

# UWARUNKOWANIA, PROCES I EFEKTY WDROŻENIA METODYKI ZWINNEJ JAKO ZMIANY ORGANIZACYJNEJ W PRZEDSIĘBIORSTWACH SEKTORA TELEINFORMATYCZNEGO

*Alina Kozarkiewicz<sup>1</sup>  
Paweł Paterek<sup>2</sup>*

## **Streszczenie**

Celem pracy jest pokazanie uwarunkowań, przebiegu oraz skutków zmian organizacyjnych wynikających z wprowadzenia nowej metodyki zarządzania projektami. W artykule przedstawiono wyniki badań własnych w postaci wielokrotnego studium przypadku przedsiębiorstw sektora teleinformatyki wprowadzających nową zwinną metodykę zarządzania projektami. Jak wykazano w badaniach, zmiana metodyki zarządzania projektami może prowadzić zarówno do zwiększenia szans na sukces dużych i złożonych projektów informatycznych oraz teleinformatycznych, jak i do transformacji przedsiębiorstwa, rozumianej jako szereg gruntownych zmian w obszarach technologicznym, metodycznym, procesowym, strategicznym, organizacyjnym i kulturowym, zorientowanych na zwiększenie przewagi konkurencyjnej.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie projektami, zmiana organizacyjna, metodyka zwinna, sukces projektu.

## **1. Wprowadzenie**

Problematyka relacji pomiędzy zarządzaniem projektami oraz zarządzaniem zmianą organizacyjną stanowi często podejmowany temat badań empirycznych i rozważań teoretycznych (Biedenbach, Söderholm, 2008). Powiązanie to ma różnorodny charakter. Jedni zmianę postrzegają jako immanentną charakterystykę projek-

---

<sup>1</sup> AGH Akademia Górniczo-Hutnicza, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania Organizacjami, Kadrami i Prawa Gospodarczego, e-mail: akozarki@zarz.agh.edu.pl

<sup>2</sup> AGH Akademia Górniczo-Hutnicza, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania Organizacjami, Kadrami i Prawa Gospodarczego, e-mail: pawel.paterek@gmail.com – autor korespondencyjny

tu, już w definicji projektu, obok czasu, zakresu czy zadań, widzą zmianę jako element odróżniający organizację tymczasową od permanentnej (Lundin, Söderholm, 1995; Jacobsson i in., 2013). Dla innych zarządzanie projektami stanowi po prostu przedmiot zmian organizacyjnych, na przykład, gdy zarząd przedsiębiorstwa podejmuje decyzję o zmianie struktury lub metodyki zarządzania projektami (Balogun i Hailey, 2010). Jeszcze inni badacze popularyzują przekonanie, że projekt to sposób wdrażania zmian organizacyjnych – zmiana o określonym celu i założonym wyniku, określonym czasie i etapach realizacji może być zarządzana zgodnie z metodami zarządzania projektem (Cicmil, 1999; Gareis, 2010).

Celem artykułu jest analiza uwarunkowań, przebiegu oraz rezultatów zmian w przedsiębiorstwach wynikających z wprowadzenia nowej metodyki zarządzania projektami. Co ważne, zamierzeniem autorów jest wskazanie szerokiego kontekstu przyczyn, jak i efektów wdrożenia nowej metodyki – zmiana taka może oznaczać zarówno nowe podejście do planowania i realizacji projektu, jak i szereg konsekwencji w postaci zmian w technologii, w przebiegu procesów, w relacji z klientami, a także zmian w kulturze organizacji<sup>3</sup>. Jak pokazują dotychczasowe badania nad zmianami organizacyjnymi, mogą one przebiegać zarówno ewolucyjnie, jak i rewolucyjnie, mogą obejmować całą organizację lub tylko jej wyodrębnione części. Skala i przebieg zmian analizowanych w tej pracy wskazuje na ewolucyjny charakter transformacji organizacji.

W pierwszej części pracy zostaną zaprezentowane wybrane aspekty badań literaturowych dotyczące transformacji organizacji, a także znaczenia wyboru metodyki dla efektywnego zarządzania projektami. W drugiej części pracy zostaną zaprezentowane wyniki badań własnych w postaci wielokrotnego studium przypadku przedsiębiorstw sektora teleinformatyki wprowadzających nową zwinną metodykę zarządzania projektami. Należy podkreślić, że artykuł ten stanowi kontynuację wcześniejszej pracy autorów „Zmiana metodyki zarządzania projektami a transformacja przedsiębiorstwa – uwarunkowania, proces i efekty”, której publikacja została zaplanowana na ten rok.

## **2. Zmiana organizacyjna jako efekt zmiany metodyki zarządzania projektami**

W literaturze przedmiotu odnaleźć można wiele różnych definicji tego, czym w istocie jest zmiana organizacyjna. Jedna z często cytowanych definicji wskazuje, że zmiana organizacyjna jest to ogół istotnych dla firmy przekształceń, jednakże, aby określone zjawisko mogło zostać nazwane zmianą powinno być percypowane

---

<sup>3</sup> Metodyki zwinne oparte są na filozofii i manifeście Agile, określane są one również w literaturze jako podejście zwinne. Autorzy tej pracy stosują określenie metodyka zwinna w sposób zamierzony, aby podkreślić, że to zmiana metodyki i sposobu realizacji projektów była przyczyną szerszych zmian organizacyjnych.

(postrzeżone), empiryczne (doświadczane, możliwe do badania) i planowane, czyli w pewnym stopniu sterowane (Masłyk-Musiał, 2003, s. 29).

Podobnie w literaturze przedmiotu proponuje się wiele sposobów kategoryzacji zmian organizacyjnych, np. zamiany adaptacyjne, ewolucyjne, rewolucyjne, rekonstrukcyjne, rewitalizujące, sanacje, przewroty itp. (Kozarkiewicz, 2012, s. 144–148). Co istotne, autorzy często nie stosują ostrych i jednoznacznych kryteriów klasyfikacyjnych, pozostawiając badaczom margines swobody w przyjmowanych kategoryzacjach. Jedną z kategorii zmian organizacyjnych jest transformacja, która polega na wprowadzaniu istotnych zmian o dużym zasięgu. Według Masłyk-Musiał (2003, s. 38) transformacja obejmuje duże zmiany powstające w odpowiedzi na ważne impulsy z otoczenia, w tym np. ze strony konkurencji, natomiast Armstrong (2011, s. 381) postrzega transformację jako proces zasadniczej zmiany w organizacji obejmujący modyfikację jej struktur, procesów i zachowań.

W literaturze przedmiotu wskazuje się na liczne przyczyny zmian o charakterze transformacyjnym. Zmiana taka jest często pochodną dynamicznych zmian w otoczeniu biznesowym organizacji lub zmian wewnętrznych – w metodach organizacji pracy, procesach produkcyjnych czy stosowanych rozwiązaniach technicznych i technologicznych (Wróblewski, 2009). Transformacja w przedsiębiorstwach zorientowanych projektowo może zatem stanowić zarówno odpowiedź na różnorodne impulsy związane m.in. z posunięciami konkurentów lub oczekiwaniami klientów, jak i wynik wewnętrznych, zarówno emergentnych, jak i planowanych posunięć dotyczących doskonalenia narzędzi, wdrażania systemów informatycznych czy nowych metodyk zarządzania projektami.

Badania nad skutecznością i efektywnością metodyk zarządzania projektami są najczęściej prowadzone w kontekście wpływu metodyki na tzw. sukces projektu. Sukces projektu może być rozumiany w szczególności jako osiągnięcie obiektywnych (budżet, czas, jakość), jak i subiektywnych (wysoki poziom satysfakcji interesariuszy) miar stanowiących kryterium sukcesu danego projektu mierzonych po zakończeniu projektu (Joslin i Müller, 2015, s. 1377). Jak wykazały badania przeprowadzone przez Joslina i Müllera (2015), właściwy wybór i zastosowanie odpowiedniej metodyki lub jej elementów wpływa pozytywnie na odniesienie sukcesu projektu.

W ostatnich latach nastąpił znaczny wzrost popularności zwinnych metodyk zarządzania projektami. Główne zalety metodyk zwinnych, które przyczyniły się do zwiększonego sukcesu projektów to zorientowanie na interesariuszy projektu, adaptacyjność, zgodność z założeniami biznesowymi, elastyczność planowania, oparcie się na procesach empirycznych, zdecentralizowany styl zarządzania, prostota, ścisła współpraca z klientem oraz samoorganizujące się zespoły projektowe (Chmielarz, 2012). Najnowsze badania dotyczące metodyk zwinnych pokazują ich większą efektywność oraz większe zadowolenie interesariuszy w porównaniu z metodykami tradycyjnymi w osiągnięciu sukcesu w dużych i złożonych projektach (Serrador i Pinto, 2015).

Zarówno wyniki przytoczonych powyżej badań, jak i obserwacja praktyki zarządzania projektami wskazują, że zmiana metodyki zarządzania projektami na metodykę zwinną jest często wdrażana jako sposób na zwiększenie efektywności projektów i zapewnienie ich sukcesu. Efekty zmiany metodyki okazują się jednak sięgać znacznie dalej, prowadząc do licznych zmian w całej organizacji, wymuszając zmiany w jej strategii, strukturze, procesach czy w kulturze organizacyjnej.

### **3. Efekty organizacyjne zmian metodyki zarządzania projektami – wyniki badań**

#### **3.1. Metoda i przebieg badań**

W przeprowadzonych badaniach zastosowano metodę badawczą w postaci wielokrotnego studium przypadku (Czakon (red.), 2015, s. 201; Jemielniak (red.), 2012, s. 16) o charakterze ilustratywnym i eksplanacyjnym (Kozarkiewicz, 2012, s. 202, Jemielniak (red.), 2012, s. 14). Przedstawione wielokrotne studium przypadku o doborze celowym ma za zadanie uzupełnić lukę w dotychczasowych badaniach literaturowych oraz uzupełnić badania własne autorów (Kozarkiewicz i Paterek, 2016) odpowiadając na pytanie badawcze dotyczące przyczyn, uwarunkowań, procesu i efektów transformacji organizacji – dużych przedsiębiorstw realizujących projekty informatyczne i teleinformatyczne.

W przeprowadzonych badaniach zastosowano triangulację źródeł danych, badaczy oraz metod badawczych. Przedstawione studia przypadku<sup>4</sup> zostały opracowane przez dwóch badaczy uczestniczących w procesie transformacji trzech badanych organizacji. Studium przypadku Radcom pochodzi z obserwacji uczestniczącej prowadzonej w dwóch różnych i niezależnych działach tej samej organizacji i zostało szerzej przedstawione w poprzedniej pracy autorów (Kozarkiewicz i Paterek, 2016), natomiast studia przypadków Infotel i Novar zostały opracowane na podstawie obserwacji uczestniczących i danych pozyskanych w ramach wywiadów nieustrukturyzowanych. Przy doborze źródeł informacji w obrębie przypadków zwracano uwagę na długą perspektywę czasową, wybór odpowiednich badaczy i źródeł obserwacji, a także analizę kontekstu prowadzonych obserwacji.

#### **3.2. Studium przypadku przedsiębiorstwa Radcom<sup>5</sup>**

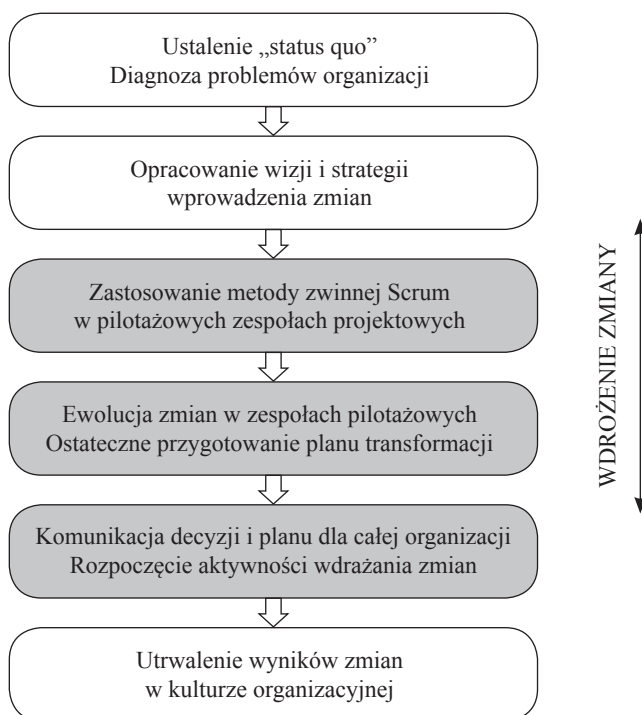
Międzynarodowe przedsiębiorstwo Radcom dostarcza zaawansowane usługi i rozwiązania teleinformatyczne dla dużych klientów biznesowych. Przedsiębiorstwo cechuje projektowo-zadaniowa organizacja pracy.

<sup>4</sup> Nazwy przedsiębiorstw zostały zmienione na potrzeby prezentacji w tej pracy.

<sup>5</sup> Studium przypadku tego przedsiębiorstwa zostało omówione w sposób bardziej szczegółowy w pracy Kozarkiewicz, Paterek (2016). W tej pracy, ze względu na ograniczenia tekstu, zostaną przedstawione jedynie najważniejsze wnioski z badań.

Problemy i wyzwania przedstawione w Tabeli 1 były w przedsiębiorstwie Radcom antecedencją opracowania wizji i strategii dotyczącej przeprowadzenia sześciomiesięcznych zmian w procesach, narzędziach, metodach, strukturze i kulturze organizacyjnej nazywanych transformacją organizacji. Ewolucyjne zmiany metod organizacji pracy oraz prowadzenia projektów z podejścia kaskadowego na zarządzanie zwinne wymusiły długotrwały proces kształtowania nowej kultury organizacyjnej. Etapy wdrożenia oraz całość procesu transformacji przedstawiono na rys. 1.

Jak pokazały badania prowadzone w tym przedsiębiorstwie (Kozarkiewicz i Paterek, 2016), największym wyzwaniem transformacji były trudności we wdrożeniu zmian w kulturze organizacyjnej wynikające z długoletniego stosowania kaskadowych metod zarządzania projektami.



**Rys. 1.** Schemat transformacji w przedsiębiorstwie Radcom

*Źródło:* Kozarkiewicz i Paterek, 2016.

### 3.3. Studium przypadku przedsiębiorstwa Infotel

Infotel jest dużym, krajowym przedsiębiorstwem o charakterze projektowo-zadaniowym, zatrudniającym około 1000 osób, zajmującym się dostarczaniem usług online.

Istniało wiele problemów, które stały się powodem przeprowadzenia transformacji, najważniejsze to bardzo długi czas dostarczania rozwiązań do klientów, niska wydajność pracy zespołów zadaniowych, duże niezadowolenie ze sposobu organizacji pracy i atmosfery w pracy, niezadowolenie działu biznesowego ze współpracy z zespołami zadaniowymi, przestarzałe technologie oraz nieefektywne zarządzanie portfelem projektów (utrzymywanie nierentownych usług). Niska wydajność pracy spowodowana była stosowaniem kaskadowych metodyk zarządzania projektami, tworzeniem często nadmiarowej dokumentacji oraz problemami w komunikacji. Niewłaściwa atmosfera pracy spowodowana była kulturą organizacyjną władzy z niskim poszanowaniem pracowników zespołów zadaniowych.

Zdarzeniem, które zaważyło na podjęciu decyzji o transformacji była potrzeba realizacji prostego zadania wymagającego nieproporcjonalnie długiego czasu pracy kilku zespołów zadaniowych. Kierownictwo zdecydowało, że wszystkie działy przedsiębiorstwa zastosują metodykę Scrum w zespołach zadaniowych, jednak bez wdrażania gotowego modelu skalowania zwinnej organizacji pracy w całym przedsiębiorstwie.

Transformacja rozpoczęła się od przeprowadzenia w całym przedsiębiorstwie certyfikowanych szkoleń z zakresu filozofii Agile. Szkolenia te zostały bardzo dobrze ocenione przez kierownictwo i pracowników, co znacznie pomogło w transformacji. Zmiany w obszarze metodycznym dotyczyły zmiany sposobu organizacji pracy zespołów zadaniowych z podejścia kaskadowego na metodykę zwinną Scrum. Zmiany w obszarze procesowym dotyczyły zarówno współpracy wewnętrznej pomiędzy różnymi działami (biznes, marketing), jak i zewnętrznej współpracy z klientami. W obszarze technologicznym wprowadzono nowe narzędzia informatyczne oraz wiele nowych praktyk inżynierskich. Inicjatywa wprowadzania kolejnych zmian pochodziła zarówno „z góry” – od kierownictwa, jak i „z dołu” – od pracowników zespołów, co okazało się ważnym czynnikiem sukcesu tej transformacji pomimo dużej dynamiki wprowadzanych zmian. Transformacja wymusiła zmiany w obszarze księgowości, jak i w obszarze prawnym – kontrakty Agile z klientem zastąpiły stare i tradycyjne formy umów z klientami. W sposobie pracy zespołów zadaniowych zrodziła się kultura bardziej otwarta na eksperymenty. Oceny efektów dokonywano w trakcie około trzyletniego okresu trwania transformacji na podstawie zwiększonej wydajności pracy zespołów oraz skrócenia czasu dostarczania usług do klienta. Z portfela projektów usunięto nierentowne produkty. Zespoły zadaniowe zaczęły mieć widoczny wpływ na produkt dostarczany do klienta, co wcześniej było wyłącznie domeną działu biznesu. Dostarczane usługi były lepiej dopasowane do potrzeb klienta. Efekty pracy zespołów zadaniowych stały się bardziej przewidywalne, a praca mniej awaryjna – wyeliminowano duże ilości pracy w nadgodzinach. Pomimo tego, że kultura organizacyjna w badanym przedsiębiorstwie była źle postrzegana to w pewien sposób była ona katalizatorem dla decyzji kierownictwa o potrzebie zmian, ponieważ większość pracowników oczekiwała poprawy warunków pracy.

### 3.4. Studium przypadku przedsiębiorstwa Novar

Novar jest dużym oddziałem zagranicznego przedsiębiorstwa z branży informatycznej o projektowo-zadaniowym charakterze realizowanych prac, zatrudniającym około 10 tys. osób i zajmującym się dostarczaniem oprogramowania zaawansowanych usług biznesowych.

Głównymi przyczynami decyzji o potrzebie przeprowadzenia transformacji były: brak zaangażowania w zespołach projektowych, wyjątkowo długi czas dostarczania rozwiązań do klientów, brak wsparcia zespołów projektowych przez pozostałe działy przedsiębiorstwa (m.in. biznes i marketing), brak wsparcia kierownictwa przedsiębiorstwa, stosowanie kaskadowych metodyk zarządzania złożonymi projektami, „skostniała” kultura organizacyjna oraz niska efektywność w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Transformacja w badanym przedsiębiorstwie polega na zmianie kaskadowej metodyki zarządzania projektami na metodykę zwinną Scrum. Transformacja rozpoczęła się poprzez dostarczenie pakietu szkoleń dotyczących filozofii Agile i metody Scrum oraz decyzją o jednoczesnym wdrożeniu tej metodyki we wszystkich zespołach projektowych. Obecny stan zaawansowania transformacji oceniany jest na około 50% zaplanowanych zmian. Transformacja w obecnej chwili dotyczy wyłącznie zespołów projektowych tworzących oprogramowanie. Pilotażowe zmiany organizacji pracy zostały pomyślnie przeprowadzone w innych działach. Zatrudnieni trenerzy analizują na bieżąco wybór i wdrożenie gotowego modelu do skalowania zwinnej organizacji pracy w całym przedsiębiorstwie. Brak wsparcia kierownictwa oraz około połowy pracowników powoduje, że cały proces jest bardzo długotrwały i opóźniony. Brak zastosowania zwinnych metodyk zarządzania w całej strukturze przedsiębiorstwa sprowadza się do metodyki kaskadowej realizowanej w podejściu iteracyjnym. Czynnikiem sytuacyjny sprzyjający wprowadzaniu zmian to silne wsparcie „od dołu” we wspólnocie praktyków (*community of practice*). Głównym problemem przedsiębiorstwa i procesu transformacji jest „skostniała” kultura organizacyjna oraz przywiązanie do tradycyjnych metodyk zarządzania projektami.

### 3.5. Analiza porównawcza

W Tabeli 1 zostało zaprezentowane porównanie wybranych aspektów transformacji badanych przedsiębiorstw.

Na obecnym etapie badań można wskazać wiele pozytywnych efektów analizowanych transformacji. Za najważniejsze należy uznać większą przejrzystość planowania, szybsze dostawy do klienta, wczesne wykrywanie awarii i konfliktów, większe zaangażowanie i inicjatywę pracowników, bliższą współpracę z biznesem i klientem, usprawnioną komunikację, poprawę organizacji pracy, większą samodzielność zespołów projektowych, łatwiejsze budowanie ekspertyzy, efektywniejsze zarządzanie portfelem projektów i programów oraz możliwość wymiany tzw. wiedzy ukrytej.



**Tabela 1.** Analiza porównawcza wielokrotnego studium przypadku

Aspekty	Radcom	Infotel	Novar
Charakterystyka przedsiębiorstwa	usługi teleinformatyczne i telekomunikacyjne; ok. 20000 pracowników	usługi online; ok. 1000 pracowników	usługi informatyczne; ok. 10000 pracowników
Główne problemy i wyzwania	transformacja cyfrowa; dynamika rozwoju branży; oczekiwania szybkiego dostarczenia do klientów; silna konkurencja	bardzo długi czas dostarczenia rozwiązań do klientów; niska wydajność pracy; niezadowolenie pracowników i biznesu z organizacji pracy; przestarzałe technologie; nieefektywne zarządzanie portfelem projektów	długi czas dostarczania rozwiązań; nieefektywne zarządzanie złożonymi projektami; „skostniała” kultura organizacyjna; nieefektywne zarządzanie portfelem projektów
Cele długofalowe	poprawa efektywności, jakości i szybkości dostarczania rozwiązań do klientów; zwiększenie produktywności i przewidywalności dostaw do klientów, zwiększenie elastyczności zmian w portfelu projektów; bardziej przyjazne środowisko pracy; kultura ciągłego uczenia się	zwiększenie wydajności pracy; skrócenie czasu dostarczania do klienta; wzrost zadowolenia pracowników i biznesu z wzajemnej współpracy; poprawa organizacji pracy	zwiększenie wydajności pracy; znaczne skrócenie czasu dostarczania usług do klienta; zwiększenie przewidywalności dostaw do klienta; kształtowanie kultury organizacyjnej poprzez kreowanie odpowiednich wartości
Uwarunkowania sprzyjające	agenci zmian w zespołach projektowych; wsparcie kierownictwa; szkolenia i warsztaty; wspólnoty praktyków	dobra ocena szkoleń oraz filozofii Agile; inicjatywa zmian zarówno „z dołu”; jak i „z góry”; duże zaangażowanie zespołów projektowych; wsparcie kierownictwa	próby pilotażowe w innych działach; silne wsparcie procesu „od dołu” we wspólnocie praktyków; duże zaangażowanie trenerów



cd. tabeli 1

Uwarunkowania niesprzyjające	komunikacja; złożoność produktów; skalowalność metod zarządzania; organizacja pracy; współpraca pomiędzy zespołami projektowymi; „skostniała” kultura organizacyjna; niska efektywność zarządzania wiedzą	złożoność produktów; kultura organizacyjna władzy	brak wewnętrznej stymulacji i zaangażowania pracowników w zespołach; brak aktywnego wsparcia ze strony kierownictwa i biznesu; ograniczony zakres transformacji; „skostniała” kultura organizacyjna
Proces / Podejście	1) ustalenie status quo, konsultacje z pracownikami i prowadzenie szkoleń, 2) opracowanie wizji i strategii zmian, 3) wdrożenie pilotażowe, 4) decyzja o transformacji i wdrożenie ewolucyjne (iteracyjne), 5) utrwalanie w kulturze organizacyjnej	1) zatrudnienie trenerów, 2) szkolenia certyfikacyjne i warsztaty, 3) decyzja kierownictwa – zmiana rewolucyjna w całym przedsiębiorstwie	1) ustalenie status quo oraz szkolenia Agile, 2) decyzja kierownictwa i wdrożenie metodyki Scrum we wszystkich zespołach projektowych, 3) próby pilotażowe w pozostałych działach, 4) opracowywanie wizji i strategii zmian
Obszar i rodzaj zmian	technologiczne; narzędziowe; procesowe; metodyczne; organizacyjne (struktura, komunikacja); strategiczne; kulturowe	technologiczne; narzędziowe; metodyczne; procesowe; organizacyjne (struktura, komunikacja), strategiczne; kulturowe; finansowo-księgowo; prawne	metodyczne; procesowe; strategiczne; organizacyjne; kulturowe
Zakres / skalowalność	całe przedsiębiorstwo	tylko zespoły projektowo-zadaniowe	tylko zespoły projektowo-zadaniowe

Źródło: opracowanie własne

### 3.6. Dyskusja i wnioski z badań

Wyniki badań własnych w postaci wielokrotnego studium przypadku przedsiębiorstw sektora teleinformatyki wprowadzających nową zwinną metodykę zarządzania projektami potwierdziły, że zmiana metodyki zarządzania projektami może

mieć istotny wpływ na sukces dużych i złożonych projektów informatycznych oraz teleinformatycznych (Joslin i Müller, 2015; Serrador i Pinto, 2015). Jak wynika z przeprowadzonych badań, zmiana metodyki może prowadzić do transformacji przedsiębiorstwa w obszarach technologicznym, metodycznym, procesowym, strategicznym, organizacyjnym i kulturowym, ukierunkowanej na zwiększenie przewagi konkurencyjnej, co stanowi uzupełnienie badań literaturowych (Maslyk-Musiał, 2003; Wróblewski, 2009).

Przedstawiona w badaniach analiza porównawcza uwarunkowań, przebiegu oraz rezultatów zmian w przedsiębiorstwach wynikających z wprowadzenia nowej zwinnej metodyki zarządzania projektami pokazała szeroki kontekst przyczyn i efektów tego wdrożenia. Nowe podejście do planowania i realizacji projektu stało się źródłem zmian w stosowanych technologiach i narzędziach informatycznych, w przebiegu procesów, w organizacji pracy zespołów projektowych, w strukturze organizacji, w relacjach z klientami i dostawcami, a także zmian w kulturze organizacji. Przeprowadzone badania pokazały, że zmiana ta może mieć charakter zarówno ewolucyjny, jak i rewolucyjny i może obejmować całą organizację (zmiany w strategii i sposobie zarządzania portfelem projektów i programów) lub tylko w jej wyodrębnionych częściach (zmiany w zespołach projektowych).

Na podstawie wyników badań można stwierdzić, że największe korzyści z przeprowadzenia zmiany organizacyjnej związanej ze zmianą metodyki zarządzania projektami będą wtedy, jeśli będzie ona efektem synergii zmian wdrożonych we wszystkich obszarach organizacji utrwalonych poprzez kształtowanie właściwej i wspierającej zmiany kultury organizacyjnej. Wniosek ten stanowi ważne wskazówki praktyczne dla obecnie konkurujących organizacji. Przedstawione studium przypadku dotyczy jedynie organizacji z branży teleinformatycznej działających na terenie kraju, co stanowi pewne ograniczenie, ale jednocześnie otwiera pole do dalszych pogłębionych badań empirycznych.

#### 4. Podsumowanie

Organizacje projektowe działające na turbulentnym i dynamicznie rozwijającym się rynku są zmuszone do poszukiwania oraz stosowania metodyk zarządzania projektami, które zwiększają szanse na sukces dużych i złożonych projektów teleinformatycznych.

Specyfika niepowtarzalnych i często trudno przewidywalnych rezultatów projektów informatycznych i teleinformatycznych powoduje, że tradycyjne metodyki prowadzenia projektów nie pomagają w ich realizacji. Przedsiębiorstwa poszukują więc nowych adaptacyjnych metodyk zarządzania takimi projektami, wybierając coraz częściej zwinne metodyki zarządzania.

Przedstawione badania pokazały, że wdrożenie zwinnej metodyki zarządzania może być źródłem transformacji organizacji, przeprowadzonej w celu zwiększenia przewagi konkurencyjnej. Zmiana ta ma najczęściej charakter ewolucyjny i polega na ciągłym uczeniu się, usprawnianiu metod organizacji pracy oraz utrwalaniu tych zmian w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa.

## Bibliografia

1. Armstrong M. (2011): *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa: Wolters Kluwer.
2. Balogun J., Hailey V.H. (2010): *Analiza zmian strategicznych*, Warszawa: Oficyna – Wolters Kluwer.
3. Biedenbach T., Söderholm A. (2008): *The challenge of organizing change in hyper-competitive industries: a literature review*, „Journal of Change Management”, nr 8(2), 123–145.
4. Chmielarz W. (2012): *Kryteria wyboru metod zarządzania projektami informatycznymi*, „Problemy Zarządzania”, nr 10(3).
5. Cicmil S. (1999): *An Insight Into management of organizational change projects*, „Journal of Workplace Learning”, nr 11(1).
6. Czakon W. (red.) (2015): *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Warszawa: Wolters Kluwer.
7. Gareis R. (2010): *Changes of organizations by projects*, „International Journal of Project Management”, nr 28(4).
8. Jacobsson M., Burström T., Wilson T. L. (2013): *The role of transition in temporary organizations: linking the temporary to the permanent*, „International Journal of Managing Projects in Business”, nr 6(3), 576–586.
9. Jemielniak D. (red.) (2012): *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, tom 2, Warszawa: PWN.
10. Joslin R., Müller R. (2015): *Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts*, „International Journal of Project Management”, nr 33(6).
11. Kozarkiewicz A. (2012): *Zarządzanie portfelami projektów*, Warszawa: PWN.
12. Kozarkiewicz A., Paterek P. (2016): *Zmiana metodyki zarządzania projektami a transformacja przedsiębiorstwa – uwarunkowania, proces i efekty*, „Studia Ekonomiczne Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” (w druku).
13. Lundin R.A., Söderholm A. (1995): *A theory of the temporary organization*, „Scandinavian Journal of Management”, no 11(4), 437–455.
14. Masłyk-Musiał E. (2003): *Organizacje w ruchu, Strategie zarządzania zmianami*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
15. Serrador P., Pinto J.K. (2015): *Does Agile work? — A quantitative analysis of agile project success*, „International Journal of Project Management”, nr 33(5).
16. Wróblewski R. (2009): *Teoretyczne problemy transformacji przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach”, Seria: Administracja i Zarządzanie, nr 83.

## **CONDITIONS, PROCESS AND RESULTS OF AGILE METHODOLOGY DEPLOYMENT AS AN ORGANIZATIONAL CHANGE IN ICT COMPANIES**

### **Abstract**

The paper is focused on conditions, process and results of the organizational change due to the introduction of new project management methodology. After literature review, the multiple case study of the ICT companies implementing new agile project management methodology is being presented. As the results show, the change of the project management methodology might affect the project success in large and complex ICT projects. Moreover, it might lead to the organizational transformation in technology, methodology, processes, strategy, organization and organizational culture extending competitive advantage of the organization.

**Key words:** project management, organizational change, agile methods, project success.