



Alina Kozarkiewicz

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Organizacjami,
Kadrami i Prawa Gospodarczego
akozarki@zarz.agh.edu.pl

Paweł Paterek

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Organizacjami,
Kadrami i Prawa Gospodarczego
pawel.paterek.677@zarz.agh.edu.pl

ZMIANA METODYKI ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI A TRANSFORMACJA PRZEDSIĘBIORSTWA – UWARUNKOWANIA, PROCES I EFEKTY

Streszczenie: Celem pracy jest pokazanie uwarunkowań, przebiegu oraz rezultatów transformacji przedsiębiorstwa wynikającej z wprowadzenia nowej metodyki zarządzania projektami. W artykule przedstawiono wyniki badań własnych w postaci studium przypadku przedsiębiorstwa sektora teleinformatyki wprowadzającego 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 całej organizacji, rozumianej jako szereg gruntownych zmian w obszarach technologicznym, metodycznym, procesowym, strategicznym, organizacyjnym i kulturowym, zorientowanych na zwiększenie przewagi konkurencyjnej.

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

Wprowadzenie

W literaturze przedmiotu problematyka zarządzania projektami łączy się z problematyką zmian organizacyjnych oraz zarządzania zmianą w różnorodny sposób. Po pierwsze, zarządzanie projektami może stanowić przedmiot zmian organizacyjnych, np. gdy zarząd przedsiębiorstwa podejmuje decyzję o zmianie struktury, metodyki lub wdrożeniu nowego systemu IT wspomagającego zarządzanie projektami. Po drugie, zarządzanie projektem może służyć do wdrażania zmian organizacyjnych – zmiana o określonym celu i założonym wyniku, określonym czasie i etapach realizacji może być zarządzana zgodnie z metodami zarzą-

dzania projektem. W literaturze można odnaleźć interesujące prace prezentujące zarządzanie projektami zarówno jako agentów zmian, jak również jako nośniki zmian organizacyjnych [Cicmil, 1999; Balogun i Hailey, 2010; Gereis 2010].

Przedmiotem analizy w tej pracy jest duża zmiana organizacyjna¹ w przedsiębiorstwie zorientowanym projektowo związana z implementacją nowej metodyki zarządzania projektami. Celem artykułu jest poszukiwanie odpowiedzi na następujące pytanie badawcze: jakie mogą być uwarunkowania transformacji, jak może przebiegać sam proces transformacji oraz jakie mogą być rezultaty transformacji przedsiębiorstwa wynikającej z wprowadzenia nowej metodyki zarządzania projektami? Zmiana metodyki oznacza zarówno nowe podejście do planowania i realizacji projektu, jak i szereg konsekwencji w postaci zmian w strategii i strukturze organizacji, zmian w technologii, w przebiegu procesów, w relacjach z klientami, a także zmian w kulturze organizacji. Zmiana ta może być pochodną wielu przyczyn i uwarunkowań, w których działają współczesne organizacje projektowe w sektorze teleinformatyki.

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 analizowanych zmian sugeruje ewolucyjny charakter badanej transformacji. 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 studium przypadku przedsiębiorstwa sektora teleinformatyki wprowadzającego nową zwinną metodykę zarządzania projektami.

1. Transformacja organizacji zorientowanej projektowo

Zmiana organizacyjna jest rozumiana jako ogół istotnych dla firmy przekształceń, jednakże, aby określone zjawisko mogło zostać nazwane zmianą, powinno być percypowane (postrzeżone), empiryczne (doświadczane, możliwe do badania) i planowane, czyli w pewnym stopniu sterowane [Masłyk-Musiał, 2003, s. 29]. Istnieje wiele sposobów kategoryzacji zmian organizacyjnych, np. zmiany 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.

¹ Nazywana w dalszej części artykułu również transformacją organizacji.

Jedną z kategorii zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwie projektowym jest transformacja, która polega na wprowadzaniu zmian istotnych i 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. Stabryła [2005, s. 273] określa terminem transformacja zmianę o wysokiej intensywności i trwałości ponad rok, która jest starannie zaplanowaną przebudową mającą na celu zapewnienie przedsiębiorstwu egzystencji na dłuższą metę. W podobny sposób postrzega transformację Armstrong [2011, s. 381] – jest ona procesem zasadniczej zmiany w organizacji obejmującej 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, zmian w metodach organizacji pracy, metodykach zarządzania projektami, procesach produkcyjnych, stosowanych rozwiązaniach technicznych i technologicznych, w strukturach i kierownictwie organizacji, w strategii działania oraz w kulturze organizacji [Wróblewski, 2009]. Nieuniknionym i ważnym aspektem procesu transformacji przedsiębiorstwa jest zmiana kultury organizacyjnej [Panasiewicz, 2013, s. 65; Chrapko, 2014, s. 7; Paterek, 2016]. Duży wpływ na dynamikę zmian w otoczeniu oraz w rozwoju współczesnych przedsiębiorstw projektowych odgrywa transformacja cyfrowa. Usprawnia ona procesy pozyskiwania wiedzy potrzebnej do rozwijania wysokiej jakości zaawansowanych produktów i usług, pomagając w uzyskaniu przewagi konkurencyjnej [Cegarra-Navarro i in., 2016].

Transformacja w przedsiębiorstwach zorientowanych projektowo może stanowić odpowiedź na różnorodne impulsy związane m.in. z posunięciami konkurentów lub zmianami w postawach i oczekiwaniach klientów. Jej przebieg może dotyczyć wielu aspektów zarządzania projektami. Aspekt metodyczny jest szczególnie istotny w sytuacji, gdy zmiana metodyki wywołuje szereg konsekwencji nie tylko w zakresie samych metod czy struktur, ale także zmian w przebiegu procesów wewnętrznych, w relacji z interesariuszami zewnętrznymi, w kulturze organizacyjnej czy wręcz w strategii całej organizacji.

2. Znaczenie metodyk w zarządzaniu projektami

Jednym z czynników mających duże znaczenie dla efektywności zarządzania projektami są metodyki. Metodykę zarządzania projektami można zdefiniować jako kompleksowy, logiczny i spójny zestaw szczegółowych zaleceń co do sposobu postępowania przy zarządzaniu całym projektem, prowadzących do

uzyskania zamierzonego rezultatu [Trocki (red.), 2013, s. 412]. Metodyki określają też zestaw technik możliwych do zastosowania w procesie realizacji projektów [Trocki (red.), 2011, s. 33]. Joslin i Müller [2015, s. 1380] definiują metodykę zarządzania projektami jako ustrukturyzowane podejście zawierające zbiór procesów, narzędzi, technik, obszarów wiedzy i kompetencji. Istnieje wiele metodyk zarządzania projektami, które różnią się zakresem zastosowania i możliwością uwzględniania specyfiki projektu. Metodyki uniwersalne (np. tworzone przez PMI czy OGC) mają najszerszy zakres zastosowania, a metodyki branżowe i firmowe są przeważnie dostosowane do konkretnych zastosowań. Przykładami najpowszechniej stosowanych standardów metodycznych są: PMBoK, PRINCE2, PCM oraz liczne metodyki zwinne.

Badania nad skutecznością i efektywnością metodyk zarządzania projektami są najczęściej prowadzone w kontekście wpływu metodyki na tzw. sukces projektu. Stopień złożoności projektów w organizacjach sprawia, że pojawia się wiele propozycji określenia sukcesu projektów, kryteriów sukcesu, jak i sukcesu w zarządzaniu projektami [Moradi i in., 2015, s. 259-260]. 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; Terlizzi i in., 2016]. Khan i in. [2013] przedstawili w swojej pracy obszerną listę czynników wpływających na sukces projektów.

Jak wykazały badania przeprowadzone przez Joslina i Müllera [2015], właściwy wybór i zastosowanie odpowiedniej metodyki lub jej elementów wpływa pozytywnie na sukces projektu. Potrzebę metodycznego wsparcia w zarządzaniu projektami, szczególnie na etapie definiowania projektu i jego celów, w projektach innowacyjnych i w projektach o dużym stopniu złożoności pokazały wyniki badań Wyrozębskiego [Trocki (red.), 2011, s. 345-365]. Wybór i zastosowanie odpowiednich metodyk zarządzania projektami ma znaczenie w zarządzaniu wiedzą projektową, która to z kolei przyczynia się do sukcesu projektów.

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 osiąganiu sukcesu w dużych

i złożonych projektach [Serrador i Pinto, 2015]. Dlatego też wiele organizacji wdraża i adaptuje rozwiązania bazujące na metodykach zwinnych.

3. Zmiana metodyki zarządzania projektami jako źródło transformacji organizacyjnej – wyniki badań własnych

3.1. Metoda i przebieg badań

Zastosowana metoda badawcza w postaci studium przypadku o charakterze ilustratywnym [Kozarkiewicz, 2012, s. 202] ma na celu pokazanie roli metodyki w zarządzaniu projektami i jej wpływu na sukces projektu oraz wskazanie, że zmiana metodyki zarządzania projektami może być determinantą transformacji organizacji. Pokazane studium przypadku ma odpowiedzieć na postawione pytania badawcze dotyczące uwarunkowań, przebiegu oraz rezultatów transformacji przedsiębiorstwa wynikającej z wprowadzenia nowej metodyki zarządzania projektami. Studium przypadku pochodzi z obserwacji uczestniczącej rozpoczętej we wrześniu 2010 r., prowadzonej w dwóch różnych i niezależnych działach tej samej organizacji.

3.2. Studium przypadku przedsiębiorstwa Radcom²

Duże międzynarodowe przedsiębiorstwo Radcom dostarcza zaawansowane usługi i rozwiązania teleinformatyczne dla dużych klientów biznesowych. Przedsiębiorstwo cechuje projektowo-zadaniowa organizacja pracy polegająca na realizacji długich (do kilkunastu miesięcy) oraz dużych i złożonych (do ponad 2000 osobomiesięcy) projektów oraz programów, których celem jest dostarczenie rozwiązań w postaci produktu, usługi biznesowej lub ich wzajemnego połączenia.

Przez wiele lat przedsiębiorstwo korzystało z tradycyjnych kaskadowych metod zarządzania projektami. Transformacja cyfrowa, dynamika rozwoju branży IT oraz teleinformatyki, oczekiwania szybkiego dostarczania rozwiązań do klientów oraz pojawienie się silnej konkurencji postawiły nowe wyzwania w obszarze metod zarządzania projektami, organizacji pracy zespołów projektowych oraz zarządzania całą organizacją. Główne problemy badanej organizacji

² Radcom – fikcyjna nazwa przedsiębiorstwa, zmieniona na potrzeby prezentacji niniejszego studium przypadku.

związane z jej rozmiarem oraz skalą działania to komunikacja, złożoność dostarczanych rozwiązań, a tym samym skalowalność metod wykorzystywanych do organizacji pracy i zarządzania projektami, trudność w przełączaniu się pomiędzy realizacją zadań w wieloprojektowym zespole, współpraca pomiędzy zespołami projektowymi i poszczególnymi działami organizacji, silne przywiązanie do tradycyjnego i utartego sposobu działania, skostniała w pewnych obszarach kultura organizacyjna oraz mało efektywne zarządzanie wiedzą w obliczu szumu informacyjnego i powszechnego dostępu do Internetu. Wymienione wyzwania w przedsiębiorstwie Radcom były antecedencją opracowania wizji i strategii dotyczącej przeprowadzenia szerokich zmian w procesach, narzędziach, metodach, strukturze i kulturze organizacyjnej, nazywanych dalej transformacją organizacji.

Organizacja postawiła sobie następujące cele długofalowe związane z planowaną transformacją: poprawę efektywności, jakości i szybkości dostarczania rozwiązań do klientów, poprawę organizacji pracy w celu zwiększenia produktywności i przewidywalności dostaw do klientów, zwiększenie elastyczności w zmianach priorytetów (np. w portfelu projektów) oraz pośrednio bardziej przyjazne środowisko pracy. Dodatkowym celem było uruchomienie procesu ciągłego uczenia się organizacji oraz zbudowanie odpowiedniej bazy wiedzy możliwej do wykorzystania w przyszłości.

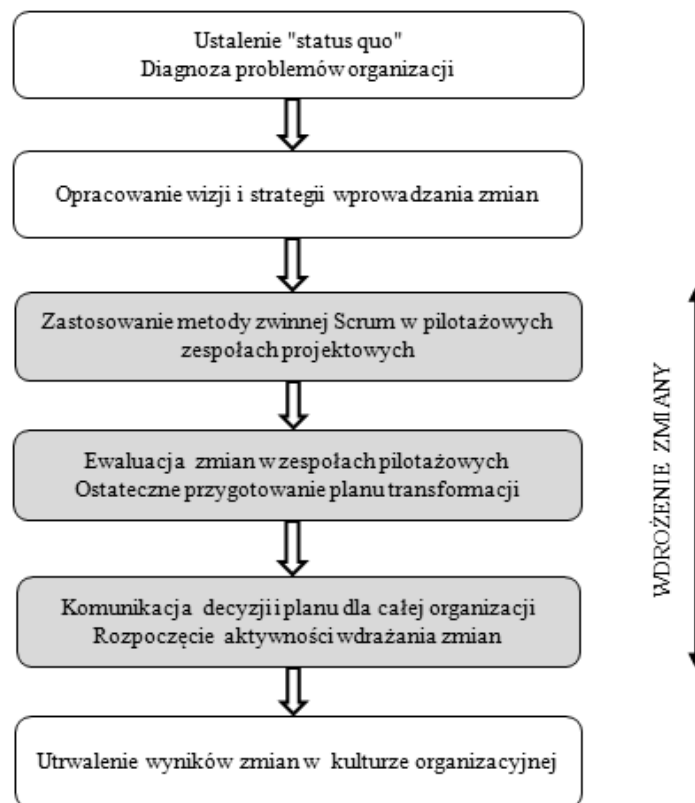
Ze względu na rozmiar organizacji, zobowiązania wobec klientów i minimalizację ryzyka niepowodzenia transformacji zdecydowano się na ewolucyjne podejście do wprowadzenia zmian. Zaletą takiego podejścia był niski koszt i niewielka szkodliwość błędów z nim związanych, możliwość pozyskania ekspertów oraz agentów zmiany z wyłonionych zespołów pilotażowych, kontrolowany sukces końcowy dzięki zespołom pilotażowym, mniejszy stres pracowników oraz minimalizacja chaosu związanego z reorganizacją całej firmy. Zmiana metod organizacji pracy oraz prowadzenia projektów z podejścia kaskadowego na zarządzanie zwinne wymusiły ewolucyjne zmiany w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. W przedstawionej obserwacji transformacja badanej organizacji jest bardzo powolnym i długotrwałym procesem utrwalania zmian w kulturze organizacyjnej. Transformacja ta jest jednocześnie permanentnym stanem ewolucyjnego i ciągłego doskonalenia się organizacji.

Transformację w badanej organizacji³ rozpoczęła faza rozmrożenia organizacji – przygotowano się na zmiany poprzez spotkania wprowadzające, szkolenia oraz dyskusje z pracownikami, w tym dyskusje nieformalne. Wdrożenie zwinnych metod organizacji pracy w zespołach projektowych oraz przejście na zwinne metody zarządzania projektami przeprowadzone zostało w trzech głównych etapach:

³ Nazywana również zwinną transformacją.

- 1) Zastosowano adaptację metody zwinnej Scrum w kilku wybranych zespołach projektowych.
- 2) Po zakończeniu projektów pilotażowych przystąpiono do oceny zmian oraz zebrano pomysły na potencjalne usprawnienia.
- 3) Po zakończeniu ewaluacji zakomunikowano decyzję o wdrożeniu adaptacji metody Scrum w całej firmie. Przeprowadzono serię formalnych, jak i nieformalnych szkoleń dotyczących metod zwinnych.

Etapy wdrożenia oraz całość procesu transformacji przedstawiono na rys. 1.



Rys. 1. Schemat transformacji w przedsiębiorstwie Radcom

Źródło: Opracowanie własne.

Przejsie na nowe metody organizacji pracy wiązało się z wprowadzeniem nowych rozwiązań informatycznych, ze zmianami istniejących w organizacji procesów, z częstszą współpracą z klientami oraz ze zmianami struktury organizacyjnej. Ostatnia faza trwa nadal, ponieważ jest to ewolucyjne i ciągle doskonalenie wprowadzonych zwinnych metod zarządzania w całej organizacji.

Wprowadzona zmiana metody organizacji pracy dotyczyła w pierwszej kolejności zespołów projektowych. Zwiększony został nacisk na własną inicjatywę pracowników, samoorganizację, współpracę zespołową, interdyscyplinarność zespołów (będącą źródłem nowej wiedzy) oraz sposób komunikacji. W dalszej kolejności wprowadzono zmiany w sposobie zarządzania projektami, we współpracy z klientami oraz w sposobie zarządzania portfelem projektów i programów. Zmiany te odzwierciedlone zostały w strukturze organizacji, jej wizji i strategii. Największym problemem napotkanym w trakcie przeprowadzonej transformacji były trudności dotyczące zmian w kulturze organizacyjnej wynikłe z długoletniego stosowania tradycyjnych kaskadowych metod zarządzania projektami.

3.3. Dyskusja i wnioski z badań

Przedstawione studium przypadku pokazuje duży wpływ wyboru oraz zastosowania odpowiedniej metodyki zarządzania projektami na sukces dużych i złożonych projektów. W szczególności przypadek firmy Radcom prezentuje duże znaczenie zastosowania metodyki zwinnej dla sukcesu projektów informatycznych oraz teleinformatycznych.

Drugim ważnym wnioskiem z przedstawionego studium przypadku jest wskazanie, że zmiana metodyki zarządzania projektami może prowadzić zarówno do zwiększenia szans na sukces realizowanych projektów, jak i do transformacji organizacji rozumianej jako szereg gruntownych zmian w organizacji w obszarach technologicznym, metodycznym, procesowym, strategicznym, organizacyjnym i kulturowym w celu zwiększenia jej przewagi konkurencyjnej. Zmiany w obszarze technologicznym obejmowały wprowadzenie nowych narzędzi informatycznych wspierających metody zwinne. Zmiany w obszarze metodycznym dotyczyły zarówno zmian w metodyce zarządzania projektami, jak i w sposobie zarządzania zespołami projektowymi oraz w procesach dotyczących współpracy z klientami. Zmiany strategiczne dotyczyły wprowadzenia nowego spójnego podejścia do zarządzania portfelem projektów i programów na poziomie całej organizacji. Zmiany w strukturze odbyły się zarówno na poziomie zespołów projektowych, jak i w całej organizacji. Przejście na zwinne metody zarządzania projektami w badanym przedsiębiorstwie było długotrwałą zmianą o charakterze ewolucyjnym i wymagało utrwalenia powyższych zmian w zmieniającej się kulturze organizacyjnej.

Na podstawie studium przypadku można stwierdzić, że największe korzyści z przeprowadzenia transformacji związanej ze zmianą metodyki zarządzania projektami będą wtedy, jeśli będzie ona efektem synergii pochodzącej z transformacji kulturowej organizacji oraz transformacji cyfrowej. Kształtowanie kul-

tury organizacyjnej jest zazwyczaj procesem długotrwałym i trudnym w realizacji, co może być ryzykiem i jednocześnie ograniczeniem dla innych przedsiębiorstw, które chciałyby wprowadzić podobne zmiany. Z kolei z transformacją cyfrową związane są często znaczne nakłady inwestycyjne, które również mogą stanowić przeszkodę w realizacji takiej zmiany w innych przedsiębiorstwach. Stanowi to ważne wskazówki praktyczne dla obecnie konkurujących organizacji. Potwierdzenie tego wniosku wymagałoby znacznie szerszych badań empirycznych. Wnioski z przedstawionego studium przypadku są odpowiedzią na postawione we wprowadzeniu pytanie badawcze. Przedstawione studium przypadku dotyczy jedynie organizacji z branży informatycznej i teleinformatycznej, co stanowi pewne ograniczenie, ale jednocześnie otwiera pole do dalszych pogłębionych badań empirycznych.

Podsumowanie

Organizacje, które chcą osiągać sukces w realizacji zaawansowanych i złożonych projektów, dbają o rozwój metodycznego wsparcia zarządzania projektami. Wiele przedsiębiorstw poszukuje nowych metod zarządzania projektami i coraz częściej decyduje się na zwinne metody zarządzania. Jak pokazały badania, zmiana metodyki może być źródłem transformacji organizacji, przeprowadzonej w celu zwiększenia przewagi konkurencyjnej w dynamicznie zmieniającym się rynku. Transformacja taka ma zazwyczaj charakter ewolucyjny i polega na ciągłym uczeniu się, usprawnianiu metod organizacji pracy oraz utrwalaniu tych zmian w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Literatura

- Armstrong M. (2011), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Balogun J., Hailey V.H. (2010), *Analiza zmian strategicznych*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Cegarra-Navarro J.-G., Soto-Acosta P., Wensley A.K.P. (2016), *Structured Knowledge Processes and Firm Performance: The Role of Organizational Agility*, „Journal of Business Research”, No. 69(5).
- Chmielarz W. (2012), *Kryteria wyboru metod zarządzania projektami informatycznymi*, „Problemy Zarządzania”, nr 10(3).
- Chrapko M. (2014), *Transformacja agile w firmie*, „Strefa PMI”, nr 4.
- Cicmil S. (1999), *An Insight into Management of Organizational Change Projects*, „Journal of Workplace Learning”, No. 11(1).
- Gareis R. (2010), *Changes of Organizations by Projects*, „International Journal of Project Management”, No. 28(4).

- Joslin R., Müller R. (2015), *Relationships between a Project Management Methodology and Project Success in Different Project Governance Contexts*, „International Journal of Project Management”, No. 33(6).
- Khan K., Turner J.R., Maqsood T. (2013), *Factors that Influence the Success of Public Sector Projects in Pakistan*, Proceedings of IRNOP 2013 Conference, 17-19 June, 2013, BI Norwegian Business School, Oslo, Norway.
- Kozarkiewicz A. (2012), *Zarządzanie portfelami projektów*, WN PWN, Warszawa.
- Masłyk-Musiał E. (2003), *Organizacje w ruchu. Strategie zarządzania zmianami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Moradi M.G., Kheiroddin A., Far O.R. (2015), *Redefine the Success of the Project Based on the Localizing the Criteria*, „European Online Journal of Natural and Social Sciences”, No. 3(3).
- Panasiewicz L. (2013), *Ukryta przewaga. Kultura organizacyjna jako czynnik sukcesu współczesnych przedsiębiorstw*, Politechnika Lubelska, Lublin.
- Paterek P. (2016), *Kultura organizacyjna jako determinanta efektywnego zarządzania wiedzą w zespołach projektowych wykorzystujących metody zwinne*, „Marketing i Rynek”, nr 3.
- Serrador P., Pinto J.K. (2015), *Does Agile Work? – A Quantitative Analysis of Agile Project Success*, „International Journal of Project Management”, No. 33(5).
- Stabryła A. (2006), *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, WN PWN, Warszawa.
- Terlizzi M.A., de Souza Meirelles F., de Moraes H.R.O.C. (2016), *Barriers to the Use of an IT Project Management Methodology in a Large Financial Institution*, „International Journal of Project Management”, No. 34(3).
- Trocki M. (red.) (2011), *Metodyki zarządzania projektami*, Bizarre, Warszawa.
- Trocki M. (red.) (2013), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa.
- Wróblewski R. (2009), *Teoretyczne problemy transformacji przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach”, seria: Administracja i Zarządzanie, nr 83.

RELATIONSHIP BETWEEN CHANGE OF A PROJECT MANAGEMENT METHODOLOGY AND ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION – CONTINGENCIES, PROCESS AND RESULTS

Summary: The paper is focused on conditions, process and results of the organizational transformation due to the introduction of new project management methodology. After literature review, the case study of the ICT company implementing new agile project management methodology is presented. As the results show, the change of the project management methodology might affect the project success in large and complex IT and 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.

Keywords: project management, organizational transformation, organizational change, agile methods, project success.