

Struktury zadaniowe – istota, badanie, występowanie

<https://doi.org/10.33141/po.2010.01.01>

Przegląd Organizacji, Nr 1 (840), 2010, ss. 3-7

www.przegladorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Janusz Marek Lichtarski

Wprowadzenie

Przestawiciele środowisk naukowych i praktyki gospodarczej od dziesięcioleci zgodnie prognozują nieunikniony zmierzch hierarchicznych struktur organizacyjnych. Począwszy od prekursorów teorii kontyngencji, liczni badacze wskazywali słabości tradycyjnych struktur organizacyjnych w warunkach dużej zmienności otoczenia i jednocześnie dowodzili wyższości form zbliżonych do modelu organicznego [Burns, Stalker, 1961; Lawrence, Lorsch, 1967; Toffler, 1974; Mintzberg, 1979]. Do grupy tej zaliczane są szeroko rozumiane struktury zadaniowe.

Obserwacje otoczenia pozwalają na identyfikację wielu czynników sprzyjających rozwojowi struktur zadaniowych, takich jak: globalizacja gospodarki, upowszechnianie technologii informacyjno-telekomunikacyjnych, skracanie cyklu życia produktów czy rozwój podejścia projektowego związany z dystrybucją środków z funduszy unijnych.

Struktury zadaniowe i ich elementy występują w podmiotach gospodarczych i jednostkach sektora publicznego, jednak, jak wskazują badania, ich powszechność i tempo rozwoju są mniejsze od prognozowanych [Stabryła, 2009; Lichtarski, 2007]. Jakże są przyczyny, że struktury hierarchiczne nadal dominują w praktyce współczesnych organizacji, a struktury zadaniowe rozwijają się znacznie wolniej i w mniejszym zakresie niż przewidywano?

Możemy wskazać przynajmniej dwie prawdopodobne przyczyny takiego stanu rzeczy. Pierwsza związana jest z wątpliwościami dotyczącymi otoczenia. Czy rzeczywiście cechuje je tak duża dynamika, jak sądzimy? W wielu publikacjach (również w niniejszym tekście) przyjmuje się założenia dotyczące dużej i stale rosnącej burzliwości czy wręcz turbulencji otoczenia, jednak stwierdzenia te nie do końca poparte są dowodami. Być może w przypadku wielu organizacji środowisko, w jakim funkcjonują, nie jest aż tak burzliwe, jak się wydaje, a przynajmniej nie na tyle burzliwe, aby struktury hierarchiczne „nie radziły sobie” w tych warunkach i były wypierane przez struktury zadaniowe lub inne nowoczesne rozwiązania o wysokim poziomie organiczności.

Druga przyczyna to bariery rozwoju struktur zadaniowych wynikające z ich istoty (właściwości) oraz niedostosowania do pozostałych składników organizacji i natury ludzkiej. Jeżeli przyjmujemy założenie, że otoczenie sprzyja rozwojowi struktur zadaniowych, a ten jest mocno ograniczony, to skła-

nia to do poszukiwania przyczyn w specyficznych właściwościach owych struktur. Co takiego charakterystycznego jest w strukturach zadaniowych, w ich własnościach, mechanizmach itp., co utrudnia ich rozwój i upowszechnianie? A może, jak postulują niektórzy autorzy, są to dobre rozwiązania w teorii (w założeniach), ale nie znajdują szerszego zastosowania, ponieważ są niezgodne z naturą i przyzwyczajeniami ludzi [Leavitt, 2005; Hopej, 2004]. Przedstawione pytania i wątpliwości stanowiły przesłankę do przygotowania i realizacji projektu poświęconego badaniu struktur zadaniowych – ich istoty, uwarunkowań rozwoju oraz implikacji.

Celem niniejszego artykułu jest wprowadzenie do problematyki struktur zadaniowych, próba ich zdefiniowania i scharakteryzowania, narosło tu bowiem wiele niejasności i nieporozumień – od terminologicznych poczynając, na rzeczowych kończąc. Wyjaśnienie tych wątpliwości jest szczególnie istotne w sformułowaniu jasnych celów badawczych i doboru właściwych metod badań, zarówno prowadzonych przez autora, jak i przez innych potencjalnych badaczy. W drugiej części opracowania przedstawiono fragment wyników badań sondażowych poświęconych występowaniu struktur zadaniowych i ich elementów w praktyce polskich przedsiębiorstw.

Pojęcie oraz właściwości struktur zadaniowych

Bieniok i Rokita definiują strukturę zadaniową jako „konkretne zespoły zadaniowe, zwane też problemowymi lub projektowymi, powoływane do realizacji określonych zadań wielowymiarowych” [Bieniok, Rokita, 1984]. Składnikami tak definiowanej struktury zadaniowej są tymczasowe, zadaniowe jednostki organizacyjne (ZJO), powoływane *ad hoc* do realizacji różnorodnych zadań i przedsięwzięć w ramach działalności podstawowej, rozwojowej i wspierającej. W zależności od specyfiki zadania i czasu jego realizacji, zespoły zadaniowe mogą być tworzone w różnej formie i na różnych szczeblach organizacji. Takie same lub bardzo zbliżone rozwiązania strukturalne są przedstawiane także pod innymi nazwami, np. jako „struktura doraźna” czy „struktura zespołowa” [Webber, 1990; Bielski, 2002]. W nurcie zarządzania projektami struktura o takich właściwościach nazywana jest „strukturą projektową” [Kerzner, 2006; Trocki, Grucza, Ogonek, 2003; Pawlak, 2006]. Niektórzy autorzy rozróżniają struktury projektowe i zadaniowe, wykorzystując

kryterium skali i złożoności realizowanych przedsięwzięć. Projekt traktowany jest jako przedsięwzięcie wielozadaniowe, zatem w takim ujęciu struktury projektowe realizują przedsięwzięcia bardziej złożone i skomplikowane, a struktury zadaniowe przedsięwzięcia mniej złożone i łatwiejsze w realizacji. W praktyce jednak trudno o demarkację – czym różni się bowiem złożone i skomplikowane zadanie od prostego projektu? W rzeczywistości istota i mechanizmy, na których bazują omawiane rozwiązania, są te same, bez względu na skalę i złożoność przedsięwzięcia. Dlatego też wszystkie przywołane rodzaje struktur są przez autora zaliczane do grupy szeroko rozumianych struktur zadaniowych.

W praktyce struktury zadaniowe niezwykle rzadko występują w ich czystej postaci, tj. takiej, gdzie oprócz naczelnego kierownictwa nie istnieją żadne trwale wyodrębnione komórki organizacyjne, a jedynie tymczasowe jednostki zadaniowe. Częściej występują formy pośrednie, w których ma miejsce współwystępowanie układu hierarchicznego i zespołów zadaniowych. Jeżeli te ostatnie mają charakter istotny z punktu widzenia całości organizacji, to tego typu struktura również nazywana jest zadaniową lub mieszaną (hierarchiczno-zadaniową). Mamy więc do czynienia z pewnym kontinuum zadaniowości, w którym na jednym krańcu znajduje się tzw. czysta struktura zadaniowa, a na drugim struktura tradycyjna z pojedynczymi i rzadko występującymi zespołami zadaniowymi. Im więcej zespołów zadaniowych, szersze spektrum i większa waga realizowanych przez nie zadań, tym większe natężenie zadaniowości struktury i odwrotnie. Zatem w szerokim znaczeniu właściwie wszystkie struktury, w których zespoły zadaniowe występują i pełnią istotną rolę, nazywać możemy zadaniowymi (jednak w poszczególnych przypadkach zadaniowość ma różne natężenie). We wszystkich bowiem wykorzystywane są te same mechanizmy co w czystych strukturach zadaniowych, np. tymczasowe więzi czy heterarchia, oraz towarzyszą im te same zjawiska, korzyści i problemy.

Struktury zadaniowe stanowią zupełnie inną grupę rozwiązań pod względem jakościowym niż struktury tradycyjne. Charakteryzuje je tymczasowość i płynność, co w sposób zasadniczy wpływa na spełnianie przez nie funkcje. Struktury zadaniowe nie stabilizują i nie zapewniają przewidywalności organizacji ani poczucia bezpieczeństwa jej członków, gdyż miejsce klasycznych funkcji struktury organizacyjnej zajmuje elastyczność [Leavitt, 2003]. Zmieniać się zatem powinien również sposób ich postrzegania, badania i opisu. Klasyczna analiza wielowymiarowa zorientowana na statyczny pomiar cech właściwych struktury organizacyjnej nie pozwala na badanie struktur o charakterze tymczasowym, np. badacze z grupy astońskiej traktowali pojawiające się *ad hoc* zespoły zadaniowe jako zakłócenia [Pugh, Hickson, 1976]. Z uwagi na zmienność układu komórek, płynny podział zadań i „wędrowanie” uprawnień decyzyjnych, struktury zadaniowe wymagają zastosowania podejścia dynamicznego. Ważniejsza jest bowiem ogólna zdolność do tworzenia i funkcjonowania tymczasowych komórek organizacyjnych niż istniejąca w danym momencie kompozycja składników [Strategor, 1997]. W literaturze podejmowano próby wytypowania odmiennego zestawu cech i wymiarów na potrzeby opisu struktur zadaniowych, jednak jak dotąd były to bardzo ogólne podejścia [Strategor, 1997; Łobos, 2003; Lichtarski, 2008].

Możemy dostrzec lukę pomiędzy potrzebami praktyki w zakresie diagnozy, opisu i doskonalenia wysoce elastycznych struktur organizacyjnych a tym, co oferuje nauka. I jeśli w drugiej połowie ubiegłego wieku problem identyfikacji i projektowania struktur organizacyjnych był powszechny w naukach o zarządzaniu¹⁾, to obecnie jest on podejmowany niezwykle rzadko. A przecież stosowane w praktyce rozwiązania ewoluują, mają inne właściwości i towarzyszą im nowe problemy, które wymagają badań, wyjaśnień i propozycji rozwiązań. Pewne aspekty struktur zadaniowych są co prawda „przemycane” przy okazji badania nowoczesnych koncepcji zarządzania, np. przy omawianiu zarządzania przez jakość poruszane

Tab. 1. Charakterystyka próby badawczej

	Liczba badanych przedsiębiorstw	Odsetek badanych przedsiębiorstw		Liczba badanych przedsiębiorstw	Odsetek badanych przedsiębiorstw
Przedsiębiorstwa ogółem	73	100%			
w tym, ze względu na wielkość:			w tym, ze względu na typ branży:		
duże	26	36%	schyłkowe	4	5%
średnie	38	52%	tradycyjne	51	70%
małe	9	12%	nowoczesne	18	25%
w tym, ze względu na profil działalności:			w tym, ze względu na kapitał zagraniczny:		
produkcyjne	35	48%	wyłącznie krajowy	57	78%
handlowe	9	12%	zagraniczny do 50%	3	4%
usługowe	29	40%	zagraniczny ponad 50%	13	18%

Źródło: opracowanie własne.

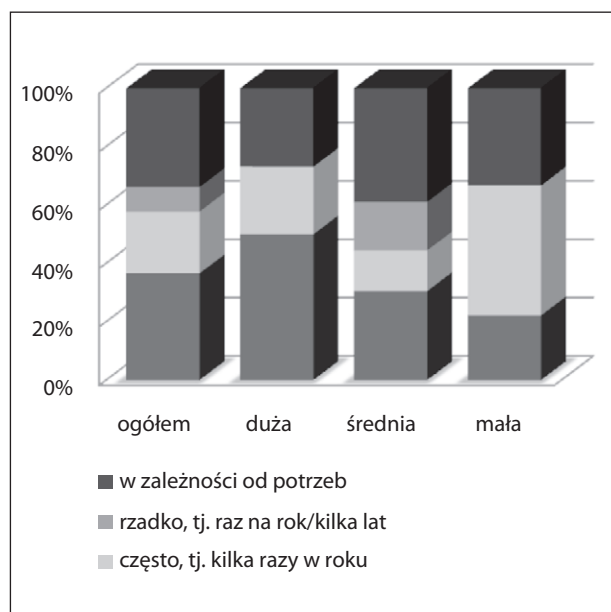
są kwestie kół jakości, a przy omawianiu zarządzania wiedzą – problemy tworzenia i funkcjonowania zespołów wiedzy. Zarówno koła jakości, jak i zespoły wiedzy są niczym innym jak tymczasowymi zespołami zadaniowymi. Jest to jednak obraz wycinkowy i ukazywany jedynie z perspektywy omawianego zagadnienia.

Powszechność struktur zadaniowych w polskich przedsiębiorstwach

Prezentowane wyniki są fragmentem projektu badawczego poświęconego całościowemu i pogłębionemu badaniu struktur zadaniowych, ich powszechności, właściwości i mechanizmów, uwarunkowań rozwoju oraz implikacji. Pierwszy etap projektu stanowiły badania ankietowe z wykorzystaniem kwestionariusza badawczego złożonego z dwóch części. Część pierwsza adresowana była do naczelnego kierownictwa i jej celem było uzyskanie ogólnego obrazu zespołów zadaniowych w przedsiębiorstwie. Druga część kwestionariusza zorientowana była na zebranie szczegółowych informacji i analizę zjawisk na poziomie poszczególnych zespołów zadaniowych. Adresatami drugiej części byli kierownicy badanych zespołów. Łącznie badaniami objęto 73 przedsiębiorstwa i 126 zespołów zadaniowych funkcjonujących w tych przedsiębiorstwach.

Struktura próby odbiega od struktury populacji pod względem wielkości podmiotów²⁾, profilu działalności, typu branży i kapitału (zob. tabela 1), dlatego wnioski odnoszone są wyłącznie do grupy badanych przedsiębiorstw.

Występowanie w strukturze organizacyjnej zespołów zadaniowych o różnym składzie, okresie funkcjonowania i umiejscowieniu, realizujących różnorodne zadania i przedsięwzięcia zadeklarowało 93,2% ogółu badanych przedsiębiorstw. Częściej deklarowano występowanie zespołów zadaniowych

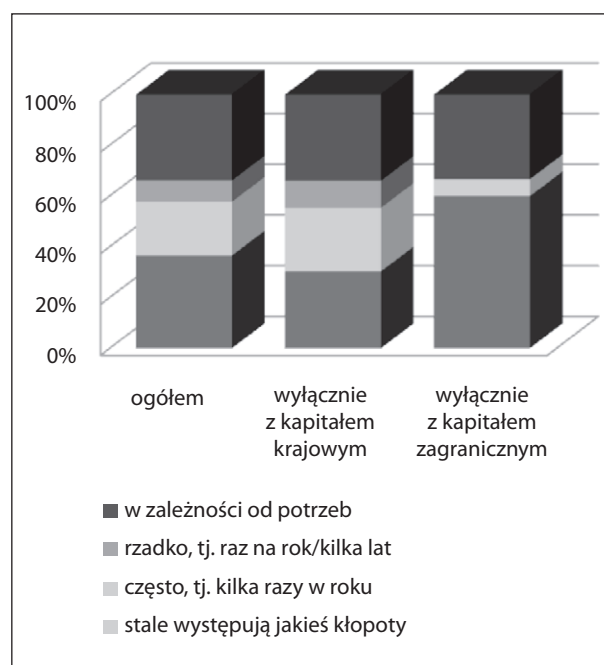


Rys. 1. Częstość powoływania zespołów zadaniowych w badanych przedsiębiorstwach według wielkości

Źródło: opracowanie własne.

w przedsiębiorstwach dużych (100%) niż średnich (92,1%) i małych (77,8%) oraz w przedsiębiorstwach usługowych (96,6%) i produkcyjnych (94,3%) niż handlowych (87,5%). Sam fakt występowania zadaniowych jednostek organizacyjnych nie dostarcza informacji na temat ich intensywności, dlatego badano również częstotliwość ich powoływania, wpływ na istniejący układ hierarchiczny oraz zakres i wagę realizowanych przez nie zadań.

Częstotliwość powoływania zespołów zadaniowych była większa w przedsiębiorstwach dużych niż średnich i małych (zob. rysunek 1). Ponadto zespoły częściej występowały w przedsiębiorstwach usługowych i produkcyjnych niż handlowych, w podmiotach z branż nowoczesnych i tradycyjnych niż schyłkowych, oraz w przedsiębiorstwach z udziałem kapitału zagranicznego (rysunek 2).



Rys. 2. Częstość powoływania zespołów zadaniowych w badanych przedsiębiorstwach według kapitału

Źródło: opracowanie własne.

Występowanie zespołów zadaniowych w badanych przedsiębiorstwach powodowało zaburzenie istniejącego ładu organizacyjnego i łamanie zasady jednoosobowego kierownictwa. Ponad 56% badanych przedsiębiorstw zadeklarowało jednoczesne występowanie i nakładanie się na siebie kilku zespołów zadaniowych (zaangażowanie tych samych pracowników do zadań realizowanych przez różne zespoły w tym samym czasie), blisko 33% firm wskazało jednoczesne występowanie wielu zespołów, z których każdy działa w innym obszarze i nie angażuje tych samych uczestników. W co dziesiątej firmie zespoły nie występowały jednocześnie; nowy zespół powstawał dopiero, gdy poprzedni zakończył działalność.

Badano również, czy zasady tworzenia i funkcjonowania zespołów zadaniowych zostały określone w dokumentacji organizacyjnej przedsiębiorstwa. Odpowiedzi przedstawia rysunek 3.

O znaczeniu zespołów zadaniowych świadczy również zakres zadań, jakie realizują w badanych przedsiębiorstwach. Im szersze spektrum, większa różnorodność i więcej zadań, tym większa intensywność i waga zespołów zadaniowych.

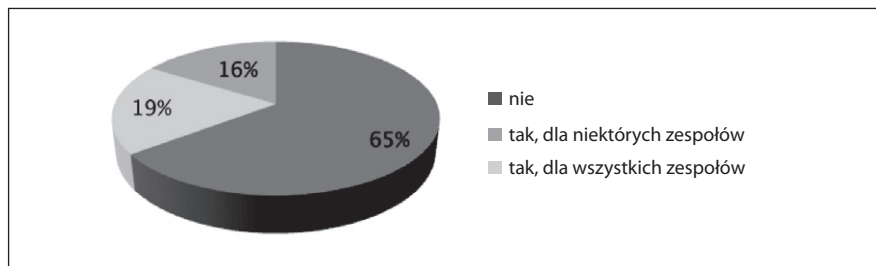
Najczęściej były to przedsięwzięcia rozwojowe, wdrożeniowe, zadania służące rozwiązaniu konkretnych problemów oraz zadania wykonywane w ra-

mach działalności podstawowej, tj. nietypowe zlecenia klientów.

Ze względu na intensywność wykorzystania zespołów zadaniowych, określoną na podstawie zaskodowanych odpowiedzi na pytania dotyczące faktu występowania zespołów zadaniowych, częstotliwości ich tworzenia, wpływu na trwały układ hierarchiczny i przedmiotu realizowanych zadań, badane przedsiębiorstwa zostały podzielone na cztery grupy. Opis i liczebność wyróżnionych grup przedstawia tabela 2.

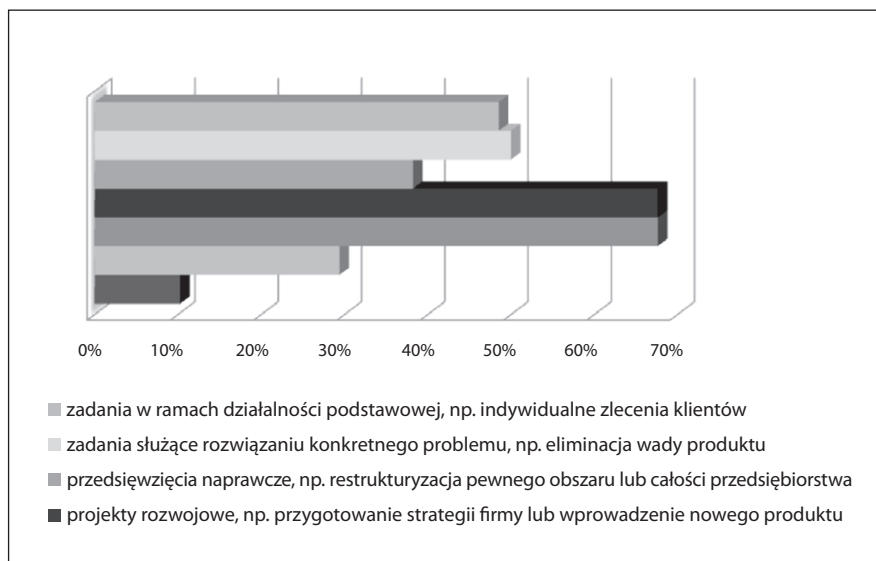
Kategoryzacja badanych przedsiębiorstw ułatwia identyfikację związków pomiędzy intensywnością i zaawansowaniem zespołów zadaniowych a innymi zjawiskami i działaniami, np. pojawianiem się konfliktów, wykorzystywanymi kryteriami doboru pracowników, stosowanymi bodźcami motywacyjnymi i działaniami w obszarze zarządzania wiedzą w organizacji.

Struktury zadaniowe nie są tak powszechne w praktyce zarządzania, jak prognozowano kilka dekad temu. Teza ta znajduje potwierdzenie w referowanych wynikach badań. Szczególnie rzadko występują one w czystej postaci. Składniki struktur zadaniowych, jakimi są zadaniowe jednostki organizacyjne są jednak dość powszechne, a intensywność ich wykorzystania zależy w największym stopniu od wielkości przedsiębiorstwa i typu branży w jakiej funkcjonuje, a w mniejszym stopniu także od udziału kapitału zagranicznego i profilu działalności.



Rys. 3. Odzwierciedlenie działalności zespołów zadaniowych w dokumentacji organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 4. Zadania realizowane przez zespoły zadaniowe

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 2. Kategorie przedsiębiorstw ze względu na intensywność zespołów zadaniowych

Grupa	Charakterystyka	Liczba
A	Przedsiębiorstwa, w których zespoły zadaniowe występują stale, realizują wiele różnorodnych, złożonych i ważnych dla przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa zadań, a ich występowanie w dużym stopniu wpływa na trwały układ komórek organizacyjnych, istniejący podział pracy, rozmieszczenie kompetencji decyzyjnych itd.	25
B	Przedsiębiorstwa, w których intensywność występowania i zakres realizowanych przez nie projektów oraz ich wpływ na trwałą strukturę organizacyjną jest umiarkowany	18
C	Przedsiębiorstwa, w których powszechność i udział zespołów zadaniowych w realizacji zadań przedsiębiorstwa jest niewielki: występują rzadko, realizują niewielkie projekty i nie powodują znacznych zaburzeń układu hierarchicznego	25
D	Przedsiębiorstwa, w których w ogóle nie występują zespoły zadaniowe	5

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Struktury zadaniowe nadal są nowym zjawiskiem w naukach o zarządzaniu. Problemy związane z ich badaniem pojawiają się już na etapie definiowania podstawowych pojęć. W literaturze funkcjonuje bowiem wiele różnych ujęć i terminów przedstawiających bardzo zbliżone w swej istocie rozwiązania. W artykule zaproponowano podejście integrujące poszczególne koncepcje i prowadzenie badań w grupie szeroko rozumianych struktur zadaniowych. Są one bardzo zróżnicowane w praktycznych zastosowaniach i towarzyszy im wiele niezbadanych i nieopisanych dotychczas zjawisk. Owa różnorodność wynika m.in. z podkreślanej w nurcie zarządzania projektami niepowtarzalności projektu [Chrościcki, 2001; Lock, 2009]. Mimo podobieństw i izomorfii stosowanych rozwiązań, wynikającej np. ze stosowania określonej metodyki zarządzania projektem, w praktyce każde przedsięwzięcie jest unikatowe i każde jest inaczej zorganizowane. Utrudnia to badanie i opis struktur zadaniowych, a także formułowanie wniosków o charakterze normatywnym. Dodatkową trudność metodyczną sprawia płynność nowoczesnych struktur, powodująca pewnego rodzaju „rozmywanie się” obiektu badań [Ashkenas i in., 2002; Sułkowski, 2005].

Struktury zadaniowe wymagają więc pogłębionych badań, wykorzystujących nie tylko metody ilościowe, ale również jakościowe, w tym m.in. szerokie spektrum metod i technik zbierania informacji, triangulację i podejście dynamiczne. Realizowany przez autora projekt badawczy ma na celu zgłębianie natury, właściwości, uwarunkowań oraz implikacji struktur zadaniowych. Bliższe rozpoznanie struktur zadaniowych pozwoli na wyjaśnienie powodów mniejszego zakresu i tempa ich rozwoju, a także formułowanie wskazówek ułatwiających ich stosowanie. Poza fragmentami wyników przedstawionymi w tekście, opisane badania ankietowe dostarczyły wielu ważnych i ciekawych spostrzeżeń oraz wniosków.

dr Janusz Marek Lichtarski
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PRZYPISY

¹⁾ Przedmiotem badań empirycznych w tamtym okresie były głównie struktury hierarchiczne.

²⁾ Wielkość przedsiębiorstw mierzona jest stanem zatrudnienia. Przyjęto przedziały według klasyfikacji z *Ustawy o swobodzie działalności gospodarczej*, nie wyróżniając klasy mikroprzedsiębiorstw.

BIBLIOGRAFIA

- [1] ASHKENAS R., ULRICH D., JICK T., KERR S., *The Boundaryless Organization. Breaking the Chains of Organizational Structure*, Jossey-Bass, San Francisco 2002.
- [2] BIELSKI M., *Podstawa teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.
- [3] BIENIOK H., ROKITA J., *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1984.
- [4] BURNS T., STALKER G. M., *The Management of Innovation*, Tavistock Publications, London 1961.
- [5] CHROŚCICKI Z., *Zarządzanie projektem – zespołami zadaniowymi*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001.
- [6] HOPEJ M., *Struktury organizacyjne. Podstawowe, współczesne i przyszłe rozwiązania strukturalne*, Ossolineum, Wrocław 2004.
- [7] KERZNER H., *Project Management. A Systems Approach to Planning, Scheduling And Controlling*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey 2006.
- [8] LAWRENCE P.R., LORSCH J.W., *Organization and Environment*, Homewood, Irwin 1967.
- [9] LEAVITT H.J., *Why Hierarchies Thrive*, „Harvard Business Review” March 2003.
- [10] LEAVITT H.J., *Top-Down. Why Hierarchies Are to Stay and How to Manage Them More Effectively*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts 2005.
- [11] LICHTARSKI J.M., *Wielowymiarowa analiza struktur zadaniowych*, w: *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Wyzwania strategiczne wobec organizacji*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2008.
- [12] LICHTARSKI J.M., *Zespoły zadaniowe w strukturach organizacyjnych przedsiębiorstw – wyniki badań empirycznych*, w: *Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach*, Difin, Warszawa 2007.
- [13] LOCK D., *Podstawy zarządzania projektami*, PWE, Warszawa 2009.
- [14] ŁOBOS K., *Teoria struktur organizacyjnych. Stan i perspektywy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003.
- [15] MINTZBERG H., *The Structuring of Organizations*, Prentice-Hall International, Englewood Cliffs, 1979.
- [16] PAWLAK M., *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- [17] PUGH D.S., HICKSON D.J., *Organizational Structure in its Context. The Aston Programme I*, Saxon House, Westmead 1976.
- [18] STABRYŁA A. (red.), *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
- [19] STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, PWE, Warszawa 1997.
- [20] SUŁKOWSKI Ł., *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005.
- [21] TOFFLER A., *Szok przyszłości*, PIW, Warszawa 1974.
- [22] TROCKI M., GRUCZA B., OGONEK K., *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003.
- [23] WEBBER R.A., *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1990.

Summary

Traditional organizational structures based on top-down hierarchy seem to be ineffective in dynamic environment. For decades experts have forecasted the inevitable end of this type of structures and growth of organic forms. But such scenario did not happen. What are the reasons that hierarchies thrive? What are the obstacles of task structures development? Those problems seem to be important and need to be investigated deeply.

The goal of the article is to define task structures, explain their nature, and doubts that appeared around them. In the second part the empirical findings focused on identification of task forces and project teams in enterprises were presented. The article is based both on literature study and the questionnaire research conveyed in 73 enterprises and 126 project teams existing within those companies.