

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 457

**Zmiana warunkiem sukcesu.
Innowacyjność w doskonaleniu
i rozwoju przedsiębiorstwa**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Aleksandra Śliwka
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Joanna Szynal
Łamanie: Beata Mazur
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-624-4

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	7
Dorota Teneta-Skwiercz: Innowacje społecznie odpowiedzialne jako narzędzie doskonalenia przedsiębiorstwa / Socially responsible innovations as a tool of the company improvement	9
Katarzyna Szymańska: Postęp innowacyjny jako determinanta zmian kultury organizacyjnej przedsiębiorstw / Innovative progress as a determinant of changes of companies organizational culture	22
Justyna Trippner-Hrabi, Joanna Łuczak: Wybrane determinanty innowacyjności zespołów wiedzy / Selected determinants of knowledge teams innovation	32
Małgorzata Krajewska-Nieckarz: Uwarunkowania kreatywności pracowników i twórczości organizacyjnej w kontekście zmian / Determinants of employees creativity and organizational creativity in the context of changes	42
Katarzyna Piwowar-Sulej: Wpływ kultury adhokracji na sposób realizacji projektów – wyniki badań empirycznych / Impact of adhocracy culture on project execution – results of empirical research	60
Wojciech Głód, Martyna Wronka-Pośpiech: Związki innowacji zarządczych z innowacjami technologicznymi w świetle badań empirycznych / Relationships of management innovation with technological innovation in the light of empirical studies	70
Marian Oliński: Model biznesu jako stymulanta innowacyjności – ujęcie relacyjne / Business model as a stimulus for innovation – relational approach	81
Zofia Patora-Wysocka: Technologia i zmiana organizacyjna z perspektywy procesualnej w zarządzaniu / Technology and organizational change from processual view in management	95
Jolanta Łopatowska: Identyfikacja czynników zmian procesu planowania i sterowania produkcją – aspekty metodyczne / Identification of change factors of production planning and control process – methodical aspects	104
Dorota Kwiatkowska-Ciotucha, Urszula Załuska: Przygotowanie uczelni i ich rola w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw / Universities' preparation and their role in shaping companies competitiveness.....	114

Grzegorz Zieliński: Innowacje w wymiarach jakości usług zdrowotnych w percepcji pacjentów przychodni publicznej opieki zdrowotnej / Innovation in health care service quality dimensions in patients of the public health care centers perception.....	127
Joanna Żukowska: Effectiveness measures of forms to improve employee competences – case studies / Mierniki skuteczności form podnoszenia kompetencji pracowników – studia przypadków	135

Wstęp

Podjęcie tematyki innowacyjności wynika z wyzwań współczesnego zarządzania oraz stanowi naturalny efekt wcześniejszych prac, które dotyczyły mechanizmów doskonalenia przedsiębiorstw oraz budowania ich trwałej konkurencyjności.

Wyzwanie, jakim jest kształtowanie innowacyjności organizacji, dobrze wyrażają słowa Linusa Paulinga, dwukrotnego laureata Nagrody Nobla, który powiedział, że „najlepszym sposobem na to, by wpaść na dobry pomysł, jest wpadanie na mnóstwo pomysłów”. Zachęcając do dyskusji o rozwijaniu innowacyjności służącej doskonaleniu i rozwojowi przedsiębiorstw, oddajemy w Państwa ręce kolejny numer Prac Naukowych z cyklu „Zmiana warunkiem sukcesu”.

Jak zawsze proponowana problematyka jest zróżnicowana i zarówno podejmuje zagadnienia dotyczące zarządzania w ujęciu teoretycznym, jak i przedstawia wyniki badań empirycznych.

Innowacyjność organizacji w dzisiejszym świecie ma kluczowe znaczenie dla rozwoju nie tylko ich samych, ale również gospodarki. Wprowadzanie „odpowiedzialnych” innowacji może przyczynić się do doskonalenia przedsiębiorstwa. Dzieje się tak dzięki roli, jaką w procesach doskonalenia przedsiębiorstw odgrywa koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu, co przekłada się na dostarczanie zrównoważonej wartości, łączącej aspekty: ekonomiczny, społeczny i środowiskowy. W kolejnych artykułach autorzy stawiają kolejne pytania. Czy postęp innowacyjny wymusza zmianę kultury organizacyjnej przedsiębiorstw? Jaka jest rola menedżera w dostarczaniu innowacji przez zespoły wiedzy? Jakie warunki sprzyjają kreatywności i twórczości w firmach o wysokiej tolerancji niepewności?

Kolejna grupa artykułów dotyczy wpływu technologii na wdrażanie zmian organizacyjnych oraz innowacyjnych. Ciekawym przyczynkiem do dyskusji mogą być badania, w których autorzy rozpatrują model biznesu jako siłę motoryczną aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw oraz – w sytuacji odwrotnej – przypadek, gdy innowacyjne technologie wpływają na kształtowanie modelu biznesu firmy.

Wierzmy, że tematyka innowacyjności jako źródła doskonalenia i rozwoju kształtującego kierunki zmian w przedsiębiorstwach stanie się dla Państwa wartościowym źródłem inspiracji w pracy naukowej.

Joanna Kacała, Grzegorz Belz

Katarzyna Piwowar-Sulej

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: katarzyna.piwowar@ue.wroc.pl

**WPLYW KULTURY ADHOKRACJI
NA SPOSÓB REALIZACJI PROJEKTÓW –
WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH**

**IMPACT OF ADHOCRACY CULTURE
ON PROJECT EXECUTION –
RESULTS OF EMPIRICAL RESEARCH**

DOI: 10.15611/pn.2016.457.05

JEL Classification: M12

Streszczenie: Głównym celem artykułu jest udzielenie odpowiedzi na pytanie badawcze: w jaki sposób przejawia się wpływ kultury adhokracji na projekty, a w tym w szczególności na takie ich wymiary, jak kluczowe kompetencje kierownika projektu, reguła zarządzania projektami oraz kryteria oceny efektywności projektów. Przeprowadzone studia literaturowe oraz badania własne dają podstawę, by stwierdzić, że kultura adhokracji jest typem kultury organizacyjnej sprzyjającym realizacji projektów. Jednakże nawet w przedsiębiorstwach o dominującym adhokratycznym typie kultury zauważalny jest wyraźny wpływ pozostałych typów kultury na różne aspekty realizacji projektów.

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, adhokracja, projekty.

Summary: The main aim of the article is to answer the research question: How does adhocracy culture influence project execution, including such project dimensions as: project manager core competencies, project management rule and the criteria for assessing project effectiveness. Literature studies and research conducted by the author conclude that the adhocracy culture is a type of organizational culture conducive to project execution. However, even in companies with a dominant adhocratic type of culture there is clearly a noticeable impact of other culture types on various aspects of project execution.

Keywords: organizational culture, adhocracy, projects.

1. Wstęp

Nie pozostawia już dziś wątpliwości, że kultura organizacyjna stanowi fundament całego przedsiębiorstwa, jego logikę (zob. [Szubielska 2013, s. 10-11]), decyduje o sukcesie rynkowym. Istnieje wiele definicji tego zjawiska. Dla przykładu M. Am-

strong określił kulturę organizacyjną jako „pewien wzór wartości, norm, przekonań, postaw i założeń kształtujących ludzkie zachowania oraz sposoby wykonywania zadań” ([Armstrong 2006, s. 303] cytowane w: [Szubielska 2013, s. 10]). Mimo wielkiego zainteresowania istotą kultury organizacyjnej ze strony naukowców i praktyków zarządzania wciąż pozostaje ona nie do końca rozpoznana. W modelu kultury organizacyjnej E. Scheina [2010, s. 23-34] wskazuje się bowiem na jej przejawy – manifestowane, „zewnątrzne”, łatwe do poznania składniki – ale również na jej wewnętrzne elementy, głęboko ukryte w ludziach kształtujących to zjawisko. Istnieje też wiele otwartych obszarów badań nad wpływem kultury organizacyjnej na poszczególne działania podejmowane w ramach organizacji. Takim obszarem są chociażby projekty.

Projekt stanowi zbiór pewnych zadań, jakie należy wykonać w celu zrealizowania określonego celu. Projekt ma swój jasno określony początek, a jego koniec następuje w momencie zrealizowania celu (bądź podjęcia decyzji o przerwaniu projektu). Dodatkowo projekt jest zawsze przedsięwzięciem w pewnym stopniu innowacyjnym, unikatowym [Popławska-Mszyca (red.) 2009, s. 10]. Zarządzanie projektem – prowadzące do realizacji jego celu – polega na zastosowaniu ze strony kierownika projektu szerokiej gamy umiejętności do prawidłowego zainicjowania, zaplanowania, realizacji, kontrolowania i zamknięcia projektu [Popławska-Mszyca (red.) 2009, s. 118].

W literaturze poświęconej zarządzaniu projektami zwraca się uwagę na znaczenie kultury organizacyjnej. Prezentowane są przy tym nierzadko wyniki badań nad tym zjawiskiem. Między innymi J.M. Morrison, C.J. Brown i E.v.d.M. Smit [2008, s. 32] przedstawiają dowody na to, że kultura organizacyjna ma istotny związek ze skutecznością zarządzania projektami.

Ponadto w literaturze przedmiotu postuluje się budowanie tzw. kultury projektowej. Na tę kulturę składają się określone cechy wspomagające wprowadzanie zmian w organizacji oraz pracę zespołową. Spośród wielu typologii kultur organizacyjnych autorzy podejmujący problematykę zarządzania projektami najczęściej powołują się na koncepcję K.S. Camerona i R.E. Quinna [2003, s. 41-49]. Można stwierdzić, że kultura projektowa ma cechy typowe dla dwóch rodzajów kultur wyróżnionych przez wskazanych autorów, tj. kultury klanu i adhokracji. W tej drugiej szczególnie ważna jest zdolność przystosowywania się do zmian.

Kultura adhokracji wykazuje cechy kultury proinnowacyjnej. W jej opisie bezpośrednio wskazuje się na innowacje jako drogę do rozwoju przedsiębiorstwa. Nie chodzi tutaj o przełomowe odkrycia, ale o szeroką definicję innowacji, obejmującą wszelkie rozwiązania problemów o charakterze twórczym, które zmieniają dotychczasowy stan rzeczy [Marciniak 2000, s. 11]. W organizacjach o kulturze adhokracji zarówno poszukiwanie twórczych rozwiązań, jak i wdrażanie pomysłów może mieć formę projektów.

Jak zauważają wskazani wyżej autorzy, z czasem w organizacji zaczyna dominować jeden rodzaj kultury, który wykształca się w procesie przystosowania się do wyzwań i zmian otoczenia oraz reagowania na nie [Cameron, Quinn 2003, s. 134].

Dlatego uznano, że warto podjąć problematykę wpływu kultury organizacyjnej na sposoby realizacji projektów w organizacjach o dominującej kulturze adhokracji. Sformułowano następujące pytanie badawcze: w jaki sposób przejawia się wpływ kultury adhokracji na projekty, a w tym w szczególności na takie ich wymiary, jak kluczowe kompetencje kierownika projektu, reguła zarządzania projektami oraz kryteria oceny efektywności projektów? Jak wskazano wcześniej, istnieją dowody potwierdzające wpływ kultury organizacyjnej na stopień osiągnięcia celów projektu. Przeprowadzone studia literatury pozwalają jednak na stwierdzenie, że nie analizowano dotąd w sposób bezpośredni związku między wpływem określonego typu kultury organizacyjnej na wyżej określone wymiary projektu.

W celu udzielenia odpowiedzi na postawione pytanie badawcze posiłkowano się literaturą z zarządzania (przede wszystkim o tematyce zarządzania projektami i kształtowania kultury organizacyjnej), a ponadto wynikami badań własnych opartych na metodzie wywiadu ustrukturyzowanego. Badania przeprowadzono w ramach projektu badawczego sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji nr DEC-2013/09/D/HS4/00566. Na potrzeby artykułu wyselekcjonowano te jednostki próby badawczej, w których respondenci określili adhokrację jako dominującą cechę kultury organizacyjnej.

2. Charakterystyka kultury adhokracji

Kulturę adhokracji najlepiej opisują takie słowa, jak elastyczność, kreatywność, dynamizm czy przedsiębiorczość. Przez elastyczność rozumie się reakcje przedsiębiorstwa na zmiany otoczenia o charakterze ciągłym, incydentalnym i okresowym [Kasiewicz 2009, s. 27]. Kreatywność to zdolność do tworzenia czegoś nowego, nowych rozwiązań, idei, koncepcji [Drozdowski i in. 2010, s. 19]. Z kolei dynamizm – zgodnie z definicją słownikową – to żywość, przebojowość, energiczność i witalność [<https://pl.glosbe.com/pl/pl/dynamizm>, 05.06.2015]. Przedsiębiorczość jest tutaj hasłem najbardziej pojemnym. Utożsamiana jest przede wszystkim z umiejętnością dostrzegania nowych szans i poszukiwania okazji. Ponadto w różnych definicjach przedsiębiorczości zawierają się wcześniej scharakteryzowane pojęcia, takie jak elastyczność czy kreatywność (zob. [Stabryła (red.) 2006, s. 335]).

Ten typ kultury – jak każdy inny – kształtuje się w wyniku wzajemnego oddziaływania na siebie takich kulturotwórczych czynników, jak otoczenie przedsiębiorstwa (np. wartości narodowe), charakter funkcjonowania organizacji (np. produkt, branża), atrybuty organizacji (np. struktura) i wreszcie elementy potencjału ludzkiego (np. wartości, doświadczenie menedżerów i pracowników liniowych).

Cechy kultury adhokracji odnoszone są do sytuacji zdominowanej przez niepewność, niejednoznaczność i nadmiar informacji, a więc do specyficznych warunków funkcjonowania organizacji. W przedsiębiorstwach o takim typie kultury gwarancją zapewnienia spójności jest eksperymentowanie i innowacyjność. Tego oczekuje się od pracowników i za to się nagradza. Organizacja przywiązuje dużą

wagę do szybkiego wzrostu i zdobywania nowych zasobów. Zachęca pracowników do swobody i wykazywania się inicjatywą. Władza przekazywana jest sobie wzajemnie przez ludzi lub grupy zadaniowe w zależności od tego, jaki problem jest w danej chwili rozwiązywany. Tym samym nie ma tutaj miejsca na sztywną, hierarchiczną strukturę organizacyjną.

Zarządzanie ukierunkowane jest na odkrywanie potrzeb klientów, poszukiwanie oryginalnych rozwiązań i stałe doskonalenie. Regułą zarządzania w kulturze adhokracji jest stwierdzenie, że „innowacja sprzyja uzyskiwaniu zasobów”. Przywódca jest innowatorem, przedsiębiorcą wykorzystującym szanse z otoczenia i wizjonerem.

Mając na uwadze powyższe, należy stwierdzić, że także rola działu HR w organizacjach o analizowanym typie kultury będzie odmienna od roli realizowanej chociażby w kulturze klanu. Wśród przedstawianych w literaturze ról komórek HR na uwagę zasługuje tzw. agent zmian. Rola ta zakłada aktywny udział w zarządzaniu zmianami [Ulrich 2001, s. 51].

Kultura adhokracji – jak zasygnalizowano we wstępie opracowania – w pełni wykazuje cechy kultury proinnowacyjnej [Drozdowski i in. 2010, s. 113]. Stwarza warunki do wykorzystywania potencjału wiedzy i kreatywności pracowników. Projekty – jako formy aktywności ludzkiej bezpośrednio związane z wprowadzaniem zmian – jednoznacznie wpisują się w cechy kultury adhokracji. Jednak czy kultura ta uwidacznia się w poszczególnych wymiarach projektów? W kolejnej części opracowania zostanie dokonana charakterystyka wpływu kultury adhokracji – jako dominującego typu kultury organizacyjnej – na poszczególne wymiary projektów.

3. Wyniki badań empirycznych nad wpływem kultury adhokracji na projekty

3.1. Metodyka badań i charakterystyka próbki badawczej

Jak zaznaczono we wstępie opracowania, przeprowadzone badania empiryczne są częścią szerszego projektu badawczego. Projekt ten był realizowany w latach 2014-2015 w 100 przedsiębiorstwach, w których zarządza się projektami, z czego 50 było typowymi organizacjami projektowymi, czyli takimi, których podstawowym przedmiotem działalności jest realizacja projektów. Pozostałe 50 przedsiębiorstw stanowiły jednostki, w których realizuje się projekty, ale podstawowa działalność ma charakter powtarzalny. Zastosowano przy tym metodę badawczą w postaci wywiadu ustrukturyzowanego prowadzonego z trzema grupami respondentów: kierownikami projektów, pozostałymi członkami zespołu projektowego oraz pracownikami HR (po trzy osoby w każdej organizacji).

Na potrzeby niniejszego opracowania wybrano te jednostki próby badawczej, w których respondenci – kierownicy projektu – określili adhokrację jako dominującą cechę kultury organizacyjnej. Charakterystyka tak wyselekcjonowanych przedsiębiorstw (w liczbie 32) została dokonana w tab. 1.

Tabela 1. Charakterystyka próbki badawczej przyjętej do analizy w niniejszym opracowaniu

<i>Stricte</i> projektowy przedmiot działalności	Liczba przedsiębiorstw o kulturze adhokracji	Przedmiot działalności o charakterze powtarzalnym	Liczba przedsiębiorstw o kulturze adhokracji
Budownictwo	4	produkcja seryjna lub masowa	3
Architektura	1	transport	5
Produkcja na zamówienie	1	telekomunikacja	3
Reklama	1	handel (w tym elektroniczny)	2
Konsulting	1	ochrona zdrowia i opieka społeczna	1
Badania i rozwój	1	finanse i ubezpieczenia	3
Szkolenia	5		
Turystyka	1		
Suma	15	suma	17

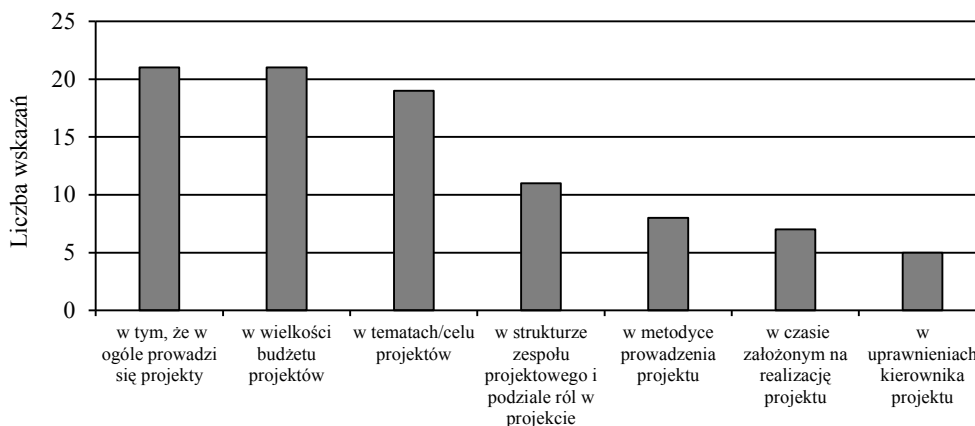
Źródło: opracowanie własne.

Mogłoby się wydawać, że w przedsiębiorstwach typowo projektowych kultura adhokracji będzie występowała częściej niż w organizacjach, w których dominuje działalność powtarzalna. Tymczasem w próbce badawczej znalazła się prawie równa liczba przedsiębiorstw reprezentujących wskazane dwie grupy. Jeśli natomiast chodzi o rozwiązanie podmiotowe stosowane w ramach zarządzania projektami, to w 6 przedsiębiorstwach (z czego w 2 *stricte* projektowych) powołano komitet sterujący, a w 4 – biuro projektów (w 2 przedsiębiorstwach z każdej grupy).

3.2. Wpływy kultury adhokracji na projekty realizowane w badanych przedsiębiorstwach w opinii kierowników projektu

Respondentom – kierownikom projektów – zadano m.in. pytanie o to, jaki typ kultury organizacyjnej uważają za gwarantujący sukces nie tylko projektów, ale także całej organizacji. Dwudziestu respondentów „postawiło” na kulturę adhokracji, 10 osób na kulturę klanu, a tylko 2 na kulturę hierarchii. Warto w tym miejscu nadmienić, że drugim wskazanym przez kierowników projektów dominującym typem kultury w organizacjach próbki badawczej była kultura klanu. Klanowość przejawia się m.in. w tym, że członek zespołu ma wpływ na dobór zadań, które ma wykonać w projekcie, i organizowane są szkolenia potrzebne do pomyślnej realizacji projektu.

W trakcie prowadzonych wywiadów poproszono także respondentów o ocenę stopnia wpływu kultury organizacyjnej panującej w ich miejscu pracy na sposób realizacji projektów oraz dokonanie charakterystyki tego wpływu. Mogli przy tym wskazać maksymalnie 4 obszary wpływu. I tak zdaniem 24 kierowników projektu wpływ kultury na działalność projektową jest znaczący. Jak wynika z informacji przedstawionych na rys. 1, do trzech głównych obszarów wpływu respondenci zaliczyli sam fakt realizacji projektów, budżet projektów oraz tematykę realizowanych projektów.



W czym przejawia się wpływ kultury organizacyjnej

Rys. 1. Ogólne obszary wpływu kultury organizacyjnej na projekty

Źródło: opracowanie własne.

Z wywiadów przeprowadzonych z kierownikami projektów wynika, że w 7 organizacjach projekty prowadzone są *ad hoc* i dość chaotycznie. W pozostałych jednostkach próbki badawczej stosuje się metodyczne podejście do zarządzania projektami. Jak wynika z dalszych informacji przedstawionych na rys. 1, wpływ kultury organizacyjnej przejawia się w wyborze metodyki realizacji projektów (metodyki zarządzania projektami, MZP). MZP jest zestawem szczegółowych technik możliwych do zastosowania w trakcie poszczególnych części procesu realizacji projektów, a w tym przewodnikiem po typach dokumentacji oraz uprawnień niezbędnych do wykonania poszczególnych części projektu [Szwabe (red.) 2007, s. 23]. Metodyki te można generalnie podzielić na tradycyjne oraz nowoczesne.

Korzenie tradycyjnego (liniowego) zarządzania projektami – opartego np. na amerykańskiej metodyce PMBoK czy brytyjskiej Prince2 – sięgają lat pięćdziesiątych. Wiąże się ono z przyjęciem założenia o dysponowaniu możliwie pełną informacją na temat celu projektu i jego rozwiązania. Liniowy model zarządzania projektami składa się z pięciu grup procesów, realizowanych w ściśle określonej kolejności: wyznaczanie zakresu → planowanie → rozpoczynanie → monitorowanie i kontrola → zamykanie projektu. Aby mogła się rozpocząć nowa grupa procesów, poprzednia grupa musi zostać zakończona. Po zakończeniu procesów z danej grupy nie ma już możliwości powrotu do nich i wykonania części prac na nowo. Efekt prac jest przekazywany klientowi dopiero po zakończeniu wszystkich procesów [Wysocki 2013, s. 408-410].

Przykładem metodyki nowoczesnej jest Scrum. Zespół projektowy zgodnie z przyjętym tutaj modelem jest zespołem autonomicznym, działa w ramach jedno-

miesięcznych iteracji, odbywa codzienne zebrania, nieustannie przedstawia klientowi wersje demonstracyjne bieżącego rozwiązania, a na koniec każdej kolejnej iteracji modyfikuje plan dalszych prac [Wysocki 2013, s. 516]. Zasady analizowanej metodyki niewątpliwie wpisują się w cechy kultury adhokracji. Respondenci przyznali, że w 5 organizacjach na 32 poddane analizie to właśnie Scrum jest wiążącą metodyką realizacji projektów. Tylko w 1 organizacji praktykuje się metodykę Prince2. W 19 organizacjach wdrożono własne metodyki projektowe, bazujące w dużej mierze na tradycyjnym podejściu do zarządzania projektami.

Jak wskazano we wstępie opracowania, w procesie badawczym założono, że projekt można rozpatrywać w trzech wymiarach: kluczowych kompetencji kierownika projektu, reguły zarządzania oraz kryteriów efektywności.

Na rysunku 2 przedstawiono charakter wpływu poszczególnych typów kultur organizacyjnych wyróżnionych przez K.S. Camerona i R.E. Quinna na wymiar projektów nazwany „Kluczowe kompetencje kierownicze”.



Rys. 2. Wpływ kultury organizacyjnej na kluczowe kompetencje kierownika projektu w badanych organizacjach (n = 32)

Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu [http://www.awf.wroc.pl/files_mce/WYDZIAL%20WF/Katedra%20Komunikacji%20i%20Zarządzania%20w%20Sporcie/materialy%20do%20pobrania/kultura_organizacyjna.pdf, 05.06.2015].

Zgodnie z wynikami badań własnych tylko w 16 na 32 organizacje o dominującej kulturze adhokracji kompetencjami, jakich oczekuje się od dobrego kierownika projektu, są: zarządzanie innowacjami, nastawienie na przyszłość czy zarządzanie ciągłym doskonaleniem. W 10 organizacjach kompetencje kierownicze kształtowane są przede wszystkim w zgodzie z wartościami kultury klanu, w 4 kluczowe są

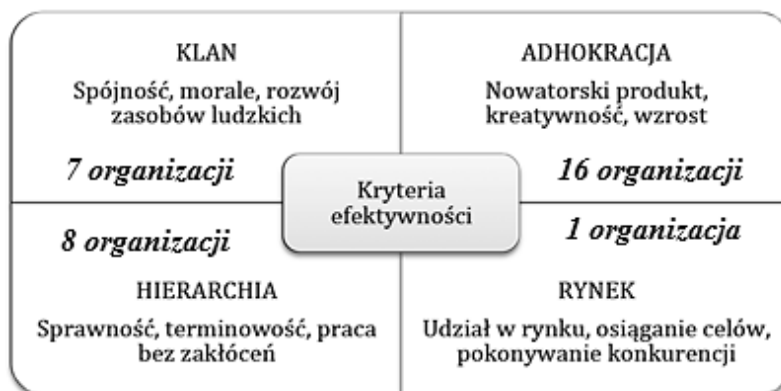
umiejętności związane z kontrolowaniem i koordynacją, natomiast w 2 – kompetencje typowe dla kultury rynku.

Poszczególne typy kultury organizacyjnej mają także wpływ na regułę zarządzania projektami, co przedstawiono na rys. 3. Przeprowadzone badania wykazały, że tylko w 13 organizacjach na 32 reguła zarządzania projektami jest oparta na wartościach charakterystycznych dla kultury adhokracji. W 10 organizacjach uwypuklono znaczenie kultury klanu, w 6 – hierarchii, a w 3 – rynku.



Rys. 3. Wpływ kultury organizacyjnej na regułę zarządzania projektami w badanych organizacjach (n = 32)

Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu [http://www.awf.wroc.pl/files_mce/WYDZIAL%20WF/Katedra%20Komunikacji%20i%20Zarzadzania%20w%20Sporcie/materialy%20do%20pobrania/kultura_organizacyjna.pdf, 05.06.2015].



Rys. 4. Wpływ kultury organizacyjnej na kryteria oceny efektywności projektów w badanych organizacjach (n = 32)

Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu [http://www.awf.wroc.pl/files_mce/WYDZIAL%20WF/Katedra%20Komunikacji%20i%20Zarzadzania%20w%20Sporcie/materialy%20do%20pobrania/kultura_organizacyjna.pdf, (05.06.2015)].

Wreszcie za trzeci wymiar projektów uznano kryteria ich efektywności (zob. rys. 4). W 16 organizacjach na 32 badane ocena efektywności projektu bazuje na takich kryteriach, jak nowatorski produkt, kreatywność i wzrost. W 7 organizacjach stosuje się kryteria związane z zasobami ludzkimi projektu – charakterystyczne dla kultury klanu. W 8 organizacjach istotna jest sprawność realizacji projektu, w tym spełnienie wymogów czasowych, a tylko w 1 organizacji ważne jest, czy projekt wpłynie na pozycję konkurencyjną firmy na rynku.

Przeprowadzone studia literaturowe oraz badania własne dają podstawę, by stwierdzić, że kultura adhokracji jest typem kultury organizacyjnej sprzyjającym realizacji projektów. Jednakże nawet w przedsiębiorstwach o dominującym adhokratycznym typie kultury zauważalny jest wyraźny wpływ pozostałych typów kultury na różne aspekty realizacji projektów. Stanowi to tym samym potwierdzenie, że kultura organizacyjna jest zjawiskiem złożonym.

4. Podsumowanie

Faktem jest, że projekty zyskują na popularności, stając się sposobem na wdrażanie wszelakich zmian w organizacjach. W ramach zarządzania projektem należy skupić się na efektywnym osiąganiu celów przy uwzględnieniu istniejących ograniczeń oraz wykorzystaniu szans. Szanse oraz ograniczenia realizacji projektu mogą wynikać między innymi z istniejącej w danym przedsiębiorstwie kultury organizacyjnej. Jak wynika z przeprowadzonych badań, kultura ta ma wpływ chociażby na wielkość budżetów projektowych oraz tematy projektów.

W ramach realizacji głównego celu opracowania wykazano – posiłkując się wynikami badań empirycznych – że takie wymiary projektów, jak kluczowe kompetencje kierownika projektu, reguła zarządzania projektami oraz kryteria efektywności, są kształtowane przede wszystkim w zgodzie z wartościami promowanymi w kulturze adhokracji. Zaobserwowano jednak także wysoki wpływ kultury klanu na wskazane wymiary. Wreszcie niekoniecznie przyjęta w organizacji metodyka realizacji projektów współgra z cechami kultury adhokracji. Co zaskakujące, w badanych organizacjach zarządza się projektami w sposób charakterystyczny raczej dla kultury hierarchii.

Autorka jest świadoma pewnych ograniczeń wynikających z przeprowadzonych badań. Wynikają one chociażby z niewielkiej próbki badawczej, głównie deskryptywnego charakteru badań oraz oparcia wywodu na statystyce opisowej. Warto w tym miejscu zaznaczyć, że projekty – jako wydarzenia unikatowe – nie poddają się łatwo analizie statystycznej. Nie jest także możliwe określenie wielkości populacji generalnej przy założeniu, że jednostką próby jest organizacja, w której realizuje się projekty. W artykule przedstawiono jednak autorskie podejście do badań nad wpływem kultury organizacyjnej na realizację projektów, które warto rozwijać, mając na uwadze znaczenie projektów w rozwoju współczesnych organizacji. Można je wykorzystać w procesie dostosowywania praktyki zarządzania projektami do preferowanego w danym przedsiębiorstwie typu kultury organizacyjnej.

Literatura

- Armstrong M., 2006, *A Handbook of Humanresource Management Practice*, Kogan Page Limited, Tenthedition, London and Philadelphia.
- Cameron K.S., Quinn R.E., 2003, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Drozdowski R., Zakrzewska A., Puchalska K., Morchat M., Mroczkowska D., 2010, *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Kasiewicz S., 2009, *Metody osiągania elastyczności przedsiębiorstw : od zarządzania zasobowego do procesowego*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Marciniak S., *Innowacje i rozwój gospodarczy*, Wyd. KNSA PW, Warszawa 2000.
- Morrison J.M., Brown C.J., Smit E.v.d.M., 2008, *The impact of organizational culture on project management in matrix organizations*, South African Journal of Business Management, nr 39(4).
- Popławska-Mszyca J. (red.), 2009, *Badania Operacyjne w planowaniu projektów*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Schein E., 2010, *Organizational Culture and Leadership*, 4th Edition, Jossey-Bass, San Francisco.
- Stabryła A. (red.), *Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, Tom 2, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
- Szubielska J., 2013, *Kultura organizacyjna i kultura bezpieczeństwa*, [w:] A. Rakowska (red.), *Kultura bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie. Modele, diagnoza i kształtowanie*, Cedewu Sp. z o.o., Warszawa.
- Szwabe M. (red.), 2007, *Zarządzanie projektami współfinansowanymi z funduszy publicznych: planowanie i realizacja*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Ulrich D., 2001, *Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi. Nowe wyzwania, nowe role*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Wysocki R.K., 2013, *Efektywne zarządzanie projektami. Tradycyjne, zwinne, ekstremalne*, Helion, Gliwice.

Źródła internetowe

- <https://pl.glosbe.com/pl/pl/dynamizm> (05.06.2015).
- http://www.awf.wroc.pl/files_mce/WYDZIAL%20WF/Katedra%20Komunikacji%20i%20Zarzadzania%20w%20Sportcie/materialy%20do%20pobrania/kultura_organizacyjna.pdf(05.06.2015).