

Cechy kultury organizacyjnej a metodyki prowadzenia projektów

Katarzyna Piwowar-Sulej

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

W artykule przedstawiono relacje między cechami kultury organizacyjnej a metodykami prowadzenia projektów. Podkreślono przy tym atrybuty tzw. kultury projektowej oraz dokonano ogólnej charakterystyki praktykowanych podejść do zarządzania projektami. Mając na uwadze typologię kultur według Camerona i Quinna stwierdzono, że postępowanie zgodne z wartościami kulturowymi charakterystycznymi dla kultury o typie klanu lub adhokracji gwarantują metodyki nowoczesne. W organizacjach o kulturze hierarchii lub rynku standardy zachowań i pozycja kierownika projektu odpowiada ujęciu prezentowanemu w tradycyjnych metodykach zarządzania projektami.

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, kultura projektowa, metodyki zarządzania projektami.

Wstęp

W ciągu ostatnich kilkadziesiąt lat nastąpiły radykalne zmiany w funkcjonowaniu organizacji. Coraz bardziej niepewne otoczenie, działania konkurencji oraz rosnące oczekiwania pracowników zmusiły przedsiębiorstwa do wprowadzania zmian. Powtarzalne, rutynowe działania tracą stopniowo na znaczeniu na rzecz przedsięwzięć niepowtarzalnych, skomplikowanych, o dużym stopniu innowacyjności – czyli projektów.

Zarządzanie przez projekty (ZPP) – jako sposób realizacji strategii organizacji poprzez użycie specyficznych narzędzi (metodyk¹) projektowych² – cieszy

¹ Metodyka oznacza postępowanie badawcze, w którym zawarte są wytyczne, zasady, metody i techniki. A. Stabryła, *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 39.

² Por. M. Huemann, A. Keegan, J.R. Turner, *Human Resources Management in the Project-Oriented Company. A Review*, "International Journal of Project Management" 2007, nr 25, s. 316.

się coraz większą popularnością. Nie ma w tym nic dziwnego – organizacja prac w formie zespołów projektowych oraz stosowanie wskazanych metodyk pozwala na obiektywizację i standaryzację procesu implementacji zmian czy prowadzenia działalności innowacyjnej. Jak zauważa P. Waszczuk, ustandaryzowane zasady są z kolei źródłem uporządkowanych i spójnych informacji, stanowiących podstawę do podejmowania właściwych decyzji biznesowych, które coraz częściej zastępują tzw. zarządzanie intuicyjne³.

Jednocześnie u podstaw nowoczesnych sposobów realizacji strategii organizacji leży następująca idea: organizacja będzie funkcjonować właściwie tylko wówczas, gdy działania jej członków będą podbudowane wzorcami zawartymi w kulturze organizacyjnej. Kultura organizacyjna jest czynnikiem wywierającym ogromny wpływ na funkcjonowanie jednostki gospodarczej. Wiąże się z postawami pracowników nie tylko wobec pracy i firmy, ale dotyczy również relacji z otoczeniem: klientami, kooperantami, konkurencją i pozostałymi interesariuszami. Stanowi ona zbiór dominujących w przedsiębiorstwie wartości, norm, przekonań, postaw i założeń, które nie muszą być sformułowane, ale które kształtują zachowanie ludzi i realizację zadań⁴.

Można stwierdzić, że nadanie kulturze odpowiednich cech sprzyja zaistnieniu dogodnych okoliczności do wdrożenia zarządzania przez projekty, a w jego ramach efektywnego zarządzania poszczególnymi projektami lub ich zbiorami w postaci programów i portfeli. Mówi się zatem o tzw. kulturze projektowej (proprojektowej).

W literaturze przedmiotu⁵ dokonywana jest charakterystyka projektowej kultury organizacyjnej. Składają się na nią ściśle określone cechy wspomagające wprowadzanie zmian w organizacji czy pracę zespołową. Pewnym przejawem kultury jest przyjęty sposób prowadzenia⁶ projektów czyli metodyka. Kreuje on standardy zachowań kierownictwa i członków zespołu projektowego. Z drugiej jednak strony to kultura organizacyjna może być czynnikiem branym pod uwagę przy wyborze konkretnej metodyki zarządzania projektami: tradycyjnej lub nowoczesnej.

³ P. Waszczuk, *Jak dojrzeć do prowadzenia projektów – wywiady z ekspertami*, <http://www.idg.pl/news/358011/jak.dojrzec.do.prowadzenia.projektow.wywiady.z.ekspertami.html> (14.10.2010).

⁴ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 149.

⁵ Autorka ma tutaj na myśli literaturę naukową dotyczącą problematyki zarządzania projektami lub poświęconą zarządzaniu ludźmi.

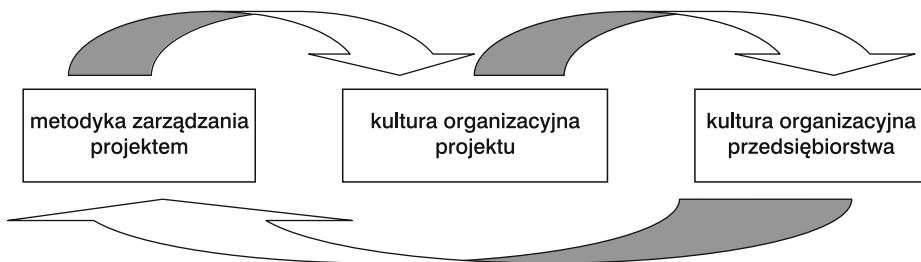
⁶ B. Lent posługuje się terminem „prowadzenie projektu”, które jego zdaniem lepiej oddaje charakter pracy kierownika projektu niż sformułowanie „zarządzanie projektem”. B. Lent, *Zarządzanie procesami prowadzenia projektów*, Helion, Gliwice 2005, s. 3. W niniejszym opracowaniu zamiennie będą stosowane pojęcia „prowadzenie projektu” i „zarządzanie projektem”.

Głównym celem artykułu jest przedstawienie relacji między cechami kultury organizacyjnej a wybranymi metodykami prowadzenia projektów. Aby osiągnąć tak wyznaczony cel przedstawiono atrybuty kultury projektowej oraz dokonano ogólnej charakterystyki praktykowanych podejść do zarządzania projektami. Artykuł powstał na bazie przeglądu literatury przedmiotu oraz refleksji naukowej „podbudowanej” spostrzeżeniami dokonanymi w procesie obserwacji pracy zespołów projektowych w organizacjach stosujących odmienne metodyki prowadzenia projektów.

Kultura projektowa jako typ kultury organizacyjnej

Można ogólnie powiedzieć, że kultura projektowa to taki typ kultury organizacyjnej, który sprzyja zarządzaniu przez projekty. Jak wskazano we wstępie opracowania, w ramach ZPP realizowane są projekty jednostkowe oraz ich zbiory (programy czy portfele). I tak w literaturze przedmiotu występuje kategoria kultury organizacyjnej projektu, przez którą rozumiane są metody zarządzania w konkretnym projekcie (składowe metodyki) oraz czynniki środowiska projektu⁷.

Rysunek 1. Relacje między metodyką prowadzenia projektu, kulturą organizacyjną projektu a kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne.

Między kulturą organizacyjną projektu a kulturą całej organizacji zachodzi sprzężenie zwrotne (zob. rys. 1). W kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa określone jest m.in. jaką wartość stanowią projekty i praca o charakterze projektowym. Natomiast wynikające z przyjętej metodyki normy i zasady współ-

⁷ Zob. M. Pańkowska, *Środowisko projektowe przedsięwzięć informatycznych*, w: *Informatyka ekonomiczna. Informatyka w zarządzaniu*, red. J. Sobieska-Karpińska, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 88/2010, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 241.

pracy w zespołach projektowych czy specyficzny język mogą zostać „przeniesione” do kultury całej organizacji.

Kulturę organizacyjną można określać m.in. przez pryzmat „wpisanych” w nią wartości. I tak w sferze wartości zasadne wydaje się wskazanie w pierwszym rzędzie na takie cechy kultury projektowej, jak: wzajemne zaufanie, sprawna komunikacja, wsparcie i wiara w słuszność podejmowanych decyzji, życzliwość i hołdowanie zasadom etyki. Uważa się, że są to jedne z najważniejszych wartości i zasad wpływających na możliwość pomyślnego zakończenia prac nad projektem⁸.

W odniesieniu do pracy w projekcie jako wydarzeniu jednostkowym wyróżnia się trzy wymiary zaufania⁹:

- zaufanie pracodawcy do członków zespołu,
- zaufanie członków zespołu do pracodawcy,
- wzajemne zaufanie członków zespołu.

Mając na uwadze zarządzanie przez projekty i budowanie kultury projektowej powyższe ujęcie należy rozszerzyć o:

- zaufanie między członkami różnych zespołów projektowych,
- zaufanie między osobami spoza zespołów projektowych oraz członkami zespołów projektowych.

Im wyższy stopień zaufania oraz większa chęć współpracy, tym pracownicy lepiej porozumiewają się i uzyskują lepsze efekty kooperacji. J.K. Pinto i D.P. Slevin podkreślają przy tym, że krytyczne znaczenie ma zaufanie między menedżerem projektu, zespołem i osobami zarządzającymi organizacją. Wiąże to z cechą ZPP w postaci konkurencji o ograniczone zasoby¹⁰.

Cechy kultury organizacyjnej można rozpatrywać także wskazując na tzw. wymiary lub profile tej kultury¹¹. I tak pożądanymi wymiarami kultury organizacyjnej sprzyjającej ZPP jest¹²:

⁸ T.L. Young, *Skuteczne zarządzanie projektami*, Helion, Gliwice 2000, s. 40–41.

⁹ J.E. Nemiro, *Connection in creative virtual teams*, „The Journal of Behavioral and Applied Management” 2001, Vol. 2, s. 97–98.

¹⁰ J.K. Pinto, D.P. Slevin, *Critical factors in successful project implementation*, „IEEE Transactions on Engineering Management” 1987, nr 34, s. 22–27.

¹¹ Kulturę projektową można także scharakteryzować poprzez jej poziomy z modelu E. Scheina. Szerzej zob. K. Piwowar-Sulej, *Kultura organizacyjna w zarządzaniu przez projekty*, w: *Spoleczne wymiary zarządzania nowoczesnymi przedsiębiorstwami. Ludzie, kultura organizacji, społeczna odpowiedzialność*, red. J. Stankiewicz, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2010, s. 306–312.

¹² K. Piwowar-Sulej, *Kultura...*, op. cit. Są to trzy spośród pięciu wymiarów kultury organizacyjnej wyróżnionych przez G. Hofstede’a. Szerzej zob. G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000, s. 384.

- szczególny poziom kolektywizmu – ze względu na charakter pracy projektowej (tworzenie zespołów projektowych),
- niski dystans władzy – ze względu na konieczność ograniczania nierówności między pracownikami przyzwyczajonymi do tradycyjnej hierarchii organizacyjnej,
- niski poziom unikania niepewności – z uwagi na niepowtarzalność projektów i konieczność eksperymentowania oraz związek projektów ze zmianami.

Na wysoki stopień kolektywizmu jako pożądaną cechę kultury organizacji „zarządzanej przez projekty” wskazuje też J.M. Lichtarski, posiłkując się badaniami takich autorów jak J. Sullivan, I. Nonaka czy G. Hofstede¹³. Powyższe nie koresponduje jednak z najnowszymi wynikami badań dotyczących wpływu kultury narodowej – a w szczególności jej wymiarów – na rozwój zarządzania projektami. Przez rozwój zarządzania projektami rozumie się w tym przypadku poziom wiedzy z tego zakresu oraz rozmiar zaangażowania personelu w prace projektowe i adaptację dyscypliny projektowej przez jednostki i grupy. Okazuje się, że rozwój zarządzania projektami jest negatywnie skorelowany z dystansem władzy oraz unikaniem niepewności. Nie ma natomiast żadnego związku z takimi wymiarami jak indywidualizm-kolektywizm czy męskość-kobiecość¹⁴.

Mając natomiast na uwadze typologię kultur organizacyjnych według K.S. Camerona i R.E. Quinna należy stwierdzić, że kultura poprojektowa powinna wykazywać cechy tzw. kultury adhokracji. Ten profil kultury organizacyjnej charakteryzuje się¹⁵:

- szybkim, elastycznym reagowaniem na zmiany w toczeniu,
- naciskiem na kreatywność, przedsiębiorczość, innowacyjność,
- otwartością,
- krótkotrwałością form organizacyjnych i podziałów kompetencji.

J.M. Lichtarski stwierdza, że także kultura klanu sprzyja powoływaniu struktur projektowych¹⁶. Kultura klanu wykazuje podobieństwo do organizacji typu rodzinnego. W firmach o tej kulturze dominują wspólnie wyznawane wartości i wspólne cele. Ceniona jest tu praca zespołowa, otwarta komunikacja, dążenie do zwiększenia zaangażowania ludzi. Organizacja, w której panuje kultura klanu jest przyjaznym miejscem pracy. Przywódcy są traktowani jak

¹³ J.M. Lichtarski, *Struktury zadaniowe. Składniki, własności i uwarunkowania*, UE we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 178.

¹⁴ Szerzej zob. Ch. Bredillet, F. Yatim, Ph. Ruiz, *Project management deployment: the role of cultural factors*, „International Journal of Project Management” 2010, nr 28, s. 183–193.

¹⁵ K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 47–49.

¹⁶ J.M. Lichtarski, *Struktury zadaniowe...*, op. cit., s. 177.

mentorzy, opiekunowie. Ogromny nacisk kładzie się na długofalową korzyść, jaką daje rozwój osobisty. Ważne jest też morale załogi. Sukces organizacji rozpatrywany jest w kategorii dobrej atmosfery wewnątrz organizacji i troski o jej uczestników.

K.S. Cameron i R.E. Quinn wyróżnili jeszcze dwa inne profile kultury organizacyjnej: kulturę hierarchii i kulturę rynku. Pierwszy profil kojarzony jest ze stylem biurokratycznym. Ważne są tutaj zasady, specjalizacja, hierarchia, odrębna własność, bezosobowość, odpowiedzialność. Głównym celem organizacji o hierarchicznym typie kultury jest dążenie do wytwarzania identycznych wyrobów w sposób efektywny, niezakłócony i niezawodny. Najważniejsze są wydajność, szybkość i praca bez zakłóceń. To miejsce wysoce sformalizowane i zhierarchizowane. Sprawni przywódcy są dobrymi koordynatorami i organizatorami.

W kulturze rynku znacznie silniej kładzie się nacisk na kształtowanie własnej pozycji w otoczeniu niż na sprawy wewnętrzne. Zajmuje się transakcjami głównie z podmiotami zewnętrznymi np. dostawcami czy klientami. Ten typ kultury działa przede wszystkim dzięki ekonomicznym mechanizmom rynkowym. Podstawowymi wartościami są konkurencyjność i wydajność oraz uzyskanie pozycji lidera na rynku. Zadaniem kierownictwa jest dbanie o wydajność, wyniki i zyski niezależnie od sytuacji jak panuje na rynku.

Wydaje się, że powyższe profile nie sprzyjają lub – w przypadku kultury hierarchii – mogą wręcz utrudniać działalność projektową. Warto jednak zauważyć, że „czyste” profile kulturowe występują bardzo rzadko. Co więcej, także w kulturach o dominujących „hierarchiczno-rynkowych” cechach wprowadza się wewnątrz zmiany w formie projektów lub prowadzi się projekty wspólnie z kooperantami zewnętrznymi. Za przykład mogą tu posłużyć znane autorce artykułu instytucje finansowe. W takich kulturach sposób prowadzenia projektu będzie odmienny niż w młodych, wysoce innowacyjnych przedsiębiorstwach informatycznych. Za zasadne uznano w tym miejscu przedstawienie wzorców zachowań ustandaryzowanych w popularnych metodykach zarządzania projektami.

Wzorce zachowań w różnych metodykach zarządzania projektami

Można zarządzać projektem według różnych metodyk. Niektóre z nich są uniwersalne i przy odpowiedniej modyfikacji nadają się do zarządzania każdym rodzajem projektu. Takie – uniwersalne – metodyki staną się wła-

śnie przedmiotem rozważań w niniejszym artykule. E.S. Andersen uważa wprawdzie, że należy stosować metody przypisane do konkretnych rodzajów projektów¹⁷. Takie podejście zdaniem autorki niniejszego opracowania może jednak spowodować chaos organizacyjny w sytuacji, gdy w przedsiębiorstwie równolegle zarządza się projektami o różnej tematyce, czasie trwania, ale tych samych zasobach ludzkich. Może być także problematyczne w obliczu budowy spójnej kultury organizacyjnej.

W literaturze przedmiotu można spotkać dwa podejścia do prowadzenia projektów: tradycyjne (zarządcze) i nowoczesne (zwinne, adaptacyjne, dynamiczne, lekkie). Tradycyjne podejście narodziło się z inicjatywy Project Management Institute (PMI). Ogólny zbiór zasad zarządzania projektami został wydany przez PMI w postaci przewodnika PMBOK (Project Management Body of Knowledge). Obecnie opracowanie PMI uważa się za najlepiej opisaną i uszczegółowioną, a jednocześnie uniwersalną metodykę¹⁸.

W Wielkiej Brytanii powstała druga popularna tradycyjna metodyka Prince., której unowocześnioną wersją jest Prince2. Wskazana metodyka jest podobna do metodyki PMI. Odróżnia ją jednak większe nastawienie na jakość produktu finalnego, a tym samym kontrolę poszczególnych etapów projektu. Drugą różnicą jest podkreślenie wagi dokumentacji poprojektowej oraz opisu nabytych doświadczeń.

Tradycyjne metodyki opisują główne procesy oraz przedstawiają w sposób usystematyzowany zestaw sprawdzonych technik zarządczych. Ponadto zakładają, że każdy etap projektu może zacząć się tylko i wyłącznie wtedy, gdy poprzedni etap zostanie w pełni zakończony. Takie ujęcie stało się z biegiem lat niewystarczające szczególnie dla projektów tworzenia oprogramowania. Odpowiedzią na specyficzne wymagania projektów tego typu stały się metodyki nowoczesne (zwinne).

Główna różnica między metodykami nowoczesnymi a tradycyjnymi polega na nieprzywiązywaniu – w przypadku tych pierwszych – dużej wagi do początkowego planowania, a działania dostosowuje się na bieżąco¹⁹. Do metodyk zwinnych należy m.in metodyka Scrum.

¹⁷ E.S. Andersen, *Toward a Project Management Theory for Renewal Projects*, "Project Management Journal" 2006, Vol. 37, No. 3, za: J.E. Pradyłok, J. Pyka, *Koncepcja Agile zarządzania projektami*, w: *Nowoczesne instrumenty zarządzania*, red. S. Marciniak, J. Ostaszewski, TNOiK, Warszawa 2008, s. 28.

¹⁸ Zob. *Zarządzanie projektami*, red. J. Skalik, UE we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 61.

¹⁹ W podejściu tzw. ekstremalnym nie wyznacza się na początku prac celów projektu. Szerzej zob. R.K. Wysocki, R. McGary, *Efektywne zarządzanie projektami*, Helion, Gliwice 2005, s. 23–31.

Obecnie metodyka Scrum dedykowana jest różnorodnym projektom mającym na celu stworzenie złożonych produktów. Podstawy teoretyczne tej metodyki nawiązują do doświadczeń japońskich firm we wdrażaniu zasad *Lean Management* i teorii złożonych systemów adaptacyjnych. Głównym jej celem jest kreowanie wartości na każdym ze stadiów przygotowania i realizowania projektu, mając na uwadze dynamicznie zmieniające się otoczenie oraz potencjał ludzki.

Z powyższego wyłaniają się preferowane normy zachowań kierowników projektów oraz zespołów projektowych. Uwidacznia się także różnica w pozycji (statusie) kierownika projektu (zob. tabela 1).

Tabela 1. Normy zachowań i pozycja kierownika projektu – różnice między metodykami tradycyjnymi a nowoczesnymi

| Metodyki tradycyjne | Metodyki nowoczesne |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Normy zachowań | Normy zachowań |
| <ul style="list-style-type: none"> ogólne zadanie: realizacja wyznaczonych procesów zarządzania projektami zgodnie z określoną kolejnością zadań sposób realizacji zadań: wykorzystywanie konkretnych narzędzi realizacji powyższych procesów | <ul style="list-style-type: none"> ogólne zadanie: upraszczanie procesów i procedur, działanie sekwencyjne sposób realizacji zadań: bardziej elastyczny |
| Pozycja kierownika projektu | Pozycja kierownika projektu |
| <ul style="list-style-type: none"> menedżer, koordynator | <ul style="list-style-type: none"> moderator, coach, mentor |

Źródło: opracowanie własne.

Należy w tym miejscu podkreślić, że powyższe zestawienie ma charakter ogólny. Metodyki należące do jednej grupy mogą się bowiem nieco od siebie różnić.

W kontekście problematyki kształtowania kultury organizacyjnej za zasadne uznano bliższe przyjrzenie się dwóm obszarom wiedzy zdefiniowanym w ramach PMBOK, a mianowicie zarządzaniu zasobami ludzkimi oraz zarządzaniu komunikacją. Działania podjęte w ramach wskazanych obszarów wiedzy mają bowiem największy wpływ na kształtowanie określonych wzorców kulturowych.

Zarządzanie zasobami ludzkimi odnosi się do osób zaangażowanych w projekt. Obejmuje wybór czynników decydujących o umiejętnościach niezbędnych do wykonania określonych zadań projektu, określenie ról współuczestników i zakresu odpowiedzialności, wybór potencjalnych kandydatów do poszczególnych zadań. Poza tym kierownik odpowiada za rozwój zawodowy, niezbędny do

poprawnego wykonania projektu. Zarządzaniu zasobami ludzkimi towarzyszy zarządzanie komunikacją. Obejmuje ono decydowanie o tym, kto i jakich informacji potrzebuje, jak szczegółowa ma ona być oraz w jakich ramach czasowych i w jakiej formie ma być dostarczona. Potrzeby w tym zakresie są zapisywane w sekcji planu projektu zwanym planem komunikacji²⁰. Wskazane działania mają niewątpliwie wpływ na motywację zespołu.

Jak wskazano wcześniej, metodyka Prince2 jest podobna do metodyki PMI. Jest jednak bardziej nastawiona na jakość produktu finalnego zapewnioną poprzez kontrolę poszczególnych etapów projektu. Drugą różnicą jest podkreślenie wagi dokumentacji poprojektowej oraz opisu nabytych doświadczeń. Wynika z tego ścisła odpowiedzialność kierownika projektu za kodyfikację wiedzy projektowej. Wydaje się to szczególnie cenne dla zarządzania tą wiedzą.

Cechą charakterystyczną nowoczesnego podejścia Agile jest skupienie się na ludziach, na pracy zespołowej, komunikacji bezpośredniej i szybkiej wymianie informacji – w odróżnieniu od wcześniej opisanych metodyk, które skupiają się na procesie, kolejności wykonywanych czynności i stosowanych narzędziach. Tutaj korzyści z projektu mają także płynąć do wewnętrznych interesariuszy projektu – członków zespołu²¹.

Według zasad Scrum na zadania osoby prowadzącej projekt, które realizowane są cyklicznie, składają się²²:

- 1) Planowanie tzw. sprintu obejmujące sporządzenie rejestru produktowego (wymagań klienta) oraz rejestru zadaniowego (samodzielnie ustalonego przez zespół projektowy),
- 2) Sprint (czas realizacji cząstkowych zadań w projekcie prowadzących do powstania konkretnej funkcjonalności produktu, nieprzekraczający 5 tygodni),
- 3) Codzienny scrum,
Podczas scrumu każdy z uczestników odpowiada na 3 pytania:
 1. Co zostało wykonane od ostatniego spotkania?
 2. Co będzie wykonane do następnego spotkania?
 3. Czy istnieje cokolwiek, co może zagrażać wykonaniu planów?
- 4) Przegląd sprintu (omawianie kierunku dalszej pracy),
- 5) Retrospektywa – ocena przebiegu sprintu.

²⁰ Szerzej zob. N. Mingus, *Zarządzanie projektami*, Helion, Gliwice 2002, s. 24–26.

²¹ *Zarządzanie projektami...*, op. cit., s. 69.

²² Szerzej zob. K. Schwaber, *Sprawne zarządzanie projektami metodą Scrum*, Microsoft Press, Warszawa 2005; M. Ćwiklicki, *Scrum – nowa metoda zarządzania złożonymi projektami*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 4 s. 17–18.

Codzienny scrum prowadzi Scrum Master, który w przeciwieństwie do tradycyjnego kierownika projektu nie zarządza całością prac projektowych, a jedynie pełni rolę moderatora, mentora czy coacha, czuwając nad przebiegiem realizacji projektu w zgodzie z przyjętą metodyką. Jego zadaniem jest stworzenie odpowiednich warunków do pracy zespołu. Ponadto, poprzez organizację codziennych krótkich (około 15 minutowych) spotkań z zespołem mistrz motywuje i inspiruje zespół do dalszej pracy²³. Scrum master nie musi jednak prowadzić spotkań zespołu (nie musi być nawet na nich obecny) – ważne, by uruchomił i podtrzymał ich prowadzenie²⁴.

Interesująca jest tutaj kwestia spojrzenia na zespół projektowy. Nie istnieje w nim hierarchia służbowa, nie stosuje się również nazewnictwa stanowisk. Z założenia zespół jest samoorganizującym się ciałem, co oznacza brak tradycyjnego odgórnego przypisywania zadań członkom zespołu. Samodzielnie dokonują oni wyboru realizowanych zadań według wspólnych ustaleń, umiejętności czy innych preferencji. Osoby uczestniczące w zespole nie mogą uczestniczyć równocześnie w innych zespołach.

Decyzje w zakresie wyboru metodyki zarządzania projektami mają bezpośredni wpływ na zachowania kierowników projektów i członków zespołów projektowych, kształtując określone cechy kultury organizacyjnej. Jak wynika z powyższej charakterystyki, do przedsiębiorstwa o kulturze klanu lub adhokracji bardziej „pasują” nowoczesne metodyki zarządzania projektami. Przywódcy są traktowani tutaj raczej jak mentorzy, współpracownicy niż przełożeni, koordynatorzy. Wydaje się, że w przedsiębiorstwach o kulturze organizacyjnej promującej wyniki czy hierarchię – jeśli zostanie uruchomiona działalność projektowa – efektywniejsze będzie prowadzenie projektów przy wykorzystaniu klasycznych metodyk.

Zakończenie

W ramach zarządzania przez projekty wprowadza się w organizacjach zmiany przy wykorzystaniu specjalistycznej wiedzy zapisanej w metodykach. Metodyki prowadzenia projektów standaryzują zachowania członków zespołów projektowych, co ma bezpośredni wpływ na kulturę organizacyjną projektu, a ta z kolei znajduje odzwierciedlenie w kulturze organizacyjnej przedsiębior-

²³ *Encyklopedia Zarządzania* http://mfiles.pl/pl/index.php/Metodyka_SCRUM (07.11.2012).

²⁴ Szerzej zob. K. Schwaber, *Sprawne zarządzanie...*, op. cit., s. 116–117.

stwa. Ugruntowane w danej organizacji cechy kulturowe mogą być z kolei przesłanką do stosowania takiej a nie innej metodyki zarządzania projektami.

Jak przedstawiono w opracowaniu, kultura organizacyjna o cechach sprzyjających realizacji projektów nazywana jest kulturą projektową. Można ją rozpatrywać m.in. przez pryzmat wartości, jakie promuje lub poprzez wyodrębnione w literaturze naukowej profile. I tak najbardziej sprzyjająca ZPP jest kultura adhokracji i klanu. Tym niemniej w organizacjach o innych dominujących profilach także prowadzi się projekty.

W tradycyjnych metodykach głównym zadaniem jest realizacja wyznaczonych procesów zarządzania projektami zgodnie z określoną kolejnością zadań. W nowoczesnych metodykach zachowania członków zespołu są bardziej elastyczne, a rola kierownika sprowadza się do bycia coachem czy mentorem.

Można stwierdzić, że postępowanie zgodne z wartościami kulturowymi charakterystycznymi dla kultury o typie klanu lub adhokracji gwarantują metodyki nowoczesne. W organizacjach o kulturze hierarchii lub rynku standardy zachowań i pozycja kierownika projektu odpowiada ujęciu prezentowanemu w tradycyjnych metodykach zarządzania projektami.

Bibliografia

- Andersen E.S., *Toward a Project Management Theory for Renewal Projects*, "Project Management Journal" 2006, Vol. 37, No. 3.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000,
- Bredillet Ch., Yatim F., Ph. Ruiz, *Project management deployment: the role of cultural factors*, "International Journal of Project Management" 2010, nr 28.
- Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Ćwiklicki M., *Scrum – nowa metoda zarządzania złożonymi projektami*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 4.
- Encyklopedia Zarządzania* http://mfiles.pl/pl/index.php/Metodyka_SCRUM (07.11.2012).
- Huemann M., Keegan A., Turner J.R., *Human Resources Management in the project-oriented company. A Review*, "International Journal of Project Management" 2007, nr 25.
- Lent B., *Zarządzanie procesami prowadzenia projektów*, Helion, Gliwice 2005.
- Lichtarski J.M., *Struktury zadaniowe. Składniki, własności i uwarunkowania*, UE w Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Mingus N., *Zarządzanie projektami*, Helion, Gliwice 2002.
- Nemiro J.E., *Connection in creative virtual teams*, "The Journal of Behavioral and Applied Management" 2001, Vol. 2.

- Pańkowska M., *Środowisko projektowe przedsięwzięć informatycznych*, w: *Informatyka ekonomiczna. Informatyka w zarządzaniu*, red. J. Sobieska-Karpińska, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 88/2010, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Pinto J.K., Slevin D.P., *Critical factors in successful project implementation*, "IEEE Transactions on Engineering Management" 1987, nr 34.
- Piwowar-Sulej K., *Kultura organizacyjna w zarządzaniu przez projekty*, w: *Społeczne wymiary zarządzania nowoczesnymi przedsiębiorstwami. Ludzie, kultura organizacji, społeczna odpowiedzialność*, red. J. Stankiewicz, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2010.
- Pradyłok J.E., Pyka J., *Koncepcja Agile zarządzania projektami*, w: *Nowoczesne instrumenty zarządzania*, red. S. Marciniak, J. Ostaszewski, TNOiK, Warszawa 2008.
- Schwaber K., *Sprawne zarządzanie projektami metodą Scrum*, Microsoft Press, Warszawa 2005.
- Stabryła A., *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Waszczuk P., *Jak dojrzeć do prowadzenia projektów – wywiady z ekspertami*, <http://www.idg.pl/news/358011/jak.dojrzec.do.prowadzenia.projektow.wywiady.z.expertami.html> (14.10.2010).
- Wysocki R.K., McGary R., *Efektywne zarządzanie projektami*, Helion, Gliwice 2005.
- Young T.L., *Skuteczne zarządzanie projektami*, Helion, Gliwice 2000.
- Zarządzanie projektami*, red. J. Skalik, UE we Wrocławiu, Wrocław 2009.

Summary

Features of Organizational Culture vs. Project Management Methodologies

This article presents the relations between features of organizational culture and project management methodologies with special emphasis on the attributes of so-called project culture. General characteristics of practical approach to project management are shown as well. Concerning the typology of organizational culture by Cameron and Quinn it is found out that acting in accordance with the cultural values, typical for clan or adhocracy culture, is ensured by modern project management methodologies. The hierarchy or market culture creates standards of behaviour and the project manager's position presented in the traditional project management methodologies.

Keywords: organizational culture, project culture, project management methodologies.

Резюме

Свойства организационной культуры и методики ведения проектов

В своей статье авторка показывает связь между свойствами организационной культуры и методиками ведения проектов. При этом подчеркивает атрибуты т. н. проектной культуры, а также дает общую характеристику применяемых на практике подходов к управлению проектами. Имея в виду типологию культур по Камерону и Куинну, констатирует, что поведение, соответствующее культурным ценностям характерным для культур типа клана или адхократии гарантируют современные методики. В организациях с культурой иерархии или рынка стандарты поведения и позиция руководителя проекта соответствует подходу характерному для традиционных методик управления проектами.

Ключевые слова: организационная культура, проектная культура, методики управления проектами.

Dr Katarzyna Piwowar-Sulej

Doktor nauk ekonomicznych, adiunkt Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Jej zainteresowania naukowe koncentrują się wokół instrumentalnego i podmiotowego aspektu zarządzania ludźmi w organizacjach o specyficznych warunkach funkcjonowania, w tym aktualnie w przedsiębiorstwach zorientowanych na projekty. W sferze jej aktywności naukowej znajdują się również zagadnienia dotyczące employer branding, kształtowania proinnowacyjnego środowiska pracy oraz wykorzystania narzędzi IT w realizacji funkcji personalnej. Posiada udokumentowane doświadczenie w prowadzeniu projektów HR w organizacjach biznesowych. Jest autorką ponad 60 publikacji i laureatką dwóch konkursów stażowych organizowanych przez PAIP. Wzięła udział w ponad 30 konferencjach (naukowych i biznesowych) w charakterze prelegenta lub eksperta. Jest członkiem Zespołu Młodych przy Komitecie Nauk o Pracy i Polityce Społecznej PAN oraz Rady Naukowej Fundacji Rozwoju Nauki. Jej osiągnięcia naukowe zostały wyróżnione dwukrotnie Nagrodą JM Rektora UE we Wrocławiu (2011, 2012).

