

# Wpływ formy organizacji projektowej na subkulturę zespołu projektowego

Dr Robert Kamiński

Politechnika Wrocławska, Wydział Informatyki i Zarządzania

Katedra Systemów Zarządzania i Rozwoju Organizacji

## Wprowadzenie

Kierownictwo coraz większej liczby przedsiębiorstw pragnie zbudować organizację projektową, rozumianą jako zbiór osób i instytucji współdziałających (z sukcesem) przy realizacji projektów<sup>1</sup>. Szybko okazuje się jednak, że wprowadzenie zarządzania projektami wymaga licznych zmian kulturowo-organizacyjnych. Jak zauważa bowiem Mingus<sup>2</sup>, tradycyjne zarządzanie projektem jest postrzegane głównie jako planowanie, tworzenie harmonogramu i kontrola projektu w celu osiągnięcia jego zamierzeń. Autorka zwraca uwagę, że takie rozumienie zarządzania projektami pomija, niestety, ważne relacje personalne. Chodzi tu nie tylko o to, że kierownik projektu musi na przykład otrzymać władzę i dostęp do zasobów, a kierownicy najwyższego szczebla powinni pełnić funkcję sponsorów, czyli decydować o powołaniu, realizacji, zatrzymaniu lub zakończeniu projektu, ale przede wszystkim o to, że z punktu widzenia pracowników bezpośrednie zaangażowanie w realizację projektów oznacza często przejście ze stabilnego, jednostajnego trybu rutynowej pracy do dynamicznie zmieniających się wymagań i bardziej złożonej struktury organizacyjnej. W odróżnieniu od większości opracowań skupionych na roli kultury organizacyjnej w zarządzaniu projektami celem niniejszego artykułu jest omówienie wpływu form organizacji projektowej – opisanych przez Trockiego<sup>3</sup> – na kształtowanie się subkultury zespołu projektowego.

Cel ten wynika – po pierwsze – ze stosunkowo niewielkiej liczby opracowań omawiających możliwość wykształcenia się subkultury zespołu projektowego<sup>4</sup>

1 M. Trocki, *Organizacja projektowa*, BIZARRE, Warszawa 2009.

2 N. Mingus, *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2002.

3 M. Trocki, *Organizacja...*

4 H. Kerzner, *Strategic planning for project management: using a project management maturity model*, John Wiley & Sons, New York 2001; Z.H. Aronson, T.G. Lechler, *Contributing beyond the call of duty: examining the role of culture in fostering citizenship behavior and success*

w porównaniu do opracowań omawiających zarówno zależności występujące między zarządzaniem projektami a kulturą organizacyjną<sup>5</sup>, jak i kulturę organizacyjną projektu<sup>6</sup>.

Po drugie, analiza uwarunkowań kulturowych zarządzania projektami – zarówno na poziomie całej organizacji, jak i na poziomie kultury organizacyjnej projektu – wydaje się nie przystawać do definicji projektu, według której każdy projekt jest unikalny i – jak można sądzić – będzie wymagał odmiennych norm i wartości. Dodatkowo projekt pod względem swojej innowacyjności, złożoności, tempa realizacji lub poziomu technologii może mniej lub bardziej odbiegać od tego, czym organizacja zajmuje się na co dzień podczas swojej rutynowej działalności. Ostatecznie każdy projekt może być inaczej umiejscowiony w ramach struktury organizacyjnej, na przykład przedsiębiorstwa. Przyjmując, że kulturotwórcza rola struktury

---

*in project-based work*, „R&D Management” 2009, no. 39(5), s. 444–460; R.F. Fellows, T. Grisham, W. Tjihuis, *Enabling project team culture*, [w:] M. Saxton, K. Kähkönen, S.L. Lu (red.), *Organisation and Management of Construction Perspective. CIB Priority Theme – Revaluing Construction: A W065*, CIB Publications, no. 313, CIB Rotterdam/Salford University, Salford Quays 2007, s. 27–44; A. Szeptuch, S. Dyla, *Wpływ kultury organizacyjnej na pracę w zespole projektowym*, XVIII Konferencja Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji, Zakopane 2015, [http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk\\_pdf\\_2015/T1/t1\\_0316.pdf](http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2015/T1/t1_0316.pdf) (dostęp: 1.01.2020).

- 5 K. Kendra, L. Taplin, *Project Success: A Cultural Framework*, „Project Management Journal” 2004, no. 35, s. 30–45; W. Belassi, A.Z. Kondra, O.I. Tukul, *New Product Development Projects: The Effects of Organizational Culture*, „Project Management Journal” 2007, no. 38(4), s. 12–24; J.M. Morrison, C.J. Brown, E.M. Smit, *The impact of organizational culture on project management in matrix organizations*, „South African Journal of Business Management” 2008, no. 39(4), s. 27–36; B. Shore, *Systematic Biases and Culture in Project Failures*, „Project Management Journal” 2008, no. 39(4), s. 5–16; H.J. Yazici, *The Role of Project Management Maturity and Organizational Culture in Perceived Performance*, „Project Management Journal” 2009, no. 40 (3), s. 14–33; A.H. Nahmias, L. Crawford, M. Combe, *Factors that influence and are influenced by change projects*, Paper presented at PMI® Research Conference: Defining the Future of Project Management, Project Management Institute, Washington 2010; T.H. Kuo, Y.L. Kuo, *The effect of corporate culture and total quality management on construction project performance in Taiwan*, „Total Quality Management & Business Excellence” 2010, no. 21(6), s. 617–632.
- 6 G. Firth, R. Krut, *Introducing a Project Management Culture*, „European Management Journal” 1991, no. 19(4), s. 437–443; R. Thomas i wsp., *The importance of project culture in achieving quality outcomes in construction*, Proceedings of the IGLC-10, 2002, s. 1–13, <http://www6.ufrgs.br/norie/iglc10/papers/98-ThomasEtAl.pdf> (dostęp: 16.06.2017); X. Wang, *Dimensions and Current Status of Project Management Culture*, „Project Management Journal” 2001, no. 32(4), s. 4–17; J. Zuo, G. Zillante, *Project Culture – The X Factor for Achieving Optimum Performance in Construction Projects?*, „Construction Information Quarterly” 2006, no. 8(4), s. 173–177; Y. Du Plessis, C. Hoole, *An operational ‘project management culture’ framework (part 1)*, „SA Journal of Human Resource Management” 2006, no. 4(1), s. 36–43; A. Stare, *The impact of a project organisational culture and team rewarding on project performance*, „Journal for East European Management Studies” 2012, no. 17(1), s. 40–67.

organizacyjnej jest bardzo duża, można zadać pytanie, czy badania empiryczne potwierdzą jej wpływ – w tym przypadku wpływ poszczególnych form organizacji projektowej – na kształtowanie się subkultury zespołu projektowego.

Po trzecie, subkultura zespołu projektowego może mieć wpływ na konkurencyjność organizacji. Jak piszą Dvir i Shenhar<sup>7</sup>, wspaniałe projekty tworzą rewolucyjną kulturę projektu. Realizacja wielkich projektów często wymaga innej kultury, która później może objąć całą organizację. Kultura projektu ułatwia naukę oraz stymuluje innowacje i zmiany, co oznaczałoby, że kultura projektu ma cechy kultury uczenia się i innowacji, ale także rozwija inne wartości, takie jak zaufanie i zaangażowanie. Za przykład podają współpracę Boeinga z przewoźnikami i siecią dostawców w projekcie budowy Boeinga 777 oraz projekt BMW Z3, stylowego roadstera opracowany przez BMW Group na początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku. Oba zakończone sukcesem projekty miały własną kulturę i odmienny sposób funkcjonowania całej organizacji.

Po czwarte, o ile potencjalnych czynników wpływających na tworzenie się subkultury zespołu projektowego jest wiele (np. specyfika projektu, wykształcenie i kwalifikacje członków zespołu projektowego, osoba kierownika projektu czy dynamika i złożoność otoczenia projektu), o tyle forma organizacji projektowej zdaje się – przynajmniej teoretycznie – mieć decydujące znaczenie. I tak na przykład organizacja projektu w strukturze liniowej narzucać będzie konieczność wykorzystania wykształcenia i kwalifikacji dotychczasowych pracowników danej jednostki organizacyjnej, z kolei w strukturze macierzowej zespół będzie złożony z pracowników różnych działów, co zwiększa znacząco szanse na stworzenie przez nich specyficznej subkultury. Podobnie w organizacji projektu w strukturze liniowej kierownik projektu jest jednocześnie kierownikiem liniowym i reprezentuje normy i wartości wywodzące się z kultury organizacyjnej. Mimo że ma często wystarczającą władzę, nie wykształci subkultury zespołu projektowego, ponieważ praca w projekcie pokrywa się z wykonywaniem rutynowych zadań. Natomiast organizacyjne wyodrębnienie projektu oderwie zespół projektowy od działalności procesowej organizacji i stworzy możliwość wykształcenia się subkultury. Ostatecznie, na przykład zgodnie z ustaleniami Lawrence'a i Lorsch<sup>8</sup>, dynamiczne i zróżnicowane otoczenie będzie wymuszało zróżnicowanie organizacji, a co się z tym wiąże – stosowanie odmiennych form organizacji projektowej, w których zespół projektowy będzie skonfrontowany ze specyficznymi segmentami otoczenia organizacji i wytworzy dopasowaną do nich subkulturę.

7 D. Dvir, A. Shenhar, *What great projects have in common*, „IEEE Engineering Management Review” 2011, no. 52, s. 19–21.

8 P.R. Lawrence, J.W. Lorsch, *Organization and environment: Managing differentiation and integration*, Harvard Business Press, Boston 1967.

## Subkultura zespołu projektowego

Cleland<sup>9</sup> już w 1982 roku stwierdził, że w kontekście kulturowym zarządzanie projektem jest złożoną całością, która obejmuje wiedzę, przekonania, umiejętności, postawy i inne zdolności oraz przyzwyczajenia nabyte przez ludzi, którzy są członkami jakiejś społeczności projektowej. Kultura projektowa tego typu jest przeciwstawiona kulturze hierarchii<sup>10</sup>, ponieważ jest ona właściwa dla funkcjonowania organizacji w otoczeniu dynamicznym, umożliwiając szybką i łatwą jej adaptację do nowych warunków. Z kolei Kerzner<sup>11</sup>, Aronson i Lechler<sup>12</sup>, Fellows, Grisham i Tjihuis<sup>13</sup> oraz Szeptuch i Dyla<sup>14</sup> piszą o kulturze (subkulturze) zespołu projektowego.

I tak na przykład według Kerznera<sup>15</sup> kierownicy projektów mogą dążyć do wypracowania subkultur dla swoich projektów, szczególnie gdy czas ich realizacji będzie wynosił wiele lat. Takie tymczasowe (sub)kultury projektów są rozwijane w ramach ograniczeń stwarzanych przez kulturę organizacyjną, co uzasadnia nazwanie ich subkulturami. Zdaniem Kerznera wynika to z faktu, że kierownik projektu nie powinien oczekiwać, iż naczelne kierownictwo pozwoli mu na całkowicie swobodne działania i że w ramach swoich uprawnień musi on respektować zarówno interesy projektu, jak i organizacji, w której realizuje projekt. Oznacza to, że – zdaniem Kerznera – subkultura jest niejako wypadkową norm i wartości wynikających z potrzeb realizowania specyficznego projektu oraz ograniczeń, jakie stwarza organizacja wraz z jej kulturą. Kerzner nie opisuje jednak, jakie konkretnie cechy ma mieć subkultura zespołu projektowego.

Analiza literatury przedmiotu pozwala zauważyć, że na formę organizacji projektowej wskazują jedynie Aronson i Lechler<sup>16</sup>, co jest zastanawiające, ponieważ zdaniem wielu autorów czynnikiem sprzyjającym powstawaniu subkultur w ogóle jest struktura organizacyjna (podział struktury na obszary funkcjonalne, dywizje, szczeble hierarchii, komórki sztabowe i liniowe, realizowane procesy). Zdaniem cytowanych autorów treść subkultury zespołu projektowego jest specyficzna dla projektu i odzwierciedla prace realizowane w projekcie oraz podstawowe zadania,

9 D.I. Cleland, *The human side of project management*, [w:] A.J. Kelly (red.), *New dimensions of project management*, D.C. Heath and Company, Lexington 1982.

10 G. Firth, R. Krut, *Introducing...*

11 H. Kerzner, *Strategic planning...*

12 Z.H. Aronson, T.G. Lechler, *Contributing...*

13 R.F. Fellows, T. Grisham, W. Tjihuis, *Enabling...*

14 A. Szeptuch, S. Dyla, *Wpływ kultury organizacyjnej...*

15 H. Kerzner, *Strategic planning...*

16 Z.H. Aronson, T.G. Lechler, *Contributing...*

które stoją przed zespołem. W swoim opracowaniu wskazują oni na następujące czynniki wpływające na powstawanie subkultur: specyfikę projektu odbiegającą od rutynowych zadań realizowanych przez organizację, macierzową strukturę organizacyjną, w ramach której realizowane są projekty, normy wnoszone do zespołu projektowego przez jego członków.

W niniejszym artykule przyjmuje się funkcjonalistyczny paradygmat badań nad kulturą, mówiący, że zarówno kultura, jak i subkultura są powiązane z realizacją celów oraz mogą podlegać kształtowaniu<sup>17</sup>. W dalszej części opracowania podjęta zostanie próba określenia wpływu formy organizacji projektowej na kształtowanie się siły subkultury zespołu projektowego. Siła subkultur zespołu projektowego będzie w tym przypadku rozumiana jako wyrazistość, głębokość zakorzenienia i stopień upowszechnia jej odmiennych (od kultury organizacyjnej) norm i wartości wśród członków zespołu projektowego. Pojęcie siły subkultury zespołu projektowego jest więc analogiczne do opisanego przez Steinmanna i Schreyöggga pojęcia siły kultury organizacyjnej<sup>18</sup>.

## Forma organizacji projektowej a subkultura zespołu projektowego

Obszerne przeglądu rozwiązań strukturalnych związanych z projektami dokonał Trocki<sup>19</sup>, który wyróżnił osiem modelowych rozwiązań strukturalnych: organizację projektu w strukturze liniowej, organizację projektu w strukturze liniowo-sztabowej, projektową organizację macierzową, „czystą” organizację projektową, spółkę córkę projektową, zewnętrzną organizację projektu, konsorcjalną organizację projektu oraz projektową organizację sieciową. Jego zdaniem wyżej wymienione formy organizacji projektowej można scharakteryzować za pomocą dwóch czynników: pozycji oraz autonomiczności projektu w strukturze organizacji macierzystej. Pozycja projektu jest zależna od znaczenia projektu dla organizacji macierzystej oraz jego specjalizacji, a autonomiczność projektu od jego złożoności i innowacyjności.

Analizując wpływ formy organizacji projektowej na kształtowanie się subkultury zespołu projektowego, rozważać należy oczywiście rozwiązania strukturalne uszeregowane od struktury liniowej do „czyste” organizacji projektowej.

17 L. Smircich, *Concepts of culture and organizational analysis*, „Administrative Science Quarterly” 1983, no. 28, s. 339–358.

18 H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie – podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001.

19 M. Trocki, *Organizacja...*

W przypadku spółki córki projektowej i „dalszych” rozwiązań strukturalnych nie można bowiem mówić o subkulturach, ponieważ projekt jest realizowany poza macierzystą organizacją i zespół projektowy nie będzie stanowił jej subkultury.

Przyjmując więc za punkt odniesienia opracowanie Trockiego, rozpatrywane będą następujące rozwiązania strukturalne:

- organizacja projektu w strukturze liniowej wyodrębnionej funkcjonalnie, przedmiotowo lub terytorialnie,
- organizacja projektu w strukturze liniowej z działem współpracy,
- organizacja projektu w strukturze liniowej z wyodrębnionym zespołem projektowym (*Task Force*),
- organizacja projektu w strukturze liniowo-sztabowej,
- projektowa organizacja macierzowa (funkcjonalna, zrównoważona, projektowa),
- „czysta” organizacja projektowa.

I tak, chcąc określić wpływ formy organizacyjnej projektu na powstawanie subkultury zespołu projektowego, można zauważyć, że:

- w pierwszym przypadku występuje najwyższy stopień integracji struktury macierzystej i zespołu projektowego; zadania projektowe wykonywane są przez komórki organizacyjne organizacji macierzystej, a projekt stanowi część organizacji funkcjonalnej – mieści się całkowicie w obszarze zadań i kompetencji jednej jednostki organizacyjnej struktury liniowej; inicjatorami projektu są w tym przypadku przedstawiciele kierownictwa średniego szczebla jednostek liniowych, a kierownikiem projektu zostaje zazwyczaj członek kierownictwa liniowej jednostki organizacyjnej, w której realizowany jest projekt; nakładanie się więc na siebie dotychczasowych struktur i zespołu projektowego pozwala sądzić, że w tym przypadku zespół projektowy nie rozwinię specyficznej dla siebie subkultury;
- w organizacji projektu w strukturze liniowej z działem współpracy występuje jedna różnica w stosunku do pierwszego rozwiązania: polega ona na pojawieniu się kierownika projektu, który nie jest kierownikiem liniowej jednostki organizacyjnej; przyjmując, że o ile jest on podległy kierownikowi liniowemu, o tyle może stosować własny styl zarządzania projektem, co pozwala stwierdzić, że pojawia się jeden z potencjalnych warunków powstania subkultury zespołu projektowego;
- organizacja projektu w strukturze liniowej z wyodrębnionym zespołem projektowym (*Task Force*) charakteryzuje się tym, że występują w niej dwie przesłanki sprzyjające powstawaniu subkultury zespołu projektowego, a mianowicie: pracownicy pochodzą z różnych obszarów organizacji (np. pionów funkcjonalnych) oraz kierownik projektu powołany jest przez naczelne



kierownictwo organizacji – jego stanowisko i związane z nim uprawnienia są tymczasowe i ograniczone do projektu; na tej podstawie można sądzić, że w większym stopniu niż w sytuacji pierwszej i drugiej powstanie tu subkultura zespołu projektowego;

- w przypadku organizacji projektu w strukturze liniowo-sztabowej, w odróżnieniu od rozwiązania strukturalnego z wyodrębnionym zespołem projektowym (*Task Force*), kierownik projektu wsparty jest przez komórkę sztabową mogącą narzucać mu określone (np. zgodne z wybraną metodyką) sposoby zarządzania zespołem projektowym, co będzie silniej odróżniać sposób postępowania członków zespołu projektowego i sposób pracy pracowników liniowych oraz jeszcze silniej niż w rozwiązaniach strukturalnych zaprezentowanych powyżej przyczyniać się będzie do powstania subkultury organizacyjnej;
- projektowa organizacja macierzowa będzie z kolei charakteryzować się tym, że realizowane są różnorodne i raczej duże projekty, wymagające czasem bardzo specyficznego podejścia; dodatkowo kierownik projektu ma duże lub bardzo duże uprawnienia, które są porównywalne z tymi, jakie ma kierownictwo pionów funkcjonalnych i które mają pozwolić temu kierownikowi projektu na konkurowanie o zasoby; silne wzmocnienie autorytetu kierownika projektu oraz wyraźna orientacja organizacji na realizację projektu sprzyjać będą wykształcaniu się subkultury organizacyjnej;
- ostatecznie w „czystej” organizacji projektowej występuje pełna rozdzielność bieżącej działalności i działalności na rzecz projektu (brak zaangażowania w bieżącą działalność instytucji); kierownik projektu dysponuje pełnym potencjałem organizacyjnym niezbędnym do zarządzania projektem, pełne i jednoznaczne jest także przyporządkowanie pracowników do projektu; ponieważ nie występują tu negatywne dla kształtowania się subkultury zjawiska organizacji macierzowej, takie jak zaangażowanie się jej pracowników w wiele projektów, zmienność zespołów projektowych czy też chęć zachowania mocnych synergii między projektami, można sądzić, że „czysta” organizacja projektowa najsilniej sprzyjać będzie powstawaniu subkultury zespołu projektowego.

Różnice w poszczególnych rozwiązaniach strukturalnych oraz ich wpływ na powstawanie subkultury organizacyjnej projektu zilustrowano w tabeli 1.

Ostatecznie sformułować można następującą hipotezę badawczą:

**Hipoteza:** Im forma organizacji projektowej jest bardziej zbliżona do „czystej” organizacji projektowej, tym silniejsza będzie subkultura zespołu projektowego. I odwrotnie – im forma organizacji projektowej jest bardziej zbliżona do struktury liniowej, tym słabsza będzie subkultura zespołu projektowego.

Tabela 1. Forma organizacji projektowej a subkultura zespołu projektowego

Liniowa wyodrębniona funkcjonalnie, przedmiotowo lub terytorialnie	Liniowa z działaniem współpracy	Liniowa z wyodrębnionym zespołem projektowym ( <i>Task Force</i> )	Liniowo-sztabowa	Projektowa organizacja macierzowa (funkcjonalna, zrównoważona, projektowa)	„Czysta” organizacja projektowa	
Powiązanie obowiązków bieżącej działalności instytucji i działalności na rzecz projektu (ten sam kierownik, ci sami pracownicy)	Powiązanie obowiązków bieżącej działalności instytucji i działalności na rzecz projektu (ten sam kierownik, ci sami pracownicy)	Powiązanie obowiązków bieżącej działalności instytucji i działalności na rzecz projektu (ci sami pracownicy, ale z różnych pionów)	Powiązanie obowiązków bieżącej działalności instytucji i działalności na rzecz projektu (ci sami pracownicy, ale z różnych pionów)	Działalność instytucji opiera się (w znacznym stopniu) na realizowaniu różnorodnych i raczej dużych projektów, dla których projektów odchodzi się wyraźnie od jedności rozkazodawstwa i jednolitości kierownictwa.	Pełna rozdzielność bieżącej działalności i działalności na rzecz projektu (brak zaangażowania w bieżącą działalność instytucji). Dysponowanie pełnym potencjałem organizacyjnym niezbędnym do zarządzania projektem. Pełne i jednoznaczne przyporządkowanie pracowników do projektu.	
Dwoistość roli kierownika liniowego i kierownika projektu (KP).	KP podległy kierownikowi pionu funkcjonalnego.	KP powołany przez zarząd, ale niepożyczający innego wsparcia (jego stanowisko i związane z nim uprawnienia są tymczasowe i ograniczone do projektu).	KP wsparty komórką sztabową.	KP na równi z kierownikiem liniowym, konflikty kompetencyjne.	KP ma pełnię władzy i odpowiada wyjątkowo przed zarządem.	
<b>Staba subkultura zespołu projektowego</b>	←				→	<b>Silna subkultura zespołu projektowego</b>

Źródło: opracowanie własne.



## Weryfikacja hipotezy badawczej

Weryfikacji hipotezy badawczej dokonano na podstawie badań empirycznych przeprowadzonych w grudniu 2019 roku w 270 przedsiębiorstwach funkcjonujących w USA. Przedsiębiorstwa te charakteryzowały się tym, że realizowały wiele (różnych) projektów, a ich podstawowa działalność nie polegała na wdrażaniu projektów, ale na realizowaniu rutynowej, procesowej działalności. Ankiety w tych przedsiębiorstwach skierowano do kierowników projektów. Ankietowani mieli wybrać jeden dowolny projekt, określić, w jakiej formie organizacji projektowej funkcjonował (wybierając jedną z sześciu analizowany struktur) oraz ocenić siłę występowania wartości subkultury zespołu projektowego w stosunku do kultury całej organizacji. Do badań zdecydowano się wybrać następujące aspekty kultury organizacyjnej:

- autonomię pracowników – stopień odpowiedzialności i niezależności pracowników oraz możliwość przejmowania przez nich inicjatywy,
- sformalizowanie działań – liczba zasad i przepisów oraz intensywność bezpośredniego nadzoru i kontroli pracowników,
- wsparcie podwładnych przez przełożonego – pomoc i okazywanie empatii,
- identyfikowanie się pracowników z projektem albo organizacją,
- wynagradzanie za osiągnięte wyniki – przyznawanie nagród (np. podwyżek lub awansów) za wyniki osiągnięte przez pracowników,
- akceptowanie konfliktów między pracownikami lub zespołami – asertywność i akceptowanie różnic przez uczestników organizacji,
- akceptowanie ryzyka – podejmowanie wyzwań i innowacyjność.

Skala ocen oparta była na pięciostopniowej skali Likerta. Ankietowani oceniali w jednej części kwestionariusza występowanie powyższych norm i wartości w całej organizacji, a w drugiej jego części występowanie tych norm i wartości w wybranym zespole projektowym. Podczas analizy zebranych odpowiedzi różnica w ocenie norm i wartości w organizacji i w zespole projektowym zinterpretowana została jako siła subkultury. Przyjęto bowiem założenie, że słaba subkultura zespołu projektowego lub jej brak będzie charakteryzował się występowaniem tych samych norm i wartości co w kulturze organizacyjnej (np. przedsiębiorstwa), a subkultura silna wykaże się dużymi pozytywnymi lub negatywnymi różnicami w stosunku do reszty organizacji. Innymi słowy, poddane ocenie zachowania członków zespołu projektowego będą wyraźnie inne od zachowań pozostałych pracowników organizacji, na przykład pod względem tolerowania konfliktów lub akceptacji ryzyka.

W tabeli 2 podano współczynniki korelacji między wartościami subkultury organizacyjnej projektu a formą organizacji projektowej.

**Tabela 2.** Korelacja między wartościami subkultury organizacyjnej projektu a formą organizacji projektowej

	Forma organizacji projektowej
Stopień autonomii pracowników	-0,049597
Stopień formalizacji działań	-0,451777*
Siła wsparcia podwładnych przez przełożonych	0,400858*
Stopień identyfikacji z organizacją i projektem	0,015255
Stopień wynagradzania za rezultaty	0,415222*
Stopień akceptacji konfliktów	-0,0346535
Stopień akceptacji ryzyka	0,364303*

\* Współczynniki korelacji są istotne statystycznie z  $p < 0,05$ .

Źródło: opracowanie własne.

Analiza współczynników korelacji wykazała, że im wyższe są formy organizacji projektowej, tym:

- niższy jest stopień formalizacji projektu w stosunku do formalizacji struktury organizacyjnej instytucji; może to wynikać z tego, że na przykład w strukturach liniowych wyodrębnionych funkcjonalnie, przedmiotowo lub terytorialnie realizowane są raczej małe lub proste projekty, których realizacja nie jest objęta metodyką zarządzania projektami, a podlega sformalizowanym procedurom typowym dla działań o rutynowym charakterze;
- silniejsze jest wsparcie udzielane pracownikom; kiedy pracownik znajduje się we względnie małym zespole projektowym w strukturach liniowych, o ile ma wsparcie udzielone przez przełożonego, z którym współpracuje na co dzień, o tyle ten przełożony zajmuje się również zarządzaniem powtarzalną działalnością przedsiębiorstwa; możliwe, że w przypadku większych projektów, realizowanych w ramach bardziej złożonych form organizacji projektowych, mimo że orientacja na realizowane zadania projektowe staje się ważniejsza, to możliwość oddziaływania kierownika projektu na poszczególnych jego członków i udzielanie im wsparcia wzrasta.

Dodatkowo wyższe formy organizacji projektowej powiązane są z wynagrodzeniem zależnym od stopnia osiągnięcia celów projektu. Możliwe, że w strukturach liniowych prace projektowe realizowane są w ramach rutynowych obowiązków i za realizację celów projektu nie przyznaje się dodatkowego wynagrodzenia. Ostatecznie też przechodzenie do wyższych form organizacji projektowej wiąże się z koniecznością akceptowania wyższego ryzyka przez członków zespołu projektowego.

Podsumowując, mimo stosunkowo niskiej wartości obliczonych współczynników korelacji można przyjąć postawioną hipotezę badawczą. W przypadku czterech wartości subkultury organizacyjnej projektu daje się bowiem zauważyć coraz

większe różnice podczas „przechodzenia” od organizacji projektu w strukturze liniowej do tzw. czystej organizacji projektowej. Interpretacja wyników jest oczywiście utrudniona ze względu na to, że czynników wpływających na powstawanie subkultury zespołu projektowego jest więcej, a zależności między nimi są bardzo złożone.

## Zakończenie

Celem niniejszego artykułu było wykazanie wpływu formy organizacji projektowej na kształtowanie się subkultury zespołu projektowego. Wpływ ten wykazano, przeprowadzając badania ankietowe w 270 amerykańskich przedsiębiorstwach różnych branż. Zaprezentowane wyniki są częścią większych badań, poświęconych między innymi wpływowi innych czynników na kształtowanie się subkultury zespołu projektowego. Należą do nich: stopień nowości lub innowacyjności projektu, złożoność projektu, tempo projektu (pilność i krytyczność spełnienia czasowych celów projektu), poziom technologii projektu, wykształcenie i kwalifikacje pracowników, cechy członków zespołu projektowego, dynamika i złożoność otoczenia oraz osoba kierownika projektu. Dodatkowo w badaniach należy uwzględnić charakter kultury organizacyjnej instytucji, w której ma się rozwijać subkultura zespołu projektowego oraz na przykład to, czy i jaka metodyka zarządzania projektami stosowana jest w organizacji. Jak można sądzić, analiza uzyskanych wyników w kontekście tych zmiennych rzuci nowe światło na uzyskane i zaprezentowane wyniki oraz pozwoli na głębszą ich interpretację.

---

## Bibliografia

- Aronson Z.H., Lechler T.G., *Contributing beyond the call of duty: examining the role of culture in fostering citizenship behavior and success in project-based work*, „R&D Management” 2009, no. 39(5), s. 444–460.
- Belassi W., Kondra A.Z., Tukul O.I., *New Product Development Projects: The Effects of Organizational Culture*, „Project Management Journal” 2007, no. 38(4), s. 12–24.
- Cleland D.I., *The human side of project management*, [w:] A.J. Kelly (red.), *New dimensions of project management*, D.C. Heath and Company, Lexington 1982.
- Du Plessis Y., Hoole C., *An operational ‘project management culture’ framework (part 1)*, „SA Journal of Human Resource Management” 2006, no. 4(1), s. 36–43.
- Dvir D., Shenhar A., *What great projects have in common*, „IEEE Engineering Management Review” 2011, no. 52, s. 19–21.
- Fellows R.F., Grisham T., Tjihuis W., *Enabling project team culture*, [w:] M. Saxton, K. Kähkönen, S.L. Lu (red.), *Organisation and Management of Construction Perspective. CIB Priority Theme – Revaluing Construction: A W065*, CIB Publications, no. 313, CIB Rotterdam/Salford University, Salford Quays 2007, s. 27–44.

- Firth G., Krut R., *Introducing a Project Management Culture*, „European Management Journal” 1991, no. 19(4), s. 437–443.
- Kendra K., Taplin L., *Project Success: A Cultural Framework*, „Project Management Journal” 2004, no. 35, s. 30–45.
- Kerzner H., *Strategic planning for project management: using a project management maturity model*, John Wiley & Sons, New York 2001.
- Kuo T.H., Kuo Y.L., *The effect of corporate culture and total quality management on construction project performance in Taiwan*, „Total Quality Management & Business Excellence” 2010, no. 21(6), s. 617–632.
- Lawrence P.R., Lorsch J.W., *Organization and environment: Managing differentiation and integration*, Harvard Business Press, Boston 1967.
- Mingus N., *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2002.
- Morrison J.M., Brown C.J., Smit E.M., *The impact of organizational culture on project management in matrix organizations*, „South African Journal of Business Management” 2008, no. 39(4), s. 27–36.
- Nahmias A.H., Crawford L., Combe M., *Factors that influence and are influenced by change projects*, Paper presented at PMI® Research Conference: Defining the Future of Project Management, Project Management Institute, Washington 2010.
- Shore B., *Systematic Biases and Culture in Project Failures*, „Project Management Journal” 2008, no. 39(4), s. 5–16.
- Smircich L., *Concepts of culture and organizational analysis*, „Administrative Science Quarterly” 1983, no. 28, s. 339–358.
- Stare A., *The impact of a project organisational culture and team rewarding on project performance*, „Journal for East European Management Studies” 2012, no. 17(1), s. 40–67.
- Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie – podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Konceptje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001.
- Szeptuch A., Dyla S., *Wpływ kultury organizacyjnej na pracę w zespole projektowym*, XVIII Konferencja Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji, Zakopane 2015, [http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk\\_pdf\\_2015/T1/t1\\_0316.pdf](http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2015/T1/t1_0316.pdf) (dostęp: 1.01.2020).
- Thomas R., Marossezeky M., Karim K., Davis S., McGeorge D., *The importance of project culture in achieving quality outcomes in construction*, Proceedings of the IGLC-10, 2002, s. 1–13, <http://www6.ufrgs.br/norie/iglc10/papers/98-ThomasEtAl.pdf> (dostęp: 16.06.2017).
- Trocki M., *Organizacja projektowa*, BIZARRE, Warszawa 2009.
- Wang X., *Dimensions and Current Status of Project Management Culture*, „Project Management Journal” 2001, no. 32(4), s. 4–17.
- Yazici H.J., *The Role of Project Management Maturity and Organizational Culture in Perceived Performance*, „Project Management Journal” 2009, no. 40(3), s. 14–33.
- Zuo J., Zillante G., *Project Culture – The X Factor for Achieving Optimum Performance in Construction Projects?*, „Construction Information Quarterly” 2006, no. 8(4), s. 173–177.

---

## Streszczenie

Artykuł dotyczy kulturowych uwarunkowań zarządzania projektami. Jego celem jest omówienie subkultury zespołu projektowego oraz przeanalizowanie wpływu poszczególnych form organizacji projektowej na jej kształtowanie. Na podstawie analizy literatury przedmiotu wykazano, że unikalność każdego projektu oraz jego niepowtarzalny w danej organizacji charakter uniemożliwiają sformułowanie spójnej listy norm i wartości subkultury zespołu projektowego. Na podstawie form organizacji projektowych opisanych w literaturze określono ich wpływ na siłę subkultury zespołu

projektowego, sformułowano hipotezę badawczą oraz zweryfikowano ją na podstawie badań empirycznych. W podsumowaniu ujęto najważniejsze wnioski oraz wyznaczono dalsze kierunki prowadzenia badań w obszarze zarządzania projektami i kultury organizacyjnej.

**Słowa kluczowe:** organizacja, zarządzanie, kultura organizacyjna, struktura organizacyjna, subkultura, projekt, zespół

---

## Form of a project organization and project team subculture

### Abstract

The article discusses cultural determinants of project management. Its purpose is to discuss the subculture of the project team and analyze the impact of the form of project organization on its formation. It was shown that the uniqueness of each project and its unique nature in a given organization make it impossible to formulate a coherent list of standards and values of the project team's subculture. Based on the forms of project organizations described in the literature, their influence on the strength of the project team's subculture was determined, the research hypothesis was formulated and verified based on empirical research. The summary includes the most important conclusions and further research perspectives.

**Keywords:** organization, management, organizational culture, organizational structure, subculture, project, team