

## Wstęp

Skracające się cykle życia produktów, szybkie tempo ekonomicznego zużycia środków trwałych, presja na obniżanie kosztów wytwarzania, rosnący popyt na wysoko przetworzone i zaawansowane technologicznie produkty, wysoka konkurencyjność rynków powodują, iż współczesne przedsiębiorstwa zmuszone są do unowocześniania działalności w sferze produktu, technologii i organizacji. Przegląd podejmowanych w przedsiębiorstwach działań ukierunkowanych na unowocześnianie procesów i produktów plasujących się zarówno w sferze realnych procesów gospodarczych, jak i w sferze organizacyjno-zarządczej wskazuje, iż wzrasta udział zadań organizowanych w formie projektów. Powoływane są zespoły ludzkie (w tym koncentracja zasobów organizacji) dla potrzeb zrealizowania konkretnego zamierzenia, po czym następuje rozwiązanie zespołu pracowniczego odpowiedzialnego za jego wykonania<sup>1</sup>, względnie zespół składający się ze stałych członków po zakończeniu danego projektu przystępuje do realizacji następnego.

Wzrasta zatem ranga zarządzania projektami, umożliwiające skuteczną realizację zadań w wyznaczonych horyzontach czasowych oraz zindywidualizowane podejście do klienta, egzemplifikowane poprzez konieczność modyfikacji funkcji i specyfikacji projektu na poszczególnych etapach jego realizacji.

Projektowe zorientowanie zasobów organizacji związane jest także z postępującą integracją partnerów (dostawców i odbiorców) w łańcuchu tworzenia wartości, czego odniesieniem mogą być tendencje panujące w sposobach zorganizowania procesów wytwórczych, do których zmuszeni zostają (na skutek presji konkurencyjnej) partnerzy biznesowi. W szczególności, J.T. Battenberg III (wiceprezes General Motors i dyrektor zarządzający Automative Components Group Worldwide GM) na światowej konferencji motoryzacyjnej w 1993 r. stwierdził, iż w przyszłości dostawcy będą musieli nawiązać, tak daleko posunięte partnerstwo, że nie będą już wystarczające jedynie: wymiana informacji, nacisk na szybki rozwój lub nadzieja na szybki sukces. Wiodące z perspektywy skutecznej realizacji projektu w coraz większym stopniu będą: poprawa relacji z klientem, eliminacja we-

---

<sup>1</sup> Zwłaszcza, gdy zespół ludzki został powołany spośród pracowników danego przedsiębiorstwa, którzy po wykonaniu zadań w projekcie powracają do swoich obowiązków odpowiadających umiejscowieniu w strukturze organizacyjnej firmy. Względnie, gdy projekt realizowany jest przez grupę przedsiębiorstw działających w sieci, które oddelegowują wybranych pracowników na określony czas w celu wykonania zadań.

wewnętrznych szczebli zarządzania i biurokracji oraz wprowadzenie wyraźnego nastawienia na klienta na każdym poziomie organizacji [Müller 1997, s. 76]. Ponadto, presja na skrócenie czasu realizacji projektów oraz postulat uwzględniania wymagań klientów na każdym etapie realizacji przedsięwzięcia powodują, iż w zespołach projektowych traci na znaczeniu rola kierownika. W skutek tego wykonawcy projektu zmuszeni są do podejmowania w coraz większym stopniu decyzji kierowniczych dotyczących: planowania, motywowania, organizowania i kontroli, uzgadnianych za pomocą procesów komunikowania. Tym samym członkowie zespołów projektowych muszą być z jednej strony właściwie dobrani (ze względu na umiejętności, cechy osobowościowe i motywacje), z drugiej zaś posiadać doświadczenie w zakresie wspólnej pracy. Ma to zapewnić dyfuzję wiedzy niejawną w zespole, a w konsekwencji zagwarantować skuteczne procesy komunikacyjne umożliwiające wspólne zarządzanie projektami.

Postulat dopasowania i zgrania członków zespołu można wyjaśnić poprzez egemplifikowany w zarządzaniu wiedzą normatyw kodowania i dekodowania doświadczeń pracowniczych, zgodnie z którym doświadczenia pracownika włączającego się do prac zespołu muszą ulec dekodowaniu, a następnie ponownemu kodowaniu, tak aby dostosować je do warunków pracy zespołu. Na poparcie niniejszej tezy można przytoczyć przykład wybitnych piłkarzy, którzy często po transferze do nowej drużyny początkowo nie osiągają tak wyróżniających efektów w pracy zespołowej (tj. w grze w nowym zespole), jak to miało miejsce w poprzednim klubie. Dopiero po pewnym czasie, z reguły w rezultacie żmudnych treningów, osiągają wyróżniające wyniki i przyczyniają się do sukcesów nowej drużyny. W takim znaczeniu skuteczność realizacyjna zespołu uzależniona jest od uzewnętrznienia wiedzy ukrytej jego członków stanowiącej podstawę procesów komunikowania w zespole.

W świetle powyższych uwag zarządzanie projektami w coraz większym zakresie opierać się będzie na samoorganizacji, w której członkowie zespołu poprzez procesy komunikowania wspólnie będą uszczegóławiać charakterystyki projektowanych produktów, realizować zadania dostosowując je do modyfikowanych wymagań klientów, wzajemnie motywować się do pracy, podejmować decyzje, a także zespołowo kontrolować rezultaty swych prac.

Przedstawione powyżej przesłanki stanowią podstawę podjęcia tematu niniejszej monografii, której celem jest przedstawienie samoorganizacji w zarządzaniu projektami. Dla potrzeb realizacji tematu monografii przyjęto, iż właściwym odniesieniem celu głównego jest metoda Scrum. W szczególności wzrost popularności Scruma w świecie<sup>2</sup>, a także w Polsce, jest związa-

---

<sup>2</sup> Badania przeprowadzone przez firmę Forrester Research w grudniu 2008 r. wśród 241 osób wykazały, że 84% z nich stosuje metodę Scrum. Był to najwyższy odsetek wskazań z spośród 22 różnych metodyk [Sutherland 2009].

ny z charakterem współczesnej gospodarki, której otoczenie określa się jako turbulentne, zmieniające się. Ponadto narastająca złożoność produktów w połączeniu z szybko zmieniającymi się wymaganiami klientów, stawia coraz większe wymagania w odniesieniu do procesu projektowania. Są to wyzwania szczególnie widoczne w branży wytwarzania oprogramowania, powszechnie borykającej się z problemem zmian wymagań w trakcie trwania produkcji, niedotrzymanych terminów i przekraczanych budżetów. Opracowanie metody, która sprosta wymienionym wymaganiom było celem twórców Scrum. Z tego powodu metoda ta wykorzystuje zasady zarządzania wiedzą oraz jedną z najtrudniejszych do realizacji form pracy zespołowej – samoorganizację.

Badania nad zakresem, formą i kompetencjami członków zespołów scrumowych podjęto w 2009 r. w ramach badań statutowych Katedry Metod Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Prezentowana monografia posiada charakter teoretyczno-empiryczny, obejmując pięć rozdziałów – trzy pierwsze teoretyczno-metodyczne, dwa ostatnie – empiryczne.

W rozdziale pierwszym dokonano charakterystyki metody Scrum. Ukazano nomenklaturę, przesłanki powstania oraz genezę i rozwój metody Scrum. Na tej podstawie dokonano charakterystyki tzw. podejścia rugby stanowiącego metaforyczne założenie metody Scrum, zaprezentowano tok postępowania metody oraz scharakteryzowano role członków zespołu scrumowego.

Celem rozdziału drugiego jest prezentacja samoorganizacji, jako formy pracy zespołowej, z uwzględnieniem jej modelowych założeń oraz ewolucji odnosząc się w tym względzie do wybranych nurtów i kierunków zarządzania. W dalszej kolejności dokonano przeglądu wyników badań naukowych prowadzonych w obszarze zespołów samokierujących. Scharakteryzowano także samoorganizację w świetle nauk o złożoności oraz w odniesieniu do współczesnych koncepcji zarządzania.

Celem rozdziału trzeciego jest ukazanie kompetencji pracowniczych w samoorganizacji, a zwłaszcza aspektów metodycznych ich rozwoju. Zaprezentowano zatem istotę i komponenty kompetencji pracowniczych, metodyczną architekturę ich rozwoju, jak również organizacyjne instrumenty wspierające rozwój kompetencji oraz innowacji.

Rozdział czwarty – otwierający empiryczną część monografii, prezentuje model metody Scrum w Polsce opracowany w wyniku przeprowadzonych przez autorów monografii pierwszych na gruncie krajowym badań empirycznych w tym zakresie. W szczególności scharakteryzowano metodykę przeprowadzonych badań, organizacyjne otoczenie stosowania metody Scrum w Polsce, uwzględniając zarówno warunki, jak i efekty wdrożenia oraz sposób pracy członków zespołów scrumowych. Rozdział czwarty koń-

czy próba określenia przyszłości rozwoju tej metody w Polsce na podstawie wyników badań.

Kolejną część poświęcono kompetencjom członków zespołu scrumowego. W pierwszej kolejności wskazano założenia diagnozy kompetencji pracowniczych w samoorganizacji oraz udzielono odpowiedzi na ile badane zespoły scrumowe spełniają wymagania stawiane samoorganizacji. Następnie zidentyfikowano umiejętności pracownicze gwarantujące skuteczność realizacyjną członków zespołu, a także dominujące funkcje kompetencji pracowniczych. W końcowej części rozdziału określono cechy członków zespołów scrumowych utrudniające realizację projektu, a także określono cechy wzorowych zespołów scrumowych.

*Autorzy*