

# Katarzyna Piwowar-Sulej

---

## Kultura organizacyjna a dojrzałość projektowa organizacji

---

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 39/4, 249-261

---

2015

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

**Katarzyna Piwowar-Sulej\***

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## KULTURA ORGANIZACYJNA A DOJRZAŁOŚĆ PROJEKTOWA ORGANIZACJI

### Streszczenie

Celem artykułu jest udzielenie odpowiedzi na pytanie o związek między cechami kultury organizacyjnej a stopniem dojrzałości w zarządzaniu projektami. Przeprowadzone studia literaturowe pozwoliły na zgromadzenie dowodów m.in. na rzecz związku kultury organizacyjnej z efektywnością projektów. Interesujący autorkę związek kultury organizacyjnej z dojrzałością projektową nie był dotąd bezpośrednio badany. Temat stał się przedmiotem badań własnych przeprowadzonych w organizacji z branży finansowej. W przedsiębiorstwie zidentyfikowano niesprzyjającą – na tle wzorców wskazywanych w literaturze przedmiotu – kulturę opartą na hierarchii. Taki stan rzeczy nie przeszkadza jednak w osiągnięciu zintegrowanego, spójnego systemu zarządzania projektami (wysokiej dojrzałości projektowej).

**Słowa kluczowe:** zarządzanie projektami, kultura organizacyjna, dojrzałość projektowa organizacji

### Wprowadzenie

W najogólniejszym znaczeniu kultura oznacza „różnorodność sposobów, na jakie (...) społeczeństwa lub populacje organizują swoje życie”<sup>1</sup>. Kultura określonej

---

\* Adres e-mail: katarzyna.piwowar@ue.wroc.pl

<sup>1</sup> M. Cakrt, *Kto jest Kim. Typy osobowości dla menedżerów*, Helion, Gliwice 2006, s. 36.

grupy ludzi jest także definiowana jako „zbiór wierzeń, zwyczajów, praktyk i sposobów myślenia, które dzielą oni między sobą (...). Jest to zbiór założeń wykorzystywanych we wzajemnych interakcjach, które ludzie po prostu akceptują (...). Postrzegalne aspekty kultury (...) przybierają formę rytualnego zachowania, symboli, mitów, opowieści, dźwięków i artefaktów”<sup>2</sup>. Wreszcie jedna z definicji kultury mówi, że jest to stopień doskonałości, sprawności w opanowaniu, znawstwie jakiejś specjalności<sup>3</sup>.

Parafrazując przywołane wyżej definicje, oraz mając na uwadze warunki funkcjonowania organizacji, należy stwierdzić, że kultura organizacyjna będzie przyjętym sposobem działania, przejawiającym się m.in. w zwyczajach, praktykach, kierunku myślenia, a związanym z doskonałością w opanowaniu wiedzy na temat praw danego rynku (branży) i jednostek na nim funkcjonujących.

W odniesieniu do organizacji, które stosują podejście projektowe, tj. powołują zespoły zadaniowe do realizacji niepowtarzalnych przedsięwzięć w określonych ramach czasowych i budżecie oraz przy użyciu narzędzi charakterystycznych do zarządzania projektami, mówi się o występowaniu tzw. kultury projektowej. Na tę kulturę składają się określone cechy wspomagające wprowadzanie zmian w organizacji oraz pracę zespołową.

Powołując się na przytoczone definicje samej kultury i zbudowaną na ich bazie definicję kultury organizacyjnej, można stwierdzić, że kultura projektowa ściśle wiąże się z wysoką dojrzałością w zarządzaniu projektami. Ogólnie, dojrzałość definiowana jest jako „stan osiągnięcia pełni rozwoju” czy „stan gotowości do określonych zadań”<sup>4</sup>. Dojrzałość projektowa jest utożsamiana ze stanem zaawansowania w zarządzaniu projektami. Istotę dojrzałości projektowej można przedstawić także w skrócie za pomocą stwierdzenia „realizuj właściwe projekty i realizuj je we właściwy sposób”<sup>5</sup>. Stopień biegłości w zarządzaniu projektami określany jest przy

---

<sup>2</sup> G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Wydawnictwo FELBERG SJA, Warszawa 2001, s. 47.

<sup>3</sup> *Słownik języka polskiego*, red. W. Doroszewski, PWN, Warszawa 1958–1969, wersja elektroniczna na płycie CD.

<sup>4</sup> *Mały słownik języka polskiego*, red. S. Skorupka, H. Auderska, Z. Lempicka, PWN, Warszawa 1969, s. 123.

<sup>5</sup> M. Juchniewicz, *Dojrzałość projektowa organizacji i jej zastosowanie w zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 7–8, s. 26.

użyciu własnych (dostosowanych do specyfiki funkcjonowania określonej organizacji) bądź uniwersalnych metod oceny.

Celem artykułu jest udzielenie odpowiedzi na pytanie badawcze, czy faktycznie (a jeśli tak, to jaki) istnieje związek między cechami kultury organizacyjnej a stopniem dojrzałości w zarządzaniu projektami. W pierwszej części artykułu – na bazie studiów literaturowych – określono, kiedy kulturę organizacyjną można nazwać kulturą projektową. Niezbędna stała się tutaj prezentacja listy cech charakterystycznych dla takiego typu kultury. Następnie autorka poświęciła uwagę zagadnieniu oceny dojrzałości projektowej organizacji. Odniesiono się wreszcie do wyników badań empirycznych (obcych i własnych) nad związkiem kultury organizacyjnej oraz dojrzałości projektowej z efektywnością projektów a także związku między zjawiskami wymienionymi w tytule artykułu<sup>6</sup>.

Jedną z istotnych przesłanek podjęcia wskazanej problematyki jest zidentyfikowany przez M. Henrie i A. Sousa-Pożę<sup>7</sup> w procesie studiów literaturowych niedostatek treści na temat kultury w literaturze z zarządzania projektami. Wskazani autorzy odnotowali również, że prezentowane wyniki badań nad kulturą organizacyjną pozostają względnie stałe, co wynika z trudności w pomiarach kultury czy braku zrozumienia, czym ona jest. Przeprowadzone studia literatury pozwalają na stwierdzenie, że nie analizowano dotąd w sposób bezpośredni związku między kulturą organizacyjną a dojrzałością projektową.

## 1. Kultura projektowa jako szczególny rodzaj kultury organizacyjnej

Generalnie wszystkie działania podejmowane w organizacji uwarunkowane są istniejącą w niej kulturą. Nie dziwi zatem fakt, że kultura organizacyjna wymieniana jest w literaturze przedmiotu jako jedna z przyczyn niepowodzenia projektów<sup>8</sup>. Z kolei tzw. kultura projektowa to taki typ kultury organizacyjnej, który sprzyja

---

<sup>6</sup> Badania własne są częścią szerszego projektu badawczego pt. „Funkcja personalna w organizacji zorientowanej na projekty”, finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki (DEC-2013/09/D/HS4/00566).

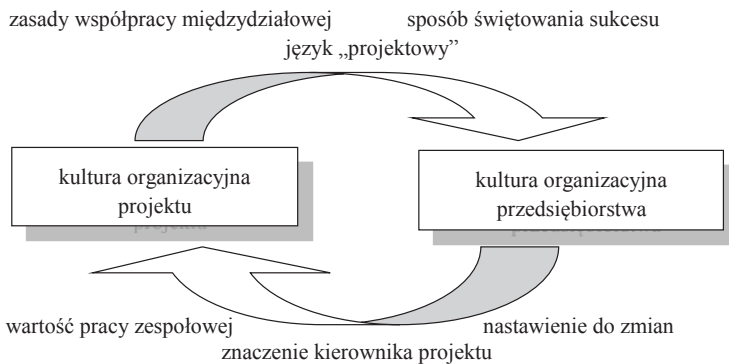
<sup>7</sup> M. Henrie, A. Sousa-Poza, *Project Management: A cultural literary review*, „Project Management Journal” 2005, vol. 36, nr 1, s. 8.

<sup>8</sup> Zob. m.in. P.C. Dinsmore, *Human factors in project management*, Amacon, New York 1984; V.K. Verma, *Organizing projects for success: the human aspects of project management*, Project Management Institute, Upper Darby 1995, za: M. Henrie, A. Sousa-Poza, *Project Management...*, s. 5.

zarządzaniu projektami. W piśmiennictwie naukowym występuje ponadto termin „kultura organizacyjna projektu”, pod którym rozumiane są metody zarządzania w konkretnym projekcie oraz czynniki środowiska projektu<sup>9</sup>.

Między kulturą organizacyjną projektu a kulturą całej organizacji zachodzi sprzężenie zwrotne (zob. rys. 1). W kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa określone jest m.in. ogólne podejście do zmian, a zatem i projektów, które zawsze wprowadzają jakąś zmianę, natomiast np. zasady współpracy w zespołach projektowych, których członkowie z reguły pochodzą z różnych komórek funkcjonalnych mogą zostać „przeniesione” do kultury całej organizacji.

Rysunek 1. Relacje między kulturą organizacyjną projektu a kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa z przykładami elementów kultury podlegających transferowi



Źródło: opracowanie własne.

Można postawić tezę, że kultura organizacyjna staje się kulturą projektową wraz z rosnącą liczbą elementów sprzyjających zarządzaniu projektami. Elementy te zaprezentowano w tabeli 1.

Mając na uwadze prezentowane w literaturze naukowej typologie kultur organizacyjnych należy stwierdzić, że kultura projektowa ma cechy typowe dla dwóch rodzajów kultur wyróżnionych przez K.S. Camerona i R.E. Quinna<sup>10</sup>, czyli kultury

<sup>9</sup> Zob. M. Pańkowska, *Środowisko projektowe przedsięwzięć informatycznych*, w: *Informatyka ekonomiczna. Informatyka w zarządzaniu*, red. J. Sobieska-Karpińska, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 88/2010, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 241.

<sup>10</sup> Szerzej zob. K.S. Cameron, R.E. Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 41–49.

Tabela 1. Elementy kultury organizacyjnej predestynujące ją do miana kultury projektowej

Sfera wartości kulturowych	Sfera wymiarów kultury
Zaufanie Sprawna komunikacja Życzliwość Etyka	Niski dystans władzy Niski poziom unikania niepewności Kolektywizm

Źródło: opracowanie własne na podstawie T.L. Young, *Skuteczne zarządzanie projektami*, Helion, Gliwice 2000, s. 40–41; K. Piwowar-Sulej, *Kultura organizacyjna w zarządzaniu przez projekty*, w: *Współczesne wymiary zarządzania nowoczesnymi przedsiębiorstwami*, red. J. Stankiewicz, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2010, s. 309–310; K. Piwowar-Sulej, *Cechy kultury organizacyjnej a metodyki prowadzenia projektów*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2012, nr 4 (26), s. 42–43.

klanu i adhokracji. W organizacjach typu klanowego dominuje wysoki stopień wspólnoty. Z kolei w organizacjach o kulturze adhokracji ważna jest zdolność przystosowywania się do zmian.

## 2. Wybrane uniwersalne sposoby pomiaru dojrzałości projektowej organizacji

W ramach wprowadzenia do problematyki pomiaru dojrzałości projektowej należy zaznaczyć, że osiągnięcie wysokiej dojrzałości projektowej jest następstwem procesu organizacyjnego uczenia się (zob. rys. 2).

Jak zauważa J. Kacała, największym problemem organizacji zarządzających projektami jest zdobywanie i utrzymywanie wiedzy płynącej ze zrealizowanych projektów. Wynika to ze specyfiki i oryginalności każdego projektu<sup>11</sup>. Należy zatem zwrócić szczególną uwagę na dwa nośniki wiedzy projektowej, czyli ludzi i procedury<sup>12</sup>. Jakość tych nośników brana jest pod uwagę w procesie pomiaru dojrzałości projektowej.

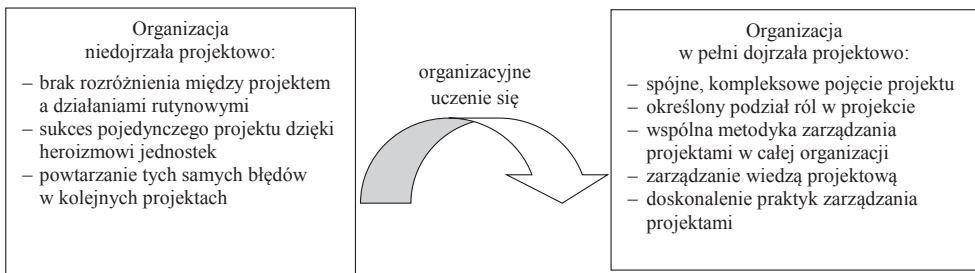
Zacznym do powstania pierwszych modeli oceny dojrzałości projektowej były narzędzia służące pomiarowi dojrzałości organizacji we wdrażaniu systemów zarządzania jakością oraz modeli dojrzałości procesowej. Pierwszy ze wskazanych

<sup>11</sup> *Zarządzanie projektami*, red. J. Skalik, UE we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 77.

<sup>12</sup> Strategor, *Zarządzanie formą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1999, s. 367.

modeli został opracowany przez Ph. Crosby'ego – Quality Management Maturity Grid. Jego autor wyróżnił pięć kategorii pomiaru dojrzałości organizacji, które ocenić można w skali 1–5<sup>13</sup>. Rosnąca popularność tego modelu niewątpliwie przyczyniła się do powstania w latach 80. XX wieku kolejnych narzędzi oceny dojrzałości organizacji w różnych obszarach jej działalności. Wzrastające zainteresowanie podejściem procesowym spowodowało opracowanie po 2000 roku modeli dojrzałości procesowej. Wśród nich na szczególną uwagę zasługuje CMMI (Capability Maturity Model Integration), gdyż integruje on wcześniejsze propozycje oceny dojrzałości procesowej opracowane przez SEI (Software Engineering Institute) i pojawia się w nim kategoria zarządzania projektami<sup>14</sup>.

Rysunek 2. Logika dojrzałości projektowej



Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu M. Juchniewicz, *Dojrzałość projektowa organizacji i jej zastosowanie w zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 7–8, s. 26.

Jednym z najpopularniejszych narzędzi służących ocenie dojrzałości projektowej organizacji – z uwagi na prostotę zastosowania (narzędzie ankietowe) oraz niekomercyjny charakter – jest The Kerzner Project Management Maturity Model (PMMM). H. Kerzner w modelu wyróżnił pięć poziomów dojrzałości. Na poziomie pierwszym organizacja ma wspólny język, tj. pewną wiedzę o projektach i potrafi je odróżnić od działalności bieżącej, lub wiedzy takowej nie posiada. Na poziomie drugim (wspólne procesy) następuje rozpoznanie procesów w obrębie zarządzania

<sup>13</sup> Zob. R. Karaszewski, *Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością*, TNOiK, Toruń 2006, s. 121–122.

<sup>14</sup> Szerzej zob. M. Juchniewicz, *Dojrzałość projektowa organizacji*, BIZARRE, Warszawa 2009, s. 14–21.

projektami oraz pojawia się umiejętność powtórzenia tych procesów przy kolejnych projektach. Na poziomie trzecim stosowana jest jednolita metodyka zarządzania projektami. Natomiast poziom czwarty uwzględnia próby podejmowane w organizacji na rzecz doskonalenia przyjętej metodyki. Na poziomie piątym organizacja sama stanowić może wzór dla innych organizacji w zakresie zarządzania projektami i samodoskonalenia w analizowanym obszarze<sup>15</sup>.

Drugim równie popularnym narzędziem oceny dojrzałości projektowej organizacji jest Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) autorstwa Project Management Institute (PMI). Model ten oparty jest na 586 najlepszych praktykach zarządzania projektami przypisanych do 12 wymiarów. Narzędzie to podobnie jak model Kerznera ma formę ankiety. Nie jest jednak bezpłatne<sup>16</sup>.

Z kolei w narzędziu nazwanym Project Management Maturity Model a opracowanym przez PMI podobnie jak w modelu H. Kerznera występuje pięć poziomów dojrzałości projektowej. Na poziomie pierwszym projekty realizowane są w sposób niesformalizowany. Poziom drugi wzbogacony jest o procedury prowadzenia projektów. Na poziomie trzecim organizacja dysponuje własną metodyką zarządzania projektami. Poziom czwarty wiąże się z mierzeniem rezultatów projektów i zarządzaniem jakością w projekcie. Na poziomie piątym optymalizuje się procesy zarządzania projektami<sup>17</sup>. W modelu tym poziomy opisane są szczegółowo w odniesieniu do obszarów metodyki PMI.

Ważne – w kontekście podjętego tematu organizacyjnego uczenia się – są modele zaproponowane przez firmę konsultingową PricewaterhouseCoopers oraz R. Wysockiego i R. McGary’ego. W modelach tych uwzględniono na wyższych poziomach konieczność tworzenia biura projektów, które odpowiedzialne jest m.in. za szkolenie pracowników z zagadnień związanych z zarządzaniem projektami oraz zarządzanie wiedzą projektową<sup>18</sup>.

---

<sup>15</sup> Szerzej zob. H. Kerzner, *Strategic Planning for Project management using a Project Management Maturity Model*, John Wiley & Sons, USA 2001, s. 33–138.

<sup>16</sup> M. Juchniewicz, *Dojrzałość projektowa organizacji i jej zastosowanie...*, s. 26–27.

<sup>17</sup> *Zarządzanie projektami...*, s. 53.

<sup>18</sup> Szerzej zob. tamże, s. 57–58.



### 3. Wyniki badań nad związkiem między kulturą organizacyjną a dojrzałością projektową

Przeprowadzone studia literaturowe pozwalają na stwierdzenie, że istnieją liczne badania empiryczne potwierdzające wpływ kultury organizacyjnej na efektywność projektów. Nie można tego samego powiedzieć o związku dojrzałości projektowej z sukcesem projektów. Związek kultury organizacyjnej z dojrzałością projektową nie był dotąd bezpośrednio badany.

Z badań T.L. Doolena, M.E. Hacker oraz E.M. Van Akena wynika, że kultura organizacyjna promująca komunikację i współpracę między zespołami wpływa na satysfakcję członków zespołu oraz na skuteczność zarządzania zespołem<sup>19</sup>. Z kolei W. Belassi, A.Z. Kondra, O.I. Tukul wykazali istotny związek między pozytywnym środowiskiem pracy z silnym przywództwem a sukcesem projektów rozwoju nowych produktów<sup>20</sup>. J.M. Morrison, C.J. Brown and E.v.d.M. Smit przedstawiają dowody na to, że kultura organizacyjna ma istotny związek ze skutecznością zarządzania projektami. W szczególności należy zwrócić uwagę na stosunkowo silną korelację z ową skutecznością takich wartości, jak szacunek czy integracja międzyfunkcjonalna<sup>21</sup>.

Można odnaleźć także badania dotyczące wpływu cech kultury narodowej na rozwój zarządzania projektami rozumiany jako poziom wiedzy z tego zakresu, rozmiar zaangażowania personelu w prace projektowe oraz adaptację dyscypliny projektowej przez jednostki i grupy. Okazuje się, że rozwój zarządzania projektami jest negatywnie skorelowany z takimi cechami kultury, jak dystans władzy oraz unikanie niepewności<sup>22</sup>.

Jeśli natomiast chodzi o badania nad dojrzałością projektową organizacji, to należy stwierdzić, że ich wyniki są rozbieżne. W 2004 roku firma Pricewaterhouse

---

<sup>19</sup> T.L. Doolen, M.E. Hacker, E.M. Van Aken, *Impact of organizational context on work team effectiveness: a study of production team*, „IEEE Transactions on Engineering Management” 2003, nr 50, s. 285–296.

<sup>20</sup> W. Belassi, A.Z. Kondra, O.I. Tukul, *New product development projects: the effects of organizational culture*, „Project Management Journal” 2007, vol. 38, nr 4, s. 15.

<sup>21</sup> Szerzej zob. J.M. Morrison, C.J. Brown and E.v.d.M. Smit, *The impact of organizational culture on project management in matrix organizations*, „South African Journal of Business Management” 2008, nr 39 (4), s. 32.

<sup>22</sup> Szerzej zob. Ch. Bredillet, F. Yatim, Ph. Ruiz, *Project management deployment: the role of cultural factors*, „International Journal of Project Management” 2010, nr 28, s. 183–193.

Coopers (PWC) przeprowadziła ankietę wśród 200 respondentów w 30 krajach. Na jej podstawie stwierdzono, że wraz ze zwiększaniem się dojrzałości projektowej organizacji zauważany jest wyższy pozytywny wpływ tego zjawiska na wyniki projektu<sup>23</sup>. Nie ma jednak jednego optymalnego poziomu dojrzałości, który jest odpowiedni dla każdej organizacji<sup>24</sup>.

S. Pretorius<sup>1</sup>, H. Steyn oraz J.C. Jordaan<sup>25</sup> przeprowadzili w 2010 roku badania nad związkiem dojrzałości projektowej z wynikami projektów w przemyśle inżynierskim i budowlanym w Południowej Afryce. Badania wskazanych autorów nie wykazały jednak żadnego związku między interesującymi nas zmiennymi. Zidentyfikowano natomiast wielokrotnie podkreślany wpływ kultury organizacyjnej na sukces projektów<sup>26</sup>. Analiza publikacji wskazanych autorów pozwala na stwierdzenie, że potraktowali oni kulturę organizacyjną i dojrzałość projektową jako dwa niezależne zjawiska.

H.J. Yazici opublikował w roku 2009 wyniki badań ankietowych przeprowadzonych wśród 86 osób zarządzających różnymi formami projektów<sup>27</sup>. Wśród hipotez postawionych przez autora badań na uwagę zasługuje następująca: „Dojrzałość projektowa i kultura organizacyjna mają łączny wpływ na realizację projektu”. Niestety nie potwierdzono w badaniach tego łącznego wpływu<sup>28</sup>.

Badaniami własnymi objęto dużą międzynarodową organizację z branży finansowej z siedzibą we Wrocławiu. Głównym produktem oferowanym przez badaną organizację są kredyty. Organizacja ta dynamicznie rozwija się poprzez fuzje i przejęcia, co powoduje zmiany nie tylko w jej ofercie produktowej, ale także w kulturze organizacyjnej. W procesie zarządzania projektami stosuje się głównie

---

<sup>23</sup> K.J. Bannan, *Potential for greatness*, „PM Network” 2009, nr 19 (5), s. 51–54, za H.J. Yazici, *The role of project management maturity and organizational culture in perceived performance*, „Project Management Journal” 2009, vol. 40, nr 3, s. 16.

<sup>24</sup> M. Wheatley, *Maturity matters*, „PM Network” 2007, nr 21 (7), s. 49–53, za: H.J. Yazici, *The role...*, s. 14.

<sup>25</sup> S. Pretorius<sup>1</sup>, H. Steyn J.C. Jordaan, *Project management maturity and project management success in the engineering and construction industries in Southern Africa*, „South African Journal of Industrial Engineering” 2012, vol. 23 (3), s. 1–12.

<sup>26</sup> Tamże, s. 9.

<sup>27</sup> H.J. Yazici, *The role...*, s. 18.

<sup>28</sup> Tamże, s. 22.

takie metodyki, jak PMI i Prince2, czyli tzw. tradycyjne, uniwersalne podejście do zarządzania projektami.

W procesie badawczym – dzięki wywiadam przeprowadzonym z siedmioma osobami na stanowiskach menedżerskich zaangażowanymi w realizację projektów – określono typ kultury organizacyjnej oraz poziom dojrzałości projektowej. I tak posiłkując się typologią kultur organizacyjnych K.S. Camerona i R.E. Quinna stwierdzono, że w organizacji – jak „przystało” na instytucję finansową – dominuje kultura hierarchii. Ujawniają się jednak także pewne symptomy charakterystyczne dla kultury rynku. Kultura hierarchii współgra także ze stosowanymi tutaj metodykami zarządzania projektami<sup>29</sup>.

Stopień dojrzałości projektowej wyznaczono między trzecim a czwartym poziomem modelu H. Kerznera. Okazało się, pomimo – wydawałoby się niesprzyjającej działalności projektowej – kultury opartej na hierarchii z dodatkiem typu rynkowego – wypracowano w badanej organizacji zintegrowany, spójny system zarządzania projektami.

## Podsumowanie

Rozpowszechnione w organizacji wzory przywództwa, wartości, procesy komunikacji i współpracy są elementami kultury organizacyjnej. Stanowią one tzw. miękki wymiar zarządzania i mają niebagatelny wpływ na jego efektywność. W organizacjach stosujących podejście projektowe czynnikiem sukcesu realizowanych przedsięwzięć jest niewątpliwie kultura projektowa. Jej cechy mogą świadczyć o stopniu doskonałości w zarządzaniu projektami. Pojęcie kultury organizacyjnej staje się zatem bliskie zagadnieniu dojrzałości projektowej.

Przeprowadzone studia literaturowe pozwoliły na zgromadzenie dowodów na rzecz związku kultury organizacyjnej z efektywnością projektów. Nie potwierdzono jednoznacznie wpływu dojrzałości projektowej na sukces projektu. Istnieją także badania wskazujące na brak łącznego wpływu kultury organizacyjnej i dojrzałości projektowej na wyniki projektów. Interesujący autorkę związek kultury organizacyjnej z dojrzałością projektową nie był dotąd bezpośrednio badany. Temat stał się przedmiotem badań własnych przeprowadzonych w międzynarodowej organizacji

---

<sup>29</sup> Szerzej zob. K. Piwowar-Sulej, *Kultura organizacyjna i jej wpływ na działalność projektową – studium przypadku*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 5, s. 144–147.

z branży finansowej. I tak w poddanej badaniu jednostce gospodarczej zidentyfikowano niesprzyjającą – na tle wzorców wskazywanych w literaturze przedmiotu – kulturę opartą głównie na hierarchii. Taki stan rzeczy nie przeszkadza jednak w osiągnięciu zintegrowanego, spójnego systemu zarządzania projektami, czyli wysokiej dojrzałości projektowej.

Autorka jest świadoma pewnych ograniczeń wynikających z przeprowadzonych badań. Przede wszystkim wnioski odnoszą się tylko do organizacji. Przeprowadzone dotąd rozważania stały się dlatego przyczynkiem do podjęcia dalszych dociekań naukowych oraz badań empirycznych wykorzystujących metody ilościowe.

## Literatura

- Bannan K.J., *Potential for greatness*, „PM Network” 2009, nr 19 (5).
- Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Cakrt M., *Kto jest Kim. Typy osobowości dla menedżerów*, Helion, Gliwice 2006.
- Dinsmore, P.C., *Human factors in project management*, Amacon, New York 1984.
- Doolen, T. L., Hacker, M. E., Van Aken E. M., *Impact of organizational context on work team effectiveness: a study of production team*, „IEEE Transactions on Engineering Management” 2003, nr 50.
- Henrie M., Sousa-Poza A., *Project Management: a cultural literary review*, „Project Management Journal” 2005, vol. 36, nr 1.
- Juchniewicz M., *Dojrzałość projektowa organizacji i jej zastosowanie w zarządzaniu*, „Przeгляд Organizacji” 2009, nr 7–8.
- Juchniewicz M., *Dojrzałość projektowa organizacji*, BIZARRE, Warszawa 2009.
- Karaszewski R., *Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością*, TNOiK, Toruń 2006.
- Kerzner H., *Strategic Planning for Project management using a Project Management Maturity Model*, John Willey & Sons, USA 2001.
- Mały słownik języka polskiego*, red. S. Skorupka, H. Auderska, Z. Łempicka, PWN, Warszawa 1969.
- Morrison J.M., Brown C.J., Smit E.v.d.M., *The impact of organizational culture on project management in matrix organizations*, „South African Journal of Business Management” 2008, nr 39 (4).
- Pańkowska M., *Środowisko projektowe przedsięwzięć informatycznych*, w: *Informatyka ekonomiczna. Informatyka w zarządzaniu*, red. J. Sobieska-Karpińska, Prace Naukowe

- Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 88/2010, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Piwowar-Sulej K., *Kultura organizacyjna w zarządzaniu przez projekty*, w: *Współczesne wymiary zarządzania nowoczesnymi przedsiębiorstwami*, red. J. Stankiewicz, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2010.
- Piwowar-Sulej K., *Cechy kultury organizacyjnej a metodyki prowadzenia projektów*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2012, nr 4 (26).
- Piwowar-Sulej K., *Kultura organizacyjna i jej wpływ na działalność projektową – studium przypadku*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 5.
- Pretorius S., Steyn H., Jordaan J.C., *Project management maturity and project management success in the engineering and construction industries in Southern Africa*, „South African Journal of Industrial Engineering” 2012, vol. 23 (3).
- Słownik języka polskiego*, red. W. Doroszewski, PWN, Warszawa 1958–1969, wersja elektroniczna na płycie CD.
- Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Wydawnictwo FELBERG SJA, Warszawa 2001.
- Strategor, *Zarządzanie formą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE Warszawa 1999.
- Verma V. K., *Organizing projects for success: the human aspects of project management*, Project Management Institute, Upper Darby 1995.
- Wheatley M., *Maturity matters*, „PM Network” 2007, nr 21 (7).
- Yazici H. J., *The role of project management maturity and organizational culture in perceived performance*, „Project Management Journal” 2009, vol. 40, nr 3.
- Young T.L., *Skuteczne zarządzanie projektami*, Helion, Gliwice 2000.
- Zarządzanie projektami*, red. J. Skalik, UE we Wrocławiu, Wrocław 2009.

## RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND PROJECT MANAGEMENT MATURITY

### Abstract

The aim of the article is to find out whether there is a relationship between some features of organizational culture and the level of project management maturity. Preliminary literatures studies enabled the author to gather evidence demonstrating i.a. relationship between organizational culture and project effectiveness. The area of the study has not been explored. Hence the author is interest in this area.

The article presents results of empirical research conducted in financial company. The organization in question has shown itself to be based on hierarchical culture which – according to the literature – is not conducive to achieving great project results. This, however, does not seem to impede the creation of a cohesive integrated project management system i.e. achieving high level of project management maturity.

*Translated by Katarzyna Piwowar-Sulej*

**Keywords:** project management, organizational culture, project management maturity

**JEL Code:** M12