

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

217

Współczesne przeobrażenia procesów zarządczych przedsiębiorstwa



pod redakcją

Jana Skalika

Adeli Barabasz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2011

Recenzenci: Grażyna Bartkowiak, Małgorzata Bednarczyk, Małgorzata Czerska,
Halina Czubasiewicz, Piotr Grajewski, Barbara Kozuch,
Agnieszka Sopińska, Janina Stankiewicz, Andrzej Szplit,
Kazimierz Zimmiewicz

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Dorota Pitulec

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia publikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-115-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Anna Adamik: Od kooperacji do kooperencji – przełamywanie barier w zakresie procesów zarządzania zaufaniem w relacjach biznesowych.....	11
Zbigniew Antczak: Wirtualność i organizacja wirtualna (rozważania deskryptywno-epistemologiczne).....	21
Agata Austen: Teoria sieci i teoria rozwoju w zarządzaniu organizacjami świadczącymi usługi publiczne.....	29
Jarema Batorski: Zarządzanie w sytuacji kryzysowej przedsiębiorstwa turystycznego jako organizacyjne uczenie się.....	38
Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka: Zagadnienie rozwoju organizacji a controlling.....	45
Iwona Chomiak-Orsa, Michał Flieger: Determinanty rozwoju procesów zorientowanych na klienta w gminie. Studium przypadku.....	54
Agnieszka Chrisidu-Budnik: Zaufanie i wiarygodność w sieciach międzyorganizacyjnych.....	63
Janusz Czekaj: Z doświadczeń projektowania zmian w systemie taryfowym przedsiębiorstwa.....	77
Marcin Galuszka: Od zarządzania procesowego do X-Engineeringu – transformacja przedsiębiorstw w kierunku sieciowości procesów.....	85
Dorota Jelonek, Iwona Chomiak-Orsa: Nadmiar informacji. Próba identyfikacji problemu w małych i średnich przedsiębiorstwach.....	94
Sylwester Marek Kania: Najpierw żal po stracie, a dopiero później zmiana – czyli kiedy jest możliwa zmiana w organizacji.....	102
Piotr Karwacki: Czynniki ograniczające efektywność controllingu w przedsiębiorstwie.....	110
Małgorzata Kołodziejczak: Organizacja konwencjonalna <i>versus</i> ewoluująca – przeszkody i bariery.....	120
Marcin Komańda: Koncepcja <i>sustainable enterprise</i> jako podstawa nadzoru korporacyjnego.....	127
Elżbieta Kowalczyk: Wykorzystanie komunikacji jako narzędzia zarządczego w zmieniających się organizacjach.....	134
Janusz Kraśniak: Rozwój struktur organizacyjnych przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach międzynarodowych.....	144
Rafał Krupski: Turbulencja otoczenia w badaniach empirycznych.....	152
Grzegorz Krzos: Wirtualna specyfika zarządzania projektami europejskimi.....	166
Krystyna Leszczewska: Zachowania przedsiębiorstw sektora MSP w warunkach spowolnienia gospodarczego w Polsce.....	171

Tomasz Malkus: Kierunki usprawniania współpracy w outsourcingu personalnym	178
Bogdan Nogalski, Sebastian Klisz: Ewolucja i kierunki restrukturyzacji modelu zarządzania państwowymi zasobami leśnymi o charakterze narodowym.....	186
Jacek Obrzud, Dariusz Sala: Kierunki zmian inteligentnych systemów wytwórczych.....	200
Katarzyna Piwowar-Sulej: Problemy społeczne jako czynnik ryzyka w organizacji „zarządzanej przez projekty”.....	210
Alicja Smolbik-Jęczmień: Nowy sposób myślenia o karierze zawodowej warunkiem sukcesu.....	219
Janina Stankiewicz: Zespoły jako ważny element organizacji sprzyjający jej rozwojowi	228
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Partycypacja pracowników jako sposób minimalizowania oporu ludzi przed zmianami organizacyjnymi – komunikat z badań.....	237
Anna Wójcik-Karpacz: Międzyorganizacyjny efekt synergiczny jako kryterium oceny układu outsourcingowego.....	246
Joanna Żukowska: Kształtowanie potencjału rozwojowego pracowników przedsiębiorstw	255

Summaries

Anna Adamik: From cooperation to cooptation – breaking the barriers in the processes of trust in business relationships management.....	20
Zbigniew Antczak: Virtuality and virtual organization (descriptive-epistemological consideration).....	28
Agata Austen: Theory of networks and theory of growth in the management of public service organizations.....	37
Jarema Batorski: Management in crisis of a tourist enterprise as organizational learning.....	44
Agnieszka Bieñkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka: The issue of organization development and controlling	53
Iwona Chomiak-Orsa, Michał Flieger: Determinants of client oriented processes in local governments. Case study.....	62
Agnieszka Chrisidu-Budnik: Trust and credibility in interorganizational networks.....	76
Janusz Czekaj: From the experience of projection of the changes within tariff system in an enterprise	84
Marcin Gałuszka: From process management to X-Engineering. Transformation of enterprises towards process networking	93

Dorota Jelonek, Iwona Chomiak: Information overload. The trial of problem identification in small and medium enterprises	101
Sylwester Marek Kania: Grief at the loss comes first and the change occurs afterwards i.e. when the organizational change is possible.....	109
Piotr Karwacki: Factors limiting the effectiveness of controlling in an enterprise	119
Malgorzata Kołodziejczak: Conventional versus evolving organization – obstacles and barriers	126
Marcin Komańda: The concept of sustainable enterprise as a conceptual framework of corporate governance.....	133
Elżbieta Kowalczyk: The use of communication as a managerial tool in changing organizations.....	143
Janusz Kraśniak: Organizational structure development of enterprises operating at international markets	151
Rafał Krupski: Environment turbulence in empirical research	160
Grzegorz Krzos: Virtual specificity of European projects management	170
Krystyna Leszczewska: Behaviour of SME sector in terms of the economic slowdown in Poland	177
Tomasz Malkus: Approaches in improvement of cooperation of HR outsourcing	185
Bogdan Nogalski, Sebastian Klisz: Restructuring of the state national forest management model	199
Jacek Obrzud, Dariusz Sala: Directions of changes of intelligent manufacturing systems.....	209
Katarzyna Piwowar-Sulej: Social problems as a personnel risk factor in project-oriented organizations.....	218
Alicja Smolbik-Jęczmień: A new way of thinking about professional careers condition for success.....	227
Janina Stankiewicz: Teams as an important element of the organization which contributes to its development	236
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Employees participation as a method of reduction of human resistance to organizational changes – research report....	245
Anna Wójcik-Karpacz: Inter-organizational synergistic effect as a criterion for outsourcing systems assessment.....	254
Joanna Żukowska: Creation of development potential of enterprises employees	264

Grzegorz Krzos

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

WIRTUALNA SPECYFIKA ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI EUROPEJSKIMI*

Streszczenie: Celem niniejszego artykułu jest prezentacja części wyników badań dotyczących identyfikacji wybranych zjawisk organizacyjnych zachodzących w zespołach zarządzających projektami współfinansowanymi z Unii Europejskiej i budżetu państwa. Owe zjawiska związane są z powstawaniem, rozwojem i rozwiązywaniem organizacji wirtualnych w zarządzaniu projektami europejskimi. Zidentyfikowano siedem faz życia organizacji wirtualnej zarządzającej projektem europejskim w układzie zewnętrznym oraz pięć typów przedsiębiorstw w międzyorganizacyjnych zespołach zarządzających projektami europejskimi.

Słowa kluczowe: organizacja wirtualna, zarządzanie projektem unijnym.

1. Wstęp

Prowadzone przez autora badania nad specyfiką zarządzania projektem współfinansowanym z funduszy pomocowych wykazały istnienie zjawisk o charakterze wirtualnym w procesie zarządzania projektem. Celem owych badań była próba odpowiedzi na pytanie, czy zarządzaniu projektem współfinansowanym z UE towarzyszą specyficzne zjawiska organizacyjne, a jeśli tak, to jakie cechy mają te zjawiska. W niniejszym artykule przedstawiono fragment kompleksowych wyników badań związanych z aspektami wielopodmiotowego i wirtualnego zarządzania projektami europejskimi. Podmiotami badanymi byli beneficjenci pomocy unijnej, czyli przedsiębiorstwa (35), jednostki sektora publicznego (35) i przedsiębiorstwa zarządzające projektami (42) z pięciu województw w Polsce. Łącznie przebadano 115 projektów europejskich. Badania prowadzono za pomocą takich narzędzi badawczych, jak analiza dokumentacji aplikacyjnej i dokumentacji projektu (115), wywiady z beneficjentami unijnej pomocy (44), wywiady z kierownictwem zespołu zarządzającego projektem (42), obserwacja uczestnicząca (36) i analiza dokumentacji przetargowych zamieszczonych na stronach internetowych beneficjentów pomocy unijnej (115). Badania pilotażowe oraz właściwe przeprowadzono w latach 2007-2011.

* Projekt europejski – nazwa skrócona projektu współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego i budżetu państwa.

Wyniki badań wskazują, iż w analizowanych projektach zidentyfikowano 67 przypadków na 115 badanych zespołów zarządzających projektami, w których zarządzanie projektem odbywało się na zewnątrz organizacji beneficjenta, w tym 56 przypadków zarządzania projektem przy współdziałaniu co najmniej dwóch niepowiązanych ze sobą podmiotów zewnętrznych. Jak wynika z badań, beneficjenci projektów europejskich zdecydowanie preferują zewnętrzny oraz mieszany (wewnętrzno-zewnętrzny) model zarządzania projektem. Najczęściej beneficjenci wybierali rozwiązanie zewnętrzne (67) powstałe w wyniku outsourcingu. Następnie rozwiązanie wewnętrzne (34), czyli rozwiązanie oparte w całości na wewnętrznych zasobach beneficjenta. Z kolei 14 przypadków z badanej populacji stanowiły rozwiązania zewnętrzne mieszane, czyli takie, które opierają się zarówno na pracownikach beneficjenta, jak i podmiotach oraz osobach niebędących beneficjentem ani jego pracownikami. Zaobserwowana sytuacja może również dotyczyć pozostałych projektów realizowanych w Polsce w potencjalnie olbrzymiej skali, tj. około 68 mld zł, które zostały przeznaczone przez Unię Europejską i budżet państwa na przedsięwzięcia rozwojowe o charakterze projektowym w latach 2007-2013.

2. Definicje

Obecnie określenie wirtualna rzeczywistość stanowi egzemplifikację czegoś nowoczesnego, technicznie cyfrowego i coraz częściej pojawia się w różnych dziedzinach życia. Ch. Scholz uważa [1997, s. 205], że organizację wirtualną stanowią specjaliści z różnych organizacji, którzy wspólnie realizują cel, razem tworząc pewną całość organizacyjną i zarazem nową strukturę o następujących cechach: jest elastyczna, radykalnie obniża koszty funkcjonowania, tworzy innowacyjne produkty i usługi, jest otwarta na wszelkie zmiany, koncentruje się na realizacji celu gospodarczego i jest ekonomiczna z uwagi na szereg stosowanych uproszczeń. Według D. Brutscha i F. Frigo-Moski [Brutsch, Frigo-Mosca 1996, s. 34] organizacja wirtualna składa się z dwóch podstawowych elementów sieci i wirtualnego przedsiębiorstwa. Sieć stanowi fizyczny zbiór zleceniodawców, firm, kluczowych kompetencji i integratorów oparty na współpracy, zaufaniu i wspólnym utrzymywaniu kontaktów. Z kolei wirtualne przedsiębiorstwo składa się z poszczególnych uczestników sieci, wśród których na skutek zapytania klienta pojawia się integrator. To on generuje konkretną usługę, produkt, koordynując pracę pozostałych członków sieci. Na skutek następnego zapytania i zlecenia od klienta, skierowanego do innego uczestnika sieci, tworzy się nowa konfiguracja sieci i powstaje tym samym nowe wirtualne przedsiębiorstwo.

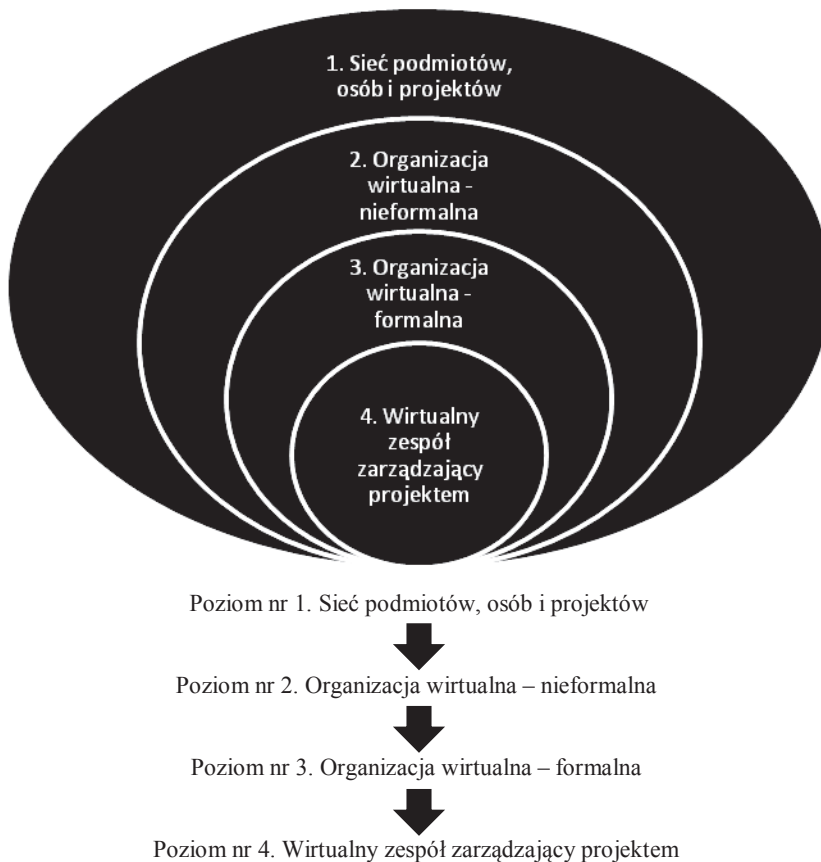
Z kolei K. Perechuda uważa, iż organizacja wirtualna jest bytem mało sformalizowanym, elastycznym, równocześnie istniejącym i nieistniejącym, bez wyraźnie zaakcentowanych granic organizacji, posiada cechy organizacji ryzykochłonnej zorientowanej na potrzeby klienta [Perechuda 1997, s. 55]. K. Perechuda jako znany propagator idei wirtualizacji i dyfuzji wiedzy w książce *Dyfuzja wiedzy w przed-*

siębiorstwie sieciowym definiuje również „przedsiębiorstwo sieciowe” oraz nową kategorię aksjologiczną, mianowicie „wirtualne sieci przedsiębiorstw”. Przedsiębiorstwo sieciowe stanowi więc zbiór niezależnych w sensie prawnym jednostek gospodarczych, realizujących różne przedsięwzięcia i projekty koordynowane przez firmę-integratora, która ma wyróżniające ją (kluczowe i podstawowe) kompetencje. Cechami głównymi tego przedsiębiorstwa są: dobrowolność przystąpienia do sieci, równoległa realizacja wielu projektów, kompatybilność kompetencji integratora i partnerów w sieci, pojawienie się wysp wiedzy niejawniej, skracanie cykli życia produktów i usług, przenikanie się z innymi sieciami, wykorzystanie technologii informacyjnych (IT) i wysoki potencjał organizacyjnego uczenia się [Perechuda 2007, s. 55]. Wirtualne sieci przedsiębiorstw z kolei stanowią według Perechudy sieć dynamiczno-drgającą kooperujących przedsiębiorstw, których ogniwo scalające stanowi firma-integrator posiadająca wyróżniające kompetencje. Funkcję firmy-integratora ma szansę przejąć każdy kooperant w sieci pod warunkiem samodzielnego wypracowania przewagi konkurencyjnej w zakresie jednej z głównych kompetencji [Perechuda 2007, s. 65].

3. Konceptualne poziomy wirtualności w zarządzaniu projektami

Analiza zaprezentowanych definicji oraz wyników badań pozwoliła w tej części artykułu skoncentrować się na dominującej formie zarządzania projektem, czyli zarządzaniu przez podmioty zewnętrzne (81 na 115 przypadków). Zidentyfikowano z punktu widzenia funkcjonowania projektów europejskich cztery poziomy układy organizacyjnych o charakterze wirtualnym. Na poziomie nr 1 na rysunku 1 funkcjonuje sieć branżowa (usługi zarządzania projektem), składająca się z przedsiębiorstw i ekspertów działających w otoczeniu konkurencyjnym i kooperacyjnym, oraz zbiór projektów europejskich. Jest to przykład niszy rynkowej powstałej po wejściu Polski do Unii Europejskiej, tj. po 1 maja 2004 roku. Na poziomie nr 2 funkcjonuje organizacja wirtualna niesformalizowana, czyli taki układ międzyorganizacyjny, który składa się z podmiotów i osób z poziomu nr 1 zainteresowanych zdobyciem kontraktu na zarządzanie projektem w związku z realizacją konkretnego projektu beneficjenta. Na poziomie nr 3 funkcjonuje organizacja wirtualna, która powstała w wyniku podpisania umowy beneficjenta z np. konsorcjum kilku partnerów. Poziom nr 4 dotyczy aspektów operacyjnego funkcjonowania jednostki organizacyjnej, jaką stanowi międzyorganizacyjny zespół zarządzający projektem pod kierownictwem kierownika projektu.

Zarządzanie projektem europejskim przez zewnętrzną organizację odbywało się najczęściej w formie organizacji wirtualnej. W związku z tym za interesujący cel badawczy obrano próbę identyfikacji i opisu faz życia organizacji wirtualnej zarządzającej projektem europejskim oraz określenie typów przedsiębiorstw funkcjonujących w organizacjach wirtualnych zarządzających projektami.



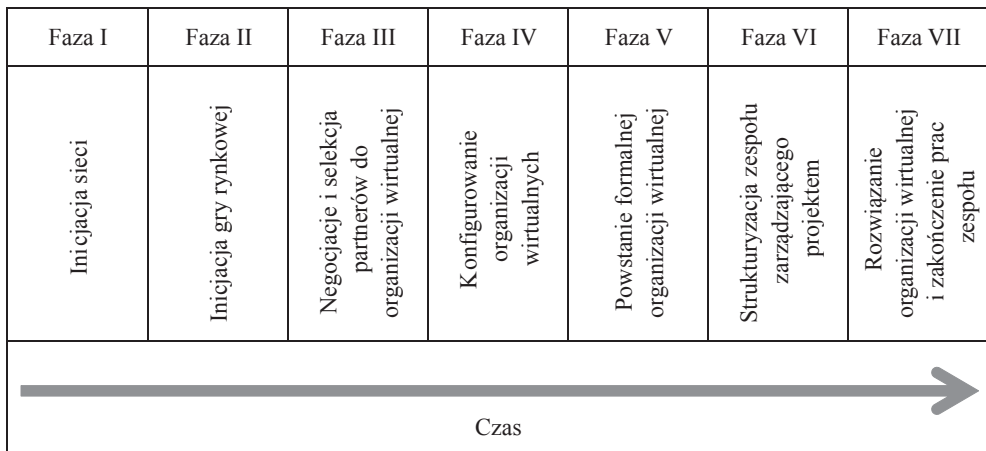
Rys. 1. Wielopoziomowość rozwiązań wirtualnych w zewnętrznym zarządzaniu projektami europejskimi

Źródło: opracowanie własne.

4. Fazy życia organizacji wirtualnej zarządzającej projektem europejskim

Przeprowadzone badania nad specyfiką funkcjonowania międzyorganizacyjnego zespołu zarządzającego projektem pozwoliły scharakteryzować fazy jego powstawania. W zdecydowanej większości przypadków (81) zespół przybiera formę organizacji wirtualnej jako pierwszej fazy współdziałania sieciowego w zarządzaniu projektem europejskim. W skład badanych 81 zespołów zarządzających projektami w układzie zewnętrznymi (67) i mieszanym (14) wchodziły przede wszystkim podmioty gospodarcze. Z prowadzonych obserwacji wynika, iż organizacja wirtualna

(pozorna) kształtuje się w tym momencie, gdy na rynku usług zarządzania projektem pojawia się klient szukający wykonawcy usługi zarządzania projektem unijnym. Od tego momentu nieuporządkowana sieć zaczyna się organizować i porządkować w celu zdobycia przez któryś z podmiotów zlecenia od klienta. Wyróżnikiem pierwszej fazy organizowania zewnętrznych podmiotów (partnerów) jest intensywna wymiana informacji między partnerami, których łączą różne relacje, w tym zawodowe, osobiste, technologiczne itp. Wymiana informacji w sieci doprowadza do powstania sytuacji decyzyjnej w firmie, którą można by podsumować określeniem: „próbuję zdobyć zlecenie samodzielnie lub współpracuję z partnerami”. W przypadku podjęcia decyzji o nawiązaniu współpracy z partnerami kolejnym działaniem jest próba usankcjonowania lidera, który będzie pełnił funkcję integratora partnerów wokół projektu. Uznany i wybrany przez partnerów lider (integrator) nawiązuje i koordynuje współpracę, która po sformalizowaniu czyni organizację wirtualną ustrukturyzowaną. Zjawisko to określono jako porządkowanie relacji w organizacji wirtualnej. W konsekwencji takiej transformacji powstaje formalna organizacja wirtualna, która realizuje obsługę zlecenia klienta do końca trwania projektu, a pozostali partnerzy z sieci realizują zadania podzleczone przez lidera. Funkcja lidera-integratora może się zmieniać w zależności od tego, do której z firm trafi pierwszy klient. Po zakończeniu projektu formalna organizacja wirtualna zarządzająca projektem rozwiązuje się. Obserwacja działań przedsiębiorstw tworzących organizacje wirtualne pozwoliła zidentyfikować proces powstania, rozwoju i rozwiązania organizacji wirtualnej, przedstawiony w postaci siedmiu faz jej życia.



Rys. 2. Fazy życia organizacji wirtualnej zarządzającej projektem europejskim

Źródło: opracowanie własne.

Obserwacje funkcjonowania międzyorganizacyjnych zespołów zarządzających projektami europejskimi doprowadziły do zidentyfikowania zachowań organizacyj-

nych charakterystycznych dla poszczególnych faz życia organizacji zarządzających projektami. Mianowicie zaobserwowany proces składał się z faz powstania, rozwoju i rozwiązania organizacji wirtualnej utworzonej najczęściej przez kilka podmiotów (3-4). W tabeli 1 zaprezentowano przykład etapowego (fazowego) powstawania i rozwoju organizacji wirtualnej. Zjawisko to przebiega w siedmiu fazach. Faza I to inicjacja sieci, fazy II, III i IV przedstawiają powstanie i rozwój organizacji wirtualnej. W fazie V powstaje formalna organizacja wirtualna, a w fazie VI zawiązuje się zespół zarządzający projektem. W fazie VII następuje zakończenie projektu i rozwiązanie organizacji wirtualnej oraz wchodzącego w jego skład zespołu zarządzającego projektem europejskim. Rozwój organizacji wirtualnej ma więc charakter wielofazowy. W tabeli 1 zawarto charakterystyki poszczególnych faz życia organizacji wirtualnej zarządzającej projektem europejskim.

Tabela 1. Fazy życia organizacji wirtualnej zarządzającej projektem europejskim

Fazy życia organizacji wirtualnej zarządzającej projektem	Charakterystyka faz życia organizacji wirtualnej zarządzającej projektem
Faza I „Inicjacja sieci”	Narodziny sieci w danym segmencie rynku stanowią I fazę rozwoju. Przykładem genezy takiej sieci było przystąpienie Polski 1 maja 2004 r. do UE. Zrodziło ono nową niszę rynkową dla usług zarządzania projektami współfinansowanymi z UE. W tej fazie w sieci występują luźne relacje nieformalne lub ich brak, słabe więzi informacyjne oraz niski kapitał relacyjny między podmiotami gospodarczymi i osobami – specjalistami działającymi na danym rynku. Podmioty i osoby to przyszli gracze rynkowi, wśród których można zidentyfikować konkurentów, dostawców, przeciwników, podmioty i osoby neutralne z uwagi na brak jakiegokolwiek współpracy oraz przyszłych partnerów gospodarczych.
Faza II „Inicjacja gry rynkowej”	Powstanie organizacji wirtualnej najczęściej poprzedzone było pojawieniem się na rynku np. zapytania ofertowego czy ogłoszenia przetargowego. Oto potencjalny zleceniodawca – beneficjent projektu unijnego informuje potencjalnych graczy rynkowych o zamiarze złożenia zlecenia. W fazie tej może pojawić się sytuacja niekorzystna – kryzysowa, polegająca na nieotrzymaniu informacji od klienta, np. zapytania ofertowego lub zbyt późnym otrzymaniu tej informacji. Sytuacja otrzymania informacji od klienta (zapytanie indywidualne lub przetarg publiczny) uruchamia grę rynkową, w której uczestniczą podmioty zainteresowane owym zleceniem.
Faza III „Negocjacje i selekcja partnerów do organizacji wirtualnej”	Gra rynkowa toczy się w sferze nieformalnej, strony uruchamiają procesy informacyjne, negocjacyjne i weryfikacyjne zmierzające do utworzenia najkorzystniejszej konfiguracji podmiotów i osób. Ten etap traktowany jest jako powstanie nieformalnej organizacji wirtualnej opartej głównie na ustaleniach ustnych. W fazie tej może pojawić się sytuacja kryzysowa, polegająca na fiasko prowadzonych negocjacji i ich parametrów, tj. ceny, terminu, referencji, zasobów. Fiasko negocjacji uniemożliwi dalsze kreowanie organizacji wirtualnej w danej konfiguracji partnerów.

Faza IV „Konfigurowanie organizacji wirtualnych”	W fazie IV uruchomiony zostaje proces grupowania (konfigurowania) podmiotów i osób, który ma charakter przede wszystkim zadaniowy i formalny. Charakter zadaniowy wynika z faktu, iż do zrealizowania jest konkretny projekt, czyli zbiór zadań, z kolei charakter formalny wynika z precyzyjnie zdefiniowanych kryteriów, jakie musi spełniać składający ofertę. Cechą charakterystyczną fazy IV jest kreowanie związków partnerskich, z których niektóre rozpadają się, gdyż rozpoczęte w fazie III negocjacje i uzgodnienia nie dochodzą do skutku. Tworzą się więc związki najczęściej do momentu rozstrzygnięcia przetargowego u klienta. W przypadku przegranej w przetargu z uwagi na wyższą cenę organizacja wirtualna rozpada się. Uznać to należy za kolejny przykład sytuacji kryzysowej na ścieżce rozwoju organizacji wirtualnej.
Faza V „Powstanie i działalność formalnej organizacji wirtualnej”	W przypadku wygranej danego konsorcjum organizacja wirtualna z liderem na czele rozpoczyna etap realizacji usługi. Lider-organizator posiada osobowość prawną, jednak zespół (jako całość) potencjalnych partnerów (podmiotów i osób) uczestniczących w tej grze nie ma takiej osobowości. Cechą tak powstałej organizacji wirtualnej są sformalizowane relacje z wybranymi podmiotami i osobami z sieci. Wyższy stopień formalizacji relacji między podmiotami w sieci (lider i partnerzy) konstituuje utworzenie formalnej organizacji wirtualnej realizującej kontrakt. Tak więc nieformalna organizacja wirtualna może się przeistoczyć w formalną organizację wirtualną pod warunkiem, iż sformalizuje swoje relacje w postaci dokumentu, np. umowy konsorcjum lub umowy aliansu czy też umowy o współpracy w konkretnym celu gospodarczym grupy przedsiębiorstw z wybranym liderem. W fazie tej może pojawić się sytuacja kryzysowa polegająca na problemach z terminową, jakościową i cenową realizacją kontraktu, która może doprowadzić do rozwiązania kontraktu.
Faza VI „Strukturyzacja zespołu zarządzającego projektem”	W fazie VI partnerzy sieci wyznaczają kierownika zespołu zarządzającego projektem i oddelegowują osoby do zespołu. W tej fazie kierownik projektu tworzy strukturę organizacyjną zespołu zarządzającego projektem, który na poziomie operacyjnym rozpoczyna realizację projektu. Powstały zespół ma za zadanie operacyjne zarządzanie projektem zgodnie z wytycznymi zawartymi w umowie dotacyjnej beneficjenta i kontraktem. Partnerzy organizacji wirtualnej (firmy i eksperci) oddelegowują osoby na poszczególne stanowiska w zespole zarządzającym. Zasady funkcjonowania zespołu, jego konfiguracja oraz zakresy zadań i obowiązków członków zespołu, szczegółowy harmonogram rzeczowo-finansowy ustanawiane są przez kierownika zespołu zarządzającego projektem. W fazie tej może pojawić się sytuacja kryzysowa polegająca na nieefektywnym kierowaniu zespołem ludzkim.
Faza VII „Rozwiązanie organizacji wirtualnej i zespołu”	W tej fazie równocześnie przeplatają się: proces rozwiązania organizacji wirtualnej wraz z zespołem zarządzającym projektem z procesem powoływania nowej organizacji wirtualnej zarządzającej kolejnym projektem. Zjawiska te nie zawsze zachodzą równoległe (w tym samym czasie), jednak mają charakter cykliczny. Pierwszy proces dotyczy działań zespołu zmierzających do zakończenia projektu i rozwiązania zespołu projektowego. Drugi proces dotyczy powoływania kolejnego zespołu projektowego do obsługi innego zlecenia od klienta.

Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowanych siedem faz powstania organizacji wirtualnej stanowi egzemplifikację rozwoju międzyorganizacyjnych form współdziałania w sieci. Zmiany organizacyjne zaprezentowane w postaci siedmiu faz nie oznaczają, iż każda organizacja musi przejść wszystkie wymienione fazy. W praktyce zdarzają się sytuacje, iż już po drugiej czy trzeciej fazie (czy też kolejnych) organizacja się rozpada, nie dochodząc do kolejnej fazy rozwoju.

5. Typologia przedsiębiorstw występujących w organizacjach wirtualnych zarządzających projektami europejskimi

Kolejnym efektem badań jest próba klasyfikacji typów przedsiębiorstw występujących w organizacjach wirtualnych zarządzających projektami ($n = 42$). Dokonanie owej typologii partnerów w organizacji wirtualnej może okazać się pomocne w doborze partnerów do zespołu zarządzającego, określeniu roli partnerów oraz wskazaniu zalet i wad potencjalnej współpracy.

Tabela 2. Typy przedsiębiorstw występujące w przedsiębiorstwach wirtualnych zarządzających projektami europejskimi i ich cechy charakterystyczne ($n = 42$)

Typ przedsiębiorstwa w organizacji wirtualnej	Cechy charakterystyczne
1. „Urodzony w sieci” (9 przypadków)	Nowo powstałe przedsiębiorstwo, utworzone w oparciu o organizację wirtualną. Przedsiębiorstwo to rozwija kompetencje tylko w organizacjach wirtualnych, uznając taki model biznesu za przyszłościowy i rentowny. Występuje dodatni kapitał relacyjny. Kierownictwo planuje dynamiczny rozwój w oparciu o zasoby zewnętrzne.
2. „Przyuczony do działania w sieci” (14 przypadków)	Przedsiębiorstwo, które wcześniej nie pracowało w układzie wirtualnym, lecz rozwijając się, podjęło udaną próbę takiej współpracy, ucząc się nowych zasad współpracy, np. zaufania i konkurencyjności, rozwijania interpersonalnych relacji, zdobywania i wymiany informacji w organizacji wirtualnej, współpracy w strukturach macierzowych. Przedsiębiorstwo działa w sieci (org. wirtualnej), a także poza nią.
3. „Działający w sieci z przymusu” (6 przypadków)	Samodzielna działalność takiego przedsiębiorcy zakończyła się porażką lub następuje zmierzch tej działalności, więc szansą na przetrwanie jest współpraca z innymi podobnymi przedsiębiorstwami tworzącymi organizację wirtualną. Kierownictwo nie ma wyjścia – musi spróbować jednocześnie współpracować i konkurować, koncentrując się wyłącznie na współpracy międzyorganizacyjnej.
4. „Współdziałający z siecią” (typ hybrydowy) (9 przypadków)	Przedsiębiorstwo odnoszące sukcesy w działalności samodzielnej, a także w organizacjach wirtualnych. Strategia działalności takiego przedsiębiorstwa przewiduje działalność zdywersyfikowaną (w sieci i poza nią) celem zdobywania rynku i minimalizacji ryzyka porażek przetargowych.

5. „Działający samowystarczalnie poza siecią” (4 przypadki)	Przedsiębiorstwo odnoszące sukcesy poza siecią, jest samowystarczalne pod względem referencyjnym i zasobowym. Zdobywa tylko takie kontrakty, które samodzielnie jest w stanie zrealizować. Charakterystyczne jest występowanie niskiego zaufania do partnerów i konkurentów z sieci. Przedsiębiorstwo otrzymuje i odrzuca propozycje od partnerów z sieci. Cel to organiczny i pozytywistyczny rozwój organizacji. Przedsiębiorstwo koncentruje się na średnich i dużych kontraktach.
--	---

Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowana typologia jest wynikiem poczynionych obserwacji zachowań partnerów współdziałających w ramach tworzonych organizacji wirtualnych i wirtualnych zespołów zarządzających projektami.

6. Podsumowanie

Podsumowując proces tworzenia zespołu zarządzającego projektem europejskim, stwierdzić należy, iż przybiera on formy rozwiązań o charakterze wewnętrznym, zewnętrznym i mieszanym. Wielofazowy i najczęściej międzyorganizacyjny charakter tego procesu ukierunkowany jest na zwiększanie poziomu strukturyzacji organizacji zarządzającej projektem. W przypadku rozwiązań organizacyjnych o charakterze zewnętrznym wzrost poziomu strukturyzacji w organizacji wirtualnej zarządzającej projektem objawia się zwiększeniem poziomu formalizacji w kolejnych fazach rozwoju organizacji wirtualnej. Szczególnie widoczne jest to w fazach II, III, IV, V, VI, w których zjawisko strukturyzacji dotyka przede wszystkim zasobów organizacyjnych, zbioru zadań i działań, jakie finalnie będą realizowane przez zespół zarządzający projektem. Zwiększanie zaś stopnia formalizacji w fazach II, III, IV, V, VI jest naturalną konsekwencją strukturalizacji organizacji wirtualnej zarządzającej projektem.

Zarządzanie projektem europejskim odbywa się poza organizacją klienta (70,4%) najczęściej w formie organizacji wirtualnych (60,8 %) w oparciu o małe przedsiębiorstwa (90,5%). Zarządzanie projektem europejskim ma więc charakter międzyorganizacyjny (najczęściej 3-4 firmy) i wielofazowy (7 faz). W życiu organizacji wirtualnej zarządzającej projektem europejskim w układzie zewnętrznym zawsze występuje zjawisko kooperacji (100%) między partnerami tworzącymi organizację. Dodatkowo zidentyfikowano zjawiska towarzyszące zarządzaniu projektem europejskim, takie jak kooperacja zwrotna, dyfuzja wiedzy i kolaboracja projektowa. Zjawiska te nie mają charakteru strategicznego, lecz operacyjny.

Wydaje się, iż poczynione badania i płynące z nich wnioski mogą częściowo wzbogacić – cieszącą się dużą popularnością na świecie – problematykę zarządzania projektami.

Literatura

- Brutsch D., Frigo-Mosca F., *Virtuelle Organisation in der Praxis*, IO Management 1996, 9.
- Kaczmarczyk R., *Virtuelle Realitat – was bringdieneueb Technik fur die Unternehmen?*, IO Management 1996, 10.
- Kerzner H., *Advanced Project Management*, Wyd. Helion, Gliwice 2005.
- Kumaniecki K., *Słownik łacińsko-polski*, Warszawa 1981.
- Perechuda K., *Dyfuzyja wiedzy w organizacji sieciowej*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- Perechuda K., *Organizacja wirtualna*, Wyd. Zakładu Narodowego Ossolińskich, Wrocław 1997.
- Scholz Ch., *Virtuelle Organisation: Konzeptionund Realisation*, Zeitschrift Führung + Organisation 1996, 4.
- Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1980.

VIRTUAL SPECIFICITY OF EUROPEAN PROJECTS MANAGEMENT

Summary: The main objective of this paper is to present the latest trend in management of virtual organizations in EU projects.

Keywords: virtual organization, virtualization of European projects, project management.