

# **Strategia organizacji a procesy zarządzania wiedzą w zespołach projektowych wykorzystujących metodyki zwinne**

## **The organizational strategy and knowledge management processes in the agile project teams**

**Paweł Paterek**

Akademia Górniczo-Hutnicza

**Leszek Panasiewicz**

Politechnika Lubelska

### **Streszczenie**

Złożone projekty informatyczne oraz teleinformatyczne realizowane w dużych organizacjach projektowych wymagają odpowiedniej strategii w obszarze zarządzania wiedzą. Artykuł pokazuje kontekst, problemy oraz wpływ strategii organizacji na efektywność procesów zarządzania wiedzą w zespołach projektowych wykorzystujących zwinne metody organizacji pracy. Szeroki wachlarz przeprowadzonych badań pokazał problemy i znaczenie strategii w zarządzaniu wiedzą w dużych przedsiębiorstwach z branży IT oraz ICT, w których stosowane są zwinne metodyki zarządzania projektami.

### **Summary**

Complex IT and ICT projects in the large organizations require organizational strategy effectively supporting the knowledge management processes. This article presents context, problems and impact of the organizational strategy on the effectiveness of the knowledge management processes in the Agile project teams. The questionnaire research, observations and expert's interviews have shown the impact and problems related to the organizational strategy in knowledge management area in the large IT and ICT organizations adopting Agile based project methodology.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie wiedzą, zarządzanie projektami, strategia organizacji, metodyki zwinne, zespół projektowy

**Keywords:** knowledge management, project management, organizational culture, Agile methodologies, project team

### **Wstęp**

We współczesnych przedsiębiorstwach opierających swą działalność na podejściu projektowym<sup>1</sup>, w szczególności realizujących złożone przedsięwzięcia w obszarze informatyki lub teleinformatyki, procesy zarządzania wiedzą projektową są kluczowym elementem sukcesu (red. Trocki, 2012, s. 365). Są jednocześnie częścią procesów organizacyjnych, które łączą się ze strategią organizacji poprzez realizację programów<sup>2</sup> i projektów (ibidem, s. 85). Realizacja strategii w organizacjach projektowych napotyka często na wiele trudności, czego źródłem mogą być problemy z realizacją procesów zarządzania wiedzą (Santos i in., 2015). Organiza-

---

1 Nazywanych również w tekście opracowania „organizacjami projektowymi”.

2 Grupa wzajemnie powiązanych projektów o wspólnym celu.

cje projektowe chcą realizować swoją strategię oraz zwiększać przewagę konkurencyjną na rynku stosując lub wdrażając nowe, zwinne metody zarządzania projektami. Pełne wykorzystanie potencjału tego typu innowacji organizacyjnych wymaga dostosowania do ich specyfiki praktyk zarządzania wiedzą. Okazuje się, że rozwiązania w tym zakresie stanowią swoiste wąskie gardło ograniczające produktywność zwinnych metod zarządzania projektami.

Celem niniejszego artykułu jest prezentacja rezultatów badań empirycznych, obejmujących badanie ankietowe, obserwację uczestniczącą oraz wywiady z ekspertami, dotyczące relacji między strategią organizacji projektowej a efektywnością procesów zarządzania wiedzą w zespołach wykorzystujących zwinne metody organizacji pracy. Przedstawione wyniki badań pozwalają zrozumieć wpływ zależności pomiędzy zwinnymi metodykami zarządzania projektami a strategią organizacji na procesy zarządzania wiedzą. Określono również relacje między strategią a praktykami zwinnego zarządzania projektami, które można wydatnie udoskonalić dzięki aplikacji właściwych rozwiązań na poziomie strategii organizacji projektowej. Pierwszą część publikacji stanowi przegląd obecnego stanu badań, drugą opis metodologii badań, uzyskanych wyników, ich dyskusja oraz wnioski, a całość kończy podsumowanie.

## **1. Strategia organizacji projektowej a procesy zarządzania wiedzą**

Zamysł prezentowanych w niniejszym opracowaniu badań stanowi rezultat analizy relacji między strategią a praktykami zarządzania wiedzą (Panasiewicz, 2005). Szczególną uwagę zwrócono na relacje między strategią przedsiębiorstwa a praktykami zarządzania wiedzą w zespołach stosujących metodyki zwinne. Produktywność tego typu metod zarządzania projektami wymaga wyjątkowo wysokiego poziomu efektywności i dynamiki procesów wiedzy. Słabości w zakresie procesów kreacji, zapisu i transferu wiedzy mogą negatywnie wpływać na efektywność pracy zespołów projektowych, niwelując oczekiwane rezultaty wdrożenia wyrafinowanych metod zarządzania, jakimi są metodyki zwinne. Wymagane – jak wspomniano, wyjątkowo wysokie - poziomy efektywności i dynamiki procesów wiedzy uzyskać można dzięki synergii formalnej oraz nieformalnej strony organizacji. Oznacza to, że poza wdrożeniem systemu zarządzania projektami należy zadbać o właściwe postawy pracowników, przekładające się na wysoką jakość komunikacji, współpracy i autentyczne zaangażowania w dzielenie się wiedzą czy też jej współtworzenie. Systematyczne propagowanie takich podejść przez kadre menedżerską przedsiębiorstwa przełoży się z czasem na ukształtowanie kultury organizacyjnej wspierającej wysoką intensywność procesów wiedzy.

Na dynamikę i efektywność procesów wiedzy wpływa również strategia organizacji projektowej. Strategia determinuje zakres wsparcia, jaki zespoły projektowe otrzymują dla realizacji tych aspektów działania zespołów projektowych, które związane są z procesami wiedzy. Jako przykłady można wskazać (Panasiewicz, 2000):

- politykę szkoleniową,
- ujęcie aktywności w zakresie tworzenia, gromadzenia bądź transferu wiedzy w zespole

- kryteriów wykorzystywanych w ocenach okresowych pracowników,
- kryteria awansu,
  - zakres samodzielności pracowników, wyznaczający możliwości ich działań o charakterze kreatywnym i przedsiębiorczym,
  - utrwalony (praktykowany) sposób podejścia do niepowodzeń związanych z przedsięwzięciami o charakterze innowacyjnym i eksperymentatorskim,
  - wdrażanie systemów zarządzania wiedzą oraz przyznawanie tym systemom możliwości korzystania z zasobów organizacji w postaci m.in. czasu i zaangażowania pracowników, czy też nakładów na ich utrzymanie i doskonalenie.

Interesującym zagadnieniem jest również relacja odwrotna, polegająca na przełożeniu wysokiej intensywności procesów wiedzy na realizację strategii organizacji projektowej.

Strategia organizacji projektowej odgrywa istotną rolę w takich obszarach zarządzania projektami jak: selekcja i priorytetyzacja projektów, zarządzanie portfelami projektów, zarządzanie programami oraz w ocenie i pomiarze sukcesu projektów co potwierdzają najważniejsze wyniki badań dotyczące relacji pomiędzy strategią a zarządzaniem projektami (Kozarkiewicz, 2012, s. 62). Procesy zarządzania wiedzą w organizacji projektowej, a w szczególności w zespołach projektowych, tworzą szerszy kontekst do realizacji projektów zgodnie z celami strategicznymi organizacji (ibidem, s. 183). Członkowie zespołów projektowych tworzą zasoby wiedzy, które są kluczowym źródłem innowacji (Fazlagić, 2014) oraz stanowią strategiczny czynnik decydujący o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstw (red. Stankiewicz, 2006, s. 63). Potwierdzają to wyniki badań odnoszące się do dużych organizacji z branży zaawansowanych technologii (red. Stankiewicz, 2006, s. 239; Jemielniak, 2008). Jemielniak i Koźmiński (red., 2012, s. 361-393) podkreślają konieczność wsparcia kierownictwa organizacji w poprawie efektywności procesów zarządzania wiedzą, czego potwierdzeniem są wyniki badań polskich przedsiębiorstw projektowych (Wyrozębski, 2014).

Strategia organizacji oraz wsparcie kierownictwa organizacji wskazywane są w badaniach przedsiębiorstw IT jako czynniki warunkujące efektywność procesów zarządzania wiedzą w zespołach projektowych, a w szczególności pomiędzy zespołami projektowymi stosującymi metodyki zwinne (Santos i in., 2015, s. 1030). Na podstawie interesującego modelu i przeprowadzonych badań Kamhawi (2012) pokazuje jak wsparcie ze strony kierownictwa organizacji wpływa na praktyki zarządzania wiedzą co ma znaczący i pozytywny wpływ zarówno na dynamikę tworzenia innowacji, jak i poziom jej zwinności<sup>3</sup>. Badania w przedsiębiorstwach projektowych tworzących oprogramowanie z wykorzystaniem metodyk zwinnych (Nerur i in., 2005; Wendorff i Apsvalka, 2005) potwierdzają związek strategii organizacji z efektywnością procesów zarządzania wiedzą i jednocześnie wskazują na problemy i ograniczenia podczas ich stosowania (Dove, 1999; Misra i in., 2010).

---

<sup>3</sup> „Zdolność do szybkiej i zamierzonej odpowiedzi na zmieniające się potrzeby rynku z jednoczesnym kontrolowaniem ryzyka, zdolność sprawnego dostosowania się do skali działania i wprowadzania innowacji” (Paterek, 2016b).

## 2. Badania empiryczne

Celem badań empirycznych przedstawionych w niniejszej publikacji jest diagnoza relacji między strategią a praktykami zarządzania wiedzą w organizacji projektowej, ze szczególnym uwzględnieniem wpływu strategii przedsiębiorstwa projektowego na efektywność procesów zarządzania wiedzą w zespołach wykorzystujących zwinne metody organizacji pracy, oraz pokazanie szerszego kontekstu zależności między tymi elementami. Badaniami objęto pracowników przedsiębiorstw informatycznych oraz teleinformatycznych. Przedsiębiorstwa tego typu zazwyczaj dostarczają klientom bardzo zaawansowane i złożone produkty lub usługi biznesowe, co wymaga wykorzystania znacznych zasobów wiedzy projektowej, a w szczególności wiedzy technicznej. Jest to jednocześnie źródłem wielu problemów związanych ze współpracą i komunikacją w zespołach, a przede wszystkim pomiędzy zespołami projektowymi.

### 2.1. Metodyka badań

Badaną populację stanowią pracownicy przedsiębiorstw z sektora usług informatycznych oraz teleinformatycznych pracujący w zespołach projektowych stosujących metodyki zwinne (lub ich adaptacje) w celu poprawy wydajności i organizacji pracy. Dobór respondentów do próby badawczej był celowy<sup>4</sup>. Jako kryterium selekcji respondentów przyjęto fakt uczestnictwa w zespole projektowym stosującym metodyki zwinne, funkcjonującym w dużym międzynarodowym lub krajowym przedsiębiorstwie projektowym z branży usług informatycznych i teleinformatycznych działającym na terenie Polski (Paterek, 2016a, s. 250-251).

Na tak uzyskanej próbie badawczej 70-ciu respondentów przeprowadzono badania ankietowe z wysokim, ponad 90% zwrotem odpowiedzi. W badaniach zastosowano triangulację informatorów, źródeł oraz metod (red. Jemielniak, 2012, s. 182-183, red. Czakon, 2015, s. 248), która minimalizuje wpływ brakujących odpowiedzi na proces interpretacji rezultatów badań. Triangulacja metod badawczych polegała na zastosowaniu badania ankietowego, obserwacji uczestniczących w zespołach projektowych oraz wywiadów standaryzowanych, nieustrukturyzowanych (red. Jemielniak, 2012, s. 50-113). Triangulację informatorów stanowili czterej niezależni eksperci, którzy udzielili wywiadów oraz dostarczyli swoje obserwacje uczestniczące. Triangulację źródeł stanowiły badane przedsiębiorstwa projektowe, z których pochodzili respondenci.

Kwestionariusz ankiety jednokrotnego wyboru składał się z 40 pytań przydzielonych do 4 kategorii związanych z elementami metodyki zwinnej Scrum: wiedzy i doświadczenia w stosowaniu metodyki, założeń metodyki, ról, aktywności i artefaktów. Każda z tych czterech kategorii zawierała pytania dotyczące wsparcia określonego poziomu zarządzania wiedzą (Kowalczyk, Nogalski, 2007, s. 81): poziomu narzędziowego, megaprocesowego, strukturalnego

---

<sup>4</sup> Jeden ze współautorów badań jest jednocześnie kierownikiem i koordynatorem programów oraz projektów w jednej z badanych organizacji stosującej zwinne metodyki zarządzania projektami. Wiedza ekspercka współautora pozwoliła na zastosowanie takiej techniki doboru respondentów do próby badawczej.

oraz integracyjnego. Respondenci oceniali za pomocą kwestionariusza stopień, w jakim dany element metodyki wspiera wybrany poziom zarządzania wiedzą. Zastosowano skalę cztero-stopniową: „bardzo dobrze”, „dobrze”, „dostatecznie” i „słabo”.

## 2.2. Wyniki badań

W wyniku przeprowadzonego badania otrzymano 63 odpowiedzi respondentów. Wyniki pierwszej części ankiety potwierdziły doświadczenie i stan wiedzy respondentów na temat znajomości i stosowania metodyki zwinnej Scrum. Na podstawie analizy pozostałych wyników badania zidentyfikowano cztery obszary mające wpływ na efektywność procesów zarządzania wiedzą w zespołach projektowych stosujących metodyki zwinne: uczącą się organizację, strategię organizacji, strukturę organizacji oraz kulturę organizacyjną (Paterek, 2014, s. 35-40). Szczegółowe wyniki badań ankietowych istotne dla realizacji celu niniejszej pracy przedstawia Tabela 1. Dotyczą one relacji metodyki zwinne a elementy strategii organizacji mające wpływ na procesy zarządzania wiedzą. Pozostałe wyniki badania niemieszczące się w zakresie niniejszej publikacji, a dotyczące w szczególności wpływu obszaru kultury organizacyjnej, struktury oraz uczącej się organizacji stanowią (Paterek, 2016a; Paterek, 2016b) lub będą stanowić cykl kolejnych publikacji.

Tabela 1

Wyniki badań ankietowych w postaci opinii respondentów dotyczącej relacji metodyki zwinne a elementy strategii organizacji związane z procesami zarządzania wiedzą

Pytanie pochodzące z kwestionariusza ankiety	Wyniki badań ankietowych										
<p>Jak manifest Agile oraz założenia metodyki Scrum pozwalają na wykorzystanie najcenniejszej wiedzy do realizacji misji, wizji i celów przedsiębiorstwa?</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Opinia</th> <th>Procent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Bardzo dobrze</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>Dobrze</td> <td>46%</td> </tr> <tr> <td>Dostatecznie</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Słabo</td> <td>16%</td> </tr> </tbody> </table>	Opinia	Procent	Bardzo dobrze	13%	Dobrze	46%	Dostatecznie	25%	Słabo	16%
Opinia	Procent										
Bardzo dobrze	13%										
Dobrze	46%										
Dostatecznie	25%										
Słabo	16%										

<p>Jak manifest Agile oraz założenia metodyki Scrum pozwalają na wykorzystanie najcenniejszej wiedzy do wprowadzania innowacyjności oraz działań usprawniających pracę organizacji oraz zespołu?</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Kategoria</th> <th>Procent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Bardzo dobrze</td> <td>32%</td> </tr> <tr> <td>Dobrze</td> <td>43%</td> </tr> <tr> <td>Dostatecznie</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Słabo</td> <td>8%</td> </tr> </tbody> </table>	Kategoria	Procent	Bardzo dobrze	32%	Dobrze	43%	Dostatecznie	17%	Słabo	8%
Kategoria	Procent										
Bardzo dobrze	32%										
Dobrze	43%										
Dostatecznie	17%										
Słabo	8%										
<p>Jak manifest Agile oraz założenia metodyki Scrum pozwalają na budowanie i rozwój długofalowej strategii wykorzystania najcenniejszej wiedzy i zabezpieczenia tej wiedzy przed utratą jej wartości?</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Kategoria</th> <th>Procent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Bardzo dobrze</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>Dobrze</td> <td>38%</td> </tr> <tr> <td>Dostatecznie</td> <td>32%</td> </tr> <tr> <td>Słabo</td> <td>17%</td> </tr> </tbody> </table>	Kategoria	Procent	Bardzo dobrze	13%	Dobrze	38%	Dostatecznie	32%	Słabo	17%
Kategoria	Procent										
Bardzo dobrze	13%										
Dobrze	38%										
Dostatecznie	32%										
Słabo	17%										
<p>Jak manifest Agile oraz założenia metodyki Scrum pomagają kierownictwu organizacji w zarządzaniu procesami związanymi z przepływem oraz efektywnym wykorzystaniem najcenniejszej wiedzy w organizacji i tworzonych przez nią produktach?</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Kategoria</th> <th>Procent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Bardzo dobrze</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Dobrze</td> <td>41%</td> </tr> <tr> <td>Dostatecznie</td> <td>41%</td> </tr> <tr> <td>Słabo</td> <td>3%</td> </tr> </tbody> </table>	Kategoria	Procent	Bardzo dobrze	14%	Dobrze	41%	Dostatecznie	41%	Słabo	3%
Kategoria	Procent										
Bardzo dobrze	14%										
Dobrze	41%										
Dostatecznie	41%										
Słabo	3%										

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań niepublikowanej pracy MBA -- Paterek (2014).

Na podstawie odpowiedzi na pytania zamieszczone w Tabeli 1 można zauważyć jaka jest relacja metodyki zwinnej Scrum z elementami strategii organizacji oraz jaki jest wpływ tej relacji na efektywność procesów zarządzania wiedzą w badanych zespołach projektowych. Liczba negatywnych opinii respondentów w odpowiedziach na pytanie pierwsze dotyczące wsparcia metodyki zwinnej dla strategii związanej z misją, wizją i celami organizacji wynosiła 41%, co wskazuje na potrzebę adaptacji lub dodatkowych rekomendacji metodyki, które mogłyby pozytywnie zmienić tę opinię. Percepcja respondentów w odpowiedziach na pytanie drugie dotyczące wsparcia metodyki w elemencie strategii związanej z wprowadzaniem innowacyjności oraz usprawnień pracy zespołów projektowych wynosiła 75% pozytywnych odpowiedzi, co uznane może być za pozytywną ocenę tej relacji. W pytaniu trzecim prawie połowa odpowiedzi (49%) stanowiła negatywne opinie respondentów co oznacza, że metodyka zwinna

bardzo słabo wspiera budowanie i rozwój długofalowej strategii wykorzystania najcenniejszej wiedzy i potwierdza potrzebę uzupełnienia rekomendacji metodyki w tym obszarze. W pytaniu czwartym percepcja respondentów odnośnie wsparcia metodyki dla strategicznych decyzji kierownictwa organizacji związanych z zarządzaniem wiedzą wynosiła 44% negatywnych odpowiedzi, co również sugeruje potrzebę adaptacji lub dodatkowych rekomendacji metodyki w tym obszarze. Wyniki badań ankietowych pokazały, że zwinne metodyki wymagają adaptacji lub dodatkowych rekomendacji związanych ze strategią organizacji w celu zwiększenia efektywności procesów zarządzania wiedzą.

W ramach badań jakościowych zebrano obserwacje uczestniczące od czterech niezależnych ekspertów i praktyków. Wywiady zostały przeprowadzone z tymi samymi czterema ekspertami i praktykami. Wszystkie cztery obserwacje oraz każdy z czterech wywiadów różniły się szczegółami obserwacji, jednak wyniki i wnioski z przedstawionych powyżej badań ankietowych znalazły potwierdzenie w każdym z tych badań. Eksperti oraz praktycy od zwinnych metodyk zarządzania podawali w wywiadach różne, ale uzupełniające się elementy strategii organizacji, na które należy zwrócić uwagę i dostosować w celu zwiększenia efektywności procesów zarządzania wiedzą w zespołach projektowych stosujących metodyki zwinne. Według badanych strategia powinna: (Paterek, 2014):

- wspierać możliwość ciągłego uczenia się i rozwoju zespołów projektowych poprzez wykonywaną pracę (zarówno na podstawie sukcesów jak i popełnianych błędów),
- zapewniać otwartość na eksperymentowanie będące źródłem inspiracji oraz innowacji,
- zapewniać decentralizację procesów zarządzania poprzez delegowanie członkom zespołów projektowych większego zakresu odpowiedzialności,
- zapewniać możliwie ewolucyjne przeprowadzanie zmian,
- zapewniać przejrzysty system wynagrodzeń,
- organizować pracę w sposób dający satysfakcję członkom zespołów projektowych,
- kształtować system wartości organizacji oparty na zaufaniu do ludzi,
- zapewniać skuteczne sposoby komunikacji,
- zapewniać odpowiedni styl zarządzania ludźmi,
- tworzyć struktury organizacyjne ułatwiające współpracę i ograniczające biurokrację.

Zebrane obserwacje i wywiady w pełni potwierdzają zbieżność warunków efektywnego zarządzania wiedzą w zespołach projektowych z ogólniejszymi zasadami rozwoju warunków organizacyjnego uczenia się, dynamizującym przepływ wiedzy organizacyjnej w warunkach pracy zespołowej (Panasiewicz, 2010). W wywiadach pojawiały się też dodatkowe propozycje, które nie były wymieniane przez wszystkich badanych i dotyczyły one:

- tworzenia strategii i celów organizacji, które są zgodne z celami realizowanymi w ramach zespołów projektowych w obszarze zarządzania wiedzą,
- udziału każdego szczebla organizacji w procesach zarządzania wiedzą,
- tworzenia projektów badawczo-rozwojowych będących źródłem innowacji,
- rozwoju metod organizacji pracy zespołów projektowych,

- tworzenia systemu motywującego do dzielenia się i pozyskiwania wiedzy z zewnątrz, wsparcia finansowego dla powyższych działań.

### 2.3. Dyskusja i wnioski z badań

Wyniki badań przedstawione przez autorów pokazują relację pomiędzy strategią organizacji, a efektywnością procesów zarządzania wiedzą w zespołach projektowych wdrażających lub stosujących metodyki zwinne. Wyniki te znajdują potwierdzenie w ogólniejszych wynikach badań literaturowych dotyczących znaczenia strategii dużych organizacji projektowych dla procesów zarządzania wiedzą, w szczególności w branży IT oraz ICT (red. Stankiewicz, 2006; Jemielniak, 2008; Kamhawi, 2012; Kozarkiewicz, 2012), jak również w zespołach projektowych stosujących metodyki zwinne (Nerur i in., 2005; Wendorff i Apsvalka, 2005; Santos i in., 2015).

Jak wynika z przeprowadzonych badań zwinne metodyki wspierają strategię organizacji oraz wpływają pozytywnie na efektywność procesów zarządzania wiedzą wykorzystywanych w tworzeniu innowacji i działaniach usprawniających pracę zespołów projektowych. Badania te pokazały równocześnie, że metodyki te nie wspierają wystarczająco dobrze organizacji projektowej w realizacji jej misji, wizji i celów, w budowaniu i rozwoju długofalowej strategii wykorzystania najcenniejszej wiedzy, a także nie pomagają wystarczająco dobrze kierownictwu w zarządzaniu procesami związanymi z wykorzystaniem wiedzy do realizacji zadań w zespołach projektowych. Dove (1999), Misra i in. (2010) oraz Santos i in. (2015) wskazują na liczne trudności wdrożenia i stosowania metodyk zwinnych dotyczące: przeprowadzenia szkoleń dla wszystkich pracowników przedsiębiorstwa, partycypacyjnego udziału kierownictwa w przeprowadzeniu zmian, zmian kulturowych oraz ponoszenia kosztów zmian, które to potrzeby powinny być ujęte w strategii przedsiębiorstwa.

Podstawę interpretacji wyników badań ankietowych stanowiły wyniki obserwacji uczestniczących oraz wywiady z ekspertami w dziedzinie zwinnych metodyk zarządzania projektami. Interpretując wyniki badań zwrócono uwagę na rolę i złożoność relacji między sprawnie funkcjonującymi środowiskami wiedzy, a poziomem strategicznym funkcjonowania organizacji. Jedna strona tej relacji, polegająca na dostrzeganym przez respondentów zaangażowaniu w praktyki zarządzania wiedzą na poziomie zespołu projektowego, definiuje pytanie o relację przeciwną: wsparcia ze strony strategii organizacji projektowej dla zespołu projektowego jako generatora nowej wiedzy oraz innowacyjnych rozwiązań. Taka konkluzja inspiruje do badania strategii organizacji projektowych pod kątem systemowego wsparcia dla praktyk zarządzania wiedzą w zespołach projektowych oraz praktyk współpracy zespołów projektowych. Strategia organizacji projektowych powinna zapewniać systemowe rozwiązania, które utrzymają wysoki poziom motywacji członków zespołu do tworzenia wiedzy, dzielenia się nią, oraz wykorzystania dla kreacji innowacyjnych rozwiązań. Tego typu rozwiązaniami może być aplikacja koncepcji uczącej się organizacji (bądź jej wybranych elementów), strategiczna orientacja na rozwój klu-



czowych kompetencji organizacji (Panasiewicz, 2013) bądź uzupełnienie systemu zarządzania o podsystem zarządzania wiedzą. Należy podkreślić znaczącą rolę podzielanych w zespołach projektowych norm i wartości wspierających dynamikę i efektywność procesów wiedzy. Ta właśnie sfera - kultury organizacyjnej - stanowi czynnik pozwalający niektórym organizacjom uzyskiwać ponadstandardowe rezultaty pomimo korzystania ze standardowych rozwiązań (Panasiewicz, 2013, s. 12-13). W przypadku zastosowania tak wyrafinowanej techniki zarządzania jak metodyka zwinna spodziewać się można jeszcze silniejszego wpływu czynnika kulturowego. Wynika to z generalnie niższego stopnia standaryzacji procesów w podejściu zwinnym w stosunku do standardów charakterystycznych dla znormalizowanych systemów zarządzania. W tym zakresie rekomendacje dotyczące strategii w pełni pokrywają się z wcześniej przedstawionymi wnioskami dotyczącymi doskonalenia praktyk zarządzania wiedzą i sugerującymi ich transformację w kierunku rozwiązań charakterystycznych dla uczących się organizacji. Interesujących rezultatów w zakresie doskonalenia strategii można również oczekiwać po zastosowaniu wskaźników pomiaru kapitału intelektualnego (IC), które rozpoznawałyby dynamikę wewnątrz- jak i między zespołowych procesów wiedzy jako jedną z form tego kapitału.

## Podsumowanie

Liczne badania literaturowe pokazują zarówno relację, jak i znaczenie strategii organizacji w efektywnym zarządzaniu wiedzą. Bardzo często problemy związane z realizacją strategii pojawiają się w organizacjach projektowych, a dokładniej mówiąc we współpracy i komunikacji pomiędzy zespołami projektowymi w dużych przedsiębiorstwach projektowych. Badania przeprowadzone przez autorów pokazują dokładniej, w których elementach strategii metodyki zwinne wspierają procesy zarządzania wiedzą, a jednocześnie wskazują źródło potencjalnych problemów z brakiem efektywności tych procesów. Badania te można poszerzyć w zależności od rozmiaru i liczby badanych przedsiębiorstw, w zależności od sektora działalności lub o bardziej szczegółową analizę elementów strategii organizacji.

## Bibliografia

- Czakon, W. (red.) (2015). *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Dove, R. (1999). Knowledge management, response ability, and the agile enterprises. *Journal of Knowledge Management*, vol. 3, no. 1, pp. 18-35.
- Fazlagić, J. (2014). *Innowacyjne zarządzanie wiedzą*. Warszawa: Difin.
- Jemiłniak, D. (2008). *Praca oparta na wiedzy*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Jemiłniak, D. (red.). (2012). *Badania jakościowe. Metody i narzędzia, t2*. Warszawa: PWN.
- Jemiłniak, D., Koźmiński A.K. (red.). (2012). *Zarządzanie wiedzą*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Kamhawi, E.M. (2012). Knowledge management fishbone: a standard framework of organizational enablers. *Journal of Knowledge Management*, vol. 16, no. 5, pp. 808 – 828.
- Kowalczyk, A., Nogalski, B. (2007). *Zarządzanie wiedzą – Koncepcja i narzędzia*. Warszawa: Difin.
- Kozarkiewicz, A. (2012). *Zarządzanie portfelami projektów*. Warszawa: PWN.
- Misra, Ch.S., Kumar, V., Kumar, U. (2010). Identifying some critical changes required in adopting agile practices in traditional software development project. *International Journal of Quality & Reliability Management*,

- vol. 27, no. 4, pp. 451-474.
- Nerur, S., Mahapatra, R.K., Mangalaraj G. (2005). Challenges of Migrating to Agile Methodologies. *Communications of the ACM*, vol. 48, no. 5, pp. 73-78.
- Panasiewicz, L. (2000). *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*. Niepublikowana rozprawa doktorska. Katowice: Akademia Ekonomiczna im. K. Adamieckiego.
- Panasiewicz, L. (2005). *System zarządzania wiedzą w kształtowaniu strategii przedsiębiorstwa*, w: K. Markiewicz, M. Wawer. *Problemy społeczne we współczesnych organizacjach*. Warszawa: Difin.
- Panasiewicz, L. (2010). *Kulturowe uwarunkowania konkurencyjności opartej na informacji*, w: R. Borowiecki; J. Czekaj. *Zarządzanie zasobami informacyjnymi w warunkach nowej gospodarki*. Warszawa: Difin.
- Panasiewicz, L. (2013). *Ukryta przewaga Kultura organizacyjna jako czynnik sukcesu współczesnych przedsiębiorstw*. Lublin: Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej.
- Paterek, P. (2014). *Zarządzanie wiedzą w zespołach projektowych stosujących metodę Scrum*. Niepublikowana praca końcowa MBA. Lublin: Politechnika Lubelska.
- Paterek, P. (2016a). *Effective knowledge management in Agile project teams – impact and enablers*, w: *Project management development – practice and perspectives*. Riga: University of Latvia, pp. 246–259.
- Paterek, P. (2016b). Kultura organizacyjna jako determinanta efektywnego zarządzania wiedzą w zespołach projektowych wykorzystujących metody zwinne. *Marketing i Rynek*, nr 3, s. 714–724.
- Santos, V., Goldman, A., de Souza, C.R.B. (2015). Fostering effective inter-team knowledge sharing in agile software development. *Empirical Software Engineering*, vol. 20, nr 4, pp. 1006–1051.
- Stankiewicz, M. (red.). (2006). *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*. Toruń: TNOiK, Dom Organizatora.
- Trocki, M. (red.). (2012). *Nowoczesne zarządzanie projektami*. Warszawa: Polskie Wydawnictwa Ekonomiczne.
- Wendorff P., Apsvalka D. (2005). *The Knowledge Management Strategy of Agile Software Development*. 6th European Conference on Knowledge Management. Ireland: University of Limerick.
- Wyrozębski, P. (2014). *Zarządzanie wiedzą projektową*. Warszawa: Difin.