

WPŁYW KULTURY ORGANIZACYJNEJ NA PRACĘ W ZESPOLE PROJEKTOWYM

Agata SZEPTUCH, Sylwia DYLA

Streszczenie: W artykule poruszono problematykę kultury organizacyjnej i jej wpływu na pracę w zespole projektowym. Na wstępie omówiono wybrane zagadnienia z obszaru kierowania zespołem projektowym skupiając się na specyfice pracy w zespole projektowym oraz kulturze organizacyjnej jako czynniku warunkującym jego skuteczność. W dalszej części opracowania podjęto temat znaczenia kultury organizacyjnej we współczesnych organizacjach krótko wyjaśniając podstawowe pojęcia z tego zakresu, a następnie skupiając się na jej funkcjach oraz kulturze samych zespołów. Część trzecia artykułu omawia wyniki badań, jakie autorki przeprowadziły w celu identyfikacji czynników z obszaru kultury organizacyjnej najczęściej występujące w ramach pracy zespołów projektowych. Całość opracowania podsumowuję wnioski końcowe.

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, zarządzanie zespołem, zarządzanie projektami

1. Kierowanie zespołem projektowym

Uwarunkowania, w jakich zanurzone są współczesne organizacje, wśród których do najistotniejszych zaliczyć należy coraz większą dynamikę zmian w otoczeniu, globalizację, presję innowacyjności oraz skracanie się cyklu życia produktów i technologii, skłaniają je do poszukiwania lepszych niż klasyczne form organizacji pracy. Budowanie trwałych struktur przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu zastępowane jest strukturami elastycznymi, nastawionymi na *korzyści jakie niesie ze sobą powołanie specjalnego zespołu* [1] dla potrzeb realizacji konkretnych projektów, czy zadań.

Nowe formy organizacji pracy wymagają nowych sposobów kierowania nią, co z kolei przekłada się na oczekiwania względem kierowników, wśród których do najważniejszych zaliczyć należy:

- umiejętny dobór członków do zespołu,
- umiejętnie ustalanie zadań i ich podział pomiędzy członków,
- umiejętność integrowania i motywowania zespołu,
- umiejętność podejmowania racjonalnych decyzji,
- umiejętność stworzenia skutecznego systemu komunikacji w ramach zespołu,
- umiejętnie rozwiązywanie konfliktów.

Ponadto, jak pisze Anna Bielawa [2], kierownik powinien posiadać takie cechy, jak:

- umiejętność motywowania niematerialnego,
- spostrzegawczość i umiejętność wiązania ze sobą i wykorzystania różnych informacji,
- wszechstronność wiedzy,
- doświadczenie w roli kierownika,
- skrupulatność, sumienność, otwartość etc.

Czynniki te będą determinowały skuteczność przebiegu realizacji projektu.

1.1. Specyfika pracy w zespole projektowym

Jak już wspomniano wcześniej, dla osiągnięcia zamierzonych wyników działania konieczne jest właściwe kierowanie takimi zespołami i stosowanie rozwiązań, które często są odmienne od tych przyjętych dla zarządzania trwałą strukturą przedsiębiorstwa [1]. Każdy projekt ma swoje wymagania odnośnie założonego rezultatu, czasu realizacji oraz kosztów, a także samej struktury i zaangażowanych zasobów. Ponadto jest strukturą tymczasową, powoływana wyłącznie dla potrzeb osiągnięcia wyspecyfikowanych korzyści lub celów biznesowych [3] i po tym rozwiązywaną. Stąd można mówić o specyfice pracy w zespole projektowym wskazując cechy odróżniające ją od pracy w klasycznych zespołach realizujących powtarzalne działania w ramach danej organizacji, co ujęto w tab. 1.

Tab. 1. Porównanie cech pracy w zespołach projektowych i nieprojektowych

Cechy pracy w zespole projektowym	Cechy pracy w zespole nieprojektowym
<ul style="list-style-type: none"> - struktura tymczasowa, po osiągnięciu celów biznesowych rozwiązywana, - tożsamość zespołu budowana od podstaw w związku z powołaniem go dla potrzeb nowego projektu, - konieczność podejmowania współpracy w ramach zespołów o zmiennym składzie osobowym, - realizowanie zadań w zmiennym otoczeniu, zależnym od specyfiki projektu, - konieczność stosowania zmiennych metod pracy, zależnych od specyfiki projektu, - konieczność stałego rozwoju i dokształcania się, - bezwzględny rygor czasowy, często obwarowany karami umownymi, - drobiazgowa sprawozdawczość bieżąca. 	<ul style="list-style-type: none"> - struktura stała, wpisana w ogólną strukturą przedsiębiorstwa, - tożsamość zespołu budowana i rozwijana przez lata współpracy, - współpraca w stosunkowo stabilnym i niezmiennym zespole, - współpraca w stabilnym otoczeniu o małej zmienności, - wypracowane, zwyczajowo przyjęte metody realizacji zadań, - bazowanie na wiedzy już posiadanej, sporadyczne dokształcanie się, - określony termin realizacji zadania bez kar umownych, - sprawozdawczość rutynowa, w stałych interwałach czasowych.

Konsekwencją cech pracy w zespole projektowym są wymagania odnośnie cech osobowych jego członków, wśród których na uwagę zasługują m. in.:

- duża elastyczność działania,
- wysokie umiejętności adaptacyjne,
- wysokie umiejętności techniczne,
- umiejętność współpracy w środowisku zróżnicowanym kulturowo,
- nastawienie na doskonałość w wykonywaniu zadań,
- chęć dzielenia się wiedzą,
- otwartość na nową wiedza i nowe metody organizacji pracy,
- wysoki poziom samokontroli,
- samodyscyplina,
- kreatywność ,
- umiejętność pracy pod presją czasu,
- konstruktywność w rozwiązywaniu konfliktów,
- współpraca w podejmowaniu decyzji.

1.2. Budowa zespołów projektowych

Proces budowania zespołów projektowych musi przebiegać z uwzględnieniem działań z kilku obszarów, co prezentuje tab. 2.

Tab. 2. Determinanty budowania skutecznego zespołu projektowego

Obszar	Zakres działań
Organizacja zespołu zarządzania projektem	<ul style="list-style-type: none"> – zaprojektowanie struktury zespołu z uwzględnieniem klientów i dostawców, – wytypowanie kandydatów do pełnienia ról w zespole, – określenie zakresu ich odpowiedzialności [3].
Dobór kierownika zespołu	<ul style="list-style-type: none"> – ocena kompetencji kierownika projektu w trzech obszarach: cech charakteru, edukacji i doświadczenia, profesjonalizmu w działaniu oraz umiejętności stricte projektowych [1], – dobór najlepszego kierownika ze względu na wymagania i potrzeby projektu.
Dobór członków zespołu	<ul style="list-style-type: none"> – budowa na bazie celów projektu wymagań wobec zespołu projektowego – kiedy, ilu, o jakich kwalifikacjach i umiejętnościach, na jak długi okres, jakim kosztem należy zatrudnić pracowników [4], – budowa profilu wymagań i kompetencji dla poszczególnych stanowisk w zespole projektowym, – ocena cech osobowości każdego członka zespołu projektowego oraz ich kompetencji pod kątem stanowisk, – przypisanie członkom zespołu stanowisk, ról i zadań (karta kluczowych zadań członka zespołu).
Organizacja pracy zespołu	<ul style="list-style-type: none"> – opracowanie harmonogramu oraz struktury podziału pracy – zapoznanie członków zespołu z zakresem ich zadań i odpowiedzialności, – ustalenie warunków współpracy (struktura zespołu projektowego).
Komunikacja w zespole	<ul style="list-style-type: none"> – wybór form, narzędzi, sposobów oraz częstotliwości komunikowania się w zespole.
Zarządzanie wiedzą	<ul style="list-style-type: none"> – wybór metod gromadzenia, kodyfikacji i dzielenia się wiedzą oraz tworzenia nowej wiedzy.
Podejmowanie decyzji	<ul style="list-style-type: none"> – wybór sposobów podejmowania decyzji w zespole.
Motywacja i ocena	<ul style="list-style-type: none"> – wybór sposobów motywowania zespołu i oceny skuteczności jego działań.
Rozwiązywanie konfliktów	<ul style="list-style-type: none"> – wybór metod kreatywnego rozwiązywania konfliktów w zespole.

Budowanie zespołu projektowego musi odbywać się w kontekście wielkości i złożoności realizowanego projektu ze szczególnym uwzględnieniem wymagań i oczekiwań klienta, który będzie korzystał z rezultatów końcowych projektu oraz dostawców dostarczających specjalistycznych zasobów, umiejętności, towarów lub usług służących wytworzeniu rezultatu projektu.

1.3. Kultura organizacyjna jako czynnik kształtujący pracę w zespole projektowym

Wśród czynników, które kształtują pracę w zespole jako jeden z podstawowych wymieniłem należy kulturę organizacji – czynnik związany z macierzystą organizacją, mający wpływ na kształtowanie mechanizmów pracy zespołów projektowych [1]. Czynnik ten określa się na ogół mianem norm kulturowych i obejmuje on wspólną wiedzę dotyczącą sposobu wykonywania pracy, środki wykonywania pracy uznawane za akceptowane oraz świadomość, kto może ułatwić wykonywanie pracy [5]. Kultura organizacji przejawia się w zachowaniach, relacjach jednostek i grup społecznych, w ich sądach i postawach, w sposobie rozwiązywania problemów [6] stanowi więc ramy kształtujące pracę zespołu projektowego.

Istnieje kilka obszarów, w których kultura organizacji bezpośrednio oddziałuje na pracę zespołu a tym samym wpływa na sukces projektu [w oparciu o: 7].

1. Orientacja na procesy

Dobrze zaprojektowane procesy w firmie wskazują pracownikom jak mają postępować realizując swoje zadania. Stanowi to z pewnością jeden z ważniejszych czynników sukcesu samego projektu, bo dobrze zaprojektowane procesy przekładają się na umiejętność tworzenia i przestrzegania planu pracy w projekcie, a także dają możliwość zastosowania standardowych procedur do obsługi ryzyka w przypadku wprowadzania zmian w zakresie projektu czy w innych sytuacjach problemowych.

2. Nadzór

Wiele organizacji posiada wdrożone procedury nadzoru, ale na tym koniec – nie stosuje się ich. Nadzór jest funkcją realizowaną przez menedżerów wyższego szczebla i polega na upewnianiu się, że pracownicy robią to, co powinni robić. Jeśli najwyższe kierownictwo będzie zainteresowane i zaangażowane w realizację projektów, jeżeli będą upewniać się, że proces zarządzania projektem przebiega poprawnie, są większe szanse, że zakończy się on sukcesem.

3. Szkolenia

Można postawić tezę, że jeśli kierownicy projektów nie mają właściwych umiejętności nie odniosą sukcesu i nie chodzi tu tylko o umiejętności z tzw. twardej szkoły życia, ale również o umiejętności „miękkie”. Stąd niezmiernie istotna jest właściwa diagnoza cech osobowych potencjalnych kierowników projektów i dobór takiego, który będzie „pasował” do uwarunkowań projektu – jest to skuteczniejsze od „doszkalania” niewłaściwie dobranych kierowników.

4. Role i odpowiedzialność

W organizacjach, które odnoszą sukces, członkowie zespołu projektowego wiedzą, jakie mają pełnić w nim role i czego się od nich oczekuje. Wśród członków zespołu są m. in. sponsorzy, klienci i inni zaangażowani w projekt interesariusze. Sponsor na przykład musi odgrywać rolę osoby dbającej o jakość zamówionego produktu. Odpowiada również za przekazywanie informacji na temat projektu w swojej organizacji. Innymi słowy kierownik projektu musi współpracować z całym zespołem menedżerów, jeśli ma odnieść sukces, a zasady i procedury takiej współpracy wynikają z przyjętych norm obowiązujących w organizacji.

Rola kultury organizacyjnej w sukcesie projektu jest nie do przecenienia dlatego tak ważne jest, aby organizacje wypracowały taką kulturę, która będzie wspierała ich wysiłki w dążeniu do sukcesu.

2. Znaczenie kultury organizacyjnej we współczesnej organizacji

2.1. Pojęcie i elementy kultury organizacyjnej

Pojęcie kultury organizacyjnej w odniesieniu do organizacji po raz pierwszy zdefiniował Elliott Jacques. Twierdził on, że kultura organizacyjna, to *zwyczajowy i tradycyjny sposób myślenia i działania, podzielany w mniejszym lub większym stopniu przez wszystkich członków, a którego nowi członkowie muszą się nauczyć i przynajmniej częściowo zaakceptować, aby sami mogli być zaakceptowani w firmie* [8]. Kultura organizacyjna jest pojęciem trudnym do jednoznacznego zdefiniowania. Można ją rozumieć, jako „osobowość” konkretnego przedsiębiorstwa, urzędu. *Przejawia się w zachowaniach, relacjach jednostek i grup społecznych, w ich sądach i postawach, w sposobie rozwiązywania problemów, zorganizowania hal produkcyjnych i biur, w wyposażeniu i estetyce wnętrzu* [6]. *Można powiedzieć, że kultura organizacyjna porządkuje doświadczenia i działania, daje pewne podzielane znaczenia, na przykład osoby razem zrywające jabłka z drzewa dzięki kulturze wiedzą, co to jest „góra”, a co „dół”, jak należy ustawić drabinę pod drzewem, które jabłko jest już dojrzałe oraz, w którą stronę spada, gdy zostanie zerwane z drzewa. Innymi słowy, kultura pozwala ludziom wspólnie działać, to znaczy zarówno robić rzeczy razem, jak i rozmawiać ze sobą* [9].

Kultura organizacji to zbiór wartości, norm i postaw prezentowanych nie tylko przez menedżerów, ale i pracowników. Te wartości są podstawą wizji i misji danego przedsiębiorstwa, a także określają to, co ważne dla organizacji i na czym polega istota jej działalności. Do podstawowych elementów kultury organizacyjnej należą: tradycja, symbole, sposoby komunikowania się, normy, system wartości, przekonania i artefakty.

2.2. Funkcje kultury organizacyjnej

Kultura organizacyjna, jako *zbiór ważnych pojęć, wartości, postaw i przekonań wspólnych dla członków organizacji* [10] pełni następujące funkcje [w oparciu o: 11]:

- **integracyjną** – chodzi tu zarówno o integrację zewnętrzną (dostosowanie się do wymagań otoczenia), jak i wewnętrzną (kształtowanie postaw i zachowań pracowników, a także zapewnienie pracownikom poczucia tożsamości), które utrzymują organizację w całości; wspólny sposób myślenia i działania wynikający z przyjętej kultury organizacyjnej ułatwia osiągnięcie celów organizacji,
- **percepcyjną** – chodzi tu o sposób patrzenia na organizację przez pracowników i interpretowanie tego, co się wokół niej dzieje; jest to również sposób postrzegania środowiska i nadania w związku z tym odpowiedniego znaczenia życiu organizacji; sprawowanie tej funkcji umożliwia zrozumienie sensu rzeczywistości, w której organizacja działa,
- **adaptacyjną** – kultura organizacyjna stabilizuje rzeczywistość, dzięki wypracowaniu gotowych schematów reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji; dzięki temu kultura sprzyja zmniejszeniu niepewności i redukcji lęków związanych z konieczności przystosowania się do nowej lub niestabilnej sytuacji.

Kultura organizacyjna w zespole projektowym powinna spełniać przede wszystkim takie funkcje, jak [w oparciu o: 12]:

- zaspokajać potrzeby bezpieczeństwa,
- kształtować zachowania poprzez formowanie kryteriów nagród i kar,

- określać odpowiednio reguły kompetencji oraz ograniczenia w zespole projektowym, czyli po prostu powinno być zdefiniowane, co każdy może, a czego nie powinien robić przy pracy nad projektem,
- pokazywać granice pomiędzy grupami formalnymi i tymi nieformalnymi w zespole projektowym.

Należy jednak pamiętać o tym, że pewne kultury organizacyjne bardziej wspierają zarządzanie projektami (np. kultura zadań), podczas gdy inne mogą zdecydowanie utrudnić wprowadzenie i późniejsze funkcjonowanie tego typu zarządzania organizacją (np. kultura siły, czy kultura Dionizosa) [w oparciu o: 13].

2.3. Budowanie kultury w pracy zespołu

Kultura organizacyjna zaprojektowana dla organizacji wcale nie musi obejmować jej całej - może obejmować jej część. Na przykład zespół pracujący nad danym projektem może mieć kulturę zupełnie odmienną niż np.: cały dział marketingu. Ważne jest jednak to, aby członkowie organizacji wiedzieli, że kultura jest potężnym czynnikiem i może kształtować funkcjonowanie, a także długofalowe powodzenie firmy na rynku. *Kultura organizacyjna nie jest monolitem, czego dowodem może być to, że ludzie identyfikują się nie tylko jako członkowie konkretnej organizacji, ale przede wszystkim jako członkowie grup* [14]. To powoduje, że istnienie grup i zespołów może wzbogacić dotychczasową kulturę, a także ją przededefiniować. Zespoły zajmujące się realizacją projektów wytwarzają własną kulturę organizacyjną i dlatego szczególnie ważną rolę w budowaniu kultury w pracy zespołu projektowego odgrywa kierownik projektu. To od niego zależy, czy w zespole promowana będzie np. kultura winy, czy wpływu. *Ta pierwsza zakłada, że wszystko da się sprowadzić do egzekwowania formalnego zakresu odpowiedzialności – czyli szukania i rozliczania winnych* [15]. W drugiej szef nie poprzestanie na rozliczeniu tych formalnie odpowiedzialnych za zdarzenie, lecz – wspólnie z zainteresowanymi – odwoła się również do ich poczucia odpowiedzialności, czyli odpowiedzialności osobistej [15]. *Kultura organizacyjna, która sprzyja zarządzaniu projektami to taka, gdzie: po pierwsze, menedżerowie projektów oraz specjaliści ds. zarządzania projektami muszą być zwolennikami zmian. Po drugie, zarówno menadżerowie, jak i specjaliści ds. zarządzania projektami powinni, wspólnie z innymi osobami pełniącymi funkcje kierownicze w organizacji, tworzyć atmosferę, która wydobywa z ludzi to, co w nich najlepsze* [16]. Szczególnie ważna dla budowania kultury zarówno całej organizacji, jak i zespołu jest misja, czyli wspólne wartości, na których opiera się istnienie i funkcjonowanie organizacji. Wartości, zgodnie z którymi prowadzona jest firma, utrwalają wiarę wśród pracowników w osiągnięcie celu danej organizacji, a w przypadku projektu – głównego celu biznesowego. Znajomość misji przez członków danej organizacji może być wykładnikiem silnej kultury organizacyjnej.

3. Czynniki kulturowe kształtujące pracę w zespołach projektowych w świetle badań własnych

3.1. Narzędzie badawcze

W oparciu o analizę literatury zidentyfikowano siedemnaście czynników z obszaru kultury organizacyjnej, istotnie wpływających na skuteczność zespołu projektowego. Czynniki te przedstawiono w Tab. 3.

Tab. 3. Najważniejsze czynniki z obszaru kultury organizacyjnej warunkujące skuteczność zespołu projektowego

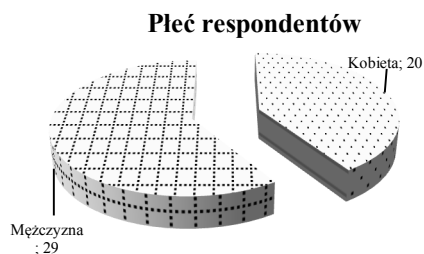
Lp.	Czynnik
1.	Posiadanie wyraźnego i spójnego zbioru wartości regulującego pracę zespołu projektowego, w którym się uczestniczy.
2.	Posiadanie wewnętrznego kodeksu etycznego, którego zasady są przestrzegane w ramach współpracy w zespołach projektowych.
3.	Menedżerowie i liderzy organizacji stanowią przykład dla innych pracowników w zakresie akceptowanych norm i zachowań.
4.	Normy i zasady postępowania propagowane w organizacji sprzyjają szybkiej integracji współpracowników w ramach zespołu projektowego.
5.	Istnieje podział na właściwy i niewłaściwy sposób robienia czegoś.
6.	Brak uprzedzeń i zahamowań we współpracy w ramach zespołu z osobami innych narodowości i kultur.
7.	Funkcjonowanie w organizacji wspólnego języka i systemu pojęć.
8.	Współpraca w klimacie wzajemnego zaufania i szacunku.
9.	Stałe dzielenie się wiedzą.
10.	Posiadanie przez pracowników świadomości tego, w jaki sposób ich praca przyczynia się do sukcesu firmy.
11.	Kreatywne sposoby rozwiązywania konfliktów.
12.	Elastyczność w sposobie działania dopasowywanym do klientów i kooperantów, z którymi współpracuje organizacja.
13.	Uczciwe i „równe” traktowanie pracowników w organizacji.
14.	Nagradzanie potrafiących szybko działać indywidualistów.
15.	Motywacyjny system awansów.
16.	Praca w duchu ciągłego doskonalenia, motywująca do tworzenia kreatywnych rozwiązań w pracy.
17.	Wysoki poziom samokontroli pracowników w realizacji zadań.

W oparciu o tak sformułowane czynniki opracowano kwestionariusz ankiety składający się z 17 stwierdzeń, do których respondenci mieli się odnieść wybierając jedną z pięciu odpowiedzi: *zdecydowanie tak, tak, trudno powiedzieć, nie, zdecydowanie nie*.

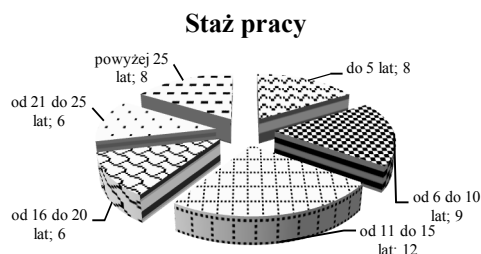
3.2. Cel, zakres, przedmiot i podmiot badań

Celem badań było zebranie opinii o stopniu, w jakim wybrane czynniki z obszaru kultury organizacyjnej kształtują pracę w zespołach projektowych. Przedmiotem badań było w związku z tym siedemnaście czynników kulturowych, uznanych przez autorki za najistotniejsze dla skutecznej pracy zespołu projektowego. Podmiotem badań byli pracownicy firm różnych branż z terenu województwa śląskiego, mający doświadczenie w pracy w zespołach projektowych. Respondenci oceniali w jakim stopniu dany czynnik z obszaru kultury organizacyjnej był obecny w ramach ich pracy w zespole projektowym

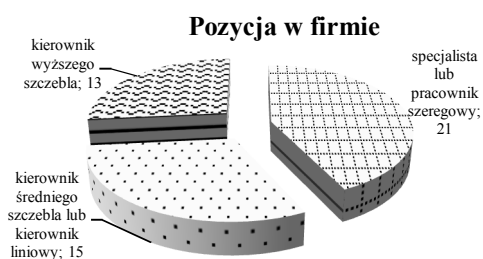
Badania ankietowe zostały przeprowadzone w grudniu 2014 r. W badaniu udział wzięło 49 respondentów, zróżnicowanych ze względu na płeć, staż pracy oraz pozycję w organizacji. Charakterystykę respondentów prezentują Rys. 1 - Rys. 3.



Rys. 1. Rozkład respondentów ze względu na płeć



Rys. 2. Rozkład respondentów ze względu na staż pracy



Rys. 3. Rozkład respondentów ze względu na pozycję w organizacji

3.3. Prezentacja wyników badań

Interpretując uzyskane wyniki badań założono, że skuteczność zespołu rośnie wraz ze wzrostem stopnia implementacji zidentyfikowanych czynników kulturowych w codziennym jego funkcjonowaniu.

W związku z tym poproszono respondentów o wskazanie, w jakim stopniu zgadzają się z twierdzeniem, że dany czynnik kulturowy występował w zespołach projektowych, w których pracowali. W oparciu o udzielone odpowiedzi możliwe było wskazanie tych czynników, które są powszechnie zaadaptowane w pracy zespołów projektowych oraz tych, których adaptację należałoby poprawić.

Na podstawie zebranych danych wnioskuje się, że istnieją trzy czynniki z obszaru kultury organizacyjnej, które respondenci dość powszechnie zaobserwowali podczas pracy w zespołach projektowych, na co wskazuje fakt, że w swoich ocenach najczęściej wybierali dla nich odpowiedź *zdecydowanie tak* lub *tak*. Wśród czynników tych znalazły się kolejno: czynnik szósty, siódmy oraz czwarty. Oznacza to, że w pracy w ramach zespołów projektowych badani respondenci zaobserwowali lub zdecydowanie zaobserwowali istnienie:

- braku uprzedzeń i zahamowań we współpracy w ramach zespołu z osobami innych narodowości i kultur
- wspólnego języka i systemu pojęć
- norm i zasad postępowania, które propagowane w organizacji sprzyjają szybkiej integracji współpracowników w ramach zespołu projektowego.

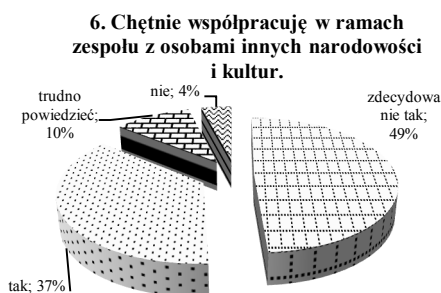
Rozkład ocen dla tych czynników, z uwzględnieniem pozycji, jaką w firmie zajmuje respondent, zaprezentowano w Tab. 4.

Tab. 4. Rozkład ocen respondentów dla czynników kulturowych najczęściej wskazywanych w pracy zespołów projektowych

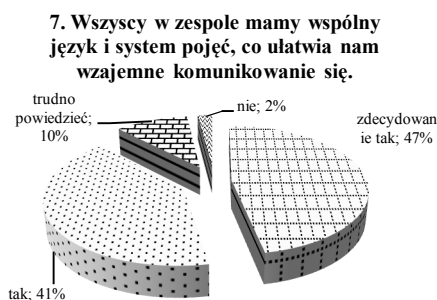
Czynnik szósty <i>Brak uprzedzeń i zahamowań we współpracy w ramach zespołu z osobami innych narodowości i kultur</i>				
	specjalista lub pracownik szeregowy	kierownik średniego szczebla lub kierownik liniowy	kierownik wyższego szczebla	SUMA:
zdecydowanie tak	9	6	9	24
tak	11	4	3	18
trudno powiedzieć	1	3	1	5
nie	0	2	0	2
zdecydowanie nie	0	0	0	0
SUMA:	21	15	13	49
Czynnik siódmy <i>Funkcjonowanie w organizacji wspólnego języka i systemu pojęć</i>				
	specjalista lub pracownik szeregowy	kierownik średniego szczebla lub kierownik liniowy	kierownik wyższego szczebla	SUMA:
zdecydowanie tak	12	5	6	23
tak	8	8	4	20
trudno powiedzieć	1	1	3	5
nie	0	1	0	1
zdecydowanie nie	0	0	0	0
SUMA:	21	15	13	49
Czynnik czwarty <i>Normy i zasady postępowania propagowane w organizacji sprzyjają szybkiej integracji współpracowników w ramach zespołu projektowego</i>				
	specjalista lub pracownik szeregowy	kierownik średniego szczebla lub kierownik liniowy	kierownik wyższego szczebla	SUMA:
zdecydowanie tak	1	1	7	9
tak	17	10	5	32
trudno powiedzieć	3	3	1	7
nie	0	1	0	1
zdecydowanie nie	0	0	0	0
SUMA:	21	15	13	49

Najbardziej pozytywnych ocen w obszarze tych trzech czynników dokonywały osoby będące specjalistami lub pracownikami szeregowymi, natomiast najbardziej sceptyczni byli

kierownicy średniego szczebla i kierownicy liniowi. Wynik ten wskazuje, że o ile omawiane czynniki kulturowe spełniają swoją integracyjną rolę na poziomie członków zespołu a ich kierownika, o tyle ich pozytywny wpływ zmniejsza się przy przejściu na wyższy poziom zarządzania.

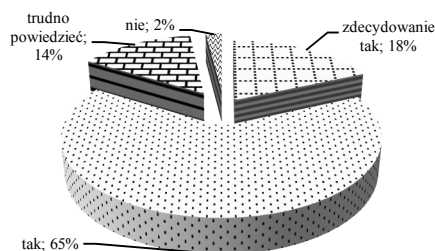


Rys. 4. Oceny respondentów dla czynnika szóstego



Rys. 5. Oceny respondentów dla czynnika siódmego

4. Normy i zasady postępowania propagowane w mojej firmie pozwalają mi na szybką integrację ze współpracownikami w ramach zespołu projektowego.



Rys. 6. Oceny respondentów dla czynnika czwartego

Można zatem wnioskować, że oddziaływanie czynników szóstego, siódmego oraz czwartego wymaga wzmocnienia w obszarze nadzoru (porównaj podrozdział 1.3). Oceny respondentów dla czynnika szóstego, siódmego oraz czwartego zobrazowano na Rys. 4 - Rys. 6.

Wśród czynników, które ocenione zostały przez respondentów najslabiej (najwięcej ocen : *nie*, *zdecydowanie nie*) znajdują się: czynnik czternasty, trzynasty oraz piętnasty. Oznacza to, że najczęściej w pracy zespołów projektowych brakuje:

- nagradzania potrafiących szybko działać indywidualistów
- uczciwego i „równego” traktowania pracowników w organizacji
- motywacyjnego system awansów.

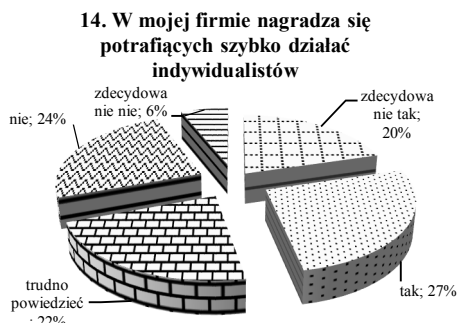
Rozkład ocen dla tych czynników, z uwzględnieniem pozycji, jaką w firmie zajmuje respondent, zaprezentowano w Tab. 5.

Tab. 5. Rozkład ocen respondentów dla czynników kulturowych najbardziej wskazywanych w pracy zespołów projektowych

Czynnik czternasty <i>Nagradzanie potrafiących szybko działać indywidualistów</i>				
	specjalista lub pracownik szeregowy	kierownik średniego szczebla lub kierownik liniowy	kierownik wyższego szczebla	SUMA:
zdecydowanie tak	6	3	1	10
tak	6	2	5	13
trudno powiedzieć	4	1	6	11
nie	5	6	1	12
zdecydowanie nie	0	3	0	3
SUMA:	21	15	13	49
Czynnik trzynasty <i>Uczciwe i „równe” traktowanie pracowników w organizacji</i>				
	specjalista lub pracownik szeregowy	kierownik średniego szczebla lub kierownik liniowy	kierownik wyższego szczebla	SUMA:
zdecydowanie tak	2	0	0	2
tak	7	5	5	17
trudno powiedzieć	3	8	6	17
nie	8	0	2	10
zdecydowanie nie	1	2	0	3
SUMA:	21	15	13	49
Czynnik piętnasty <i>Motywacyjny system awansów</i>				
	specjalista lub pracownik szeregowy	kierownik średniego szczebla lub kierownik liniowy	kierownik wyższego szczebla	SUMA:
zdecydowanie tak	7	2	6	15
tak	4	3	5	12
trudno powiedzieć	5	5	1	11
nie	3	3	1	7
zdecydowanie nie	2	2		4
SUMA:	21	15	13	49

Najbardziej negatywne oceny pojawiły się w grupie specjalistów i pracowników liniowych oraz kierowników średniego szczebla i kierowników liniowych. Częściej, niż w przypadku pozostałych czynników dostrzegają oni błędy w zakresie istniejącego w firmie systemu motywacyjnego, w tym awansów oraz nagradzania potrafiących szybko działać indywidualistów. Złe skonstruowany system motywacyjny będzie oddziaływał destrukcyjnie na pracę zespołu i w dużej mierze może przyczynić się do niepowodzenia projektu. Ponadto z danych w

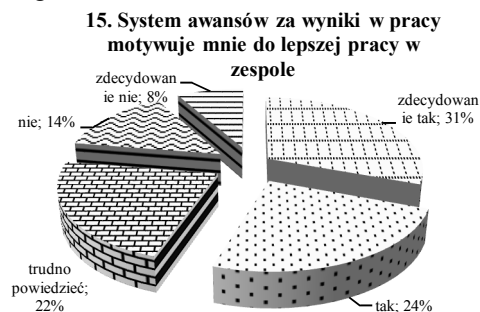
Tab. 5 wynika, że dla czynnika trzynastego duża liczba respondentów zaznaczyła odpowiedź *trudno powiedzieć*, co wskazuje na brak wypracowanych jasnych standardów w relacjach pomiędzy pracownikami. Szczególnie brak ten jest odczuwalny w grupie kierowników średniego szczebla i kierowników liniowych. Oceny respondentów dla najgorzej ocenionych czynników zobrazowano na Rys. 7 - Rys. 9.



Rys. 7. Oceny respondentów dla czynnika czternastego



Rys. 8. Oceny respondentów dla czynnika trzynastego



Rys. 9. Oceny respondentów dla czynnika piętnastego

4. Wnioski

Wyniki badań wskazują, że spośród zidentyfikowanych czynników z obszaru kultury organizacyjnej członkowie zespołów projektowych w swojej pracy najczęściej deklarują brak uprzedzeń i zahamowań we współpracy w ramach zespołu z osobami innych narodowości i kultur, przy czym najczęściej czynnik ten oceniają pozytywnie specjaliści i pracownicy liniowi. Opinie te odzwierciedlają zmiany w kulturze polskich organizacji wynikające z konieczności działania na rynku globalnym, charakteryzującym się umiędzynarodowieniem projektów biznesowych i dużą mobilnością pracowników. Ponadto uczestnicy projektów dostrzegają istnienie wspólnego języka i systemu pojęć w ramach swoich zespołów oraz funkcjonowanie norm i zasad postępowania, które sprzyjają ich szybkiej integracji. Jest to pozytywny objaw w świetle głównej cechy charakteryzującej pracę zespołów projektowych jaką jest funkcjonowanie w warunkach zmienności (składu osobowego, otoczenia, etc. – porównaj tab. 1).

Badani respondenci wskazują równocześnie najczęściej brak występowania w pracy swoich zespołów takich czynników, jak nagradzanie potrafiących szybko działać indywidualistów, uczciwe i „równe” traktowanie pracowników w organizacji oraz motywacyjny system awansów. Co ciekawe najczęściej braki te dostrzegają kierownicy średniego szczebla i kierownicy liniowi, a więc przedstawiciele średniego poziomu zarządzania. Wskazuje to na brak zaspokojenia wyższych potrzeb tych pracowników takich jak: uznanie i samorealizacja, czynniki finansowe nie są tu tak istotne.

Reasumując, aby zespół projektowy poprawił swoją skuteczność, musi zbudować sprzyjającą pracy w zespole kulturę. W tym celu zespół taki, do którego zaliczają się

również przedstawiciele kontrahentów oraz najwyższego kierownictwa organizacji, powinien stale doskonalić się w zakresie zidentyfikowanych siedemnastu czynników z zakresu kultury organizacyjnej. Podejmowane w tym zakresie działania powinny być permanentne i stale monitorowane.

W celu poznania różnic i podobieństwa w kulturze pracy zespołów projektowych różnych branż autorki będą prowadziły dalsze poszerzone badania.

Literatura

1. Wachowiak P., Gregorczyk S., Gucza B., Ogonek K.: Kierowanie zespołem projektowym. Difin, Warszawa 2004.
2. Janasz K., Wiśniewska J. (red.): Zarządzanie projektami w organizacji. Difin, Warszawa 2014.
3. Office of Government Commerce: PRINCE2. Skuteczne Zarządzanie Projektami. CrownCopyright 2006.
4. Trocki M., Gucza B., Ogonek K.: Zarządzanie projektami. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
5. Project Management Institute: A Guide To The Project Management Body Of Knowledge (PMBOK Guide). Fourth Edition. Wydanie polskie. Warszawa 2009.
6. Koźmiński A., Piotrowski W.: Zarządzanie. Teoria i praktyka. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
7. Your organization Culture Influences Project Success. <https://www.linkedin.com/groups/Your-Organization-Culture-Influences-Project-4363558.S.5851478597897830404>, dostęp z dnia 10.12.2014.
8. Bagby P.: Kultura i historia. Państwowy Instytut Wydawniczy, Biblioteka myśli współczesnej, Warszawa 1975.
9. Kostera M.: Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
10. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R.: Kierowanie. PWE, Warszawa 1997.
11. <http://zn.mwse.edu.pl/ebooki/6/139-154.pdf>, dostęp z dnia 30.12.2014.
12. <http://projekty2.4inno.pl/2011/01/kultura-organizacyjna-przy-zarzadzaniu-projektami>, dostęp z dnia 30.12.2014.
13. <http://www.4pm.pl/artykuly/kultura-organizacyjna-sprzyjajaca-zarzadzaniu-projektami>, dostęp z dnia 30.12.2014.
14. Kuc B.R., Moczyłowska J.M.: Zachowania organizacyjne. Difin, Warszawa 2009.
15. Kamińska M.: Kultura winy czy wpływu. <http://manager.nf.pl/kultura-winy-czy-wplywu,,15353,16,1449>, dostęp z dnia 9.01.2015.
16. http://mfiles.pl/pl/index.php/Kultura_organizacyjna_a_zarz%C4%85dzanie_projektami, dostęp z dnia 10.01.2015.

Dr inż. Agata SZEPTUCH
Katedra Matematyki i Informatyki
Wyższa Szkoła Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach
40-007 Katowice, ul. Bankowa 8
tel./fax: (0-32) 355 97 70
Dr inż. Sylwia DYLA
e-mail: aszseptuch@wszop.edu.pl
sylwia.dyla@gmail.com