.1.4.4. *Ustalenie wykonalności projektu*

Ocena wykonalności, „(...) czyli kwestii, jak i kiedy przeprowadzić jej kontrolę, w każdej fazie projektu, poczynając od fazy pierwszej”<sup>70</sup>, zajmuje również bardzo ważną pozycję w dziedzinie zarządzania projektami. Takie podejście bierze się stąd, że wskazuje ono ocenę wykonalności tego, co należy wykonać w ramach realizowanego projektu, co jest możliwe do wykonania i czy tworzy w ogóle wartość dodaną.

Jak podaje Nancy Mingus<sup>71</sup>, istnieje bardzo wiele różnorodnych podejść do oceny wykonalności. Jednak według niej najlepszą metodą jest wykorzystanie tego wszystkiego, co ogranicza zakres projektu. Z takiego ujęcia wynika aż osiem kategorii ograniczeń, które są ogólnie scharakteryzowane poniżej.

- **Wykonalność techniczna** - biorąc pod uwagę wykonalność techniczną należy porównać wszelkie wymagania techniczne z obecnymi możliwościami charakteryzującymi tę dziedzinę.
- **Wykonalność finansowa** - jest to jedno z ważniejszych ograniczeń, które bezwzględnie należy uwzględnić, gdyż odnosi się do takiej ilości środków finansowych, która pozwala w sposób prawidłowy zrealizować projekt i osiągnąć zamierzone rezultaty.
- **Wykonalność operacyjna** - istotą wykonalności operacyjnej jest określony poziom, w jakim projekt mieści się w strategii organizacyjnej czy też ogólnie przyjętych działaniach operacyjnych.
- **Wykonalność geograficzna** - również ograniczenie geograficzne musi zostać wzięte pod uwagę podczas ogólnej oceny wykonalności projektu. Powodem jest oczywiście to, że jeśli na przykład zespół projektowy oraz sponsorzy czy też inne zainteresowane strony znajdują się na rozległym obszarze geograficznym lub takim, na którym infrastruktura jest słabo rozwinięta, wówczas ogólne koordynowanie wszelkich prac projektowych będzie trudne do zrealizowania, a czasem nawet niemożliwe.
- **Wykonalność czasowa** - przy ocenie wykonalności czasowej należy porównać okres potrzebny do zrealizowania całego przedsięwzięcia z okresem wyznaczonym

---

<sup>70</sup> Burton C., Michael N., *Zarządzanie projektem*, Wyd. ASTRUM Wrocław 1996, s. 41

<sup>71</sup> Mingus N., *Project Management*, Wyd. Helion Gliwice 2002, s. 31

do jego zrealizowania. Jest ona zatem i najważniejsza i najtrudniejsza w ogólnej ocenie wykonalności projektu, musi być więc bardzo dokładnie przeprowadzana. Najlepszym wyjściem w tym przypadku jest zaangażowanie w prace projektowe i w ogólną koordynację doświadczonej kadry pracowniczej.

- **Wykonalność zasobowa** - wykonalność zasobowa łączy w sobie dwie kwestie ograniczeń. Pierwsza z nich opiera się o to, czy w ogóle istnieje do dyspozycji odpowiednia ilość zasobów, aby móc wykonać projekt zgodnie z planem i standardami jakościowymi. Druga zaś odnosi się do tego, czy posiadane zasoby są odpowiednie do wykonywanych prac i czy w ogóle będą one dostępne, jeśli wystąpi na przykład taka potrzeba.
- **Wykonalność prawna** - przy sprawdzaniu wykonalności prawnej należy bardzo skrupulatnie i dokładnie sprawdzić, czy wykonywane przedsięwzięcie nie koliduje z obowiązującym prawem, normami i ustawami. Trzeba również tutaj wziąć pod uwagę wszelkie postanowienia umów, które również nie mogą być sprzeczne z projektem.
- **Wykonalność polityczna** - w celu dokładnej oceny wykonalności politycznej należy mieć na uwadze to, że przy realizacji projektu trzeba unikać konfliktów zarówno z politykami jak i z innymi przedsiębiorstwami.

Mając do dyspozycji szereg ograniczeń, które można wykorzystać przy ocenie wykonalności, wartościnnie się wszystkie możliwości wykonania projektu przy jednoczesnym rozważaniu wszystkich czynników mających odniesienie do kosztów i do uruchomienia przedsięwzięcia. W taki oto sposób posługiwanie się wyżej wymienionymi ograniczeniami jest *par excellence* pomocne i może nawet znacznie zwiększyć wartość dodaną danego przedsięwzięcia.

#### 1.1.4.5. *Prezentacja czynników sukcesu projektów*

W literaturze i wśród praktyków zarządzania projektami istnieją różne podejścia co do zdefiniowania tego, dlaczego właściwie dany projekt odnosi sukces, a inny nie. Jednak wszystkie źródła są zgodne odnośnie tego, że zawsze najważniejsze są dla przedsięwzięcia termin oraz nieprzekroczenie danego budżetu.

Według Jeana Brilmana<sup>72</sup> projekt jest uwieńczony sukcesem, jeśli przynosi on założone efekty dla tych zainteresowanych stron, do których jest kierowany. Jednocześnie jest warunkiem koniecznym, by był dobrze zarządzany. Ale wraz z gradacją zarządzania projektami w literaturze<sup>73</sup> przedstawia się jeszcze jeden, równie ważny parametr realizacyjny - zakres projektu.

Mingus<sup>74</sup> podaje właśnie trzy mierniki sukcesu, do których zalicza się spełnienie założonych celów (czyli zakresu projektu), zadowolenie klientów (ujęte w tym przypadku jako jakość) oraz brak strat w relacjach między pracownikami i w zespole (czyli zasoby).

W praktyce menedżerowie biorą pod uwagę tylko i wyłącznie dwie pierwsze miary sukcesu, co wg Mingus może przynieść katastrofalne skutki dla realizowanych projektów w przyszłości. Z tego więc powodu należy wykorzystywać jednocześnie trzy wymienione wyżej mierniki. W graficzny sposób zależności mające wpływ na sukces projektu wyglądają następująco (rysunek nr 3):

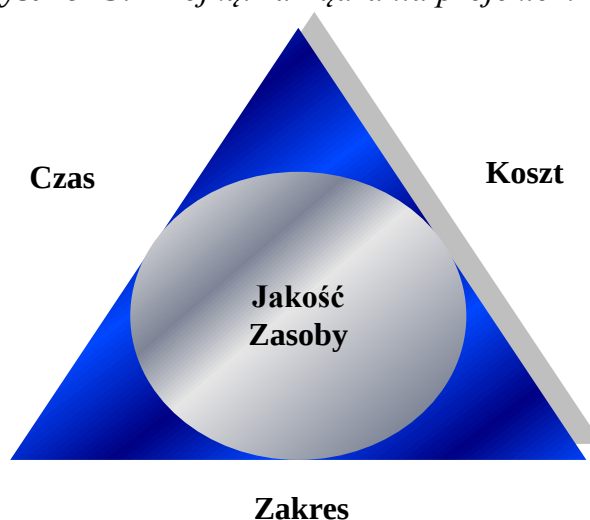
---

<sup>72</sup> Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Wyd. PWE S.A. Warszawa 2002, s. 320 - 321

<sup>73</sup> Ives M., *Identifying the contextual elements of project management within organizations and their impact on project success*, „Project Management Journal”, March 2005, s. 37

<sup>74</sup> Mingus N., *Project Management*, Wyd. Helion Gliwice 2002, s. 21

Rysunek 3: *Trójkąt zarządzania projektem*



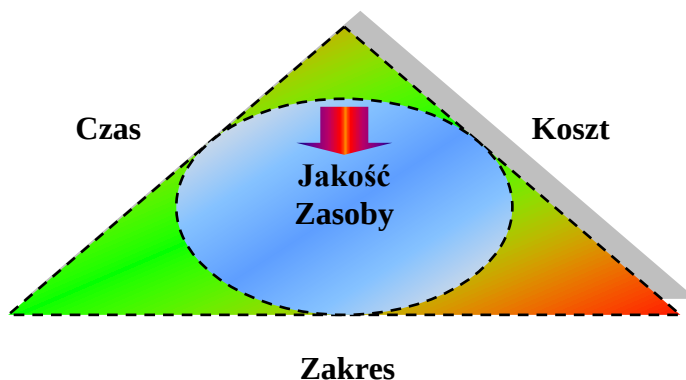
*Źródło: pracowanie własne*

Przedstawiony diagram to tzw. trójkąt zarządzania projektem. Określa on w pragmatyczny sposób zależności pomiędzy pięcioma czynnikami sukcesu, które muszą być uwzględnione w ramach zarządzania projektami. Od zewnętrznej strony trójkąta znajdują się koszty ogólne projektu, które należy ponieść oraz czas trwania całego projektu. Zakres zaś reprezentuje uzgodnione wcześniej zadania wymagające wykonania oraz wymagania projektu.

Wewnątrz figury geometrycznej znajduje się zaś jakość, która odnosi się do stopnia zaspokojenia klientów projektu. Występują tam również zasoby, które określają wyposażenie i osoby, które muszą „znaleźć się” w trakcie realizacji zadań projektowych.

Pozostaje do zauważenia, że czas, koszty oraz zakres ustalają automatycznie jakość oraz potrzebne zasoby. Jeśli zaś wzrosną wymagania danego projektu, wówczas aby jakość i zasoby pozostały na niezmiennym poziomie, należy zwiększyć albo czas realizacji projektu, albo koszt. Można też zwiększyć oba mierniki jednocześnie. Jednak znajdujący się poniżej kolejny rysunek, obrazujący trójkąt zarządzania projektem, przedstawia dość specyficzną sytuację.

Rysunek 4: Trójkąt zarządzania projektem w przypadku wzrostu zakresu i przy stałych kosztach oraz czasie



Źródło: opracowanie własne

Analizując powyższy trójkąt zarządzania od razu zauważa się, że wygląda on inaczej niż ten, który został przedstawiony na poprzedniej stronie. Dzieje się tak dlatego, że występuje tutaj inna sytuacja. Najogólniej rzecz ujmując, wzrósł zakres projektu, natomiast koszty i czas, jaki jest wymagany, aby dane przedsięwzięcie wykonać do końca, nie uległy zmianie. W takim oto przypadku muszą się zmniejszyć (oczywiście na niekorzyść realizowanego projektu) albo jakość, albo zasoby (jest to usymbolizowane zmniejszającą się powierzchnią elipsy).

Mogą też jednak ulec zmniejszeniu te dwa mierniki jednocześnie. Przy takim podejściu projekt będzie miał zupełnie inne efekty, niż się tego mogą spodziewać menedżerowie czy sponsorzy przedsięwzięcia. Należy więc unikać takich sytuacji, gdyż wtedy na przykład jakość produktu projektu może pozostawiać wiele do życzenia.

Reasumując, Nancy Mingus<sup>75</sup> podaje cztery czynniki sukcesu. Należą do nich m.in. klarowne i przedyskutowane zadania i wymagania projektu, które muszą spotkać się z aprobatą. Do tego wszystkie zainteresowane strony projektu muszą brać w nim udział. Jednocześnie należy skrupulatnie analizować koszty i oszacować realny czas dla realizacji przedsięwzięcia.

Przy tym trzeba również kontrolować tak jakość projektu, jak i również wszystkie zmiany przeprowadzone podczas wykonywania określonych zadań projektowych. Kończąc można dodać, że przy odpowiedniej analizie kosztowo-czasowej oraz wła-

<sup>75</sup> Mingus N., *Project Management*, Wyd. Helion Gliwice 2002, s. 22

ściwym zakresie i odpowiadających temu zasobach projektu zgodnie z zasadą trójkąta zarządzania, jakość projektu będzie na co najmniej zadawalającym poziomie, a zespół projektowy stanie się bardziej zmotywowany do efektywnej pracy.

Należałoby jeszcze dodać, iż w obecnie przeprowadzanych badaniach empirycznych przedstawia się jeszcze inne czynniki, które mają wpływ na sukces projektu<sup>76</sup>. Są to wg Hyvari: komunikacja, konsultacja z klientem oraz akceptacja klienta. Tak właśnie według niej odpowiadali respondenci.

Można się z powyższymi wynikami zgodzić, bo przecież zawsze klient powinien stać na pierwszym miejscu, co niejednokrotnie powtarzał „guru” zarządzania, Peter Drucker i co potwierdzają przeprowadzone (choćby na tym przykładzie) badania empiryczne. W tym miejscu należy jeszcze dodać, iż przedstawione w trójkącie zarządzania czynniki sukcesu dotyczą też tzw. metodyki ustrukturyzowanego zarządzania projektami, znanej jako PRINCE2®. Podkreśla ona<sup>77</sup>, iż każdy projekt musi posiadać początek i koniec. Aby zaś przedsięwzięcie zakończyło się sukcesem, powinno spełniać kryteria trójkąta zarządzania.

Metodyka owa podpowiada niejako, za co każdy członek grupy powinien odpowiadać i w co powinien być zaangażowany. Do tego dochodzi oczywiście umiejętne zarządzanie ryzykiem dla wykluczenia niepewności w realizowaniu procesów projektu.

Połączenie trójkąta zarządzania z metodyką PRINCE2® według autora powinno ułatwić przeprowadzanie nawet bardzo skomplikowanych przedsięwzięć, chociaż, jak się później okaże, ważne są również formy grup projektowych oraz instytucjonalne formy realizacji projektów. Menedżerowie zarządzający przedsięwzięciami popełniają jednak wiele błędów, do których najczęściej zaliczają się<sup>78</sup>:

- mało skuteczne planowanie,
- skutki realizacji nowego projektu zostały niedoszacowane,
- zbytne interesowanie się zbędnymi szczegółami.

---

<sup>76</sup> Hyvari I., *Success of projects in different organizational conditions*, „Project Management Journal”, September 2006, s. 37

<sup>77</sup> <http://www.skutecznyprojekt.pl/artukul.htm?AID=110>

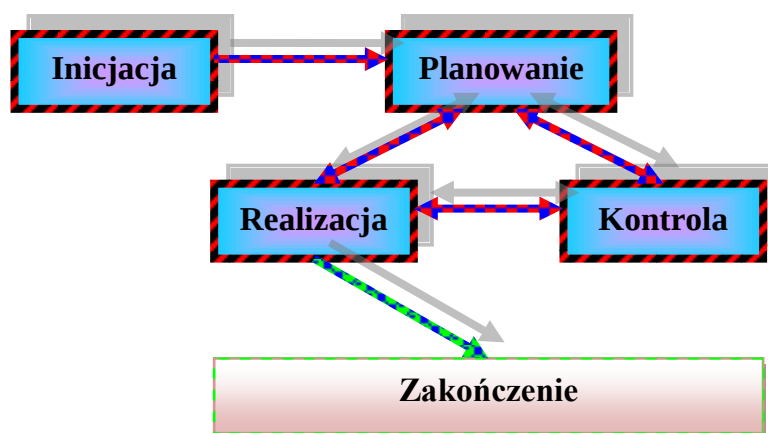
<sup>78</sup> Witkowska M. (tłumaczenie), *Zarządzanie projektami*, Wyd. Helion Gliwice 2008, s. 18-20

Zarządzanie projektami obejmuje wiele czynności, często skomplikowanych i wymagających współpracy w grupie. Stąd też najlepiej podzielić realizację danego przedsięwzięcia na procesy, najważniejsze z nich zostały zaprezentowane w kolejnym podrozdziale.

#### 1.1.4.6. Charakterystyka procesów projektu i obszarów zarządzania w ramach dziedziny zarządzania projektami

Proces zarządzania projektem lub zarządzania wieloma projektami jest bardzo skomplikowany. Z tego więc powodu menedżerowie zawodowo zajmujący się realizacją przedsięwzięć mieli w przeszłości ogromne problemy ze spełnianiem „kryteriów sukcesów”<sup>79</sup>. Dlatego też Instytut Zarządzania Projektem, o którym była mowa na początku dysertacji, opracował pięć procesów projektu. Prezentacja graficzna tych kategorii działania przedsięwzięcia znajduje się poniżej.

Rysunek 5: Relacje obrazujące pięć procesów zarządzania



Źródło: opracowanie własne

Na powyższym diagramie można zauważyć, że proces projektu składa się z pięciu kategorii. Są one dokładniej scharakteryzowane poniżej.

- **Inicjacja** - inicjacja ma zawsze odniesienie do rozpoczęcia projektu oraz do wszystkich faz wykonywania projektu.
- **Planowanie** - planowanie działań projektowych obejmuje stworzenie planu przedsięwzięcia oraz syntezę prac projektu. Obejmuje ono również całościowy harmonogram prac. Zgodnie z opiniami Instytutu Zarządzania Projektem jest ten proces najistotniejszym ze wszystkich wymienionych.

<sup>79</sup> Mingus N., *Project Management*, Wyd. Helion Gliwice 2002, s. 23

- **Realizacja** - realizacja działań traktuje wykonywanie konkretnych już czynności na operacyjnym poziomie. Czynności jednak muszą dotyczyć tylko i wyłącznie prac wykonywanych w ramach projektu.
- **Kontrola** - kontrola „pełni nadzór” nad przebiegiem czynności. Ma ona również za zadanie pomóc menedżerom w ocenie ulepszania projektu, czyli na przykład redukcji kosztów czy też polepszenia jakości.
- **Zakończenie** - zakończenie projektu obejmuje zakończenie wymienionych wcześniej faz projektowych oraz całego projektu. Tutaj wyciągane są również wnioski odnośnie realizacji celów projektu oraz tego, czy efekty danego przedsięwzięcia są w ogóle osiągnięte.

Jednak prezentacja i charakterystyka pięciu faz projektu jest niewystarczająca, aby móc sprawnie zarządzać projektem. Dlatego też w celu lepszego zarządzania projektami i dla rozwoju tejże dziedziny Instytut Zarządzania Projektem wyróżnił dziewięć obszarów zarządzania przedsięwzięciem. Wszystkie te obszary wiedzy są krótko przedstawione poniżej.

- 1) **Zarządzanie zasobami ludzkimi** - przy zarządzaniu zasobami ludzkimi należy wziąć pod uwagę wszystkie osoby zaangażowane w dany projekt. Wynika to z założenia pozwalającego na taki wybór czynników, które w optymalny sposób określają rolę zespołu zadaniowego oraz zakres odpowiedzialności w ramach wykonywania prac. Zarządzanie zasobami ludzkimi polega również na utrzymywaniu i pozyskiwaniu najlepszego kapitału intelektualnego.
- 2) **Zarządzanie ryzykiem** - obejmuje ono określenie wszystkich obszarów ryzyka oraz syntezę poszczególnych już ryzyk, które albo mają wpływ albo są powiązane bezpośrednio lub pośrednio z projektem. Charakteryzuje ono też prawdopodobieństwo wystąpienia któregoś z nich oraz ich ogólny wpływ, oczywiście negatywny, na projekt. Takie postępowanie ma na celu stworzenie odpowiedniego planu pozwalającego na uniknięcie negatywnych oddziaływań na przedsięwzięcie.

Można tutaj mówić o tzw. holistycznym podejściu do ryzyka. Oznacza ono, że ryzyko (jako prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia) jest wypadkową różnych czynników, ale mogą to być czynniki nie tylko techniczne, ale również środowiskowe lub nawet sytuacyjne. Jednakże nie wszystkie projekty, które są realizowane

w organizacjach, wymagają zarządzania ryzykiem. Ważne jest jednak, by było ono wdrażane w sposób zdyscyplinowany oraz systematyczny<sup>80</sup>. Obecnie w praktyce gospodarczej wdraża się tzw. podejście romboidalne<sup>81</sup>, które pozwala na szacowanie ryzyka i korzyści przedsięwzięcia oraz na zastosowanie właściwego podejścia metody zarządzania. W tym ujęciu sporządza się schemat rombu, oraz rozróżnia się projekty wg czterech wymiarów: tempa realizacji, złożoności, technologii, innowacyjności. Dla każdego przedsięwzięcia przyporządkowuje się odpowiednie reguły i sposób zarządzania.

Zarządzanie ryzykiem jest istotnym elementem procesu realizacji przedsięwzięć, dodatkowo „(...) wymaga od menedżera projektu czynnej postawy i gotowości do opracowywania planów awaryjnych, aktywnego monitorowania realizacji projektu i szybkiego reagowania w sytuacjach występowania poważnego ryzyka.”<sup>82</sup>

- 3) **Zarządzanie czasem** - zarządzanie czasem ma bardzo duże znaczenie dla wykonywania prac projektowych zgodnie z ustalonym wcześniej harmonogramem projektowym. Ma ono również na celu kontrolę projektu w poszczególnych jego fazach oraz prognozowanie czasu trwania przedsięwzięcia i potrzebnego wkładu pracy dla wykonania planu.
- 4) **Zarządzanie integracją** - składa się ono ze wszystkich prac realizowanych w najważniejszych podzakresach projektu. Ma ono na celu wytworzyć całościowy plan przedsięwzięcia oraz jego całkowite wykonanie.
- 5) **Zarządzanie kosztami** - zarządzanie kosztami służy przede wszystkim precyzyjnemu wyznaczeniu kategorii kosztów i prognozowaniu zużycia zasobów potrzebnych do wykonania prac projektowych w każdej z tych kategorii. Ma ono na celu zaplanowanie optymalnego budżetu projektu. Planuje się w tym obszarze wiedzy koszty stałe i zmienne, które następnie są szacowane i śledzone.
- 6) **Zarządzanie zakresem czynności** - odnosi się ono do zaplanowania wszystkich czynności, które mają być wykonane w celu zrealizowania projektu. Takie postę-

---

<sup>80</sup> Wittek J., *Zarządzanie ryzykiem jako sposób na powodzenie realizacji projektów*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie – Politechnika Śląska” 2005, z. 27, s. 340

<sup>81</sup> Shenhar A. J., Dvir D., *Nowe spojrzenie na zarządzanie projektami*, Wyd. APN Promise Warszawa 2008, s. 11-15

<sup>82</sup> Kerzner H., *Zarządzanie projektami. Studium przypadków*, Wyd. Helion Gliwice 2005, s. 201

powanie zakłada, że wszystkie procedury wymagane w celu osiągnięcia zamierzonych efektów projektu są precyzyjnie ustalone i na tyle optymalne, że żadna z nich nie jest zbędna i nie są wymagane żadne inne czynności. Postulaty zarządzania zakresem czynności należą zawsze do menedżerów projektu.

- 7) **Zarządzanie jakością** - zarządzanie jakością ma na celu zaplanowanie jakości projektu oraz jej zapewnienie. Służy ono również jej monitorowaniu. Należy jednak dokładniej określić, czym jest jakość projektu. Gdy ta kwestia jest już rozwiązana, zespół projektowy kontroluje wyniki prac przedsięwzięcia.
- 8) **Zarządzanie zaopatrzeniem** - odnosi się ono do kontraktów związanych z realizowanym projektem. Ma na celu kontrolę tychże traktatów oraz ich wykonanie. Na tym obszarze decyduje się, co musi być nabyte w celu realizacji projektu oraz jaka cena za dany kontrakt może być zaakceptowana.
- 9) **Zarządzanie komunikacją** - obejmuje ono określanie potrzeby informacji. Chodzi tutaj o to, jaka właściwie informacja jest potrzebna i kto zgłasza na nią popyt. Ważne jest również to, jak szczegółowo ma być dostarczona oraz w jakim czasie ma być uzyskana i przekazana zespołowi projektowemu. Ogólne potrzeby są oczywiście zebrane w odpowiednich dokumentach przedsięwzięcia i cały zespół ma do nich dostęp. Ważnym jest jednak, by wszystkie informacje były przekazane zainteresowanym stronom projektu zgodnie z planem.

Po krótkim przedstawieniu procesów projektu oraz poszczególnych obszarów zarządzania pozostaje do zauważenia, że analizowana dziedzina jest bardzo skomplikowana, a opanowanie metodologii zarządzania projektami może przysporzyć wiele trudności. Jeszcze bardziej skomplikowana jest praktyka, gdzie w warunkach realnych trzeba umieć wybrać i wyselekcjonować dokładnie to, co jest w danej chwili potrzebne. I z tego właśnie powodu Instytut Zarządzania Projektem opracował dla „praktyków” przedstawioną w tym podrozdziale charakterystykę procesów i obszarów zarządzania projektem. Mając na uwadze stopień złożoności zarządzania przedsięwzięciami taka charakterystyka wydaje się być bardzo trafna.

Ważna też jest kwestia realizacji wielu podobnych projektów, bo wtedy czynnikiem sukcesu<sup>83</sup> jest definiowanie przez przedsiębiorstwo jednego albo wielu procesów, które explicite określają, jak są rozwijane projekty. Następnie po utworzeniu stanowiska gospodarza procesu, takie procesy ulepszania powinny być już standardowo wdrażane przy wykonywaniu przedsięwzięć.

Takie podejście pozwoli bez wątpienia na uniknięcie kosztów, stare błędy już nie zostaną popełnione, a jakość projektów będzie się polepszać. W praktyce takie ujęcie powinno być wg autora zawsze brane pod uwagę. Dodatkowo w obecnych czasach globalizacji, w których funkcjonują ponadnarodowe korporacje, które posiadają oddziały i przedstawicielstwa w różnych krajach, metoda zarządzania projektami jest także wykorzystywana, np. dla dostarczania nowych produktów do klientów zlokalizowanych w różnych częściach świata. W takim przypadku trudność związana z realizacją przedsięwzięć wzrasta, dlatego należy wziąć pod uwagę czynniki, na które zazwyczaj się nie koncentruje, jak na przykład<sup>84</sup>: różnice kulturowe, bariery językowe a nawet różnice w technologicznej infrastrukturze. Są to więc dodatkowe aspekty, które podczas zarządzania przedsięwzięciami powinny być także uwzględniane przez menedżerów projektów. Trudność wynika stąd, iż same zespoły projektowe mogą znajdować się w różnych miejscach świata. Stąd też zarządzając projektami powinno się uwzględniać, jak wspomniano, różnice kulturowe, oraz należy także zintegrować narzędzia informatyczne wykorzystywane w realizacji przedsięwzięć. Dodatkowo powinno się analizować ryzyko projektowe<sup>85</sup>, dlatego wdrożenie metody zarządzania ryzykiem w warunkach globalizacji powinno być zawsze obowiązkiem każdej międzynarodowej korporacji, chcącej koordynować globalne projekty.

---

<sup>83</sup> Kuster J., Huber E., Lippmann R., Schmid A., Schneider E., Witschi U., Wüst R., *Handbuch Projektmanagement*, Springer – Verlag Berlin - Heidelberg 2006, s. 108

<sup>84</sup> Adenfelt M., *Exploring the performance of transnational projects: Shared knowledge, coordination and communication*, "International Journal of Project Management" 2010, nr 28, s. 529

<sup>85</sup> Anantatmula V., Thomas M., *Managing Global Projects: A Structured Approach for Better Performance*, "Project Management Journal", April 2010, Vol. 41, s. 60

## 1.2. Charakterystyka struktur zespołu projektowego

### 1.2.1. Krótka charakterystyka kwestii personalnych w ramach zarządzania projektami

W podrozdziale 1.1.4.2. dotyczącym podstawowych kwestii zarządzania zasobami ludzkimi autor niniejszej dysertacji nadmienił, że jedna z zasad skutecznego zarządzania projektami określa, iż najlepsze jest ustalenie relacji „jeden projekt - jeden kierownik projektu (desygnowany przez dyrektora generalnego i wyposażony w jasno sformułowane uprawnienia)”<sup>86</sup>.

W praktyce jednak zawsze menedżer i dyrektor przedsięwzięcia potrzebują wsparcia ze strony innych osób zaangażowanych w dany projekt lub też grupę projektów. W tym przypadku trzeba też przypomnieć, iż zarządzanie zasobami ludzkimi musi spełniać te same funkcje, co w przypadku „normalnych” struktur organizacyjnych. Chodzi zatem o to, aby personel został pozyskany, następnie utrzymany (co w przypadku specjalistów i fachowców w praktyce biznesowej bywa dość kłopotliwe) oraz odpowiednio zmotywowany i rozwijany<sup>87</sup>.

W pozycji Chróścickiego<sup>88</sup> znajdujemy kilka ważnych z punktu widzenia niniejszego podrozdziału tez, mówiących iż projekty ze swej natury są niepowtarzalne, bo będąc powtarzalnymi stałyby się procesami, a zatem w przypadku grup projektowych wymagane są specjalne umiejętności i przygotowanie dla realizacji niepowtarzalnych czynności. Co jest też ważne, projekty są przedsięwzięciem o ograniczonym czasie trwania, zgodnie z samą definicją projektu, a zatem szkolenie w czasie trwania projektu może stać się kłopotliwe, więc do grup projektowych angażuje się osoby o wysokich kwalifikacjach oraz zmotywowane.

Ważną cechą jest też praca zespołowa, gdyż realizacja przedsięwzięć wiąże się często też ze współdziałaniem z zewnętrznymi interesariuszami projektów. To zaś może się przyczyniać do powstawania konfliktów, które muszą być bardzo szybko rozwiązane. Pracownicy zaś muszą być tak motywowani, aby pozostali w grupie projektowej i by wykonywali swe zadania efektywnie. Jednak długookresowy rozwój per-

---

<sup>86</sup> Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Wyd. PWE S.A. Warszawa 2002, s. 327

<sup>87</sup> Często w literaturze jako funkcje zarządzania zasobami ludzkimi są właśnie wymienione wyżej zasady, np. w pozycjach Freemana, Stonera i Gilberta.

<sup>88</sup> Chróścicki Z., *Zarządzanie projektem - zespołami zadaniowymi*, Wyd. C.H. Beck Warszawa 2001, s. 31-32

sonelu ze względu na ograniczoność czasową projektu jest oczywiście „odsunięty” na dalszy plan.

W zarządzaniu projektami bardzo ważne jest pojęcie „zespołu zadaniowego”. Jest ono o tyle ważne, że dla realizacji przedsięwzięć wymagana jest „(...) specjalna forma współdziałania (...)”<sup>89</sup> często nazywana właśnie zespołem zadaniowym<sup>90</sup>. Na taki zespół zadaniowy składa się pewna liczba osób przyporządkowanych do danego zadania przedsięwzięcia, po czym ta grupa osób jest rozwiązywana, gdy dany projekt jest ukończony. Personel ten oczywiście musi składać się ze specjalistów, fachowców, którzy bardzo dobrze orientują się w realiach realizacji przedsięwzięć.

Inną, według autora niniejszej dysertacji kwestią jest kultura organizacyjna, typowa dla różnych struktur organizacyjnych, a zatem również charakterystyczna dla organizacji projektowych (dla różnych instytucjonalnych form, o których będzie mowa w rozdziale 1.2.). Andersen<sup>91</sup> podejmuje kwestię kultury organizacyjnej w kontekście wyzwania dla menedżera projektu. Musi on bowiem „rozwijać” kulturę organizacyjną wewnątrz grupy projektowej dla uzyskania możliwie najlepszych efektów i rezultatów, oraz z drugiej strony musi zrozumieć kulturę organizacyjną głównej organizacji (do której należy dana organizacja projektowa) oraz jej subkultury dla utrzymywania właściwej współpracy.

Zgodnie z deklaracjami takich autorytetów w dziedzinie zarządzania jak Cameron i Quinn, skupienie się na kulturze organizacyjnej jest bardzo ważne, gdyż jest ona „(...)główną cechą wyróżniającą te firmy, ich największym atutem w walce z konkurentami, najważniejszym czynnikiem, który wszyscy wymieniają jako podstawowy warunek ich sukcesu (...)”<sup>92</sup>.

Oprócz tego w praktyce zarządzania projektami<sup>93</sup> często podkreśla się, że organizacja wewnętrzna zespołu projektowego jest bardzo ważna i ma duże znaczenie dla realizacji przedsięwzięcia. Problemy, które w tej kwestii mogą wystąpić, to m. in.:

---

<sup>89</sup> Trocki M., Gruszcza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, Wyd. PWE Warszawa 2003, s. 95

<sup>90</sup> Trocki M., Gruszcza B., Ogonek K., *tamże*, s. 95

<sup>91</sup> Andersen E. S., *Understanding your project organizations character*, „Project Management Journal”, December 2003, s. 4

<sup>92</sup> Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna-diagnoza i zmiana*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna Kraków 2003, s. 14

<sup>93</sup> Kunze M., *Co może zagrozić powodzeniu przedsięwzięcia wdrożeniowego*, Akademia Wiedzy BCC, niepublikowane materiały przedsiębiorstwa BCC, marzec 2006, s. 2

- brak kompetencji osób pracujących w zespole,
- brak odpowiednich uprawnień decyzyjnych,
- brak podejmowania decyzji we właściwym czasie,
- zbyt małe poświęcanie czasu w pracach projektowych,
- problemy komunikacyjne,
- niechęć do projektu czy też przewaga kwestii politycznych nad racjonalnymi ocenami.

Menedżerowie projektów powinni zwrócić uwagę także na to, iż zespół, w którym realizuje się przedsięwzięcia, nie jest „statyczny”, lecz ciągle się rozwija, często nawet w dowolny sposób. Jednakże można wyróżnić cztery typowe fazy rozwoju zespołu projektowego:<sup>94</sup>

- orientacja – podczas której występują obawy członków zespołu,
- frustracja – cechująca się niezadowoleniem lub też negatywnym stosunkiem do położonych,
- ruch do przodu – członkowie podczas tej fazy są już mniej niezadowoleni i uzyskują pewność siebie,
- produkcja – w fazie tej pracownicy są bardzo zadowoleni z wykonywanej pracy, są także dumni z realizacji projektu.

Menedżerowie, którzy koordynują czynności przedsięwzięcia, powinni mieć świadomość, iż zespół może znajdować się w określonej fazie, która może być tylko przejściowa, a może opóźnić uzyskanie celów projektu, stąd powinni umieć przewidzieć, w którym kierunku podąża zespół oraz umieć tak zmotywować pracowników, by faza produkcji trwała jak najdłużej.

Po tym wstępie można już przejść do dywagacji dotyczących struktur zespołu projektowego, gdyż jak zauważamy, ta kwestia jest dość istotna, o czym informują chociażby praktycy zarządzania projektami.

---

<sup>94</sup> Lessel W., *Zarządzanie projektem. Jak precyzyjnie zaplanować i wdrożyć projekt*, Wyd. BC Edukacja Sp. z o.o. Warszawa 2008, s. 88-89

### 1.2.2. Charakterystyka struktur zespołu projektowego

W rozważaniach dotyczących zarządzania projektami oraz organizacji procesowych, bo o tych również traktuje niniejsza rozprawa doktorska, charakterystyka struktur zespołu projektowego zajmuje ważne miejsce, gdyż chociażby w praktyce biznesowej często podejmuje się decyzje, jaką formę współpracy wybrać. Forma jest z oczywistych względów bardzo ważna, bo dzięki niej można osiągnąć cele założone poprzez organizację, ale również może spowodować nieosiągnięcie tychże celów. W planach strategicznych dla przedsiębiorstw stosujących zarządzanie projektami decyzja w tym zakresie ma duże znaczenie.

Przed rozpoczęciem klasyfikowania struktur zespołów projektowych należy przytoczyć tutaj postulaty Frame'a<sup>95</sup>, które odnoszą się do ograniczenia skuteczności zespołów przedsięwzięć. Należą do nich:

- brak koordynacji pomiędzy czynnościami wchodzącymi w skład projektów,
- problem koordynacji pracy uczestników zespołów projektowych ze względu na ich podporządkowanie organizacji macierzystej (instytucjonalne formy realizacji projektów zostaną zaprezentowane w dalszych częściach rozważań),
- problemy z komunikacją, które mogą wystąpić przy nadmiernym zbiurokratyzowaniu organizacji, tudzież poprzez długie drogi komunikacyjne, co może zniekształcić przekazywane informacje.

W literaturze najczęściej wyróżnia się cztery podstawowe typy zespołów projektowych<sup>96</sup>:

- izomorficzna struktura zespołu,
- ekspercka struktura zespołu,
- kolektywna struktura zespołu,
- chirurgiczna struktura zespołu.

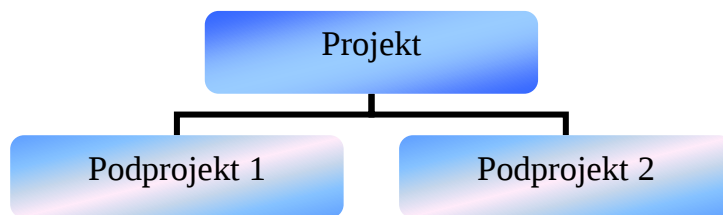
Pierwszy z opisywanych typów zespołów, przedstawiony w dwu formach na rysunkach 6 i 7, wygląda następująco:

---

<sup>95</sup> Frame J. D., *Zarządzanie projektami w organizacjach*, Wyd. WIG-Press Warszawa 2001, s. 75-95

<sup>96</sup> Frame J. D., *tamże*, s. 82-91

Rysunek 6: Izomorficzna struktura zespołu projektowego: struktura obiektu



*Źródło: opracowanie własne*

Rysunek 7: Izomorficzna struktura zespołu projektowego: struktura zespołu przedsięwzięcia



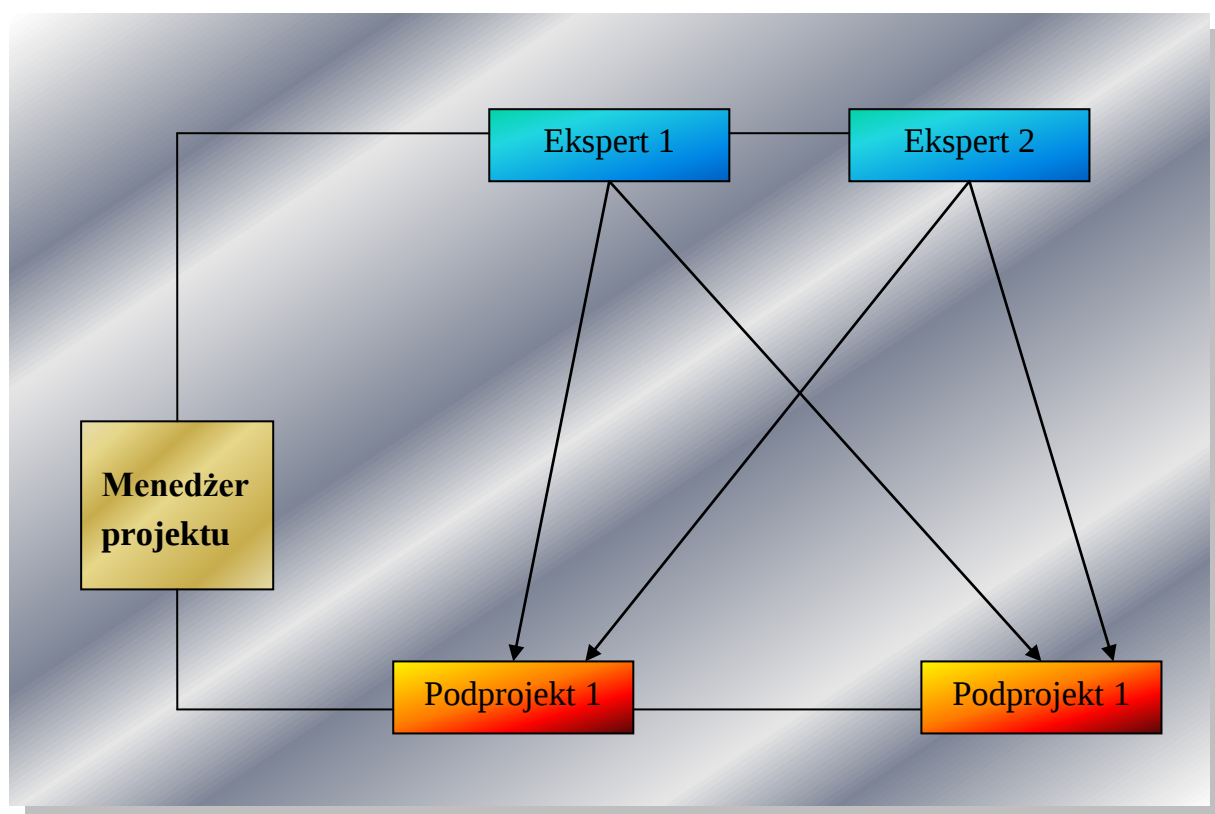
*Źródło: opracowanie własne*

Przedstawiona na powyższych diagramach izomorficzna struktura zespołu projektowego obrazuje „(...) strukturę obiektu, który ma powstać w wyniku realizacji projektu”<sup>97</sup>. Oznacza to w praktyce biznesowej takie podzielenie działań w stosunku do uczestników grupy przedsięwzięcia, że każdy z nich otrzymuje pewną część zadania, która jest częścią składową całego przedsięwzięcia. Menedżer projektu zaś koordynuje oraz kontroluje wszystkie zadania. Taka struktura jest zalecana głównie dla projektów, których części składowe nie są „za bardzo” ze sobą połączone oraz dla projektów wymagających stałego nadzoru.

Eksperska struktura zespołu przypomina w abstrakcyjnej formie strukturę macierzową i jest ona przedstawiona na rysunku nr 8:

<sup>97</sup> Trocki M., Gruszcza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, Wyd. PWE Warszawa 2003, s. 107

Rysunek 8: Eksperska struktura zespołu projektowego

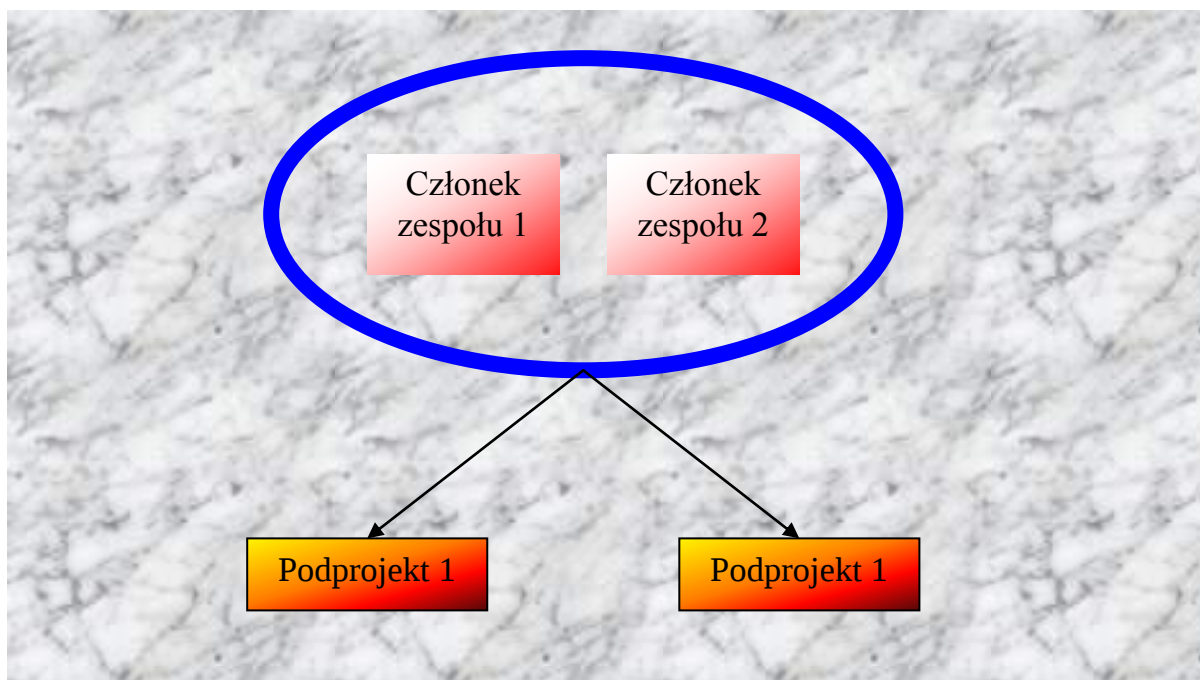


*Źródło: opracowanie własne*

Eksperska struktura zespołu projektowego w swej koncepcji odnosi się explicitnie do struktury macierzowej, którą posiada chociażby przedsiębiorstwo notowane na Niemieckiej Giełdzie Papierów Wartościowych, mianowicie BMW AG w Monachium. Tutaj, jak bezpośrednio wynika z powyższego diagramu, specjaliści z różnych dziedzin pracują przy realizacji działań, w których właśnie są wyspecjalizowani. Jednak są oni przyporządkowywani do określonych przedsięwzięć ad hoc, co powoduje, że menedżer nie posiada całkowitej kontroli nad nimi, musi zaś odpowiadać za całość realizowanego projektu. Tutaj ważna jest samodzielność specjalistów, muszą być oni ekspertami w „swoich” dziedzinach, stąd też nazwa, „eksperska”. Jednak jedną z jej wad jest rozproszenie odpowiedzialności.

Za to strukturą, która poniekąd funkcjonuje na zasadzie burzy mózgów, jest struktura kolektywna, przedstawiona na rysunku nr 9:

*Rysunek 9: Kolektywna struktura zespołu projektowego*



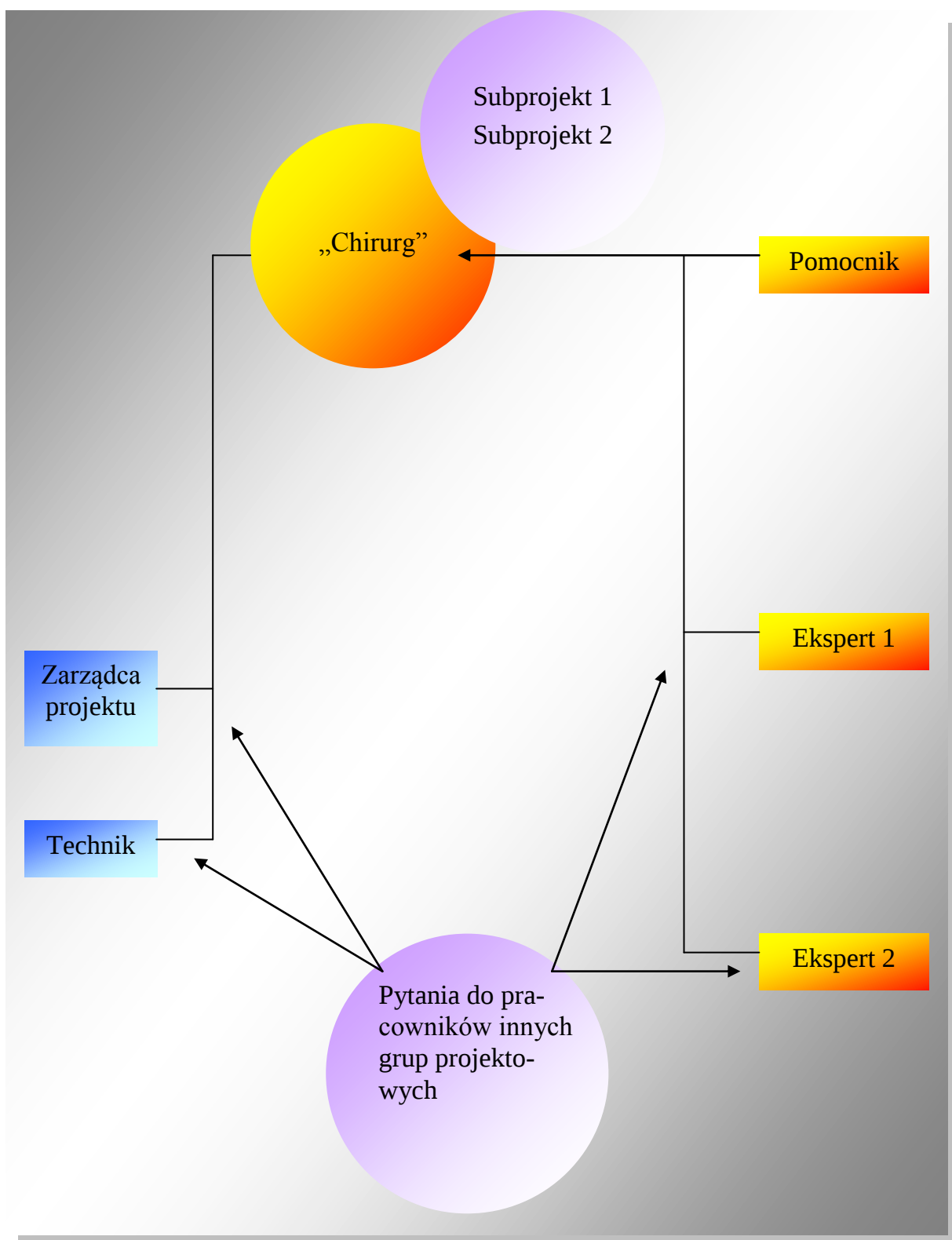
*Źródło: opracowanie własne*

Przedstawiona wyżej kolektywna struktura zespołu projektowego charakteryzuje się brakiem wyraźnego lidera, a zatem decyzje podejmowane są grupowo (kolektywnie). Nie mamy tutaj wyraźnego podziału zadań, zatem wszystkie czynności potrzebne dla uzyskania celów projektu należą do wszystkich członków tegoż zespołu.

Do zalet tej formy współdziałania należy zaliczyć wymuszoną komunikację pomiędzy członkami zespołu, a zatem i współpraca też jest wymuszona i można realizować dość śmiało biznesowo pomysły. Jednak brak przywództwa może spowodować brak wyznaczenia kierunku i strategii działania oraz brak podziału zadań, co jednocześnie stanowi brak możliwości wykazania się umiejętnościami dla ekspertów, jak to miało miejsce w przypadku struktury eksperckiej. Dodatkowo jeśli taki zespół jest zbyt liczny, wówczas kanały (liczne) komunikacyjne mogą zniekształcić przekaz informacji i samą informację.

Kolejną jest struktura chirurgiczna, która, jak wymienione wyżej struktury, posiada wiele zalet, ale również i wady. Struktura ta graficznie została zobrazowana rysunkiem nr 10 i wygląda ona następująco:

Rysunek 10: Chirurgiczna struktura zespołu projektowego



Źródło: opracowanie własne

Przedstawiony wyżej diagram obrazuje w abstrakcyjny sposób chirurgiczną strukturę grupy przedsięwzięcia. Przyjmuje się w literaturze, gdyż model ten jest dość

powszechnie znany, że powstał on w zakładach przedsiębiorstwa<sup>98</sup> IBM. Został on nazwany „(...) koncepcją naczelnego programisty”<sup>99</sup>. W tym konkretnym modelu najważniejsze miejsce w hierarchii zajmuje jego szef-samodzielny specjalista, który prowadzi odpowiedni zabieg chirurgiczny. Stąd też się wzięła nazwa tejże struktury.

Ważnym pozostaje, iż podczas prowadzenia przez jego osobę „zabiegów” asystują mu odpowiednio wykwalifikowani pomocnicy, którzy odciażają go od mniej ważnych zadań, lecz to właśnie ów chirurg podejmuje strategiczne decyzje i wydaje polecenia. Zarządca projektu zajmuje się oczywiście administrowaniem przedsięwzięcia, zaś technik (nazywany redaktorem) zajmuje się jego aspektami technicznymi.

Tego typu struktura jest właściwym rozwiązaniem przy angażowaniu wysoko-kwalifikowanych specjalistów, którzy mają duży wkład w innowacyjne projekty (np. oprogramowanie komputerowe itp.) oraz w przypadku wielkich projektów, w których może wystąpić wiele właśnie takich struktur z samodzielnymi specjalistami. Ale z drugiej strony przedsięwzięcie może zostać niezrealizowane, jeśli w pewnym momencie „chirurg” nie znajdzie się w miejscu pracy. Może też wystąpić tutaj problem z obsadzeniem osoby o wymaganych umiejętnościach.

Przedstawione w niniejszym podrozdziale dysertacji struktury projektu obrazują różne możliwości tworzenia zespołów projektów, chociażby ze względu na wielkość czy też złożoność przedsięwzięcia. Ważne jest jednak to, aby ich zalety były równie skrupulatnie analizowane, jak i wady.

Po tej prezentacji można już rozważania naukowe odnieść do odpowiednich narzędzi i metod wykorzystywanych przy zarządzaniu projektami. Autor ma tutaj na myśli chociażby metody PERT czy też CPM. Ich poznanie jest bardzo ważne i stanowi istotny element przy realizacji przedsięwzięć.

---

<sup>98</sup> Trocki M., Gruszcza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, Wyd. PWE Warszawa 2003, s. 110

<sup>99</sup> Trocki M., Gruszcza B., Ogonek K., *tamże*, s. 110

### **1.3. Podstawowe instrumenty zarządzania projektami - ustalenie harmonogramu projektu i prezentacja sieci czynności oraz diagramu Gantta w ramach realizacji projektów**

W celu ustalenia harmonogramu projektu trzeba wpierw poznać diagram Gantta oraz sieci czynności. Jeśli chodzi o ten pierwszy, to należy zaznaczyć, że jest to bardzo dobre narzędzie wizualizacji harmonogramu projektu. Pozwala ono na „wzrokową” ocenę planu i kontroli przedsięwzięcia. Jest to nieskomplikowany instrument i można go sporządzić bez użycia komputera. Ważnym jest jednak, by przed jego wykonaniem ocenić przydziały zasobów oraz wykwalifikowanie personelu oraz czas trwania przedsięwzięcia. To pozwoli na precyzyjniejsze plany. Do tego należy również uwzględnić dni wolne od pracy, gdyż wtedy nie można wykonywać żadnych planowych zadań projektu. Trzeba również rozważyć, jakiej skali czasowej użyje się podczas sporządzania wykresu i jak będzie oznaczona symbolika prostokątów, czyli figur graficznych, obrazujących czas trwania czynności przedsięwzięcia.

Kluczowe jednak znaczenie dla prezentowanego wykresu Gantta<sup>100</sup> ma skala czasowa. Dzieje się tak dlatego, że ma ona odniesienie do czasu trwania całego realizowanego projektu oraz do średniego czasu trwania poszczególnych kolejnych czynności projektowych. Tak więc można wybrać skalę jednodniową, ale jeśli weźmiemy przykład projektu, który trwa 5 lat, wówczas jest ona bardzo nieprzejrzysta. Jeśli zaś wybierze się przykładowo skalę roczną, wówczas będzie ona zbyt mało przejrzysta i nic nie będzie widoczne. Można zatem zastanowić się nad wyborem skali dwumiesięcznej, która będzie bardzo czytelna. Odnośnie wspomnianej wyżej symboliki, panuje wśród menedżerów projektu takie przekonanie, że najlepszym rozwiązaniem są prostokąty naniesione na skalę czasu. Jeśli więc jakieś zadanie zostanie poddane zakończeniu, wtedy dokonuje się zaciemniania prostokąta.

Większość zadań wykonywanych w ramach projektu ma charakter ciągły, ale niektóre z nich mogą nie mieć takiego charakteru. Dlatego umieszcza się wtedy takowe zadanie na wykresie tylko i wyłącznie jeden raz. Może się też tak wydarzyć, że w ramach przedsięwzięcia wystąpią luzy czasowe. Wówczas i te nanosi się na oma-

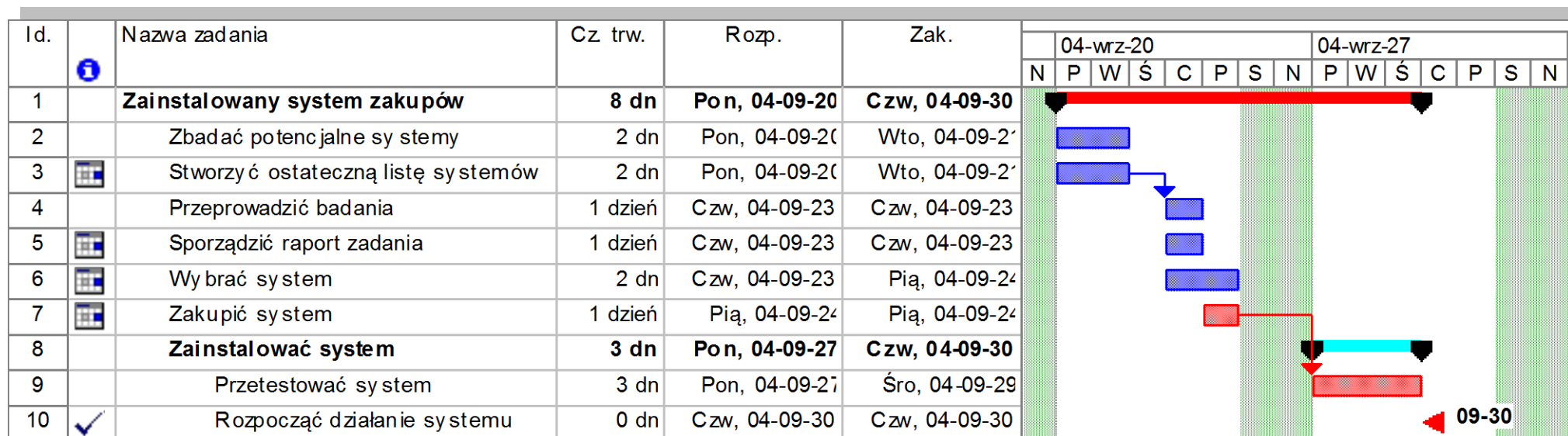
---

<sup>100</sup> Mingus N., *Project Management*, Wyd. Helion Gliwice 2002, s. 151

wiany diagram, a oznaczeniem mogą być również prostokąty, które „biegną” przez cały okres trwania luzu. Do dodania pozostaje, że należy wyróżnić w wykresie ważniejsze (subiektywnie) daty dotyczące projektu. Mogą to być, oprócz dnia rozpoczęcia i zakończenia, dni wolne od pracy oraz dzień bieżący.

Dla przykładu został sporządzony diagram Gantta w programie Microsoft Project 2003 dla fikcyjnego przedsięwzięcia zainstalowania systemu zakupów. Wykres ten, który znajduje się na kolejnej stronie, ma na celu obrazowe zilustrowanie, jak obecnie wygląda ten instrument wykorzystywany w ramach zarządzania projektami.

Rysunek 11: Wykres Gantta sporządzony w programie Microsoft Project 2003 dla przykładowego projektu zainstalowania systemu zakupów



Źródło: opracowanie własne

Aby w jak najlepszy sposób sporządzić harmonogram projektu, trzeba również poznać metodę PERT. Jest to tzw. technika programowania i oceny zmian. Została ona wynaleziona w Marynarce Wojennej USA. Miała ona na celu optymalne wykorzystanie łodzi podwodnej, zwanej Polaris.

Diagram PERT zaczyna się węzłem początkowym. Od niego zaś wywodzą się strzałki reprezentujące zadania nie mające żadnych czynności poprzedzających. Na końcu zaś strzałek rysuje się kolejno węzły, od których znów wywodzą się strzałki. Tak postępuje się do momentu, gdy wszystkie zadania zostaną połączone strzałkami. Ostatnie zaś zadanie kończy się węzłem końcowym. Jednak metoda ta ma również wady, choć jest bardzo prosta w wykonaniu. Dzieje się tak dlatego, że gdy określone zadania zależą od większej ilości zadań poprzedzających lub innych zadań, wówczas należy dodać do diagramu czynności fikcyjne. Graficzna ilustracja obrazująca diagram PERT znajduje się na kolejnej stronie. Obrazuje ona fikcyjny projekt.

Inna metoda, która wykorzystuje sieć czynności, jest CPM, czyli metoda ścieżki krytycznej. Została ona wynaleziona w latach pięćdziesiątych wieku XX w DuPont i wykorzystana do renowacji pewnej fabryki chemicznej. Diagram ten różni się jednak od diagramu PERT-w przypadku tego drugiego czynności znajdują się na strzałce, natomiast węzły są okrągłe. Natomiast w przypadku CPM zadania znajdują się w węzłach i mają kształt prostokątny. Takie podejście ma swoje zalety. Wynikają one stąd, że każdy węzeł jest przecież zadaniem, więc nie występują żadne czynności fikcyjne. Zatem w celu wykonania analizowanej metody wystarczy tylko nakreślić strzałki wychodzące od zadania poprzedzającego do zadania następującego. Graficzna ilustracja diagramu CPM znajduje się na kolejnej stronie niniejszego rozdziału i ma na celu ukazanie praktycznego wykorzystania analizowanej metody.

Po prezentacji powyższych instrumentów należy zająć się ustalaniem harmonogramu projektu. Jest to bardzo istotna sprawa, gdyż jednym z czynników mających wpływ na sukces przedsięwzięcia jest wykonanie go na czas. Tak więc przy ustalaniu harmonogramu projektu należy dokonać bardzo precyzyjnej oceny czasu trwania poszczególnych zadań. Należy w sposób optymalny przyporządkować zasoby oraz zaprognozować czas trwania zadań ograniczonych czasowo. Następnie, jeśli zadanie jest już realizowane, trzeba również brać pod uwagę możliwość korekty planu. Punkty

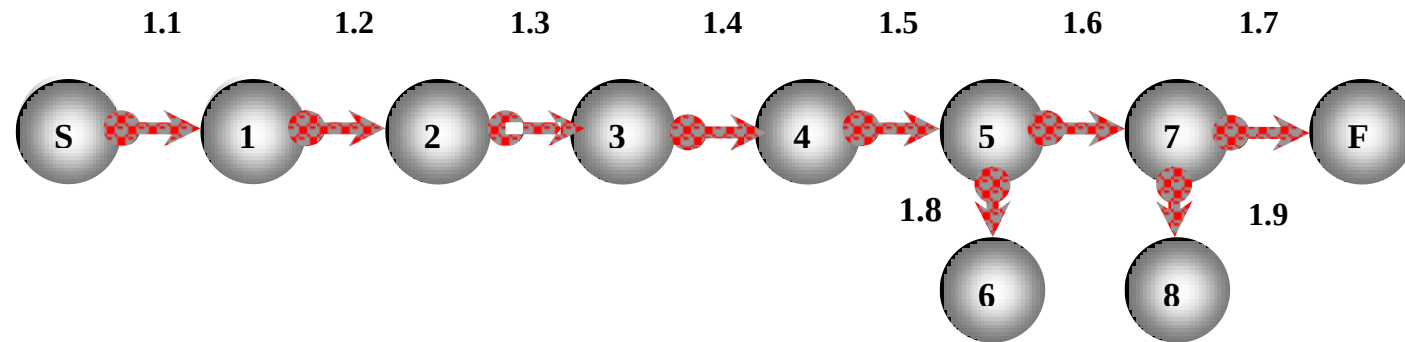
krytyczne<sup>101</sup>, jako „specyficzne punkty w czasie, przypisane do istotnych osiągnięć projektu”, muszą być w harmonogramie również uwzględnione. Do tego trzeba wyznaczyć również luzy czasowe, czyli tę ilość czasu, o którą może wystąpić przesunięcie zadania bez opóźniania całego projektu. Wyznaczenie ścieżki krytycznej ma też kluczowe znaczenie, gdyż określa ona najdłuższą ścieżkę w sieci zadań, pomiędzy którymi nie ma luzu.

Reasumując, ustalenie harmonogramu ma bardzo duże znaczenie dla realizacji całego projektu. W tym celu należy jednak wykorzystać dostępne narzędzia, które ułatwią menedżerom odpowiednie planowanie. Tylko takie podejście może spowodować osiągnięcie sukcesu i wysokiej jakości projektu.

---

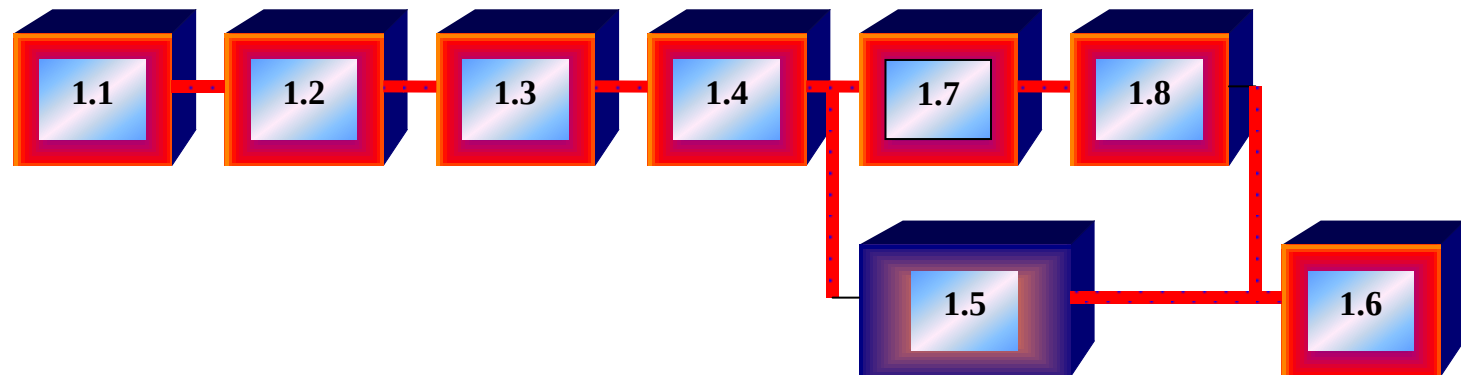
<sup>101</sup> Mingus N., *Project Management*, Wyd. Helion Gliwice 2002, s. 139

Rysunek 12: Przykładowy diagram PERT



Źródło: opracowanie własne

Rysunek 13: Przykładowy diagram CPM



Źródło: opracowanie własne

## **2. Ogólna charakterystyka struktur organizacyjnych oraz prezentacja instytucjonalnych form realizacji projektów**

### **2.1. Wyzwania struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji**

Aby móc prowadzić rozważania na temat instytucjonalnych form realizacji projektów, należy wpięrw zapoznać się z teoretycznym ujęciem tego zagadnienia. Otóż instytucje w znaczeniu rzeczowym są obiektami<sup>102</sup> tworzonymi przez ludzi, strukturalizowanymi i hierarchicznymi, co oznacza, iż posiadają strukturę i hierarchię wraz z organem kierowniczym.

Należy także zacytować chociażby Bernstela i Windhausa, którzy to jednogłośnie twierdzą, iż najważniejsze jest „zorganizować coś, to znaczy ułożyć w spójną całość poprzez systematyczne i staranne planowanie i działanie”<sup>103</sup>. Biorąc zaś pod uwagę postępującą w bardzo szybki sposób globalizację, oraz to, że konkurencja w sposób bardzo brutalny „domaga się swych praw”, mamy do czynienia z ogromną złożonością procesów zachodzących tak w otoczeniu makroekonomicznym, jak i mikroekonomicznym oraz wewnątrz firmy. Należy zatem odnieść się do świadomości w organizacjach (nie tylko gospodarczych), w których pojawiło się przeświadczenie, że trzeba oczywiście uwzględniać ogólnoświatowy, a nie lokalny punkt widzenia.

Tak więc globalizacja jako proces obejmuje trzy czynniki, które są ze sobą wzajemnie powiązane<sup>104</sup>:

- bliskość-obecnie menedżerowie mają coraz bliższą styczność niż miało to miejsce w przeszłości z o wiele większą liczbą klientów, partnerów, dostawców itd., co przyczynia się do tego, iż albo dane przedsiębiorstwo współpracuje, albo konkuruje. Jakże więc ważna musi być struktura organizacyjna.
- lokalizacja-obsuwając obecne przedsiębiorstwa trzeba spostrzec, iż lokalizują się one w różnych krajach na całym świecie, które się ze sobą integrują. Ciągłe mamy jednak do czynienia z jedną organizacją danej firmy, która bez odpowiedniego

---

<sup>102</sup> Trocki M., *Organizacja projektowa*, Wyd. Bizarre Sp. z o.o. Warszawa 2009, s. 9

<sup>103</sup> Bernstel J., Windhaus S., *Dobra organizacja*, Wyd. K.E. Liber Warszawa 2000, s. 1

<sup>104</sup> Stoner J., Freeman R., Gilbert D. Jr., *Kierowanie*, Wyd. PWE S.A. Warszawa 1997, s. 137-139

funkcjonowania nie miałyby możliwości przetrwania w warunkach silnej konkurencji.

- postawa-globalizacja opiera się również na nowej i otwartej postawie, odnoszącej się do zarządzania w skali międzynarodowej. Wielu menedżerów twierdzi dzisiaj, że już nic nie jest za granicą.

Wiadomym jest, że wszystkie te czynniki stawiają ogromne wyzwania przed współczesnymi organizacjami nowoczesnych firm, przy czym największym z owych wyzwań jest oczywiście konkurencja. A przedsiębiorstwo chcąc być konkurencyjne musi mieć odpowiednio dobrą efektywność działania w czasie obecnym, jak i w przyszłości.

Organizacje muszą być zatem tak skonstruowane, by mogły być globalnie sprawne i należy użyć tutaj tego słowa, "efektywne". Ale nie można ich z dnia na dzień uczynić globalnymi, to jest długotrwały proces<sup>105</sup>. Bardzo dużym problemem jest też stagnacja danej organizacji, kiedy to ona się nie rozwija, lub przynajmniej nie zmienia. W warunkach rosnącej konkurencji takie postępowanie może mieć fatalny w skutkach efekt.

Jako przykład należy podać spostrzeżenia Hammera i Champy'ego. Twierdzą oni, że w organizacji występuje skłonność do popadania w stagnację dokładnie wtedy, gdy jej członkowie koncentrują się na swym najbliższym otoczeniu, zamiast na szerszych układach wzajemnych stosunków. W takim przypadku reengineering<sup>106</sup> staje się koniecznością. Dzieje się tak dlatego, iż łączny wynik indywidualnych działań danej organizacji jest może nawet i efektywny, to wydaje się być tutaj nieważne, ale niezadowalający przede wszystkim dla klientów, dzięki którym dana jednostka się utrzymuje i egzystuje na rynku, tak lokalnym jak i globalnym.

---

<sup>105</sup> Stoner J., Freeman R., Gilbert D. Jr., *Kierowanie*, Wyd. PWE S.A. Warszawa 1997, s. 155

<sup>106</sup> Jako metoda usprawniania (ciągłego) procesów.

## 2.2. Istota i funkcje struktury organizacyjnej

Dla lepszej analizy struktury organizacyjnej badanych w dalszych częściach dysertacji przedsiębiorstw należy głęboko rozważyć samo jej pojęcie, znaczenie oraz funkcje. Wszystko to ma na celu podkreślenie ważności analizowanego tematu.

Najogólniej rzecz ujmując, organizacja<sup>107</sup> „(...) jest układem wielu wzajemnie się przenikających, jednoczesnych stosunków, dzięki którym ludzie pod kierownictwem swoich menedżerów dążą do osiągnięcia wspólnych celów”. Cele te jednak są odzwierciedleniem procesu decyzyjnego.

Co zaś się tyczy struktury organizacyjnej, ważne jest odniesienie się do tezy, iż „(...) system jest nazwą całości złożonej z elementów, natomiast sposób, w jaki te elementy są ze sobą powiązane, nazywamy strukturą”<sup>108</sup>. Tak więc przechodząc do samego sedna omawianego tematu stwierdza się, że struktura organizacyjna<sup>109</sup> to „(...) całokształt zagadnień związanych z procesem zarządzania, zapewniającym sprawne funkcjonowanie organizacji i osiągnięcie przez nią założonych celów”.

Dokładniej rzecz ujmując, określa ona i kształtuje podział pracy oraz ustanawia niezbędne dla niej powiązania pomiędzy funkcjami oraz czynnościami. Co jest ważne, porządkuje ona hierarchicznie składniki organizacji oraz ustanawia układ odpowiedzialności.

W takim przypadku będzie ona sumą interakcji funkcjonalnych i hierarchicznych, które zachodzą pomiędzy składnikami organizacji, które będąc zgrupowane w stanowiska czy komórki lub jednostki (ta kwestia nie ma tutaj znaczenia) umożliwiają kierowanie jej funkcjonowaniem. W taki więc sposób jest struktura organizacyjna narzędziem zarządzania, co przyczynia się do tego, iż porządkuje ona cały system wytwórczy. Zawiera się ona zatem w systemie zarządzania. Potwierdzeniem tego jest chociażby teza Krzyżanowskiego, który twierdzi, że jest ona rezultatem organizowania, co jest z kolei funkcją zarządzania.

---

<sup>107</sup> Stoner J., Freeman R., Gilbert D. Jr., *Kierowanie*, Wyd. PWE S.A. Warszawa 1997, s. 306

<sup>108</sup> Schaff A., *Szkice o strukturalizmie*, Wyd. KiW Warszawa 1983, s. 12

<sup>109</sup> Nalepka A., *Struktura organizacyjna*, Wyd. Antykwa s.c. 2001, s. 10

Jeśli zaś chodzi o samo pojęcie stanowiska organizacyjnego, to należy stwierdzić, iż jest ono „miejscem zajmowanym przez pracownika w danej organizacji”<sup>110</sup> i określanym poprzez:

- zakres pełnionych funkcji, czyli zadań, uprawnień i odpowiedzialności, jakie są powiązane z pewnymi ustaleniami formalnymi z określonym pracownikiem danej organizacji,
- zależności w stosunku do innych stanowisk,
- wielkość i rodzaj przydzielanego wyposażenia, co wiąże się oczywiście z ogółem pełnionych funkcji.

Komórka organizacyjna jest zaś niczym innym jak tylko ogółem lub też sumą wszystkich stanowisk organizacyjnych, które mają na celu:

- realizację wspólnie stałych wyróżnionych funkcji,
- trwanie w określonej zależności od innych części składowych systemu,
- posiadanie wyposażenia w odpowiednią aparaturę, która to nie zawsze jest sumą wyposażenia elementów składowych jednostek organizacyjnych,
- bycie zarządzaną przez własny i wyodrębniony człon kierowniczy, który ma określony zakres działań, tak kompetencji jak i odpowiedzialności.

Komórka sztabowa<sup>111</sup> jest komórką organizacyjną, która w strukturze organizacyjnej ma na celu udzielanie pomocy „kadrze kierowniczej” w ramach przeprowadzanych zadań, których realizacja wiązałaby się z posiadaniem specjalistycznych umiejętności i z dużą utratą czasu.

Jednostka organizacyjna jest zaś takim „tworem”, który stanowi ogół komórek i stanowisk organizacyjnych, które charakteryzują się dokładnie takimi cechami, jakie to wyróżniają komórkę organizacyjną.

Chcąc jednak badać strukturę organizacyjną przedsiębiorstw, należy zastanowić się, co jest przedmiotem analizy.

I w taki oto sposób uwzględnia się w tego typu badaniach:

- a) zależności funkcjonalne, które stanowią następstwo podziału pracy. Wyróżnia się tutaj:

---

<sup>110</sup> Nalepka A., *Struktura organizacyjna*, Wyd. Antykwa s.c. 2001, s. 18

<sup>111</sup> Trocki M., *Organizacja projektowa*, Wyd. Bizarre Sp. z o.o. Warszawa 2009, s. 45

- więzi informacyjne,
  - więzi operacyjne,
  - więzi doradcze,
- b) zależności hierarchiczne, które stanowią następstwo podziału pracy:
- więzi rozkazodawcze,
  - więzi regulacyjne<sup>112</sup>.

Należy również przyjrzeć się strukturze organizacyjnej jako narzędziu zarządzania oraz zdefiniować jej funkcje. Wszelkie badania empiryczne i doświadczenia managerów potwierdzają, że służy ona potrzebom zarządzania.

Dzieje się tak dlatego, że zależności, jakie występują w strukturze, porządkują elementy systemu, co umożliwia sprawne zarządzanie całą organizacją. Jednakże zarządzanie i porządkowanie składników systemu powinno być procesem świadomym, a nie przypadkowym, opartym na zasadach logiki oraz teorii zarządzania.

Tutaj zaś dochodzimy do sedna, a mianowicie do funkcji struktury organizacyjnej, ponieważ jej ukształtowanie musi zabezpieczać pełnione przez nią zadania. Chodzi tutaj o zadania, które ma ona „wypełniać” względem wspomnianego wyżej systemu.

Tak więc jej funkcje to<sup>113</sup>:

- 1) narzędzie kierowania, gdyż poprzez istnienie struktury organizacyjnej członkowie systemu zachowują się zgodnie z wolą kierujących,
- 2) scalenie składników systemu w jedną zintegrowaną całość, aby stała się ona najbardziej przydatna do realizacji wszystkich celów systemu i by były one również środkiem realizacji celów pracowników,
- 3) zapewnienie względnej równowagi wewnętrznej, zapobiegającej niebezpiecznej destrukcji systemu. Ta zaś jest czymś naturalnym, ale najlepiej jest ograniczyć ją poprzez opracowanie takiej konfiguracji systemu, która:
  - a) do systemu włącza tylko niezbędne składniki,
  - b) składniki zaś zbędne regularnie eliminuje,
  - c) utrzymuje wszystkie składniki w pełnej sprawności,

<sup>112</sup> Stabryła A., *Analiza systemowa procesu zarządzania*, Wyd. Ossolineum Wrocław 1984, s. 22-24

<sup>113</sup> Przybyła M., Wudarzewski W., Koziński J., *Struktura organizacyjna jako narzędzie zarządzania*, Wyd. AE Wrocław 1993, s. 24

- d) zastępuje wszystkie składniki zupełnie nowymi,
- 4) zapewnienie przestrzennej i czasowej koordynacji realizowanych w systemie procesów, co porządkuje wysiłek zbiorowy i łączy w jedną całość podzielone uprzednio procesy,
- 5) zmniejszenie probabilistycznego charakteru systemu,
- 6) wiązanie systemu z jego otoczeniem, co powoduje wymianę zewnętrzną,
- 7) odgrywanie roli adaptacyjnej, zarówno biernej jak i czynnej, dzięki integracji w systemie składników, które kontrolują otoczenie i przystosowują strukturę do potrzeb systemu.

Przy określaniu funkcji struktury organizacyjnej ważny jest sposób, w jaki dana struktura porządkuje system. To zaś znajduje wyraz w podstawowych cechach danego rozwiązania organizacyjnego oraz w jego właściwościach. Właściwości te odzwierciedlają właśnie rolę, jaką struktura pełni w ramach systemu, które są niczym innym jak jej funkcjami. Tak więc każda z wymienionych przez autora pracy funkcji przedstawia jeden z aspektów uporządkowania systemu, oczywiście przez jego formalną strukturę organizacyjną. Jednocześnie zawiera odpowiedź na pytanie, co właściwie jest przez tę strukturę opisywane oraz uporządkowane.

W taki oto sposób dokonana interpretacja struktury organizacyjnej pokazuje, że głównym jej celem oraz celem samego przedsiębiorstwa jest podwyższanie stopnia spełniania przypisanych strukturze funkcji, co stanowi głównie jej dążenie do doskonalenia. A jest nim zmiana w istniejącym układzie organizacyjnym<sup>114</sup>, co ma oczywiście na celu poprawę funkcjonowania całego systemu wytwórczego.

---

<sup>114</sup> Nalepka A., *Struktura organizacyjna*, Wyd. Antykwa s.c. 2001, s. 27

## 2.3. Ogólna charakterystyka struktur organizacyjnych

### 2.3.1. *Kształtowanie struktur organizacyjnych*

W poprzednim rozdziale zaprezentowano wiele ważnych kwestii dotyczących zarządzania projektami, zarządzania przez projekty oraz dotyczących projektów. Ten przegląd jest bardzo ważny dla usystematyzowania wiedzy z zakresu potrzebnego do zrozumienia koncepcji niniejszej rozprawy.

Z tego jednak powodu, iż problemem badawczym doktoratu jest prezentacja przeobrażenia metody zarządzania projektami wraz z odchodzeniem przedsiębiorstw od struktur hierarchicznych na rzecz procesowych, należy dokonać podstawowego przeglądu typologii struktur organizacyjnych. Ważne jest tutaj pokazanie, jakie struktury organizacyjne występują w przedsiębiorstwach oraz jakie tendencje można zauważyć, jeśli weźmiemy pod uwagę chęć dostosowywania się przedsiębiorstw do zmieniających się warunków funkcjonowania.

Jak to zostało przedstawione we wstępie, celem dysertacji jest m.in. uzasadnienie tez badawczych. Tezy te jednak odnoszą się już do konkretnych etapów przeobrażania struktur organizacyjnych. Dla przypomnienia, autor postawił 5 tez badawczych odnoszących się do takich oto etapów:

1. **Etap zero:** dotyczy struktury hierarchicznej.
2. **Etap pierwszy:** dotyczy struktury hierarchiczno – funkcjonalnej.
3. **Etap drugi:** dotyczy struktury procesowo – macierzowej.
4. **Etap trzeci:** dotyczy struktury procesowo – hierarchicznej.
5. **Etap czwarty:** dotyczy radykalnej struktury procesowej.

Aby móc swoje rozważania odnieść do konkretnych rodzajów struktur organizacyjnych oraz do opisywania również procesowych struktur organizacyjnych, trzeba w pierwszej kolejności wyjaśnić podstawowe pojęcia, przy czym wg autora kwestie sposobu definiowania struktury organizacyjnej itp. są sprawą drugorzędną, ponieważ nie to stanowi problem badawczy dysertacji, lecz kwestia zarządzania projektami. Jednak, jak wiadomo, zarządzanie projektami nie występuje w próżni i metodę tę wykorzystuje (tutaj wdraża się) już w konkretne rozwiązania organizacyjne.

Wiadomym też jest w świecie naukowym, że struktury organizacyjne są swego rodzaju modelami, a zatem często znalezienie empirycznego przykładu odpowiadają-

cego teoretycznemu może być trudne, a nawet może być niemożliwe. Ale aby móc rozważać temat struktur organizacyjnych, trzeba wprawdzie zdefiniować podstawowe kwestie.

Fundamentalne pytanie tego podrozdziału brzmi: czym właściwie jest organizacja? I tak często przyjmuje się (w znaczeniu rzeczowym)<sup>115</sup>, że organizacja jest pewną całością, na którą składają się części, które to części przyczyniają się do tego, że całość osiągnie powodzenie. Jest to kolejna definicja pojęcia organizacji, która została w dysertacji przedstawiona, przy czym w naukach o zarządzaniu organizacja jest traktowana jako „(...) sformalizowana organizacja będąca zespołem ludzi mających wspólne kierownictwo i posiadających wspólny cel wraz z zasobami wykorzystywanymi w procesie funkcjonowania (...)”<sup>116</sup>.

Problem badawczy niniejszej dysertacji, jak wspomniano, dotyczy nie tylko zarządzania projektami, ale również struktur organizacyjnych. Istnieje w świecie nauk o zarządzaniu bardzo wiele definicji wyjaśniających pojęcie struktury organizacyjnej, ale ich przedstawianie nie stanowi meritum rozprawy.

W związku z powyższym dla celów rozprawy została wybrana jedna definicja, która głosi, że „(...) strukturę organizacyjną można zdefiniować jako całokształt stosunków występujących pomiędzy poszczególnymi częściami oraz między nimi a całością”<sup>117</sup>.

Struktury organizacyjne składają się z różnych elementów, przy czym fundamentalnymi elementami struktur są stanowiska pracy. Stanowiskiem pracy jest zaś po prostu miejsce zajmowane przez pracownika danej organizacji, razem z zasobami, które wykorzystuje on do realizacji powierzonych mu zadań.

Stanowiska pracy zaś składają się na komórki organizacyjne, które w przedsiębiorstwach nazywane są działami. Stanowiskami pracy kieruje kierownik danego przedsiębiorstwa. Zbiorem komórek organizacyjnych skupionych wokół jednego kierownika jest jednostka organizacyjna.

W tym miejscu można jeszcze nadmienić, iż kwestią podstawową w badaniu struktur organizacyjnych są pojęcia rozpiętości kierowania oraz zasięgu kierowania.

---

<sup>115</sup> Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Wyd. Ossolineum Wrocław – Warszawa - Kraków 1969, s. 68

<sup>116</sup> Krzakiewicz K., *Podstawy zarządzania*, Wyd. TNOiK Poznań 1995, s. 5

<sup>117</sup> Haus B., *Ewolucja struktur organizacyjnych przemysłu*, PWE Warszawa 1983, s. 11

Rozpiętość kierowania oznacza liczbę pracowników bezpośrednio podporządkowanych jednemu kierownikowi. Natomiast zasięg kierowania oznacza liczbę pracowników przyporządkowanych bezpośrednio i pośrednio danemu kierownikowi.

Wiele z podstaw metodologicznych dotyczących struktur organizacyjnych zostanie przez autora przedstawionych w rozdziale drugim, gdzie zostaną zaprezentowane instytucjonalne formy realizacji projektów. Powyższe informacje mają na celu jedynie przypomnieć podstawowe informacje z zakresu nauki o organizacji i zarządzaniu.

Meritum niniejszej rozprawy stanowią jednak kwestie zarządzania projektami w różnych rodzajach struktur organizacyjnych, stąd też należy w kolejnym podrozdziale przedstawić różne typy struktur, bo w nich można realizować projekty, o czym traktuje podrozdział poświęcony wspomnianym instytucjonalnym formom realizacji przedsięwzięć.

### 2.3.2. Prezentacja modeli struktur organizacyjnych

W tym podrozdziale zostaną zaprezentowane typy struktur organizacyjnych. Problemem może być to, iż istnieje w literaturze bardzo wiele odmian struktur oraz wielorakość kryteriów, według jakich się je wyodrębnia. Z tego więc powodu autor niniejszej dysertacji umieścił podstawowe typy struktur organizacyjnych w tabeli, jednocześnie grupując je według pewnych kryteriów.

Nie zostały tutaj oczywiście umieszczone wszystkie typy struktur, nie zostały również przedstawione wszystkie kryteria grupowania, ale według autora dla wymogów dysertacji nie ma takiej potrzeby. Sam podział struktur jest dokonany w oparciu o badania literaturowe, chociaż niektóre typy czy kryteria zostały dodatkowo uwzględnione przez autora, gdyż uznał to za stosowne. Można się zatem z przedstawioną poniżej klasyfikacją częściowo nie zgodzić, jednakże trzeba też wziąć pod uwagę, iż wraz z biegiem czasu powstają dodatkowe klasyfikacje, stąd też niejako wynika ów, wspomniany na początku, problem.

Typologia struktur organizacyjnych znajduje się poniżej<sup>118</sup>:

*Tabela 4: Modele struktur organizacyjnych*

| Kryterium podziału    | Typy struktur                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rozpiętość kierowania | <ul style="list-style-type: none"><li>- struktura smukła</li><li>- struktura płaska</li></ul>                                                                                                                                      |
| Więzi organizacyjne   | <ul style="list-style-type: none"><li>- struktura liniowa</li><li>- struktura funkcjonalna</li><li>- struktura liniowo-sztabowa</li></ul>                                                                                          |
| Według grupowania     | <ul style="list-style-type: none"><li>- struktura funkcjonalna</li><li>- struktura dywizjonalna</li><li>- struktura macierzowa</li><li>- struktura sieciowa</li><li>- struktura projektowa</li><li>- struktura procesowa</li></ul> |

<sup>118</sup> Powyższa typologia została sporządzona w oparciu o pozycję B. Glinki i P. Hensela, *Projektowanie struktur organizacyjnych*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego Warszawa 1999, s. 89

|                                            |                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Konfiguracja parametrów <sup>119</sup>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- struktura prosta</li> <li>- biurokracja maszynowa</li> <li>- biurokracja profesjonalna</li> <li>- struktura dywizjonalna</li> <li>- adhokracja</li> </ul> |
| Stopień centralizacji                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- struktura scentralizowana</li> <li>- struktura zdecentralizowana</li> </ul>                                                                               |
| Więzi kapitałowe                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- holding</li> <li>- koncern</li> </ul>                                                                                                                     |
| Zdolność do samoorganizacji <sup>120</sup> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- mechanistyczne</li> <li>- organiczne</li> </ul>                                                                                                           |

*Źródło: opracowanie własne*

Przedstawione wyżej typy struktur organizacyjnych są modelami, które w „czystej” postaci mogą się pojawić w przedsiębiorstwach niezbyt często. Ważne jest jednak to, że dzięki powyższej klasyfikacji łatwiej jest zrozumieć przedstawione etapy odchodzenia struktur od form hierarchicznych na rzecz procesowo-sieciowych. Dodatkowo etapom tym towarzyszy rosnąca delegacja uprawnień (kompetencji), która oznacza podział uprawnień i obowiązków, a zatem kompetencji, pomiędzy odpowiednie szczeble struktury organizacyjnej.

Jednakże i tutaj autor ukazał jeden z wariantów spłaszczania się struktur i przestoczenia w formy procesowe. W literaturze mogą się pojawiać inne etapy przemiany, ale celem dysertacji nie są same etapy, ale przeobrażenia koncepcji zarządzania projektami oraz propozycje teoretyczne dotyczące pojedynczych etapów.

Ważne jest zaznaczenie, iż na początku istnienia struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa posiadały formy hierarchiczne, których istotą była zachowana hierar-

<sup>119</sup> Kryterium konfiguracji parametrów wywodzi się z koncepcji H. Mintzberga.

<sup>120</sup> W tym przypadku wyróżnia się jeszcze dodatkowe typy, ale autor ze względu na możliwość dopasowania się do warunków zewnętrznych wyróżnił tylko te dwa typy, gdyż łatwiej jest wtedy porównać różnice pomiędzy tymi dwoma typami struktur.

chia oraz tzw. rozkazodawstwo<sup>121</sup>. Obecnie odchodzi się od form hierarchicznych, czego przykładem jest struktura macierzowa, która z powodzeniem jest stosowana w praktyce (na przykład przedsiębiorstwo BMW z Monachium posiada macierzową strukturę organizacyjną). Kolejnym krokiem są struktury procesowe, które uwzględniają w swej budowie całe procesy, których się nie fragmentaryzuje.

Jeśli chodzi o struktury smukłe oraz płaskie to podstawową kwestią jest rozpiętość kierowania oraz liczba poziomów kierowniczych. I tak np. struktura płaska posiada mało szczebli kierowniczych, ale dużą rozpiętość kierowania. Struktura smukła, odwrotnie.

Ze względu na więzi organizacyjne możemy podzielić struktury na 3 rodzaje. Pierwszy z nich to struktura liniowa, gdzie, jak wspomniano, jest ona ukształtowana wg hierarchii oraz ze względu na przestrzeganie dróg służbowych. Jest to bardzo prosta struktura. Drugi to struktura funkcjonalna, gdzie zrywa się z zasadą jednoosobowego kierownictwa, dlatego jeden podwładny może mieć kilku przełożonych. Ale dochodzi w niej do specjalizacji stanowisk kierowniczych. W praktyce gospodarczej tego typu struktury są unikane ze względu na nakładanie się uprawnień kierowniczych i rozmycie odpowiedzialności. Ostatnim typem jest struktura liniowo-sztabowa, która zachowuje zasadę jednoosobowego kierownictwa, ale pozwala na wykorzystywanie wiedzy specjalistów, którzy są umieszczeni w komórkach sztabowych<sup>122</sup>. W ten sposób kierownictwo jest przez owych specjalistów odciążone od obowiązków.

Jeśli chodzi o stopień centralizacji, to struktury scentralizowane cechują się tym, że uprawnienia decyzyjne nie są przekazywane stanowiskom znajdującym się poniżej w hierarchii. Natomiast struktury zdecentralizowane to takie, gdzie część uprawnień decyzyjnych jest przekazywana stanowiskom znajdującym się poniżej w hierarchii.

Więzi kapitałowe dzielą struktury na holdingi i koncerny<sup>123</sup>. Holding to przedsiębiorstwo, które kontroluje przez umowę i poprzez wykup udziałów w całości lub

---

<sup>121</sup> Dotyczy założenia klasycznych koncepcji H. Fayola, który był zwolennikiem struktur liniowych, gdzie podwładny miał zawsze jednego przełożonego.

<sup>122</sup> Glinka B., Hensel P., *Projektowanie struktur organizacyjnych*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego Warszawa 1999, s. 90

<sup>123</sup> Definicje holdingów i koncernów różnią się znacznie w literaturze, z tego więc powodu autor samodzielnie wyraził istotę tych dwu pojęć, choć zapewne można się z tym definiowaniem nie zgodzić.

częściowo inne przedsiębiorstwa - np. DHH OBI. Koncernem zaś jest grupa przedsiębiorstw tej samej lub pokrewnej branży, która jest ze sobą powiązana udziałami finansowymi i posiada wspólne kierownictwo – np. koncern MAN AG z Monachium.

Bardzo ważnym aspektem rozważań o strukturach organizacyjnych jest typologia struktur według kryterium grupowania podstawowych jednostek. To ujęcie jest bardzo ważne, gdyż w praktyce gospodarczej można spotkać bardzo wiele rozwiązań organizacyjnych charakterystycznych dla przedstawianych typów organizacyjnych. Z tego więc powodu autor przedstawia owe struktury.

Pierwszą z nich jest struktura funkcjonalna. Jest to często spotykana w praktyce gospodarczej struktura. W tym przypadku „kryterium tworzenia jednostek organizacyjnych na drugim szczeblu hierarchii jest rodzaj czynności (funkcje), to znaczy grupowanie zadań jednego rodzaju w kompleksy zadań jednostek organizacyjnych zwanych „pionami organizacyjnymi”<sup>124</sup>.

W strukturze tej mamy więc piony funkcjonalne, i są one samodzielnymi i niezależnymi podstawowymi jednostkami. Do tych pionów należeć mogą takie działy, jak na przykład: zaopatrzenie, produkcja, sprzedaż, księgowość, finanse, logistyka itd. Struktura ta posiada wiele zalet, ale i również wiele wad.

Drugim rodzajem struktury jest struktura dywizjonalna. Jej cechą jest to, iż tutaj grupowanie podstawowych jednostek odbywa się na podstawie kryterium obiektowego, czyli na przykład: produktów lub grup produktów, klientów lub grup klientów, regionów geograficznych itd. W tym przypadku organizacyjnym „zależności hierarchiczne ukształtowane są według zasady jednoliniowości. Zadania decyzyjne są delegowane na, posiadających stosunkowo duża autonomię, kierowników dywizji”<sup>125</sup>.

Pomimo tego wszelkie decyzje strategiczne są podejmowane w wierzchołku strategicznym przedsiębiorstwa<sup>126</sup>.

Trzecim rodzajem jest struktura macierzowa, która cechuje się wysokim stopniem decentralizacji uprawnień. W tym przypadku ujęciu rozwiązania organizacyjnego grupowanie jednostek odbywa się na podstawie dwóch kryteriów, a mianowicie funkcjonalnego i projektowego, tudzież obiektowego czy procesowego.

---

<sup>124</sup> Nalepka A., *Struktura organizacyjna*, Wyd. Antykwa s.c. 2001, s. 78

<sup>125</sup> Nalepka A., *tamże*, s. 80

<sup>126</sup> Nalepka A., *tamże*, s. 80

Z tego więc powodu wszystkie elementy macierzy mają „(...) dwa ośrodki decyzyjne. Obydwa układy rozpatrywane względem siebie krzyżują się nawzajem, powodując przenikanie się podziału zadań według funkcji z podziałem według wyrobów”<sup>127</sup>. Struktura ta ma więc niejako wpisany w swą budowę „konflikt”, powodujący wyzwolenie inwencji twórczej w jej członkach.

Kolejna struktura – sieciowa, jest bardzo nowoczesną formą organizacji. Wywodzi się ona od słowa sieć, a sieć jest zakwestionowaniem pojęcia centralizacji<sup>128</sup>. W przypadku tego typu struktur organizacyjnych najważniejszym elementem są stosunki panujące pomiędzy poszczególnymi elementami struktury, gdyż jej członkowie mogą pełnić różne funkcje, a źródłem władzy są wiedza i zasoby, a nie jak w przypadku struktur dywizjonalnych, zasoby. Podstawowym kryterium grupowania nie są np. funkcje, lecz wiedza, stąd też występuje tutaj bardzo duża efektywność wykorzystywania zasobów. Struktury te są coraz częściej spotykane w obecnych czasach ery wiedzy, w XXI wieku.

Kolejną odmianą struktury organizacyjnej, należąca do przedstawianej typologii, jest struktura projektowa. W tym przypadku mamy do czynienia z grupowaniem podstawowych jednostek według kryterium projektowego.

Zalecana jest ona przedsiębiorstwom parającym się przedsięwzięciami o określonym czasie trwania. Wygląda ona w ten sposób, iż w ramach struktury funkcjonalnej<sup>129</sup> powołuje się na czas określony pewną grupę projektową (zwaną też zespołem projektowym). Na jej czele stoi kierownik projektu, który jest podległy głównemu kierownictwu przedsiębiorstwa<sup>130</sup>. W skład jego zespołu projektowego wchodzi zaś członkowie różnych pionów funkcjonalnych przedsiębiorstwa. Istnieje wiele odmian zespołów projektowych, zostały one już opisane w osobnej części niniejszej dysertacji.

Struktura procesowa jest ostatnim typem struktury w przedstawianej typologii. Struktura ta opiera się na koordynacji procesów przedsiębiorstwa – odnosi się przede

---

<sup>127</sup> Bieniok H., Rokita J., *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego Katowice 1980, s. 90

<sup>128</sup> Glinka B., Hensel P., *Projektowanie struktur organizacyjnych*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego Warszawa 1999, s. 91

<sup>129</sup> Jest to podstawowa odmiana struktury projektowej, więcej na temat struktur projektowych autor przedstawił w części poświęconej instytucjonalnym formom realizacji projektu.

<sup>130</sup> Nalepka A., *Struktura organizacyjna*, Wyd. Antykwa s.c. 2001, s. 84

wszystkim do procesów działań<sup>131</sup>. Proces zaś jest powtarzającą się w jakimś zakresie czynnością. Jest on efektem dla nakładu, ale jednocześnie stanowi bazę, z której przeobraża się w wynik danej operacji<sup>132</sup>.

W przypadku tego typu rozwiązania strukturalnego „(...) działania nakierowuje się głównie na procesy ekonomiczne (powodujące wzrost efektywności) przedsiębiorstwa. Występuje tutaj przewaga przebiegów organizacyjnych nad funkcjonalnymi”<sup>133</sup>.

Organizacja procesowa zaś ma na celu uwzględniać procesy biznesowe oraz implicite uelastyczyć przedsiębiorstwo. Jednym z takich przedsiębiorstw jest chociażby firma Xerox, gdzie wykorzystuje się metodę zarządzania procesami, a jednocześnie zarządzanie informacją ma na celu wspomaganie tego typu „procesu modelowego”<sup>134</sup>.

Przyjmuje się, że procesowe struktury organizacyjne mają dwa główne zadania<sup>135</sup>: ustalenie i zorganizowanie się wokół takich procesów, aby mogły zostać osiągnięte zamierzone cele oraz ciągłe usprawnienie procesów. Struktura taka posiada więc tak zwane obszary procesowe (tudzież zespoły procesowe), na których czele stoją gospodarze procesów. Obszary te skupiają kluczowe funkcje firmy, a przez to, że są „traktowane” jako proces, funkcje przedsiębiorstwa nie są fragmentaryzowane. Często zaleca się odpowiedni dobór członków tego typu zespołów procesowych<sup>136</sup>, gdyż zespoły procesowe ze swej natury są interdyscyplinarne.

Przedsiębiorstwa już w późnych latach 80-tych oraz wczesnych 90-tych zaczęły odchodzić od struktur sztywnych, tudzież hierarchicznych, przekształcając swoje struktury organizacyjne w bardziej elastyczne<sup>137</sup>, aby przezwyciężyć problemy występujące w klasycznych strukturach, a dotyczące fragmentaryzacji procesów biznesowych. Mogą to być procesy odnoszące się do przepływu informacji, ale również procesy finansowe. Stąd też niejako wywodzi się problem niniejszej dysertacji, jak zmie-

---

<sup>131</sup> Glinka B., Hensel P., *Projektowanie struktur organizacyjnych*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego Warszawa 1999, s. 87

<sup>132</sup> Wilhelm R. *Prozessorganisation*, R. Oldenbourg Verlag München Wien 2002, s. 1

<sup>133</sup> Faix W., Buchwald C., Wetzler R., *Der Weg zum Schlanken Unternehmen*, Verlag MI Landsberg/Lech 1994, s. 212

<sup>134</sup> Seltsikas P., *Information management in process-based organizations: a case study at Xerox Ltd.*, „Info Systems J” 1999, nr 9, s. 181

<sup>135</sup> Wilhelm R., *tamże*, s. 2

<sup>136</sup> Grajewski P., *Procesowe projekcje organizacyjne*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 5, s. 16-17

<sup>137</sup> Seltsikas P., *tamże*, s. 181

niała się koncepcja zarządzania projektami, gdy warunki funkcjonowania zmuszały przedsiębiorstwa do stawania się coraz bardziej elastycznymi?

Według podziału Mintzberga struktury dzielimy na 5 rodzajów, jak to zostało ujęte w tabeli niniejszego podrozdziału, przy czym kryterium wywodzi się stąd, iż poszczególne części organizacji dążą do posiadania jak największej władzy. Jest to ujęcie czysto teoretyczne i dlatego w praktyce gospodarczej mamy do czynienia z wytworami częściowo zbliżonymi do modeli Mintzberga.

Według ostatniej typologii ujętej w tym podrozdziale, struktury organizacyjne dzielimy na dwa rodzaje: mechanistyczne i organiczne.

Podstawową cechą systemu mechanistycznego jest to, że „(...) nie jest zdolny do zmian swojej wewnętrznej organizacji, jego zachowania są jednoznacznie określone przez stan wejść”<sup>138</sup>. Struktury te cechuje wysoki stopień centralizacji i formalizacji, a co z tego wynika, bardzo niska elastyczność.

Organizacje organiczne zaś są ze swej natury dopasowane do mało stabilnego otoczenia, gdyż są elastyczne oraz mają niski stopień formalizacji i centralizacji. Dominuje w nich tzw. sieciowa struktura władzy i kontroli<sup>139</sup>. Dlatego reagują one szybciej na zmiany otoczenia funkcjonowania przedsiębiorstwa. W obecnych czasach bardzo częstym zjawiskiem jest odchodzenie od struktur mechanistycznych na rzecz organicznych, ponieważ silna presja konkurencyjna wymaga od organizacji szybkich reakcji i oczywiście elastyczności.

---

<sup>138</sup> Bieniok H., Rokita J., *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego Katowice 1980, s. 77

<sup>139</sup> Glinka B., Hensel P., *Projektowanie struktur organizacyjnych*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego Warszawa 1999, s. 58

## 2.4. Charakterystyka instytucjonalnych form realizacji projektów

Badając strukturę organizacyjną „(...) musimy pytać i oto, jaki rodzaj struktury jest potrzebny, i o to, jak należy ją budować (...). Organizacja nie stanowi celu sama w sobie; to środek wiodący do celu, jakim są osiągnięcia i wyniki biznesu. Struktura organizacyjna jest środkiem niezbędnym; zła struktura może poważnie obniżyć wydajność biznesu, a nawet go zniszczyć”<sup>140</sup>.

Te słowa ojca zarządzania<sup>141</sup> odzwierciedlają wagę struktury organizacyjnej. Wynika z nich chociażby to, że jest ona *par excellence* potrzebna przedsiębiorstwu. Musi być też odpowiednio skalibrowana do biznesu, który się prowadzi.

Jednakże struktura organizacyjna oraz poszczególne rodzaje organizacji zostały wcześniej zaprezentowane. Tam też dokonano charakterystyki różnych typów struktur. W tym podrozdziale zaprezentowano nieco inne ujęcie. Jak wiadomo, rozdział pierwszy traktuje ogólnie o zarządzaniu projektami, oraz istocie projektów. Jednak przedsięwzięcia nie są realizowane w abstrakcyjnych warunkach, lecz w organizacjach. Nie muszą to być przedsiębiorstwa, ostatnio stały się przecież modne tzw. projekty grantowe (unijne), które są na przykład realizowane przez jednostki użytku publicznego.

W związku z powyższym, ich realizacja odbywa się w pewnych warunkach. Projekty z tego względu są wykonywane w przedsiębiorstwach o różnych strukturach organizacyjnych. To ujęcie można też niejako nazwać „(...) organizacją instytucjonalną projektów”<sup>142</sup>. Sama metoda zarządzania projektami (z sukcesem) powinna być w organizacjach wdrożona w obszarze organizacyjnym (np. powołanie dyrektora projektów itd.), oraz rzeczowym (utworzenie biura projektów z pełnym wyposażeniem w komputery z odpowiednim oprogramowaniem itd.)<sup>143</sup>. Należy także nadmienić, iż w literaturze przyjmuje się, że organizacja projektowa (...) to zbiór osób i instytucji współdziałających przy realizacji projektu i łączące je więzi współdziałania.”<sup>144</sup>

Charakterystyka instytucjonalnych form realizacji projektów jest bardzo ważnym elementem niniejszego rozdziału teoretycznego, ponieważ, jak wspomniano,

<sup>140</sup> Drucker P., *Praktyka zarządzania*, Wyd. Nowoczesność Warszawa 1992, s. 214 (Wyd. oryginalne 1954)

<sup>141</sup> Przyjmuje się, iż zmarły już Peter Drucker jest „ojcem zarządzania” ze względu na swój ogromny wkład w dziedzinę nauk o zarządzaniu.

<sup>142</sup> Trocki M., Gruszcza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, Wyd. PWE Warszawa 2003, s. 80

<sup>143</sup> Tchórzewski S., *Wdrażanie metody zarządzania projektami w organizacjach*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie – Politechnika Śląska” 2005, z. 27, s. 295-296

<sup>144</sup> Trocki M., *Organizacja projektowa*, Wyd. Bizarre Sp. z o.o. Warszawa 2009, s. 78

przedsięwzięcia są wykonywane obecnie w czasach globalizacji. Dodatkowo charakteryzuje się ona szybko zmieniającymi się warunkami wewnętrznymi i zewnętrznymi, w której organizacje funkcjonują, a zatem przedsiębiorstwa, o określonych strukturach organizacyjnych, muszą realizować projekty podczas szybko postępujących zmian. Taka sytuacja, która dotyka większość jednostek gospodarczych w XXI wieku, wymaga, aby wykonując przedsięwzięcia, brać po uwagę „kontekst organizacyjny”, a zatem opisywane poniżej instytucjonalne formy realizacji projektów.

Ów „kontekst organizacyjny” obejmuje zgodnie z najnowszymi badaniami takie oto elementy<sup>145</sup>:

- środowisko,
- strategię,
- strukturę organizacyjną,
- ograniczenia,
- rząd,
- charakterystyki portfela projektów.

Można już przejść do meritum niniejszego podrozdziału i należy tutaj nadmienić, że w literaturze wyróżnia się sześć<sup>146</sup> typów struktur instytucjonalnych wykorzystywanych przy wykonywaniu przedsięwzięć, przy czym obecnie wymienia się też nową, siódmą formę struktury, a mianowicie organizację procesową. Niniejsza praca doktorska będzie już w części empirycznej m.in. dotyczyć tegoż właśnie typu. Będzie w niej zawarte wyjaśnienie i udzielona odpowiedź na pytanie, jak zarządza się projektami także w organizacjach procesowych? Wracając jednak do głównego nurtu rozważań, można wyróżnić następujące instytucjonalne formy realizacji projektów<sup>147</sup>:

- organizacja liniowa,
- organizacja liniowo – sztabowa,
- organizacja macierzowa,
- samodzielna organizacja projektowa, zwana „czystą” organizacją projektową,
- projektowa spółka córka,

---

<sup>145</sup> Petit Y., Hobbs B., *Project Portfolios in Dynamic Environments: Sources of Uncertainty and Sensing Mechanisms*, „Project Management Journal”, September 2010, Vol. 41, No. 4, s. 49

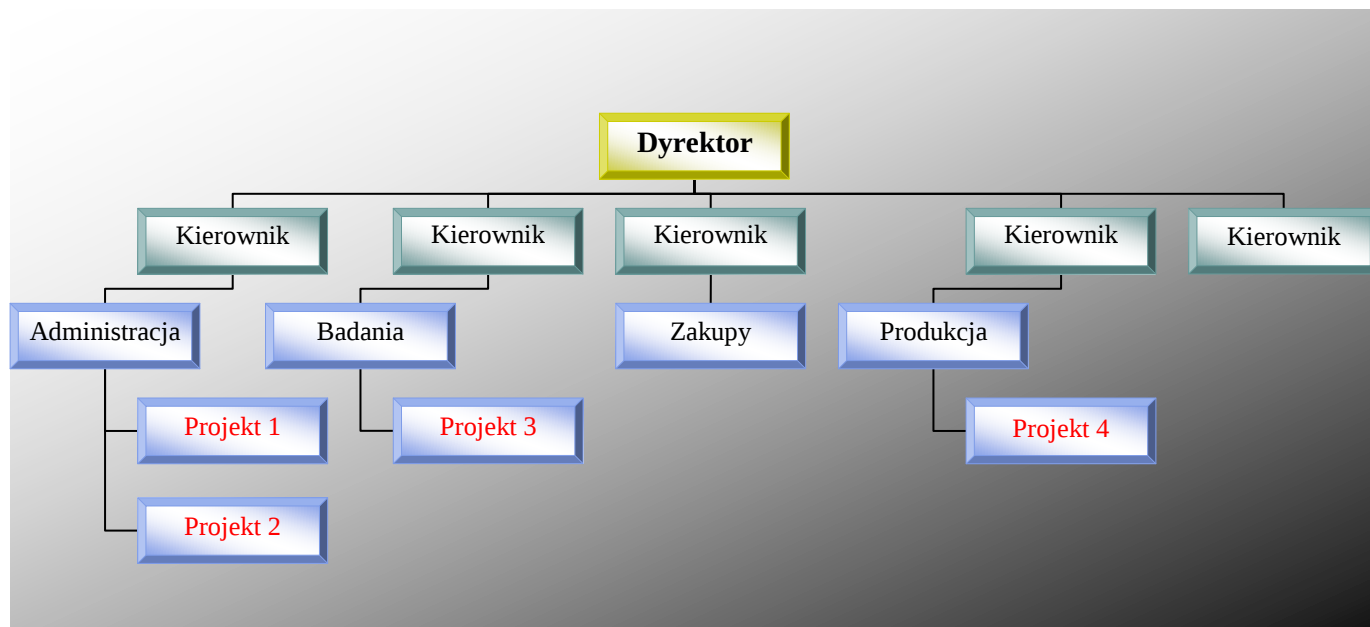
<sup>146</sup> Trocki M., Gruszcza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, Wyd. PWE Warszawa 2003, s. 80

<sup>147</sup> Trocki M., Gruszcza B., Ogonek K., *tamże*, s. 80-91

- zewnętrzna organizacja projektu,
- organizacja procesowa, jako wspomniany wcześniej, siódmy typ.

Pierwsza forma to organizacja liniowa realizacji przedsięwzięć. Wygląda ona w sposób następujący:

*Rysunek 14: Organizacja liniowa realizacji projektów*

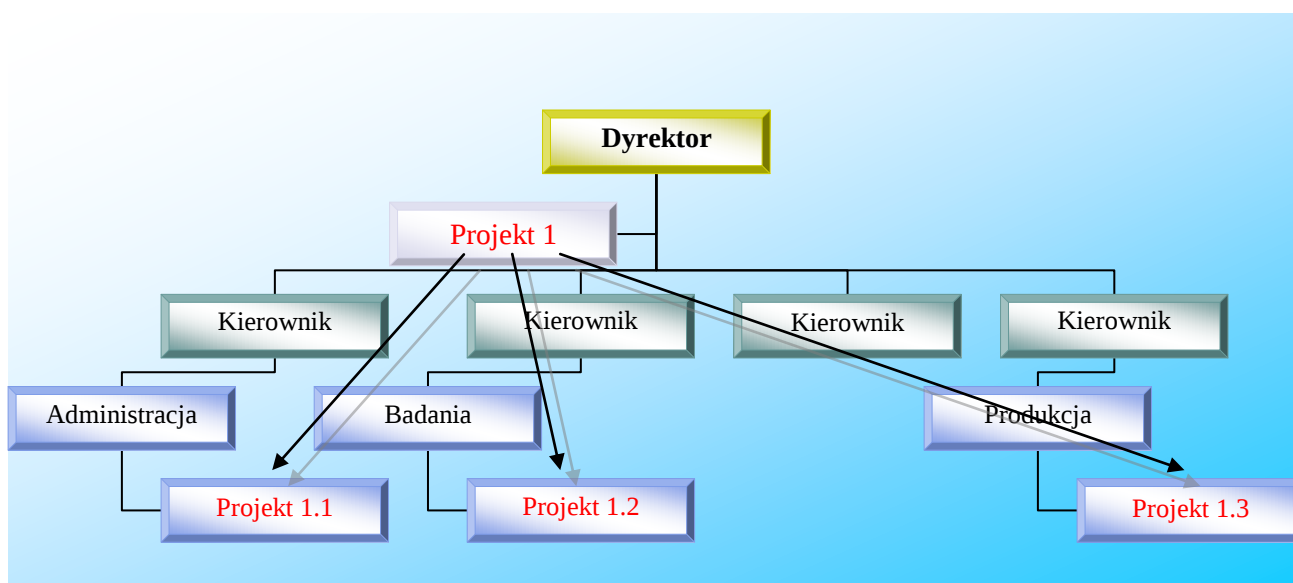


*Źródło: opracowanie własne*

Zauważamy, że projekty są realizowane wewnątrz struktury organizacyjnej, przy czym grupy projektowe umiejscowione są nisko w organizacji. Komórki przedsięwzięć są ulokowane w odpowiednich pionach organizacyjnych, a zatem ich obszar w głównej mierze jest związany z funkcjami danego pionu. Projekt 1 np. nie będzie na pewno dotyczył działalności z pionu badań, w związku z powyższym ich zakres będzie ograniczony. Takie ujęcie ma swoje zalety dzięki klarownemu zakresowi projektu, logicznemu podporządkowaniu oraz daleko idącej specjalizacji.

Drugą formą jest organizacja liniowo – sztabowa realizacji projektów, która graficznie może wyglądać w taki sposób:

*Rysunek 15: Organizacja liniowo – sztabowa realizacji projektów*



*Źródło: opracowanie własne*

Rysunek 15 ukazuje istotę organizacji liniowo – sztabowej realizacji projektów. Polega ona na tym, że poszczególne przedsięwzięcia swym zakresem wykraczają poza pionowy funkcjonalny, co jest ujęciem zgoła odmiennym niż w przypadku pierwszym. Wymagane jest zatem, aby pewna komórka organizacyjna koordynowała realizację przedsięwzięć.

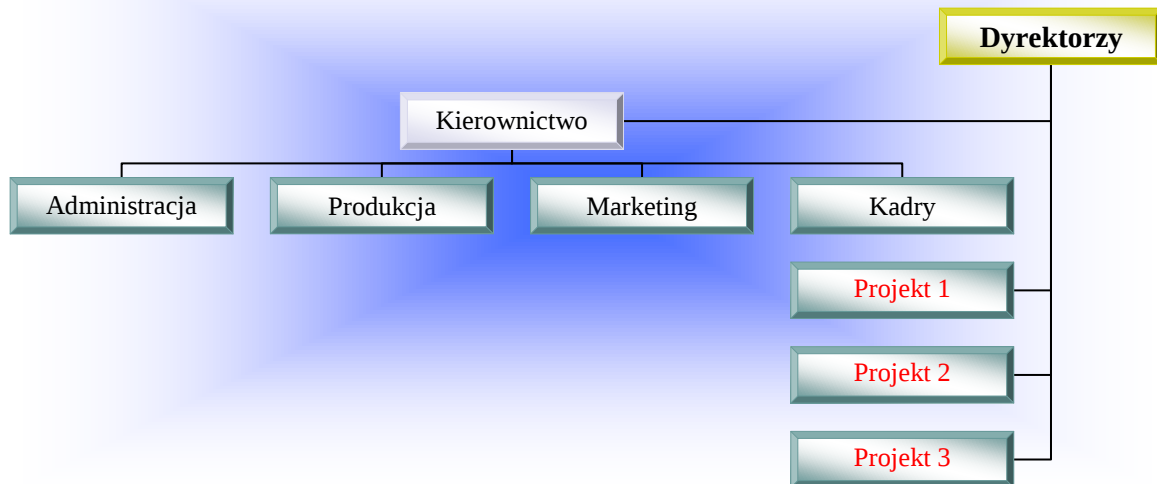
Naczelne kierownictwo jest niejako zmuszone do powołania podległej w stosunku do siebie komórki sztabowej, która wykonuje wspomniane wyżej czynności.

Jednakże główne kompetencje w zakresie realizacji projektów posiada kierownictwo funkcjonalne, jak to miało miejsce w przypadku organizacji liniowo – sztabowej realizacji projektów. Tutaj co prawda kompetencje są delegowane przez naczelne kierownictwo, jednakże dyrektorzy i tak już o wiele bardziej orientują się w sprawach operacyjnych projektów, są jednakże bardziej przez to obciążonymi.

Plusem rozwiązania jest jednak to, że zakres projektów jest większy i że występuje komórka, która posiada pewne kompetencje naczelnego kierownictwa w ramach zarządzania projektem.

Kolejną formą jest organizacja macierzowa realizacji projektów. Jest ona przedstawiona na diagramie nr 16:

Rysunek 16: Organizacja macierzowa realizacji projektów



*Źródło: opracowanie własne*

Na powyższym rysunku organizacja macierzowa realizacji projektów ukazuje nieco inny sposób umiejscowienia przedsięwzięć w strukturze firmy. Zauważamy tutaj, że grupowanie jednostek organizacyjnych odbywa się na podstawie dwóch kryteriów, a mianowicie na przykład funkcjonalnego (jak wyżej) oraz projektowego. A zatem wszystkie czynności wchodzące w skład przedsięwzięć przecinają niejako wszystkie pionowe funkcjonalne i każdy podwładny ma dwóch przełożonych. Jest to tzw. dualizm kierowania. Występują tutaj 2 ośrodki władzy, ośrodek funkcjonalny oraz projektowy. Ważne jest jednak to, że „(...) pomiędzy obydwoimi obszarami musi dojść do uczciwego i wyważonego podziału kompetencji (...)”<sup>148</sup>, aby cele strategiczne przedsiębiorstwa mogły być zrealizowane. Firma powinna zatem wspomagać działalność projektową, ale też w perspektywie długookresowej również obszary funkcjonalne, bo to pozwoli na przetrwanie przedsiębiorstwa<sup>149</sup>.

W tym przypadku mamy do czynienia z celowo wbudowanym konfliktem, ale przez to jest wzbudzona inwencja twórcza i możliwość zespołowego rozwiązywania problemów. Projekty mają tutaj tak samo wielkie znaczenie, jak pionowe funkcjonalne.

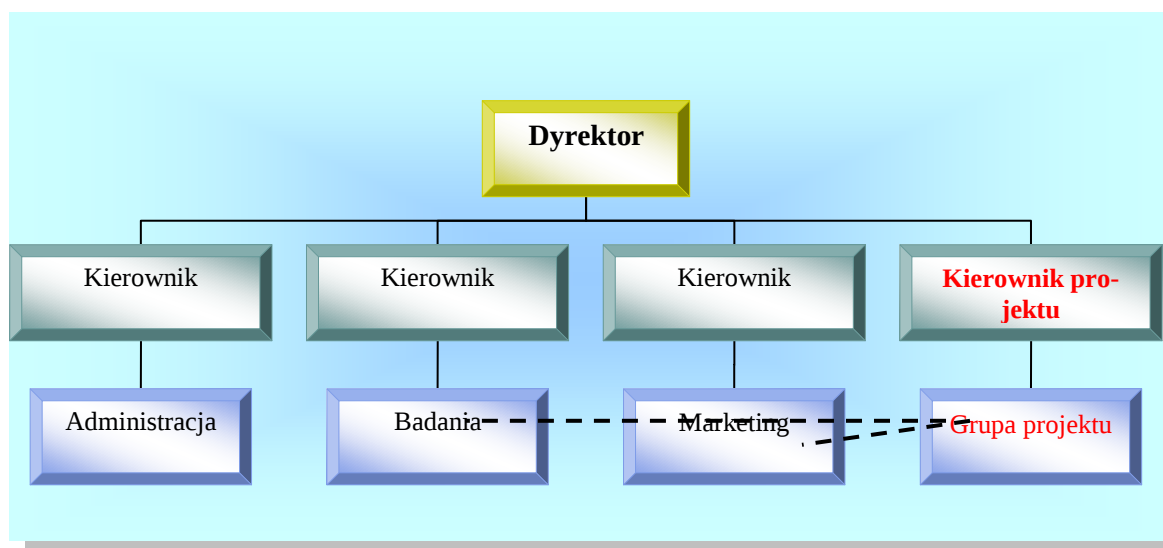
<sup>148</sup> Pawlak M., *Macierzowa struktura organizacyjna i jej wykorzystanie w zarządzaniu projektami*, „Roczniki Nauk Społecznych” 2005, Tom 33, z. 3, s. 120

<sup>149</sup> Pawlak M., *tamże*, s. 120

Dla przykładu taką strukturę organizacyjną posiadają takie firmy jak BMW w Monachium oraz Bertelsmann w Gütersloh. Jest ona przydatna dla wielkich przedsiębiorstw, ale wiąże się z wysokimi kosztami utrzymywania.

Jednym z wariantów zarządzania projektami w organizacjach jest samodzielna organizacja projektowa, która jest podobna do pierwszej wymienionej formy instytucjonalnej i wygląda następująco:

*Rysunek 17: Samodzielna organizacja projektowa (czysta organizacja projektowa)*



*Źródło: opracowanie własne*

Rysunek 17 ukazuje zupełnie inną możliwość zarządzania projektem, którego instytucja jest traktowana jak pion funkcjonalny. Czysta organizacja projektowa<sup>150</sup>, bo tak bywa zwana, jest tak skonstruowana, iż czynności projektowe wykonywane w jej ramach, są oddzielone od całej struktury organizacyjnej, jest ona również odrębną instytucją. Nie ma żadnego przecięcia z innymi pionami funkcjonalnymi, ale występuje grupowanie jednostek według kryterium projektowego. A zatem są tutaj powoływane jednostki przedsięwzięć, których celem są wielowymiarowe zadania. Członkowie grup mogą pochodzić z innych pionów, ale mogą też być przydzieleni tylko i wyłącznie do danej grupy. Ale są to specjaliści, których celem jest realizacja określonego działania, i jak wiemy, o określonym czasie trwania, co jest podstawową cechą przedsięwzięć.

Kierownik projektu jest już bezpośrednio podległy naczelnemu kierownictwu, przez co może ono o wiele lepiej koordynować prace projektu. Forma ta ma zastosowanie w stosunku do wielkich przedsięwzięć z dużymi zasobami, kierownik grupy

<sup>150</sup> Trocki M., *Organizacja projektowa*, Wyd. Bizarre Sp. z o.o. Warszawa 2009, s. 105

(grup) posiada duże możliwości decyzyjne, ale jeśli specjaliści są rekrutowani z pionów funkcjonalnych, wówczas mogą oni nie chcieć wracać do jednostek macierzystych, bądź na odwrót, nie chcieć być przydzielonymi do grupy projektowej.

Piątą instytucjonalną formą realizacji przedsięwzięć jest projektowa spółka-córka. Jest ona przedstawiona na rysunku nr 18.

*Rysunek 18: Projektowa spółka córka*



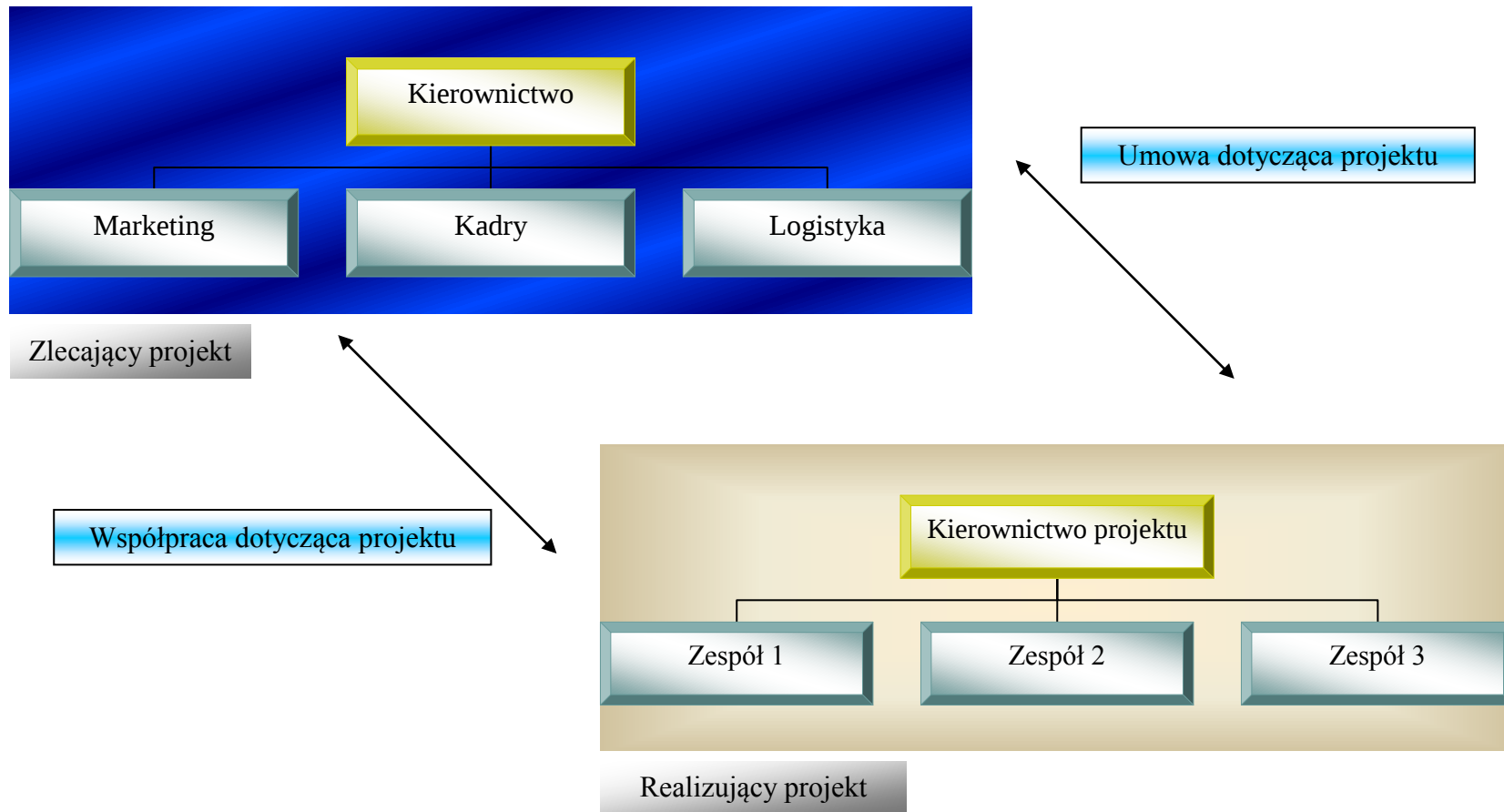
*Źródło: opracowanie własne*

Wyżej przedstawiona projektowa spółka-córka jest dość specyficzną formą realizacji przedsięwzięć. W tym przypadku zakłada się nową organizację, która ma na celu wykonywanie odpowiednich неповtarzalnych zleceń. Może też jednak być powołana dla jednego zlecenia (projektu), po czym znowuż będzie rozwiązana.

Zaletą takiej formy jest to, że jest powołana organizacja, która już bez żadnych konfliktów i napięć z pionami funkcjonalnymi jest rozliczana za efekty realizacji przedsięwzięć. Odpowiada za efekt i za nakłady, zlecenie jest również zupełnie oddelgowane, firma-matka podejmuje już tylko i wyłącznie strategiczne decyzje. Jest zatem odciążona, ale ze względu na koszty funkcjonowania takiego przedsięwzięcia założenia spółki-córki, forma ta jest przydatna *explicite* tylko i wyłącznie w odniesieniu do dużych i wysokokosztowych projektów.

Szóstą instytucjonalną formą realizacji przedsięwzięć jest zewnętrzna organizacja projektu. Została ona zobrazowana na rysunku nr 19, który znajduje się na kolejnej stronie:

Rysunek 19: Zewnętrzna organizacja projektu



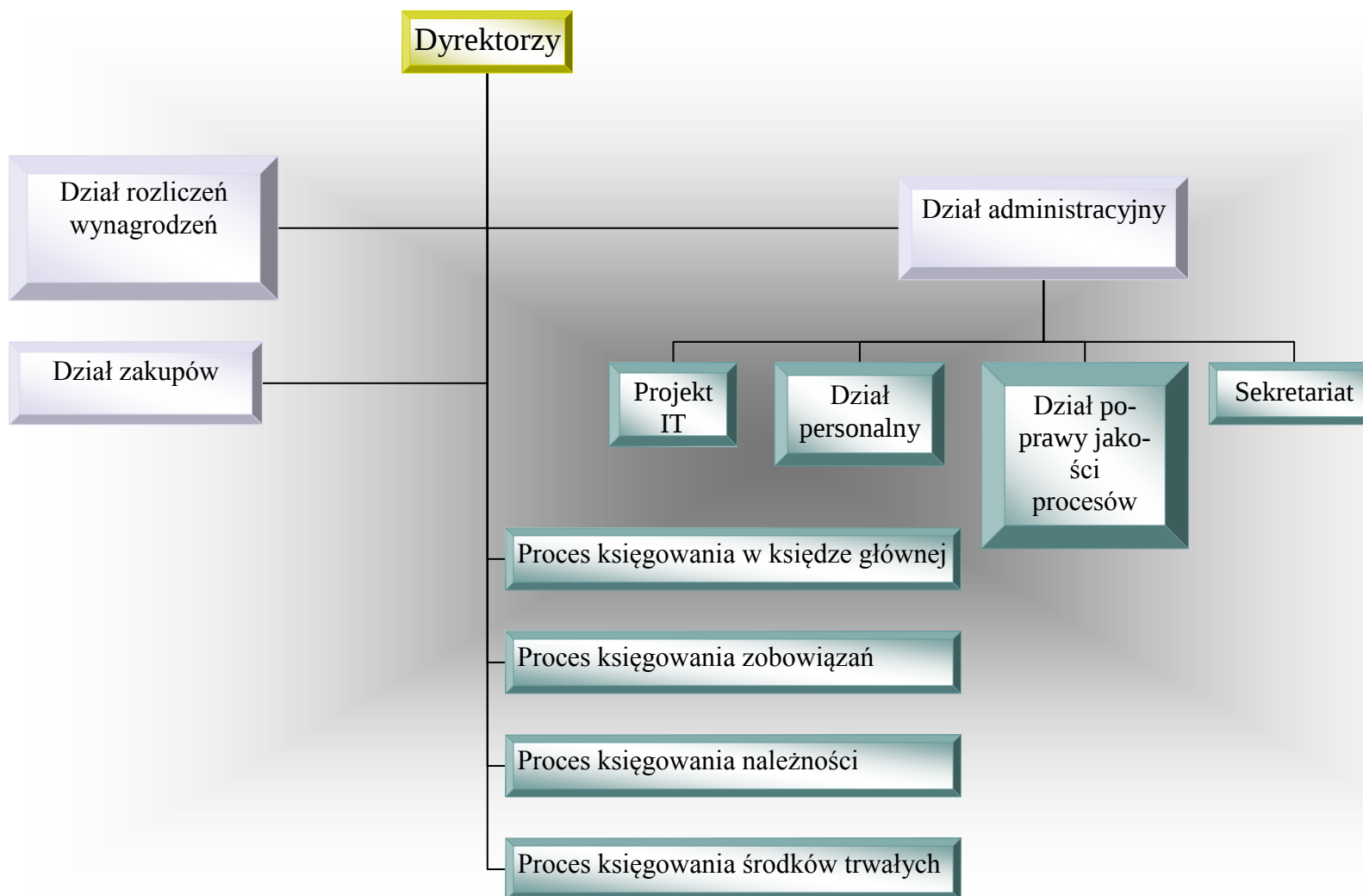
Źródło: opracowanie własne

Zewnętrzna organizacja projektu jest zgoła odmienną formą od wcześniej opisanych. W tym rozwiązaniu projekty nie są realizowane w organizacjach, nie ma żadnego powoływania zespołów projektowych, żadnego delegowania uprawnień ani tworzenia odrębnych organizacji. Organizacja z różnych pomijanych przez autora względów zleca innej organizacji realizację projektów. Zawierana jest umowa pomiędzy nimi, po czym druga organizacja zostaje odpowiednio wynagrodzona za wykonanie przedsięwzięcia. Po tym realizuje ona projekty, współpracując z pierwszą organizacją i kontrolując z nią przebieg wykonywanych prac. Problemem może być oczywiście odpowiednie wynegocjowanie umowy oraz sam proces kontrolowania, ale zaletą jest chociażby to, iż przedsięwzięciem zajmują się specjaliści, którzy zawodowo i na co dzień realizują projekty.

Siódmą instytucjonalną formą realizacji przedsięwzięć jest organizacja procesowa. Ze względu na meritum niniejszej rozprawy doktorskiej jest to najważniejszy typ, ponieważ w dysertacji zostaną przeprowadzone badania empiryczne, które mają odpowiedzieć na pytanie, jak zarządza się projektami m.in. w organizacjach procesowych?

Problem badawczy został przez autora zawarty we wstępie pracy, przy czym wyniki badania naukowego oraz wnioski zostaną zaprezentowane w kolejnych rozdziałach. Ta instytucjonalna forma może ze względu na różny charakter prowadzonego biznesu wyglądać odmiennie, jednakże ze względów poznawczych na kolejnej stronie została przedstawiona procesowa struktura organizacyjna pewnego centrum finansowo-księgowego, w którego ramach zrealizowano projekt infrastrukturalny. Jej odzwierciedlenie znajduje się na rysunku nr 20:

Rysunek 20: Procesowa struktura organizacyjna centrum finansowo-księgowego w Poznaniu



Źródło: Opracowanie własne

## 2.5. Teoretyczna charakterystyka badanych etapów przeobrażenia struktury organizacyjnej w kierunku procesowym

Jak to zostało wcześniej w dysertacji ukazane, 4 tezy badawcze niniejszej rozprawy doktorskiej dotyczą takich oto pięciu etapów przeobrażenia struktury organizacyjnej:

1. **Etap zero:** dotyczy struktury hierarchicznej.
2. **Etap pierwszy:** dotyczy struktury hierarchiczno – funkcjonalnej.
3. **Etap drugi:** dotyczy struktury procesowo – macierzowej.
4. **Etap trzeci:** dotyczy struktury procesowo – hierarchicznej.
5. **Etap czwarty:** dotyczy radykalnej struktury procesowej.

W podrozdziale tym przedstawiono podstawowe typy struktur organizacyjnych. Prezentacja ta jest o tyle ważna, iż aby móc uzasadnić postawione tezy badawcze, trzeba wpierw krótko scharakteryzować struktury organizacyjne, w których są realizowane projekty i które się przeobrażają w kierunku procesowym.

Po dokonaniu klasyfikacji struktur organizacyjnych można dokładniej scharakteryzować te właśnie struktury, w których będą realizowane projekty i które ulegają przeobrażeniu.

Przedsiębiorstwa zaś posiadające tego typu modele strukturalno-organizacyjne, są poddane badaniu naukowemu.

W pierwszym etapie struktura o postaci **hierarchicznej** nie posiada wyodrębnionych obszarów procesowych, gdyż jest podstawowym typem opisywanym w niniejszym podrozdziale. Ale w niej wykorzystuje się metodę zarządzania projektami dla realizacji nierutynowych zadań przedsiębiorstwa. Tworzy się tutaj zespoły zadaniowe (projektowe), których celem jest realizacja jednostkowych przedsięwzięć. Jednocześnie powołuje się kierownika projektu, który zarządza grupą projektową pracującą w swych komórkach organizacyjnych (w przypadku zadania mniej skomplikowanego), albo wyodrębnia się z istniejącej struktury zespół projektowy, również nadzorowany przez kierownika projektu, którego członkowie opuszczają swoje komórki organizacyjne na czas realizacji zadania (w przypadku zadania bardziej skomplikowanego).

Zespół jest w zupełności odpowiedzialny za realizację przedsięwzięcia i posiada odpowiednie zasoby materialno-finansowe<sup>151</sup>.

W pierwszym etapie struktura **hierarchiczno-funkcjonalna** posiada wprowadzić wyodrębnione obszary procesowe, ale jest tutaj zawarty układ hierarchiczny. Gospodarze procesów posiadają jedynie uprawnienia komórek sztabowych tak jak w strukturach sztabowo-liniowych.

Natomiast w przypadku **procesowej struktury macierzowej** występuje grupowanie podstawowych jednostek organizacyjnych według kryterium projektowego oraz procesowego, co oznacza, że obszary procesowe mają tak samo duże znaczenie jak obszary projektowe. Występuje tutaj już znaczne odchodzenie od form hierarchicznych i struktura ta jest o wiele bardziej zdecentralizowana od form poprzednich.

W kolejnym etapie występuje już **struktura procesowo – hierarchiczna**. Oznacza to, iż podstawowym kryterium grupowania komórek organizacyjnych są procesy, na których czele stoją gospodarze procesów. W strukturze tej znajdują się pionory funkcjonalne, które jednak mają za zadanie wspomagać obszary procesowe, stąd też najważniejsze decyzje dotyczące funkcjonowania przedsiębiorstwa są podejmowane przez wspomnianych gospodarzy procesów. Obszary procesowe zatem spełniają nadrzędną rolę w realizacji celów struktury organizacyjnej<sup>152</sup>.

W ostatnim, czwartym etapie, struktura organizacyjna przybiera postać **radikalnej struktury procesowej**. W ujęciu konstruktywistycznym powstaje ona w rzeczywistości poprzez komunikację i interakcję<sup>153</sup>.

Oznacza to, że występują tutaj obszary procesowe dotyczące działalności przedsiębiorstwa (czyli posiada zalety rynkowych form koordynacyjnych<sup>154</sup>), na których czele stoją oczywiście gospodarze procesów, przy czym ma miejsce odejście od postaci hierarchicznej.

---

<sup>151</sup> Bieniok H., Rokita J., *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego Katowice 1980, s. 88-89

<sup>152</sup> Faix W., Buchwald C., Wetzler R., *Der Weg zum Schlanken Unternehmen*, Verlag MI 1994, s. 212

<sup>153</sup> Schreyoegg G., Werder A., *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation*, Schaeffer-Poeschel Verlag Stuttgart 2004, s. 1212

<sup>154</sup> Schreyoegg G., Werder A., *tamże*, s. 1211

### 3. Problemy oraz techniki badawcze rozprawy doktorskiej

W niniejszym rozdziale zostaną przedstawione kwestie związane z metodologiczną częścią pracy. Wiąże się to z tym, iż aby dokonać prezentacji propozycji teoretycznej, należy wpraw przebadac 5 celowo wyselekcjonowanych przedsiebiorstw, na podstawie ktorzych uzasadnione sa tezy dysertacji, a nastepnie dokonana analiza porownawcza i stworzone uogolnienie teoretyczne (propozycja teoretyczna), ktore będzie moglo byc ewentualnie zweryfikowane poprzez juz inne badania naukowe-ilościowe.

Wynika to stąd, iż celem niniejszej rozprawy doktorskiej nie jest weryfikacja pewnej hipotezy (hipotez) w oparciu o badania ilościowe (czyli sprowadzające się do formatu liczbowego), lecz prezentacja pewnego uogólnienia, na podstawie jednak analizy jakościowej. Analiza jakościowa to „(...) metoda analizy danych, pochodzących z badań społecznych, bez sprowadzania ich do formatu liczbowego”<sup>155</sup>.

Stąd też widoczne jest inne ujęcie oraz metodologiczna różnica w przeprowadzaniu badania naukowego.

Celem tego podrozdziału są metodologiczne dywagacje, które zobrazują sposób przeprowadzania badania naukowego oraz krótka charakterystyka technik badawczych, jakie są stosowane w naukach o zarządzaniu. Metodologię nauki zaś można określić „(...) jako opis i analizę reguł postępowania, a także opis i analizę schematów wytworów różnych czynności badawczych (...).”<sup>156</sup>

Jak powszechnie wiadomo, nauki o zarządzaniu są naukami praktycznymi. Oznacza to, że odnoszą się do praktyk stosowanych w zarządzaniu przedsiębiorstwami (lub też innymi jednostkami zorganizowanymi), przy czym autor niniejszej rozprawy zawęży wywód tylko do przedsiębiorstw, ponieważ dysertacja odnosi się do badań przypadków przedsiębiorstw. Bezsporne pozostaje twierdzenie, iż nauki o zarządzaniu są naukami społecznymi.

Pomimo tego w naukach społecznych, a zatem i w naukach o zarządzaniu, istnieje pewna dyskusja, która odnosi się już do sposobów (czyli technik) wykorzystywanych w badaniach naukowych. Jest to konsekwencją faktu, iż w naukach społecz-

---

<sup>155</sup> Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 400

<sup>156</sup> Konecki K., *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 7

nym rozróżnia się wiele paradygmatów naukowych, które z metodologicznego punktu widzenia różnią się sposobem przeprowadzania badań naukowych. W tym miejscu należy dodać, iż paradygmaty to „(...) różne sposoby ujmowania rzeczywistości w różnych orientacjach socjologicznych i innych naukach społecznych, w tym zarządzaniu”<sup>157</sup>.

Metodologia niniejszej rozprawy doktorskiej dotyczy badań jakościowych, przeprowadzono zatem badanie przypadków (zwane z języka angielskiego **case study**) za pomocą właśnie metod jakościowych.

Ze względu na naukowy charakter dysertacji należy krótko scharakteryzować podstawowe paradygmaty spotykane w naukach o zarządzaniu oraz opisać paradygmat, według którego postępuje autor niniejszej rozprawy. Paradygmat zaś można definiować również jako pewien wzorzec występujący w różnych rodzajach nauk.

Najczęściej przedstawiane paradygmaty w naukach o zarządzaniu są przedstawione w formie tabeli na kolejnej stronie.

---

<sup>157</sup> Konecki K., *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 17

*Tabela 5: Podstawowe paradygmaty w naukach o zarządzaniu*

| Rodzaj paradygmatu  | Charakterystyka                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Krytyczny           | Badacz naukowy tworzy własną propozycję teoretyczną poprzez aktywne uczestnictwo w funkcjonowaniu badanego podmiotu zorganizowanego.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Konstruktywistyczny | Badacz naukowy kierując się własną intuicją przeprowadza badanie naukowe dla przygotowania propozycji teoretycznej, której nie można negować, ponieważ postępuje on w niepowtarzalnych realiach otaczającego świata.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Pozytywistyczny     | Jest to paradygmat dominujący w naukach o zarządzaniu, ponieważ metodologia tego paradygmatu zakłada przeprowadzanie badań ilościowych dla weryfikacji hipotez, przy czym wiedza gromadzona według niego odnosi się do przypadków najczęstszych oraz skrajnych.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Realistyczny        | <p>Jest to paradygmat, który jest coraz częściej stosowany w naukach o zarządzaniu, zwłaszcza w krajach Europy Zachodniej oraz w Stanach Zjednoczonych.</p> <p>Polega on na tym, że przeprowadza się tutaj badania przypadków konkretnych jednostek zorganizowanych (np. przedsiębiorstw) oraz bada się zarządzanie w celowo dobranej próbie badawczej, złożonej najczęściej z 2 do 10 jednostek (np. przedsiębiorstw). Badanie naukowe przeprowadza się za pomocą technik jakościowych dla zgromadzenia szczegółowej wiedzy z konkretnego obszaru zarządzania danego badacza. W taki sposób zostaje skonstruowana propozycja teoretyczna, ponieważ badaczowi udaje się dogłębnie zaobserwować dane zjawisko oraz je przez to dokładniej opisać poprzez badanie przypadków krytycznych-dobrych lub negatywnych praktyk. W przypadku tego paradygmatu bardzo rzadko stosuje się metody ilościowe.</p> |

*Źródło: opracowanie własne na podstawie - C. Perry, A. Riege, L. Brown, „Realism rules ok: scientific paradigms in marketing research about networks”, Table 1, s. 1950, adres strony internetowej: “[http://smib.vuw.ac.nz:8081/www/ANZMAC1998/Cd\\_rom/Perry73.pdf](http://smib.vuw.ac.nz:8081/www/ANZMAC1998/Cd_rom/Perry73.pdf)”*

Przy opracowywaniu powyższej tabeli ukazującej klasyczne paradygmaty występujące w naukach o zarządzaniu, autor celowo w sposób dokładniejszy opisał paradygmat realistyczny. Dzieje się tak dlatego, że badania naukowe niniejszej dysertacji są przeprowadzone w oparciu o ten paradygmat. Przyczynami takiego postępowania są: problem badawczy oraz tezy rozprawy.

Główny problem badawczy dotyczy kwestii, jak zmienia się zarządzanie projektami w przedsiębiorstwie, gdy ma miejsce odejście od organizacji hierarchicznej na rzecz struktur procesowych. Głównym motywem dysertacji jest **teza główna**, która brzmi, iż przedsiębiorstwa odchodząc od struktur zhierarchizowanych w odmienny sposób traktują metodę zarządzania projektami, dla osiągnięcia różnych celów operacyjno-organizacyjnych. Przy czym przedsiębiorstwa o strukturze procesowej (czyli płaskiej i elastycznej, pozwalającej na działanie z perspektywy klienta), nadal wykorzystują metodę zarządzania projektami, ale dla traktowania całej działalności operacyjnej jako projekty- co jest w literaturze rozumiane jako zarządzanie przez projekty<sup>158</sup>.

Po zrealizowaniu badania naukowego i rozwiązaniu problemu badawczego zostały w dysertacji zaakceptowane **tezy badawcze szczegółowe** (wraz z tezą główną), których jest 5 w dysertacji i które ponownie zostaną przedstawione w celu przypomnienia:

**T1:** Jeśli przedsiębiorstwo znajduje się w **etapie 0** (dotyczącym struktury hierarchicznej), wówczas zarządzanie projektami jest traktowane jako narzędzie pomocnicze przy realizacji pojedynczych i niestandardowych działań oraz wymaga powołania tymczasowego zespołu projektowego w strukturze organizacji i pozwala rozwiązać doraźne i nierutynowe zadania.

Natomiast jeśli przedsiębiorstwo znajduje się w **etapie 1** (dotyczącym struktury hierarchiczno – funkcjonalnej), wykorzystuje ono w działalności operacyjnej zarządzanie projektami w sposób ciągły i powołuje gospodarza procesu w strukturze organizacji, co pozwala przesunąć ciężar działalności przedsiębiorstwa na obsługę kluczowych segmentów rynkowych dla przedsiębiorstwa, czyli zwiększa skuteczność obsługi klientów.

---

<sup>158</sup> Dąbrowski P., *Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami*, Wyd. MT&DC Warszawa 2003, s. 8

**T2:** Jeśli przedsiębiorstwo znajduje się w **etapie 2** (dotyczącym struktury procesowo - macierzowej z pionami funkcjonalnymi), zarządzanie projektami powoduje zwiększenie potencjału ekspansji rynkowej przedsiębiorstwa przez zindywidualizowanie obsługi segmentów podzielonych na nisze rynkowe.

**T3:** Jeśli przedsiębiorstwo znajduje się w **etapie 3** (dotyczącym struktury procesowo - hierarchicznej), wówczas zarządzanie projektami wymaga nadania dominującej rangi organizacyjnej procesowemu układowi kierowniczemu, co umożliwia podporządkowanie przedsiębiorstwa ekspansji rynkowej przez zastąpienie obsługi doradstwem dla klientów.

**T4:** Jeśli przedsiębiorstwo znajduje się w **etapie 4** (dotyczącym radykalnej struktury procesowej), zarządzanie projektami wymaga całkowitej eliminacji układu biurowego w strukturze organizacji dla traktowania większości aspektów działalności przedsiębiorstwa jako projektów, co pozwala na nawiązanie bezpośrednich relacji z każdym klientem i wzrost jakości obsługi klienta. Przedsiębiorstwo w **etapie 4** wykorzystuje już zatem metodę zarządzania przez projekty.

W celu uzasadnienia tez zostały przeprowadzone przez autora niniejszej dysertacji badania jakościowe w zakresie analizy przypadków przedsiębiorstw.

Powyższe tezy badawcze po uzasadnieniu za pomocą badań naukowych stały się jednak propozycjami teoretycznymi, które to będzie można ponownie zweryfikować, ale za pomocą badań ilościowych.

Jest to związane z tym, że każda z tez z osobna jest uzasadniania za pomocą jednego przypadku, czyli przedsiębiorstwa, które odpowiada rozwiązaniom organizacyjnym charakterystycznym dla każdej z nich. Dlatego też jedynym kryterium doboru przypadku (przedsiębiorstwa) jest struktura organizacyjna. Zgodnie z założeniem rozprawy, wybierane są tylko takie przedsiębiorstwa, które wykorzystują w swej działalności metody zarządzania projektami (zarządzania przez projekty).

Taki sposób postępowania ma tę zaletę, iż pozwala dogłębnie przeanalizować dany przypadek oraz wysunąć odpowiednie wnioski, które pozwalają rozwiązać problem badawczy dysertacji. Stąd też dla uzasadnienia tezy głównej i tez szczegółowych

autor przeprowadza badania naukowe typu **case study**, które to są badaniami indukcyjnymi, ponieważ celem autora jest sformułowanie „(...) niepewnych hipotez, koncepcji, ram wyjaśniania czy propozycji(...)”<sup>159</sup> a nie weryfikacja określonych i (postawionych na wstępie dysertacji) hipotez badawczych za pomocą badań ilościowych. Dodatkowo można jeszcze dodać, iż badanie jakościowe niniejszej dysertacji zakłada dobór celowy, co już wielokrotnie zostało wspomniane, w związku z tym pomija się kryterium reprezentatywności, a paradygmat realistyczny pozwala na dokładną analizę badanego zjawiska, oraz jego objaśnienie<sup>160</sup>.

**Case study** (czyli badanie przypadku), może być definiowane jako pewien jednostkowy proces badawczy, pozwalający wnikać w szczegóły, przy wykorzystaniu wielu różnych technik badawczych<sup>161</sup>. Należy jeszcze nadmienić, że badania naukowe można przeprowadzać oczywiście według różnych technik, tudzież metod badawczych. Z akademickiego punktu widzenia bardzo trudno odróżnić terminy: techniki, metody badawcze. Często tych pojęć używa się zamiennie, często też podkreśla się różnice pomiędzy nimi. Niniejsza rozprawa doktorska nie dotyczy jednak rozstrzygania kwestii rozumienia pojęć, dlatego też autor nie będzie się zagłębiał w definiowanie słowa „techniki” czy „metody” badawczej.

W tej rozprawie oba te pojęcia będą używane zamiennie, przy czym ze względu na metodologiczny charakter niniejszego rozdziału można przyjąć, że technika to pewien sposób postępowania dla rozwiązania określonych problemów<sup>162</sup>.

Przeprowadzając badania ilościowe lub jakościowe, wykorzystuje się różnorodne techniki naukowe. Do przykładowych w **badaniach ilościowych** zalicza się techniki: obserwacyjne, sondażowe, dokumentacyjne itd.

Natomiast do **badan jakościowych** odnoszą się najczęściej takie oto techniki:

- analiza tekstu,
- wywiad,
- obserwacja,

---

<sup>159</sup> Czakon W., „*Łabędzie Poppera - case studies w badaniach nauk o zarządzaniu*”, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 9, s. 9

<sup>160</sup> Czakon W., tamże, s. 10

<sup>161</sup> Maylor H., Blackmon K., *Researching business and management*, Wyd. Plograve Macmillan, New York 2005, s. 243

<sup>162</sup> Mikołajczyk Z., *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wyd. PWN, Warszawa 1994, s. 38-39

- badania terenowe.

W niniejszej dysertacji problem badawczy zostanie rozwiązany za pomocą tzw. **studium przypadków**, często zwanym **case study**. Taki sposób postępowania związany jest ze stosowaniem kilku technik, charakterystycznych oczywiście dla badań jakościowych. Należą do nich<sup>163</sup>:

- 1) wywiad swobodny-jest przeprowadzany dla uzyskania odpowiedzi na określone pytania badawcze. Może być ukierunkowany (dla uzyskania dokładnych odpowiedzi) lub mało ukierunkowany (dotyczący ogólnych zagadnień),
- 2) wywiad narracyjny-polega na tym, iż respondent sam opowiada o pewnych zjawiskach i ich historii, bez zadawania pytań i bez przerywania przez badacza,
- 3) wywiad grupowy-jest przeprowadzany podobnie jak swobodny, ale z celowo wyselekcjonowaną grupą respondentów,
- 4) analiza dokumentów „istniejących” (publikowanych i niepublikowanych przez przedsiębiorstwo)-technika ta pozwala na zbieranie danych empirycznych w formie wydruku, bez przeprowadzania wywiadów, czy też obserwacji,
- 5) obserwacja uczestnicząca-polega na tym, iż badacz naukowy przebywa z osobami dla obserwacji ich działań.

Podsumowując, badania empiryczne rozprawy odnoszą się do studium przypadków. Taki tok postępowania jest charakterystyczny dla badań indukcyjnych, gdzie na początku badania naukowego stawia się pytanie, a następnie po przeprowadzeniu badania formułuje się uogólnienie<sup>164</sup>. Dlatego też sposób rozwiązania problemu badawczego oraz uzasadnienie tez badawczych dysertacji można przyporządkować do **badania indukcyjnych typu case study**, charakterystycznych dla paradygmatu realistycznego.

Metoda **case study**, tak jak wcześniej wspomniano, rozpoczyna się od sformułowania pytania badawczego, a następnie po dogłębnej analizie każdego z przedsiębiorstw, kończy się uogólnieniem.

---

<sup>163</sup> Konecki K., *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 144

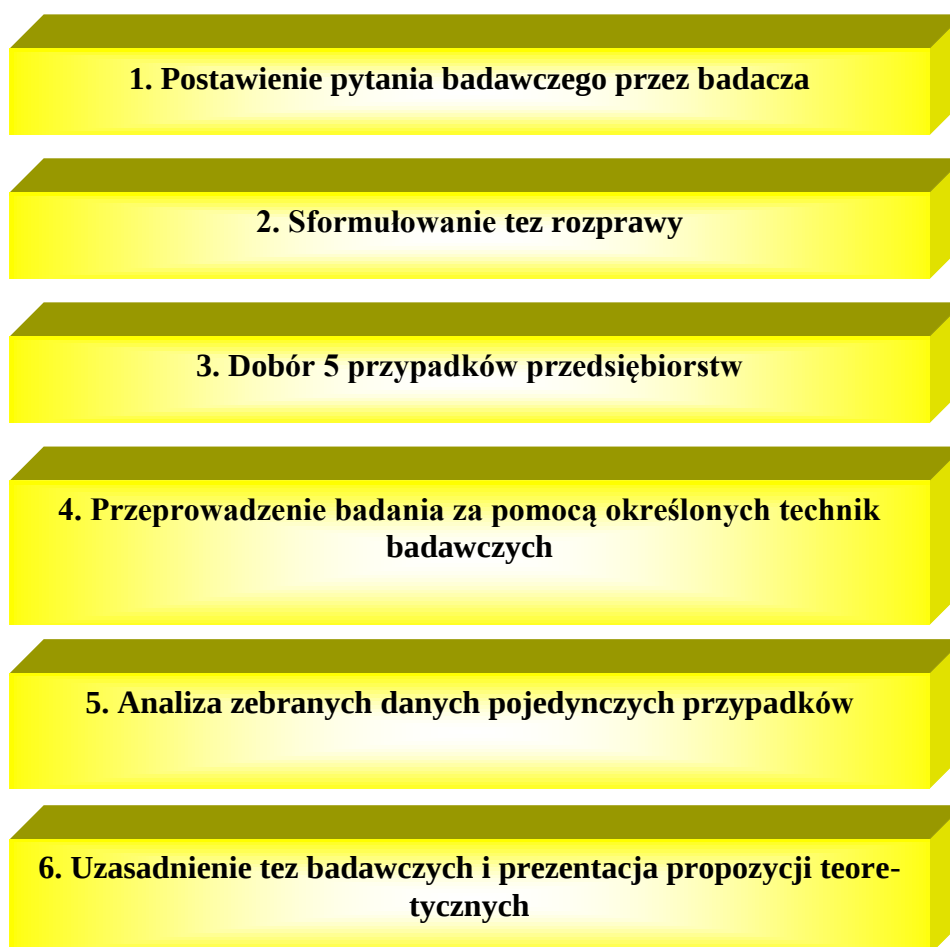
<sup>164</sup> Czakon W., „Łabędzie Poppera - case studies w badaniach nauk o zarządzaniu”, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 9, s. 10

W tej metodzie bardzo ciekawe jest to, że można ją wykorzystywać w przypadkach, kiedy to teoria jest jeszcze we wstępnej fazie rozwoju, przy czym technika **case study** za początek badania badawczego nie przyjmuje hipotez, które się weryfikuje jak w przypadku badań dedukcyjnych, ale pytanie badawcze, i jest to najważniejsza różnica pomiędzy badaniami typu dedukcyjnego, a indukcyjnego, do których zalicza się metoda typu **case study**. Badania dedukcyjne kończą się wnioskiem, zaś badania typu **case study** uogólnieniem.

Należy jeszcze dodać w tym miejscu, iż uogólnienie może zostać skonfrontowane z literaturą, gdyż może się nawet tak zdarzyć, że będzie ono zbyt śmiałe (lub nawet abstrakcyjne), dlatego też ta konfrontacja pozwoli nadać uogólnieniu formę nadającą się do weryfikacji za pomocą badań ilościowych.

Metodologiczny proces przeprowadzania badania indukcyjnego typu **case study**, który jest stosowany w niniejszej rozprawie, jest przedstawiony na kolejnej stronie:

*Rysunek 21: Procedura badania naukowego typu case study*



*Źródło: opracowanie własne na podstawie - Czakon W., „Łabędzie Poppera - case studies w badaniach nauk o zarządzaniu”, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 9, s. 10*

Procedura badania naukowego-indukcyjnego składa się z 6 etapów, przy czym w literaturze można spotkać mniejszą (większą) liczbę etapów. Ważnym elementem jest uzasadnienie tez rozprawy, ponieważ to one staną się propozycjami teoretycznymi.

Pozostaje do dodania, iż w przedstawionej procedurze badawczej nie występuje etap konfrontacji z literaturą, ponieważ nie ujęto w niej przeobrażenia koncepcji zarządzania projektami w takim ujęciu, w jakim jest to przedstawione przez autora.

Natomiast jeśli chodzi o techniki badawcze, autor dysertacji zastosował takie oto techniki:

- 1) *wywiad swobodny*-był przeprowadzany w przedsiębiorstwach bez użycia kwestionariuszy, ale był ukierunkowany (dla uzyskania odpowiedzi na temat zarządzania projektami i przedsiębiorstwem),
- 2) *wywiad grupowy*-przeprowadzany przez autora dla generowania danych empirycznych poprzez dyskusję z osobami zajmującymi się zarządzaniem przedsiębiorstwem i projektami,
- 3) *analiza dokumentów „istniejących”* (*publikowanych i niepublikowanych przez przedsiębiorstwo*)-podczas przeprowadzania badania, zostały przeanalizowane tylko te dokumenty, które miały związek z zarządzaniem projektami, przedsiębiorstwem oraz strukturą organizacyjną. Dokumenty dotyczące innych procesów (np. marketingowych czy też produkcyjnych) nie były analizowane,
- 4) *obserwacja uczestnicząca*-technika ta była wykorzystywana dla zaobserwowania wykonywania czynności związanych z zarządzaniem projektami w przedsiębiorstwach oraz całymi przedsiębiorstwami.

W tej części metodologicznej należy jeszcze nadmienić, iż w literaturze wyróżnia się wiele typologii studiów przypadków. Jedną z nich zakłada podział case study na<sup>165</sup>:

- *eksploracyjne studium przypadku* – pozwalające na sformułowanie pytania badawczego,
- *wyjaśniające studium przypadku* – prowadzone dla opisanie różnych zjawisk,
- *deskryptywne studium przypadku* – mające na celu porównanie teoretycznego obrazu zjawiska z obrazem empirycznym.

Ze względu na charakter problemu badawczego oraz też rozprawy, badania naukowe przeprowadzone przez autora za pomocą studiów przypadków można przyporządkować do wyżej wymienionego **drugiego** typu. Jest to bardzo korzystne dla problemu badawczego, ponieważ wg Koneckiego typ ten pozwala na formułowanie

---

<sup>165</sup> Konecki K., *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 128

uogólnień analitycznych<sup>166</sup>. Jak wiadomo, jednym z celów niniejszej rozprawy jest właśnie sformułowanie uogólnień teoretycznych.

Na zakończenie należy jeszcze nadmienić, iż obecnie w działalności naukowej często przy przeprowadzaniu badań jakościowych wyznacza się tzw. **wskaźniki jakościowe**<sup>167</sup>, które pozwalają „zmierzyć” skutki oddziaływania określonego bodźca itp.

W przypadku niniejszej rozprawy pożądane jest wyznaczenie takich wskaźników jakościowych, które pozwolą niejako zmierzyć skutki wdrożenia metody zarządzania projektami (przez projekty) w badanych przedsiębiorstwach. Wyznaczenie takich miar jest o tyle pożyteczne, że taki tok postępowania pozwoli na uzasadnienie tez badawczych oraz zmierzenie w sposób jakościowy efektu wykorzystywania metody zarządzania projektami w danej organizacji.

W związku z powyższym dla każdej z tez badawczych zostały przygotowane oddzielne wskaźniki, które są oczywiście przyporządkowane tylko i wyłącznie do danego rozwiązania organizacyjnego, a co za tym idzie, do jednego przypadku (**case'u**).

Głównym celem opisywanych wskaźników jest to, aby w odpowiedni sposób dobrać konkretny przypadek przedsiębiorstwa do danej tezy badawczej. Dlatego też autor dysertacji zaproponował pewne miary jakościowe, które były głównym kryterium doboru przypadku badawczego dla analizy naukowej. Zatem dla celów badania naukowego zostały wybrane przedsiębiorstwa spełniające miary jakościowe rozprawy, oraz posiadające takie same struktury organizacyjne jak instytucjonalne formy realizacji projektów w opisywanych etapach odchodzenia struktur organizacyjnych od form hierarchicznych (funkcjonalnych) na rzecz form płaskich (procesowych).

Taki tok postępowania został obrany w celu wykazania, iż m.in. dzięki metodzie zarządzania projektami (przez projekty) przedsiębiorstwa osiągają pewne wyniki jakościowe (oraz pozytywne rezultaty), które mogą w przyszłości zaprocentować ponadprzeciętnymi wynikami ilościowymi (np. wysokim wzrostem rentowności kapitału własnego<sup>168</sup>, większym wzrostem dynamiki zysku netto w stosunku do branży w której funkcjonuje przedsiębiorstwo itp.)

---

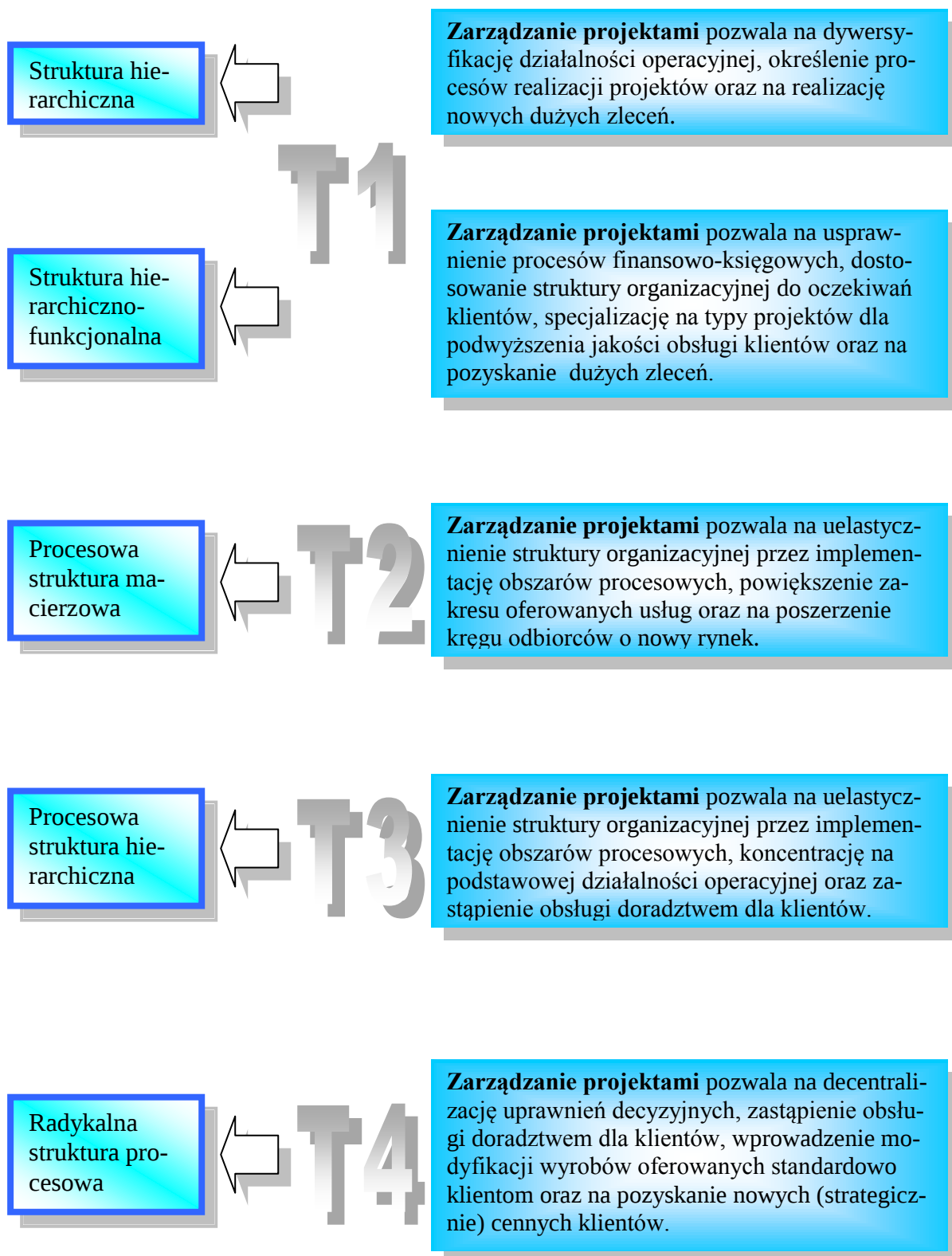
<sup>166</sup> Konecki K., *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 128

<sup>167</sup> Wskaźniki jakościowe mogą być też określone jako miary jakościowe.

<sup>168</sup> Wskaźnik ten liczony jest jako iloraz zysku netto i wartości kapitału własnego.

Wskaźniki te w zależności od struktury organizacyjnej (czyli instytucjonalnej formy realizacji projektów) zostały przygotowane w formie diagramu, który znajduje się na kolejnej stronie. Zostały one przyporządkowane konkretnemu rozwiązaniu organizacyjnemu, co ukazuje, jakie pozytywne rezultaty osiągają przedsiębiorstwa w konkretnych strukturach organizacyjnych, przy wykorzystaniu metody zarządzania projektami (zarządzania przez projekty).

Rysunek 22: Wskaźniki jakościowe dla każdej tezy szczegółowej



Źródło: opracowanie własne

Podsumowując, można jeszcze raz nadmienić, iż dysertacja zakłada 4 tezy badawcze, które mają zostać uzasadnione za pomocą badań naukowych w oparciu o case'y. Celem rozprawy doktorskiej, jak wielokrotnie podkreślano, nie jest zatem weryfikacja postawionych hipotez badawczych, ale rozwiązanie problemu badawczego, co zostanie dokonane za pomocą badań indukcyjnych.

Taki tok postępowania pozwoli na ukazanie pewnych zjawisk występujących podczas zarządzania projektami w strukturach organizacyjnych, oraz ujawnienie „niepewnych hipotez badawczych”<sup>169</sup> czyli uzasadnionych tez rozprawy. Będzie to możliwe, ponieważ metoda case study pozwoli na ukazanie procesów zachodzących w przedsiębiorstwach, czego badania ilościowe nie są w stanie udowodnić.

Tezy rozprawy będą uzasadniane za pomocą badań jakościowych, przy czym do każdej z tez badawczych został przypisany miernik jakościowy, który oczywiście ułatwi przyjęcie lub odrzucenie tezy szczegółowej. Miernik jakościowy jest oczywiście „ujęty” w formie opisowej, co stanowi fundamentalną różnicę w stosunku do miernika ilościowego, tudzież wyrażonego po prostu w formie matematycznej (czyli wzoru). Występowanie tego typu mierników nie jest niezbędne, ale pomoże ono w uzasadnianiu tez poprzez poprawny dobór przypadku przedsiębiorstwa.

Na zakończenie niniejszego rozdziału, który ma charakter metodologiczny, można jeszcze dodać, iż szczegółowe tezy badawcze 5 przypadków pozwolą sformułować uogólnienia, które mogą stać się bodźcem do weryfikacji za pomocą badań ilościowych, przy czym podstawę uogólnienia stanowią propozycje teoretyczne sformułowane za pomocą wspomnianych tez dysertacji.

Pozostałe rozdziały dysertacji mają charakter empiryczny i dotyczą kwestii związanych z badaniem przypadków oraz z formułowaniem propozycji teoretycznych.

---

<sup>169</sup> Czakon W., „*Łabędzie Poppera - case studies w badaniach nauk o zarządzaniu*”, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 9, s. 9

## **4. Analiza i badanie przypadków przedsiębiorstw**

### **4.1. Ogólna charakterystyka badanych przedsiębiorstw i analizy badania przypadków**

Niniejszy rozdział nosi znamiona czysto empiryczne. Dysertacja, jak wiadomo z wcześniejszych rozdziałów, w swej empirycznej części obejmuje badanie 5 przypadków przedsiębiorstw, które posiadają różne struktury organizacyjne. W tym podrozdziale autor dokona krótkiej charakterystyki badanych przedsiębiorstw, ponieważ ich dokładniejsza analiza występuje w kolejnych podrozdziałach, przy czym każdemu przedsiębiorstwu jest poświęcony osobny podrozdział.

Dopiero w rozdziale 5 przeprowadzona jest analiza wyników jakościowych oraz sformułowane są wnioski co do badanych przedsiębiorstw, ponieważ w rozdziale 5 zaprezentowano uzyskane wyniki oraz tzw. propozycje teoretyczne. Rozdział 4 zaś obejmuje w swej treści jedynie charakterystyki przypadków przedsiębiorstw.

W niniejszym podrozdziale w formie tabelarycznej zostaną zaprezentowane przebadane przedsiębiorstwa. Zostały one celowo wyselekcjonowane do badania naukowego, a kryterium doboru była struktura organizacyjna. W związku z powyższym przedsiębiorstwa te charakteryzują się różną liczbą zatrudnionych, posiadają też różne wielkości przychodów netto ze sprzedaży materiałów i produktów. Do tego każde z przedsiębiorstw funkcjonuje w innym segmencie branżowym, choć niektóre segmenty mogą się zazębiać: np. branża deweloperska i branża elektromontażowa, gdzie obie branże niejako współistnieją obok siebie i są od siebie zależne. Przedsiębiorstwa jednak działające w takich branżach cechują się innymi rozwiązaniami organizacyjnymi a zatem podlegają odrębnemu badaniu naukowemu.

Dokładniejsza prezentacja przebadanych przedsiębiorstw znajduje się na kolejnej stronie, i została ona sporządzona dla większej przejrzystości, w formie tabelarycznej.

*Tabela 6: Ogólna charakterystyka badanych przedsiębiorstw*

| Nazwa przedsiębiorstwa                                   | Adres                                      | Działalność                                                                                                                              | Liczba zatrudnionych | Przychody        | Struktura organizacyjna                                            |
|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------|--------------------------------------------------------------------|
| <b>Spółdzielnia Mieszkaniowa Lokatorsko-Własnościowa</b> | ul. Rejtana 47<br>35-326 Rzeszów           | -budownictwo i obsługa administracyjna mieszkań na zlecenie<br>-pośrednictwo w obrocie nieruchomościami<br>-sprzedaż mieszkań i budynków | ponad 90 osób        | ponad 20 mln zł  | -struktura hierarchiczna wraz z zespołem projektowym               |
| <b>Elektromontaż Rzeszów S.A.</b>                        | ul. Słowackiego 20<br>35-060 Rzeszów       | -produkcja i montaż w branży elektrycznej                                                                                                | ponad 700 osób       | ponad 108 mln zł | -struktura hierarchiczno-funkcjonalna z jednym obszarem procesowym |
| <b>MTA Engineering Sp. z o.o.</b>                        | ul. Hanasiewicza 19<br>35-103 Rzeszów      | -projektowanie dokumentacji technicznej w branży budowlanej                                                                              | ponad 70 osób        | ponad 4,4 mln zł | - procesowa struktura macierzowa                                   |
| <b>CEFARM Rzeszów Sp. z o.o.</b>                         | ul. prof. L. Chmaja 6<br>35-021 Rzeszów    | -hurtowy handel produktami farmaceutycznymi                                                                                              | ponad 360 osób       | ponad 107 mln zł | - procesowa struktura hierarchiczna                                |
| <b>Metalsprzęt-spółdzielnia pracy</b>                    | ul. Boya - Żeleńskiego 2<br>35-959 Rzeszów | - produkcja wyrobów z blachy i metalu (mebli i regałów)                                                                                  | ponad 50 osób        | ponad 2,8 mln zł | -radykalna struktura procesowa                                     |

*Źródło: opracowanie własne*

Tabela, która znajduje się na poprzedniej stronie, zawiera podstawowe informacje dotyczące analizowanych przedsiębiorstw. Można łatwo zauważyć, iż firmy te zostały wybrane do badania naukowego tylko i wyłącznie według kryterium struktury organizacyjnej. Natomiast warunkiem koniecznym było to, iż każde z przedsiębiorstw musiało stosować w swojej działalności metodę zarządzania projektami (lub zarządzania przez projekty).

Takie założenie jest w przypadku badań jakościowych tej dysertacji bardzo ważne, ponieważ celem niniejszej rozprawy jest ukazanie zmian w metodzie zarządzania projektami, gdy przedsiębiorstwa uelastyczniają swoje struktury organizacyjne. Stąd też kryterium wielkości przychodów netto czy też różnych innych wskaźników efektywności czy rentowności nie ma znaczenia. Ważne jest jednak, aby badane przypadki posiadały w swych strukturach grupy projektowe oraz wyodrębnione obszary procesowe (w zależności od prezentowanej tezy badawczej).

Do dodania pozostaje, iż analizowane przedsiębiorstwa posiadają bardzo różne wartości przychodów netto oraz bardzo zróżnicowaną liczbę zatrudnionych. Rozwarstwienie jest tutaj bardzo duże, ponieważ np. firma Elektromontaż posiada przychód wynoszący ponad 108 mln zł, natomiast Metalsprzęt poniżej 3 mln zł. Można jeszcze w tym miejscu dodać, iż Metalsprzęt jest zaklasyfikowany do tzw. sektora MŚP (czyli małe i średnie firmy), a Elektromontaż jest już dużym przedsiębiorstwem.

Jednak dla badań jakościowych nie ma to znaczenia, ponieważ przedsiębiorstwa posiadają takie struktury organizacyjne, jakie wybrano dla celów badawczych, natomiast oba stosują metodę zarządzania projektami, przez co można tutaj już mówić o odmiennych warunkach stosowania tej metody, ponieważ firmy różnią się strukturami organizacyjnymi.

Należy jeszcze dodać, iż każdy podrozdział opisujący przypadki jest podzielony na kilka części. W pierwszej dokonana jest krótka charakterystyka danego przedsiębiorstwa. W drugiej zaprezentowano i omówiono strukturę organizacyjną danego przypadku wraz z jej schematem graficznym.

Część trzecia przedstawia wykorzystanie prezentowanej metody zarządzania w praktyce przedsiębiorstwa, ze wskazaniem konkretnych przykładów oraz poświęcona

jest instytucjonalnej formie realizacji projektu, co jest ukazane również formą graficzną.

Część czwarta, ostatnia, poświęcona jest m.in. wskaźnikowi jakościowemu, który mierzy korzyści płynące z wykorzystania metody zarządzania projektami. W ostatnim członie podrozdziału dotyczącego każdego przypadku, w oparciu o konkretny wskaźnik jakościowy, ukazano, dlaczego dane przedsiębiorstwo zostało wybrane do badania naukowego (w zależności od etapu przeobrażenia koncepcji zarządzania projektami), oraz przedstawiono również zalety (tudzież wady) każdej instytucjonalnej formy realizacji przedsięwzięć. Tutaj też omówione są korzyści płynące z wykorzystania metody zarządzania projektami (jak wspomniano). Do dodania pozostaje, iż część czwarta każdego z podrozdziałów empirycznych będzie stanowiła swoisty wstęp do uzasadniania tez badawczych, ponieważ w oparciu o nią będą formułowane propozycje teoretyczne, czyli tzw. „niepewne hipotezy”.

Reasumując, niniejszy podrozdział (4.1.) krótko opisuje badane przedsiębiorstwa, ma on bowiem na celu tylko przedstawić je w sposób ogólny. Kolejne podrozdziały już w sposób szczegółowy opisują każde przedsiębiorstwo z osobna, ukazując też praktyczne podejście przy wykorzystywaniu metody zarządzania projektami, kończą się zaś uzasadnianiem wyboru przedsiębiorstwa do badania naukowego przy pomocy wskaźnika jakościowego (adekwatnego do tezy badawczej).

## **4.2. Przypadek Spółdzielni Mieszkaniowej Lokatorsko-Własnościowej o strukturze hierarchicznej wraz z zespołem projektowym**

### *4.2.1. Ogólna charakterystyka przedsiębiorstwa*

W polskim otoczeniu gospodarczym po roku 1989 nastąpił bardzo duży wzrost liczby przedsiębiorstw o charakterze prywatnym oraz o różnej formie prawnej. Należy w tym miejscu dodać, iż pomimo tego zjawiska, które jest naturalną częścią kapitalistycznej gospodarki wolnorynkowej, w Polsce po 1989 nadal istnieją przedsiębiorstwa, które są spółdzielniami, zdecydowanie różniącymi się od głównych form prawnych przedsiębiorstw.

Dzieje się tak dlatego, iż spółdzielnia jest oczywiście osobą prawną prowadzącą przedsiębiorstwo, ale jest ona „(...) dobrowolnym zrzeszeniem nieograniczonej liczby osób, o zmiennym składzie osobowym i zmiennym funduszu udziałowym, które w interesie swoich członków prowadzi wspólną działalność gospodarczą.”<sup>170</sup> Zauważamy zatem, iż w przypadku spółdzielni każdy członek ma 1 głos, w związku z tym nie może on niejako wykupić udziałów (czy też „głosów”) innych członków i uzyskać większości.

Pierwszym przypadkiem, który został poddany badaniu naukowemu, jest Spółdzielnia Mieszkaniowa Lokatorsko-Własnościowa. Jest to przedsiębiorstwo o bardzo prostej strukturze organizacyjnej, nie posiada ono dużych pionów funkcjonalnych, lecz małe komórki, których pracownicy mogą się przemieszczać do innych komórek, w zależności od potrzeb organizacji.

Omawiane przedsiębiorstwo rozpoczęło swoje funkcjonowanie jeszcze w latach 50-tych, w których zajmowało się budowaniem domów jednorodzinnych szeregowych oraz dużych blokowisk w Rzeszowie. Do tego spółdzielnia, skupiając w swych szeregach członków, zajmowała się obsługą administracyjną oraz eksploatacją wybudowanych obiektów. Na przestrzeni wielu lat profil omawianego przedsiębiorstwa się nie zmienił, ponieważ spółdzielnia nadal zajmuje się budownictwem różnego rodzaju obiektów oraz ich administracją.

Tytułem wstępu można dodać, iż obecnie spółdzielnia zajmuje się głównie:

- budową budynków wielorodzinnych,

---

<sup>170</sup> „Ustawa z dnia 16 września 1982 r. Prawo Spółdzielcze”, Art.1.

- budowę budynków jednorodzinnych,
- budowę lokali użytkowych (galerii handlowych itp.)
- budowę garaży samochodowych,
- administracją i remontami budynków,
- przeglądami technicznymi budynków,
- działalnością społeczno-wychowawczą.

Obserwując funkcjonowanie spółdzielni można dojść do wniosku, iż zajmuje się ona inwestycjami budowlanymi o dość dużym zakresie, pozostaje jednak do dodania, iż przedsiębiorstwo zleca wykonywanie wszystkich prac, w związku z tym samo nie posiada maszyn budowlanych, nie zatrudnia też pracowników wykonujących prace budowlane. Obecnie zatrudnia ono około 90 pracowników. Siedziba przedsiębiorstwa znajduje się na ulicy Rejtana 47 w Rzeszowie.

Gdyby spółdzielnia zajmowała się wykonawstwem wszystkich robót, posiadałaby bardzo skomplikowaną strukturę organizacyjną. Tak jednak nie jest, a posiada ona strukturę hierarchiczną z komórkami funkcjonalnymi. W tym przypadku jednak przedsiębiorstwo dla bardziej elastycznego funkcjonowania zaimplementowało grupę projektową, wdrażając metodę zarządzania projektami, przez co w szybszy sposób reaguje na zmiany zachodzące na rynku nieruchomości, oraz dzięki zarządzaniu projektami uelastyczyło swoją strukturę organizacyjną, co pozwala reagować na zmiany środowiska ekonomicznego, w którym działa.

Dokładniejsze dane dotyczące struktury organizacyjnej znajdują się w kolejnym podrozdziale.

#### *4.2.2. Prezentacja struktury organizacyjnej Spółdzielni Mieszkaniowej Lokatorsko-Własnościowej o strukturze hierarchicznej wraz z zespołem projektowym*

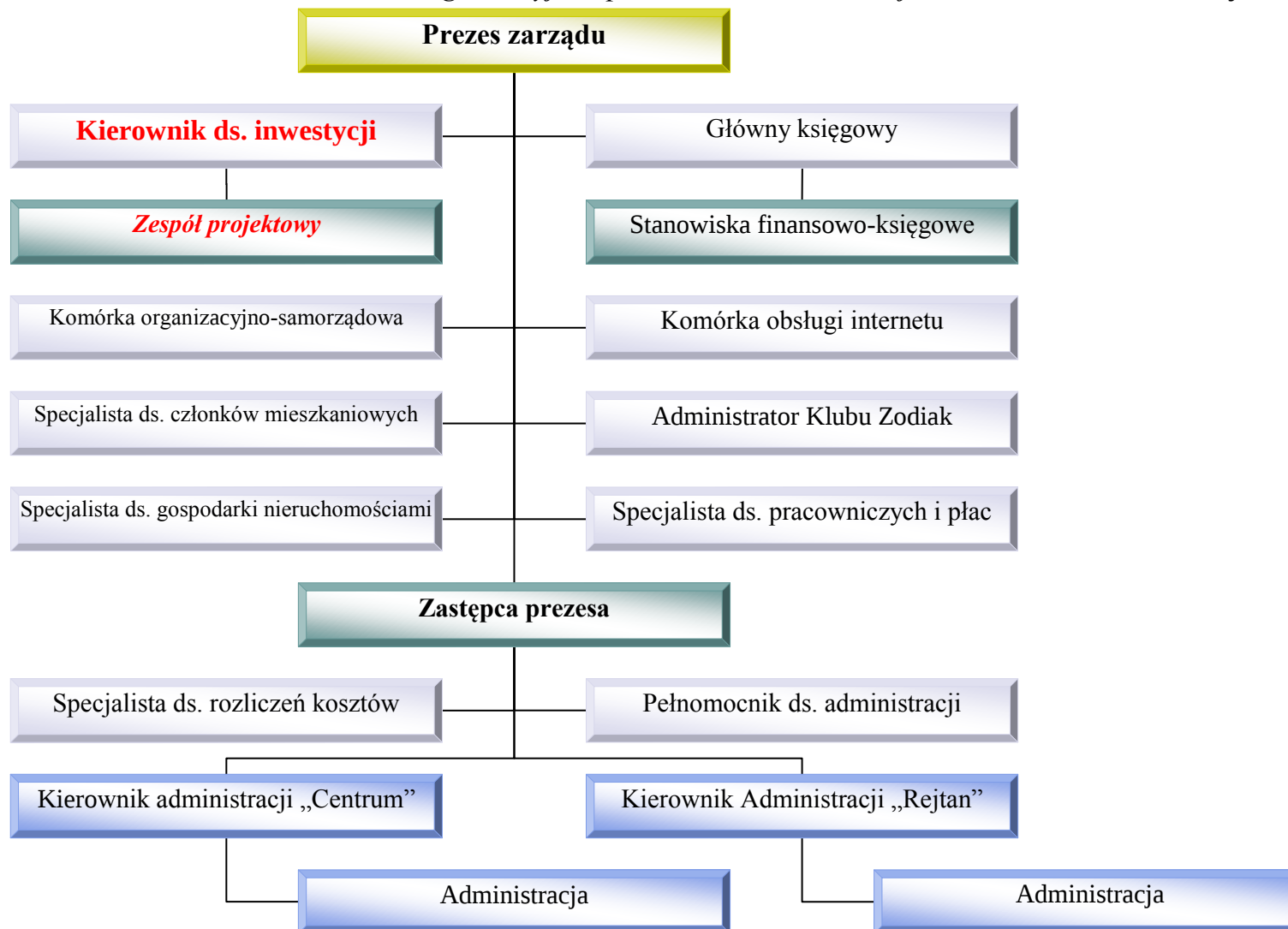
Omawiane przedsiębiorstwo jest pierwszym przypadkiem omawianym w niniejszej rozprawie. Wynika to stąd, iż problem badawczy rozprawy zakłada przebadanie takich przedsiębiorstw w Polsce, które posiadają różne struktury organizacyjne, czyli od bardzo prostych, do płaskich tudzież bardzo skomplikowanych z zachowaną hierarchią.

Z tego więc powodu pierwszym analizowanym przypadkiem jest spółdzielnia, która prowadzi przedsiębiorstwo, przy czym nie posiada ona nowoczesnej ani skomplikowanej struktury. Należy tutaj dodać, iż widoczne są w jej przypadku pewne symptomy specjalizacji, co w przyszłości będzie skutkowało na pewno przeobrażeniem jej struktury w strukturę funkcjonalną, dlatego właśnie przypadek drugiego przedsiębiorstwa o strukturze funkcjonalnej jest przedstawiony w kolejnej części dysertacji jako drugi etap przeobrażenia.

Przyglądając się działalności spółdzielni można łatwo zauważyć, iż realizuje ona w głównej mierze standardowe i powtarzalne czynności operacyjne, czyli administrowanie posiadanymi budynkami mieszkalnymi i różnymi innymi budowlami. Ale przedsiębiorstwo to realizuje również niestandardowe, czyli nierutynowe działania, związane z budowaniem pojedynczych i często niepowtarzalnych budynków. Działania takie stały się konieczne ze względu na chęć przystosowania się do zmieniających się warunków zewnętrznych i do tzw. „boomu budowlanego”, który nastąpił po 2005 roku, czyli od momentu wejścia Polski do Unii Europejskiej.

Struktura organizacyjna spółdzielni została przedstawiona w formie graficznej na kolejnej stronie, następnie dokonano jej charakterystyki już w bardziej szczegółowy sposób, tak jak zostało to też uczynione w przypadku innych case'ów dysertacji.

Rysunek 23: Hierarchiczna struktura organizacyjna Spółdzielni Mieszkaniowej Lokatorsko-Własnościowej



Źródło: opracowanie własne

Struktura organizacyjna analizowanej osoby prawnej jest strukturą hierarchiczną (z komórkami sztabowymi), którą charakteryzuje bardzo duży poziom scentralizowania w przypadku podejmowania decyzji, stąd też prezes i wiceprezes spółdzielni posiadają bardzo dużą władzę w organizacji. Podstawowym elementem analizowanej struktury jest brak pionów funkcjonalnych, przy czym występuje tutaj bardzo duża liczba komórek wyspecjalizowanych w danych czynnościach operacyjnych.

Prezes zarządu zajmuje najważniejsze stanowisko w organizacji, któremu podlegają osoby odpowiedzialne za funkcjonowanie spółdzielni oraz jej administrowanie, oraz komórki parające się księgowością i finansami. Podział ról jest w badanej organizacji bardzo wyraźny, ponieważ pozostałe komórki organizacyjne podlegają zastępcy prezesa, który zarządza mniejszymi jednostkami spółdzielni oraz nadzoruje kierowników odpowiedzialnych za prace administracyjne tychże jednostek i pracowników fizycznych.

Podział ról pomiędzy prezesem a zastępcą prezesa wygląda w ten sposób, iż prezes sprawuje władzę nad specjalistami pracującymi w głównej siedzibie spółdzielni, natomiast wiceprezes odpowiada za funkcjonowanie działalności poszczególnych jednostek administracji, wraz z kierowaniem pracownikami fizycznymi.

Jak już wcześniej wspomniano, spółdzielnia posiada mało płaską i nieelastyczną strukturę organizacyjną. Jest więc ona sztywna, cechuje się niskim stopniem delegacji uprawnień od przełożonych. Takie rozwiązanie będzie wymagało przeobrażenia się organizacji w organizację o strukturze funkcjonalnej z kierownikami pionów funkcjonalnych, ponieważ prezes czy wiceprezes nie mogą wraz z rozwojem sprawować władzy nad wszystkimi czynnościami operacyjnymi i do tego zajmować się zarządzaniem strategicznym.

Spółdzielnia jednak przed takim przeobrażeniem, którego można oczekiwać zapewne w przyszłości dla uelastycznienia struktury organizacyjnej, już obecnie wykorzystuje w swej działalności metodę zarządzania projektami, bowiem zaimplementowała do swej struktury organizacyjnej grupę projektową zarządzaną przez kierownika ds. inwestycji, który zarządza zespołem projektowym.

Kierownik ds. inwestycji zajmuje bardzo wysoką pozycję w hierarchii i podlega bezpośrednio prezesowi zarządu. Zespół projektowy, który również zajmuje wysoką

pozycję w hierarchii, zajmuje się tylko i wyłącznie przedsięwzięciami, które pozwalają spółdzielni reagować na „okazje rynkowe”, czyli chodzi tutaj o budowę mieszkań i innych budynków, dzięki którym przedsiębiorstwo przyspiesza swój rozwój i zwiększa wartość przychodów netto, ponieważ zyski tylko z wynajmu, a następnie z czynszów, nie pozwoliłyby na szybką ekspansję, a może nawet i na przetrwanie.

Dokładny opis wykorzystywania metody zarządzania projektami przez analizowaną spółdzielnię znajduje się już w kolejnym podrozdziale poświęconym tylko tej tematyce.

#### *4.2.3. Charakterystyka wykorzystywania metody zarządzania projektami w Spółdzielni Mieszkaniowej Lokatorsko-Własnościowej*

Charakteryzowana spółdzielnia posiada hierarchiczną strukturę organizacyjną, która jednak ze względu na realizowane pojedyncze i niepowtarzalne przedsięwzięcia utworzyła zespół projektowy w swej strukturze, na czele którego stoi kierownik do spraw inwestycji.

Zespół projektowy jednak nie realizuje i nie buduje żadnych budynków, składa się on z niewielkiej liczby osób, przy czym wszelkie prace związane z budowaniem budynków są zlecane innym podmiotom gospodarczym. Spółdzielnia ze względu na swe zasoby nie jest w stanie wykonywać żadnych prac budowlanych, nie posiada również żadnej aparatury, która pozwoliłaby na realizację przedsięwzięcia.

Z tego powodu przedsiębiorstwo działa w ten sposób, że w organizacji istnieje grupa projektowa, zwana izomorficzną, ale wykonuje ona tylko pewną część procesu realizacji przedsięwzięcia, natomiast większość prac jest zlecana na zewnątrz (wykonawcom), w związku z tym taka struktura nazywa się zewnętrzną organizacją projektu.

Proces projektów został dla usystematyzowania prac podzielony na następujące podprocesy:

1. Otrzymanie zlecenia wykonania projektu (budowlanego) od zarządu spółdzielni lub samodzielne uzyskanie zlecenia przy akceptacji zarządu.
2. Przygotowanie do realizacji projektu (uzyskanie pozwolenia na budowę).
3. Zlecenie projektu wykonawczego (zorganizowanie przetargu na roboty budowlane i wybór oferenta) podmiotowi zewnętrznemu.
4. Kontrola projektu (podczas realizowania robót budowlanych).
5. Zakończenie projektu (uzyskanie pozwolenia na użytkowanie obiektu budowlanego).

Metodologicznie projekty spółdzielni są podzielone na 5 etapów. Czas potrzebny na wykonanie sięga ponad 2 lat. Zespół projektowy pomimo określenia podprocesów, podzielił projekty na 2 rodzaje:

- projekty dla członków spółdzielni (czyli zespoły mieszkalne dla przyszłych mieszkańców),

- projekty pozostałe-są to projekty komercyjne, realizowane dla inwestorów, dlatego też zespół projektowy traktuje je jako swego rodzaju „okazje” do uzyskania wyższych stóp zwrotu.

Spółdzielnia, jako wiadomo, nie posiada własnych zasobów, które pozwoliłyby na samodzielną realizację przedsięwzięć. Jednak dla rozwoju własnego oraz poprawienia szybkości reakcji na możliwości zwiększenia przychodów netto, przedsiębiorstwo utworzyło zespół projektowy.

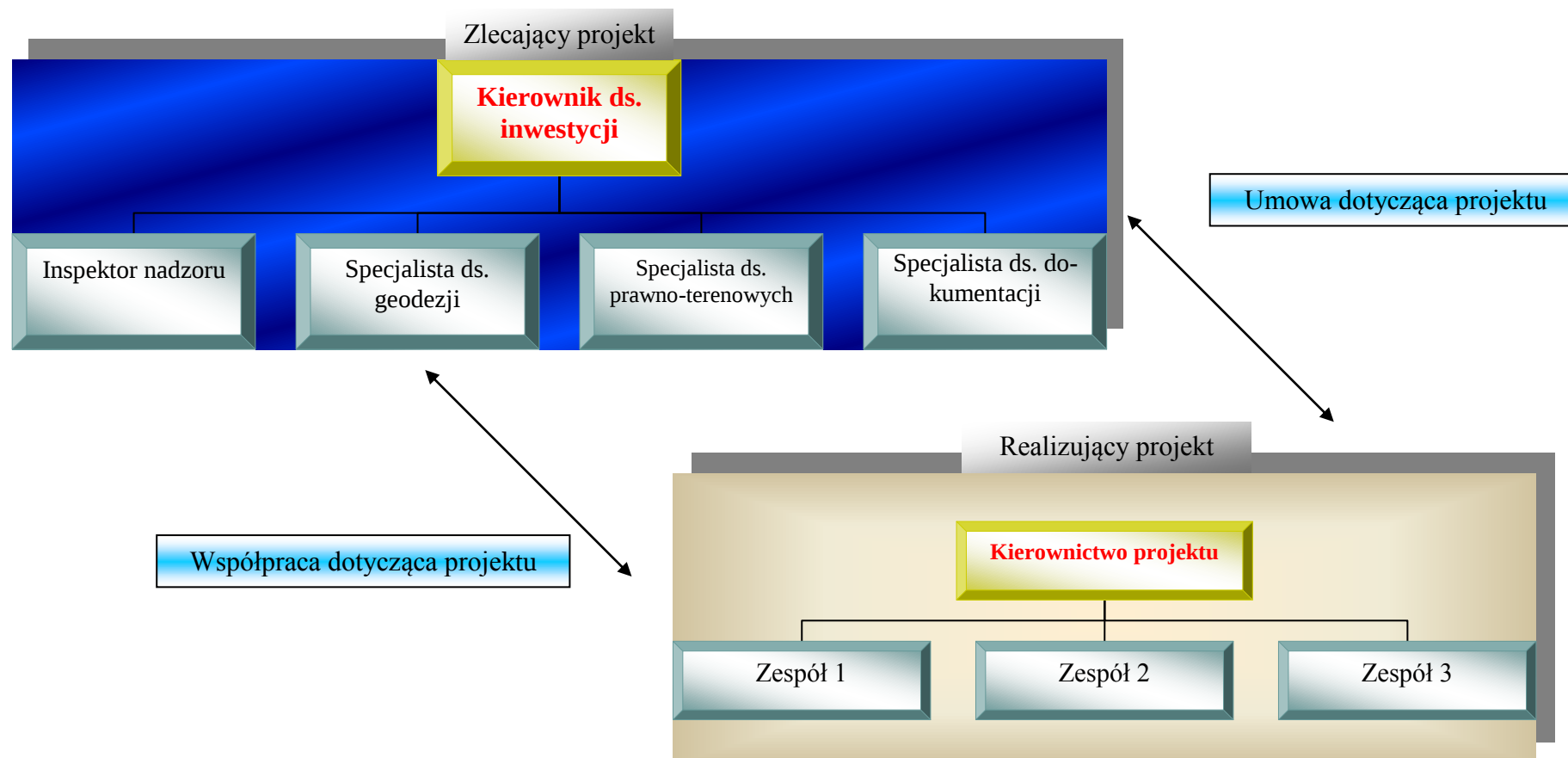
Proces realizacji projektów został już przedstawiony, jak już wiadomo, składa się on z 5 etapów. Zatem kierownik ds. inwestycji uzyskuje zlecenie od zarządu, tudzież sam je pozyskuje. Przy czym jest on niejako koordynatorem zespołu projektowego, który składa się z 4 osób, z których każda zajmuje się określonymi czynnościami operacyjnymi. Taka struktura bywa nazywana izomorficzną, przy czym dla uszczegółowienia, omawiana grupa składa się z:

- inspektora nadzoru,
- specjalisty ds. geodezji,
- specjalisty ds. prawno-terenowych,
- specjalisty ds. dokumentacji.

Zespół projektowy, najogólniej rzecz ujmując, zajmuje się wstępną realizacją całego projektu, ponieważ dokonuje on wyboru oferenta oraz zleca wykonanie obiektu budowlanego, kontrolując zlecone prace. Dlatego jest on podmiotem zlecającym projekt, zaś podmiotem wykonującym projekt jest zupełnie inne przedsiębiorstwo (czyli inna organizacja). Należy zatem podkreślić, iż instytucjonalną formą realizacji projektu (projektów) jest tzw. zewnętrzna organizacja projektowa.

Na kolejnej stronie została ona przedstawiona w formie graficznej wraz ze strukturą zespołu projektowego.

Rysunek 24: Instytucjonalna forma realizacji projektów Spółdzielni Mieszkaniowej Lokatorsko-Własnościowej



Źródło: opracowanie własne

Na poprzedniej stronie została przedstawiona zewnętrzna organizacja projektu. W praktyce wykorzystanie takiej instytucjonalnej formy realizacji przedsięwzięć oznacza, iż spółdzielnia nie musi posiadać żadnych zasobów czy też urządzeń aparaturowych potrzebnych do wykonania projektów, nie musi się specjalizować w budowaniu konkretnych obiektów, co wydaje się jej zaletą, natomiast wadą jest to, iż wykonujący zlecenie może nie spełnić oczekiwań spółdzielni. Może również wystąpić sytuacja, w której przetarg organizowany przez spółdzielnię wygra przedsiębiorstwo, które będzie w zbyt dużym stopniu cięć koszty i obniży jakość wykonanego projektu.

W praktyce jednak spółdzielnia świetnie wykorzystała metodę zarządzania projektami, która pozwala na zwiększenie przychodów netto ze sprzedaży oraz w konsekwencji zmniejszenie strat netto. Dzięki zespołowi projektowemu, który posiada bardzo dużą władzę w organizacji i jest samodzielny w realizacji przedsięwzięć, spółdzielnia uelastyczyła swą strukturę oraz powoli uniezależnia przychody netto ze sprzedaży od czerpania zysków z administrowania mieszkań i lokali wybudowanych w przeszłości, poprzez wykonywanie działalności deweloperskiej.

Spółdzielnia po roku 2005 podejmuje projekty o coraz większym zakresie, można tutaj przytoczyć 4 przykłady inwestycji (budownictwa mieszkaniowego wielorodzinnego), które są obecnie w realizacji na terenie Rzeszowa:

- osiedle Pobitno Południe-114 mieszkań,
- osiedle Profesorskie Zalesie-64 mieszkania,
- osiedle Staromieście Ogrody-108 mieszkań,
- osiedle Staromieście Ogrody wraz z lokalami handlowo-usługowymi-90 mieszkań i 438 metrów kwadratowych dla lokali komercyjnych.

Pozostaje do zauważenia, iż inwestycje mają bardzo duży rozmach oraz pozwalają optymistycznie patrzeć na działalność spółdzielni. Jeśli zaś chodzi o pozycję grupy projektowej w strukturze organizacyjnej omawianego przedsiębiorstwa, została ona przedstawiona w formie graficznej na poprzedniej stronie. Kolejne przypadki niniejszej dysertacji również posiadają podobne wykresy.

*Rysunek 25: Pozycja grupy projektowej w organizacji hierarchicznej*



*Źródło: opracowanie własne.*

Na powyższym wykresie na osi OX zamieszczone zostały cyfry dotyczące konkretnych rozwiązań organizacyjnych, natomiast na osi OY została przedstawiona pozycja grup projektowych w organizacji, czyli im wyższa pozycja, tym wyższa wartość, która może przyjmować liczby od 0 do 1. Liczba 1 na osi OX oznacza, iż pozycja grupy projektowej dotyczy struktury hierarchicznej.

Z powyższego wykresu wynika, iż pozycja zespołu projektowego w organizacji spółdzielni jest bardzo wysoka, zatem kierownik ds. inwestycji zajmuje bardzo wysoką pozycję w strukturze, jednocześnie współdziałając regularnie z prezesem zarządu, co wynika z przeprowadzonego badania naukowego.

Kolejny podrozdział dotyczy już pomiarów skutków wykorzystania metody zarządzania przez projekty w Spółdzielni Mieszkaniowej Lokatorsko-Własnościowej.

#### *4.2.4. Pomiar skutków wykorzystywania metody zarządzania projektami w Spółdzielni Mieszkaniowej Lokatorsko-Własnościowej przy pomocy wskaźnika jakościowego*

Niniejszy podrozdział kończy cały rozdział 4.2., który jest poświęcony Spółdzielni Mieszkaniowej Lokatorsko-Własnościowej. Badanie naukowe zostało sporządzone przez autora dysertacji dla uzasadnienia postawionej tezy badawczej, przy czym dla tego celu został opracowany wskaźnik jakościowy, który pozwolił na odpowiedni dobór przypadku przedsiębiorstwa.

Co jest tutaj ważne, w niniejszej dysertacji nie zastosowano wskaźników ilościowych, ze względu na charakter pracy (badania typu case study), lecz każdemu przypadkowi przyporządkowano wskaźnik jakościowy. Dla Spółdzielni Mieszkaniowej Lokatorsko-Własnościowej wskaźnik ten brzmi:

*„Zarządzanie projektami pozwala na dywersyfikację działalności operacyjnej, określenie procesów realizacji projektów oraz na realizację nowych dużych zleceń.”*

Zaprezentowany powyżej wskaźnik jest pierwszym, który został przedstawiony w niniejszej rozprawie doktorskiej. Dotyczy on pierwszego typu organizacyjnego, a zarazem najprostszego. Pozostałe wskaźniki jakościowe, a jest ich jeszcze 4, odnoszą się do pozostałych typów organizacyjnych, ukazują inny wymiar wykorzystywania metody zarządzania projektami.

Pierwsza część wskaźnika dotycząca struktury hierarchicznej z zespołem projektowym zakłada, iż wykorzystując metodę zarządzania projektami, przedsiębiorstwo może zdywersyfikować działalność. W poprzedniej części podrozdziału wykazano, iż spółdzielnia oprócz osiągania przychodów z pobierania czynszów i różnego rodzaju opłat, po zaimplementowaniu do swej struktury organizacyjnej zespołu projektowego, coraz większą część ze swych przychodów osiąga z budowania nowych budynków (mieszkalnych i gospodarczych) i ich sprzedaży lub też wynajmu. Autor dysertacji nie posiada danych dotyczących udziału przychodu z tego typu działalności w całkowitej kwocie przychodów netto, ale z pewnością tendencja jest wzrostowa, ponieważ liczba realizowanych projektów ciągle rośnie.

W taki oto sposób spółdzielnia uniezależnia się od podstawowych przepływów pieniężnych uzyskiwanych z czynszów z wcześniej wybudowanych budynków, stąd też budując nowe, dywersyfikuje działalność.

Analizowana jednostka organizacyjna, realizując coraz więcej skomplikowanych przedsięwzięć, włączając do swej struktury organizacyjnej zespół projektowy, sformalizowała procesy zachodzące w niej samej oraz dokładnie opisała procesy wykonywania przedsięwzięć, dla poprawy jakości i szybkości ich realizacji. Zostały one przedstawione w niniejszym podrozdziale. Dla przypomnienia można dodać, iż spółdzielnia wydzieliła 5 podprocesów realizacji projektów, natomiast same projekty podzieliła na 2 rodzaje. Takie podejście pozwala na większą specjalizację całej organizacji.

Wskaźnik jakościowy zakłada dodatkowo, iż zarządzanie projektami pozwala na uzyskanie nowych dużych zleceń. W przypadku analizowanego przedsiębiorstwa można zauważyć, iż spółdzielnia po zaimplementowaniu do swej struktury zespołu projektowego, rozpoczęła realizację dodatkowych zleceń (budowę nowych budynków).

Można jeszcze dodać, iż organizacja, nie posiadając zespołu projektowego, musiałaby często zatrudniać specjalistów od projektów inwestycyjnych w branży deweloperskiej, którzy to posiadając lepiej płatne propozycje, mogliby nie przyjmować zleceń. Innym problemem byłoby zaangażowanie różnych pracowników z innych komórek organizacyjnych, którzy po wykonaniu zlecenia wracaliby do nich z powrotem. Wszystko to odbywałoby się oczywiście kosztem pracy w pierwotnych komórkach, ponieważ specjaliści po prostu porzuciliby swoje stanowiska pracy dla projektów. Natomiast po powrocie na te stanowiska, najprawdopodobniej nie mieliby czasu na analizowanie ewentualnych szans rynkowych.

Takie postępowanie zapewne kończyłoby się wykonywaniem poleceń zarządu, który musiałby znów zarządzać wszystkim, co dotyczy firmy. Takie podejście jest oczywiście charakterystyczne dla słabo rozwiniętych organizacji, w których zarząd musi często rozstrzygać wszystkie sprawy strategiczne i operacyjne. Tak więc spółdzielnia, wykorzystując metodę zarządzania, potrafiła wykorzystać okazje rynkowe,

ponieważ członkowie zespołu projektowego, nie mając innych stanowisk pracy, skupiają się tylko na pracach projektów.

Wracając do wskaźnika jakościowego, należy nadmienić, iż spółdzielnia wykorzystując metodę zarządzania projektami, realizuje coraz większe i coraz bardziej skomplikowane projekty, co również zostało w dysertacji opisane (nowe osiedla itd.)

Należy jeszcze nadmienić, iż analizowane przedsiębiorstwo uzyskało określoną wartość jakościową zaprezentowanego wskaźnika, stąd też, mając na uwadze polskie uwarunkowania rynkowe, w których spółdzielnie prowadzą przedsiębiorstwa, autor wybrał powyższy przypadek dla celów badawczych oraz dla uzasadnienia tezy badawczej, co ma miejsce w rozdziale 5.

Reasumując, do korzyści występujących podczas stosowania metody zarządzania projektami w analizowanym przedsiębiorstwie, można zaliczyć:

- a) dywersyfikację działalności,
- b) realizację nowych dużych (relatywnie) zleceń,
- c) wykorzystywanie metody zarządzania dla realizacji niestandardowych zadań operacyjnych i strategicznych (ponieważ spółdzielnia standardowo zajmuje się pobieraniem opłat z wynajmu i z administrowania budynkami, do czego zespół projektowy zazwyczaj nie jest potrzebny, a nie projektami deweloperskimi itd.)

Dla przypomnienia można dodać, iż instytucjonalną formą realizacji projektów dla analizowanego przedsiębiorstwa jest struktura hierarchiczna wraz z zewnętrzną organizacją projektów. Jej zaletą jest to, iż można dokonać outsourcingu najważniejszych (i wymagających wysokich umiejętności) zadań projektów, oraz oczywiście występująca redukcja kosztów, przy czym problemem jest sama hierarchia panująca w organizacji oraz jej mała elastyczność, co w połączeniu z ewentualnymi trudnościami z kontrolowaniem zespołu realizującego projekty, może czasem spowodować występowanie niekorzyści dla przedsiębiorstwa. Pomimo tego autor dysertacji jest w stanie stwierdzić, iż spółdzielnia, wykorzystując metodę zarządzania projektami, uzyskała bardzo dobre wyniki jakościowe, nie odnotowując poważniejszych niekorzystnych wyników jakościowych w zarządzaniu.

Rozdział 4.3. dotyczy już kolejnego przypadku przedsiębiorstwa Elektromontaż Rzeszów S.A.

### **4.3. Przypadek przedsiębiorstwa Elektromontaż Rzeszów S.A. o hierarchiczno-funkcjonalnej strukturze organizacyjnej**

#### *4.3.1. Ogólna charakterystyka przedsiębiorstwa*

Kolejnym przedsiębiorstwem, które zostało przebadane na użytek niniejszej dysertacji, jest spółka Elektromontaż Rzeszów S.A. Spółka ta jest „dojrzałym” przedsiębiorstwem o klasycznej strukturze organizacyjnej, a mianowicie o strukturze hierarchiczno-funkcjonalnej. Oznacza to, iż podstawowym kryterium grupowania jednostek w organizacji są funkcje. W tym jednak podrozdziale zostanie opisana historia spółki oraz profil jej działalności. W kolejnych podrozdziałach zostaną przedstawione: struktura organizacyjna oraz sposób wykorzystywania metody zarządzania projektami. Na początku podrozdziału należy zaznaczyć, iż Elektromontaż Rzeszów S.A. Holding jedną z największych firm produkcyjno-montażowych funkcjonujących w branży elektrycznej w Polsce.

Analizowane przedsiębiorstwo realizuje usługi elektromontażowe oraz projektuje i dostarcza produkty dopasowane do indywidualnych potrzeb klientów. Spółka Elektromontaż Rzeszów S.A. jest aktywna w takich oto branżach:

- energetycznej,
- ochrony środowiska,
- spożywczej,
- telekomunikacyjnej,
- farmaceutycznej,
- chemicznej,
- rafineryjnej,
- petrochemicznej,
- telekomunikacyjnej i papierniczej.

Omawiane przedsiębiorstwo powstało w roku 1968 pod nazwą Rzeszowskie Przedsiębiorstwo Instalacji Budownictwa, realizując tylko i wyłącznie prace elektryczne i sanitarne. W 1971 zmieniono nazwę na Rzeszowskie Przedsiębiorstwo Robót Elektrycznych. Wówczas podejmowano prace budowlane na całym obszarze południowo-wschodniej Polski. W latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych Elektro-

montaż Rzeszów SA (bo tak już nazywała się w latach osiemdziesiątych owa spółka) prowadził działalność w takich krajach jak: Austria, Bułgaria, Czechy, Libia, Irak, Niemcy, Słowacja, Rosja i Ukraina.

Nazwa Elektromontaż powstała w 1982, natomiast w 1991 dotychczasowe przedsiębiorstwo państwowe zostało przekształcone w spółkę akcyjną Elektromontaż Rzeszów SA o całkowicie prywatnym kapitale. Siedziba przedsiębiorstwa znajduje się w Rzeszowie przy ulicy Słowackiego 2. Obecnie przedsiębiorstwo zatrudnia ponad 700 osób, a w skład jego holdingu wchodzi takie firmy, jak:

- Elektromontaż Rzeszów S.A.,
- Eltor Sp. z o.o.,
- Elektromontaż Rzeszów sp. z o.o. w Przemyśle,
- Elektromontaż Rzeszów sp. z o.o. w Jaśle.

W kolejnym podrozdziale zostanie już szczegółowo zaprezentowana struktura organizacyjna charakteryzowanej spółki.

#### *4.3.2. Prezentacja struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa Elektromontaż Rzeszów S.A.*

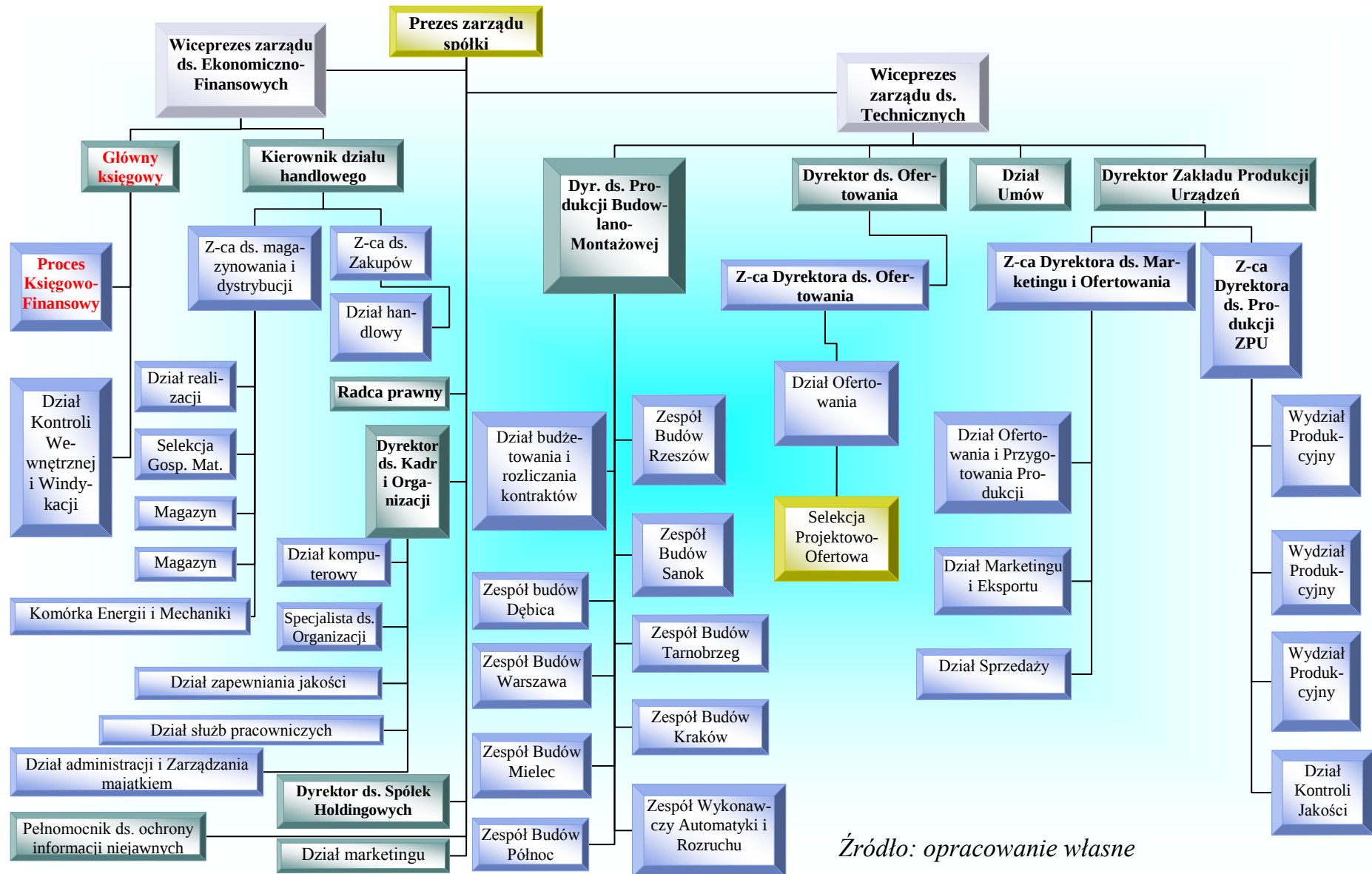
Przedsiębiorstwo Elektromontaż S.A. posiada klasyczną strukturę organizacyjną, a mianowicie strukturę funkcjonalną. Struktura ta jest nazywana klasyczną, ponieważ jest tutaj zachowana hierarchia oraz nie jest ona strukturą płaską. Tego typu rozwiązania organizacyjne występują w większości przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku. Można określić wiele przyczyn takiego stanu rzeczy, ale bierze się to m.in. stąd, iż organizacje nie są raczej skłonne do zmian czy też do przeobrażania się w inną formę organizacyjną.

W poprzednim podrozdziale wspomniano, iż analizowana spółka powstała w 1968 roku, a zatem w odniesieniu do polskiej gospodarki jest to przedsiębiorstwo dość stare. Można tak powiedzieć, ponieważ w Polsce wiele przedsiębiorstw powstało po roku 1989, czyli po zmianie ustroju polityczno-ekonomicznego. Tak więc Elektromontaż posiada klasyczną strukturę o bardzo klarownym podziale kompetencji i określonej hierarchii.

Przedsiębiorstwo to jest holdingiem, który zatrudnia obecnie (2010 r.) ponad 700 osób. Struktura organizacyjna jest bardzo złożona przez występowanie dużej liczby elementów, ze względów badawczych autor przedstawił schemat tej struktury w niniejszej rozprawie. Znajduje się on na kolejnej stronie. Należy jeszcze dodać, iż dysertacja zakłada przebadanie 5 przedsiębiorstw, które posiadają odmienne struktury organizacyjne, a co jest z tym powiązane, inne instytucjonalne formy realizacji projektu.

Elektromontaż Rzeszów S.A. posiada, jak wcześniej wspomniano, strukturę hierarchiczno-funkcjonalną, w związku z czym przypadek niniejszej spółki posłuży do uzasadniania drugiej tezy, która dotyczy etapu pierwszego (przeobrażenia koncepcji zarządzania projektami). Struktura organizacyjna Elektromontażu Rzeszów S.A. jest zobrazowana rysunkiem nr 26:

Rysunek 26: Struktura organizacyjna spółki Elektromontaż Rzeszów S.A.



Źródło: opracowanie własne

Przedstawiona struktura wywodzi się z czasów gospodarki centralnie zarządzanej, jest więc w niej zachowana hierarchia oraz piony funkcjonalne. Pomimo tego posiada ona 2 obszary procesowe, przy czym jeden z tych obszarów jest dość specyficzny.

Pierwszy z nich to proces finansowo-księgowy, który podlega głównemu księgowemu, będącemu gospodarzem procesu. Jest to obszar procesowy, ponieważ występują w nim tylko czynności księgowania, bez jakiegokolwiek fragmentaryzowania tejże czynności. Główny księgowy nadzoruje również komórkę funkcjonalną, która dotyczy kontroli wewnętrznej i windykacji.

Drugi obszar dotyczy procesu realizacji projektów, czyli od podpisania umowy do ostatecznego zrealizowania zlecenia. I tutaj gospodarzem procesu jest wiceprezes ds. technicznych, przy czym podległe mu osoby zajmują stanowiska dyrektorskie w pionach funkcjonalnych (dokładnie w zakresie tworzenia umów, ofertowania oraz produkcji budowlano-montażowej). Tak więc jest to dość specyficzny obszar procesowy, w skład którego wchodzi pion funkcjonalny, gdzie ów proces jest podzielony na części składowe w zakresie tworzenia umów (dział umów), wyceny pracy (dział ofertowania) oraz realizacji, kontroli i budżetowania projektów, czyli dział budowlano-montażowy.

Należy jeszcze zwrócić uwagę na to, iż wiceprezes jest gospodarzem całego procesu (tak jest sformalizowane jego stanowisko pracy), przy czym obszar procesowy został podzielony na części składowe, ponieważ struktura organizacyjna Elektromontażu jest nastawiona projektowo, w związku z tym czynność wykonywania projektów musiała być podzielona, ponieważ ze swej natury mają one określony początek i koniec, czyli oczywiście nie są procesem. Tak więc dyrektor ds. produkcji budowlano-montażowej jest głównym menedżerem wszystkich projektów.

Oczywiście wykorzystywana metoda zarządzania projektami zostanie opisana w kolejnym podrozdziale, zatem w tej części dysertacji nie zostanie ukazane meritum realizacji przedsięwzięć.

Należy natomiast podkreślić, iż gospodarz procesu finansowo-księgowego nie posiada wysokiej pozycji w strukturze organizacyjnej spółki. Dzieje się tak dlatego, iż posiada on kompetencje, które mają na celu obsługiwać „księgowo” pozostałe komór-

ki przedsiębiorstwa, przy czym w hierarchii organizacyjnej kierownicy funkcjonalni oraz przede wszystkim kierownicy projektów posiadają większe uprawnienia, ponieważ ten obszar ma na celu wspomaganie funkcjonowania innych komórek w spółce. Takie ujęcie powoduje, iż gospodarz procesu pełni czynności służebne wobec innych kierowników funkcjonalnych oraz projektów.

Drugi obszar procesowy jest znowuż tak podzielony, iż właściwie można go nie zaklasyfikować do obszarów procesowych, stąd też wiceprezes ds. technicznych nie posiada statusu służebnego wobec innych wiceprezesów.

Pozostałe komórki organizacyjne nie wymagają omówienia, ponieważ są one standardowymi tworem, stworzonymi do realizacji typowych zadań. Omawiana struktura jest oczywiście tworem konserwatywnym, ponieważ w spółce zachowana jest hierarchia, przy czym jedynym elementem mającym na celu poprawę szybkości reakcji na wymagania klientów jest utworzenie działu budowlano-montażowego, w którym występują wszystkie grupy projektowe ze wszystkimi menedżerami projektów, w których realizuje się zlecenia.

Dokładniejsze omówienie wykorzystywania metody zarządzania projektami znajduje się na kolejnej stronie, gdzie autor dokładniej przedstawi też dział budowlano-montażowy.

#### *4.3.3. Charakterystyka wykorzystywania metody zarządzania projektami w przedsiębiorstwie Elektromontaż Rzeszów S.A.*

Przedsiębiorstwo Elektromontaż Rzeszów S.A. jest spółką, która posiada strukturę hierarchiczno-funkcjonalną, w której realizuje projekty. Projekty te są bardzo istotnym elementem strategii firmy, ponieważ spółka realizując pojedyncze kontrakty, dzięki wykorzystywaniu metody zarządzania projektami, może w łatwy i spójny sposób reagować na warunki rynkowe, które ciągle się zmieniają.

Pozostaje przypomnieć, iż analizowana spółka jest przedsiębiorstwem założonym w 1968 roku, czyli jak na warunki polskiej gospodarki, jest ona tworem dojrzałym. Pomimo tego nadal się rozwija i jest konkurencyjna, ponieważ wykorzystuje wspomnianą metodą zarządzania projektami. Niewykluczone, iż być może Elektromontaż ze względu na rozwój zmieni w przyszłości strukturę organizacyjną i będzie posiadał strukturę macierzową, czyli podobną do struktur takich koncernów, jak BMW w Monachium czy Bertelsmann w Guetersloh.

Na razie jednak posiada strukturę funkcjonalną, w której realizuje przedsięwzięcia, z jednoczesnym „nastawieniem” organizacyjnym na ich realizację.

Spółka podzieliła oczywiście ze względów strategicznych rynek, na którym funkcjonuje, na 2 najważniejsze, ze względów strategicznych, segmenty rynkowe. Dlatego realizowane projekty dzielą na 2 rodzaje:

- Projekty budowlano-montażowe wraz z wykonawstwem instalacji elektrycznych,
- Projekty konstruowania i produkcji słupów oświetleniowych.

Analizowana spółka wykonuje przedsięwzięcia dla 3 typów klientów:

- klienci „zwykli”,
- inwestorzy,
- generalni wykonawcy-czyli firmy inżynierskie.

Spółka ze względów strategicznych nakierowała się na realizację przedsięwzięć nie według typów klientów, ale według rodzajów projektów, co pozwala na bardzo wysoką specjalizację oraz lepsze dostosowanie do potrzeb rynkowych. Jest to możliwe, ponieważ pracownicy grup projektowych mogą się doskonale wyspecjalizować w danej dziedzinie. Bardzo ważną rzeczą jest, iż projekty ze względów kosztowych w strukturze organizacyjnej realizowane są w komórkach, które są przyporządkowane do

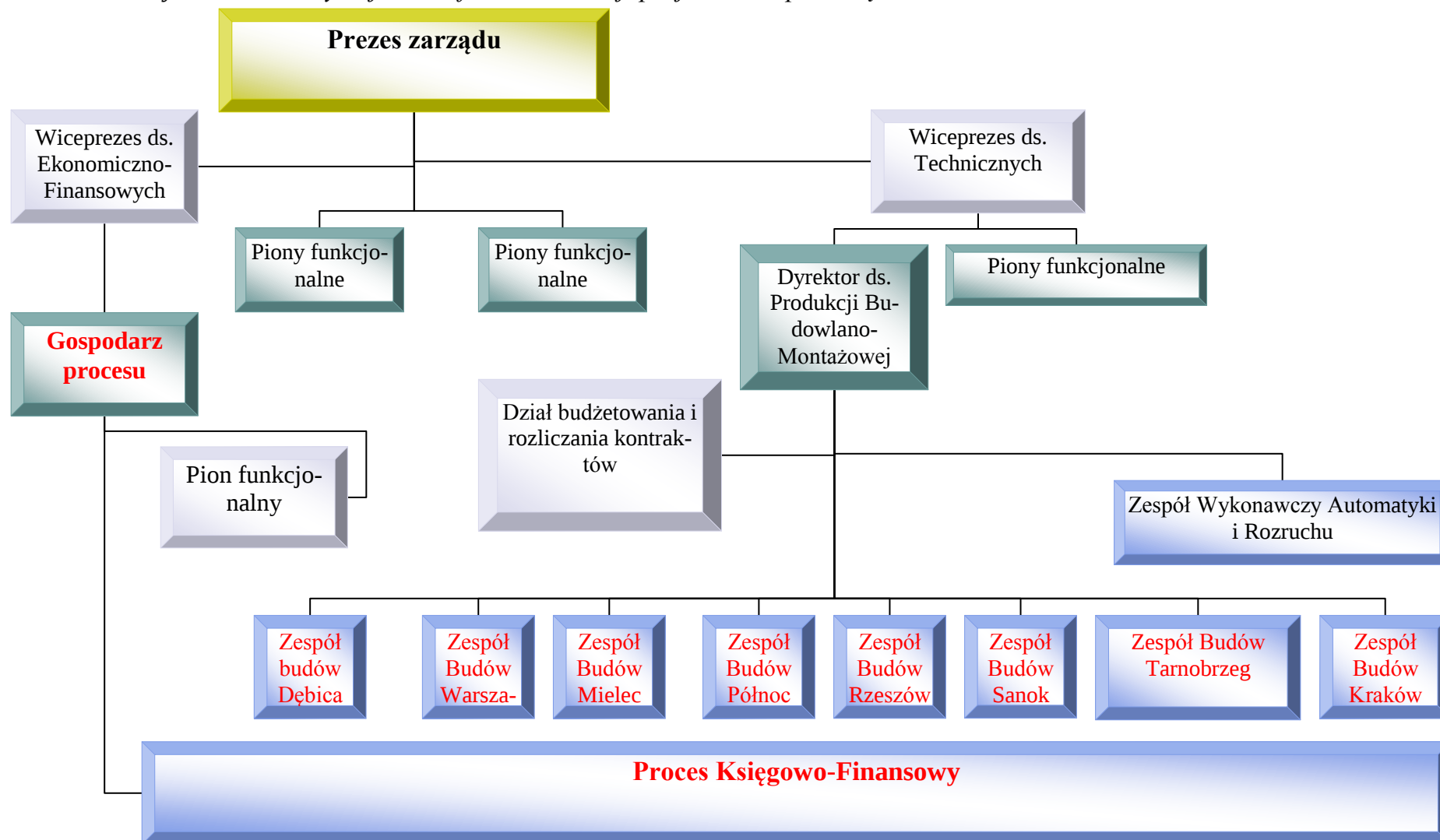
danego obszaru realizacji przedsięwzięć w Polsce. Takie ujęcie pozwala na ograniczenia kosztowe, ponieważ wszystkie zespoły projektowe należą do konkretnego terenu geograficznego, przy pełnej specjalizacji w segmencie rynkowym.

Z tego też powodu projekty są przyporządkowane do takich obszarów (geograficznie), jak:

- Rzeszów,
- Dębica,
- Sanok,
- Warszawa,
- Tarnobrzeg
- Mielec,
- Kraków,
- Północ-jako teren znajdujący się na północy Polski,
- Przemyśl,
- Jasło.

Jak wspomniano, taki podział przyczynia się do lepszego wykorzystania orientacji w terenie menedżerów projektów, ponieważ każdy z nich jest zazwyczaj przyporządkowany do danego obszaru Polski. Zdarza się oczywiście też tak, iż pojedyncze grupy projektowe są przenoszone do innych obszarów, ale tylko i wyłącznie w ramach swej specjalizacji. Jest to o tyle ciekawe ujęcie, iż często projekty są „nakierowane” na segmenty, a nie na obszar, choć można oczywiście zaryzykować stwierdzenie, iż struktura organizacyjna analizowanej spółki ulegnie w przyszłości zmianie. Pozostaje jeszcze do dodania, iż struktura organizacyjna posiada już obecnie jeden zwiastun zmian, a jest im występowanie jednego obszaru procesowego, którym jest obszar księgowo finansowy. Tak więc dla zniwelowania fragmentaryzacji procesu wprowadzono tę zmianę, choć spółka jest nastawiona projektowo. Na kolejnej stronie przedstawiono w uproszczeniu strukturę organizacyjną Elektromontażu S.A. oraz obszar procesowy i instytucjonalną formę realizacji projektów.

Rysunek 27: Instytucjonalna forma realizacji projektów w przedsiębiorstwie Elektromontaż Rzeszów S.A.



Źródło: opracowanie własne

Na rysunku znajdującym się na poprzedniej stronie umieszczono uproszczoną wersję struktury organizacyjnej spółki Elektromontaż S.A. Instytucjonalną formą realizacji projektów jest struktura funkcjonalna z grupami projektowymi izomorficznymi, z zaimplementowanym obszarem procesowym. Pozostaje do zauważenia, iż w strukturze oczywiście istnieje obszar procesowy, jednak w hierarchii spółki nie zajmuje on wysokiej pozycji. Dzieje się tak dlatego, ponieważ firma posiada klasyczną formę organizacyjną, przy czym realizuje pojedyncze przedsięwzięcia, dlatego też stosuje metodę zarządzania projektami.

To nastawienie organizacyjne jest wymagane, ponieważ realizuje ona ponad 88 projektów rocznie w ramach danych grup projektowych (czyli zespołach budów), ale również grupy projektowe realizują dodatkowo mniejsze przedsięwzięcia, zwane w przedsiębiorstwie „symbolem zbiorczym”, ponieważ są one rozliczane w ramach danego symbolu wszystkie jednocześnie. Czas trwania realizowanych projektów jest zróżnicowany i wynosi nawet do 2 lat, co oczywiście wpływa na stopień skomplikowania realizacji.

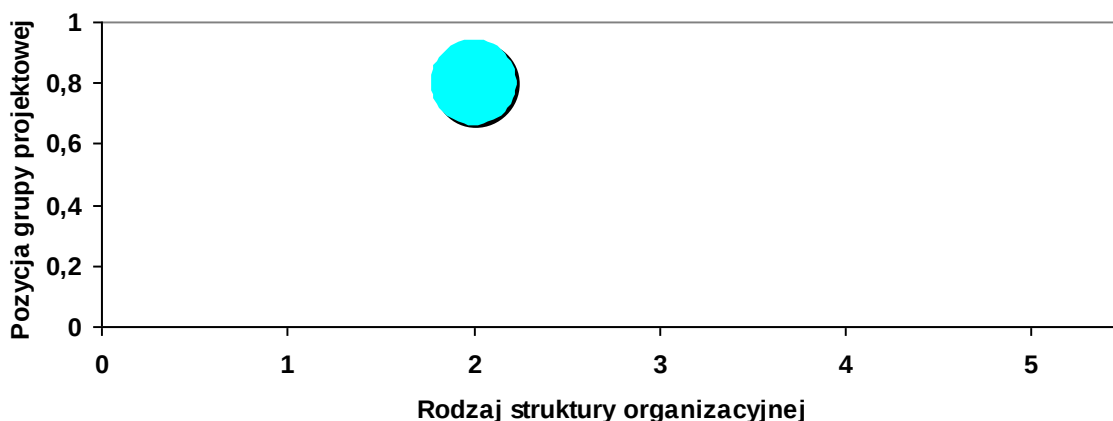
Ze względu na wdrożenie metody zarządzania projektami w Elektromontażu S.A. utworzono specjalną komórkę organizacyjną o nazwie „Dział budżetowania i rozliczania kontraktów”. Ma ona na celu tylko i wyłącznie rozliczanie wykonanych projektów, przy czym w strukturze znajduje się też tzw. „Dział Ofertowania”, który jednak został umieszczony poza procesem realizacyjnym przedsięwzięć, ponieważ jego zadaniem jest wycena realizowanych projektów. Pracownicy pionów funkcjonalnych oczywiście nie przechodzą do danych zespołów budów, czyli grup projektowych, natomiast członkowie zespołów mogą się przemieszczać, przy czym wykonują oni te czynności, w których się specjalizują.

Wracając do obszaru procesowego, należy jeszcze nadmienić, iż został on włączony do organizacji celem przyspieszenia wykonywania czynności finansowo-księgowych, zazwyczaj powtarzalnych, dlatego jest on obszarem procesowym, a nie zwykłą komórką funkcjonalną. Implementacja tegoż obszaru została dokonana w formie krótkiego projektu (czasowo), przez zespół projektowy, który po zrealizowaniu przedsięwzięcia został rozwiązany. Jednak dla celów dysertacji dokładniejszy opis implementacji nie jest wymagany.

Pozostaje do dodania, iż struktura zespołów jest klasyczna, tzn. ma ona postać izomorficznej, na czele każdego zespołu stoi dyrektor, który jest odpowiedzialny za całe przedsięwzięcia, dlatego podlegają mu kierownicy projektów, którzy specjalizują się w określonych dziedzinach inżynierskich i którzy zarządzają danymi zespołami ludzi.

Jednak ze względów strategicznych pozycja grup projektowych, jak i samych dyrektorów projektów jest bardzo wysoka, ponieważ od zrealizowanych przedsięwzięć zależy byt samej spółki. Ich pozycja jest zobrazowana rysunkiem nr 28.

*Rysunek 28: Pozycja grup projektowych w strukturze hierarchiczno-funkcjonalnej*



*Źródło: opracowanie własne*

Podobnie, jak w poprzednich rysunkach, na osi OX zamieszczone zostały cyfry dotyczące konkretnych rozwiązań organizacyjnych, natomiast na osi OY została przedstawiona pozycja grup projektowych w organizacji, czyli im wyższa pozycja, tym wyższa wartość, która może przyjmować liczby od 0 do 1. Liczba 2 na osi OX oznacza, iż pozycja grupy projektowej dotyczy struktury funkcjonalnej.

Pozycja grup projektowych jest oczywiście wysoka, ponieważ dzięki metodzie zarządzania projektami spółka jest w stanie szybko reagować na warunki rynkowe. W swej strukturze jednak posiada tylko jeden „wspomagający” obszar procesowy, dlatego procesy nie odgrywają ważnej roli w przedsiębiorstwie, w przeciwieństwie do przedsięwzięć.

#### *4.3.4. Pomiar skutków wykorzystywania metody zarządzania projektami w przedsiębiorstwie Elektromontaż Rzeszów S.A.*

Spółka Elektromontaż Rzeszów S.A. jest drugim przypadkiem, który został przedstawiony w niniejszej dysertacji. Przedsiębiorstwo to posiada strukturę hierarchiczno-funkcjonalną wraz z zespołem projektowym, do tego ma jeden obszar procesowy, który obejmuje proces finansowo-księgowy.

Z tego powodu na przykładzie powyższego case'u zostanie uzasadniona druga teza badawcza dotycząca pierwszego etapu przeobrażenia koncepcji zarządzania projektami, a służący temu wskaźnik jakościowy brzmi:

*„Zarządzanie projektami pozwala na usprawnienie procesów finansowo-księgowych, dostosowanie struktury organizacyjnej do oczekiwań klientów, specjalizację na typy projektów dla podwyższenia jakości obsługi klientów oraz na pozyskanie dużych zleceń.”*

Powyższy wskaźnik jest drugim prezentowanym wskaźnikiem jakościowym w niniejszej dysertacji. Należy zwrócić uwagę, iż pierwsza część powyższego wskaźnika odnosi się do tzw. procesów finansowo-księgowych. Pozostaje do zauważenia, że spółka Elektromontaż posiada co prawda „zwykłą” strukturę funkcjonalną, pomimo tego zaimplementowała ona obszar procesowy, związany z czynnościami finansowymi i księgowymi.

Owa sytuacja wzięła się z wielkości przedsiębiorstwa i z nawarstwiania się powtarzających się czynności, które nie muszą być wykonywane przez komórkę organizacyjną znajdującą się w pionie funkcjonalnym. Stąd też po utworzeniu obszaru procesowego, na czele z gospodarzem procesu, spółka podwyższyła jakość wykonywanych powtarzalnych czynności, co jest oczywiste, ponieważ wynika z wysokiej specjalizacji obszaru w realizacji podobnych działań. Obszar procesowy zaopatrzone w odpowiednie wyposażenie aparaturowe (komputerowe systemy finansowo-księgowe), co pozwoliło na szybkie wykonywanie czynności operacyjnych. Dlatego autor dysertacji stwierdza, iż przedsiębiorstwo usprawniło procesy finansowo-księgowe, a metoda zarządzania projektami pozwoliła na zaimplementowanie obszaru procesowego, ponieważ spółka potraktowała wdrożenie procesu jako realizację pojedynczego i niepowtarzalnego projektu. Kolejna część wskaźnika jakościowego zakłada, iż metoda zarzą-

dzania projektami pozwala na dostosowanie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa do klientów. Można zaryzykować stwierdzenie, iż owa teza została już w oparciu o niniejszy przypadek uzasadniona w podrozdziale 4.3.3., ponieważ prawie wszystkie zespoły projektowe są przyporządkowane do konkretnego terenu geograficznego, przy pełnej specjalizacji w segmencie rynkowym.

Z tego też powodu projekty są przyporządkowane do takich obszarów (geograficznie), jak<sup>171</sup>:

- Rzeszów,
- Dębica,
- Sanok,
- Warszawa,
- Tarnobrzeg,
- Mielec,
- Kraków,
- Północ-jako teren znajdujący się na północy Polski,
- Przemyśl,
- Jasło.

Od razu staje się widoczne, iż Elektromontaż wykorzystując metodę zarządzania projektami, skupił się przede wszystkim na realizacji przedsięwzięć tylko i wyłącznie dla potrzeb projektowych klientów, ponieważ siedziba spółki znajduje się w Rzeszowie<sup>172</sup>, a pomimo tego grupy projektowe dla wygody klientów znajdują się w różnych częściach Polski. Należy też jeszcze dodać, iż taki podział przyczynia się do lepszego wykorzystania orientacji w terenie menedżerów projektów, ponieważ każdy z nich jest zazwyczaj przyporządkowany tylko do danego obszaru Polski.

Dlatego wg autora dysertacji, metoda zarządzania projektami pozwala dostosować strukturę organizacyjną do potrzeb i oczekiwań klientów, oraz (co również zakłada wskaźnik jakościowy), pozwala też na specjalizację w typach projektów dla podwyższenia jakości obsługi klientów i na pozyskanie dużych zleceń.

---

<sup>171</sup> Ten podział został zaprezentowany celem przypomnienia.

<sup>172</sup> Stolica województwa podkarpackiego.

Dlatego można jeszcze raz przypomnieć, iż spółka ciągle zdobywa coraz lepiej opłacalne kontrakty oraz podwyższa jakość świadczonych usług. Dla celów efektywności obsługi klienta podzieliła ona realizowane projekty na 2 rodzaje:

- Projekty budowlano-montażowe wraz z wykonawstwem instalacji elektrycznych,
- Projekty konstruowania i produkcji słupów oświetleniowych.

Taki podział pozwolił już strategicznie wyspecjalizować się w danej dziedzinie, przy czym należy też przypomnieć, iż projekty ze względów kosztowych w strukturze organizacyjnej realizowane są w komórkach, które są przyporządkowane do danego obszaru realizacji przedsięwzięć w Polsce (Mielec, Rzeszów itd.), dlatego też każda grupa projektowa posiada doświadczenie i wysoką specjalizację w realizacji przedsięwzięć na konkretnym obszarze Polski (teraz coraz częściej i Europy, choć nie zostało to ujęte w schemacie struktury organizacyjnej). To zaś powoduje ciągle zdobywanie doświadczenia oraz lepsze poznawanie obszaru funkcjonowania, a zatem przyczynia się do zwiększenia efektywności obsługi klientów.

Jeśli zaś chodzi o wskaźnik jakościowy, należy nadmienić, iż Elektromontaż wykorzystując metodę zarządzania projektami, realizując coraz bardziej skomplikowane projekty, pozyskał kilka bardzo dużych zleceń, często prestiżowych, których realizacja z dużym prawdopodobieństwem może zaprocentować wyższym poziomem zysków czy też wzrostem dynamiki przychodów. Największe i najbardziej prestiżowe zlecenia (w ramach których zrealizowano przez prezentowaną spółkę usługi elektromontażowe) to:

- Textorial Park w Łodzi- nowy kompleks biurowy,
- Borg Warner w Jasionce-nowa fabryka turbosprężarek jednego z największych producentów nowoczesnych komponentów mechanicznych na świecie,
- Centrum Handlowe Pogoria w Dąbrowie Górniczej – nowy futurystyczny kompleks handlowy,
- Muzeum-Wielokulturowego Centrum Historii i Sztuki w Przemyśle – nowe muzeum na terytorium województwa podkarpackiego o powierzchni ponad 5 tysięcy metrów kwadratowych.

Oprócz podanych przykładów zleceń, Elektromontaż zrealizował wiele mniejszych przedsięwzięć dla mniej znanych klientów, przy czym można uznać, iż dla celów dysertacji powyższe przykłady są wystarczające.

Reasumując można dodać, iż analizowane przedsiębiorstwo uzyskało określoną wartość jakościową zaprezentowanego wskaźnika, każda jego część (jakościowa) została przez Elektromontaż osiągnięta, dlatego autor wybrał powyższy przypadek dla celów badawczych oraz dla uzasadnienia tezy badawczej, co ma miejsce w rozdziale 5.

Można więc stwierdzić, iż do korzyści występujących podczas stosowania metody zarządzania projektami w analizowanym przedsiębiorstwie, można zaliczyć:

- a) dostosowanie przedsiębiorstwa do klientów,
- b) realizację nowych dużych i renomowanych zleceń,
- c) specjalizację na określone rodzaje przedsięwzięć,
- d) implementację obszaru procesowego do struktury organizacyjnej, którą przeprowadzono w formie projektu, dla poprawy jakości procesów finansowo-księgowych.

Dla przypomnienia można dodać, iż instytucjonalną formę realizacji projektów dla analizowanego przedsiębiorstwa jest struktura hierarchiczno-funkcjonalna wraz z grupami projektowymi (izomorficznymi). Jej zaletą jest to, iż można wyspecjalizować się organizacyjnie w realizowaniu działalności operacyjnej, oraz oczywiście realizować wszystkie czynności związane z projektami przedsiębiorstwa, przy czym problemem jest sama hierarchia panująca w organizacji oraz jej mała elastyczność, co w połączeniu z wysokimi kosztami wynikającymi ze struktury hierarchiczno-funkcjonalnej, może czasem spowodować występowanie niekorzyści dla przedsiębiorstwa, charakteryzującymi się np. niską rentownością sprzedaży netto czy też niską rentownością kapitału własnego, co jednak przez autora dysertacji nie zostało przeanalizowane.

Pomimo tego autor rozprawy jest w stanie stwierdzić, iż Elektromontaż wykorzystując metodę zarządzania projektami, uzyskał zadowalające wyniki jakościowe, nie odnotowując poważniejszych niekorzystnych wyników jakościowych w zarządzaniu.

Rozdział 4.4. dotyczy już kolejnego przypadku przedsiębiorstwa MTA Engineering Sp. z o.o., oraz kolejnej instytucjonalnej formy realizacji projektów. W rozdziale

tym jest już ukazane wykorzystywanie metody zarządzania projektami, ale przy decentralizacji uprawnień decyzyjnych i nastawieniu organizacyjnym na funkcje i przedsięwzięcia.

#### **4.4. Przypadek przedsiębiorstwa MTA Engineering Sp. z o.o. o strukturze procesowo-macierzowej**

##### *4.4.1. Ogólna charakterystyka przedsiębiorstwa*

Przedsiębiorstwo MTA Engineering Sp. z o.o. jest, jak wynika z nazwy, spółką z ograniczoną odpowiedzialnością, a co za tym idzie, posiada zarząd, udziałowców oraz radę nadzorczą. Cechą charakterystyczną spółki jest to, iż posiada ona pomimo bardzo wyraźnego nastawienia na projekty, piony procesowe, oraz oczywiście piony projektowe i funkcjonalne. Zostało tutaj celowo użyte słowo „piony”, ponieważ spółka MTA Engineering Sp. z o.o. jest organizacją bardziej nastawioną na realizację projektów, niż na realizację powtarzalnych czynności, już bardziej procesowych. Ale właśnie z tego względu omawiane przedsiębiorstwo zostało wybrane, ponieważ posiada ono wprowadzić strukturę macierzową, jednak obok struktur projektowych istnieją w organizacji obszary procesowe. Z tego powodu widoczne jest istotne odejście od form hierarchicznych do procesowych. Szczegółowo struktura organizacyjna zostanie przedstawiona w kolejnym podrozdziale.

Jeśli zaś chodzi o historię spółki, należy nadmienić, iż przedsiębiorstwo MTA Engineering Sp. z o.o. jest biurem projektowym, które zostało założone w 1996 r. w Rzeszowie, przez nauczycieli akademickich oraz pracowników Politechniki Rzeszowskiej. Świadczy ono usługi projektowe w zakresie budownictwa przemysłowego i ogólnego.

Od początku funkcjonowania MTA było ukierunkowane na tworzenie dokumentacji technicznej w takich branżach, jak:

- konstrukcyjna,
- budownictwo przemysłowe,
- budownictwo ogólne.

W taki oto sposób spółka od początku zaczęła realizować coraz bardziej skomplikowane projekty inżynierskie dla coraz większej liczby klientów, a obecnie prowadzi działalność w czternastu krajach Europy (głównie zachodniej) oraz w Azji (Chinach i Indiach).

Na dzień dzisiejszy przedsiębiorstwo zatrudnia ponad 70 osób, tworząc dość charakterystyczną organizację, a mianowicie strukturę procesowo-macierzową. MTA

w chwili obecnej świadczy usługi projektowe w zakresie budownictwa przemysłowego oraz ogólnego. Projekty zaś są sporządzane do budowy obiektów stalowych, żelbetowych lub tradycyjnych.

Specjalnością MTA są jednak konstrukcje stalowe, z tego powodu spółka wykonuje nawet fragmenty dokumentacji technicznej, obliczenia statystyczne, planowanie 3-D, projekty wykonawcze, oraz dokumentację warsztatową. Opracowania techniczne przygotowywane przez MTA dotyczą:

- obiektów przemysłowych – np. budynki szkieletowe, hale, wiaty, estakady, fundamenty oraz konstrukcje wsporcze dla przemysłu,
- obiekty użyteczności publicznej - do ich należą szkoły, kościoły, sale gimnastyczne i sportowe,
- obiekty handlowe oraz magazynowe itp.

Spółka, jak wspomniano, zatrudnia ponad 70 osób, natomiast siedziba znajduje się przy ulicy ul. Hanasiewicza 19 w Rzeszowie.

Kolejny podrozdział przedstawia już szczegółowe dane dotyczące struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, w podrozdziale ujęto również jedną z najważniejszych cech struktury macierzowej, a mianowicie wbudowanie „istoty” konfliktu w strukturę organizacyjną.

#### *4.4.2. Prezentacja struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa MTA Engineering Sp. z o.o.*

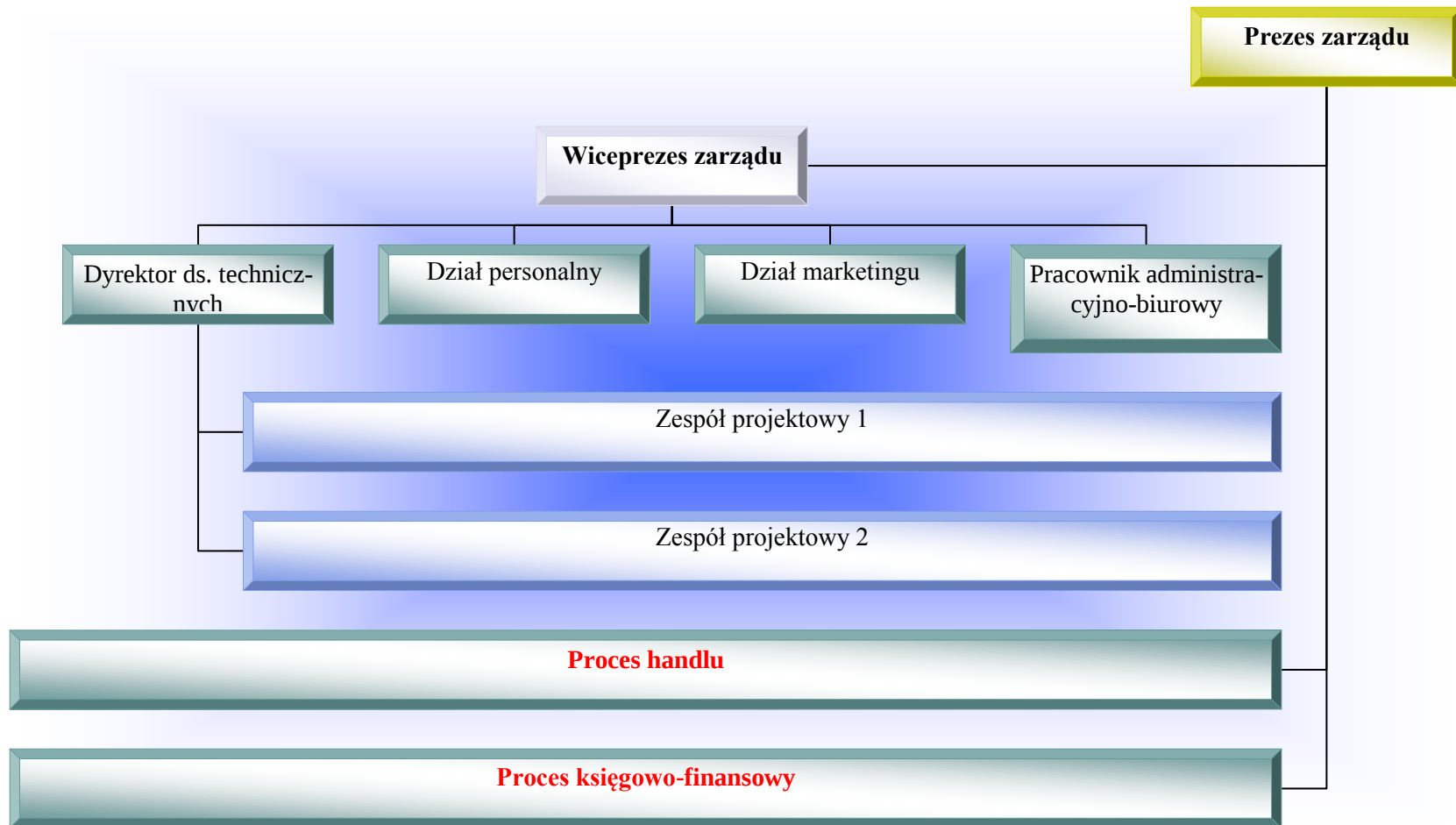
Przedsiębiorstwo MTA Engineering jest stosunkowo młodym (np. w porównaniu ze spółką Elektromontaż, która została opisana w podrozdziale 4.3.), zostało założone w 1996 roku.

Pomimo „młodego wieku” analizowana spółka jest dobrze zarządzanym przedsiębiorstwem (co zostanie pokazane w kolejnych podrozdziałach), oraz zapewne ze względu na młodą kadrę kierowniczą, posiada bardzo nowoczesną strukturę organizacyjną, a mianowicie strukturę macierzową, wraz z obszarami procesowymi (obejmującymi procesy handlowe i finansowo-księgowe). Innym powodem, który spowodował takie ukształtowanie struktury organizacyjnej jest to, iż MTA zatrudnia obecnie ponad 60 osób, w związku z czym o wiele łatwiej jest menedżerom zarządzać przedsiębiorstwem 60-osobowym o strukturze macierzowej, niż np. przedsiębiorstwem zatrudniającym tysiące osób i również posiadającym taką samą formę organizacyjną. Problemów związanych ze strukturą macierzową dotyczyć będą dalsze fragmenty rozprawy, chociaż w części teoretycznej autor przedstawił już typologię wszystkich podstawowych struktur organizacyjnych.

Jako ciekawostkę można podać, iż istnieją przedsiębiorstwa posiadające struktury macierzowe, które zatrudniają wiele tysięcy pracowników, jednocześnie uzyskując bardzo dobre wyniki ekonomiczne. Do takich (najbardziej znanych) można zaliczyć producenta luksusowych samochodów BMW AG w Monachium (Niemcy) i Bertelsmann AG z Gütersloh (Niemcy).

Wracając do meritum rozprawy, na kolejnej stronie przedstawiono w formie graficznej strukturę organizacyjną spółki MTA.

Rysunek 29: Struktura organizacyjna spółki MTA Engineering



Źródło: opracowanie własne

Przedstawiona na poprzedniej stronie struktura organizacyjna ma formę macierzową, której cechą charakterystyczną jest to, iż występuje w niej grupowanie podstawowych jednostek wokół projektów, oraz funkcji (często mówi się też o tzw. dualizmie kierowania). Należy jednak jeszcze dodać, iż przedsiębiorstwo MTA posiada wyodrębnione 2 obszary procesowe, w związku z czym jego struktura organizacyjna przyjmuje postać struktury hybrydowo-macierzowej.

Ważne w przypadku form macierzowych jest to, iż występuje w nich wysoka decentralizacja uprawnień decyzyjnych, co ma swoje zalety i wady. Takie rozwiązanie pozwala na np. wyzwolenie inwencji twórczej, ale struktura macierzowa ma również „wbudowany konflikt”, co może właśnie pozwolić na wspomnianą inwencję twórczą, jednak może też spowodować niechęć do wzajemnej współpracy i uniemożliwić efektywne wykorzystywanie zasobów przedsiębiorstwa.

W przypadku MTA specyficznym rozwiązaniem jest to, iż na czele spółki stoi prezes zarządu, który odpowiada tylko i wyłącznie za działanie strategiczne oraz za funkcjonowanie obszarów procesowych. Obszary te (co jest widoczne na schemacie) są „wyłączone” z funkcjonowania macierzy, gdyż jest ona zarządzana przez wiceprezesa zarządu. On zaś stoi na czele takich oto działów:

- personalnego (wykonującego takie czynności, jak np.: naliczanie płac i zasiłków, zatrudnianie nowych pracowników itp.),
- marketingu (w którym analizuje się potrzeby klientów, opracowuje koncepcję budowy wizerunku firmy, pozyskuje klientów itd.)

Wiceprezesowi podlega dodatkowo pracownik biurowy (administracyjny), oraz dyrektor do spraw technicznych, do którego są oddelegowane pewne uprawnienia decyzyjne. I tutaj właśnie jest widoczna najważniejsza cecha struktur macierzowych, a mianowicie wspomniany dyrektor zarządza dwoma zespołami projektowymi, wykonującymi podstawowe cele organizacyjne.

Te zespoły zaś są również podległe pionom funkcjonalnym, wśród których najważniejszy jest dział marketingu, dlatego też pracownicy grup projektowych mają 2 przełożonych (menedżerów projektów i kierowników działów), stąd też występuje tutaj dualizm kierowania, przez co podczas funkcjonowania przedsiębiorstwa mogą wystąpić spory kompetencyjne, zwłaszcza, że dział marketingu zajmuje (jak wspo-

mniano) wysoką pozycję w organizacji i może on swobodnie ingerować w funkcjonowanie zespołów projektowych. Te zaś podlegają dyrektorowi ds. technicznych, a działły funkcjonalne wiceprezesowi, więc spory kompetencyjne mogą się przytrafiać dość często, przy czym konflikty mogą też mieć cechy pozytywne, ponieważ np. poprzez burzę mózgów będzie można uzyskiwać nowatorskie rozwiązania problemów operacyjnych.

Istotnym elementem struktury spółki MTA są 2 obszary procesowe. Ze względu na to, iż ich pracownicy nie zajmują się najważniejszymi czynnościami spółki (projektami), podlegają one bezpośrednio prezesowi zarządu, który zajmując się zarządzaniem strategicznym, może je nadzorować, przy czym nie poświęca on im zbyt dużo uwagi, gdyż wykonują one czynności powtarzalne. Obszary procesowe podlegają właśnie prezesowi zarządu, ponieważ w ten sposób zostaje odciążony wiceprezes, który i tak zarządza dyrektorem i pionami funkcjonalnymi.

Wspominane obszary procesowe, obejmują 2 rodzaje procesów:

- handlowe,
- finansowo-księgowe.

Jak widać, powyższe procesy są od siebie zupełnie różne, dlatego pomimo małego poziomu zatrudnienia w spółce MTA (ponad 70 osób), zarząd postanowił dołączyć do organizacji 2 obszary, aby te bardzo szczegółowo wyspecjalizowały się w realizowanych czynnościach.

Obszar procesowy-handlowy zajmuje się tylko i wyłącznie takimi czynnościami, jak np. przygotowywanie zapytań ofertowych, czy opracowywanie ofert handlowych, negocjowanie umów z klientami, rozliczanie finansowe projektów, bieżąca korespondencja z klientami itd. Natomiast obszar procesowy finansowo-księgowy ma na celu np. ewidencję zakupów i sprzedaży, sporządzanie raportów finansowych czy też wykonywanie przelewów środków płatniczych.

Jak widać, obszary procesowe wykonują w organizacji podstawowe czynności, od których przychody spółki nie zależą (ale koszty owszem, gdyż dzięki procesom można w pewnym stopniu obniżyć poziom kosztów), ponieważ poziom przychodów zależy od liczby projektów zrealizowanych przez analizowaną spółkę. Stąd też MTA

musi bardzo efektywnie zarządzać projektami, ale wykorzystywanie tej metody zarządzania jest przedstawione przez autora dysertacji w kolejnym podrozdziale.

#### *4.4.3. Charakterystyka wykorzystywania metody zarządzania projektami w przedsiębiorstwie MTA Engineering Sp. z o.o.*

Przedsiębiorstwo MTA jest trzecim przypadkiem opisywanym w niniejszej dysertacji. Posiada ono strukturę macierzową, w której najważniejszym elementem są 2 zespoły projektowe. Jednakże podlegają one również pionom funkcjonalnym, stąd też w tego typu rozwiązaniu organizacyjnym mówi się o tzw. dualizmie kierowania. MTA jest dość „młodym” przedsiębiorstwem, ponieważ zostało ono założone w 1996 roku.

Przedsiębiorstwo to wykonuje skomplikowane prace związane z dokumentacją projektową, które nie wymagają wykorzystania żadnych zasobów naturalnych, jak to miało miejsce w przypadku spółki Elektromontaż Rzeszów S.A., niezbędny jest wyłącznie kapitał intelektualny, konieczny do odpowiedniego wykonywania rysunków warsztatowych czy też planów montażowych. Takimi czynnościami mogą się zajmować doświadczeni i wyspecjalizowani inżynierowie. Spółka MTA posiada o wiele bardziej nowoczesną strukturę organizacyjną, niż wcześniej przedstawione przedsiębiorstwa, gdyż jest to struktura macierzowa wraz z obszarami procesowymi. Być może charakter wykonywanych prac skłonił zarząd spółki do utworzenia tego typu rozwiązania organizacyjnego, ale autor dysertacji nie jest w stanie tego zweryfikować.

MTA posiada zatem nowoczesną strukturę, w której wykonuje się prace wymagające dużego zaangażowania intelektualnego pracowników. Jak wspomniano wielokrotnie, spółka realizuje projekty, które są dla niej najważniejszym elementem strategicznym, przy czym instytucjonalną formą realizacji projektów jest struktura macierzowa z zaimplementowanymi obszarami procesowymi. Widać zatem, iż spółka ta zmierza w kierunku struktury procesowej, przy czym w przyszłości może ona posiadać czystą strukturę procesową z zespołami projektowym, ponieważ jej projektowy charakter nie pozwoli na zastąpienie zespołów projektowych obszarami procesowymi.

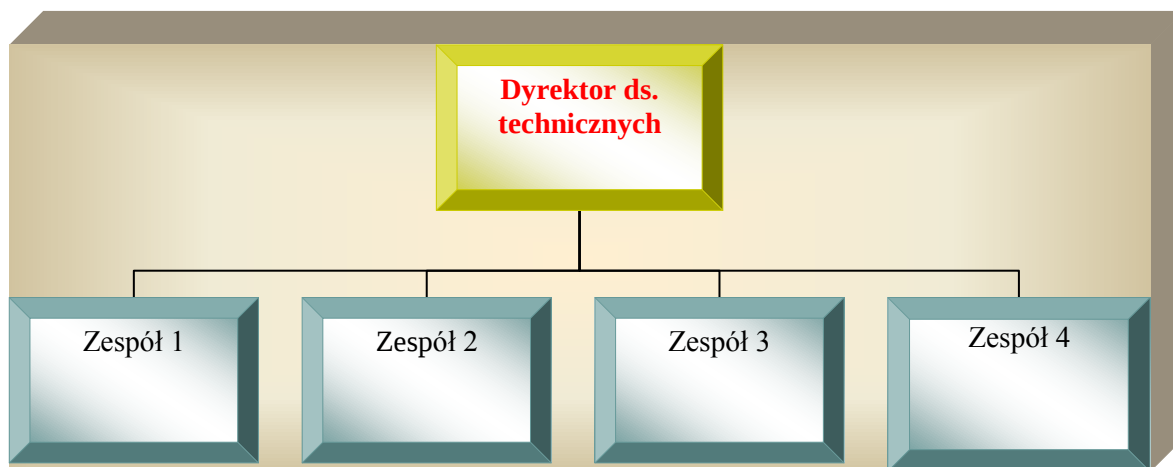
Przedsiębiorstwo, funkcjonując w zmiennym otoczeniu, wykorzystuje metodę zarządzania projektami, która zostanie dokładniej w tym podrozdziale opisana. Należy powtórzyć, iż przedsięwzięcia odgrywają dla MTA najważniejszą rolę, stąd też w strukturze macierzowej pracownicy wchodzący w skład zespołów projektowych cieszą się większym prestiżem, aniżeli pozostali pracownicy.

Podczas wykorzystania metody zarządzania projektami w spółce MTA najważniejszymi elementami są zespoły projektowe. Na schemacie organizacyjnym pokazano, iż organizacja posiada 2 takie zespoły. Jest to ujęcie modelowe, ponieważ w przypadku realizacji kilku zleceń o dużych (relatywnie) nakładach, liczba zespołów może każdorazowo zwiększyć się do 4. Liczba osób wchodzących w skład zespołów nie jest również stała, wynosi od tylko 2, do nawet 25 osób, organizacja może zaś pozyskiwać spoza przedsiębiorstwa pracowników, którzy wykonują określone czynności projektowe w czasie trwania przedsięwzięcia.

Na czele każdego zespołu projektowego stoi kierownik projektu, podlegający już bezpośrednio dyrektorowi do spraw technicznych, który zajmuje się tylko zarządzaniem strategicznym w ramach projektów, bez nadzorowania czynności operacyjnych. Zatem dyrektor zleca wykonanie przedsięwzięcia kierownikowi, którego on sam wyznacza w zależności od sytuacji operacyjnej oraz który posiada odpowiednie wyposażenie w zasoby, pozwalające mu na jego wykonanie. Menedżer projektu zaś sam musi pozyskać pracowników do swego zespołu projektowego. Jak wspomniano, zespół projektowy może składać się z tylko 2 osób, ale może być również bardzo duży i składać się nawet z 25 osób. Pozostaje do zauważenia, iż kierownik projektu, będąc przełożonym dla 25 pracowników, może mieć problemy z koordynowaniem prac, w związku z czym zazwyczaj w tego typu sytuacjach dyrektor powołuje na menedżera bardzo doświadczonego specjalistę. Można jeszcze dodać, odnośnie opisywanych zespołów projektowych, że posiadają one klasyczną strukturę izomorficzną, jest ona przedstawiona w formie graficznej na kolejnej stronie.

Rysunek 30: Struktura zespołów projektowych przedsiębiorstwa MTA Engineering Sp.

z o.o.



Źródło: opracowanie własne

Powyższy schemat dotyczy sytuacji czysto hipotetycznej, gdy spółka realizuje wiele przedsięwzięć jednocześnie, co wymaga zaimplementowania 2 dodatkowych grup z 2 nowymi kierownikami.

Jeśli zaś chodzi o czynności projektowe, spółka MTA wykorzystując metodę zarządzania projektami, dla sformalizowania zadań realizowanych w ramach zespołów projektowych, wydzieliła takie oto etapy wykonywania przedsięwzięć:

- analiza danych wejściowych otrzymanych od klienta,
- wyznaczenie kierownika projektu,
- wytypowanie zespołu pracującego nad danym projektem,
- rozdzielenie odpowiedzialności za poszczególne zakresy na projektantów,
- opracowanie obliczeń statycznych,
- opracowanie modelu 3D,
- wykonanie rysunków warsztatowych,
- wykonanie planów montażowych,
- sporządzenie list elementów,
- przekazywanie projektu do realizacji (klientowi).

Prezentując powyższe etapy realizacji projektów należy nadmienić, iż ostatnim etapem jest przekazywanie projektu (czyli dokumentacji technicznej) klientowi. Otóż analizowana spółka powyższy etap (który też jest ostatnim), powierza do wykonania

handlowemu obszarowi procesowemu, ponieważ ma on za zadanie realizowanie pewnych czynności, od negocjowania umów z klientami aż po przekazywanie gotowej dokumentacji technicznej. Z tego więc powodu zarząd MTA nie chciał fragmentaryzować czynności procesowych, a więc powtarzalnych, dlatego zespoły projektowe nie kontaktują się z klientami, nie przekazują im również wyników swoich prac.

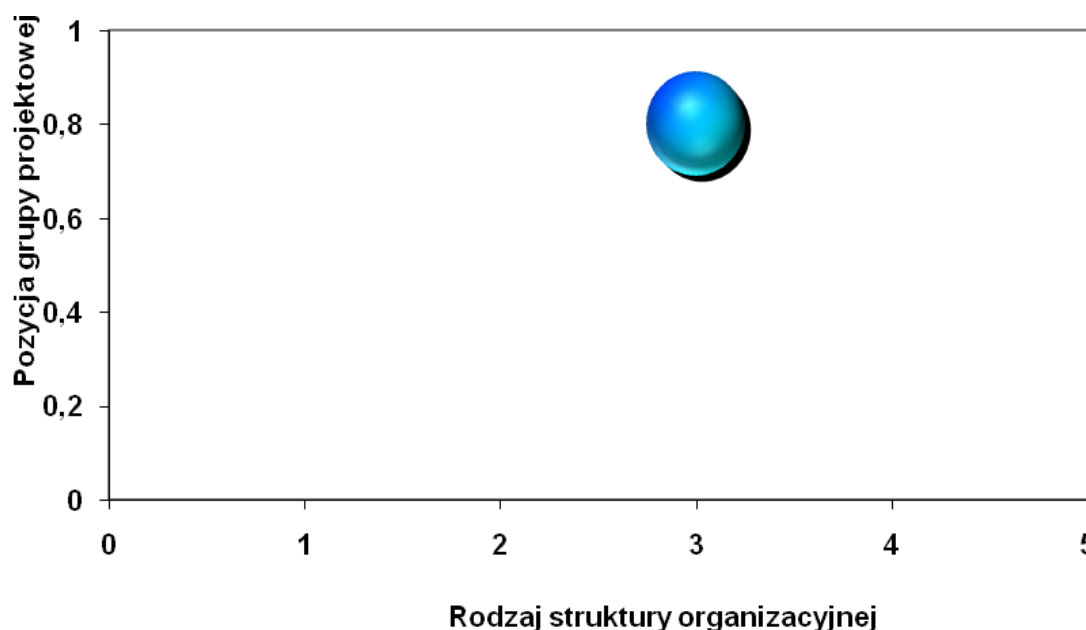
Spółka MTA, wykonując czynności projektowe, podzieliła realizowane projekty na 2 rodzaje, a mianowicie:

- budowlane,
- wykonawcze.

Pierwszy prezentowany rodzaj dotyczy tych czynności, które obejmują przygotowanie pozwolenia na budowę i innych tego typu procedur, które pozwolą na wybudowanie określonego typu obiektu. Dugi rodzaj odnosi się do czynności, które nie są usankcjonowane przepisami prawa (głównie budowlanego), czyli np. wykonanie rysunków warsztatowych czy też opracowanie obliczeń statycznych.

Taki podział realizowanych projektów ma na celu specjalizację zespołów projektowych w określonych czynnościach, aby można było podwyższać jakość wyników prac zespołów. Przedstawiany podział pomaga również dyrektorowi ds. technicznych w wyborze kierownika projektu oraz w kompletowaniu zespołu projektowego, ponieważ pracownicy MTA są wyspecjalizowani w określonych czynnościach. Podział ten pomaga w skracaniu cyklu, rozpoczynającego się od pozyskania zlecenia, kończącego się zaś na przekazaniu projektu do realizacji klientowi. Zespoły projektowe zaś zajmują wysoką pozycję w hierarchii spółki, co jest zobrazowane rysunkiem znajdującym się na kolejnej stronie.

Rysunek 31: Pozycja grup projektowych w strukturze macierzowo-procesowej



*Źródło: opracowanie własne*

Struktury 1 oraz 2 zostały przedstawione we wcześniejszych podrozdziałach. Struktura nr 3 dotyczy sytuacji, kiedy przedsiębiorstwo posiadając strukturę organizacyjną macierzową, realizuje w niej przedsięwzięcia. Jak widać na powyższym schemacie, zespoły projektowe zajmują bardzo wysoką pozycję w hierarchii spółki, a zatem też i w jej organizacji. Dzieje się tak dlatego, że organizacja z wbudowanym konfliktem ma niejako „za zadanie” podnieść rangę grup projektowych. Należy jednak przypomnieć, iż poprzednie sytuacje pokazały, że w strukturze 1 i 2 pozycja zespołów była również wysoka. W omawianym przypadku odmienne jest to, że pionowy funkcjonalny zajmuje również tak samo wysoką pozycję w hierarchii organizacyjnej, stąd też wynika wspomniany konflikt. Jednakże spółka MTA nie zaimplementowała zespołów projektowych dla szybszej reakcji na czynniki zewnętrzne, lecz ze względu na charakter działalności. Natomiast organizację uformowano w formie macierzy dla wysokiej decentralizacji uprawnień oraz dla wdrażania nowych pomysłów, poprzez np. burzę mózgów, co wynika z wspomnianego, wbudowanego konfliktu kompetencyjnego.

Kolejny podrozdział dotyczy już pomiaru skutków wykorzystania metody zarządzania w spółce MTA za pomocą wskaźnika jakościowego.

#### *4.4.4. Pomiar skutków wykorzystywania metody zarządzania projektami w przedsiębiorstwie MTA Engineering Sp. z o.o.*

Podrozdział 4.4.4. jest ostatnią częścią składową opisu przypadku przedsiębiorstwa MTA Engineering Sp. z o.o. Jest ona poświęcona w głównej mierze wskaźnikowi jakościowemu, który dotyczy trzeciej charakteryzowanej struktury organizacyjnej. Tak więc wskaźnik jakościowy, który odnosi się do procesowej struktury macierzowej, i który warunkował odpowiedni dobór przypadku dla uzasadnienia trzeciej tezy badawczej dysertacji, brzmi:

*„Zarządzanie projektami pozwala na uelastycznienie struktury organizacyjnej przez implementację obszarów procesowych, powiększenie zakresu oferowanych usług oraz na poszerzenie kręgu odbiorców o nowy rynek.”*

Przedstawiony wskaźnik jakościowy jest trzecim z kolei z zaprezentowanych w niniejszej dysertacji. Dotyczy on takiej instytucjonalnej formy realizacji projektów, która obejmuje strukturę macierzowo-procesową z zespołami projektowymi. Najczęściej opisywana w literaturze struktura macierzowa posiada pionowe funkcjonalne oraz komórki przyporządkowane do określonych produktów czy też projektów. W niniejszej dysertacji celem autora jest charakterystyka wykorzystania metody zarządzania projektami w strukturach organizacyjnych, które przeobrażają się od form hierarchicznych do procesowych, stąd też trzecia teza dysertacji dotyczy struktury macierzowej, ale posiadającej już pewne cechy struktur procesowych, a mianowicie obszary procesowe. Struktura organizacyjna spółki MTA nie jest więc strukturą klasyczną, ale hybrydową. Aby jednak wspomniane przedsiębiorstwo mogło zostać poddane badaniu naukowemu, musiało wpięrow uzyskać zadowalającą wartość wskaźnika jakościowego. Następnie w oparciu o przypadek MTA będzie można odrzucić lub zaakceptować trzecią tezę rozprawy.

Początkowa część wskaźnika jakościowego zakłada, iż przedsiębiorstwo wykorzystujące metodę zarządzania projektami uelastycznia strukturę organizacyjną m.in. poprzez implementację obszarów procesowych.

Jak wiadomo, spółka MTA posiada obszary procesowe, ale na początku swojego funkcjonowania nie miała ona prezentowanej struktury organizacyjnej, lecz zwykłą strukturę funkcjonalną. I właśnie przedsiębiorstwo wykorzystując metodę zarządzania

projektami przekształciło się w spółkę o strukturze macierzowej z obszarami procesowymi, gdyż owo przekształcenie zostało dokonane w formie projektu, którego członkami byli kierownicy poszczególnych komórek, przez co organizacja smukła i mało elastyczna (funkcjonalna), uległa przeobrażeniu w organizację elastyczną, z „nastawieniem rynkowym”. Należy nadmienić, iż struktura macierzowa, która wówczas powstała, została jeszcze dodatkowo wyposażona w obszary procesowe, dla zwiększenia jakości obsługi klientów, przez co została ona niewątpliwie dodatkowo uelastyczniona.

Prezentowany wskaźnik jakościowy zakłada również, że przedsiębiorstwo dzięki metodzie zarządzania projektami „uelastycznia” swoją strukturę organizacyjną również poprzez *„powiększenie zakresu oferowanych usług oraz przez poszerzenie kręgu odbiorców o nowy rynek”*. W tym miejscu należy podkreślić, iż przedsiębiorstwo MTA w 2008 roku poszerzyło swoją ofertę produktową o nową usługę, a mianowicie o wydruki CAD, wielkoformatowy druk cyfrowy oraz o wielkoformatowe skanowanie i kopiowanie, jak również mechaniczne składanie dokumentacji, map i projektów.

Opisywana usługa jest realizowana również w formie przedsięwzięcia na zlecenie klientów przez zespół projektowy, specjalnie dla tej czynności powołany, stąd też spółka MTA niewątpliwie uelastyczniła swoją organizację, wychodząc naprzeciw oczekiwaniom klientów i podejmując na rynku walkę z konkurencyjnymi biurami projektowymi. A właśnie metoda zarządzania projektami pozwala, bez względu na strukturę organizacyjną, na zaimplementowanie zespołów projektowych składających się z odpowiednich specjalistów określonej dziedziny oraz na efektywne zarządzanie nimi<sup>173</sup>.

Jeśli chodzi o ostatnią część wskaźnika jakościowego, dotyczącą pozyskania nowych rynków zbytu, MTA pozyskała nowych klientów w Indiach oraz Chinach, stąd też spółka realizuje projekty dla zupełnie odmiennych niż wcześniej odbiorców, cechujących się innymi wymaganiami i cechami kulturowymi, Metoda zarządzania projektami pozwala w każdej sytuacji na odpowiednią reakcję przedsiębiorstwa, ponieważ może ono dzięki niej wykonywać jednorazowe i niepowtarzalne przedsięwzię-

---

<sup>173</sup> Tutaj autor dysertacji nie jest w stanie udowodnić wartości efektywności, ponieważ wpływ takich zespołów na np. wynik finansowy nie był przedmiotem badania naukowego.

cia. Autor pragnie też dodać, iż spółka MTA choć jest młodym przedsiębiorstwem, istniejącym zaledwie od 1996 roku, może już się pochwalić wieloma renomowanymi projektami wykonawczymi, do których zalicza się:

- **elektrownia na biomasę Riverside London**- projekt wykonawczy konstrukcji stalowej,
- **Leudelange Luxemburg** - dokumentacja techniczna wraz z obliczeniami statycznymi budynku kotłowni, silosów, filtrów, reaktora oraz konstrukcji wsporczych,
- **spalarnia - elektrownia Harlingen**- dokumentacja warsztatowa wraz z obliczeniami statycznymi dla kanałów oraz silosów w spalarni – elektrowni opartej na technologii WTE – konwersji odpadów na energię,
- **MAN AG w Monachium**- projekt wykonawczy linii lakierniczej wraz z kompletem obliczeń statycznych.

Jak widać, klientami MTA są już nawet liderzy swoich branż, jak np. MAN AG-jeden z największych producentów samochodów ciężarowych w Europie. Spółka, wykorzystując metodę zarządzania projektami, uzyskała według autora dysertacji zakładaną wartość wskaźnika jakościowego, ciągle też pozyskuje nowych klientów (nawet bardzo renomowanych jak MAN), oraz posiada strukturę macierzową z obszarami procesowymi, dlatego została ona wybrana jako przypadek badawczy, pozwalający poprzez badanie naukowe uzasadnić tezę badawczą rozprawy doktorskiej, która dotyczy sytuacji, gdy struktura organizacyjna „zmierza” ku rozwiązaniom procesowym.

Autor pragnie nadmienić, iż do korzyści wynikających ze stosowania metody zarządzania projektami w spółce MTA można zaliczyć:

- uelastycznienie struktury organizacyjnej, ponieważ zaimplementowano obszary procesowe,
- pozyskanie renomowanego klienta oraz poszerzenie zakresu świadczonych usług,
- „wkroczenie” na nowe rynki zbytu.

Jednak problemem w niniejszym przypadku jest to, iż MTA posiada strukturę macierzową, z celowo wbudowanym elementem konfliktowym, który może wielokrotnie doprowadzić do niepotrzebnych napięć wewnątrz organizacji. Do tego spółkę charakteryzuje wysoki stopień decentralizacji uprawnień decyzyjnych, co może się również przyczynić do problemów z koordynacją działań, co będzie niekorzystne dla

końcowych efektów realizowanych przedsięwzięć. Pomimo tego autor jest w stanie stwierdzić, iż przedsiębiorstwo stosując metodę zarządzania projektami jest w stanie uzyskać określone wyniki jakościowe, co zapewne przełoży się również na wyniki finansowe, co jednak nie jest przedmiotem niniejszego badania naukowego.

Natomiast kolejny podrozdział dotyczy przypadku przedsiębiorstwa posiadającego strukturę procesową z zachowaną hierarchią, ale bez rozwiązań macierzowych.

#### **4.5. Przypadek przedsiębiorstwa CEFARM RZESZÓW S.A. o procesowej strukturze hierarchicznej**

##### *4.5.1. Ogólna charakterystyka przedsiębiorstwa*

Przedsiębiorstwo CEFARM RZESZÓW S.A. wywodzi się z Rzeszowskiego Przedsiębiorstwa Aptek z siedzibą w Przemyśle i Rzeszowskiej Hurtowni Farmaceutycznej z siedzibą w Rzeszowie. Zostało ono utworzone w 1953 r. Następnie zostało przekształcone w Rzeszowski Zarząd Aptek, a w 1975 r. zmieniono nazwę na Przedsiębiorstwo Zaopatrzenia Farmaceutycznego "CEFARM" w Rzeszowie.

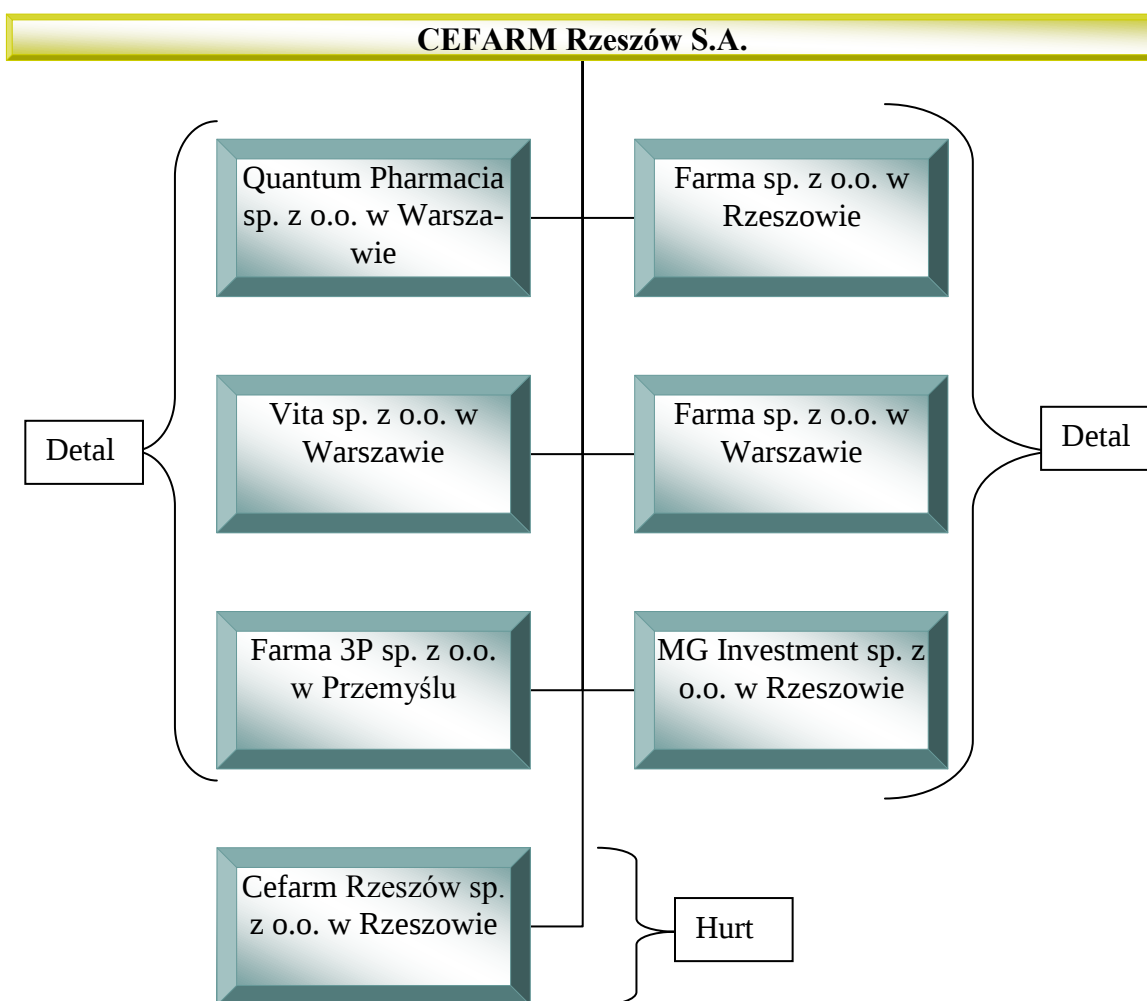
Po zmianie ustroju społeczno-ekonomicznego w Polsce przekształcono CEFARM w spółkę akcyjną, przy czym prywatyzacja polegała na tym, że wniesiono opisywaną firmę jako aport do spółki z udziałem Skarbu Państwa. Skarb Państwa objął 49% akcji, a spółka ORFE S.A. 51%.

Od 2001 r. firma prowadzi swoją działalność pod nazwą CEFARM RZESZÓW S.A., przy czym od 2003 r. przedsiębiorstwo zaprzestało działalności hurtowej, która jest prowadzona przez spółkę CEFARM RZESZÓW Sp. z o.o.

Obecnie przedsiębiorstwo to zapewnia całościową obsługę klientów w zakresie hurtowego handlu produktami farmaceutycznymi. Natomiast CEFARM RZESZÓW S.A. świadczy usługi klientom i pacjentom za pośrednictwem własnych aptek rozmieszczonych na terenie województwa podkarpackiego. Obecnie przedsiębiorstwo zatrudnia 364 osoby, a siedziba znajduje się przy ulicy prof. Chmaja 6 w Rzeszowie.

Opisywana firma jest spółką akcyjną, której akcje nie zostały dopuszczone do obrotu na żadnym rynku giełdowym czy też pozagiełdowym, posiada jednak grupę kapitałową, która pozwala na dalszą ekspansję rynkową. Grupa kapitałowa przedsiębiorstwa CEFARM RZESZÓW S.A. składa się z 7 spółek i została przedstawiona w formie graficznej na kolejnej stronie.

Rysunek 32: Schemat grupy kapitałowej przedsiębiorstwa CEFARM RZESZÓW S.A.



Źródło: niepublikowane materiały przedsiębiorstwa CEFARM RZESZÓW S.A.

W podrozdziale 4.5.2. jest już przedstawiona tylko struktura organizacyjna opisywanego przedsiębiorstwa, która oprócz pionów funkcjonalnych posiada obszary procesowe.

#### *4.5.2. Prezentacja struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa CEFARM RZESZÓW S.A.*

Przedsiębiorstwo CEFARM Rzeszów S.A. jest spółką, która posiada dość specyficzną strukturę organizacyjną. Z tego właśnie powodu zostało ono wybrane dla badania naukowego i dla zweryfikowania hipotezy badawczej.

Spółka ta posiada strukturę hierarchiczną, czyli najogólniej rzecz ujmując, zachowana jest hierarchia jak w większości przedsiębiorstw na świecie<sup>174</sup>, ale pomimo tego występują tutaj obszary procesowe, które „zajmują” wysoką pozycję w hierarchii firmy. W obecnych czasach przedsiębiorstwa, funkcjonując w środowisku o natężonej konkurencji, muszą szybko reagować na bodźce z wewnątrz i zewnątrz, stąd też opisywana spółka wykorzystuje metodę zarządzania projektami.

Sposób wykorzystywania tej metody zostanie opisany w kolejnym podrozdziale w sposób obszerniejszy. Obecnie zostanie krótko scharakteryzowana tylko struktura organizacyjna CEFARMU. Jak wspomniano we wcześniejszych rozdziałach niniejszej dysertacji, przeobrażenie koncepcji zarządzania projektami odnosi się do 5 etapów – rozpoczynając od zerowego i kończąc na etapie czwartym. Do każdego z tych etapów przyporządkowane jest konkretne przedsiębiorstwo.

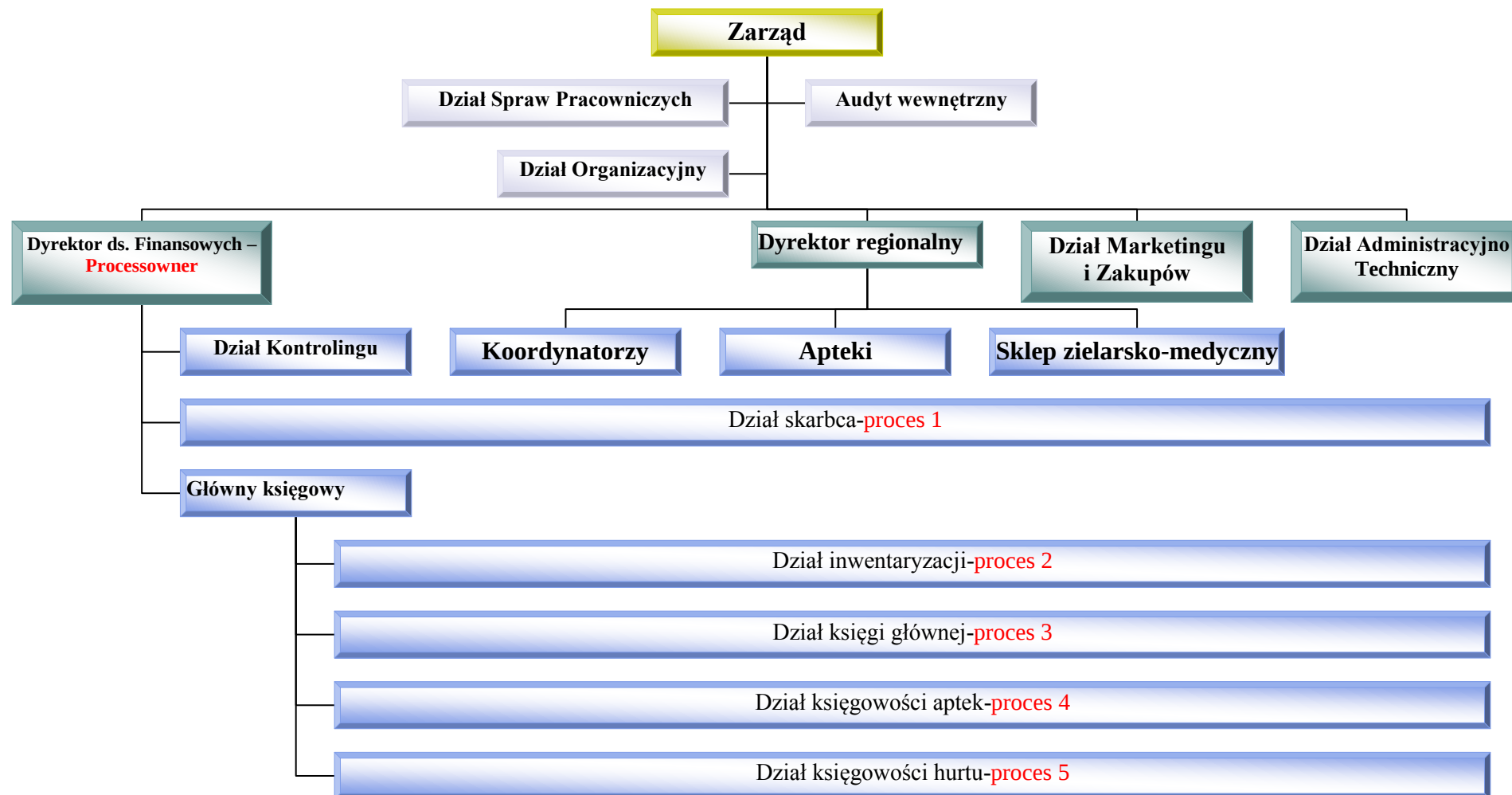
Przypadek tego przedsiębiorstwa odnosi się do etapu trzeciego, który dotyczy struktury procesowo-hierarchicznej.

Struktura ta została przedstawiona w formie schematu na kolejnej stronie.

---

<sup>174</sup> Przyjmuje się, iż większość istniejących przedsiębiorstw posiada klasyczne struktury z zachowaną hierarchią oraz najczęściej z pionami funkcjonalnymi.

Rysunek 33: Procesowo-hierarchiczna struktura organizacyjna przedsiębiorstwa CEFARM RZESZÓW S.A.



Źródło: opracowanie własne

Jak już wcześniej wspomniano, dobór przedsiębiorstw był celowy, a zatem do etapu trzeciego przyporządkowano taką firmę, która posiada strukturę procesową z zachowaną hierarchią oraz która wykorzystuje metodę zarządzania projektami. Dzięki takiemu przyporządkowaniu można zweryfikować postawioną hipotezę badawczą.

Na diagramie przedstawiono strukturę, która posiada obszary procesowe wraz z gospodarzem procesu (zwanym z języka angielskiego processowner) oraz pionory funkcjonalne, gdzie występują kierownicy danych działów. Do tego w strukturze występują też tzw. komórki sztabowe, których funkcjonowanie odnosi się do spraw pracowniczych, organizacyjnych oraz audytu wewnętrznego. Na czele przedsiębiorstwa stoi zarząd.

Przedsiębiorstwo posiada 3 pionory funkcjonalne (marketingu i zakupów, administracyjno-techniczny oraz regionu), na czele których stoją kierownicy funkcjonalni podlegli bezpośrednio zarządowi. Pomimo tego najważniejszymi elementami struktury są obszary procesowe, na czele których stoi gospodarz procesu, który również jest podwładnym dla zarządu. Ale w tej organizacji najważniejsze są obszary procesowe, przez co dominującą rolę odgrywa gospodarz procesu, w przedsiębiorstwie CEFARM Rzeszów S.A. jest nim dyrektor ds. finansowych. Do obszarów procesowych należą:

- dział skarbcza,
- dział inwentaryzacji,
- dział księgowości głównej,
- dział księgowości aptek,
- dział księgowości hurtu.

Oprócz tego processowner zarządza również działem controllingu, który wykonuje swoje zadania jak inne działy funkcjonalne w omawianej spółce. Należy tutaj dodać, iż część swoich uprawnień deleguje gospodarz procesu głównemu księgowemu, któremu podlegają 4 obszary procesowe (księgowości głównej, aptek i hurtu oraz inwentaryzacji). Ostatni obszar procesowy, dział skarbcza jest już bezpośrednio podległy gospodarzowi procesu. Jest to związane m.in. z tym, iż dział skarbcza realizuje w głównej mierze funkcje związane z regulowaniem zobowiązań oraz współpracą z bankami, co ma

bezpośrednie przełożenie na płynność finansową grupy kapitałowej, stąd też proces ten podlega bezpośrednio gospodarzowi procesu.

Jak już wspomniano, dział controllingu nie został przez spółkę określony jako obszar procesowy, ponieważ zajmuje się on w głównej mierze ustalaniem budżetu przedsiębiorstwa (tudzież przedsięwzięć) oraz rozliczaniem tegoż budżetu. Natomiast obszar inwentaryzacji podlega głównemu księgowemu, ponieważ jego celem jest kontrola stanu magazynów aptek oraz odpowiednie interakcje w przypadku stwierdzenia braków magazynowych (wówczas obciążeniem zajmują się procesy związane z księgowością).

Pozostałe piony funkcjonalne nie wymagają objaśniania, gdyż realizują standardowe funkcje, przy czym dominującą rolę odgrywają obszary procesowe wraz z gospodarzem procesu, co uświadamia, iż przy odchodzeniu przedsiębiorstw od form hierarchicznych do procesowych następuje zwiększanie rangi procesów, czy też obszarów produktów (jak to ma miejsce w przypadku przedsiębiorstw o strukturze macierzowej) oraz gospodarzy procesów.

Przedsiębiorstwo posiadające obszary procesowe dla zwiększenia elastyczności działania wykorzystuje metodę zarządzania projektami, co jest przedstawione w kolejnym podrozdziale. Takie podejście jest ciekawe, gdyż firma, posiadając strukturę procesową jest już bardziej elastyczna w działaniu niż np. przedsiębiorstwo o strukturze funkcjonalnej, ale zarządzanie projektami pozwala na jeszcze szybszą reakcję w odpowiedzi na zmianę warunków funkcjonowania.

#### *4.5.3. Charakterystyka wykorzystywania metody zarządzania projektami w przedsiębiorstwie CEFARM Rzeszów S.A.*

Metoda zarządzania projektami została dokładnie opisana w poprzednich podrozdziałach dysertacji. Były to jednak rozważania czysto teoretyczne, natomiast tutaj zostanie przedstawione praktyczne wykorzystanie tej techniki zarządzania w przedsiębiorstwie oraz zaprezentowana będzie instytucjonalna forma realizacji projektów.

Przedsiębiorstwo CEFARM Rzeszów S.A. wykorzystuje metodę zarządzania projektami dla lepszego funkcjonowania oraz dla lepszej obsługi klientów. Ma to swoje uzasadnienie w tym, iż zgodnie z prawem farmaceutycznym przedsiębiorstwo może posiadać w danym województwie tylko określoną liczbę aptek, a zatem ekspansja rynkowa musi być dokonywana nie poprzez budowę nowej apteki, ale poprzez lepsze dostosowanie się do potrzeb klientów. I właśnie metoda zarządzania projektami pozwala na realizację tego drugiego celu.

Projekty realizowane są w 2 działach, czyli administracyjno-technicznym oraz w dziale aptek. Takie ujęcie wskazuje, iż instytucjonalną formą jest organizacja liniowa realizacji przedsięwzięć.

W dziale administracyjno-technicznym realizowane są 2 typy projektów, w zależności od sytuacji, a mianowicie:

- projekty modernizacyjne (np. apteki),
- projekty remontowe (określonego obiektu).

Oba te projekty z metodologicznego punktu widzenia realizowane są w taki sam sposób, tzn. najpierw kierownik tego działu staje się kierownikiem projektu i tworzy on grupę projektową (izomorficzną), zazwyczaj tworząc ją z osób pracujących w tym samym dziale. Zostaje tworzony dla jego potrzeb wniosek inwestycyjny oraz określany budżet, cel, zakres itp. Po zrealizowaniu przedsięwzięcia budżet oraz zakres projektu jest kontrolowany i pracownicy zostają przywrócenie do poprzednich stanowisk organizacyjnych.

W dziale aptek zaś realizowane są inne projekty, ważniejsze dla organizacji ze względów strategicznych. Projekty te zostały nazwane przez kierownictwo firmy „opieką farmaceutyczną”. Te przedsięwzięcia są o tyle ważne, iż CEFARM może dokonywać ekspansji poprzez doradztwo dla klientów, co powoduje, iż są oni bardzo

dobrze obsłużeni, a jednocześnie spółka pozyskuje nowych nabywców, ponieważ jakość współpracy z kupującymi jest o wiele wyższa.

CEFARM S.A. realizuje obecnie 8 takich projektów (w latach 2007-2010), przy czym realizacja tych przedsięwzięć polega na tym, iż w spółce tworzy się bazy danych z klientami, którzy nabywając leki farmaceutyczne w aptekach, jednocześnie pozwalają na umieszczenie swoich danych osobowych i zdrowotnych w tej bazie. Następnie dodatkowo każdemu klientowi z osobna doradza się w kwestii zażywania leków (np. informuje o zamiennikach itd.) oraz interakcjach, przez co sugeruje się niejako prowadzenie stylu życia oraz sposoby walki z przewlekłymi chorobami.

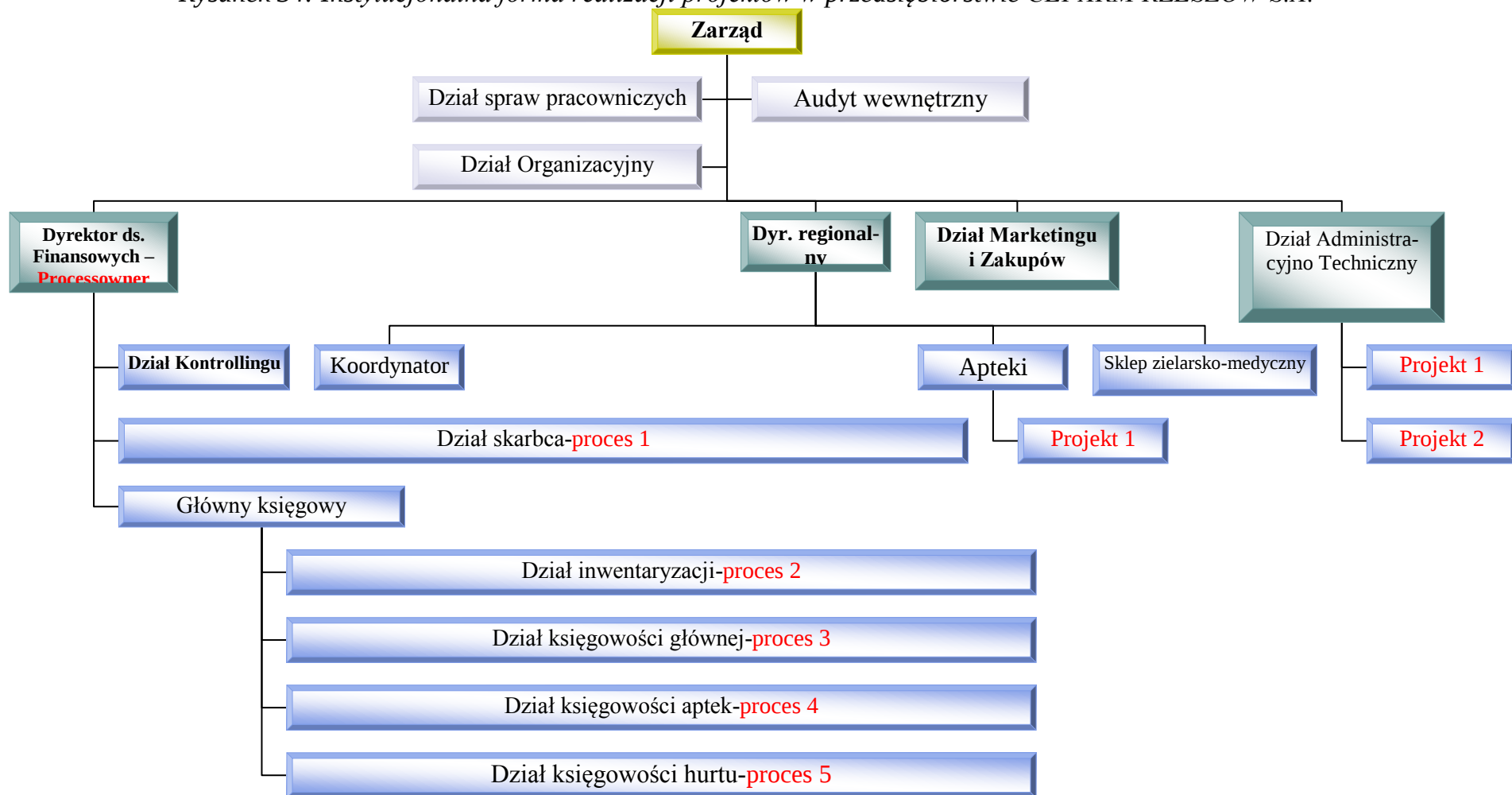
Projekty takie są tworzone w dziale aptek, gdzie kierownik staje się koordynatorem projektu, natomiast grupę projektową tworzą kierownicy konkretnych aptek oraz pracownicy w dziale aptek. Ostatecznymi wykonawcami zaś są farmaceuci doradzający klientom w dziedzinie stylu życia czy zażywania leków.

Te projekty też są tworzone wg schematu organizacji liniowej realizacji projektów, przy czym do grupy projektowej można również dołączyć farmaceutów.

Reasumując, przedsiębiorstwo realizuje 3 typy projektów, wśród których najważniejsze ze strategicznego punktu widzenia są projekty opieki farmaceutycznej. Metoda zarządzania projektami pozwala spółce, jak widać, zrealizować nierutynowe zadania, oraz pozyskać nowych klientów. Wiadomym jest, iż modernizacja każdej apteki jest przeprowadzana w odmienny sposób, stąd też wywodzi się unikatowość tych zleceń. Spółka zdecydowała się na wykorzystanie metody zarządzania projektami ze względów nie tylko operacyjnych, ale również strategicznych, co pozwala optymistycznie ocenić funkcjonowanie firmy.

Graficzne zobrazowanie instytucjonalnej formy realizacji projektów, w formie schematu znajduje się na kolejnej stronie.

Rysunek 34: Instytucjonalna forma realizacji projektów w przedsiębiorstwie CEFARM RZESZÓW S.A.



Źródło: opracowanie własne

W niniejszym podrozdziale, opisującym przypadek przedsiębiorstwa CEFARM pokazano, w jaki sposób w praktyce realizuje się przedsięwzięcia w organizacji o strukturze procesowej z zachowaną hierarchią. Jak wiadomo, każdy z projektów składa się z grup (lub grupy) projektowych, tudzież z innych projektów. W przypadku niniejszej spółki zespół realizacji przedsięwzięcia tworzy się według schematu izomorficznego, co według autora jest zjawiskiem najczęstszym.

Charakteryzując wykorzystanie metody zarządzania projektami w analizowanej spółce, należy jeszcze dodatkowo zwrócić uwagę na pozycję grup projektowych w hierarchii przedsiębiorstwa, co pozwoli na wysunięcie wniosków na temat istotności zespołów w egzystowaniu organizacji, oraz na porównanie z innymi instytucjonalnymi formami realizacji projektów. Jak wiadomo z części teoretycznej dysertacji, w teorii istnieje 7 form, przy czym w niniejszej rozprawie przebadanych jest 5.

Na podstawie tego przypadku łatwo zauważyć, iż struktura organizacyjna spółki jest płaska, pomimo istniejącej hierarchii oraz występowania pionów funkcjonalnych (co można oczywiście stwierdzić, porównując omawianą strukturę ze strukturą przedsiębiorstwa Elektromontaż Rzeszów S.A.) Z tego więc powodu metoda zarządzania projektami jest głównie narzędziem wykorzystywanym do realizacji szybkich i pojedynczych zadań, często o charakterze strategicznym, przy czym zespół projektowy już nie zajmuje tak wysokiej pozycji, jak to miało miejsce w przypadku np. struktury macierzowo-projektowej spółki MTA.

Można wysnuć przypuszczenie, iż wraz ze spłaszczaniem struktury organizacyjnej pozycja grup projektowych jest coraz niższa, ponieważ struktury procesowe są ze swej natury elastyczne, niemniej jednak należy wpierw zobaczyć, jak wygląda analizowany problem w przypadku innych case'ów. Dla celów dysertacji przygotowano graficzne zobrazowanie pozycji grup projektowych w organizacji procesowo-hierarchicznej, co pokaże schemat znajdujący się na rysunku 35.

*Rysunek 35: Pozycja grup projektowych w organizacji procesowo-hierarchicznej*



*Źródło: opracowanie własne*

Komentując powyższy rysunek można jeszcze dodać, iż jak w poprzednich na osi OX zamieszczone zostały cyfry dotyczące konkretnych rozwiązań organizacyjnych, natomiast na osi OY została przedstawiona pozycja grup projektowych w organizacji, czyli im wyższa pozycja, tym wyższa wartość, która może przyjmować liczby od 0 do 1. Można także zauważyć, iż tutaj ta wartość jest niższa, niż w przypadku struktury o numerze 3, dotyczącym organizacji procesowo-macierzowej. Wartość 4 na osi OX odnosi się do struktury procesowo-hierarchicznej.

Kolejny podrozdział dotyczy już pomiarów skutków wykorzystania metody zarządzania przez projekty w spółce CEFARM Rzeszów S.A.

#### 4.5.4. *Pomiar skutków wykorzystywania metody zarządzania projektami w przedsiębiorstwie CEFARM Rzeszów S.A.*

Niniejsza dysertacja jest sporządzona według paradygmatu realistycznego, a zatem tak jak i we wcześniejszych przypadkach, zmierzenia skutków wykorzystania metody zarządzania projektami w danym przedsiębiorstwie można dokonać tylko za pomocą wskaźnika jakościowego. W przypadku spółki CEFARM Rzeszów S.A. brzmi on:

*Zarządzanie projektami pozwala na uelastycznienie struktury organizacyjnej przez implementację obszarów procesowych, koncentrację na podstawowej działalności operacyjnej oraz zastąpienie obsługi doradztwem dla klientów.*

Powyższy wskaźnik jakościowy jest już czwartym, który pozwolił na uzasadnienie doboru przypadku przedsiębiorstwa dla uzasadniania tez badawczych. Jeśli chodzi o przedsiębiorstwo CEFARM, posiada ono strukturę procesową z zachowaną hierarchią, stąd też zauważalne jest, iż struktury organizacyjne zapewne ewoluują w kierunku procesowym, czyli płaskim i elastycznym. Jednak na początku XXI wieku analizowana spółka posiadała klasyczną strukturę funkcjonalną, czyli z niskim stopniem decentralizacji uprawnień decyzyjnych, oraz dość smukłą.

W kolejnych latach wdrożono projekt restrukturyzacyjny, który miał na celu uelastyczyć strukturę poprzez implementację obszarów procesowych, dla przede wszystkim szybkiej realizacji pewnych powtarzalnych czynności oraz dla podwyższenia jakości podejmowanych działań. Grupę projektową, która wykonała przedsięwzięcie, rozwiązano, gdyż pracownicy powrócili do zwykłych czynności w pionach funkcjonalnych, lub zostali wdrożeni do pracy w obszarach. W taki oto sposób spółka CEFARM posiada strukturę procesową, która jest bardziej płaska i elastyczna, ale jednak nie była ona w stanie odpowiednio dopasować się do działań konkurencji (głównie zagranicznej).

Kolejnym projektem, który zrealizowano, była specjalizacja w jednej określonej dziedzinie, aby nie dekoncentrować zarządu dla zbyt wielu działań operacyjnych i strategicznych. Celem owego przedsięwzięcia był podział działań na czynności związane z działalnością hurtową oraz na czynności dotyczące świadczenia usług klientom

i pacjentom za pośrednictwem własnych aptek rozmieszczonych na terenie województwa podkarpackiego. Stąd też w 2003 roku spółka Cefarm zakończyła prowadzenie działalności hurtowej, która to od 2003 roku jest prowadzona przez inną spółkę, dodatkowo założoną, mianowicie Cefarm Rzeszów sp. z o.o. W taki oto sposób analizowane przedsiębiorstwo skoncentrowało się na jednej dziedzinie działalności, co pozwoliło na wzrost jakości obsługi klienta.

Jeśli chodzi o wspomnianą jakość obsługi klienta, autor niniejszej dysertacji chciałby nadmienić, iż wskaźnik jakościowy przyporządkowany dla etapu trzeciego zakłada, iż zarządzanie projektami w strukturze procesowej z zachowaną hierarchią pozwala na zastąpienie obsługi doradztwem dla klientów. Otóż charakteryzując niniejszy przypadek przedsiębiorstwa, w części dotyczącej kwestii zarządzania projektami zaznaczono, iż spółka wdraża nowy projekt, który pozwala na zmianę podejścia do współpracy z klientami, to znaczy zamiast obsługiwać ich, przedsiębiorstwo doradza, ponieważ dzięki projektowi „opieka medyczna” klientom aptek już bardziej się doradza, niż ich obsługuje. Co ciekawe, metoda zarządzania projektami w tym przypadku pozwala również, poprzez elastyczne funkcjonowanie, wynikające z implementacji obszarów procesowych, na „dodatkowe” uelastycznienie, które objawia się nowatorskim podejściem dla zaspokajania potrzeb klientów.

Cefarm po wdrożeniu projektu „opieka medyczna” będzie przedsiębiorstwem, które stanie się przyjaznym dla klientów, co z wysokim prawdopodobieństwem przełoży się również na wyniki finansowe, ponieważ w tym przypadku metoda zarządzania projektami pozwoli na innowacyjne działanie, być może nawet dystansujące konkurencję. Niestety, nie jest się oczywiście w stanie stwierdzić, jak bardzo wyniki finansowe ulegną poprawie oraz czy przedsiębiorstwa działające w branży wdrażają podobne projekty. Ale mimo to można założyć, iż metoda zarządzania projektami stosowana w strukturze procesowo-hierarchicznej pozwala na zastąpienie obsługi doradztwem dla klientów.

Analiza przypadku przedsiębiorstwa Cefarm Rzeszów S.A. dowodzi, iż spółka uzyskała zakładaną wartość wskaźnika jakościowego, w związku z czym będzie ona stanowiła podstawę dla uzasadniania tezy jakościowej dotyczącej struktury procesowej z zachowaną hierarchią, ponieważ przedsiębiorstwo wg autora zostało prawidłowo

wyselekcjonowane dla celów badawczych. Należy jeszcze dodać, iż korzyści wynikające ze stosowania metody zarządzania projektami w przedsiębiorstwie Cefarm to:

- dodatkowe uelastycznienie struktury procesowej, której koncepcja zakłada posiadanie już odpowiedniej elastyczności,
- zastąpienie obsługi doradztwem dla klientów,
- specjalizacja działalności operacyjnej.

Jeśli zaś chodzi o niekorzyści wynikające z zastosowania opisywanej metody zarządzania, autor stwierdza, iż spółka raczej nie odnotowała żadnych znaczących problemów, zaś jedynym może być to, iż jeśli w przyszłości zakończy ona realizację przedsięwzięć (bo nie zostały one jeszcze zakończone - np. projekt opieka medyczna), wówczas pracownicy wchodzący w skład odpowiednich grup projektowych, mogą nie chcieć być włączonymi do stanowisk wcześniej zajmowanych lub też mogą w ogóle nie uzyskać zatrudnienia, gdyż ich kwalifikacje nie będą adekwatne do wymagań pozostałych komórek organizacyjnych. Jest to oczywiście rozważanie hipotetyczne, które dla celów badawczych zostało przeprowadzone, ale problemy nie mogą być jednoznacznie potwierdzone w oparciu o niniejszy case w obecnym czasie.

Kolejny podrozdział jest już poświęcony przypadkowi przedsiębiorstwa, które posiada strukturę „prawie” czystą procesową, ale którego pracownicy są poddawani procesowi ciągłego uczenia się ze względu na specyfikę branży, w jakiej ono funkcjonuje.

## **4.6. Przypadek przedsiębiorstwa Metalsprzęt o procesowej strukturze organizacyjnej**

### *4.6.1. Ogólna charakterystyka przedsiębiorstwa*

Metalsprzęt jest ostatnim badanym w niniejszej rozprawie przedsiębiorstwem i analiza jego case'u kończy rozdział 4, który jest, jak wielokrotnie wspomniano, czysto empirycznym. Metalsprzęt jest najstarszym przedsiębiorstwem wśród analizowanych przypadków, został on założony pod koniec lat 40-tych XX wieku, obecnie zatrudnia ponad 50 osób, a jego siedziba znajduje się przy ulicy Boya-Żeleńskiego 2 w Rzeszowie.

Posiada on strukturę procesową, prawie czystą, w której wykorzystuje się metodę zarządzania przez projekty. Tak więc w jego strukturze organizacyjnej funkcjonują obszary procesowe razem z zespołem projektowym, co wymusiła specyfika działalności prowadzonej przez Metalsprzęt.

Na wstępie należy zaznaczyć, iż firma funkcjonuje jako spółdzielnia pracy, co w czasach kapitalistycznej gospodarki wolnorynkowej jest bardzo rzadkim zjawiskiem, ale jeszcze spotykanym w Polsce w XXI wieku. Celem niniejszej rozprawy nie jest analiza form prawnych przedsiębiorstw, w związku z czym autor nie przedstawi w tym miejscu opisu aktów prawnych dotyczących organizacji spółdzielni. W największym skrócie, dla celów poznawczych należy jednak nadmienić, iż przedmiotem jej działalności gospodarczej jest prowadzenie wspólnego przedsiębiorstwa w oparciu o osobistą pracę członków. Każdy członek spółdzielni świadczy na jej rzecz osobistą pracę, aby realizować określony cel gospodarczy, stąd też nie może on posiadać większościowego udziału w przedsiębiorstwie ani sprawować nad nim kontroli, lecz tylko współkontrolę.

Metalsprzęt jest producentem szaf i mebli metalowych oraz regałów nowej generacji, które są wytwarzane według wzorów przedsiębiorstwa lub wymogów klienta. Firma jest chwalona na rynku za jakość oraz trwałość produktów, które są dostarczane głównie klientom zlokalizowanym na terenie Polski (od Szczecina na północy po Krośnice na południu kraju). Do standardowych wyrobów Metalsprzętu można zaliczyć:

- szafy metalowe,

- szafy aktowe,
- szafy BHP,
- regały metalowe,
- regały jezdne,
- szafki bankowe.

Najważniejszą cechą Metalsprzętu jest to, iż przedsiębiorstwo oferuje nie tylko produkty standardowe, lecz także wytwarza zmodyfikowane wyroby, które różnią się pod takimi względami, jak: wymiary, kolory czy też wyposażenie. Powoduje to wymuszenie posiadania przez Metalsprzęt takiej struktury organizacyjnej, która pozwoli na elastyczność w działaniu, co dokładniej przedstawiono w kolejnym podrozdziale.

#### 4.6.2. *Prezentacja struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa Metalsprzęt*

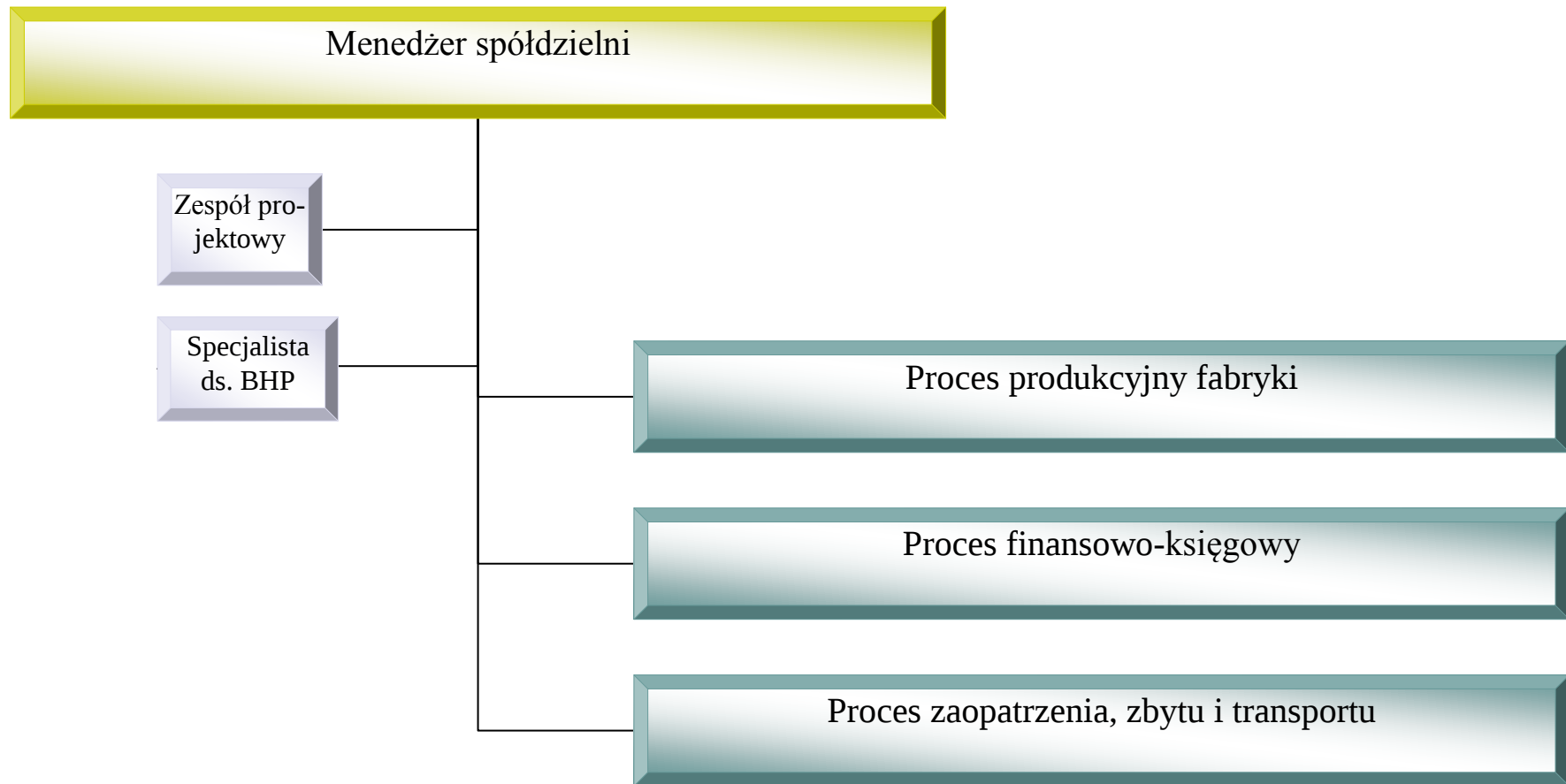
Metalsprzęt, jak podkreślono w poprzednim podrozdziale, jest ostatnim analizowanym w niniejszej dysertacji przedsiębiorstwem. Jego przypadek służy m.in. do ustalenia tezy czwartej, odnoszącej się do czwartego etapu przeobrażenia struktur organizacyjnych przedsiębiorstw, od modeli hierarchicznych w procesowe. Jak wiadomo, wcześniej analizowana spółka Cefarm posiada strukturę procesową wraz z zespołami projektowymi, ale z zachowaną hierarchią. Natomiast Metalsprzęt wyróżnia „prawie” czysta struktura procesowa z zespołem projektowym, ponieważ ze względu na specyfikę branży, firma wykorzystuje metodę zarządzania projektami, stąd też posiada taką komórkę organizacyjną. Z powodu tych rozwiązań organizacyjnych przypadek Metalsprzętu może być wykorzystany do badania naukowego i uzasadniania czwartej tezy badawczej, która dotyczy struktur procesowych, posiadających zespół czy też zespoły projektowe.

Metalsprzęt, w porównaniu z innymi analizowanymi przypadkami, jest małym<sup>175</sup> przedsiębiorstwem, ale najdłużej istniejącym na rynku, zatrudnia ponad 50 osób i oferuje niszowe produkty, które mogą być dowolnie modyfikowane na zlecenie klientów. Spółdzielnia ta jest więc organizacyjnie bardzo nastawiona na ich obsługę, co jest jednym z powodów posiadania organizacyjnej struktury procesowej. W formie graficznej jest ona zobrazowana rysunkiem nr 36 na kolejnej stronie dysertacji.

---

<sup>175</sup> Autor nie ma w tym miejscu na myśli żadnych kryteriów określających wielkość przedsiębiorstwa na podstawie poziomu przychodów, wartości bilansowej czy też liczby zatrudnionych.

*Rysunek 36: Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa Metalsprzęt*



*Źródło: opracowanie własne*

Metalsprzęt posiada strukturę procesową, co zostało zobrazowane w formie graficznej na poprzedniej stronie. W praktyce gospodarczej niewiele przedsiębiorstw posiada tego typu rozwiązanie organizacyjne<sup>176</sup>, jednak przyczyny takiego stanu rzeczy nie będą w niniejszej dysertacji omawiane.

Najważniejszą cechą struktury spółdzielni jest to, iż jest ona bardzo płaska, zdecentralizowana i pozbawiona pionów funkcjonalnych. Na jej czele stoi menedżer spółdzielni, który odpowiada za jej strategię, jednocześnie delegując wszystkie swoje uprawnienia na pozostałe komórki organizacyjne. Najważniejszymi elementami struktury są obszary procesowe, ponieważ one niejako uelastyczniają organizację oraz pozwalają na szybszą reakcję przedsiębiorstwa na bodźce zewnętrzne. Do dodania pozostaje, iż menedżerowi Metalsprzętu podlega specjalista ds. BHP, który nie pracuje w żadnym z obszarów procesowych, ani w zespole projektowym. Jego celem jest nadzorowanie, aby pracownicy zakładu produkcyjnego mieli zapewnione bezpieczeństwo podczas wykonywania swoich obowiązków oraz by nie naruszano żadnych zasad bezpieczeństwa. Z tego więc powodu jest ów specjalista umiejscowiony w strukturze jako komórka sztabowa, nie posiadając żadnych innych uprawnień.

Jak wcześniej wspomniano, najważniejszymi komórkami analizowanej struktury procesowej są oczywiście obszary procesowe, gdyż one skupiają realizację działalności charakteryzowanego przedsiębiorstwa. Wspomniane obszary obejmują:

- proces produkcyjny fabryki,
- proces finansowo-księgowy,
- proces zaopatrzenia, zbytu i transportu.

Pozostaje do zauważenia, iż struktura Metalsprzętu nie jest skomplikowana, co należy uznać za jej zaletę, chociażby ze względu na niskie koszty utrzymania. Liczba obszarów procesowych również jest mała, jednak obejmują one swoim zakresem obowiązków najważniejsze czynności operacyjne spółdzielni. Według autora dysertacji najważniejszą zaletą tej organizacji jest to, iż wszystkie czynności, które są powtarzalne, wykonywane w podobny sposób (nie należy twierdzić, iż w niemal identyczny), których jakość przez wielokrotną realizację może zostać podwyższona, są reali-

---

<sup>176</sup> Autor nie jest w stanie podać dokładnej liczby przedsiębiorstw w Polsce, które posiadają struktury procesowe (liczba przedsiębiorstw mających struktury procesowe przypadających na około 2 mln wszystkich przedsiębiorstw w Polsce).

zowane przez obszary procesowe. Natomiast czynności niepowtarzalne, unikatowe, mające charakter projektowy, są wykonywane tylko i wyłącznie przez zespół projektowy, który się w tego typu działaniach ciągle specjalizuje.

Takie właśnie połączenie struktury procesowej z zespołem projektowym pozwala na zwiększenie efektywności działania (np. poprzez podwyższenie jakości obsługi klientów) oraz na poprawę konkurencyjności. Wracając do obszarów procesowych należy nadmienić, iż gospodarzowi procesu produkcyjnego podlega 6 brygadzystów (m.in. brygadzysta malarni, gilotyny, prasy ślusarni itd.) oraz specjalista ds. planowania warsztatowego. Jest on odpowiedzialny za wszystkie czynności produkcyjne, których efektem ma być gotowy produkt, wytworzony dokładnie wg zaleceń klienta, jeśli jest on wyrobem niestandardowym.

Gospodarz procesu finansowo-księgowego posiada w swojej jednostce organizacyjnej osoby odpowiedzialne za czynności kadrowo-księgowe oraz czynności administracyjne. Do dodania pozostaje, iż na czele obszaru procesu zaopatrzenia, zbytu i transportu również stoi gospodarz, któremu podlegają pracownicy zajmujący się transportem, zaopatrzeniem, magazynierzy oraz specjalista ds. marketingu, który również jest odpowiedzialny za pewien element procesu związanego z pozyskaniem klienta i realizację jego zlecenia.

Celem przypomnienia autor podkreśla, iż prawie wszystkie czynności operacyjne spółdzielni, które nie muszą być fragmentaryzowane, są wykonywane w obszarach procesowych, stąd też gdyby Metalsprzet nie zajmował się wykonywaniem pojedynczych i niepowtarzalnych zleceń, zespół projektowy nie byłby przedsiębiorstwu potrzebny. Opisywane obszary skupiają zaś czynności powtarzalne, ponieważ np. w zakładzie produkcyjnym wytwarza się w ciągłej sekwencji poszczególne elementy do mebli czy też szaf metalowych, które też są podobnie lakierowane. Tylko ostateczna obróbka części często się różni, ponieważ profile blach czy też zagięcia na meblach mogą mieć niepowtarzalne kształty, dopasowane do wymogów klientów. W obszarze finansowym<sup>177</sup> wykonuje się wszystkie niezbędne czynności finansowo-księgowe, razem z naliczaniem płac, które realizuje się w formie procesu, przy pomocy odpo-

---

<sup>177</sup> Tak można ów obszar nazywać w skrócie.

wiedniego oprogramowania komputerowego. Obszar zbytu<sup>178</sup> odpowiada za wszelkie czynności transportowe, włącznie z zaopatrzeniem w surowce i materiały oraz magazynowanie produktów. Czynności te są także traktowane jako procesowe, czyli bez podejścia unikatowego i jednostkowego, ale jako powtarzalna sekwencja działań.

Podsumowując można jeszcze dodać, iż Metalsprzęt posiada bardzo nowoczesną strukturę organizacyjną, gdyż jest ona płaska, nie następuje w niej zniekształcenie przepływu informacji między menedżerem a obszarami procesowymi, zaś większość funkcji jest delegowanych przez wspomnianego zarządzającego na gospodarzy procesów. Do tego nie istnieje w tej strukturze „wbudowany konflikt”, jak to miało miejsce np. w spółce MTA. W przedstawianej formie organizacyjnej istnieje jeszcze zaimplementowany zespół projektowy, który odpowiada za działania operacyjne, ale właśnie unikatowe i jednostkowe oraz niepowtarzalne. Jednak dogłębna analiza tego zagadnienia przedstawiona jest w kolejnym podrozdziale niniejszej dysertacji.

---

<sup>178</sup> Tak można ów obszar nazywać w skrócie.

#### *4.6.3. Charakterystyka wykorzystywania metody zarządzania projektami w przedsiębiorstwie Metalsprzęt*

Przypadek Metalsprzętu został wybrany dla badania naukowego, które zakłada ustalenie tez badawczych dotyczących struktur procesowych, zaś jednym z celów badawczych rozprawy jest przedstawienie, jak zarządza się projektami w takim rozwiązaniu organizacyjnym.

Celem przypomnienia autor wyjaśnia, iż przedostatnim analizowanym przedsiębiorstwem była spółka Cefarm Rzeszów Sp. z o.o. Jednak posiada ona strukturę procesową z zachowaną hierarchią, do tego obok obszarów procesowych występują u niej też piony funkcjonalne, dlatego też w dysertacji poddano analizie w niniejszym podrozdziale przedsiębiorstwo o takiej procesowej strukturze organizacyjnej, które takich pionów nie posiada.

Jak wiadomo, Metalsprzęt jest producentem mebli metalowych, często produkowanych na indywidualne zamówienia. Jego czysta struktura procesowa jest na tyle elastyczna, iż nie istnieje potrzeba dodania w organizacji dodatkowych komórek, dla przyspieszenia reakcji na zmieniające się warunki funkcjonowania przedsiębiorstwa. Pomimo tego w strukturze Metalsprzętu zaimplementowano zespół projektowy, który zajmuje się wykonywaniem tak standardowych, jak i niestandardowych czynności operacyjnych. Stąd też instytucjonalną formą realizacji projektów dla opisywanej spółdzielni jest struktura procesowa wraz z zespołem projektowym.

W poprzednim podrozdziale została opisana struktura organizacyjna Metalsprzętu, autor przedstawił też obszar działalności poszczególnych jednostek organizacyjnych. Nie zostało jednak pokazane, jak zarządza się projektami w owej spółdzielni, oraz czym zajmuje się wspomniany zespół projektowy.

Otóż Metalsprzęt, posiadając strukturę procesową, wykorzystuje metodę zarządzania projektami, aby móc realizować niestandardowe zadania. Z tego więc powodu zaimplementował on zespół projektowy do swej struktury<sup>179</sup>, aby móc wykonywać wspomnianą technikę zarządzania. Dodatkowo podobne, ale standardowe obowiązki

---

<sup>179</sup> Zostało to już wcześniej nadmienione.

są również wykonywane przez ów zespół projektowy. Wynika to stąd, iż wszystkie czynności operacyjne realizowane w Metalspręcie można podzielić na 3 rodzaje<sup>180</sup>:

- czynności projektowe-dokumentacyjne,
- czynności produkcyjne,
- pozostałe czynności operacyjne.

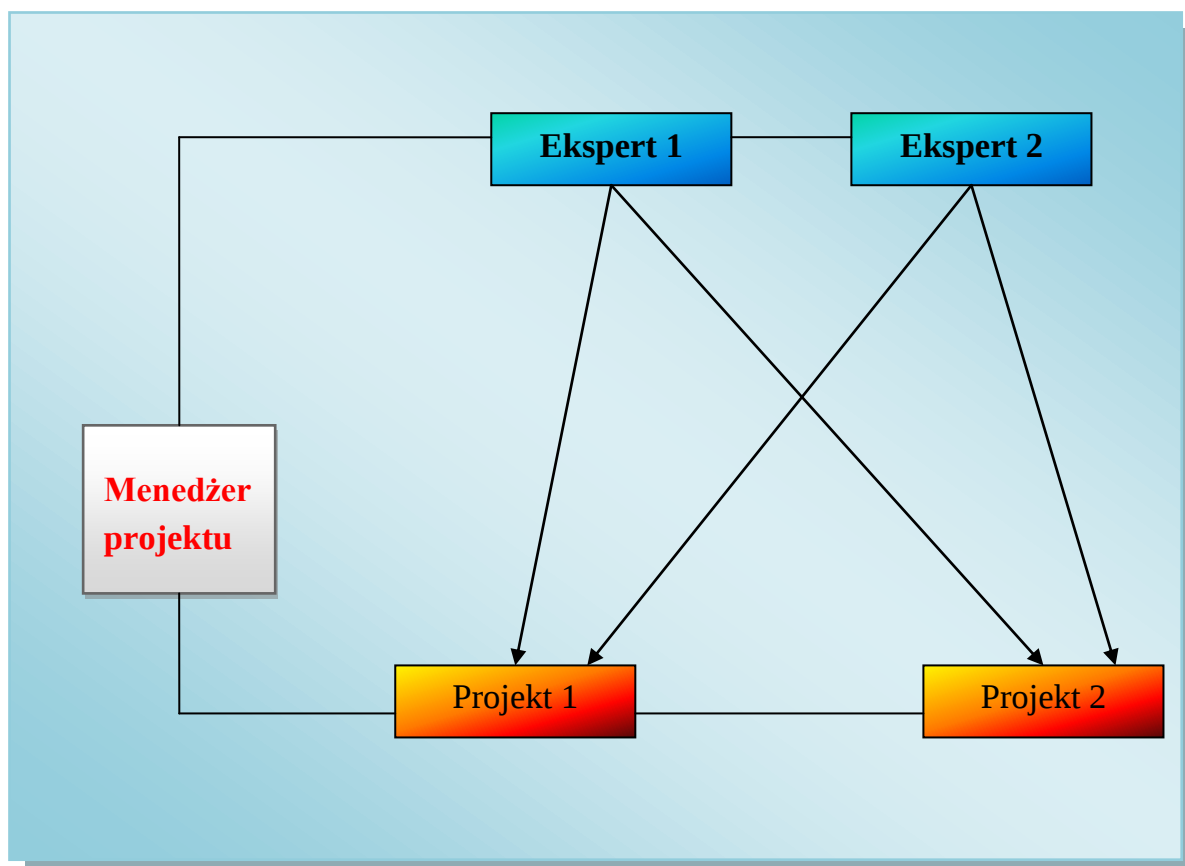
Można łatwo wywnioskować, iż czynności produkcyjne i operacyjne (pozostałe) są realizowane w obszarach procesowych. Ich standaryzacja oraz odpowiednie doświadczenie (wieloletnie) pracowników pozwoliło na traktowanie ich jako procesy, które się powtarzają, w odpowiednim cyklu, oraz są zgoła podobne. Jako przykład (dla czynności pozostałych operacyjnych) można podać, iż pracownicy obszaru finansowego wiedzą, kiedy rozpocząć rozliczanie płac dla pracowników oraz jak długo będzie owa czynność trwała, oraz regularnie dokonują podobnych księgowania rachunkowych.

Jeśli zaś chodzi o czynności produkcyjne, Metalspręt posiada własną fabrykę, w której produkuje meble z blach, przy czym pewna część wyrobów jest wykonywana standardowo (np. ściany lub drzwi), stąd też ich produkcja traktowana jest jako proces, ale pewna część mebli (lub ich komponenty) jest produkowana wg potrzeb klientów, lub też wg zaleceń zespołu projektowego, ma więc ona charakter unikatowy. Jako przykład można podać ranty czy też podłozę oraz klamki mebli, ponieważ klienci często opisując swoje wymagania, nie podają dokładnego wymogu technicznego, zdając się na doświadczenie pracowników. Ocena możliwości wykonania właśnie tego typu produktów (jak i również standardowych) jest dokonywana przez zespół projektowy, który odgrywa bardzo ważną rolę w czynnościach rozpoczynających się od pozyskania klienta, kończących się zaś na dostarczeniu produktu. Posiada on formę ekspercką i jest zobrazowany rysunkiem 37, który znajduje się na kolejnej stronie.

---

<sup>180</sup> Czynności te zostały przedstawione podczas wywiadu swobodnego zorganizowanego w przedsiębiorstwie Metalspręt.

Rysunek 37: Struktura ekspercka zespołu projektowego przedsiębiorstwa Metalsprzęt



Źródło: opracowanie

Metalsprzęt, realizując czynności projektowe (które zostaną w dysertacji również przedstawione), zaimplementował zespół projektowy do swej struktury organizacyjnej, który składa się (jak widać na powyższym rysunku) z 3 osób. Na jego czele stoi menedżer projektu, który odpowiada za realizację wszystkich projektów (na rysunku przedstawiono hipotetyczną sytuację, w której zespół wykonuje tylko 2 przedsięwzięcia), do tego w zespole podlegają mu 2 eksperci, czyli:

- ekspert odpowiedzialny za konstrukcje projektową, dotyczącą rysunków technicznych,
- ekspert odpowiedzialny za normowanie projektów - ma on na celu określanie wykonalności gotowych wyrobów w ramach procesu produkcyjnego na podstawie dokumentacji technicznej.

Najważniejszą cechą opisywanego zespołu projektowego jest to, iż 2 specjaliści są bardzo niezależni od menedżera oraz że są oni ekspertami w swoich dziedzinach,

stąd też struktura zespołu projektowego spółdzielni zwana jest ekspercką<sup>181</sup>, menedżer zespołu zaś ma na celu odpowiednie koordynowanie działań.

Jak wcześniej przedstawiono, istota operacji wykonywanej w opisywanym przedsiębiorstwie polega na czynności rozpoczynającej się od pozyskania klienta, kończącej się zaś na dostarczeniu produktu. W skrócie można ją przedstawić w taki sposób, iż specjalista ds. marketingu, realizując proces pozyskiwania klienta (będąc umiejscowionym w obszarze zbytu i transportu) przekazuje wszystkie najważniejsze dane dotyczące mebli metalowych menedżerowi zespołu, który odpowiada za stworzenie pełnej dokumentacji technicznej, zlecając odpowiednie prace swoim ekspertom. Następnie po skompletowaniu owej dokumentacji gospodarz procesu produkcyjnego odpowiada za wytworzenie produktu, który ma być zgodny z wyobrażeniem klienta. Dodatkowo ekspert odpowiedzialny za normowanie kontaktuje się z owym gospodarzem lub jego zastępcami, gdy produkt jest niestandardowy (np. posiada nietypowe ranty), aby móc właśnie ów wyrób wyprodukować dokładnie wg wymogu technicznego. Jeśli oczywiście produkt jest standardowy (czyli ma np. podobne do innych ranty), wówczas ów ekspert nie ingeruje. Do dodania pozostaje, iż po wyprodukowaniu mebli, są one dostarczane do klientów, przy czym każdą dostawę traktuje się jako proces, w ramach procesu zbytu w odpowiednim obszarze procesowym.

Należy jeszcze nadmienić, iż Metalsprzęt wyodrębnia takie oto etapy realizacji projektów w zespole:

- analiza danych wejściowych otrzymanych od klienta,
- rozdzielenie odpowiedzialności za poszczególne zakresy na ekspertów,
- wykonanie rysunków warsztatowych,
- wykonanie planów montażowych,
- sporządzenie list elementów,
- przekazywanie projektu do realizacji (gospodarzowi procesu produkcyjnego).
- nadzór nad wykonawstwem.

Do dodania pozostaje, iż największe projekty (wielkość dotyczy stopnia skomplikowania dokumentacji technicznej) mogą być realizowane przez okres nawet 2 mie-

---

<sup>181</sup> Struktura ekspercka została również w niniejszej dysertacji opisana, wraz z innymi rodzajami zespołów projektowych.

sięcy, często jednak wykonuje się w zespole jeden standardowy projekt w ciągu tygodnia, jeśli zaś wykonywane są przedsięwzięcia niestandardowe, wówczas ekspert ds. normowania zajmuje się współpracą z obszarem procesowym w zakresie 2 przedsięwzięć dziennie. Analizując przypadek Metalsprzętu można też łatwo zauważyć, iż w spółdzielni zarządza się projektami w ramach realizacji procesów oraz w ramach najważniejszej procedury dotyczącej dostarczeniu produktów klientowi.

Najważniejszą kwestią jest to, iż większość czynności wykonywanych w niniejszym przedsiębiorstwie traktuje się jako procesy. Gdyby jednak wyroby dostarczane klientom były hipotetycznie jednorodne (czyli bardzo podobne), wówczas nawet zespół projektowy można by potraktować jako obszar procesowy, co jednak ze względu na specyfikę działalności spółdzielni nie jest możliwe.

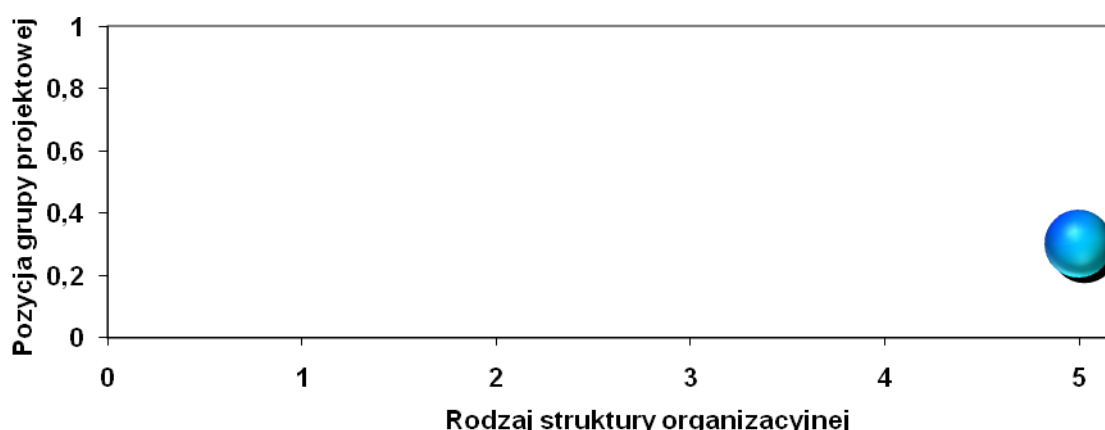
W Metalsprzęcie większość czynności operacyjnych traktuje się jak procesy<sup>182</sup>. Jednak jeśli pojawią się takie czynności (zadania), które należy wykonać w inny sposób niż dotychczas, lub wymagają one zaangażowania pracowników różnych obszarów procesowych, wówczas są one oczywiście dzielone między różne obszary procesowe, będąc jednocześnie traktowane jak nowe projekty. Można zatem powiedzieć, iż w Metalsprzęcie wykorzystuje się metodę zarządzania przez projekty, ponieważ każde unikatowe zadanie (lub nawet proces) traktuje się jak projekt. Jeśli np. przedsiębiorstwo pozyskuje nowego klienta, wówczas traktuje się to jako zwykły proces realizowany w obszarze procesowym zbytu, natomiast jeśli Metalsprzęt podejmuje decyzję o rozpoczęciu kampanii reklamowej, wówczas jest ona realizowana w tym samym obszarze, ale w przedsięwzięciu tym mogą brać udział pracownicy również innych obszarów, i jest ono traktowane jak projekt. Należy w tym miejscu dodać, iż w Metalsprzęcie wszystkie dodatkowe i nietypowe czynności są traktowane jak projekty (czyli jednorazowo), dlatego w przedsiębiorstwie tym wykorzystuje się metodę zarządzania przez projekty, oprócz metody zarządzania projektami, która jest wykorzystywana w sposób ciągły w zespole projektowym, który tylko do takich celów został powołany.

Jego pozycja zaś w hierarchii spółdzielni jest przedstawiona graficznie na kolejnej stronie:

---

<sup>182</sup> Owe stwierdzenie było już w dysertacji powtarzane.

*Rysunek 38: Pozycja grupy projektowej w strukturze procesowej*



*Źródło: opracowanie własne*

Struktury od 1 do 4 zostały już przedstawione we wcześniejszych podrozdziałach. Struktura nr 5 dotyczy sytuacji, kiedy przedsiębiorstwo, posiadając strukturę organizacyjną procesową, realizuje przedsięwzięcia. Jak widać na powyższym schemacie, zespół projektowy zajmuje dość niską pozycję w hierarchii spółki, a zatem i w jej organizacji. Ma to swoje uzasadnienie w tym, iż Metalsprzęt posiada strukturę procesową, zatem bardzo elastyczną oraz szybko reagującą na zmiany czynników zewnętrznych. Gdyby produkował tylko standardowe wyroby, wówczas sam zespół projektowy stałby się obszarem procesowym, ponieważ sporządzanie dokumentacji technicznej Metalsprzęt traktowałby jak proces.

Tak jednak nie jest, przedsiębiorstwo produkuje meble metalowe również wg indywidualnych wytycznych klientów, dlatego też zespół projektowy musi istnieć w swej obecnej postaci, jednak jego pozycja w hierarchii organizacyjnej nie jest już tak wysoka, jak to miało miejsce w czwartym przypadku, dotyczącym organizacji procesowej z zachowaną hierarchią. Jest to jedno z najważniejszych stwierdzeń niniejszego podrozdziału.

Kolejny podrozdział dotyczy pomiaru skutków wykorzystywania metody zarządzania projektami w analizowanym przedsiębiorstwie i kończy część dysertacji poświęconą analizie przypadków.

#### 4.6.4. Pomiar skutków wykorzystywania metody zarządzania projektami w przedsiębiorstwie Metalsprzęt

Niniejszy podrozdział kończy część empiryczną dysertacji, jednocześnie przypadek Metalsprzętu jest również ostatnim analizowanym przez autora. Przedsiębiorstwo to posiada strukturę procesową, bez pionów funkcjonalnych, dlatego jego badanie naukowe będzie stanowiło podstawę dla uzasadnienia ostatniej tezy badawczej, dotyczącej właśnie struktury procesowej, w której funkcjonuje zespół projektowy (jeden lub kilka).

Jednakże, aby dane przedsiębiorstwo mogło być poddane badaniu naukowemu, musi osiągnąć odpowiednią wartość wskaźnika jakościowego, przyporządkowanego dla danego rozwiązania organizacyjnego. Wskaźnik ten dla struktury procesowej, nieposiadającej pionów funkcjonalnych, brzmi:

*„Zarządzanie projektami pozwala na decentralizację uprawnień decyzyjnych, zastąpienie obsługi doradztwem dla klientów, wprowadzenie modyfikacji wyrobów oferowanych standardowo klientom oraz na pozyskanie nowych (strategicznie) cennych klientów.”*

Powyższy wskaźnik jakościowy jest bardzo istotnym elementem badania naukowego, ponieważ jest on kryterium, które musi być spełnione, aby dane przedsiębiorstwo mogło zostać wybrane przez autora jako podstawa dla uzasadniania tezy czwartej. Autor przedstawił już w dysertacji, iż Metalsprzęt posiada strukturę procesową, a zatem płaską, toteż ta kwestia nie będzie w niniejszym podrozdziale omawiana.

Wspomniany wskaźnik jakościowy w swoim początku zakłada, iż metoda zarządzania projektami pozwala na decentralizację uprawnień decyzyjnych. Otóż w analizowanym przedsiębiorstwie ma miejsce taka sytuacja, iż menedżerowi spółdzielni podlegają tylko obszary procesowe, oraz jeden zespół projektowy. Każda z tych jednostek organizacyjnych jest zarządzana przez wysokokwalifikowanych fachowców, na których ów menedżer deleguje swoje uprawnienia. Oznacza to, iż zajmuje się on strategią i podejmuje oczywiście wszystkie strategiczne decyzje, ale nie podlegają mu żadne piony funkcjonalne, które mógłby on kontrolować jak to się dzieje w klasycznych strukturach organizacyjnych. Za to na czele zespołu projektowego stoi menedżer

grupy, który odpowiada tylko za wynik realizacji przedsięwzięć i tylko tą kwestią interesuje się menedżer spółdzielni. Natomiast obszary procesowe odpowiadają za realizację konkretnych procesów biznesowych przedsiębiorstwa, które są nadzorowane przez odpowiednich gospodarzy procesów i na których również są delegowane kompetencje decyzyjne menedżera spółdzielni.

Struktura organizacyjna Metalsprzętu cechuje się więc decentralizacją uprawnień decyzyjnych, każdy gospodarz sam podejmuje decyzję dotyczącą konkretnej części procesu, za który odpowiada, natomiast zamiast pionu funkcjonalnego istnieje w strukturze Metalsprzętu zespół projektowy w formie eksperckiej, w którym menedżer wraz z ekspertami podejmuje kluczowe decyzje, ponieważ menedżer spółdzielni ocenia tylko sam wynik realizacji projektu.

Metalsprzęt wykorzystuje metodę zarządzania przez projekty, przez co każde nowe i niepowtarzalne zadanie jest realizowane jako projekt, ale oczywiście nie przez menedżera, lecz w odpowiednich komórkach organizacyjnych (procesowych lub projektowej), stąd też można wywnioskować, iż metoda zarządzania projektami zezwala na decentralizację uprawnień decyzyjnych.

Wspomniany wskaźnik jakościowy zakłada, iż metoda zarządzania projektami przyczynia się do zastąpienia obsługi doradztwem dla klientów. Czwarty prezentowany wskaźnik jakościowy, który odnosił się do struktury procesowej z pionami funkcjonalnymi, również obejmował kwestię doradztwa dla klientów, tak jak piąty wskaźnik jakościowy prezentowany w niniejszym podrozdziale. Otóż autor chce poprzez te obie miary jakościowe wysunąć hipotezę, iż przedsiębiorstwa, które posiadają struktury procesowe mają właśnie taką tendencję, iż zamiast sprzedawać swoim klientom dobra i usługi, doradzają klientom, jakie dobra i usługi mają nabyć oraz według jakich kryteriów owe dobra i usługi powinny być wytworzone, aby potrzeby kupujących zostały zaspokojone.

Metalsprzęt w obszarze procesowym zbytu i transportu posiada jednego specjalistę ds. marketingu, który jest odpowiedzialny za pozyskiwanie oraz obsługę klientów. Dodatkowo zajmuje się on doradzaniem klientom w zakresie tego, jak produkt spółdzielni ma w efekcie końcowym wyglądać oraz jednocześnie współpracuje z menedżerem projektu, aby sprawdzić wykonalność wymogów klienta. Jeśli menedżer

projektu wraz z ekspertami potwierdzi możliwość wyprodukowania elementów mebli z blach wg życzenia klienta, wówczas przekazuje on dokumentację techniczną gospodarzowi procesu produkcyjnego, który ów produkt ma wytworzyć w zakładzie produkcyjnym. Klient więc zawsze ma możliwość skorzystania z doradztwa, ponieważ czasem może on nie umieć sformułować swoich potrzeb w formie technicznej, potrafi tylko opisać swoje oczekiwania jako użytkownika. Wnioskuje się więc, iż metoda zarządzania projektami pozwala przedsiębiorstwu na zastąpienie obsługi doradztwem dla klientów.

Ostatnia część wskaźnika jakościowego mówi, iż metoda zarządzania projektami pozwala na pozyskanie cennych, np. dla strategicznych celów, klientów. Otóż Metalsprzęt funkcjonując od wielu lat na rynku wytwórców mebli z metalu, w ostatnim czasie<sup>183</sup> pozyskał cennych i prestiżowych klientów, dla których wykonał meble i regały na indywidualne zamówienie, do których można zaliczyć:

- kancelarię Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej w Warszawie,
- centralę PKO BP w Warszawie,
- Instytut Biologii Doświadczalnej PAN w Warszawie,
- spółkę giełdową Zelmer w Rzeszowie,
- Główny Urząd Statystyczny w Warszawie,
- ubezpieczyciela PZU w Warszawie.

Prezentowani powyżej klienci są dla analizowanego przedsiębiorstwa najlepszą reklamą, ale również obrazują, iż Metalsprzęt utrzymuje wysoką jakość oferowanych produktów. Podsumowując, spółdzielnia została wybrana jako przedsiębiorstwo mające na celu uzasadnić ostatnią z prezentowanych tez badawczych dysertacji, jednak wprawdzie powinna ona osiągnąć wartość wskaźnika jakościowego. Otóż według autora dysertacji Metalsprzęt uzyskał jego odpowiednią wysokość, ponieważ posiadając strukturę procesową, zdecentralizowaną, pozbawioną pionów funkcjonalnych, wykorzystuje metody zarządzania projektami i zarządzania przez projekty, zastępując obsługę doradztwem dla klientów oraz modyfikując na indywidualne zamówienie swoje wyroby, pozyskuje cennych klientów.

---

<sup>183</sup> Autor nie jest w stanie podać dokładnych ram czasowych.

Reasumując, należy również nadmienić, iż do korzyści wynikających ze stosowania metody zarządzania projektami (przez projekty) w Metalspręcie można zaliczyć:

- dodatkowe uelastycznienie procesowej struktury organizacyjnej,
- przyspieszenie reakcji organizacji przedsiębiorstwa na czynniki zewnętrzne,
- zwiększenie decentralizacji uprawnień decyzyjnych,
- zastąpienie obsługi doradztwem dla klientów.

Dla celów poznawczych powinno się dodać, iż do niekorzyści wynikających ze stosowania opisywanych powyżej metod należy zaliczyć nadmierną decentralizację uprawnień decyzyjnych, chociaż innego rodzaju niż to miało miejsce w przypadku spółki o strukturze macierzowej. Dzieje się tak dlatego, że w przypadku Metalsprętu nie występuje w organizacji „wbudowany konflikt”, ale decentralizacja jest już posunięta do takiego stopnia, iż mogą wystąpić problemy z koordynacją działań operacyjnych i strategicznych.

Dodatkowo spółdzielnia, oferując zmodyfikowane produkty klientom, może ponosić zbyt wysokie koszty w porównaniu do sytuacji, gdyby oferowano produkty standardowe o niższych kosztach wytworzenia. Jednakże obecnie owe niekorzyści w spółdzielni nie wystąpiły i nie można stwierdzić na podstawie badania naukowego, iż wykorzystanie metody zarządzania projektami w strukturze procesowej przyczyni się do ich powstania, jednakże mogą one wystąpić, stąd też zostały przez autora zasugerowane.

Kończąc rozdział 4, który jest wyłącznie empiryczny, można przypomnieć, że zostało w nim poddanych badaniu naukowemu 5 przypadków przedsiębiorstw, które cechowały się różnymi rozwiązaniami organizacyjnymi, ale stosowały metodę zarządzania projektami (przez projekty). Pierwszy przypadek dotyczy przedsiębiorstwa o strukturze hierarchicznej, ostatni zaś firmy o strukturze procesowej, wykorzystującej również metodę zarządzania przez projekty. Na podstawie badania naukowego analizowanych w tym rozdziale przypadków, zostaną wyciągnięte wnioski badawcze oraz przedstawione propozycje teoretyczne, którym został poświęcony rozdział 5.

## **5. Uzasadnienie tez badawczych i prezentacja wyników oraz propozycji teoretycznych**

### **5.1. Ogólne wnioski dotyczące badania naukowego**

Niniejsza rozprawa doktorska ma na celu uzasadnienie tez badawczych oraz dostarczenie informacji na temat wykorzystania metody zarządzania projektami i zarządzania przez projekty podczas przechodzenia organizacji od typów klasycznych (hierarchicznych) do typów procesowych.

Dla powyższych celów zostały przeprowadzone i przedstawione w poprzednim rozdziale badania naukowe typu „case study”, zatem jakościowe, których podstawową różnicą w stosunku do badań ilościowych jest to, iż nie odnoszą się one do reprezentatywnej próby badawczej<sup>184</sup>. Pomimo tego są one wykorzystywane w procesach badawczych z racji tego, iż pozwalają na odkrywanie nowych zjawisk, zdarzeń czy procesów, które później mogą zostać wnikliwie opisane.

Nie można poprzez takie badania indukcyjne weryfikować postawionych hipotez, ale można, jak to jest uczynione w niniejszej rozprawie, wysnuć konkretne tezy badawcze, a następnie je potwierdzić, lub co jest również możliwe w przypadku badań typu „case study”, uzasadnić je częściowo i dokonać ich modyfikacji.

Następnie owe tezy stają się propozycjami teoretycznymi, które już mogą zostać zweryfikowane poprzez badania ilościowe przeprowadzone w konkretnej i reprezentatywnej próbie badawczej. W niniejszej rozprawie zostaną owe propozycje przedstawione w ostatniej części pracy. Dodatkowo badania indukcyjne pozwalają również sformułować konkretne odpowiedzi na pytania, które zostały postawione na początku procesu badawczego oraz pozwalają na uzyskanie dodatkowych informacji, niewymaganych dla celów badawczych, ale które mogą być jednak przydatne dla innych użytkowników rozprawy jak i samego badającego.

Otóż dla przypomnienia, w dysertacji przeprowadzono badania „case study” wśród pięciu celowo wybranych przedsiębiorstw, które posiadały struktury organizacyjne takiego typu, jak to było wymagane w rozprawie. Dla przypomnienia, ma ona przedstawić wykorzystanie zarządzania projektami (przez projekty) w przedsiębior-

---

<sup>184</sup> Szczegółowe informacje dotyczące badań jakościowych typu „case study” zostały przedstawione w rozdziale trzecim.

stwach posiadających różne struktury organizacyjne. Następnie rozprawa ma pokazać, jak wygląda stosowanie owych metod zarządzania i ich najważniejsze cechy, ale już podczas odchodzenia od struktur hierarchicznych do procesowych. Należy dodatkowo nadmienić, iż zostały wybrane tylko takie przedsiębiorstwa, które spełniły odpowiednio przyporządkowane wskaźniki jakościowe, gdyż to pozwalało mieć nadzieję, iż na podstawie danego przypadku będzie można uzasadnić tezę badawczą oraz sformułować propozycję teoretyczną.

Dla uproszczenia autor dysertacji wybrał 5 etapów ewolucji struktur organizacyjnych, zatem 5 różnych struktur oraz przebadął 5 przedsiębiorstw, posiadających konkretne rozwiązania organizacyjne charakterystyczne dla danego etapu. Do badanych struktur należą:

- 1) struktura hierarchiczna,
- 2) struktura hierarchiczno-funkcjonalna,
- 3) procesowa struktura macierzowa,
- 4) procesowa struktura hierarchiczna,
- 5) radykalna struktura procesowa.

Widocznym jest, iż 3 z wyżej prezentowanych struktur organizacyjnych posiadają obszary procesowe, natomiast ostatnia z nich jest już niemalże „czystą” strukturą procesową. Autor dysertacji zaznaczył we wstępie pracy, iż rozprawa ma na celu udzielenie odpowiedzi na pytanie, jak zmienia się wykorzystywanie metody zarządzania projektami przy odchodzeniu struktur od form hierarchicznych do procesowych oraz jak wygląda zarządzanie projektami w strukturach procesowych, stąd też w dysertacji położono większy nacisk na analizę struktur procesowych (będących również formami hybrydowymi w przypadku 3 i 4) oraz uproszczono ewolucję struktur organizacyjnych, dla wyselekcjonowania najistotniejszych cech podstawowych struktur i uzyskania najważniejszych informacji na temat przedsiębiorstw, które cechuje dane rozwiązanie organizacyjne i które wykorzystują metodę zarządzania projektami.

Autor nie dokonał, dla zachowania klarowności wyników badawczych, podziału ewolucji struktur na zbyt wiele etapów, ponieważ należałoby wówczas dokonać procedury badawczej typu „case study” wśród zbyt wielu przedsiębiorstw, co spowodowałoby wystąpienie bardzo dużej ilości szczegółowych informacji, a zatem przeje-

rzystość wyводу i selekcja najistotniejszych cech metod zarządzania projektami byłyby bardzo utrudnione, zaś prezentacja wyników badawczych byłaby nadto szczegółowa.

Reasumując, w niniejszym podrozdziale pokazano najważniejsze cechy procedury badawczej typu „case study”, która została w dysertacji zastosowana, oraz uzasadnił powód jej zastosowania. Natomiast wszelkie dane szczegółowe dotyczące wyników badawczych i uzasadnionych tez badawczych znajdują się w kolejnych podrozdziałach pracy.

## **5.2. Prezentacja i interpretacja wyników badawczych oraz uzasadnienie tez badawczych**

### *5.2.1. Prezentacja wyników badawczych uzyskanych za pomocą badań typu „case study”*

Niniejsza rozprawa doktorska ma m.in. na celu dostarczenie informacji na temat sposobu wykorzystywania metody zarządzania projektami (oraz zarządzania przez projekty) w różnych strukturach organizacyjnych przedsiębiorstw. Zastosowano w niej, co podkreślano wielokrotnie, procedurę badawczą typu „case study”. Wyniki badawcze, jakie uzyskano po przeprowadzeniu badania naukowego, są tylko i wyłącznie jakościowe, w związku z powyższym autor nie przedstawi żadnych danych wyrażonych w formie liczbowej.

Wyniki badawcze dotyczą 3 obszarów tematyki zarządzania projektami, które autor uznał za bardzo istotne, gdyż odzwierciedlają one istotę wykorzystywania metody zarządzania projektami (przez projekty) w przedsiębiorstwach, które posiadają różne struktury organizacyjne. Dzieje się tak dlatego, iż dysertacja nie dotyczy samej metody zarządzania projektami i jej charakterystyki, czyli np. sposobu umiejscawiania w określonych okresach punktów krytycznych czy też kreślenia wykresu Gantta (choć dla celów poznawczych autor przedstawił dokładnie tematykę teoretyczną metody zarządzania projektami i większość zagadnień związanych z ową metodą). Dysertacja dotyczy praktycznego sposobu wykorzystania metody zarządzania projektami w przedsiębiorstwach, które w różny sposób wykonują projekt i w różny sposób (choć może się on pokrywać) kreślą harmonogram realizacji przedsięwzięcia i analizują odmiennie wykonalność projektu.

Otóż do wspomnianych 3 obszarów, dla których przedstawione są wyniki badawcze, zalicza się:

- 1) cechy struktury organizacyjnej, w której są realizowane projekty i charakterystyka wykorzystania metody zarządzania projektami,
- 2) korzyści i zagrożenia płynące z zastosowania metody zarządzania projektami,
- 3) pozycja grup projektowych w określonej strukturze organizacyjnej.

Pierwszy z powyższych obszarów jest przedstawiony w formie tabelarycznej na kolejnych stronach dysertacji.

Tabela 7: Wyniki jakościowe dysertacji dotyczące struktur organizacyjnych i metody zarządzania projektami

| Instytucjonalna forma realizacji projektu                            | Cechy struktury organizacyjnej                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Charakterystyka wykorzystywania metody zarządzania projektami                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1) Struktura hierarchiczna wraz z zespołem projektowym               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• struktura jest smukła i posiada komórki sztabowe,</li> <li>• występuje wysoki poziom scentralizowania decyzji,</li> <li>• występuje wysoka specjalizacja komórek organizacyjnych,</li> <li>• struktura posiada grupę projektową, której kierownik podlega bezpośrednio prezesowi</li> <li>• dochodzi do zwiększenia elastyczności struktury przez implementację zespołu projektowego.</li> </ul>                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• funkcjonowanie grupy projektowej zachodzi jako zewnętrzna organizacja projektu,</li> <li>• istnieje podział realizowanych projektów,</li> <li>• grupa projektowa nie posiada własnych zasobów, gdyż wykonuje początkową część realizacji procesu projektu,</li> <li>• proces realizacji projektu jest ściśle określony,</li> <li>• występuje bardzo wysoka samodzielność grupy,</li> <li>• grupa funkcjonuje jako forma izomorficzna,</li> <li>• występuje uniezależnienie przychodów przedsiębiorstwa przez wykorzystanie metody zarządzania projektami,</li> <li>• zespół projektowy uelastycznia strukturę organizacyjną przez realizację nierutynowych zadań.</li> </ul> |
| 2) Struktura hierarchiczno-funkcjonalna z jednym obszarem procesowym | <ul style="list-style-type: none"> <li>• struktura organizacyjna jest strukturą funkcjonalną, z zachowaną hierarchią,</li> <li>• w strukturze wyodrębniono obszary procesowe, przy czym jeden nie jest obszarem trwałym, które nie zajmują wysokiej pozycji w hierarchii, w przeciwieństwie do grup projektowych,</li> <li>• mniejszy poziom scentralizowania decyzyjnego niż w poprzednim przypadku,</li> <li>• w strukturze funkcjonuje wiele grup projektowych skupionych wokół obszarów geograficznych, na których realizuje się zlecenia klientów.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• grupy projektowe mają formę izomorficzną,</li> <li>• w przedsiębiorstwie podzielono projekty na najważniejsze segmenty operacyjne,</li> <li>• projekty podzielono także również ze względu na klientów,</li> <li>• grupy projektowe są przyporządkowane do obszarów geograficznych, co pozwala na lepsze skupienie się na specyfice obsługi klientów i ich lepsze zrozumienie,</li> <li>• ważność grup projektowych jest bardzo wysoka w strukturze,</li> <li>• obszar procesowy ma na celu wspomóc funkcjonowanie grup projektowych,</li> <li>• zespoły projektowe w największym stopniu przyczyniają się do uzyskiwania przychodów przedsiębiorstwa.</li> </ul>            |

| Instytucjonalna forma realizacji projektu | Cechy struktury organizacyjnej                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Charakterystyka wykorzystywania metody zarządzania projektami                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3) Procesowa struktura macierzowa         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• struktura organizacyjna posiada formę macierzową z obszarami procesowymi,</li> <li>• obszary procesowe wspomagają funkcjonowanie zespołów projektowych,</li> <li>• zespoły projektowe zajmują najwyższą pozycję w hierarchii organizacji, ale muszą współpracować z pionami funkcjonalnymi, co może przyczyniać się do powstania konfliktów,</li> <li>• występuje tutaj wysoka decentralizacja uprawnień decyzyjnych,</li> <li>• zarząd podejmuje tylko decyzje strategiczne, nie ingerując w czynności operacyjne.</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• grupy projektowe mają formę izomorficzną, o zmiennej liczbie osób, by móc dopasować przedsiębiorstwo do czynników zewnętrznych, przy czym liczba zespołów może również ulegać zmianie,</li> <li>• grupy projektowe zajmują wysoką pozycję w hierarchii, ale muszą współpracować z pionami funkcjonalnymi,</li> <li>• obszary procesowe odciążają funkcjonowanie pionów funkcjonalnych oraz zespołów projektowych,</li> <li>• menedżer zespołu projektowego posiada bardzo duże kompetencje decyzyjne, odciążające zarząd,</li> <li>• dla ulepszenia realizacji projektów, określa się w przedsiębiorstwie proces wykonania przedsięwzięć,</li> <li>• projekty podzielono ze względu na specyfikę techniczną dla większej specjalizacji zespołów projektowych,</li> <li>• w tym przypadku tylko zespoły projektowe przyczyniają się do uzyskiwania przychodów ze sprzedaży.</li> </ul> |
| 4) Procesowa struktura hierarchiczna      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• struktura organizacyjna posiada formę procesową z zachowaną hierarchią,</li> <li>• obszary procesowe wspomagają funkcjonowanie pionów funkcjonalnych oraz grupy projektowej,</li> <li>• pionowie funkcjonalni zajmują niższą pozycję w hierarchii organizacji niż obszary procesowe,</li> <li>• w strukturze występują komórki sztabowe, które posiadają niewielkie uprawnienia decyzyjne,</li> <li>• zespoły projektowe mają na celu uelastyczyć strukturę, bo obszary procesowe są skupione tylko wokół określonych czynności.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• w przedsiębiorstwie występuje podział wykonywanych projektów na określone rodzaje w zależności od grup czynności operacyjnych,</li> <li>• zespoły projektowe posiadają formę izomorficzną,</li> <li>• grupy projektowe pozwalają zastępować obsługę doradztwem dla klientów, przez co następuje ekspansja na rynku bez zaangażowania dodatkowych zasobów,</li> <li>• grupy projektowe posiadają przeciętną (mniej niż wysoką) pozycję w hierarchii organizacyjnej,</li> <li>• zespoły projektowe pozwalają na ekspansję firmy, co może spowodować wzrost poziomu przychodów netto ze sprzedaży.</li> <li>• dla ulepszenia realizacji projektów, określa się w przedsiębiorstwie proces wykonania przedsięwzięć.</li> </ul>                                                                                                                                                            |

| Instytucjonalna forma realizacji projektu | Cechy struktury organizacyjnej                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Charakterystyka wykorzystywania metody zarządzania projektami                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5) Radykalna struktura procesowa          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• struktura organizacyjna jest „prawie” czyścą strukturą procesową,</li> <li>• struktura organizacyjna jest bardzo płaska, zdecentralizowana, nie występują w niej piony funkcjonalne, natomiast posiada ona zespół projektowy,</li> <li>• zespół projektowy zajmuje bardzo niską pozycję w hierarchii organizacyjnej (najniższą wśród analizowanych przypadków),</li> <li>• w strukturze występuje komórka sztabowa, o niewielkich uprawnieniach decyzyjnych, ale która realizuje czynności niewykonywane przez obszary procesowe i zespół projektowy,</li> <li>• zespoły projektowe mają na celu uelastycznić strukturę, bo obszary procesowe są skupione wokół określonych czynności,</li> <li>• wszystkie powtarzalne czynności operacyjne są realizowane przez obszary procesowe.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• w przedsiębiorstwie nie dokonano podziału wykonywanych projektów, ale podzielono wszystkie wykonywane czynności operacyjne na odpowiednie rodzaje,</li> <li>• podział czynności operacyjnych powoduje ich wykonywanie w obszarach procesowych,</li> <li>• dla usystematyzowania działalności grupy projektowej, wykonanie projektu podzielono na konkretne etapy,</li> <li>• zespół projektowy posiada formę ekspercką, w przeciwieństwie do pozostałych przypadków przedsiębiorstw, pozwala on także zastępować obsługę doradztwem dla klientów</li> <li>• zespół projektowy posiada najniższą z prezentowanych pozycji w organizacji przedsiębiorstwa,</li> <li>• obszary procesowe zajmują się całkowitą obsługą klientów, od ich pozyskania, aż do ich obsługi,</li> <li>• z powodu oferowania niestandardowych produktów przedsiębiorstwo traktuje zespół odpowiedzialny za realizację przedsięwzięć jako grupę projektową, gdyby zaś oferowano standardowe produkty, zespół ów stałby się również obszarem procesowym,</li> <li>• wszystkie czynności (oprócz realizowanych przez zespół projektowy) które mają charakter unikatowy, a są wykonywane w ramach obszarów procesowych (gdyż nie występują pionów funkcjonalne), są traktowane jako pojedyncze projekty, stąd też przedsiębiorstwo wykorzystuje metodę zarządzania przez projekty w swej strukturze procesowej.</li> </ul> |

*Źródło: opracowanie własne*

Na poprzednich stronach dysertacji autor przedstawił wyniki jakościowe dla każdego rozwiązania organizacyjnego, które dotyczą struktury organizacyjnej, w której są wykonywane przedsięwzięcia, oraz wyniki jakościowe dotyczące charakterystyki wykorzystania metod zarządzania projektami w przedsiębiorstwach.

Otóż wyniki badawcze dla zwiększenia przejrzystości zostały przedstawione w formie tabelarycznej, przy czym najistotniejszą ich cechą jest to, że pozwolą one sformułować opis sposobu wykorzystania metody zarządzania projektami podczas odchodzenia struktur organizacyjnych od form hierarchicznych, do procesowych. Przedstawione wyniki jakościowe mają tę zaletę, iż dodatkowo na ich podstawie zostanie sformułowany skrócony proces ewolucji struktur organizacyjnych, wraz ze zmienionym podejściem przedsiębiorstw do wykorzystywania metody zarządzania projektami.

Należy jeszcze nadmienić, iż autor na kolejnej stronie przedstawi również w formie tabelarycznej także wyniki jakościowe uzyskane na podstawie badań naukowych, które dotyczą pozytywnych skutków wykorzystania metody zarządzania projektami oraz ewentualnych skutków negatywnych, ponieważ w analizowanych przypadkach przedsiębiorstw skutków negatywnych empirycznie nie stwierdzono. Owe wyniki, jak wspomniano, znajdują się na kolejnych stronach dysertacji w formie tabeli (nr 8):

*Tabela 8: Pozytywne i negatywne skutki wykorzystania metody zarządzania projektami*

| <b>Instytucjonalna forma realizacji projektu</b>                     | <b>Pozytywne skutki wykorzystania metody zarządzania projektami</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Ewentualne skutki negatywne wynikające z wykorzystania metody zarządzania projektami</b>                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1) Struktura hierarchiczna wraz z zespołem projektowym               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• uelastycznienie struktury organizacyjnej,</li> <li>• możliwość ekspansji bez angażowania dodatkowych aktywów przedsiębiorstwa,</li> <li>• dywersyfikacja prowadzonej działalności oraz znalezienie nowych segmentów działalności.</li> <li>• realizacja dużych projektów (ze wzgl. na zakres),</li> <li>• określenie procesów realizacji projektów.</li> </ul>                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• forma zewnętrznej organizacji projektu może powodować obniżenie jakości zrealizowanego zlecenia dla przedsiębiorstwa przez zewnętrznego wykonawcę,</li> <li>• występowanie współpracy zespołu projektowego z osobami spoza przedsiębiorstwa, co może przyczyniać się do konfliktów.</li> </ul> |
| 2) Struktura hierarchiczno-funkcjonalna z jednym obszarem procesowym | <ul style="list-style-type: none"> <li>• usprawnienie procesów finansowo-księgowych.</li> <li>• dostosowanie struktury organizacyjnej do klientów.</li> <li>• specjalizacja na typy projektów dla podwyższenia jakości obsługi klientów.</li> <li>• pozyskanie dużych zleceń</li> <li>• realizacja dużych zleceń,</li> <li>• implementacja obszaru procesowego do struktury organizacyjnej, którą przeprowadzono w formie projektu.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• problem z koordynacją wielu zespołów projektowych, które są wyspecjalizowane wg różnych kryteriów,</li> <li>• wysokie koszty funkcjonowania przedsiębiorstwa.</li> </ul>                                                                                                                       |

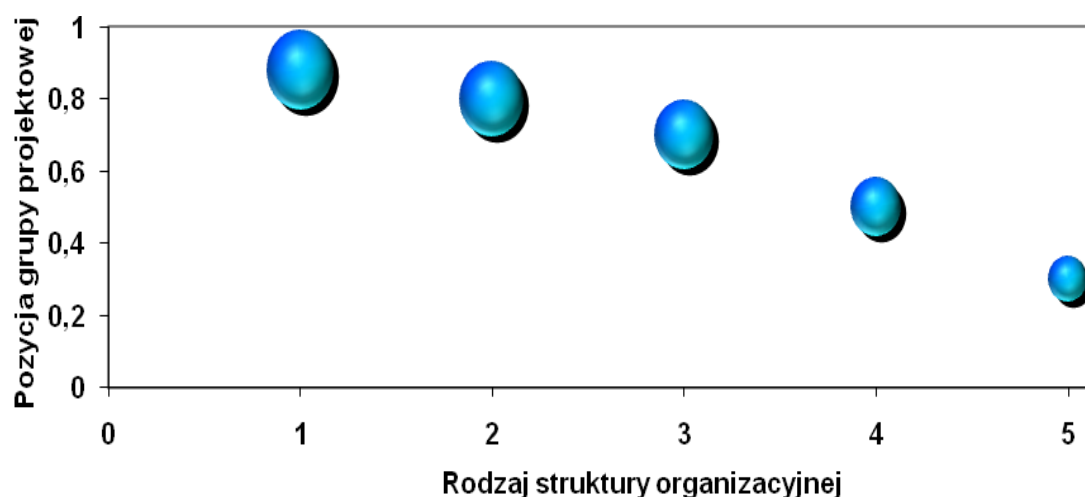
| Instytucjonalna forma realizacji projektu | Pozytywne skutki wykorzystania metody zarządzania projektami                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Ewentualne skutki negatywne wynikające z wykorzystania metody zarządzania projektami                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3) Procesowa struktura macierzowa         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• uelastycznienie struktury organizacyjnej, ponieważ zaimplementowano obszary procesowe,</li> <li>• pozyskanie renomowanego klienta oraz poszerzenie zakresu świadczonych usług,</li> <li>• „wkroczenie” na nowe rynki zbytu.</li> <li>• decentralizacja uprawnień decyzyjnych oraz wywołanie w zespołach inwencji twórczej,</li> <li>• dostosowanie struktury organizacyjnej do klientów,</li> <li>• specjalizacja na typy projektów dla podwyższenia jakości obsługi klientów,</li> <li>• określenie procesów realizacji projektów.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• „konfliktowa” struktura macierzowa może utrudniać realizację projektów,</li> <li>• zbyt wysoka decentralizacja uprawnień decyzyjnych może powodować problemy z koordynacją działań przedsiębiorstwa.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                          |
| 4) Procesowa struktura hierarchiczna      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• dodatkowe uelastycznienie struktury procesowej, której koncepcja zakłada posiadanie już odpowiedniej elastyczności,</li> <li>• zastąpienie obsługi doradztwem dla klientów,</li> <li>• specjalizacja działalności operacyjnej,</li> <li>• decentralizacja uprawnień decyzyjnych,</li> <li>• dostosowanie struktury organizacyjnej do klientów,</li> <li>• ekspansja rynkowa przez zbudowanie niszy związanej z doradztwem dla klientów.</li> </ul>                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• jeśli zespół projektowy ma ograniczony czas funkcjonowania, pracownicy mogą nie chcieć wrócić do swoich poprzednich miejsc pracy lub mogą wykonywać swoje obowiązki w zespole bez zaangażowania, bojąc się, iż po zrealizowaniu przedsięwzięcia nie uzyskają zatrudnienia w przedsiębiorstwie.</li> <li>• pozycja zespołu projektowego w organizacji jest bardzo niska, co może demotywować jego uczestników.</li> </ul> |

| Instytucjonalna forma realizacji projektu | Pozytywne skutki wykorzystania metody zarządzania projektami                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Ewentualne skutki negatywne wynikające z wykorzystania metody zarządzania projektami                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5) Radykalna struktura procesowa          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• dodatkowe uelastycznienie procesowej struktury organizacyjnej,</li> <li>• przyspieszenie reakcji organizacji przedsiębiorstwa na czynniki zewnętrzne,</li> <li>• zwiększenie decentralizacji uprawnień decyzyjnych,</li> <li>• zastąpienie obsługi doradztwem dla klientów,</li> <li>• „wkroczenie” na nowe rynki zbytu.</li> <li>• wprowadzenie modyfikacji wyrobów oferowanych standardowo klientom,</li> <li>• określenie procesów realizacji projektów.</li> <li>• ekspercka forma realizacji projektów powoduje wykonywanie projektów o wysokiej jakości,</li> <li>• w organizacji projektowej występuje harmonia operacyjna, ponieważ wszystkie czynności operacyjne oraz projektowe są określone, zatem nie ma problemów z koordynacją działań,</li> <li>• każda niestandardowa czynność jest traktowana jako projekt, stąd też przedsiębiorstwo wykorzystuje metodę zarządzania przez projekty.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• zbyt wysoka decentralizacja uprawnień decyzyjnych,</li> <li>• wysokie koszty funkcjonowania przedsiębiorstwa wynikające z oferowania klientom niestandardowych produktów,</li> <li>• ogólny podział wszystkich czynności operacyjnych może powodować, iż przedsiębiorstwo będzie musiało zarządzać jednocześnie wieloma projektami o niewielkim znaczeniu, które mogłyby być wykonywane w formie zwykłych czynności w pionach funkcjonalnych, gdyby te istniały.</li> </ul> |

*Źródło: opracowanie własne*

Na poprzednich stronach dysertacji autor przedstawił w formie tabelarycznej pozytywne skutki, jakie można uzyskać w związku z wykorzystywaniem metody zarządzania projektami, jak również negatywne skutki, które mogą się pojawić. Odpowiednia interpretacja prezentowanych wyników badawczych znajduje się w kolejnej części dysertacji. Dodatkowo należy przypomnieć, iż wyniki jakościowe, jakie zostały uzyskane w wyniku badania naukowego, dotyczą również pozycji grup projektowych w różnych strukturach organizacyjnych, i są prezentowane poniżej w formie diagramu poglądowego, bez naniesionych wartości liczbowych.

*Rysunek 39: Pozycja grup projektowych w badanych strukturach organizacyjnych*



*Źródło: opracowanie własne*

Celem przypomnienia autor pragnie wyjaśnić, iż na osi OX zostały naniesione liczby od 0 do 5, które dotyczą odpowiedniej struktury organizacyjnej, która jest badana w niniejszej dysertacji, i w której zarządza się projektami. Tak kolejne liczby dotyczą:

- 1 - struktury hierarchicznej,
- 2 - struktury hierarchiczno-funkcjonalnej,
- 3 - procesowej struktury macierzowej,
- 4 - procesowej struktury hierarchicznej,
- 5 - radykalnej struktury procesowej.

Natomiast na osi OX zostały również naniesione liczby od 0 do 1 dla podkreślenia pozycji grupy projektowej w strukturze organizacyjnej, to znaczy każdej strukturze, która była badana, przyporządkowano punkt, który może przyjąć wartości właśnie od 0 do 1, obrazujący wspomnianą pozycję grupy projektowej w hierarchii organizacyjnej. Dokładniej zaś, jeśli punkt osiągnąłby wartość 0, oznaczałoby to, iż zespół nie zajmuje żadnej pozycji i w ogóle nie musiałby on funkcjonować w przedsiębiorstwie. Natomiast jeśli uzyskałby on wartość 1, oznaczałoby to, iż grupa projektowa jest najważniejszą komórką organizacyjną. Oczywiście wartości, jakie osiągają punkty nie zostały przedstawione, gdyż badania naukowe dysertacji są jakościowe, a ich celem jest zobrazowanie tendencji oraz opisu słownego pozycji zespołów projektowych, czyli na przykład czy jest to pozycja wysoka, średnia, itd.

Jak wspomniano, odpowiednia interpretacja uzyskanych wyników jakościowych jest przedstawiona przez autora w kolejnym podrozdziale i przedstawia ona ogólny opis empirycznego wykorzystania zarządzania projektami, charakterystykę struktur organizacyjnych, które „zmierzają” ku formom procesowym oraz efektów wykorzystania wspomnianej metody zarządzania.

### 5.2.2. Interpretacja wyników badawczych uzyskanych za pomocą badań typu „case study”

W poprzednim rozdziale zostały przedstawione jakościowe wyniki, które stanowią efekt badań naukowych, przeprowadzonych za pomocą metody „case study”. Otóż, dla przypomnienia należy nadmienić, iż owe wyniki dotyczą trzech obszarów związanych z wykorzystywaniem w przedsiębiorstwach metody zarządzania projektami (oraz przez projekty). Należą do nich:

- 1) cechy struktury organizacyjnej, w której są realizowane projekty i charakterystyka wykorzystania metody zarządzania projektami,
- 2) korzyści i zagrożenia płynące z zastosowania metody zarządzania projektami,
- 3) pozycja grup projektowych w określonej strukturze organizacyjnej.

Pierwsza grupa wyników jakościowych dotyczy struktury organizacyjnej oraz ogólnej charakterystyki metody zarządzania projektami, którą wykorzystuje się w konkretnych rozwiązaniach organizacyjnych w przedsiębiorstwie. Należy znowu przypomnieć, iż autor przeprowadził badanie w 5 przedsiębiorstwach, zatem wyniki dotyczą 5 różnych struktur.

Z wyników jakościowych można wywnioskować, iż gdy w przedsiębiorstwach zmienia się struktura organizacyjna, i staje się ona coraz bardziej nowoczesna, wówczas występuje coraz większa decentralizacja uprawnień decyzyjnych, czyli np. w strukturze najbardziej stromej, hierarchicznej, centralizacja uprawnień jest najwyższa, a w strukturze procesowej i płaskiej, znowu decentralizacja jest najwyższa. Do tego wraz ze zmianą struktury można zauważyć coraz niższą pozycję grupy (lub też grup) projektowej, co wiąże się z tym, iż gdy struktury ewoluują w kierunku procesowym, wówczas stają się coraz bardziej elastyczne, bardzo szybko wykonują czynności operacyjne, zatem znaczenie zespołów się zmniejsza, co nie znaczy, iż nie muszą one występować. A dzieje się tak dlatego, że wraz z wspomnianą ewolucją do struktur implementowane są obszary procesowe, które właśnie je uelastyczniają, a ostatni etap ewolucji, który dotyczy struktury procesowej pokazuje, iż w strukturze znajdują głównie komórki procesowe o największym znaczeniu, a zespół projektowy również stałby się także komórką procesową, gdyby nie oferowano niestandardowych produktów. Tutaj należy się zastanowić, iż może gdyby przedsiębiorstwo oferowało „w miarę”

jednorodne produkty, wówczas nie posiadałoby prawie czystej struktury procesowej? Na to pytanie jednak autor na podstawie badań nie jest w stanie udzielić odpowiedzi.

Należy również nadmienić, iż w większości przypadków obszary procesowe wspomagają tak zespoły projektowe, jak i pionów funkcjonalne (jak to ma miejsce w przypadku drugim etapu ewolucji struktur lub też czwartym. Dodatkowo pozostaje do zauważenia, iż wraz ze zmianą struktury obserwuje się również ograniczenie pozycji pionów funkcjonalnych w hierarchii organizacyjnej, natomiast odnośnie obszarów procesowych jest zupełnie odwrotnie, zajmują one coraz wyższą pozycję w hierarchii przedsiębiorstw. Do tego w strukturach obserwuje się bardzo często, bez względu na ich rodzaj, występowanie komórek sztabowych, które wspomagają funkcjonowanie innych komórek organizacyjnych.

Jeśli zaś chodzi o cechy metody zarządzania projektami, którą to metodę wykorzystuje się w przedsiębiorstwach o różnych strukturach organizacyjnych, pozostaje do zauważenia, iż w większości przypadków dokonuje się podziału realizacji przedsięwzięć (choć w przypadku piątym tak nie jest) na konkretne rodzaje według określonych kryteriów, oraz dokonuje się podziału procesu realizacji projektów.

W każdej analizowanej strukturze organizacyjnej były zaimplementowane zespoły projektowe, i posiadały one formę izomorficzną, jednakże w przypadku piątym zespół posiadał formę ekspercką. Poprzez występowanie owych zespołów przedsiębiorstwa (o strukturze hierarchicznej i procesowej z zachowaną hierarchią) wykorzystują metodę zarządzania projektami oraz uniezależniają przychody netto ze sprzedaży od podstawowej działalności operacyjnej, przy czym pozostałe przedsiębiorstwa stosują ową metodę dla uzyskiwania przychodów właśnie z działalności operacyjnej, bo osiągają zyski w zależności od liczby i wielkości wykonywanych przedsięwzięć.

Zespoły projektowe są w głównej mierze odpowiedzialne za efekt realizacji projektu, ale w przypadku struktury procesowej, obszar procesowy odpowiada za efekt obsługi klienta, dodatkowo zaś w większości przypadków obszary procesowe współwystępując z zespołami projektowymi, odciażają je, pozwalają na skupienie się na przedsięwzięciach.

Jedną z najważniejszych kwestii jest to, iż metoda zarządzania projektami pozwala na zastępowanie obsługi doradztwem dla klientów, co jest zauważalne w przy-

padku czwartym i piątym. Takie wykorzystanie wspomianej metody zarządzania powoduje, iż przedsiębiorstwa mogą dokonywać ekspansji na nowe, zauważone przez nie nisze rynkowe, ale bez nadmiernego zaangażowania zasobów, co autor dysertacji przedstawił w analizie przypadków. Natomiast zespoły projektowe dla struktury procesowej i procesowo-hierarchicznej zajmują bardzo niską pozycję.

Ważnym jest, iż dla przypadku piątego obszar procesowy zajmuje się całkowitą obsługą klientów, a zespół projektowy ma w owej czynności znaczący udział i współpracuje z nadmienionym obszarem, ale za efekt owej obsługi nie bierze całkowitej odpowiedzialności. Zespół ów jest zatem, ujmując rzecz abstrakcyjnie, wewnątrz tegoż procesu. Należy jednak dodać, iż przedsiębiorstwo o strukturze procesowej wytwarza niestandardowe produkty, zatem występują obok siebie tak obszar, jak i grupa projektowa, bo gdyby przedsiębiorstwo wytwarzało produkty bardzo podobne i jednorodne, wówczas zespół stałby się częścią obszaru procesowego. Dodatkowo w piątym przypadku dokonano podziału na wszystkie najważniejsze czynności operacyjne, stąd też są one wykonywane albo w obszarach procesowych, albo w zespole projektowym, dlatego też przedsiębiorstwo wykonując zgoła inne czynności (jak np. rekrutacja pracowników itp.) traktuje je jako projekty, które są wykonywane w obszarach procesowych, stąd też można przyjąć, iż przedsiębiorstwo wykorzystuje metodę zarządzania przez projekty.

Na zakończenie niniejszego podrozdziału autor zwraca też uwagę na pozycję grup projektowych w różnych formach organizacyjnych. Otóż zgodnie z diagramem, który w poprzednim podrozdziale zaprezentowano w formie graficznej, zależność pomiędzy pozycją zespołów projektowych w hierarchii organizacji, a rodzajami struktur organizacyjnych, przedstawia się następująco - wraz z ewolucją struktur organizacyjnych, pozycja grup, w których realizowane są przedsięwzięcia, ulega zmniejszeniu. W strukturze hierarchicznej oraz funkcjonalnej owe grupy zajmują wysoką pozycję, natomiast w strukturze macierzowej już trochę niższą, natomiast w przypadku struktur procesowych (przedostatniej z pionami funkcjonalnymi oraz ostatniej czystej) ich pozycja jest bardzo niska, co jest spowodowane m.in. wzmocnieniem pozycji obszarów procesowych, które to w organizacji odgrywają kluczową rolę. Najważniejszą cechą jest również to, iż w przypadku prawie czystej struktury pozycja zespołu jest najniż-

sza, i gdyby nie oferowano produktów niestandardowych, zespół byłby włączony do obszaru procesowego.

W niniejszym podrozdziale podsumowującym przedstawiono interpretację wyników badawczych, które zostały przedstawione w formie tabelarycznej. Podnosi to walory poznawcze dysertacji oraz pozwala na uwydatnienie najbardziej istotnych cech rozprawy. Następny podrozdział jest już poświęcony uzasadnianiu tez badawczych dysertacji, co jest niezwykle ważnym elementem formułowania propozycji teoretycznych.

### 5.2.3. Uzasadnienie tez badawczych

Jak już wspomniano, rozprawa ma na celu rozwiązanie problemu badawczego, który dotyczy pytania, jak zmieniło się wykorzystywanie metody zarządzania projektami w toku odchodzenia od struktury hierarchicznej do procesowej w przedsiębiorstwach w Polsce? Dodatkowo autor przedstawił tezy badawcze, dokładniej rzecz ujmując, tezę główną oraz tezy szczegółowe, które stanowią odpowiedź na pytanie badawcze, stanowiące problem dysertacji, które jednak wymagają uzasadnienia. Tezy te nie są wyrażone w formie ilościowej, lecz jakościowej, stąd też m.in. dlatego dla ich uzasadnienia posłużono się badaniami jakościowymi typu „case study”. Tezy zostały sformułowane również dlatego, aby autor mógł przedstawić propozycje teoretyczne, które będą mogły być zweryfikowane np. poprzez badania ilościowe, w toku odrębnego badania naukowego.

W tym miejscu należy przypomnieć, iż teza główna rozprawy brzmi:

- **Teza główna:** przedsiębiorstwa odchodząc od struktur zhierarchizowanych w odmienny sposób traktując metodę zarządzania projektami, dla osiągnięcia różnych celów operacyjno-organizacyjnych, przy czym przedsiębiorstwa o strukturze procesowej (czyli płaskiej i elastycznej, pozwalającej na działanie z perspektywy klienta), nadal wykorzystują metodę zarządzania projektami, ale dla traktowania całej działalności operacyjnej jako projekty – co jest w literaturze rozumiane jako zarządzanie przez projekty.

Również tezy szczegółowe powtórzono poniżej:

- **Teza 1:** jeśli przedsiębiorstwo znajduje się w etapie 0 (dotyczącym struktury hierarchicznej), wówczas zarządzanie projektami jest traktowane jako narzędzie pomocnicze przy realizacji pojedynczych i niestandardowych działań oraz wymaga powołania tymczasowego zespołu projektowego w strukturze organizacji i pozwala rozwiązać doraźne i nierutynowe zadania. Natomiast jeśli przedsiębiorstwo znajduje się w etapie 1 (dotyczącym struktury hierarchiczno – funkcjonalnej), wykorzystuje ono w działalności operacyjnej zarządzanie projektami w sposób ciągły i powołuje gospodarza procesu w strukturze organizacji, co pozwala przesunąć ciężar

działalności przedsiębiorstwa na obsługę kluczowych segmentów rynkowych dla przedsiębiorstwa, czyli zwiększa skuteczność obsługi klientów.

- **Teza 2:** Jeśli przedsiębiorstwo znajduje się w etapie 2 (dotyczącym struktury procesowo - macierzowej z pionami funkcjonalnymi), zarządzanie projektami powoduje zwiększenie potencjału ekspansji rynkowej przedsiębiorstwa przez zindywidualizowanie obsługi segmentów podzielonych na nisze rynkowe.
- **Teza 3:** Jeśli przedsiębiorstwo znajduje się w etapie 3 (dotyczącym struktury procesowo - hierarchicznej), wówczas zarządzanie projektami wymaga nadania dominującej rangi organizacyjnej procesowemu układowi kierowniczemu, co umożliwia podporządkowanie przedsiębiorstwa ekspansji rynkowej przez zastąpienie obsługi doradztwem dla klientów.
- **Teza 4:** Jeśli przedsiębiorstwo znajduje się w etapie 4 (dotyczącym radykalnej struktury procesowej), zarządzanie projektami wymaga całkowitej eliminacji układu biurokratycznego w strukturze organizacji dla traktowania większości aspektów działalności przedsiębiorstwa jako projektów, co pozwala na nawiązanie bezpośrednich relacji z każdym klientem i wzrost jakości obsługi klienta. Przedsiębiorstwo w etapie 4 wykorzystuje już zatem metodę zarządzania przez projekty.

Jeśli chodzi o **tezę główną**, autor na podstawie badania przypadków przedsiębiorstw stwierdza jednoznacznie, iż przedsiębiorstwa w toku odchodzenia od form hierarchicznych ku formom procesowym, traktują odmiennie metodę zarządzania projektami, do tego osiągają dzięki niej również różne cele, przy czym przedsiębiorstwo o strukturze procesowej wykorzystuje metodę zarządzania projektami w odniesieniu do unikatowych czynności operacyjnych, co może być uznane jako wykorzystywanie metody zarządzania przez projekty. Teza główna zatem jest przez autora dysertacji przyjęta, po dokonaniu niewielkiej modyfikacji.

**Teza pierwsza** również powinna być wg autora zaakceptowana, ponieważ jeśli przedsiębiorstwo posiada strukturę hierarchiczną, wówczas zarządzanie projektami jest traktowane jako narzędzie pomocnicze przy realizacji pojedynczych i niestandardowych działań, jednak wymaga powołania stałego zespołu projektowego w strukturze organizacji i pozwala rozwiązać doraźne i nierutynowe zadania, które jednak ciągle się w przedsiębiorstwie pojawiają. Natomiast jeśli przedsiębiorstwo posiada strukturę

funkcjonalną, wykorzystuje ono w działalności operacyjnej zarządzanie projektami w sposób ciągły i powołuje gospodarza procesu w strukturze organizacji, co pozwala przesunąć ciężar działalności przedsiębiorstwa na obsługę kluczowych dla przedsiębiorstwa segmentów rynkowych, zatem zwiększa skuteczność obsługi klientów.

Badania naukowe przeprowadzone dla pierwszego i drugiego przypadku przedsiębiorstwa wskazują zatem, iż po drobnej modyfikacji teza pierwsza powinna być także zaakceptowana.

W odniesieniu do **tezy drugiej**, również należy ją wg autora przyjąć pozytywnie, bo z przeprowadzonego badania naukowego wnioskuje się, iż jeśli przedsiębiorstwo posiada strukturę procesowo - macierzową z pionami funkcjonalnymi, zarządzanie projektami powoduje zwiększenie potencjału ekspansji rynkowej przez zindywidualizowanie obsługi segmentów podzielonych na nisze rynkowe. Ową tezę autor zaakceptował na podstawie badania spółki MTA.

**Teza trzecia** także może stać się propozycją teoretyczną, jednakże po przeprowadzonej małej modyfikacji. Opisuje ona, iż jeśli przedsiębiorstwo posiada strukturę procesowo - hierarchiczną, wówczas zarządzanie projektami wymaga nadania dominiującej rangi organizacyjnej procesowemu układowi kierowniczemu, wykorzystywanie metody zarządzania projektami umożliwia zaś podporządkowanie przedsiębiorstwa ekspansji rynkowej przez zastąpienie obsługi doradztwem dla klientów, przy czym owa ekspansja jest również traktowana jako projekt. Teza ta jest uzasadniona także na podstawie badania naukowego typu „case study” w przedsiębiorstwie o opisywanej strukturze organizacyjnej.

Ostatnia, **czwarta teza** także zdaniem autora zasługuje na zaakceptowanie, jednak po zmianie dokonanej na podstawie badania naukowego oraz powinna ona brzmieć: jeśli przedsiębiorstwo posiada radykalną strukturę procesową, zarządzanie projektami wymaga całkowitej eliminacji układu biurokratycznego w strukturze organizacji dla traktowania niestandardowych oraz określonych czynności operacyjnych przedsiębiorstwa jako projektów, co pozwala na nawiązanie bezpośrednich relacji z każdym klientem i wzrost jakości obsługi klienta. Przedsiębiorstwo w etapie 4 wykorzystuje już zatem metodę zarządzania przez projekty.

Należy dodatkowo nadmienić, iż teza trzecia oraz czwarta mają na celu pokazanie, jak wykorzystuje się metodę zarządzania projektami w strukturach procesowych, co stanowi również realizację odpowiednich celów dysertacji, przedstawionych we wstępie.

Zmodyfikowane tezy badawcze, które zostały uzasadnione, stanowią odpowiedź na pytanie o sposób wykorzystywania metody zarządzania projektami oraz stają się propozycjami teoretycznymi. Dodatkowo pozwalają też przedstawić charakterystykę koncepcji zarządzania projektami podczas przechodzenia struktur organizacyjnych przedsiębiorstw od form hierarchicznych na rzecz procesowych. Owo ujęcie jest przedstawione w dysertacji w kolejnym podrozdziale.

### **5.3. Charakterystyka koncepcji zarządzania projektami w procesie ewolucji struktur organizacyjnych przedsiębiorstw**

We wstępie niniejszej rozprawy przedstawiono jej cele oraz metody badawcze w niej zastosowane. Dodatkowo zostały pokazane etapy ewolucji struktur organizacyjnych od form najprostszych po procesowe, które zostały zaprezentowane w oparciu o badania literaturowe.

Jednakże autor dysertacji miał inny cel niż tylko opis ewolucji struktur, a mianowicie prezentację charakterystyki koncepcji zarządzania projektami podczas ewolucji struktur organizacyjnych w przedsiębiorstwach w Polsce, która to prezentacja wynika z przeprowadzonych badań empirycznych wśród przedsiębiorstw, które zarządzają projektami oraz które posiadają różne rozwiązania organizacyjne. Badania empiryczne przeprowadzone wśród owych przedsiębiorstw miały charakter jakościowy i są często zwane metodą „case studies”.

W poprzednim podrozdziale autor dokonał uzasadnienia tez badawczych, natomiast w niniejszym zostaną pokazane etapy ewolucji struktur organizacyjnych, dotyczące pięciu podstawowych form organizacyjnych, wraz z jednoczesną charakterystyką koncepcji zarządzania projektami. Dla rozwiązania problemu dysertacji autor wybrał metodę badawczą indukcyjną, jakościową, ponieważ dzięki niej można uzyskać wiele interesujących naukowo informacji. Otóż z przeprowadzonych badań „case study” wynika, iż ewolucję struktur organizacyjnych można sprowadzić do pięciu podstawowych etapów, podczas których przedsiębiorstwa w odmienny sposób (mniej lub bardziej) wykorzystują metodę zarządzania projektami. Na charakteryzowane etapy składają się:

#### **1) Etap zero:**

W etapie zerowym przedsiębiorstwo posiada strukturę hierarchiczno-hybrydową, która jest smukłą i mało elastyczna, dlatego zostaje w niej powołany zespół projektowy, który ma na celu jej uelastycznienie. Cechuje się ona wysokim scentralizowaniem decyzji, przy czym zespół zajmuje wysoką pozycję w hierarchii organizacyjnej oraz posiada formę izomorficzną.

Przedsiębiorstwo określa proces realizacji przedsięwzięć dla ich usystematyzowania oraz wykorzystuje metodę zarządzania projektami dla zdywersyfikowania uzyskiwanych przychodów ze sprzedaży dóbr czy usług.

## 2) Etap pierwszy:

W pierwszym etapie organizacja ma formę hierarchiczno-funkcjonalną z zachowaną hierarchią, zatem komórki organizacyjne są grupowane według funkcji. Poziom scentralizowania jest już niższy niż w etapie zerowym, ale organizacja znajduje się w początkowej fazie przekształcenia w formę procesową, ponieważ zostają w niej ustanowione obszary procesowe (trwałe bądź nietrwałe), które usprawniają funkcjonowanie przedsiębiorstwa oraz wspomagają wykonywanie czynności przez pionów funkcjonalne oraz zespoły projektowe, które to zespoły powodują uzyskiwanie przez przedsiębiorstwo przychodów ze sprzedaży dóbr i usług.

Grupy projektowe zajmują niższą pozycję niż w poprzednim etapie, są one również podzielone według określonych kryteriów. Posiadają one formę izomorficzną.

## 3) Etap drugi:

W etapie drugim struktura organizacyjna przybiera formę macierzowo-procesową, to znaczy, że do klasycznej struktury macierzowej włączono obszary procesowe, przy czym jest ona o wiele bardziej płaska niż struktura w etapie pierwszym, lecz nadal nie jest typową formą procesową.

Obszary procesowe zajmują jednak coraz wyższą pozycję w trakcie ewolucji oraz wspomagają funkcjonowanie grup projektowych i pionów, lecz zespoły projektowe (posiadające formę izomorficzną) powodują nadal generowanie przychodów i zajmują bardzo wysoką pozycję w organizacji, współpracując z pionami funkcjonalnymi, co może powodować występowanie wielu konfliktów.

Struktura jest w tym etapie bardzo zdecentralizowana i zarząd podejmuje tylko strategiczne decyzje, delegując swoje uprawnienia na kierowników procesowych, projektowych bądź funkcjonalnych.

W fazie drugiej wykorzystuje się metodę zarządzania projektami głównie dla generowania przychodów, zaś proces realizacji przedsięwzięć, jak i ich rodzaje, są bardzo dokładnie określone. Grupy projektowe jednak nie zajmują już tak wysokiej pozycji w organizacji, jak w poprzedniej fazie.

#### 4) Etap trzeci:

W tym etapie struktura organizacyjna posiada co prawda formę procesową, jednakże ma zachowaną hierarchię oraz pionowy funkcjonalny i wykorzystując metodę zarządzania projektami, posiada zespoły projektowe. Obszary procesowe co prawda wspomagają wykonywanie czynności operacyjnych przez zespoły projektowe czy też pionowy funkcjonalny, lecz zajmują one wyższą pozycję niż zespoły projektowe oraz pionowy funkcjonalny.

W tym przypadku już nie tylko zespoły projektowe (mające formę izomorficzną) przyczyniają się do generowania przychodów przedsiębiorstwa, lecz mają za zadanie uelastycznić strukturę organizacyjną, ponieważ obszary procesowe są skupione wokół określonych czynności. W tym etapie wykorzystuje się oczywiście metodę zarządzania projektami, ale dla zgoła innych celów. Przedsiębiorstwo wykorzystuje ową metodę zarządzania po to, by zastępować obsługę doradztwem dla klientów, co pozwala na ekspansję na rynku bez zaangażowania dodatkowych zasobów oraz pozwala na dywersyfikację uzyskiwanych przychodów. Projekty tak jak w poprzednich etapach są w organizacji ściśle skategoryzowane, a ich proces realizacji jest również określony, przy czym grupy projektowe zajmują bardzo niską pozycję w hierarchii organizacyjnej, jeszcze niższą niż miało to miejsce w poprzedniej fazie.

#### 5) Etap czwarty:

Etap czwarty jest ostatnim ogniwem ewolucji struktur organizacyjnych. W tej fazie struktura organizacyjna posiada formę czysto procesową, jest bardzo płaska oraz zdecentralizowana, nie posiada również pionów funkcjonalnych. Posiada ona jednak grupy projektowe, ponieważ obszary są skupione wokół bardzo dokładnie zdefiniowanych czynności, stąd też wszystkie czynności operacyjne, które są powtarzalne, realizuje się w owych obszarach, co może powodować komplikacje.

Opisywana struktura jest bardzo elastyczna oraz zdecentralizowana. Należy także nadmienić, iż obszary procesowe zajmują się całkowitą obsługą klientów, od ich pozyskania, po obsługę. Pomimo tego przedsiębiorstwo znajdujące się w tym ostatnim etapie wykorzystuje metodę zarządzania projektami.

Dzieje się tak dlatego, iż owa metoda zarządzania pozwala na oferowanie niestandardowych produktów, a zespół projektowy odpowiedzialny za realizację przed-

sięwzięć jest traktowany jak grupa projektowa, gdyby zaś oferowano standardowe produkty, zespół ów stałby się również obszarem procesowym. W tym etapie metoda zarządzania projektami pozwala więc na oferowanie produktów odpowiadających indywidualnym wymogom klientów oraz daje także możliwość zastępowania obsługi doradztwem dla klientów, ale tylko dla ekspansji rynkowej, nie zaś dla dywersyfikacji uzyskiwanych przychodów, jak to miało miejsce w poprzednim przypadku.

Najważniejszą jednak cechą charakterystyczną tego etapu jest to, iż wszystkie czynności (oprócz realizowanych przez zespół projektowy) które mają charakter unikatowy i są niepowtarzalne, a są wykonywane w ramach obszarów procesowych (gdyż nie występują pionory funkcjonalne), są traktowane jako pojedyncze projekty, stąd też przedsiębiorstwo wykorzystuje metodę zarządzania przez projekty w swej strukturze procesowej. Należy jednak przypomnieć, iż owe nietypowe czynności nie mają żadnego związku z czynnościami projektowymi wykonywanymi przez wspomniany zespół projektowy. W nim wykorzystuje się standardową metodę zarządzania projektami, tak jak to miało miejsce w poprzednich etapach. Pozycja owego zespołu w hierarchii organizacyjnej jest bardzo niska, ponieważ dla niej najważniejsze są obszary procesowe, a gdyby nie oferowano standardowych produktów, ów zespół byłby wcielony do konkretnego obszaru związanego z obsługą klientów. Jego forma nie jest już izomorficzna, ale ekspercka, ponieważ koordynatorem czynności projektowych jest odpowiedni ekspert. W niniejszym etapie, tak projekty, jak i czynności związane z ich realizacją, są dokładnie określone, co miało miejsce w poprzednich etapach.

Niniejszy podrozdział ma charakter typowo poznawczy, gdyż spełnia on określone w dysertacji cele badawcze. Poprzez badania indukcyjne autor dokonał skrótego podziału ewolucji struktur organizacyjnych na 5 etapów, przy czym dla rozwiązania problemu badawczego, etapy dotyczące typowych procesowych struktur organizacyjnych, zostały dokładniej i bardziej obszernie opisane.

Pozostaje do zauważenia, iż przedsiębiorstwa w odmienny sposób wykorzystują metodę zarządzania projektami oraz posiadają różne cele, jak np. dywersyfikację uzyskiwanych przychodów czy też uelastycznienie struktury organizacyjnej. Co jest jednak bardzo ważne, struktury procesowe-hybrydowe, a zatem płaskie i elastyczne, również wykorzystują metodę zarządzania projektami, do tego dla osiągnięcia różnych ce-

łów. Najważniejsze jest to, iż z badań empirycznych wynika, że przedsiębiorstwo o strukturze procesowo-hierarchicznej chce zastępować obsługę doradztwem dla klientów, dla dywersyfikacji uzyskiwanych przychodów i ekspansji rynkowej, poprzez stworzenie przez siebie niszy. Natomiast przedsiębiorstwo o czystej strukturze procesowej również wykorzystuje metodę zarządzania projektami także dla zastępowania obsługi doradztwem dla klientów i dla oferowania niestandardowych produktów. Takie przedsiębiorstwo traktuje dodatkowo każdą ważną czynność operacyjną jako projekt, ponieważ nie posiada pionów funkcjonalnych, dlatego można założyć, iż wykorzystuje metodę zarządzania przez projekty.

Powyższe stwierdzenie oraz określenie etapów ewolucji struktur organizacyjnych jest wynikiem badań empirycznych, autor miał za zadanie dowieść prawdziwość owych stwierdzeń oraz zaprezentować owe etapy w drodze badań typu case study. To zaś stanowi odpowiedź na pytanie badawcze rozprawy na temat sposobu zarządzania projektami w strukturach procesowych oraz opis zmiany sposobu wykorzystania owej metody zarządzania podczas przechodzenia struktur od form hierarchicznych do form procesowych.

Kolejny podrozdział jest już ostatnim w dysertacji i przedstawia propozycje teoretyczne, które mogą być poddane weryfikacji za pomocą innych badań ilościowych, przeprowadzonych w reprezentatywnej próbie badawczej.

#### **5.4. Prezentacja propozycji teoretycznych rozprawy doktorskiej**

Jak wspomniano, niniejszy podrozdział kończy rozprawę prezentacją propozycji teoretycznych, które mogły zostać przez autora przedstawione dzięki przeprowadzonym badaniom typu „case study”, pozwalającym na kreowanie nowej wiedzy. Owe propozycje teoretyczne wywodzą się z tez badawczych, potwierdzonych w toku badania naukowego. Owe tezy zostały uzasadnione, jednak badanie naukowe przyczyniło się do niewielkiej ich modyfikacji, co wynika z empirycznego wykorzystania metody zarządzania projektami w konkretnych przedsiębiorstwach.

Tezy badawcze mają również związek pośredni z wynikami jakościowymi przedstawionymi we wstępie rozprawy, ponieważ te wyniki zastosowania metody zarządzania projektami miały na celu potwierdzić wybór konkretnych przypadków przedsiębiorstw, na podstawie których uzasadniano tezy badawcze.

Wspomniane przypadki przedsiębiorstw po dogłębnej analizie pozwoliły również na prezentację koncepcji zarządzania projektami w procesie ewolucji struktur organizacyjnych w przedsiębiorstwach w Polsce, co zostało zaprezentowane w rozprawie za pomocą opisu pięciu etapów ewolucji. Natomiast do wspomnianych propozycji teoretycznych należą:

##### **Główna propozycja teoretyczna:**

Przedsiębiorstwa w toku odchodzenia od form hierarchicznych ku formom procesowym traktują odmiennie metodę zarządzania projektami, do tego osiągają dzięki niej również różne cele, przy czym przedsiębiorstwa o strukturze procesowej wykorzystuje metodę zarządzania projektami w odniesieniu do unikatowych czynności operacyjnych, co może być uznane jako wykorzystywanie metody zarządzania przez projekty.

##### **Pierwsza propozycja teoretyczna:**

Gdy przedsiębiorstwo posiada strukturę hierarchiczną, wówczas zarządzanie projektami jest traktowane jako narzędzie pomocnicze przy realizacji pojedynczych i

niestandardowych działań, jednak wymaga powołania stałego zespołu projektowego w strukturze organizacji i pozwala rozwiązać doraźne i nierutynowe zadania, które jednak ciągle się w przedsiębiorstwie pojawiają.

Natomiast jeśli przedsiębiorstwo posiada strukturę funkcjonalną, wykorzystuje ono w działalności operacyjnej zarządzanie projektami w sposób ciągły i powołuje gospodarza procesu w strukturze organizacji, co pozwala przesunąć ciężar działalności przedsiębiorstwa na obsługę kluczowych segmentów rynkowych dla przedsiębiorstwa, zatem zwiększa skuteczność obsługi klientów.

#### **Druąa propozycja teoretyczna:**

Jeśli przedsiębiorstwo posiada strukturę procesowo-macierzową z pionami funkcjonalnymi, zarządzanie projektami powoduje zwiększenie potencjału ekspansji rynkowej przedsiębiorstwa przez zindywidualizowanie obsługi segmentów podzielonych na nisze rynkowe.

#### **Trzecia propozycja teoretyczna:**

Jeśli przedsiębiorstwo posiada strukturę procesowo-hierarchiczną, wówczas zarządzanie projektami wymaga nadania dominującej rangi organizacyjnej procesowemu układowi kierowniczemu, wykorzystywanie metody zarządzania projektami umożliwia zaś podporządkowanie przedsiębiorstwa ekspansji rynkowej przez zastąpienie obsługi doradztwem dla klientów, przy czym owa ekspansja jest również traktowana jako projekt.

#### **Czwarta propozycja teoretyczna:**

Jeśli przedsiębiorstwo posiada radykalną strukturę procesową, zarządzanie projektami wymaga całkowitej eliminacji układu biurokratycznego w strukturze organizacji dla traktowania niestandardowych oraz określonych czynności operacyjnych przedsiębiorstwa jako projektów, co pozwala na nawiązanie bezpośrednich relacji z każdym

klientem i wzrost jakości obsługi klienta. Przedsiębiorstwo w etapie 4 ewolucji struktury organizacyjnej wykorzystuje już zatem metodę zarządzania przez projekty.

Powyższe propozycje teoretyczne stanowią ważny element wyników uzyskanych dzięki badaniom naukowym przeprowadzonym za pomocą metody „case study”, są hipotezami przedstawionymi w formie jakościowej, zatem wymagają weryfikacji. Doktrynalnie przyjmuje się, iż hipotezy powinny być weryfikowane za pomocą badań ilościowych, zatem autor dysertacji znowu może zadać pytania badawcze, na które odpowiedziami są propozycje teoretyczne. Wynika zatem, iż dysertacja może stanowić grunt dla innych badań naukowych, które będą mieć swój punkt wyjścia w hipotezach badawczych. Owe hipotezy zaś mogą być odpowiednio zweryfikowane, czyli zaakceptowane lub też odrzucone.

Widocznym jest, iż metoda „case study” jest bardzo przydatna nie tylko w dogłębnym opisie zjawisk i zdarzeń, ale również w tworzeniu hipotez badawczych, ponieważ wnikliwie analizuje dane zjawisko, ale nie dla weryfikacji postawionych hipotez, lecz pod kątem uzyskania jak największej liczby informacji dotyczących zjawiska. Jest to niewątpliwa zaleta badań „case study”. Natomiast takie badania jakościowe nie cechują się reprezentatywnością statystyczną, stąd też nie wykorzystuje się ich w procesie weryfikacji hipotez.

Zastosowany przez autora typ badania, bardzo dokładnie pokazał sposób wykorzystania metody zarządzania projektami w przedsiębiorstwach, których struktury organizacyjne ewoluują w kierunku procesowym, co oznacza osiągnięcie jednego z celów rozprawy. Metoda nie pozwoliła na weryfikację żadnych hipotez, stąd też w dysertacji nie dokonano takiej weryfikacji, ale przeprowadzono uzasadnienie tez badawczych. W tym miejscu pojawia się zatem pole do działania dla innego badania naukowego, co już nie jest przedmiotem rozprawy, dlatego też autor dysertacji nie przeprowadzał żadnych badań weryfikujących propozycje teoretyczne.

Niniejszy podrozdział jest ostatnim w doktoracie, i kończy rozdział piąty, w całości podporządkowany prezentacji i interpretacji jakościowych wyników badawczych. Dla przypomnienia, rozdział ów ma za zadanie zaprezentowanie propozycji

teoretycznych oraz etapów przeobrażenia koncepcji zarządzania projektami wraz ze zmianą struktur organizacyjnych.

Ostateczne konkluzje na temat rozprawy oraz wnioski dotyczące przeprowadzonych badań naukowych są przedstawione w zakończeniu.

## Zakończenie

Niniejsza rozprawa miała na celu rozwiązanie problemu badawczego, dotyczącego identyfikacji różnych podejść przedsiębiorstw w zarządzaniu projektami ze względu na przejście od struktur hierarchicznych do struktur procesowych. Dodatkowo miała też uzyskać odpowiednie cele badawcze, np.: cel główny, cele studialne itd. Dysertacja zakładała przeprowadzenie badań empirycznych wśród polskich przedsiębiorstw za pomocą metody „case study”, dla przedstawienia charakterystyki koncepcji zarządzania projektami w procesie ewolucji struktur organizacyjnych przedsiębiorstw oraz zaprezentowania propozycji teoretycznych, które mogą zostać poddane innemu badaniu naukowemu, jednakże ilościowemu, obejmującemu reprezentatywną liczbę przedsiębiorstw.

Przedsiębiorstwa analizowane w rozprawie zostały wyselekcjonowane w ten sposób, iż kryterium doboru stanowiło uzyskanie odpowiednich wyników jakościowych oraz posiadanie odpowiedniej struktury organizacyjnej. Następnie po dogłębnej analizie uzyskano odpowiednie wyniki jakościowe, które pozwoliły na prezentację sposobu wykorzystania metody zarządzania projektami w przedsiębiorstwach, których struktury organizacyjne ewoluują w kierunku procesowym.

Tak więc na wstępie rozprawy założono pięć podstawowych etapów ewolucji, aby uzyskać przejrzystość i prostotę, przyporządkowano je do podstawowych form organizacyjnych. Zbyt wysoka liczba etapów spowodowałaby uzyskanie nadmiernej ilości informacji i szczegółów, które nie pozwoliłyby uzyskać przejrzystego obrazu przeobrażania struktur organizacyjnych i opisu zmiany wykorzystania metody zarządzania projektami, ponieważ w każdym etapie przedsiębiorstwa w odmienny sposób wykorzystują ową metodę.

Wykluczono zatem z dysertacji różnorakie rodzaje struktur organizacyjnych, które są formami hybrydowymi lub też posiadają rozwiązania organizacyjne charakterystyczne dla kilku etapów, ale jak wspomniano, wybrano zaledwie 5 podstawowych struktur organizacyjnych.

Ważną kwestią jest to, iż badania jakościowe, które przeprowadzono w dysertacji, charakteryzują się uzyskaniem wielu interesujących autora informacji, które pozwalają przedstawić odmienne podejście do wykorzystania metody zarządzania pro-

jektami. Autor nie dokonał na wstępie postawienia hipotez badawczych, które należałoby zweryfikować, a zatem zaakceptować, lub też odrzucić, lecz rozpoczął badanie naukowe od postawienia pytania badawczego oraz prezentacji problemu badawczego, a zatem celem dysertacji było udzielenie odpowiedzi na owe pytanie oraz rozwiązanie tegoż problemu. Pomocne miały być tezy badawcze, które jednak musiały zostać uzasadnione poprzez badanie, i które zaakceptowano w formie propozycji teoretycznych po dokonaniu niewielkich modyfikacji.

Efektem dysertacji stało się zobrazowanie koncepcji zarządzania projektami, którą przedsiębiorstwa o odmiennych strukturach wykorzystują dla różnych celów, oraz prezentacji propozycji teoretycznych.

Według autora rozprawa pozwoliła na osiągnięcie zakładanych celów oraz rozwiązała problem badawczy. Dodatkowym atutem jest pokazanie korzyści oraz ewentualnych zagrożeń, wynikających z wykorzystania metody zarządzania projektami, zaś zaprezentowane propozycje teoretyczne pozwalają na przeprowadzenie innych badań ilościowych, czyli można ująć to w ten sposób, iż dysertacja kończy się prezentacją i postawieniem hipotez badawczych oraz stanowi podstawę do rozpoczęcia kolejnych badań naukowych oraz wyciągnięcia nowych wniosków.

## Bibliografia

- Adenfelt M., *Exploring the performance of transnational projects: Shared knowledge, coordination and communication*, "International Journal of Project Management" 2010, nr 28
- Anantatmula V., Thomas M., *Managing Global Projects: A Structured Approach for Better Performance*, "Project Management Journal" April 2010, Vol. 41
- Andersen E. S., *Understanding your project organizations character*, „Project Management Journal”, December 2003
- Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 2003
- Bernstel J., Windhaus S., *Dobra organizacja*, Wyd. K.E. Liber Warszawa 2000
- Bieniok H., Rokita J., *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego Katowice 1980
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Wyd. PWE S.A. Warszawa 2002
- Burton C., Michael N., *Zarządzanie projektem*, Wyd. ASTRUM Wrocław 1996
- Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna-diagnoza i zmiana*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna Kraków 2003
- Chróścicki Z., *Zarządzanie projektem - zespołami zadaniowymi*, Wyd. C.H. Beck Warszawa 2001
- Corsten H., *Projektmanagement (Einführung)*, R. Oldenburg Verlag München 2000
- Czakon W., *„Łabędzie Poppera - case studies w badaniach nauk o zarządzaniu”*, „Przegląd Organizacji” 2006
- Dąbrowski P., *Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami*, Wyd. MT&DC Warszawa 2003
- Drucker P., *Praktyka zarządzania*, Wyd. Nowoczesność Warszawa 1992, s. 214 (Wyd. oryginalne 1954)
- Faix W., Buchwald C., Wetzler R., *Der Weg zum Schlanken Unternehmen*, Verlag MI 1994

- Frame J. D., *Zarządzanie projektami w organizacjach*, Wyd. WIG-Press Warszawa 2001
- Glinka B., Hensel P., *Projektowanie struktur organizacyjnych*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego Warszawa 1999
- Grajewski P., *Koncepcja struktury organizacji procesowej*, Wyd. TNOiK Toruń 2003
- Grajewski P., *Procesowe projekcje organizacyjne*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 5
- Grobler A., *Metodologia nauk*, Wydawnictwo Aureus, Wydawnictwo Znak, Kraków 2006
- Haus B., *Ewolucja struktur organizacyjnych przemysłu*, PWE Warszawa 1983
- Hyvari I., *Success of projects in different organizational conditions*, „Project Management Journal”, September 2006
- Ives M., *Identifying the contextual elements of project management within organizations and their impact on project success*, „Project Management Journal”, March 2005
- Jones R., *Zarządzanie projektami. Sztuka przetrwania*, Wyd. MT Biznes Ltd. Warszawa 2009
- Karloef B., Loevingsson F. H., *Management von A bis Z*, orell fuessli Verlag AG 2002
- Kerzner H., *Zarządzanie projektami. Studium przypadków*, Wyd. Helion Gliwice 2005
- Konecki K., *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 2000
- Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Wydawnictwo Ossolineum, Wrocław – Warszawa – Kraków 1969
- Krzakiewicz K., *Podstawy zarządzania*, Wyd. TNOiK Poznań 1995
- Kunze M., *Co może zagrozić powodzeniu przedsięwzięcia wdrożeniowego*, *Akademia Wiedzy BCC*, niepublikowane materiały przedsiębiorstwa BCC, marzec 2006

- Kunze M., *Integracja międzymodułowa-ważny czynnik powodzenia wdrożenia*, Akademia Wiedzy BCC, niepublikowane materiały przedsiębiorstwa BCC, marzec 2006
- Kunze M., *Metodyka wdrożeniowa BCC - faza po fazie*, Akademia Wiedzy BCC, niepublikowane materiały przedsiębiorstwa BCC, marzec 2006
- Kuster J., Huber E., Lippmann R., Schmid A., Schneider E., Witschi U., Wüst R., *Handbuch Projektmanagement*, Springer – Verlag Berlin Heidelberg 2006
- Lessel W., *Zarządzanie projektem. Jak precyzyjnie zaplanować i wdrożyć projekt*, Wyd. BC Edukacja Sp. z o.o. Warszawa 2008
- Madauss B. J., *Handbuch Projektmanagement*, Schaeffer-Poeschl Verlag Stuttgart 2000
- Maylor H., Blackmon K., *Researching business and management*, Wyd. Plograve Macmillan, New York 2005
- Mikołajczyk Z., *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wyd. PWN, Warszawa 1994
- Mingus N., *Project Management*, Wyd. Helion Gliwice 2002
- Morris P., Jamieson A., *Moving from corporate strategy to project strategy*, „Project Management Journal”, December 2005
- Nalepka A., *Struktura organizacyjna*, Wyd. Antykwa s.c. 2001
- Pawlak M., *Macierzowa struktura organizacyjna i jej wykorzystanie w zarządzaniu projektami*, „Roczniki Nauk Społecznych” 2005, Tom 33, z. 3
- Perry C., Riege A., Brown L., „Realism rules ok: scientific paradigms in marketing research about networks”, *Table 1*
- Petit Y., Hobbs B., *Project Portfolios in Dynamic Environments: Sources of Uncertainty and Sensing Mechanisms*, „Project Management Journal”, September 2010, Vol. 41, No. 4
- Prabhakar G. P., *An empirical study reflecting the importance of transformational leadership on project success across twenty-eight nations*, „Project Management Journal”, December 2005
- Przybyła M., Wudarszewski W., Koziński J., *Struktura organizacyjna jako narzędzie zarządzania*, Wyd. AE Wrocław 1993

- Saynisch M., *Beyond Frontiers of Traditional Project Management: An Approach to Evolutionary, Self-Organizational Principles and the Complexity Theory—Results of the Research Program*, “Project Management Journal”, April 2010, Vol. 41, No. 2
- Schaff A., *Szkice o strukturalizmie*, Wyd. KiW Warszawa 1983
- Schewe G., *Leadership - mehr als nur Mitarbeiterführung*, „Zeitschrift Führung und Organisation“, nr 3/2010
- Schreyoegg G., Werder A., *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation*, Schaeffer-Poeschel Verlag Stuttgart 2004
- Seltsikas P., *Information management in process-based organizations: a case study at Xerox Ltd*, „Information Systems Journal” 1999, nr 9
- Shenhar A. J., Dvir D., *Nowe spojrzenie na zarządzanie projektami*, Wyd. APN Promise Warszawa 2008
- Stabryła A., *Analiza systemowa procesu zarządzania*, Wyd. Ossolineum Wrocław 1984
- Stabryła, A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wyd. PWN S.A. Warszawa-Kraków 2000
- Stoner J., Freeman R., Gilbert D. Jr., *Kierowanie*, Wyd. PWE S.A. Warszawa 1997
- Szplitt A., *Tactical and operational implementation of the strategy in project management*, “Management” 2005, vol. 9, nr 1
- Tchórzewski S., *Wdrażanie metody zarządzania projektami w organizacjach*, ”Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie – Politechnika Śląska” 2005
- Trocki M., Gruszcza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, Wyd. PWE Warszawa 2003
- Trocki M., *Organizacja projektowa*, Wyd. Bizarre Sp. z o.o. Warszawa 2009
- Ustawa z dnia 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze
- Vanhaverbeke W., Torremans H., *Organizational Structure in Process-based Organizations*, “Knowledge and Process Management” 1999, Volume 6, Number 1
- Werewka J., *ZWARTY OPIS ZMIAN W PMBOK® - CZWARTEJ EDYCJI*
- Wikstrom K., Artto K., Kujala J., Soderlund J., *Business models in project business*, “International Journal of Project Management” 2010, nr 28

- Wilhelm R., *Prozessorganisation*, R. Oldenbourg Verlag Muenchen Wien 2002
- Witkowska M. (tłumaczenie), *Zarządzanie projektami*, Wyd. Helion Gliwice 2008
- Wittek J., *Zarządzanie ryzykiem jako sposób na powodzenie realizacji projektów*, "Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie – Politechnika Śląska" 2005

## Spis rysunków

- Rysunek 1: Schemat tez szczegółowych rozprawy doktorskiej, 16.
- Rysunek 2: Struktura organizacyjna obejmująca osoby zaangażowane w realizację projektu, 54.
- Rysunek 3: Trójkąt zarządzania projektem, 62.
- Rysunek 4: Trójkąt zarządzania projektem w przypadku wzrostu zakresu i przy stałych kosztach oraz czasie, 63.
- Rysunek 5: Relacje obrazujące pięć procesów zarządzania, 66.
- Rysunek 6: Izomorficzna struktura zespołu projektowego: struktura obiektu, 75.
- Rysunek 7: Izomorficzna struktura zespołu projektowego: struktura zespołu przedsięwzięcia, 75.
- Rysunek 8: Ekspercka struktura zespołu projektowego, 76.
- Rysunek 9: Kolektywna struktura zespołu projektowego, 77.
- Rysunek 10: Chirurgiczna struktura zespołu projektowego, 78.
- Rysunek 11: Wykres Gantta sporządzony w programie Microsoft Project 2003 dla przykładowego projektu zainstalowania systemu zakupów, 82.
- Rysunek 12: Przykładowy diagram PERT, 85.
- Rysunek 13: Przykładowy diagram CPM, 85.
- Rysunek 14: Organizacja liniowa realizacji projektów, 104.
- Rysunek 15: Organizacja liniowo – sztabowa realizacji projektów, 105.
- Rysunek 16: Organizacja macierzowa realizacji projektów, 106.
- Rysunek 17: Samodzielna organizacja projektowa (czysta organizacja projektowa), 107.
- Rysunek 18: Projektowa spółka córka, 108.
- Rysunek 19: Zewnętrzna organizacja projektu, 109.
- Rysunek 20: Procesowa struktura organizacyjna centrum finansowo-księgowego w Polsce, 111.
- Rysunek 21: Procedura badania naukowego typu case study, 122.
- Rysunek 22: Wskaźniki jakościowe dla każdej tezy szczegółowej, 126.

Rysunek 23: Hierarchiczna struktura organizacyjna Spółdzielni Mieszkaniowej Lokatorsko-Własnościowej, 135.

Rysunek 24: Instytucjonalna forma realizacji projektów Spółdzielni Mieszkaniowej Lokatorsko-Własnościowej, 140.

Rysunek 25: Pozycja grupy projektowej w organizacji hierarchicznej, 142.

Rysunek 26: Struktura organizacyjna spółki Elektromontaż Rzeszów S.A., 149.

Rysunek 27: Instytucjonalna forma realizacji projektów w przedsiębiorstwie Elektromontaż Rzeszów S.A., 154.

Rysunek 28: Pozycja grup projektowych w strukturze hierarchiczno-funkcjonalnej, 156.

Rysunek 29: Struktura organizacyjna spółki MTA Engineering, 165.

Rysunek 30: Struktura zespołów projektowych przedsiębiorstwa MTA Engineering Sp. z o.o., 171.

Rysunek 31: Pozycja grup projektowych w strukturze macierzowo-procesowej, 173.

Rysunek 32: Schemat grupy kapitałowej przedsiębiorstwa CEFARM RZESZÓW S.A., 179.

Rysunek 33: Procesowo-hierarchiczna struktura organizacyjna przedsiębiorstwa CEFARM RZESZÓW S.A., 181.

Rysunek 34: Instytucjonalna forma realizacji projektów w przedsiębiorstwie CEFARM RZESZÓW S.A., 186.

Rysunek 35: Pozycja grup projektowych w organizacji procesowo-hierarchicznej, 188.

Rysunek 36: Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa Metalsprzęt, 195.

Rysunek 37: Struktura ekspercka zespołu projektowego przedsiębiorstwa Metalsprzęt, 201.

Rysunek 38: Pozycja grupy projektowej w strukturze procesowej, 204.

Rysunek 39: Pozycja grup projektowych w badanych strukturach organizacyjnych, 220.

## Spis tabel

Tabela 1: Analizowane struktury organizacyjne oraz wyniki jakościowe uzyskane przez badane przedsiębiorstwa, 14.

Tabela 2: Definicje projektu, 42.

Tabela 3: Definicje zarządzania projektem (poprzez projekty), 44.

Tabela 4: Modele struktur organizacyjnych, 95.

Tabela 5: Podstawowe paradygmaty w naukach o zarządzaniu, 116.

Tabela 6: Ogólna charakterystyka badanych przedsiębiorstw, 129.

Tabela 7: Wyniki jakościowe dysertacji dotyczące struktur organizacyjnych i metody zarządzania projektami, 213.

Tabela 8: Pozytywne i negatywne skutki wykorzystania metody zarządzania projektami, 217.

## **Adresy stron internetowych**

*[http://cslab.ia.agh.edu.pl/\\_media/rdreports:reports:pmbok4\\_io\\_jw21.doc.pdf](http://cslab.ia.agh.edu.pl/_media/rdreports:reports:pmbok4_io_jw21.doc.pdf), 47.*

*[http://smib.vuw.ac.nz:8081/www/ANZMAC1998/Cd\\_rom/Perry73.pdf](http://smib.vuw.ac.nz:8081/www/ANZMAC1998/Cd_rom/Perry73.pdf), 116.*

*<http://www.pmi.org.pl/artykuly-najnowsze/standardy-project-management-ins/>, 49.*

*<http://www.skutecznyprojekt.pl/artykul.htm?AID=110>, 64.*