

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

Tom XIV, Zeszyt 11, Część I

<http://piz.san.edu.pl>

Społeczne problemy zarządzania projektami

Część I

Redakcja: Tadeusz Listwan

Łódź 2013

Całkowity koszt wydania Tomu XIV, Zeszytu 11, Części I
sfinansowany ze środków Społecznej Akademii Nauk
Zeszyt recenzowany

Redakcja: Tadeusz Listwan

Korekta językowa: Dominika Świech
Skład i łamanie: Marcin Szadkowski
Projekt okładki: Marcin Szadkowski

© Copyright by Społeczna Akademia Nauk

ISSN: 1733-2486

Wydawnictwo
Społecznej Akademii Nauk
ul. Kilińskiego 109, 90-011 Łódź
42 676 25 29, w. 339, e-mail: wydawnictwo@spoleczna.pl

Wersja drukowana wydania jest wersją podstawową
Druk i oprawa: Mazowieckie Centrum Poligrafii,
ul. Duża 1, 05-270 Marki, www.c-p.com.pl; biuro@c-p.com.pl

Spis treści

Tadeusz Listwan, Słowo wstępne	5
Michał Chmielecki, Zarządzanie konfliktem w zespołach projektowych w świetle wyników badań	7
Michał Chmielecki, Piotr Goetzen, Marcin Hernes, Międzykulturowe aspekty funkcjonowania zespołów projektowych	21
Krzysztof Dziekoński, Arkadiusz Jurczuk, Kompetencje osobowościowe lidera projektu	37
Jadwiga Kaczmarska-Krawczak, Uwarunkowania kształtowania zespołu projektowego w organizacji	51
Izabela Kołodziejczyk-Olczak, Tworzenie i kompetencje zespołu projektowego	65
Jacek Kopeć, Role menedżera projektu	77
Małgorzata Krajewska-Nieckarz, Katarzyna B. Białas, Proces doboru personelu do wirtualnego zespołu projektowego	89
Barbara Kożuch, Katarzyna Sienkiewicz-Małyjurek, Kompetencje menedżerskie i czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami	105
Beata Krawczyk-Bryłka, Zaufanie w zespole projektowym a (kobiety) model przywództwa	117
Tadeusz Listwan, Personalne zarządzanie projektami	131
Joanna Łuczak, Znaczenie procesu komunikacji zespołu zadaniowego w jednostkach policji	143
Zbigniew Piskorz, Wyznaczniki efektywności zespołów pracowniczych	155
Joanna Sadkowska, Education and its role in building students attitude towards Project Management	171
Czesław Sikorski, Organizacyjne i społeczno-kulturowe warunki sukcesu zespołu projektowego	181
Agnieszka Springer, Kompetencje wymagane wobec kierowników zespołów projektowych – ocena potencjału pracowników	193
Marzena Stor, Kwalifikacje i kompetencje członków międzynarodowych zespołów projektowych w obszarze ZZL	207
Ewa Strońska, Rola kapitału ludzkiego w zarządzaniu projektami	231
Łukasz Sułkowski, Kultura organizacyjna zespołów projektowych – studium przypadku zespołów dydaktycznych w szkole wyższej	247
Justyna Trippner-Hrabi, Analiza międzynarodowych zespołów wiedzy – w świetle badań własnych	255
Renata Winkler, Funkcja motywowania w kierowaniu zespołem	267

Słowo wstępne

Zarządzanie projektami staje się coraz bardziej widocznym nurtem w nauce i praktyce zarządzania. Świadczy o tym z jednej strony liczebność ukazujących się z tego zakresu publikacji, z drugiej zaś wielość przygotowanych i wdrażanych projektów. Można przyjąć, iż związane jest to głównie z poszukiwaniem skutecznych i efektywnych sposobów zarządzania, prowadzących do większej sprawności funkcjonowania organizacji. Przegląd literatury przedmiotu, jak też obserwacja praktyki, wskazują wszakże, iż w dokonaniach tych relatywnie mniejsze zainteresowanie wzbudzał społeczny wymiar omawianej problematyki.

Ze względu na to, a także z uwagi na istotne znaczenie czynnika (kapitału) ludzkiego w realizacji projektów i zarządzaniu nimi, przygotowano niniejszy zbiór artykułów. Podjęto w nich próbę przedstawienia i analizy takich zagadnień, jak:

- role oraz kwalifikacje / kompetencje kierowników projektu,
- przywództwo i kierowanie zespołem projektowym,
- funkcjonowanie zespołów projektowych,
- kulturowe aspekty kierowania zespołami,
- funkcja personalna względem członków zespołu zadaniowego,
- zarządzanie konfliktami w zespołach projektowych i inne

Prezentowana problematyka obejmuje ważne zagadnienia klasyczne, ale i takie, które są wyrazem nowszych nurtów badań związanych z umiędzynarodowieniem, wirtualizacją czy zaufaniem w zespołach.

Zamieszczone teksty są rezultatem refleksji teoretycznej i/lub badań empirycznych Autorów z wielu ośrodków naukowych. Składam więc wszystkim serdeczne podziękowania za uczestnictwo w tym interesującym przedsięwzięciu. Żywię też nadzieję, że niniejsza publikacja będzie stanowić przyczynek do poznania i racjonalizacji tej ważnej sfery funkcjonowania organizacji, a także zachęci do dalszych, pogłębionych badań.

Tadeusz Listwan

Michał Chmielecki

Społeczna Akademia Nauk

Zarządzanie konfliktem w zespołach projektowych w świetle wyników badań

Conflict management in project teams - analysis of the research data

Abstract: The success of the project management process depends on both the proper use of tools and the ability to manage a group of highly skilled professionals. Skillful time management, setting priorities, planning and delegating tasks are necessary but not enough. The project manager must build a project team, determine team roles and responsibilities, motivate the team to a common effort and arouse enthusiasm and commitment. However one of the most important aspects is the ability to manage conflict. The purpose of the article was to answer the question of what style of conflict resolution in the project team leads to the best results. The author conducted a study in which 29 respondents from nine international companies operating from the sectors of finance, outsourcing and IT took part.

Key-words: project teams, conflict in project teams, conflict resolution styles in project teams.

Wstęp

Zarządzanie zespołami projektowymi to obecnie jedna z krytycznych kompetencji menedżerskich. Chociaż charakter projektów jest bardzo zróżnicowany, jedno, co łączy je wszystkie, to skuteczne podejmowanie decyzji. Badacze odkryli, że kluczowe znaczenie dla zespołu projektowego, które dotyczy jego zdolności do efektywnego podejmowania decyzji i osiągania celów, ma jego zdolność zarządzania konfliktem.

W niektórych przypadkach konflikt pozwala zespołom wygenerować lepsze jakościowo decyzje, w innych przypadkach konflikt potęguje negatywne doświadczenia, obniża poziom podejmowanych decyzji albo zupełnie blokuje możliwość ich podjęcia, a co za tym idzie, udaremnia osiągnięcie celów projektu.

W artykule przeanalizowano paradoksalny charakteru konfliktu i jego wpływ na podejmowanie decyzji i działania zespołu projektowego. Artykuł dostarcza wskazówek, jak zespoły projektowe mogą zarządzać konfliktem w celu zwiększenia efektywności i uzyskania dobrych wyników.

Definicja konfliktu

„Konflikt jest kryzysem, który zmusza nas, byśmy zdali sobie sprawę, iż żyjemy w wielu rzeczywistościach, a wspólną musimy negocjować” [Augsburger 1992, s. 11]. Źródła konfliktu mogą być bardzo różne. Konflikt może wynikać z bardzo rozbieżnych potrzeb dwóch stron, również z niezrozumienia między dwójgim ludzi bądź grup lub z innych powodów. Konflikt może wystąpić zarówno, gdy dwie strony próbują osiągnąć ten sam cel, jak również, gdy strony dążą do bardzo odmiennych rozstrzygnięć. W sytuacjach, kiedy zderzają się ze sobą definicje naszych celów, potrzeb, dążeń, pojawia się konflikt [Lederech, 1988, s. 39].

„Z jednej strony konflikty odpowiadają za postęp i konstruktywne zmiany. Z drugiej strony oznaczają kłopoty, stres, utratę siły i dezintegrację. Konflikty na ogół łączone są z negatywnym doświadczeniem” (<http://www.integrierte-mediation.net>). „Konflikt wynika z interakcji niezależnych ludzi, którzy postrzegają niedające się pogodzić cele oraz ze wzajemnej interferencji w dążeniu do tych celów” [Wilmot, Hocker 2001, s. 14]. Na potrzeby tego artykułu, a w szczególności badań empirycznych, konflikt może zostać zdefiniowany jako ostra niezgodność interesów oraz idei. Według Pruitta i Rubina taka niezgodność uwzględnia „postrzeganą rozbieżność interesów lub przekonanie, że aktualne aspiracje stron nie dadzą się jednocześnie zrealizować” [Pruitt, Rubin 1986, s. 4].

Poziomy konfliktu

Można wyróżnić cztery poziomy konfliktu:

- a) Konflikt wewnętrzny (intrapersonalny). Zachodzi w obrębie jednostki. Jego źródła obejmują wartości, emocje, idee, myśli, predyspozycje lub popędy, które w danym momencie są wzajemnie sprzeczne. Problemy źródeł konfliktu wewnątrz osobowości bada szeroko rozumiana psychologia: psychologia poznawcza, teoria osobowości, psychologia kliniczna oraz psychiatria.

b) Konflikt interpersonalny. Zachodzi między jednostkami; między negocjatorami, między szefami a podwładnymi, między małżonkami, czy nawet rodzeństwem lub współlokatorami.

c) Konflikt wewnątrzgrupowy. Zachodzi wśród członków danego zespołu lub komisji, wewnątrz stowarzyszenia i grupy pracowniczej czy rodziny.

d) Konflikt międzygrupowy. Może on zachodzić między związkami zawodowymi a kierownictwem firmy, stronami konfliktu zbrojnego lub społecznymi grupami i władzami. Na tym poziomie konflikt charakteryzuje się dużą złożonością z uwagi na znaczną liczbę zaangażowanych jednostek i możliwych interakcji. Może on wystąpić równocześnie wewnątrz grup oraz między nimi. Również negocjacje na tym poziomie są niezwykle skomplikowane [Lewicki, Saunders, Barry, Minton 1993, ss. 33–34].

Do jednych z najczęstszych przyczyn powstawania konfliktów należą:

- zagrożona samoocena (podtrzymanie pozytywnej samooceny i próba “wyjścia z twarzą” z sytuacji sporu);
- odmienne potrzeby (szczególnie pomiędzy stronami, które są od siebie silnie zależne);
- odgrywanie ról;
- stopery komunikacyjne (np. krytykowanie, rozkazywanie, oskarżanie, grożenie);
- nieelastyczne myślenie;
- błędne rozumienie intencji i treści przekazu innych członków zespołu;
- niesłuchanie argumentów innych członków zespołu;
- brak dbałości o jasny, spójny przekaz słowny;
- wieloznaczne sygnały pozasłowne i brak jednoznacznej poprawnej interpretacji;
- formułowanie osądów i ocen na podstawie niepełnych lub fałszywych informacji.

Paradoksalny charakter konfliktu w zespole projektowym

Konflikt może mieć paradoksalne skutki dla podejmowania decyzji i wyników projektu. Z jednej strony konflikt może poprawić jakość grupowych decyzji, jak również podnieść poziom wzajemnego zrozumienia w zespole i zaangażowania jego członków. Z drugiej zaś strony konflikt może również obniżyć jakość podejmowanych decyzji, poziom zaangażowania członków w pracę zespołu itd. Paradoks ten występuje ze względu na charakter konfliktu i doświadczenie zespołu. Konkretniej mówiąc, konflikt jest wielowymiarowy

i istnieje w postaci zarówno konstruktywnej i destruktywnej. Konflikty stanowią normalny składnik współżycia między ludźmi. Jest czymś naturalnym, że ludzie różnią się między sobą swymi celami, emocjami, sposobami myślenia i postępowania. Te przeróżne aspekty ludzkich działań i postaw muszą się między sobą krzyżować. Toteż nie fakt wystąpienia konfliktu, ale sposób radzenia sobie z nim może decydować o jego destrukcyjnej lub konstruktywnej naturze. Do funkcji konfliktu i korzyści z niego płynących można zaliczyć [Tjosvold 2005, s. 37]:

- Omawianie konfliktu zwiększa świadomość członków organizacji i możliwość radzenia sobie z problemami. Wiedza o tym, że inni są sfrustrowani i chcą zmian, wyzwala bodźce do rozwiązania rzeczywistego problemu.
- Konflikt zwiastuje zmiany organizacyjne i przebudowę. Procedury, zadania, rozdzielanie środków z budżetu i inne praktyki stosowane w organizacji są podawane w wątpliwość. Konflikt zwraca uwagę na te zagadnienia, które mogą dotyczyć zatrudnionych.
- Konflikt wzmacnia relacje i podnosi morale. Pracownicy zdają sobie sprawę, że ich powiązania są wystarczająco silne, aby przejść tę próbę. Nie muszą unikać frustracji i problemów. Mogą uwalniać napięcia poprzez dyskusje i próby rozwiązania problemów.
- Konflikt wzmacnia samoświadomość i świadomość innych. Dzięki niemu ludzie dowiadują się, co ich złości, frustruje, przestrasza, ale też, co jest dla nich ważne. Wiedza o tym, o co chcemy walczyć, jest źródłem wielu informacji na nasz temat, a wiedza o tym, co sprawia, że koledzy są nieszczęśliwi, pomaga nam ich zrozumieć.
- Konflikt sprzyja rozwojowi osobowości. Menedżerowie dowiadują się dzięki niemu, jak ich styl życia wpływa na podwładnych. Robotnicy przekonują się, jakie umiejętności techniczne i interpersonalne są im potrzebne do tego, aby awansować.
- Konflikt przyczynia się do rozwoju psychologicznego. Osoby wnikliwiej i bardziej realistycznie podchodzą do samooceny. Ludzie stają się mniej egocentryczni i łatwiej akceptują poglądy innych. Konflikt umożliwia nam przekonanie się o tym, że jesteśmy silni i zdolni panować nad własnym życiem. Nie chodzi tu tylko o znoszenie wrogości i frustracji, ale działanie w celu doskonalenia życia.
- Konflikt może być stymulatorem i źródłem radości. Ludzie są pobudzeni, zaangażowani i pełni werwy, co może być znakomitą odskocznią od codziennego rytmu.
- Sprzyja to innemu spojrzeniu na pracowników i zrozumieniu zawłości powiązań.

Natomiast do czynników sprzyjających pogładowi o destrukcyjnej naturze konfliktu możemy zaliczyć [Zob. Deutsch 1977, ss. 20–33; Pruitt, Rubin, 2004, ss. 85–99]:

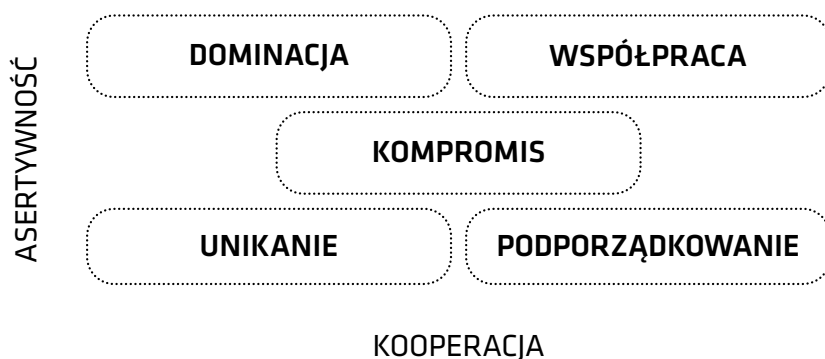
1. **Emocjonalność.** Konflikty ciągną ze sobą dość duży ładunek emocji. Strony często są poirytowane, rozdrażnione, sfrustrowane. Emocje potrafią zdominować procesy myślowe. W miarę rozwoju konfliktu członkowie zespołu projektowego mogą zacząć postępować emocjonalnie, a co za tym idzie irracjonalnie.
2. **Słabnąca komunikacja.** Strony przestają komunikować się z tymi, z którymi się nie zgadzają, zwiększając tym samym zakres komunikacji z tymi, którzy prezentują podobne do nich poglądy.
3. **Zatarcie kwestii.** Zasadnicze kwestie sporne stają się niewyraźne. Przeważają uogólnienia. Pojawiają się nowe problemy, które zostają wciąż-gane w wir sporu. Tym samym strony tracą z oczu istotę zagadnienia.
4. **Usztywnienie stanowiska.** Wyzwanie ze strony przeciwnej wywołuje jeszcze silniejsze obstawanie przy swoich racjach, zmniejsza tym samym chęć do ustępstw z uwagi na strach przed utratą twarzy.
5. **Wyolbrzymianie różnic, umniejszanie podobieństw.** Wraz z usztywnieniem stanowisk strony zaczynają postrzegać siebie i swoje stanowiska w kategoriach przeciwności.
6. **Procesy konkurencyjne.** Strony współzawodniczą z sobą, są przekonane, że mają przeciwstawne cele, których nie można jednocześnie zrealizować.
7. **Uprzedzenie i błędne postrzeganie.** Członkowie zespołu projektowego spoglądają na konflikt z własnej perspektywy. W związku z tym interpretują postaci i zjawiska tylko w dwóch kategoriach, jako przyjazne lub wrogie.
8. **Eskalacja konfliktu.** Strony sądzą, iż poprzez zwiększenie presji będą mogły zmusić przeciwnika do kapitulacji. Eskalacja konfliktu i zaangażowanie się w walkę mogą doprowadzić do tego, że strony tracą zdolność do rozwiązania sporu i podjęcia ponownych rozmów [Lewicki, Saunders, Barry, Minton 1993, ss. 34–36].

Style rozwiązywania konfliktów w zespołach projektowych

Jednym z głównych źródeł [Zob. Lax, Sebenius 1986], z których można budować wartość dodaną w zespole projektowym, są różnice istniejące pomiędzy ludźmi, wliczając w to różnice kulturowe. Kompromis to metoda rozwiązania konfliktu, oznaczająca wspólne stanowisko, możliwe do przyjęcia dla obu stron, lecz wbrew obiegu opinii nie jest on optymalną formą rozwiązania konfliktu. A dzieje się tak dlatego, iż oznacza to konieczność rezygnacji z części

interesów każdej ze stron. Idealnym sposobem radzenia sobie z konfliktem w zespole projektowym jest zatem tworzenie wartości dodanej za pomocą procesu negocjacji a w przypadkach trudniejszych w kontekście komunikacyjnym – za pomocą mediacji.

Rysunek 1. Style rozwiązywania konfliktów



Źródło: K. Thomas, R. Kilmann, Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. Tuxedo, NY: XICOM, 1974 oraz G.R. Shell, *Bargaining styles and negotiation: the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument in negotiation training*, "Negotiation Journal", Vol. 17, No.2, 2001, ss. 155-174.

Model stylów zarządzania konfliktem (Rys. 1) został zaproponowany w latach sześćdziesiątych przez Roberta Blake'a i Jane Mouton. Mówi on, iż istnieje kilka stylów rozwiązywania czy też strategii zarządzania [Lewicki, Saunders, Barry, Minton 1993, s. 39] konfliktem. Jednym z nich jest współpraca. Styl ten charakteryzuje się wysoką asertywnością i wysoką kooperacją. Istotą tego stylu stanowi partnerstwo obu stron. Współpraca wymaga od stron silnego zaangażowania emocjonalnego, wysokiej umiejętności słuchania oraz wyrozumiałości. Ponieważ w tym przypadku tak samo ważne są interesy własne, jak i interesy drugiej strony, wielu badaczy [zob. Antonioni 1998, ss. 336-355, Kriovohlav 1976, ss. 491-509.; Sheldon, Creativity and goal conflict, *Creativity Research Journal* 1995, ss. 299-306] uznaje ten styl za wymagający twórczości niezbędnej do wymyślenia rozwiązania satysfakcjonującego obie strony. Kolejny styl to wspomniany wcześniej kompromis. Jest on stylem leżącym pośrodku, a więc charakteryzującym się umiarkowaną asertywnością i umiarkowaną kooperacją. Wymaga on od partnerów ustępstw z jednej i z drugiej strony. Efektem ma być wspólna płaszczyzna porozumienia. Inne podejście to dominacja. Jest to

styl wysoko asertywny i nisko kooperatywny. Charakteryzuje się podejściem typu wygrana-przegrana (ang. win-lose) z silnym nastawieniem na własną wygraną bez liczenia się z potrzebami drugiej strony. Chęłpa i Witkowski [Chęłpa, Witkowski 1995, s. 112] uważają dominację za styl typowy dla osób, które patrzą na konflikt jak na grę, w której należy wygrać i dysponują dużą siłą, są pewne swoich racji, rzadko ustępują. Kolejny styl – unikanie – to styl nisko asertywny i nisko kooperacyjny. Charakterystycznym jest fakt, że jedna ze stron rezygnuje z realizacji własnych potrzeb, ale również wyklucza realizację potrzeb strony przeciwnej. Stosowane przez strony uniki mają na celu opóźnienie rozwiązania konfliktów lub ich samoistne wygaśnięcie. Jest on charakterystyczny „dla ludzi, dla których samo napięcie emocjonalne i frustracja, spowodowane konfliktem, są na tyle silne, że wolą wycofać się z konfliktu niż go konstruktywnie rozwiązać” [Chęłpa, Witkowski 1995, s. 111]. Kolejnym stylem jest podporządkowanie (uleganie). To styl nisko asertywny, ale wysoko kooperatywny. Oznacza to, że osoba posługująca się tym stylem jest skłonna do daleko idących ustępstw i bardzo skoncentrowana na potrzebach drugiej strony. Zapomina o własnych potrzebach. Poprawne relacje z drugą stroną są dla niej ważniejsze od zaspokojenia własnych potrzeb.

Negocjacje i mediacje jako sposoby rozwiązywania konfliktów w zespołach projektowych

Zarządzanie konfliktami w zespołach projektowych zajmuje ważne miejsce w zarządzaniu. Choć konflikt można rozwiązać na kilka sposobów, takich jak: negocjacje, mediacja, arbitraż czy droga sądowa (Tabela 1), to w przypadku pracy zespołu projektowego w grę wchodzi w zasadzie negocjacje, a jak zostało wcześniej wspomniane, w przypadkach trudniejszych w kontekście komunikacyjnym mediacja, dzieje się tak dlatego, iż są to najtańsze i najszybsze metody, które jednocześnie pozwalają zespołowi na kontynuowanie pracy po załagodzeniu lub zakończeniu konfliktu.

Tabela 1. Sposoby rozwiązywania konfliktów

	Negocjacje	Mediacje	Arbitraż	Sąd
Kto podejmuje decyzję?	Strony	Strony	Arbiter	Sędzia
Kto kontroluje proces?	Strony	Mediator	Arbiter	Sędzia

Rola stron trzecich.	Nie dotyczy	Niezależna, bezstronna	Niezależna, bezstronna (ekspert)	Obrona pozycji i dyskredytacja drugiej strony
Bezpośrednie zaangażowanie stron.	Całkowite jednakże na własnych warunkach	Pełna partycypacja w decyzjach jak również tworzeniu opcji oraz ich ocenie	Wkład pomysłów, materiałów pomocniczych, arbiter podejmuje decyzję	Reprezentanci w imieniu stron
Rodzaj wyłaniających się rozwiązań.	Cokolwiek, na co zgodzą się obie strony	Dążenie do porozumienia wygrany-wygrany	Kompromis oparty na dowodach i ocenie specjalisty	Wygrywa – przegrywa Oparte na procedurach sądowych dowodach

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Crawley, K. Graham, *Mediation for Managers, Resolving Conflict and Rebuilding Relationships at Work*, Nicholas Brealey Publishing in 2002, London, s. 4.

Literatura poruszająca tematykę negocjacji jest bardzo zróżnicowana z punktu widzenia dyscyplinarnych, naukowych źródeł, a także kierunku zainteresowania. Mówiąc krótko jest amorficzna [Chmielecki 2012]. Lewicki i Litterer definiują proces negocjacji jako: „[...] proces przechodzenia dwóch ludzi od punktu, w którym dzieli ich problem lub konflikt, do punktu, w którym osiągną rozwiązanie lub porozumienie. Negocjacje to proces składania ofert i konترفert, ustępstw i kompromisów, dzięki którym strony osiągną punkt, który obie uważają za najlepszy, jaki można osiągnąć. Proces ten jest sercem negocjacji, nie można go jednak zrozumieć ani prowadzić z sukcesem bez wiedzy na temat, jak inne czynniki wpływają na proces” [Lewicki, Litterer 1985, ss. 43–44]. R. Walton i R. McKersie twierdzą, że negocjacje to „przemyślana interakcja dwóch lub więcej skomplikowanych jednostek społecznych, za pomocą której próbują one definiować lub redefiniować warunki wzajemnej zależności” [Walton, McKersie 1993, s. 3]. W podobny sposób określają to zjawisko R. Lewicki, J. Litterer, D. Saunders i J. Minton. Według nich: „Negocjacje to proces, w jaki próbujemy wpływać na innych, aby pomogli nam zaspokoić nasze potrzeby, biorąc jednocześnie pod uwagę ich potrzeby” [Lewicki, Litterer, Saunders, Minton 1993, s. v.]. R. Fisher, W. Ury i B. Paton, autorzy książki „Dochodząc do tak”, a zarazem autorzy popularnej oraz znaczącej koncepcji sposobu prowadzenia negocjacji, definiują je następująco: „Negocjacje są podstawowym sposobem uzyskania od innych tego, czego chcemy. Jest to zwrotny proces komunikowania się w celu osiągnięcia porozumienia w sytuacji, gdy ty i druga strona związani jesteście pewnymi interesami, z których jedne są wspólne, a inne przeciwstawne” [Fisher, Ury, Patton 2000, ss. 27–28]. Reasumując i integrując wspomniane definicje, a także dopasowując je do kontekstu zespołu projektowego, negocjacje możemy opisać jako interakcję dwóch lub więcej stron, która ma na celu przejście od sytuacji konfliktowej do sytuacji wzajemnego porozumienia.

Mediacja posiada wiele zalet. Jako, że mediacją zajmują się przedstawiciele różnych nauk, od nauk politycznych, przez zarządzanie aż do psychologii, istnieje wiele definicji mediacji, między którymi czasem na próżno szukać konsensusu. Wprowadzenie do problematyki mediacji zazwyczaj rozpoczyna się od ustaleń definicyjnych, po to, by ułatwić zrozumienie cech charakterystycznych dla tego procesu, pozwalających na odróżnienie go od innych form interwencji w konflikt, prowadzonych przez tzw. „trzecią stronę”, takich jak arbitraż czy działania sądu. A zatem mediacje zazwyczaj rozumie się jako nieformalny proces, w którym neutralna trzecia strona, niemająca mocy, by wprowadzić w życie rozwiązanie, pomaga stronom w osiągnięciu obopólnego akceptowalnego porozumienia [Baruch, Bush, Folger 2005, s. 8]. Zatem jakie są cechy szczególne mediacji?

Po pierwsze jest ona procesem dobrowolnym [Bercovitch, Rubin (red.) 1992, ss. 6–29; Moore 1996]. Po drugie pojawia się wtedy, jeśli strony szukają asysty osób trzecich [Zob. Bercovitch, Houston 1993, ss. 297–321]. Po trzecie przyjęcie lub odrzucenie rezultatu mediacji spoczywa w rękach stron [Zob. Ross 1993]. Sukces mediacji zależy przede wszystkim od motywacji i chęci stron do osiągnięcia porozumienia. Fakt, iż wynik porozumienia nie jest wiążący [Zob. Smith 1998, ss. 419–27; Touval, Zartman 1989, ss. 115–37; Wall, Lynn 1993, ss. 160–194] odróżnia tę formę od innych form charakteryzujących się zewnętrzną interwencją, takich jak arbitraż czy droga sądowa (Tab. 6). Podczas mediacji strona trzecia nie posiada żadnej władzy nad możliwością podejmowania decyzji przez strony [Zob. Groom 1986, ss. 85–91].

Zapewne większość stron nie zgodziłaby się na mediacje, gdyby wiązała je ona co do porozumienia. Motywacja stron jest decydującym czynnikiem wpływającym na wiele aspektów procesu [Zob. Rubin 1992, ss. 249–272]. Sam fakt, iż strony godzą się na mediacje wskazuje na pewien stopień motywacji do rozwiązania konfliktu [Zob. Richmond 1998, ss. 707–722]. Mediacja jest zatem specyficznym procesem rozwiązywania konfliktu, w którym bezstronny mediator pomaga stronom osiągnąć porozumienie poprzez proces przepływu informacji i wpływu społecznego bez użycia przemocy i powoływania się lub stosowania regulacji prawnych. Istota zarówno negocjacji, jak i mediacji, jest w zasadzie identyczna. I tu, i tu chodzi o osiągnięcie dobrowolnego porozumienia przez samych zainteresowanych. W obu przypadkach osiągnięcie porozumienia możliwe jest dzięki ukierunkowanej rozmowie. Podobnie jak negocjacje, mediacje cechuje duża elastyczność co do zakresu przedmiotowego, czasu, miejsca spotkania. W obu przypadkach strony zachowują decydujący wpływ na przebieg procesów, nadają im więc w związku z tym prywatny i poufny charakter.

Jednakże mimo licznych podobieństw pomiędzy mediacjami a negocjacjami występują zasadnicze różnice. Uczestnictwo mediatora zmienia strukturę i dynamikę negocjacji. Mediator skłania strony do obiektywizowania

własnych stwierdzeń oraz precyzowania zgłaszanych żądań. Mediator wspiera strony na wiele różnych sposobów. Zadaje zatem pytania, które pomagają stronom uporządkować ich własne oczekiwania, a także dostrzec elementy, których dotychczas nie zauważały. Sonduje zbieżność ich interesów oraz ich skłonność do ustępstw w ramach spotkań wspólnych i indywidualnych. Porządkuje i ukierunkowuje rozmowę, prowokuje strony do poszukiwania kreatywnych rozwiązań. Mediator dąży do wykorzystania integracyjnego potencjału negocjacji. Dąży zatem do przesunięcia zainteresowania stron z pokonania przeciwnika na pokonanie problemu i szukanie obustronnie zadowalającego wyniku. Mediatorem może być jednostka, organizacja, kraj, pod warunkiem iż nie są stroną w konflikcie [Carnevale 1986, ss. 41–56].

Wyniki badań

Badanie miało charakter jakościowy i polegało na przeprowadzeniu wywiadów swobodnych z członkami zespołów projektowych (Tabela 1). Badanie trwało od 10 stycznia 2013 do 20 lutego 2013 roku. W badaniu wzięło udział 29 respondentów z 9 międzynarodowych firm działających w zakresie branż: finansów, outsourcingu i IT. Badanie miało na celu odpowiedź na pytanie, jaki styl rozwiązywania konfliktu prowadzi do najlepszych rezultatów w zespołach projektowych. W badaniu posłużono się wywiadem swobodnym, przy czym z badania zostały wyłączone ze względów praktycznych zmienne osobowościowe. Z uwagi na małą próbę badawczą nie rozpatrywano też kwestii związanych ze zmiennymi demograficznymi. W grupie znalazło się pięć kobiet. Respondenci w trakcie swojej pracy byli członkami zespołów projektowych liczących od pięciu do jedenastu osób. Z uwagi na charakter badania oraz liczebność próby, zebrane dane podlegają jedynie ocenie jakościowej.

Tabela 1. Zbiorcze zestawienie wykorzystywanych w badaniu metod badawczych.

Metoda badawcza	Typ badania	Próba
Analiza <i>desk research</i>	Jakościowe	-
Pogłębione wywiady indywidualne (IDI)	Strony	29

Źródło: opracowanie własne.

Większość respondentów była usytuowana wiekowo pomiędzy 25–34 lat (55%) i 35–44 lat (34%), podczas gdy większość menedżerów projektów była w wieku 45–54 lat (52%) i 35–44 lat (28%). Zdecydowana większość respondentów to Polacy (97%), natomiast ich menedżerowie projektów to Polacy (28%), Amerykanie (34%), Niemcy (31%) i Brytyjczycy (7%). Większość respondentów stanowili inżynierowie i finansisci. Autor jest świadomy, że badanie miało jedynie charakter fragmentaryczny, eksploracyjny.

Okazało się, że kierownicy projektów, którzy używali stylu współpracy przy rozwiązywaniu konfliktu w zespole projektowym, dość często korzystali również ze stylu podporządkowania. Kierownicy projektów, którzy używali obydwu stylów, byli postrzegani przez członków zespołu projektowego jako osoby zmotywowane do maksymalizacji efektywności zarządzania projektem. To stwierdzenie pokrywa się z wynikami badań Barkera i innych [1988], który stwierdził, że połączenie tych dwóch podejść było oceniane przez respondentów jako bardzo produktywnie. Konflikt w zarządzaniu projektami niekoniecznie musi być niekorzystny, gdy jest właściwie zarządzany. Badani podkreślali, że dzięki połączeniu tych stylów można osiągnąć zwiększenie morale i osobistego rozwoju członków zespołu, usprawnienie komunikacji oraz dojście do lepszych wyników projektu.

Każda sytuacja konfliktowa jest po pierwsze wyjątkowa, jedyna w swoim rodzaju, a po drugie, dynamiczna, a zatem nieustannie ewoluuje. Zatem trudno polecić najlepsze podejście do rozwiązania konfliktu. Ponadto kierownik projektu powinien rozważyć kilka czynników przed wyborem właściwego podejścia. Takie czynniki obejmują presję czasu, typ i względne znaczenie konfliktu dla projektu, stanowisko stron zaangażowanych w konflikt i panujące między nimi relacje. Ponadto, kierownik projektu musi również potwierdzić i uznać, że każda faza cyklu życia projektu ma swoją odrębną dynamikę.

Negatywny związek pomiędzy podejściem unikania a skutecznym zarządzaniem projektami, powiązany z konstruktywną naturą konfliktu, jest zrozumiały i uzasadniony. Styl unikania jedynie opóźnia rozwiązanie konfliktów, podczas gdy zapotrzebowanie na rozwiązanie konfliktu jest w pewnych sytuacjach konieczne. Ponadto respondenci wskazują negatywny związek pomiędzy podejściem dominacyjnym a skutecznym zarządzaniem projektami.

Respondenci zauważyli również, że dość powszechną kombinacją stylów jest używanie stylu dominacji i unikania. Połączenie tych stylów znacznie zwiększa prawdopodobieństwo, że konfliktom przypisze się destrukcyjny charakter. Konfliktu nie da się unikać w nieskończoność, kiedyś trzeba stawić mu czoła. Poza tym trwanie w konflikcie nie służy efektywnej pracy zespołu. Kiedy menedżer jest w stanie zrozumieć potrzeby i interesy jednostek, szanse na rozwiązaniu konfliktu w satysfakcjonujący dla obu stron sposób rosną.

W wyniku tego procesu, zaufanie i umacnianie więzi spowodują, że członkowie zespołu staną się również bardziej otwarci na potrzeby zarządcy.

Respondenci podkreślili, że menedżerowie używają stylu dominacji, kiedy są dość mocno przekonani o tym, że mogą wygrać, a wykorzystują podejście unikania, gdy nie mają pewności co do wyniku sporu. Potwierdzają to również badania Barkera i in. [1988]. Połączenie tych dwóch podejść, zdaniem respondentów, znacznie zmniejsza efektywność zarządzania projektami, choć podejście unikania może być korzystne zarówno dla kierownika projektu, jak i samego projektu wtedy, gdy istnieje potrzeba kupienia czasu przed podjęciem interwencji z wyższego szczebla zarządzania [Zob. Fornalczyk, Cisek 2006].

Podsumowanie

Konflikt może mieć skutki pozytywne, takie jak: wzrost kreatywności i przedsiębiorczości, często zmusza członków zespołu do zajęcia określonego stanowiska i objaśnienia swoich poglądów innym, daje również szansę sprawdzenia swoich sił. Może również prowadzić do agresywnych zachowań, czasem do rozpadu zespołu, paraliżu komunikacji, pochopnych decyzji i podziału zespołu na frakcje. Całkowity brak konfliktu to zjawisko niezwykle rzadkie. Można nawet zaryzykować stwierdzenie, że nienaturalne. Brak konfliktu blokuje w pewnym sensie rozwój i twórcze myślenie zespołu. Konflikt jest nieuniknionym elementem relacji międzyludzkich w każdej grupie czy zespole. Wyniki tego badania pokazują, że najlepszym sposobem rozwiązywania konfliktów w zespole projektowym jest połączenie stylu kooperacji i podporządkowania. Z drugiej strony, kierownicy projektów postrzegani byli jako nieskuteczni, gdy korzystali ze stylów dominacji i unikania.

Bibliografia

- Antonioni D. (1998)**, *Relationship between the Big Five Personality Factor and conflict management styles*, "International Journal of Conflict Management", 9(4).
- Augsburger D.W. (1992)**, *Conflict Mediation Across Cultures*, Westminster/Knox Press, Louisville.
- Baruch Bush R.A., Folger J P. (2005)**, *The Promise of Mediation, The Transformative Approach to Conflict*, Jossey-Bass San Francisco.
- Bercovitch J., Rubin J.Z. (red.) (1992)**, *Mediation in International Relations: Multiple Approaches to Conflict Managements*, New York: St. Martin's Press.
- Bercovitch J., Houston A. (1993)**, *Influence of Mediator Characteristics and Behavior on the Success of Mediation in International Relations*, "International Journal of Conflict Management", Vol. 4, No. 4.
- Carnevale J.P. (1986)**, *Strategic Choice in Mediation*, "Negotiation Journal", Vol. 2.
- Chęłpa S., Witkowski T. (1995)**, *Psychologia konfliktów – praktyka radzenia sobie ze sporami*, WSiP, Warszawa.
- Chmielecki M. (2012)**, *Zarządzanie negocjacjami w organizacji – wymiar międzykulturowy*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, Nr 30.
- Deutsch M. (1977)**, *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*, Yale University Press.
- Fisher R., Ury W., Patton B. (2000)**, *Dochodząc do tak*, PWE, Warszawa.
- Fornalczyk A., Cisek S. (2006)**, *Sposoby rozwiązywania konfliktów organizacyjnych o podłożu międzykulturowym* [w:] T. Listwan, S. Witkowski, *Sukces w zarządzaniu kadrami. Kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych*, Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu.
- Groom J.A.R. (1986)**, *Problem Solving in International Relations* [w:] E.E. Azar, J.W. Burton, (red.), *International Conflict Resolution*, Boulder, CO: Lynne Rienner Publishers.
- Integrierte Mediation**, <http://www.integrierte-mediation.net>.
- Krivohlavy J. J. (1976)**, *Psychologia współpracy i twórczego rozwiązywania konfliktów interpersonalnych*, „Przegląd Psychologiczny”, 4.
- Lax D., Sebenius J. (1986)**, *The manager as negotiator: Bargaining for coopeation and competitive gain*, Free Press, New York.
- Lederech J P. (1988)**, *Of Nets, Nails and Porblems: A Folk Vision of Conflict in Central America*, Ph.D. Diss.
- Lewicki R.J., Litterer J.A. (1985)**, *Negotiation*, Irwin, Homewood III.

Lewicki R.J., Litterer J.A., Saunders D.M., Minton J.W. (1993), *Negotiation. Readings, Exercises and Cases*, Irwin, Burr Ridge III.

Moore C.W. (1996), *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Pruitt D.G., Rubin J.Z. (1986), *Social conflict: Escalation, stalemate and settlement*, McGraw Hill, New York.

Pruitt D.G., Rubin J.Z. (2004), *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement*, McGraw-Hill, New York.

Richmond O. (1998), *Devious Objectives and the Disputants' View of International Mediation: A Theoretical Framework*, "Journal of Peace Research", Vol. 35, No. 6.

Ross M.H. (1993), *The Management of Conflict*, New Haven: Yale University Press.

Rubin J.Z. (1992), *International Mediation in Context* [w:] J. Bercovitch, J.Z. Rubin (red.), *Mediation in International Relations*, New York: St. Martin's Press.

Sheldon K.M. (1995), *Creativity and goal conflict*, "Creativity Research Journal", 8(3).

Smith R.P. (1998), *Quantitative Methods in Peace Research*, "Journal of Peace Research", Vol. 35, No. 4.

Tjosvold D. (1986), *Working Together to Get Things Done: Managing for Organizational Productivity*, Lexington Books.

Touval S., Zartman I.W. (1989), *Mediation in International Conflicts* [w:] K. Kressel, D.G. Pruitt, (red.), *Mediation Research*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Wall J.A., Lynn A. (1993), *Mediation: A Current Review*, "Journal of Conflict Resolution", Vol. 37, No.1.

Walton R.E., McKersie R.B. (1993), *A Behavioural Theory of Labour Negotiations*, McGraw Hill, New York.

Wilmot W.W., Hocker J.L. (2001), *Interpersonal Conflict*, McGraw-Hill, New York.

Michał Chmielecki, Piotr Goetzen, Marcin Hernes

Spółeczna Akademia Nauk

Międzykulturowe aspekty funkcjonowania zespołów projektowych

Multicultural aspects of project teams functioning

Abstract: In today's global business environment, multicultural teams belong to one of the most valuable resources for obtaining competitive advantage. This subject has also attracted great interest from researchers. Research on the functioning of the teams have become one of the main topics of organizational research in recent years. This article raises the issues of functioning of cross-cultural teams. This article aims to develop a set of key dimensions concerning the functioning of cross-cultural teams.

Key-words: cross-cultural project teams, project teams, dimensions of project teams.

Wstęp

Zarządzanie zasobami ludzkimi w podmiotach gospodarczych, prowadzących działalność biznesową w wymiarze ponadnarodowym, nabiera międzynarodowego charakteru. Kultura komplikuje szeroko rozumiany proces zarządzania [Sułkowski 2002], a wielokulturowość środowisk wewnętrznych oraz otoczenia podmiotów powoduje wiele specyficznych problemów społecznych (personalnych, kulturowych) i organizacyjnych, charakterystycznych dla tego rodzaju organizacji gospodarczych [Zajac 2011, Grandys, Grandys 2011].

T. Listwan używa określenia „międzynarodowe zarządzanie kadrami” i definiuje je jako zbiór działań związanych z ludźmi, zorientowanych na osiągnięcie celów przedsiębiorstw międzynarodowych i zaspokojenie potrzeb pracowników tych przedsiębiorstw [Listwan 1995]. Międzynarodowe zarządzanie kadrami charakteryzują następujące cechy, odróżniające je od zarządzania ludźmi w podmiotach gospodarczych [Pocztowski 2002, ss. 20–25], funkcjonujących w wymiarze krajowym:

- większa liczba przedsięwzięć i zadań kadrowych, obejmujących m.in. przygotowanie menedżerów i pracowników delegowanych za granicę (ekspatriantów) do pracy w odmiennych warunkach kulturowych, budowanie relacji personalnych i instytucjonalnych w otoczeniu międzynarodowym,
- większa złożoność procesów i zadań, wynikająca z heterogeniczności zatrudnienia pracowników wywodzących się z różnych krajów i reprezentujących różne narodowości,
- silniejsza ingerencja pracodawcy w życie pozazawodowe pracowników. Dotyczy to zwłaszcza ekspatriantów, którzy najczęściej przeprowadzają się do pracy za granicę z całymi rodzinami,
- ważne znaczenie kontekstu kulturowego w rozstrzyganiu najważniejszych problemów, występujących we wszystkich fazach procesu zarządzania zasobami ludzkimi,
- większa liczba i złożoność czynników zewnętrznych i wewnętrznych, wywierających wpływ na podejmowanie decyzji kadrowych.

Zwiększające się zróżnicowanie kulturowe w organizacjach skłania uczonych do badań nad podejmowaniem decyzji, kreatywnością czy rozwiązywaniem problemów przez członków wielokulturowych zespołów. Niestety, ze względu na wyraźne różnice kulturowe członków zespołu, pojawiają się problemy, a zespoły stają się dysfunkcyjne.

Rola zespołów w organizacji cieszy się dużym zainteresowaniem ze strony naukowców. Badania dotyczące funkcjonowania zespołów stały się jednym z głównych tematów badań nad organizacjami [e.g. Campion, Papper & Medsker 1996; Mohrman, Cohen & Mohrman 1995]. Zespołom, definiowanym jako małe grupy zależnych od siebie jednostek, dzielących odpowiedzialność za wynik organizacji [Sundstrom i inni 1990, s. 120], przypisuje się pozytywne działanie w ramach organizacji [Byrne 1993; Cohen & Bailey 1997; De Dreu & Weingart 2003; Osterman 2000].

Powstało wiele teorii i koncepcji dotyczących pracy i efektywności zespołów. Teorie socjotechniczne [Kolodny & Kiggundu 1980; Trist & Bamforth 1951], teoria produktywności [Steiner 1972], czy model *input-process-output* [Gladstein 1984; Hackman & Morris 1975; McGrath 1984] są tylko kilkoma paradygmatami dotyczącymi pracy zespołów i grup.

Tworzenie zróżnicowanych zespołów wydaje się dobrą strategią specjalistów od zasobów ludzkich [Cox & Blake 1991; Devine, Clayton, Phillips, Dunford & Melner 1999; Easely 2001], która prowadzi do powstawania oryginalnych i twórczych rozwiązań. Jednakże ta sama strategia prowadzi często do powstawania konfliktów i napięć [Jackson, May & Whitney 1995; Jehn, Chatwick & Thatcher 1997; Jehn, Northcraft & Neale 1999].

Na całym świecie jednostki skłaniające się do pracy zespołowej na skalę niepotykaną wcześniej [Eby & Dobbins 1997; Kirkman i inni 2001; Tata & Prasad 2004],

a czynniki decydujące o umiejętności pracy w grupie często stanowią o przyjęciu danego pracownika do organizacji. Jednakże tworzenie i wprowadzanie zespołów do pracy nad konkretnymi działaniami organizacji nie jest zadaniem łatwym [Castka i inni 2003; McDermott i inni 1999; Skrabec 2002], szczególnie, gdy mówimy o zespole zróżnicowanym pod względem kulturowym.

Zróżnicowanie zespołu

Zróżnicowanie zasobów ludzkich w organizacjach spowodowało rozpoczęcie wielu badań nad różnorodnością i jej wpływem na pracę zespołu [Jehn & Bezrukowa 2004; Kochan i inni 2003]. Członkowie zespołu mogą różnić się od siebie wieloma cechami. Jedne z nich, takie jak wiek, płeć, rasa są łatwo zauważalne, inne, takie jak: osobowość, kultura, są trudniejsze do rozpoznania i przeanalizowania [Harrison, Price, Gavin & Florey 2002; Jackson 1996; Van Knippenberg i inni 2004]. Naukowcy rozwinęli kilka klasyfikacji odnoszących się do zróżnicowania zespołu. Na przykład Jackson i inni [1995] oddzielili od siebie linią demarkacyjną łatwo rozpoznawalne i trudno rozpoznawalne zróżnicowanie zespołu. Pierwsze opierało się na cechach biodemograficznych, drugie na cechach osobowych, zdolnościach kognitywnych i umiejętnościach. Pelled [1996] rozwinęła model, w którym zróżnicowanie podzieliła na 2 główne podzbiory. Pierwszy z nich to poziom widoczności (*levels of visibility*), drugi to odniesienie w stosunku do zadania (*job-relatedness*). Harrison, Price i Bell [1998] analizowali wpływ różnorodności powierzchniowej (demograficznej) oraz głębokiej (ang. *attitudinal*). Zróżnicowanie powierzchniowe dotyczyło takich cech jak wiek, etniczność czy płeć, zróżnicowanie głębokie dotyczyło wartości, postaw i wierzeń. Podobnego podziału dokonali Milliken and Martins [1996].

Skuteczne zarządzanie zróżnicowanym zespołem postrzegane jest jako klucz do innowacyjności, podejmowania trafniejszych decyzji i rozwiązywania problemów [Tjosvold, Hui, Ding & Hu 2003] oraz przyspieszania zmian organizacyjnych [Kochan i inni 2003].

Pomimo empirycznych dowodów na pozytywny związek pomiędzy zróżnicowaniem zespołu a jego efektywnością i produktywnością [Kochan et al. 2003], istnieją również dowody na brak związku [Wiersema & Bantel 1992] lub jego negatywny charakter [Michel & Hambrick 1992].

Wielokulturowość zespołu

Zespoły stanowią doskonały grunt, na którym stykają się i ścierają ze sobą różne kultury. Zespoły te mają szansę stać się najbardziej produktywnymi i wartościowymi w organizacji, pod warunkiem, że ich różnorodność kulturowa staje się bogactwem [Kirkman, Shapiro 2001; Earley, Mosakowski 2000].

Zespoły zróżnicowane kulturowo wprowadzają więcej alternatyw oraz poszerzają perspektywę pracy nad danym zagadnieniem [Adler 2002]. Niestety odmienne wartości, światopoglądy, normy oraz wzory komunikacji mogą spowodować, iż zespół stanie się najmniej wartościowym zasobem organizacji [Matveev, Nelson 2004].

Dlatego też warto, aby członkowie danego zespołu zdawali sobie sprawę z różnic pomiędzy nimi, jak również dysponowali odpowiednią wiedzą pozwalającą pokonywać istniejący pomiędzy nimi dystans [Adler 2002].

Warto dodać, iż nie tylko kultura narodowa wpływa na zachowanie się członków zespołu. Istotne znaczenie ma również kultura organizacyjna [Randel 2003; Earley, Mosakowski 2000; Ferraro 1998].

Badania dowiodły, iż wiele różnic kulturowych może wpływać na pracę wielokulturowego zespołu. Mogą być nimi np: kolektywizm i zorientowanie na pracę [Kirkman, Shapiro 2001], łatwość budowania i podtrzymywania relacji [House i inni 2004], kompetencje komunikacji międzykulturowej [Matveev, Nelson 2004]. Należy zauważyć, że warto wyjść poza kilka najbardziej znanych wymiarów kulturowych, takich jak: indywidualizm / kolektywizm, wysoki / niski dystans władzy itd. (Tabela 1).

Tabela 1. Wymiary kultury stosunkowo często pomijane w polskim piśmiennictwie poświęconym zarządzaniu międzykulturowemu

Wartość kulturowa	Badania i studia mierzące wartość
Indywidualizm horyzontalny i kolektywizm wertykalny	Chan, Drasgow [2001], Chen, Li [2005] Robert, Probst, Martocchio, Drasgow, Lawler Thomas, Au [2002] Thomas, Pekerti [2003]
Kolektywizm horyzontalny	Chen, Li [2005]
Indywidualizm wertykalny	Robert i inni [2000]
Kolektywizm wewnątrzgrupowy (ang. in-group collectivism)	Fu i inni [2004]
Zależny lub niezależny konstrukt siebie	Brockner, Chen, Mannix, Leung, Skarlicki [2000], Gelfand i inni [2002], Murphy-Berman, Berman [2002], Lam, Chen, Schaubroeck [2002]
Idiocentryzm i alocentryzm	Schaubroeck, Lam and Xie [2000] Glazer, Beehr [2005]
Egalitarianizm-hierarchia	Tinsley [1998, 2001]
Hierarchiczne zróżnicowanie	Cullen i inni [2004]
Osiągnięcia	Morris i inni [1998]
Uniwersalizm	Glazer, Beehr [2005]
Konserwatyzm	Tinsley, Pillutla [1998], Kirkman i Shapiro [2001a]
Determinacja	Kirkman i Shapiro [2001b]
Orientacja na działanie	Smith i inni [2002]
Lojalne zaangażowanie – utylitarne zaangażowanie	Tinsley [1998]
Kontraktowanie jawne	Tinsley [2001], Gibson [1999] Fu i inni [2004]

Niezależność od pola danych	Smith i inni [2002]
Orientacja na przyszłość	Elenkov, Manev [2005]
Harmonia–mistrzostwo	Morris i inni [1998]
Otwartość na zmiany	Tinsley, Pillutla [1998]
Samodoceniać się	Tinsley [1998]
Przekraczanie siebie	Tinsley [2001], Cullen i inni [2004]
Polichroniczność	Tinsley, Brett [2001]
Materializm	Spreitzer, Perttula, Xin [2005]
Kierowanie sobą	Tinsley, Brett [2001]
Tradycyjność	Elenkov, Manev [2005]
Tradycja	

Źródło: opracowanie własne na podstawie A.S. Tsui, S.S. Nifadkar, A.Yi Ou, *Cross-National, Cross-Cultural Organizational Behavior Research: Advances, Gaps, and Recommendations*, "Journal of Management", 2007, 33, s. 426.

Wymiary funkcjonowania zespołów projektowych – ujęcie międzykulturowe

Komunikacja międzykulturowa

Różnice kulturowe komplikują szeroko rozumiany proces komunikacji w zespołach projektowych. Podłoże zróżnicowania przebiegu procesu komunikacji w zespole projektowym tkwi w kulturze społeczeństwa poszczególnych jego członków. Umieździarnodowienie zespołów projektowych powoduje powstanie wielu dodatkowych problemów związanych z komunikacją. Komunikacja w zespole projektowym jest procesem osadzonym w niezwykle szerokim kontekście społecznym, a złożoność tego kontekstu rośnie, gdy obejmuje on więcej niż jedną kulturę. Wówczas, gdy w zespole projektowym współpracują ze sobą przedstawiciele odmiennych kultur, wprowadzają do niego swoje kulturowe wartości, przy czym jednocześnie wychodzą poza własne środowisko kulturowe i tworzą nowy kontekst. Bell nazywa ten kontekst kulturą transakcyjną [Bell 1992, s. 452].

Przywództwo

Przywództwo to zdolność do wpływania na zachowania pracowników w celu realizacji określonych celów. Opiera się ono przede wszystkim na autorytecie danej osoby, a także władzy, którą inni dobrowolnie akceptują. Przywództwo to również ustalanie kierunku, wypracowywanie sobie wizji przyszłości projektu oraz nadawanie kierunku działań ludzi. To motywowanie i inspirowanie

oraz wyzwalamie energii w ludziach. Przywództwo okazuje się niezbędne do tworzenia zmian, a zarządzanie do systematycznego uzyskiwania wyników.

Rozumienie pojęcia przywództwo oraz zadań przywódcy ulegało zmianom w miarę rozwoju socjologii, politologii, psychologii społecznej, nauki o organizacji zarządzaniu oraz innych dziedzin naukowych. Według Morrisa i Seemana przywództwo to każda czynność, która wpływa na postawę grupy. Stephen G. Harrisom przekonuje, że „przywództwo jest warunkiem sukcesu organizacji w dobie gospodarki globalnej. Czasami drobne gesty znaczą wiele, budują kulturę organizacyjną, cementują przywiązanie pracowników do firmy i zwiększają ich zaangażowanie” [<http://www.adecco.pl/PressInfo/MediaPR/Pages/Press2007.aspx>].

Zatem przywództwo jest zarówno procesem, jak i pewną właściwością, gdzie w sytuacji procesu polega ono na używaniu wpływu bez używania środków przymusu z zamiarem osiągnięcia celów organizacji, ustalania jej kultury oraz właściwego motywowania grupy. Jako właściwość przywództwo jest zbiorem cech jednostki, która wpływa na zachowanie grupy w organizacji. Przywódcy więc to osoby, które wpływają na zachowanie podwładnych oraz osoby, których rola jest zaakceptowana. Ciekawy jest pojęcia przywódcy w pozycji Lamberta jako „osoby, która prowadzi innych, by sami siebie prowadzili” [Lambert 1999, s. 129].

W najprostszy sposób przywódcę można określić jako osobę, która jest w stanie pociągnąć za sobą i swoją wizją ludzi, przekonać ich do podążania zgodnie z założeniami stworzonej przez siebie misji i strategii rozwojowej danego zespołu i projektu. Sprawowanie przywództwa może odbywać się na wiele sposobów i bywa uwarunkowane szeregiem kryteriów np. wykształceniem, zachowaniem, wyznawaniem określonych wartości czy postawą. Dodatkowo niezwykle ważne staje się, aby przywódca takiego zespołu miał świadomość różnic kulturowych. Pomaga to szybciej i łatwiej zapobiegać konfliktom oraz jest źródłem nadrzędnych wartości, wzorców i norm, umożliwiających pogodzenie się sprzecznych kultur i bezproblemowe funkcjonowanie zespołu. Zadaniem odpowiedzialnego przywódcy jest tworzenie „współpracy kulturowej, która polega na tworzeniu warunków wzajemnego przenikania się kultur. Efektem może być ujednolicenie kultury lub przynajmniej powstanie wspólnej „metakultury”, ułatwiającej szybką i skuteczną współpracę.

Przywództwo na tle wielokulturowości napotka wiele problemów, które należy minimalizować, aby funkcjonowanie zespołu przebiegało bez zakłóceń lub aby występowało ich jak najmniej. Pierwszą poważną przeszkodą dla przywódcy jest akceptacja jego i jego wizji rozwoju zespołu i projektu, następnie musi on stawić czoła zakłóceniom komunikacyjnym na tle kulturowym, które polegają na stosowaniu różnych scenariuszy zachowania się w kon-

wencjonalnych sytuacjach oraz barierom językowym. Inny ważny problem stanowi zmniejszenie skutków szoku kulturowego samego przywódcy i jego pracowników w przypadku zderzeń kultur, chęć tworzenia polityki działań zgodnej z system wartości członków zespołu, co w przypadku zaniechania tego aspektu może doprowadzić do niezadowolenia i frustracji pracowników, uderzenia w poczucie ich własnej wartości, a także do powstania nieprzewidzianych konfliktów. W celu uniknięcia powyższych zagrożeń przywódca powinien działać opierając się na standardach etycznych, uwzględniających różnice kulturowe, ponadto powinien akceptować inność, łagodzić i rozwiązywać konflikty i szybko przyswajać sobie nowe kultury.

Organizacja i kontrola projektu

Zasadnicze znaczenie dla efektywnego przebiegu realizacji projektu ma właśnie wdrożenie przez przywódcę właściwej organizacji pracy zespołu, którym kieruje oraz metod kontroli. Monitorowanie projektu pozwala, w przypadku występujących odstępstw, na bieżące wprowadzanie korekt. W trakcie pracy w zasadzie nad każdym projektem występuje ryzyko zmiany jego i jego otoczenia, wywołane bieżącymi trudnościami i błędami. Menedżer powinien na bieżąco obserwować i korygować powstałe opóźnienia w projekcie, a także ustalać ich przyczyny w celu wyeliminowania ich w przyszłości, a powstałe opóźnienia wprowadzać do zaktualizowanego harmonogramu. Niestety, zarówno organizacja pracy zespołu, jak i metody kontroli, są podatne na czynniki kulturowe. W zależności od kultury inaczej trzeba zaprojektować np. przepływ informacji, inaczej też będzie wyglądała kwestia interwencji przełożonych.

Międzykulturowe podejście do jakości

Należy pamiętać o tym, że podejście do jakości konkretnego produktu czy usługi może być odmienne kulturowo. Dla jednych kultur składniki określające najwyższą jakość danej usługi czy produktu mogą być mocno rozbieżne z ich postrzeganiem przez inną kulturę. To samo dotyczy jakości i standardów pracy poszczególnych członków zespołu.

Rozwiązywanie problemów oraz podejmowanie decyzji

Procesy rozwiązywania problemów oraz podejmowania decyzji nie należą do łatwych zadań zespołów. Wielu badaczy uważa, iż zróżnicowany zespół w lepszym stopniu rozwiązuje problemy niż zespół homogeniczny [Cox, Blake 1991; Eisenhardt & Schoonhoven 1990; Keck 1997].

Jednym z głównych sposobów podejmowania decyzji jest poszukiwanie konsensusu pomiędzy członkami zespołu. Jeśli zbyt wiele uwagi poświęca się dojściu do konsensusu w obawie przed zniszczeniem spójności grupy (*group cohesion*), wiele alternatywnych rozwiązań pozostaje poza dyskusją [Janis 1972].

Zróżnicowanie zespołu bardzo często prowadzi do ciekawych debat, które pozwalają na przyjrzenie się problemowi z odmiennych perspektyw [Williams, O'Reilly 1998]. Co z kolei podnosi jakość decyzji [Cox, Blake 1991; Pelled 1996]. Dooley i Fryxell [1999] wykazali, iż brak zgodności pomiędzy członkami korelował z wysoką jakością podejmowanych decyzji.

Zarządzanie konfliktem

Konflikt można zdefiniować jako ostrą niezgodność interesów oraz idei. Według Pruitta i Rubina taka niezgodność uwzględnia „postrzeganą rozbieżność interesów lub przekonanie, że aktualne aspiracje stron nie dadzą się jednocześnie zrealizować” [Pruitt, Rubin 1986, s. 4]. „Konflikt wynika z interakcji niezależnych ludzi, którzy postrzegają niedające się pogodzić cele oraz wzajemnej interferencji w dążeniu do tych celów” [Wilmot, Hocker 2001, s. 14]. Jeśli odmienne kultury kreują odmienne style komunikacji, należy założyć, że również w sposób odmienny będą zarządzać konfliktem. S. Ting-Toomey [Ting-Toomey 2005] twierdzi, iż wybrany sposób rozstrzygnięcia konfliktu ma związek ze stopniem zainteresowania własną twarzą i twarzą drugiego człowieka i że problem negocjowania twarzy dotyczy wszystkich społeczeństw bez wyjątku. Członkowie społeczeństw indywidualistycznych dążą do zachowania własnej twarzy. Typową strategią pracy nad twarzą w kulturach indywidualistycznych jest odzyskiwanie twarzy. To strategia stosowana w celu zachowania i ochrony wolności osobistej, jak również wyznaczania własnego miejsca w życiu. Kultury kolektywistyczne (np. Chiny) natomiast w pracy nad wizerunkiem stosują strategię zwaną dawaniem twarzy. Charakteryzuje ją troską o innych i stosuje się ją w celu obrony i poparcia potrzeby przynależności odczuwanej przez drugą osobę. Z badań Ting-Toomey wynika, że pociąganie wybiorą te osoby, dla których ważna jest twarz innych, natomiast na dominację jako sposób rozwiązania konfliktu zdecydują się ci, których interesuje odzyskanie własnej twarzy. Jeżeli chodzi o kompromis lub integrację jako sposób rozwiązywania konfliktów, wyniki badań nie są transparentne, a wynika to z tego, że poszczególne grupy kulturowe odmiennie rozumieją pojęcie integracji i kompromisu.

Ryzyko

Relacja między terminem ryzyko a nauką jest specyficzna, gdyż wejście pojęcia do języka różnych dyscyplin naukowych wiązało się ze zmianami jego rozumienia. Warto zaznaczyć, że ryzyko jest stosunkowo nowym terminem w nauce.

Choć pojęcie ryzyka wkraczało już od XVIII wieku do nauki, pierwsze formalne analizy ryzyka, związanego głównie z techniką, pojawiły się dopiero na początku XX wieku. Przeprowadzali je m.in. inżynierowie czy epidemiolodzy. W tym samym czasie ekonomiści, geografowie, geolodzy, psycholodzy, socjologodzy i in. byli zaangażowani w interdyscyplinarne badania nad naturalnymi zagrożeniami i zarządzaniem katastrofami [Golding 1992, s. 25].

Problem ryzyka okazał się na tyle złożony, że niemożliwe stało się jego ujęcie na polu tylko jednej dyscypliny. Badania poświęcone ryzyku w zasadzie od samego początku miały charakter multidyscyplinarny i zarazem interdyscyplinarny. Pierwszym ważnym ujęciem naukowym ryzyka było pojęcie prawdopodobieństwa, zaadaptowane później przez nauki ekonomiczne. Powstanie ekonomicznych modeli ryzyka związanego z inwestowaniem jest wynikiem aplikacji pojęć statystycznych i matematycznych ujęć prawdopodobieństwa do nauk społecznych. Największym dorobkiem empirycznym, spośród wszystkich społecznych teorii ryzyka, może wylegitymować się paradygmat psychologiczny. Jednakże wykorzystanie koncepcji psychologicznej na gruncie socjologicznym wymaga zastosowania pewnych zmian konceptualnych. Przede wszystkim konieczne jest przesunięcie akcentu z koncentracji na błędach percepcji na poznanie tego, co jednostki uważają za ryzykowne. Zatem, zamiast podejścia obiektywistycznego, które traktuje ryzyko jako obiektywne, konieczne staje się przyjęcie stanowiska słabo konstruktywistycznego, wskazującego, iż ryzyko jest takie, jakie jawi się jednostkom. Zrozumienie tego okazuje się kluczowe w funkcjonowaniu międzykulturowego zespołu projektowego. Skłonność do podejmowania ryzyka jest obciążona kulturowo. Zespół projektowy musi wiedzieć, do jakiego ryzyka skłonni są jego członkowie, kto może wziąć na siebie większe ryzyko i co pozwoli na zmniejszenie jego poziomu. Kultura określa również sposób oceny poziomu ryzyka, komunikowanie go, jak i zarządzanie nim.

Kreatywność i innowacyjność

Organizacje w coraz większym stopniu podkreślają rolę, jaką odgrywa kreatywność i innowacyjność w odnajdywaniu miejsca w nieustannie zmieniającej się rzeczywistości. Wśród badaczy panuje zgoda, iż zróżnicowanie zespołu wpływa na wzrost kreatywności i tworzenie innowacyjnych rozwiązań w zespołach [Albrecht Hall, 1991; Payne 1990, Richard, McMillan, Chadwick i Dwyer 2003].

Integracja zespołu i identyfikacja z zespołem

Jednym z czynników, który decyduje o powodzeniu pracy zespołu, jest jego odpowiednie zintegrowanie. Zjawisko to było wielokrotnie badane przez naukowców [Beeber, Schmitt 1986; Gully, Devine, Whitney 1995; Smith i inni 1994].

Przedstawiciele kultur indywidualistycznych odczuwają trudności związane z funkcjonowaniem w ramach zespołu, nastrocza to wiele problemów organizacjom, w których strategii praca zespołów zajmuje ważne miejsce [e.g. Earley 1994; Earley, Gibson 1998; Gibson 1996; Kirkman, Shapiro 1997, 2001; Kirkman i inni 2001; Stone-Romero & Stone 2002; Wagner 1995].

Przedstawiciele kultur indywidualistycznych są skłonni do współpracy w mniejszym stopniu niż ich koledzy z kultur kolektywistycznych [Cox i inni 1991; Mann 1980; Wagner 1995, Kirkman, Shapiro 2001]. Earley [1989] wykazał, iż członkowie kultur kolektywistycznych działali w ramach zespołu o wiele efektywniej, jeśli odpowiedzialność za wynik pracy zespołu była grupowa. Przedstawiciele kultur indywidualistycznych postrzegają wynik zespołu jako wysiłek konkretnej jednostki [Hofstede 1980, 1991; Triandis 1980, 1989, 1990]. Dlatego też motywacja powinna mieć charakter współzawodnictwa oraz opierać się na indywidualnym uznaniu i nagradzaniu [Cartwright, Zander 1960; Hackman 1976, 1992].

Zakończenie

Sukces wielu organizacji zależy od efektywnej kooperacji i komunikacji pomiędzy członkami zespołów. Wymiar interkulturowy stanowi kolejne wyzwanie w działaniu zespołów. Zarządzanie takimi zespołami wymaga znakomitej wrażliwości i inteligencji kulturowej. Zarządzanie zespołami zróżnicowanymi kulturowo wychodzi poza standardowe działanie, polegające na harmonizowaniu osobowości, wykształcenia czy doświadczenia; sięga do kultury, a zatem wartości, norm, wierzeń, motywacji czy języka.

Warto również zaznaczyć, że stosunkowo niewielu kierowników projektów i członków zespołów jest systematycznie szkolonych do globalnych zadań projektowych.

Wciąż do wyjątków należą takie firmy jak np. SKF organizujące tzw. „Boot Campy” dla rozruchu globalnych zespołów projektowych. Na koniec warto podkreślić, że granice między projektami „standardowymi” a „globalnymi” zaczynają zanikać przez skomplikowane zależności w projektowaniu produktów, zaopatrzenia, logistyki i dystrybucji. Zatem konieczność kooperacji w środowisku międzykulturowym będzie niedługo standardem.

Bibliografia

- Adler N. (2002)**, *International dimensions of organizational behavior (4th ed.)*, Cincinnati, OH: South-Western, Thomson Learning.
- Albercht T.L., Hall E. (1991)**, *Facilitating talk about new ideas: The role of personal relationships in organizational innovation*, "Communication Monographs", 58.
- Beeber L.S., Schmitt M.H. (1986)**, *Cohesiveness in groups: A concept in search of a definition*, "Advances in Nursing Science", 8.
- Byrne J.A. (1993)**, *The horizontal corporation*, "Business Week", 3351.
- Campion M.A., Papper E.M., Medsker G.H. (1996)**, Relations between work team characteristics and effectiveness: A replication and extension, "Personnel Psychology", 49.
- Cartwright D., Zander A. (1968)**, *Individual motives and group goals: Introduction* [w:] D. Cartwright, A. Zander (red.), *Group dynamics: Research and theory*, 2nd ed.
- Cox T., Blake S. (1991)**, *Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness*, "Academy of Management Executive", 5(3).
- Castka P., Bamber C.J., Sharp J.M. (2003)**, *Measuring teamwork culture: The use of a modified EFQM model*, "Journal of Management Development", 22(2).
- Cohen S.G., Bailey D.E. (1997)**, *What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite*, "Journal of Management", 23(3).
- Cox T., Blake S. (1991)**, *Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness*, "Academy of Management Executive", 5(3).
- De Dreu C.K.W., Weingart L.R. (2003)**, *Task versus relationship conflict, team performance and team member satisfaction: A meta-analysis*, "Journal of Applied Psychology", 2003, 88(4).
- Devine D.J., Clayton L.D., Phillips J.L., Dunford B.B., Meliner S.B. (1999)**, *Teams in organizations: Prevalence, characteristics, and effectiveness*, "Small Group Research".
- Dooley R.S., Fryxell G.E. (1999)**, *Attaining decision quality and commitment from dissent: The moderating effects of loyalty and competence in strategic decision-making teams*, "Academy of Management Journal", 42.
- Earley P.C. (1994)**, Self or group? Cultural effects of training on self-efficacy and performance, "Administrative Science Quarterly", 39.
- Earley P.C. (1989)**, Social loafing and collectivism: A comparison of the United States and the People's Republic of China, "Administrative Science Quarterly", 34(4).
- Earley P.C., Gibson C.B. (1998)**, *Taking stock in our progress on individualism-collectivism: 100 years of solidarity and community*, "Journal of Management", 24.
- Earley P.C., Mosakowski E. (2000)**, *Creating hybrid team cultures: An empirical test of transnational team functioning*, "Academy of Management Journal".

Easely C.A. (2001), *Developing, valuing, and managing diversity in the new millennium*, "Organizational Development Journal", 19(4).

Eby L.T., Dobbins G.H. (1997), *Collectivistic orientation in teams: An individual and group level analysis*, "Journal of Organizational Behavior", 18.

Eisenhardt K.M., Schoonhoven C.B. (1990), *Organizational growth: Linking founding team strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures, 1978-1988*, "Administrative Science Quarterly", 35.

Ferraro G. (1998), *The culture dimension of international business*, New York: Prentice Hall.

Gibson C.B. (1996), *Do they do what they believe they can? Group efficacy beliefs and effectiveness across tasks and cultures*, paper presented at the National Academy of Management Conference, Cincinnati, OH.

Gladstein D.L. (1984), *Groups in context: A model of task group effectiveness*, "Administrative Science Quarterly", 29.

Golding D. (1992), *A Social and Programmatic History of Risk Research* [w:] S. Krinsky, D. Golding (red.), *Social Theories of Risk Red*, Westport–London 1992.

Grandys E., Grandys A. (2011), *Transnational corporations and cross cultural management*, OIK, Nr 5 (148).

Hackman J.R. (1992), *Group influences on individuals in organizations* [w:] M.D. Dunnette & L.M. Hough (red.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 3, 2nd ed. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Hackman J.R. (1976), *The design of self-managing work groups* (Technical Report 11). New Haven, CT: Yale University, School of Organization and Management.

Hackman J. R., Morris C.G. (1975), *Group tasks, group interaction process, and group performance effectiveness: A review and proposed integration* [w:] L. Berkowitz (red.), *Advances in Experimental Social Psychology*: Vol. 8, New York: Academic Press.

Harrison D., Price K.H., Gavin J.H., Florey A.T. (2002), *Time, teams, and task performance: Changing effects of surface and deep-level diversity on group functioning*, "Academy of Management Journal", 45.

Harrison D.A., Price K.H., Bell M.P. (1998), *Beyond relational demography: Time and the effects of surface and deep-level diversity on work group cohesion*, "Academy of Management Journal", 41.

Hofstede G. (1980), *Culture's consequences: International differences in work-related values*, Newbury Park, CA: Sage.

Hofstede G. (1991), *Cultures and organizations: Software of the mind*, London: McGraw-Hill.

House R.J., Hanges P.J., Javidan M., Dorfman P.W., Gupta V. (2004), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*, Thousand Oaks, CA: Sage.

Jackson S.E. (1996), *The consequences of diversity in multidisciplinary work teams* [w:] M.A. West (red.), *The psychology of groups at work*, Chichester, UK: John Wiley & Sons.

Jackson S.E., May K.E., Whitney K. (1995), *Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams* [w:] R.A. Guzzo, E. Salas (red.), *Team effectiveness and decision making in organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.

Janis K.A. (1972), *Victims of groupthink*, Boston: Houghton Mifflin.

Jehn K.A., Bezrukova K. (2004), *A field study of group diversity, group context, and performance*, "Journal of Organizational Behavior", 25.

Jehn K.A., Chatwick, C., Thatcher S.M. B. (1997), *To agree or not to agree: The effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes*, *International Journal of Conflict Management*, 8.

Jehn K.A., Northcraft G. B., Neale M.A. (1999), *Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups*, *Administrative Science Quarterly*, 44.

Keck S.L. (1997), *Top management team structure: Differential effects by environmental context*, "Organization science", 8.

Kirkman B.L., Shapiro D.L. (2001), *The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: The mediating role of employee resistance*, "Academy of Management Journal", 44(3).

Kirkman B.L., Shapiro D.L. (1997), *The impact of cultural values on employee resistance to teams: Toward a model of globalized self-managing work team effectiveness*, "Academy of Management Review", 22.

Kochan T., Bezrukova K., Ely R., Jackson S., Joshi A., Jehn K., Leonard J., Levine D., Thomas D. (2003), *The effect of diversity on business performance: Report of the diversity research network*, "Human Resources Management", 42.

Kolodny H.F., Kiggundu M.N. (1980), *Towards the development of a sociotechnical systems models in woodlands mechanical harvesting*, "Human Relations", 33.

Listwan T. (1995), *Funkcja personalna w odniesieniu do menedżerów: porównanie międzynarodowe* [w:] Zarządzanie zasobami pracy w gospodarce rynkowej: materiały na międzynarodową konferencję naukową 16-17 XI 1994 r., Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.

Mann L. (1980), *Cross-cultural studies of small groups* [w:] H.C. Traindis, R.W. Brislin (red.), *Handbook of cross-cultural psychology*, Vol. 5, Boston, MA: Allyn and Bacon, 1980.

McDermott L., Waite B., Brawley N. (1999), *Executive teamwork*, "Executive Excellence", 16(5).

McGrath J.E. (1984), *Groups: Interactions and performance*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Matveev A.V., Nelson P.E. (2004), *Cross-cultural communication competence and multicultural team performance*, *International Journal of Cross Cultural Management*, 4.

Michel J., Hambrick D. (1992), *Diversification posture and the characteristics of the top management team*, "Academy of Management Journal", 35.

-
- Osterman P. (2000)**, *Work reorganization in an era of restructuring: Trends in diffusion and effects on employee welfare*, "Industrial & Labor Relations Review", 53(2).
- Payne R. (1990)**, *The effectiveness of research teams: A review* [w:] M.A. West, J.L. Farr (red.), *Innovation and creativity at work*, Chichester, UK: Wiley.
- Pocztowski A. (red.) (2002)**, *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna
- Pelled L.H. (1996)**, *Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory*, "Organizational Science".
- Randel A.E. (2003)**, *The salience of culture in multinational teams and its relation to team citizenship behavior*, "International Journal of Cross Cultural Management", 3(1).
- Richard O., McMillan A., Chadwick K., Dwyer S. (2003)**, *Employing an innovation strategy in racially diverse workforces: Effects on firm performance*, "Group and Organization Management", 28.
- Skrabec Q.R. (2002)**, *The myth of teams*, "Industrial Management", 44(5).
- Smith K.G., Smith K.A., Olian J.D., Sims H.P., O'Bannon D.P., Scully J.A. (1994)**, *Top management team demography and process: The role of social integration and communication*, "Administrative Science Quarterly", 39.
- Steiner I.D. (1972)**, *Group process and productivity*, New York: Academic Press.
- Stone-Romero E.F., Stone D.L. (2002)**, *Cross-cultural differences in responses to feedback: Implications for individual, group, and organizational effectiveness* [w:] G.R. Ferris (red.), *Research in personnel and human resources management*, Vol. 21. Stamford, CT: JAI Press.
- Sułkowski Ł. (2002)**, *Czy kultury organizacyjne zmierzają do unifikacji*, "Zarządzanie Zasobami Ludzkimi".
- Sundstrom E., de Meuse K.P., Futrell D. (1990)**, *Work teams: Applications and effectiveness*, "American Psychologist", 45.
- Tata J., Prasad S. (2004)**, *Team self-management, organizational structure, and judgments of team effectiveness*, "Journal of Managerial Issues", 2004, 16(2).
- Tjosvold D., Hui C., Ding D.Z., Hu J. (2003)**, *Conflict values and team relationships: Conflict's contribution to team effectiveness and citizenship in China*, "Journal of Organizational Behavior", 24.
- Triandis H.C. (1980)**, *Values, attitudes, and interpersonal behavior* [w:] H.E. Howe (red.), *Nebraska symposium on motivation 1979*, Vol. 27, Lincoln: University of Nebraska Press.
- Triandis H.C. (1989)**, *The self and social behavior in differing cultural contexts*, "Psychological Review", 96.
- Triandis H.C. (1990)**, *Cross-cultural studies of individualism and collectivism* [w:] J.J. Berman (red.), *Nebraska symposium on motivation 1989*, Vol. 37. Lincoln: University of Nebraska Press.

Triandis H.C. (1995), *Individualism and collectivism*, Boulder, CO: Westview Press.

Trist E.L., Bamforth K.W. (1951), *Some social and psychological consequences of the longwall method of coalgetting*, "Human Relations", 4.

Van Knippenberg D., De Dreu C.K., Homan A. (2004), *Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda*, "Journal of Applied Psychology", 89.

Wagner J.A. (1995), *Studies of individualism–collectivism: Effects on cooperation in groups*, "Academy of Management Journal", 38.

Williams K.Y., O'Reilly C.A. (1998), *Demography and diversity in organizations* [w:] B.M. Staw, R.M. Sutton (red.), "Research in organizational behavior", Vol. 20, Stamford, CT: JAI.

Wiersema M., Bantel K. (1992), *Top management team demography and corporate strategic change*, "Academy of Management Journal", 35.

Zajac C. (2011), *Kulturowy kontekst międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi*, „Problemy Zarządzania”, vol. 9, nr 4 (34).

Krzysztof Dziekoński, Arkadiusz Jurczuk

Politechnika Białostocka

Kompetencje osobowościowe lidera projektu

Personal competence of project manager

Abstract: Project leaders and their competences strongly influences the success of the project team, and thus the entire project. One of the components of the PMI's competency model are personal competences, which sometimes play a crucial role in the team building, motivation and abilities of project manager to integrate team members around the project goal. That leads to achieving the goal of the project. The paper presents the personal competences profile of the project manager, based on the results of surveys conducted among companies from Podlasie.

Key-words: project management, project manager, personal competences

Wprowadzenie

Szczególne znaczenie dla sukcesu zespołu projektowego, a tym samym całego projektu, ma osoba lidera projektu. Spoczywają na nim określone obowiązki i aby je odpowiednio wykonywać, musi on reprezentować swoją osobą właściwą postawę, posiadać władzę i chęć kierowania oraz odpowiednie umiejętności do wypełniania funkcji kierowniczych [Wachowiak 2001, s. 15]. Kwestie kompetencji do realizacji projektów łączone są z efektywnością realizacji przedsięwzięć, a kompetencje kierowników projektów z sukcesem projektu. Rosnąca liczba działań, realizowanych poprzez projekty i kierowanych przez kierowników projektów, powoduje wzrost znaczenia doboru liderów projektu. Potwierdzają to m.in. wyniki badań prowadzonych systematycznie przez agencję ManpowerGroup. Wskazują one, że wśród dziesięciu najbardziej

dotkniętych niedoborem talentów zawodów w Polsce znajduje się menadżer projektu (w 2010 roku – drugie miejsce, w 2012 r. – ósme miejsce w rankingu). Świadczy to niezbicie o trudnościach w znalezieniu pracownika o niezbędnych kompetencjach, który mógłby pełnić rolę kierownika projektu. Kierowanie zespołem projektowym w wielu aspektach różni się od zarządzania zespołem realizującym powtarzalne działania w przedsiębiorstwie. Ma to związek ze ściśle określonymi wymaganiami dotyczącymi rezultatu, kosztów i czasu projektu, a także środowiska, w jakim będzie on realizowany [Wachowiak 2004, s. 23].

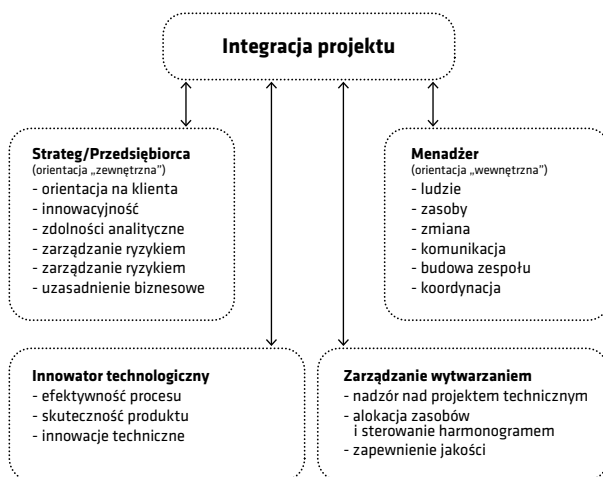
W artykule przedstawiono profil kompetencji osobowościowych kierownika projektu, opracowany na podstawie wyników badań ankietowych przeprowadzonych wśród podlaskich przedsiębiorstw pod patronatem PMI Poland Chapter Oddział Białystok. Uzyskane wyniki wykorzystano do stworzenia ram i ustalenia reaktywnego znaczenia kompetencji osobistych lidera projektu z uwzględnieniem specyfiki gospodarczej województwa podlaskiego.

Rola i kompetencje kierownika projektu w organizacji

W przeciwieństwie do menedżerów funkcyjnych, realizujących swoje zadania w funkcjonalnej strukturze organizacyjnej, kierownik projektu ma inne wyzwania. Należy do nich zaliczyć przede wszystkim zapewnienie przywództwa, często bez udokumentowanej formalnej władzy i pracy w organizacji macierzowej, w której brak jest jednoznaczności kompetencyjnej. Znaczenie roli kierownika projektu w jego realizacji jest szeroko zbadane i udokumentowane w literaturze przedmiotu [Cleland 1995, ss. 83–88; Keegan, Den Hartog 2004, ss. 609–618; Anantatmula 2008, ss. 34–48]. Edum-Fotwe i McCaffer [2000, ss. 111–124] definiują rolę kierownika projektu jako zapewnienie przywództwa w trzech głównych obszarach zarządzania projektem:

- Ustanowienie kierunku poprzez opracowanie wizji stanu przyszłego i strategii procesu transformacji niezbędnej do realizacji tej wizji.
- Przekonanie ludzi biorących udział w projekcie (poprzez umiejętności komunikacyjne i czyny) do wspólnej realizacji wizji.
- Wspomaganie podwładnych w przezwyciężaniu barier politycznych, biurokratycznych, organizacyjnych i zasobowych w procesie realizacji projektu.

Na rysunku 1. przedstawiono model roli kierownika projektu reprezentujący ww. podejście.

Rysunek 1. Model roli kierownika projektu

Źródło: F.T.: Edum-Fotwe, R. McCaffer (2000), Developing project management competency: perspectives from the construction industry, International Journal of Project Management Vol. 18, Issue 2, ss. 111-124.

Jako *Strateg/Przedsiębiorca* kierownik projektu zobowiązany jest do przedstawiania innowacyjnych rozwiązań, zarówno w odniesieniu do produktu, jak również procesów biznesowych prowadzących do dostarczanie produktu projektu. Będąc *Menadżerem*, kierownik projektu powinien pełnić funkcje zarządcze związane z realizacją projektu. Dotyczy to zarządzania personelem, logistyki, przepływu informacji i funkcjonowania w strukturze organizacji. Pełniąc rolę *Innowatora technologicznego* odpowiada za wykorzystanie technologii, co oznacza wybór i wdrożenie opcji technologicznych, które zapewnią osiągnięcie odpowiedniego rezultatu. Rola *Zarządzania wytwarzaniem* oznacza skuteczne sterowanie przebiegiem poszczególnych etapów realizacji projektu w celu osiągnięcia pożądanego poziomu wydajności procesu dostarczania produktu projektu, realizacji jego celu.

Silny związek między sukcesem projektu i efektywnością pracy kierownika projektu jest przyczyną dużego zainteresowanie badaczy tym zagadnieniem i inicjuje próby określenia umiejętności i kompetencji, które są najbardziej istotne dla skuteczności menedżera projektu. Ze względu na specyfikę pracy, która w dużej mierze opiera się na działalności zespołowej, to właśnie cechy osobowe wg Kerznera mają decydujący wpływ na wybór osoby kierownika projektu. Wymienia się tu następujące cechy lidera projektu [Kerzner 2005, s. 162]:

- inicjatywa,
- zdolności przywódcze,
- ambicja, aktywność,

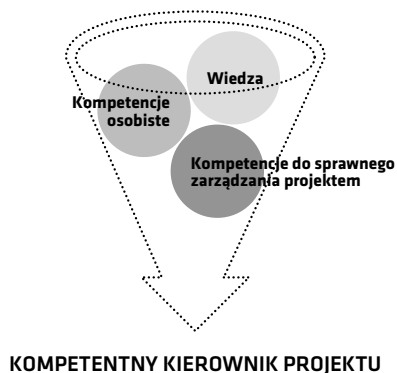
- elastyczność i zdolność adaptacji,
- osobiste zaangażowanie,
- wyobraźnia, spontaniczność,
- umiejętność postawienia na swoim,
- dobra organizacja i zdyscyplinowanie,
- budzenie zaufania, łatwość przekonywania innych,
- efektywność działania,
- zdolność do podejmowania decyzji, identyfikowania problemów,
- umiejętność dobrej organizacji pracy.

Przyjmując definicję za Filipowiczem [2004, ss. 17–22, ss. 36–45] kompetencje można określić jako dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, które pozwalają realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie. Natomiast według Project Management Institute kompetencje do zarządzania projektem można określić jako wykazanie zdolności do wykonywania działań w środowisku projektu, które prowadzą do oczekiwanych rezultatów na podstawie określonych i przyjętych standardów [Project manager competency development framework, 2007].

Modele kompetencji do zarządzania projektami opracowane właśnie przez wspomniane stowarzyszenie PMI oraz International Project Management Association (IPMA) należą do najpopularniejszych i bardzo często stosowanych w praktyce biznesowej.

Standardy PMI [Project manager competency development framework, 2007] definiują trzy obszary kompetencji kierowników projektów: wiedzy dotyczącej zarządzania projektami, umiejętności sprawnego zarządzania projektem oraz kompetencji osobistych. Na rysunku 2. przedstawiono model kompetencji kierownika projektu wg PMI.

Rysunek 2. Model kompetencji kierownika projektu wg PMI

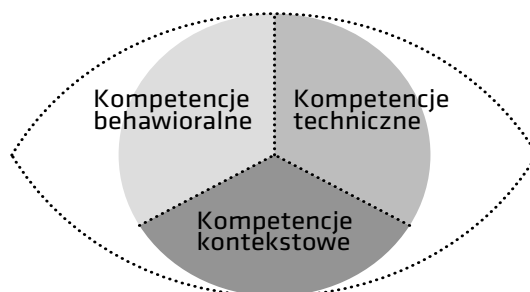


Źródło: opracowanie własne na podstawie Project Management Institute (2007), *Project manager competency development framework* (2nd ed.), Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Wiedza definiowana jest jako to, co kierownik projektu wie o zastosowaniu procesów, narzędzi i technik do realizacji projektowych. Standardy PMI w tym zakresie [A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 2009] zawierają w dziewięciu obszarach wiedzy: zarządzanie integralnością projektu, zarządzanie zakresem, zarządzanie czasem, zarządzanie kosztami, zarządzanie jakością, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie komunikacją, zarządzanie ryzykiem i zarządzanie zaopatrzeniem. Kompetencje do sprawnego zarządzania projektem są sprawnością kierownika projektu do stosowania wiedzy z zakresu zarządzania projektami podczas realizacji projektu. Kompetencje osobiste opisują postawy i cechy osobowości kierownika projektu podczas realizacji przedsięwzięcia (rysunek 2).

Natomiast International Project Management Association [Polskie Wytyczne Kompetencji, 2009] definiuje w swoim standardzie listę 20 kompetencji technicznych, 15 kompetencji osobowościowych oraz 11 kompetencji kontekstowych. Na rysunku 3 przedstawiono model kompetencji projektowych wg IPMA.

Rysunek 3. Model kompetencji kierownika projektu wg IPMA



Źródło: IPMA – International Project Management Association. (2006), ICB IPMA competence baseline version 3.0. BD Nijkerk, The Netherlands.

Zdefiniowane przez IPMA kompetencje techniczne związane są z zapewnieniem sukcesu procesu zarządzania projektem, kompetencje behawioralne odnoszą się do cech przywódczych a kompetencje kontekstowe do szeroko pojętego środowiska realizacji projektu.

Poza standardami międzynarodowych organizacji wielu autorów proponuje kompetencje pogrupowane według różnych zakresów, sektorów lub rodzajów projektu. Prace takie podejmowali Kasvi, Vartiainen, Hailikari [2003, ss. 571–582], Crawford [2005, ss. 7–16], Jha i Iyer [2007, ss. 527–540], Muller i Turner [2007, ss. 21–32; 2010, ss. 437–448]. Prace badawcze określające kompetencje kierowników projektów międzynarodowych podjęli również wraz z zespołem Ortiz-Marcon [2013, ss. 88–97]. W Polsce badania nad kompetencjami

kierowników projektów prowadziła m.in. Musioł-Urbańczyk [2010, ss. 86–102]. Tak wysoki poziom zainteresowania środowiska naukowego i biznesowego problemem definiowania kompetencji lidera projektu świadczy o dużym znaczeniu tego zagadnienia.

Badacze od wielu lat podejmują próby określenia cech osobowości kierowników projektów zwiększających szansę powodzenia realizacji przedsięwzięć organizacyjnych. Prace w tym kierunku podejmowali m.in. Dulewicz i Higgs [2000, ss. 341–368], którzy wykazali, że inteligencja emocjonalna kierowników projektów może wyjaśniać zmienność w efektywności realizowanych projektów. Geoghegan i Dulewicz [2008, ss. 5–67] w swoich badaniach dowodzą istotnych związków pomiędzy cechami osobowości kierownika projektu a jego sukcesem.

Przez kompetencje osobowościowe (społeczne) rozumiane są złożone umiejętności warunkujące efektywność radzenia sobie w określonego typu sytuacjach społecznych. Jest to zbiór równoprawnych umiejętności społecznych, które determinują efektywne funkcjonowanie w określonych relacjach międzyludzkich. Podkreśla się, że kombinacja tych cech umożliwia osiągnięcie sukcesu tj. radzenia sobie z sytuacją społeczną [Matczak 2001, ss. 6–10]. Kompetencje te wypływają z cech osobowości, mają bezpośredni wpływ na jakość i sposób wykonywania powierzonych zadań, decydują o właściwym funkcjonowaniu w grupie, budowaniu odpowiednich relacji z innymi ludźmi. Kompetencje osobowościowe to umiejętności zapewniające skuteczność realizacji celów w sytuacjach społecznych, czyli podczas kontaktów z innymi ludźmi.

Filipowicz [2004, ss. 17–22, ss. 36–45] proponuje wyraźny podział na kompetencje osobiste i kompetencje społeczne. Kompetencje osobiste – związane są z indywidualną realizacją zadań. Poziom tych kompetencji wpływa na ogólną jakość wykonywanych zadań – decyduje o szybkości, adekwatności i rzetelności podejmowanych zadań, i obejmuje:

- dążenie do rezultatów,
- elastyczność myślenia,
- gotowość do uczenia się,
- kreatywność,
- myślenie analityczne,
- organizacja pracy własnej,
- otwartość na zmiany,
- podejmowanie decyzji,
- radzenie sobie z niejednoznacznością,
- radzenie sobie ze stresem,
- rozwiązywanie problemów,
- rozwój zawodowy,
- samodzielność,

- sumienność,
- zarządzanie czasem.

Zdaniem Filipowicza [2004, ss. 17–22, ss. 36–45] kompetencje społeczne wpływają na jakość wykonywanych zadań związanych z kontaktem z innymi ludźmi. Poziom tych kompetencji decyduje o skuteczności współpracy, porozumiewania się czy też wywierania wpływu na innych. Należą do nich np.:

- autoprezentacja,
- budowanie relacji z innymi,
- dzielenie się wiedzą i doświadczeniem,
- identyfikacja z firmą,
- komunikacja pisemna,
- komunikatywność.

Przeprowadzona przez autorów kwerenda literaturowa, bazująca przede wszystkim na wynikach badań Udo i Koppensteinera [2004], Dulewicza i Higgsa [2005, ss. 105–123] oraz Filipowicza [2004], umożliwiła opracowanie zestawu kompetencji osobowościowych liderów projektów.

Kompetencje osobowościowe kierowników projektów – diagnoza

Opracowany model kompetencji osobowościowych liderów projektów został poddany ocenie w ramach tworzonego przez autorów Podlaskiego Obserwatorium Zarządzania Projektami. Celem badania była próba określenia istotności cech lidera projektu z uwzględnieniem uwarunkowań gospodarczych województwa podlaskiego.

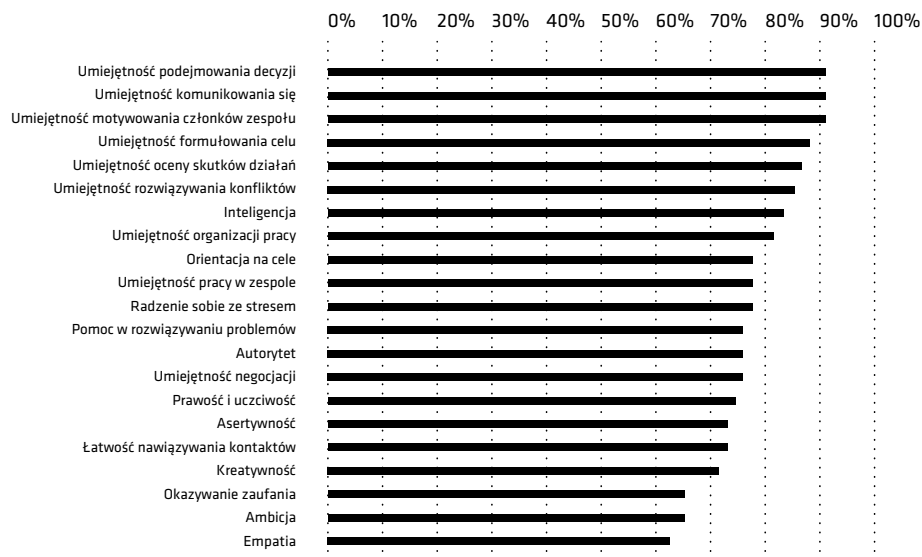
Należy nadmienić, że owa specyfika wynika przede wszystkim z potencjału gospodarczego regionu i struktury przedsiębiorstw. Według danych Głównego Urzędu Statystycznego dominującą grupą pracujących ogółem w 2011 roku w województwie podlaskim są pracownicy rolnictwa, leśnictwa, łowiectwa i rybactwa – 31,4%. Podlaski przemysł i budownictwo oraz handel; naprawa pojazdów samochodowych; transport i gospodarka magazynowa; zakwaterowanie i gastronomia; informacja i komunikacja zatrudnia około 20% pracujących. Zatrudnieni w sektorze usług pozostałych stanowili 25,1% [GUS, 2013a]. Widać zatem wyraźnie, że w sektorze gospodarki tradycyjnie „generującym” projekty, zatrudnionych jest 20% pracujących w województwie podlaskim. O słabej kondycji gospodarczej regionu może świadczyć także fakt, że w 2012 roku przedsiębiorstwa mające siedzibę na terenie województwa podlaskiego wytworzyły 1,6% krajowej produkcji sprzedanej przemysłu (najmniej w kraju) [GUS, 2013 b].

Biorąc pod uwagę wspomniany powyżej cel badania zostało ono przeprowadzone wśród członków i sympatyków tworzonego przez autorów Project

Management Institute Poland Chapter Oddziału w Białymstoku. Ankietę rozesłano w kwietniu 2013 do 32 osób, otrzymano 23 poprawnie wypełnione ankiety. Wszyscy respondenci deklarowali ważność projektów w działalności przedsiębiorstwa w którym pracują. Ankietowani pracują w przedsiębiorstwach, które prowadzą głównie działalność produkcyjną (54%) i funkcjonują w szeroko pojętej branży IT (24%). Ankietowani w ciągu ostatnich 12 miesięcy pełnili rolę kierowników projektów (28% respondentów) lub byli członkami zespołów projektowych (72%). Zdecydowana większość respondentów realizuje projekty w średnich i dużych przedsiębiorstwach produkcyjnych. W okresie ostatnich 12 miesięcy ankietowani uczestniczyli średnio w 6 projektach, których czas trwania wynosił około 30 tygodni. Zespoły projektowe liczyły przeciętnie 10 osób. Zdecydowana większość respondentów (około 90%) oceniała poziom swojej wiedzy z zakresu zarządzania projektami jako znaczny. Średni staż pracy respondenta związany z zarządzaniem projektami wynosił 7 lat.

Jednym z kluczowych elementów badania była ocena istotności kompetencji osobowościowych podczas pełnienia roli lidera projektu. Uzyskane wyniki przedstawiono na rysunku 4.

Rysunek 4. Istotność kompetencji osobowościowych liderów projektów



Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione na rysunku 4. wyniki badań wskazują na znaczące (90%) „zapotrzebowanie” na liderów projektów, którzy posiadają umiejętności podejmowania decyzji i skutecznej komunikacji oraz motywowania członków zespołu projektowego. Respondenci równie wysoko oceniają umiejętności definiowania celu projektu, oceny skutków podejmowanych decyzji i rozwiązywania konfliktów. Wzorcowy profil kierownika projektu w podlaskim przedsiębiorstwie uzupełnia inteligencja, zdolność organizacji pracy, zorientowanie na cele i umiejętność pracy w zespole. Ankietowani za najmniej „wartościowe” cechy kierownika projektu uznali: okazywanie zaufania, ambicję i empatię.

Uzyskane wyniki wskazujące na istotność wymienionych kompetencji osobowościowych w budowaniu pozycji lidera projektu, generalnie potwierdzają wcześniejsze prace Butler i Chinowskyego [2006, ss. 119-125], Dvir i inni [2006, ss. 36-48], Clarke i Howell [2009, ss. 17-42], czy też prac Clarke [2010, ss. 5-20] i Müllera i Turnera [2010, ss. 437-448] oraz Davisa [2011, ss. 37-57]. Oczekiwania w stosunku do postaw i cech liderów projektów w Polsce nie odbiegają znacząco od wyników badań publikowanych w literaturze anglojęzycznej. Szczegółowe porównanie przeprowadzonych wyników badań nie jest w pełni możliwe z uwagi na różnice w zestawie i zakresie badanych cech oraz sposób prezentacji wyników. Niejednoznaczna w interpretacji wydaje się być bardzo niska ocena empatii. Badania Clarke [2010, ss. 5-20] oraz Geoghegan i Dulewicz [2008, ss. 5-67] wykazują istotny statystycznie związek cech empatycznych z kompetencjami liderów projektu.

Autorzy uważają, iż w świetle uzyskanych wyników należałoby poddać dalszym analizom czy wskazywane kompetencje decyzyjności kierowników projektów nie są przejawem emanacji niedoskonałości w organizacji projektów realizowanych w przedsiębiorstwach, w których realizowali je respondenci. Wynikać to może z niejasnego umiejscowienia struktur organizacyjnych projektu i kierownika projektu w strukturach organizacji, co może wpływać na decyzyjność kierownika. Stąd też takie postulaty respondenci przedstawili w trakcie badań.

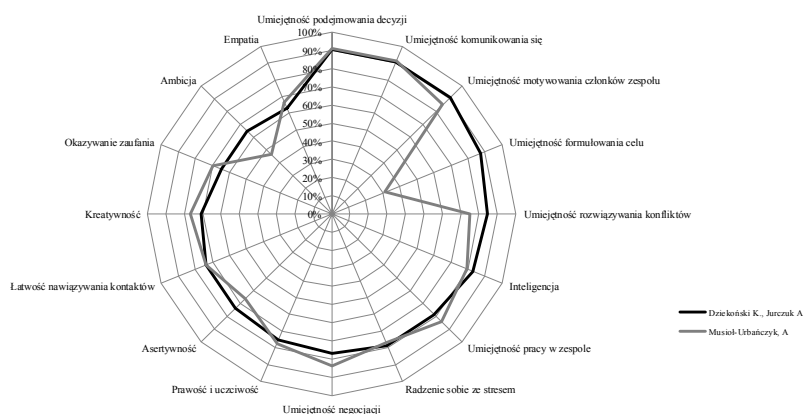
Empatia jest podstawową cechą umożliwiającą prawidłowy dialog. Wydaje się, że mogła być postrzegana przez ankietowanych jako współczucie, a nie jedna z umiejętności umożliwiających komunikację. Natomiast ambicja mogła być postrzegana pejoratywnie, jako żądza uznania a nie stawianie sobie trudnych celów i dążenie do ich realizacji

Mimo przedstawionych uwag, uzyskane wyniki pozytywnie weryfikują poprawność zdefiniowanych cech kompetencyjnych. Konstrukcja ankiety umożliwiała dodanie przez respondentów cech, które nie zostały przedstawione do oceny. Żaden z badanych nie dodał nowych kompetencji, potwierdzając kompletność stworzonego zbioru cechu lidera projektu oraz ich hie-

rarchii. Autorzy uważają także, że przedstawiona na rysunku 4. hierarchia kompetencji, stworzona na podstawie wyników przeprowadzonych badań, oddaje specyfikę realizacji projektów w Polsce.

Wcześniejsze badania oceniające kompetencje kierowników projektów w Polsce przeprowadziła Musioł-Urbańczyk [2010, ss. 86–102]. W tym badaniu wzięło udział 63 kierowników projektów z przedsiębiorstw działających na południu Polski oraz 34 członków Stowarzyszenia Project Management Polska. Respondenci realizowali projekty w branży informatycznej (27,7%), budowlanej (28,9%) i przemyśle ciężkim (24,1%). Na rysunku 5 przedstawiono porównanie wyników analiz wspomnianych badań oraz badań autorów.

Rysunek 5. Porównanie profili kompetencji osobowościowych liderów projektów



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych i A. Musioł-Urbańczyk (2010), *Kompetencje kierownika projektu i możliwości ich kształtowania*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.

Profile kompetencji osobowościowych kierowników są generalnie zbieżne. Uwagę zwraca zdecydowana różnica w zgłaszanej przez ankietowanych na Podlasiu potrzebie umiejętności formułowania celu przez kierowników projektów i większa potrzeba umiejętności rozwiązywania konfliktów oraz motywowania członków zespołów. Wydaje się, że przyczyn rozbieżności można poszukiwać w profilu przedsiębiorstw, w których realizowane były projekty, terminie przeprowadzanych badań oraz specyfice realizacji projektów na Podlasiu (mogą być uzależnione od aktualnych warunków prowadzenia działalności gospodarczej i realizacji projektów).

Generalna uwaga, nasuwająca się po analizie wyników badań oczekiwanych kompetencji liderów projektów, kojarzonych słusznie z przedsięwzięcia-

mi odpowiadającymi na jednostkową potrzebę klienta, to brak zdecydowanego wyróżnienia kreatywności jako pożądanej cechy lidera projektu. Być może projekty realizowane w Polsce nie noszą ze sobą aż tak dużej dozy innowacyjności. Kolejną przyczyną może być specyfika sektorów w których realizowano badania. Może to powodować nie uwzględnianie kreatywności jako cechy lidera tych przedsięwzięć. Inną przyczyną tej sytuacji może być „tradycja” organizacji zarządzania projektami w polskich przedsiębiorstwach. Kierownik projektu ma być sprawnym administratorem, za kreowanie rozwiązań odpowiedzialni są konstruktorzy. Kwestia ta powinna stać się przedmiotem szerszych analiz. Do takiego wniosku dodatkowo skłaniają wyniki analiz przeprowadzonych przez Leybourne i Sadler-Smith [2006, ss. 483–492] w sektorze usług finansowych. Wykazują oni, że improwizacja i intuicyjność (utożsamiana z kreatywnością) są istotnie powiązane z satysfakcją klienta.

Zakończenie

Przeprowadzone badania są pierwszą próbą zdiagnozowania kształtu procesu zarządzania projektami realizowanego w podlaskich przedsiębiorstwach. Wyniki potwierdzają specyfikę tego regionu (dominująca rola sektora rolniczego i handlowo-usługowego) wskazując jednocześnie na rosnącą świadomość i dojrzałość dużych firm produkcyjnych. Mimo ich stosunkowo niewielkiej liczby w porównaniu z innymi regionami Polski, organizacje te świadome są roli realizowanych przez nie przedsięwzięć w działalności firmy a proces realizacji projektów przebiega poprawnie.

Mimo braku reprezentatywności przedstawionych w artykule wyników badań (badania pilotażowe), autorzy uważają, iż oddają one wiernie specyfikę rozwijającego się tego regionu Polski, wskazując na kulturę organizacyjną i styl zarządzania projektami przedsiębiorstw na Podlasiu. Nieznaczna rozbieżność uzyskanych wyników z tendencjami przedstawianymi w piśmiennictwie autorzy tłumaczą dominującym autokratycznym stylem przyjętym w zarządzaniu projektami na Podlasiu i niedoskonałością w konstruowaniu relacji pomiędzy dynamicznymi strukturami projektowymi a statycznymi strukturami organizacji. Fakt ten odzwierciedla nastawienie na zadania, i stąd też dominująca rola w hierarchii kompetencji lidera projektu cechy kierownika, jaką jest celowość i organizacja pracy oraz dobitnie postulowana przez respondentów większa decyzyjność kierownika projektu, która powinna być zapewniona z samej definicji tej roli w projekcie. Otwarte pozostaje też pytanie o kreatywność lidera projektu. Zagadnienia te powinny być przedmiotem pogłębionych analiz związanych z realizacją projektów w regionie.

Wyniki przedstawionych badań mogą posłużyć budowaniu profili kompetencyjnych i w procesie rekrutacji kierowników projektów. Należy jednak zauważyć, że prezentowane wyniki nie odzwierciedlają cech kierowników, które mogą być „charakterystyczne” dla projektów realizowanych w różnych branżach. Krahn i Hartment [2006] dowodzą, że statyczna lista umiejętności kierownika projektu i jego kompetencji nie odzwierciedla cech mających wpływ na powodzenie każdego projektu. Najważniejsze umiejętności i kompetencje kierownika projektu zmieniają się wraz ze zmianą charakterystyki projektu i środowiska w którym jest realizowany. Autorzy uważają, iż otwartym zostaje pytanie, czy można kształcić te cechy, czy też się z nimi rodzą.

Należy podkreślić, że badanie jest elementem działań podejmowanych przez autorów w ramach tworzonego w Białymstoku oddziału Stowarzyszenia Project Management Institute Poland Chapter. Przeprowadzona diagnoza kompetencji kierownika projektu jest pierwszym działaniem badawczym realizowanym przez autorów w ramach nowej inicjatywy PMI Oddział w Białymstoku jaką jest Podlaskie Obserwatorium Zarządzania Projektami. Celem Obserwatorium jest diagnozowanie stopnia dojrzałości projektowej podlaskich przedsiębiorstw oraz propagowanie wiedzy z zakresu zarządzania projektami.

Bibliografia

Anantatmula V.S. (2008), *The role of technology in the project manager performance model*, "Project Management Journal", Vol. 39, Issue 1.

Butler C., Chinowsky P. (2006), *Emotional Intelligence and Leadership Behavior in Construction Executives*, "Journal Of Management In Engineering", Vol. 22, Issue. 3.

Clarke N., Howell R. (2009), *Emotional intelligence and projects*, Project Management Institute, Newton Square, Pennsylvania.

Clarke N. (2010), *Emotional intelligence and its relationship to transformational leadership and key project manager competences*, "Project Management Journal", Vol. 41, Issue 2.

Cleland D.I. (1995), *Leadership and the project management body of knowledge*, International Journal of Project Management, Vol. 13, Issue 2.

Crawford L. (2005), *Senior management perceptions of project management competence*. "International Journal of Project Management", Vol. 23, Issue 1.

Davis S.A. (2011), *Investigating the Impact of Project Managers' Emotional Intelligence on Their Interpersonal Competence*, "Project Management Journal", Vol. 42, No. 4.

Dulewicz V., Higgs M.J. (2000), *Emotional intelligence: A review and evaluation study*, "Journal of Managerial Psychology", Vol. 15, No. 4.

Dulewicz V., Higgs M.J. (2005), *Assessing leadership styles and organizational context*, "Journal of Managerial Psychology", Vol. 20, No. 2.

Dvir D., Sadeh A., Malach-Pines A. (2006), *Projects and Project Managers: the Relationship between Project Managers' Personality, Project Types, and Project Success*, "Project Management Journal", Vol. 37, Issue 5.

Edum-Fotwe F.T., McCaffer R. (2000), *Developing project management competency: perspectives from the construction industry*, "International Journal of Project Management", Vol. 18, Issue 2.

Filipowicz G. (2004), *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa.

Geoghegan L., Dulewicz V. (2008), *Do Project Managers' Leadership Competencies Contribute to Project Success?*, "Project Management Journal", Vol. 39, No. 4.

Jha K.N., Iyer K.C. (2007), *Commitment, coordination, competence and the iron triangle*, "International Journal of Project Management", Vol. 25, Issue 5.

Kasvi J.J., Vartiainen M., Hailikari M. (2003), *Managing knowledge competences in projects and project organizations*, "International Journal of Project Management", Vol. 21, Issue 8.

Keegan A.E., Den Hartog D.N. (2004), *Transformational leadership in a project-based environment: A comparative study of the leadership styles of project managers and line managers*, "International Journal of Project Management", Vol. 22, Issue 8.

Leybourne S., Sadler-Smith E. (2006), *The role of intuition and improvisation in project management*, "International Journal of Project Management", Vol. 24, Issue 6.

Matczak A. (2001), *Kwestionariusz Kompetencji Społecznych KKS*, Pracownia Testów Psychologicznych PTP, Warszawa.

Musiół-Urbańczyk A. (2010), *Kompetencje kierownika projektu i możliwości ich kształtowania*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.

Müller R., Turner J.R. (2007), *Matching the project manager's leadership style to project type*, "International Journal of Project Management", Vol. 25, Issue 1.

Müller R., Turner R. (2010), *Leadership competency profiles of successful project managers*, "International Journal of Project Management", Vol. 28, Issue 5.

Ortiz-Marcos I., Benita J.R.C., Aldeanueva C.M., Colsa A.U. (2013), *Competency Training for Managing International Cooperation Engineering Projects*, "Project Management Journal", Vol. 44, No. 2.

Wachowiak P. (2001), *Profesjonalny menedżer*, Difin, Warszawa.

Wachowiak P. (2004), *Kierowanie zespołem projektowym*, Difin, Warszawa.

Bibliografia elektroniczna

Główny Urząd Statystyczny (2013b) *Informacja o sytuacji społeczno-gospodarczej województw Nr 4/2012* [online], www.gus.gov.pl, dostęp: 8 maja 2013.

Krahn, J., Hartment, F. (2006), *Effective project leadership: A combination of project manager skills and competencies in context*, PMI Research Conference 2006. Proceedings, Project Management Institute, [online], www.marketplace.pmi.org, dostęp: 12 marca 2013.

National Competence Baseline. Polskie wytyczne Kompetencji IPMA (2009), Stowarzyszenie Project Management Polska [online], www.ipma.pl, dostęp: 12 marca 2013.

Niedobór talentów. Wyniki badania 2012. Raport ManpowerGroup, [online] www.manpowergroup.pl, dostęp: 8 maja 2013.

Główny Urząd Statystyczny (2013a), *Rocznik Statystyczny Województw 2012* [online], www.gus.gov.pl, dostęp: 8 maja 2013.

Udo N., Koppensteiner S. (2004), *What are the core competencies of a successful project manager?*, PMI Global Congress 2004-Europe. Proceedings, Project Management Institute, [online], www.marketplace.pmi.org, dostęp: 12 marca 2013.

Jadwiga Kaczmarska-Krawczak

Spółeczna Akademia Nauk

Uwarunkowania kształtowania zespołu projektowego w organizacji

Conditions for forming a project team in organization

Abstract: Projects are ways of obtaining goals by organizations. Amongst the organizations present operations, business projects makes them more active. They deliver products and services that bring client and owner satisfaction. Every organization produces these projects. The project is the work that is performed to fulfill the objectives with limited time frames and funds. A good project team is one of the fundamental elements that brings a successful venture. Expertise, experience and analysis is the major criterion of team choice. The objective of the paper outlines the characteristics and necessary actions that are needed in the process of forming effective teams in the organization.

Key-words: aims of the organization, projects, project teams.

Wprowadzenie

Projekty są sposobem na osiągnięcie celów organizacyjnych. Wraz z bieżącą działalnością reprezentują one aktywność, która wprawia organizacje w ruch. Dostarczają produktów i usług, które satysfakcjonują klientów i właścicieli firmy. Każda organizacja realizuje projekty. Projekt jest wykonywany z myślą o realizacji celu w ograniczonym czasie i przy określonych kosztach. W ramach projektów powstają i zmieniają się produkty, wydarzenia, procesy i przedsiębiorstwa.

Dobry zespół projektowy to jeden z zasadniczych elementów decydujących o sukcesie przedsięwzięcia. Zasadniczo zespół jest tworzony w zależności od potrzeb, jakie stawia projekt. Specyfika działań decyduje o tym, kto weźmie udział w jego pracach. Analiza wymagań kompetencyjnych, specjalistycznych umiejętności i doświadczeń to podstawowe kryterium doboru składu zespołu.

Zazwyczaj należy poszukiwać członków zespołu w ramach zasobów, jakimi dysponuje organizacja.

Celem artykułu jest scharakteryzowanie działań niezbędnych w procesie budowania i efektywnego kształtowania zespołów projektowych w organizacji.

Istota i cechy zespołu projektowego

Według M. Armstronga zespołem określa się taką grupę ludzi, która łączy umiejętności, doświadczenia i poglądy kilku osób [Armstrong 2007, s. 243]. Polega także na dawaniu wsparcia tym, którzy tego potrzebują, dostrzegania zainteresowań i osiągnięć innych. J.A.F. Stoner pod pojęciem zespołu rozumie z kolei dwie lub więcej osób, które współdziałają i wzajemnie na siebie oddziałują, by osiągnąć wspólny cel [Stoner 2001, s. 481].

J.D. Antoszkiewicz definiuje zespół jako specyficzną grupę ludzi, która musi spełniać poniższe wymagania:

- składać się z dwóch lub więcej osób, ostatecznie jednak z takiej liczby, która zapewni członkom bezpośredni kontakt,
- posiadać kontakty zachowane w dłuższym przedziale czasu,
- cechować się chęcią do wspólnego działania,
- odczuwać przynależność do zespołu [Antoszkiewicz 1997, s. 198].

Z pojęciem zespołu projektowego powiązane jest ściśle pojęcie pracy zespołowej, które również w pewien sposób opisuje, czym jest zespół. M. Gellert i C. Nowak [Gellert, Nowak 2008, s. 22] opisują pracę zespołową jako prowadzącą do osiągnięcia konkretnego celu współpracę kilku specjalistów, charakteryzujących się różnorodną wiedzą i różnymi umiejętnościami, pracujących razem nad złożonym zadaniem czy projektem, według wspólnie ustalonych zasad.

Podsumowując, zespół projektowy to zbiorowość osób, które się uzupełniają z uwagi na posiadane umiejętności. Podstawą jest dla nich działanie w celu realizacji wspólnych zadań. Komunikują się swobodnie, wymieniając pomysły i poglądy, dotyczące rozwiązania postawionych przed nimi zadań. Większość ludzi potrzebuje poczucia przynależności oraz akceptacji przez innych, dąży również do nawiązywania związków emocjonalnych. Spełnienie tych wymagań gwarantuje praca zespołowa, podczas której członkowie zespołu współpracując z innymi, dążą do realizacji zadań. Proces ten doprowadza do zacieśniania wzajemnych relacji, współdziałania, komunikacji, poczucia odpowiedzialności, jednocześnie dając możliwość otrzymania wsparcia od pozostałych członków zespołu.

Członkowie zespołu projektowego osiągają lepsze i bardziej efektywne wyniki, kiedy współdziałają ze sobą i realizują postawiony przed nimi cel.

Czują się wówczas spełnieni i zadowoleni z wykonywanej pracy. Przekłada się to oczywiście na osiąganie lepszych wyników przez całą organizację, dlatego też coraz więcej przedsiębiorstw podejmuje decyzje o tworzeniu zespołów projektowych, które zajmują się realizacją określonych przedsięwzięć. Gdy występuje konieczność usprawnienia istniejących już procesów, przedsiębiorstwa tworzą specjalne zespoły projektowe, których rolą jest znalezienie rozwiązania na poprawę funkcjonujących warunków.

Przed współczesnymi zespołami projektowymi stawiane są coraz nowsze wymagania, co kształtuje zupełnie inne postawy ich członków. D.Q. Mills zwraca uwagę na połączenia w zespole elementów współzawodnicstwa i kooperacji. T. Peters pisze, że współpraca ludzi tworzących zespoły polega na tworzeniu unikatowych wartości. H.P. Sims i Ch.C. Manz wymagają od członków zespołu zarówno umiejętności współpracy, jak i niezależności myślenia [Sikorski 1999, s. 161].

Współpraca w zespole gwarantuje opinie wyrażone przez osoby posiadające różną wiedzę i doświadczenia, a także słowa konstruktywnej krytyki. Członkowie zespołu poprzez komunikowanie pobudzają się wzajemnie do działania, do kreatywności. Mając poczucie, że każdy z nich doświadcza takich samych trudności, uzyskują dodatkowo wsparcie emocjonalne, które pozwala im przezwyciężyć wszelkie przeciwności. Synergia członków zespołu, dzięki wzajemnej współpracy i przenikaniu się umiejętności poszczególnych osób, umożliwia osiągnięcie bardziej efektywnego i innowacyjnego wyniku.

Według P. Buhler zespół projektowy odpowiedzialny jest za kompleksowe wykonanie zadania. Członkowie zespołu odpowiadają za wniesienie swojego wkładu, a każdy z nich zgadza się ponosić odpowiedzialność za rezultat pracy zespołowej. Taka wspólna odpowiedzialność pomaga członkom związać się ze sobą i rozwija zaufanie, które jest niezwykle istotne w trakcie wspólnych prac [Buhler 2002, s. 210].

Bycie w zespole projektowym pełni także rolę motywacyjną i generuje poczucie wspólnoty – daje członkowi zespołu oparcie, wzmacnia poczucie bezpieczeństwa, co sprzyja efektywności działania. Wyniki pracy takiego zespołu są większe niż uzyskiwane przez tych samych ludzi, ale pracujących w niescementowanej grupie [DeMarco 2002, s. 125].

Przedsiębiorstwa, decydując się na powstawanie zespołów projektowych, chcą w ten sposób usprawnić swe procesy osiągania maksymalnych wyników. Zespół, jako jednostka niezależna, potrzebuje bowiem wyłącznie zarysu zadania do wykonania. Członkowie sami określają metodykę postępowania do realizacji celu. Kierując się własnymi doświadczeniami poszukują także najlepszych, często bardzo innowacyjnych rozwiązań, by móc dzięki temu zrealizować postawiony przed nimi cel. Praca w zespole sprawia członkom satysfakcję, co bardzo pozytywnie wpływa na osiągane wyniki.

Praca zespołowa powoduje, że korzyści osiąga nie tylko całe przedsiębiorstwo, lecz także poszczególni członkowie zespołu. Przyczynia się to m.in. do [Jasiński 2007, s. 237]:

- tworzenia lepszego zaspokajania potrzeb jej uczestników,
- wyzwalania inicjatywy, podejmowania bardziej złożonych zadań,
- zwiększenia poczucia odpowiedzialności za wykonywaną pracę,
- lepszego wykorzystania środków i czasu pracy w przedsiębiorstwie,
- poprawienia wydajności i jakości pracy.

Członkowie zespołu, wykonując powierzone zadania, są wzajemnie zależni, wspólnie odpowiadają za wyniki pracy, a także, tworząc wzajemne relacje, przekraczają granice strukturalne w organizacji. Praca zespołowa niesie za sobą liczne zalety, prowadzące do zdumiewających wyników. Trzeba być jednak świadomym, że źle prowadzone zespoły mogą przynosić organizacji także szereg niebezpieczeństw, które dla jej dobra także trzeba umieć zidentyfikować.

M. Gellert oraz K. Nowak zauważyli, że zespół projektowy, w którym role są odpowiednio obsadzone, może osiągnąć świetne wyniki, ale sam udany podział ról nie gwarantuje jeszcze tego, że poszczególni członkowie zespołu będą chętni do współpracy [Gellert, Nowak 2008, s. 72].

W związku z tym podjęli się oni usystematyzowania podstawowych warunków sprzyjających pracy w zespole. Należą do nich m.in. [Gellert, Nowak 2008, s. 72]:

- wyjaśnione relacje i role – jasny podział ról w zespole oraz w szczególności ustalone metody postępowania i style pracy członków zespołu, eliminacja konfliktów;
- zbieżność interesów, celów i priorytetów – wszyscy członkowie zespołu dążą do wspólnego, jasno nakreślonego celu;
- wykluczanie rywalizacji – umiejętności każdego z członków zespołu są odpowiednio wykorzystywane bez konieczności walki pomiędzy członkami zespołu. Członkowie zespołu nie muszą konkurować ze sobą o wsparcie, zasoby czy stanowiska;
- zaufanie do kompetencji partnera współpracy – wzajemne zaufanie do wiedzy i kompetencji współpracowników. Różnorodne kompetencje członków zespołu są zauważane i doceniane.

Cechą zespołu powinna być też interdyscyplinarność – odpowiedzialność za wszystkie aspekty swoich działań. Zadania mogą być przydzielane różnym członkom, którzy mogą posiadać zróżnicowane umiejętności i kompetencje.

Podsumowując, zespoły projektowe rządzą się swoimi specyficznymi prawami i posiadają charakterystyczne dla siebie cechy. Różnią się one od

innych zbiorowości ludzkich świadomie dobranym składem osobowym, odpowiednio dopasowanymi do możliwości zespołu zadaniami, wypracowanymi przez zespół zasadami i warunkami działania, a także dostosowanym do specyfiki zespołu sposobem kierowania. Chcąc stworzyć sprawny, efektywny zespół projektowy, trzeba być nie tylko świadomym tych kwestii, ale i praktycznie je wykorzystywać.

Specyfika efektywnego zespołu projektowego w organizacji

Pomimo tego, że w wielu przedsiębiorstwach powstają zespoły projektowe, rezultaty ich działań nie zawsze są satysfakcjonujące. Bardzo często praca zespołów jest mało efektywna, a przy tym bardziej kosztowna niż praca pojedynczego pracownika. P. Buhler wskazuje kilka czynników, po których można zidentyfikować efektywnie działające zespoły. Można wśród nich wyróżnić m.in. [Buhler 2002, ss. 211–213]:

- efektywne zespoły działają zwykle w oparciu o własne podstawowe wartości. Tymi wartościami są: zrozumienie tego, czym jest zespół, oraz jakie stoją przed nim zadania. Wskazówki te stanowią wytyczne do wszystkich dalszych działań;
- członkowie zespołu muszą wierzyć w osiągnięcie wspólnego sukcesu. Dlatego niezbędne jest wzajemne wsparcie. Ważna jest również świadomość, że właściwe zarządzanie pomoże im wykonać zadania;
- zespoły, które działają efektywnie, ustanawiają sobie specyficzne cele. Współpracownicy doskonale rozumieją zadanie, które mają wykonać. Wyznaczone cele pozwalają im kontrolować kierunek prowadzonych działań i oceniać ich postęp. Zespoły wyznaczają sobie również dopuszczalne normy zachowań;
- efektywne zespoły składają się z różnych ludzi. Oznacza to, że zespoły takie są zbiorem zróżnicowanych osób; o różnych umiejętnościach.
- umiejętności, których wymaga się od członków zespołu, obejmują wiedzę techniczną, zdolności rozwiązywania problemów oraz kontaktowania się z innymi.
- potrzebna jest także umiejętność rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji. Członkowie zespołu muszą umieć rozpoznać problem i znaleźć możliwe sposoby jego rozwiązania, wybierając przy tym te najkorzystniejsze.

Według McGregora efektywny i sprawnie pracujący zespół charakteryzują poza tym następujące cechy [Armstrong 2000, s. 143]:

- przyjazna atmosfera pracy;
- swobodne dyskusje, podczas których omawia się tematykę zadania, pomysły na jego rozwiązanie;
- zadanie oraz cele są rozumiane i akceptowane przez cały zespół;
- decyzje zapadają na bazie wspólnych ustaleń;
- pojawia się krytyka, a opinie mają charakter szczerzej wymiany zdań;
- funkcje konieczne do realizacji zadań są akceptowalne i jasno określone;
- komunikacja przebiega spontanicznie, każdy z członków zespołu może otwarcie mówić o swoich pomysłach;
- przywódca zespołu nie dominuje nad pozostałymi członkami, najważniejsza jest realizacja zadania.

Rola lidera w kształtowaniu zespołu projektowego

Na to, by zespół funkcjonował skutecznie, szczególny wpływ ma lider. Powinien on określać do jasne, mierzalne, a przy tym ambitne cele osiągnięcia, pozostawiając szczegóły organizowania działań członkom zespołu. Wewnętrzna struktura organizacyjna zespołu projektowego wymaga ustalenia funkcji lidera projektu. Spełnia on w ramach projektu funkcję zarządczą i ponosi największą odpowiedzialność za realizację projektu. Niekiedy występuje on w roli koordynatora projektu lub menedżera projektu.

W ramach zarządzania zespołem projektowym lider posiada szczególne zadania, dotyczące zarówno realizacji projektu, jak i osób, uczestniczących w zespole projektowym:

- monitorowanie procesu, polegające na stałej obserwacji najważniejszych elementów realizacji projektu, systematycznej analizie zjawisk zachodzących w zespole i podejmowaniu interwencji,
- modyfikowanie przebiegu realizacji projektu, bez doprowadzania do znaczących różnic w samym projekcie,
- działania polegające na dokonywaniu zmian lub uruchamianiu nowych przedsięwzięć, mogących poprawić stan realizacji projektu,
- interwencje decyzyjne, prowadzące do zasadniczych zmian w sposobie, składzie zespołu, czasie i budżecie projektu.

Rolą lidera, jako szefa zespołu jest dbałość o prawidłowy obieg informacji wśród członków zespołu oraz dopingowanie do zdobywania informacji koniecznych dla skutecznej realizacji zadań. W tym celu lider projektu musi znać

lub samemu zaprojektować system obiegu informacji wewnątrz zespołu, jak i pomiędzy zespołem a otoczeniem zewnętrznym.

W celu zapewnienia skutecznej i efektywnej pracy w zespole lider powinien:

- wybrać osoby, które są chętne do współpracy, a jednocześnie skłonne do wyrażania własnych opinii;
- utrzymywać poczucie, że konstruktywna praca w zespole ma w przedsiębiorstwie dużą wartość;
- ustalać cele, dla realizacji których pracownicy będą zmuszeni do współpracy;
- oceniać pracowników nie tylko za osiągnięte przez nich wyniki, lecz również za wkład w pracę zespołową;
- zachęcać pracowników do wszechstronnych kontaktów, w pracy i poza nią.

Członkowie zespołu projektowego powinni rozumieć i akceptować wszystkie cele oraz wiedzieć, jakie podjąć działania, aby je osiągnąć. Istotne są również umiejętności techniczne i interpersonalne, które pozwalają na realizację celów, a także na wzajemne uzupełnianie się w zespole. W ramach ciągłych zmian członkowie powinni również posiadać umiejętności arbitralne, przy konieczności rozstrzygania różnic zdań oraz doświadczenie prowadzenia negocjacji.

Jest oczywiste, że podstawowym kryterium doboru członków zespołu jest kryterium kompetencji koniecznych dla realizacji celu projektu, jednak proces grupowy podlega własnym przekształceniom i należy brać to pod uwagę przy zarządzaniu projektem.

Każdy z etapów może mieć różny czas trwania, chodzi jednak o to, by bez względu na stan zespołu realizować cele przyjęte w projekcie.

Przewodzenie w zespole

Prowadzenie zespołu projektowego wymaga otwartej, szczerzej i silnej osobowości lidera. Zespołem powinien kierować człowiek, któremu bardziej zależy na pracy i jej wynikach niż na władzy. Taka osoba nie powinna dominować nad innymi członkami zespołu. Celem lidera musi być stymulowanie i motywowanie zespołu. Zarządzanie zespołem wymaga dużej aktywności, obserwacji zachowań poszczególnych osób. Kierownik powinien zdefiniować wskaźniki, które sprecyzują, kiedy będzie można mówić o sukcesie grupy. Powinien wziąć pod uwagę zadowolenie klientów wewnętrznych i zewnętrznych, realizację projektu, morale panujące w zespole. Kierownik powinien w jasny i przejrzysty sposób sformułować oczekiwania wobec pracowników.

Poniżej przedstawiono zasady, które powinien stosować lider w celu zwiększenia efektywności zespołu [Armstrong 1997, s. 390]:

- wspólne ustalanie celów – lider zespołu wypracowuje cele razem z członkami zespołu, a nie obwieszcza je po podjęciu decyzji;
- precyzyjne formułowanie zadań – następuje zazwyczaj po ustaleniu zespołowych celów. Należy wtedy przełożyć cele na konkretne zadania. Efektem tej czynności powinien być plan zadań do wykonania z przyporządkowanymi osobami i datami zakończenia. Systematyczne przeglądanie takiej listy pomoże efektywniej osiągać cele;
- poczucie odpowiedzialności za rozwiązywanie problemów – również kierownik jest odpowiedzialny za rozwiązywanie problemów. Nie może on się wycofywać po określeniu celu i przydzieleniu zadań;
- motywowanie i inspirowanie członków zespołu – czyli taki sposób wpływania na członków zespołu, aby uzyskać jeszcze lepszy sposób pracy;
- stosowanie takich ocen członków zespołu, które będą wartością dodaną dla całego zespołu np. zmiany w składzie osobowym zespołu ze względu na przeciążenie pracą lub potrzebę wprowadzenia do zespołu nowych umiejętności bądź ról zespołowych;
- stosowanie jasnej komunikacji i przekazywanie wszystkich niezbędnych informacji – zespół będzie pracował prawidłowo tylko wtedy, gdy członkowie będą mieli komplet potrzebnych informacji do wykonania zadania. Gdy pewnych informacji brakuje, a członkowie zespołu mają problemy z ich pozyskaniem, lider powinien ich wesprzeć;
- komunikowanie się z innymi zespołami, nawiązywanie kontaktów;
- umiejętność zarządzania konfliktem – pamiętając, iż konflikt sam w sobie nie jest ani dobry, ani zły. Najważniejszą sprawą staje się takie pokierowanie konfliktem, aby zespół nie ucierpiał, a mógł się czegoś nauczyć i wyciągnąć wnioski,
- trzymanie się reguł zespołowych.

Efektywny przywódca (lider) zespołu powinien w związku z powyższym posiadać kompetencje i umiejętności pozwalające na [Armstrong 1997, s. 390]:

- formułowanie jasnych i przejrzystych celów;
- określenie metod i standardów działania;
- zaangażowanie wszystkich uczestników w realizację zadań;
- uzyskanie właściwej spójności zespołu;
- ustanowienie i egzekwowanie norm i zasad.

Każdy zespół projektowy powinien posiadać jasno określone cele, które muszą być konkretne i zrozumiałe dla wszystkich. Ich wspólne wypracowanie wraz z liderem (przywódcą) powoduje lepsze utożsamianie się członków zespołu z celem. Cele muszą być jednak możliwe do osiągnięcia, a czas na ich wykonanie dokładnie sprecyzowany. Powinny być mierzalne, aby możliwa była weryfikacja, jak w danym momencie wygląda sytuacja w zakresie osiągania celu.

Należy także pamiętać o systematycznych przeglądach celów. Zaplanowane wymuszą na zespole sprawdzenie poziomu wypełnienia celów i w razie nieodpowiedniego trendu, wypracowania strategii poprawiającej ten stan rzeczy [Bieniok 1997, ss. 162–169].

Lider musi także potrafić zadbać, by zespół wypracował pewne standardowe metody działania, czyli techniki pracy, które będą dobrze znane wszystkim członkom zespołu i rutynowo stosowane, bez zastanawiania się, jak rozwiązać daną sytuację. Można tu wymienić metody rozwiązywania problemów, generowania pomysłów, szacowania ryzyka w projekcie, analizę mocnych i słabych stron. Powodują one, iż zespół jest bardziej kreatywny, szybszy i bardziej odpowiedzialny sposób rozwiązuje problemy, jest w stanie bardziej precyzyjnie przewidywać problemy i defekty w prowadzonych projektach oraz analizować mocne i słabe strony projektu.

Ponadto lider musi pomóc zespołowi wypracować metody ułatwiające porozumiewanie się i szybką wymianę informacji. Należy pamiętać, iż w pracy zespołowej trzeba rozmawiać, dyskutować, spierać się, wypracowywać wspólne rozwiązania. Stąd tak ważne, w jaki sposób się to odbywa. Osoby w zespole projektowym nie mogą obawiać się wypowiadania swoich opinii czy pomysłów, nawet tych najbardziej oryginalnych i zaskakujących. Ważne jest szukanie rozwiązań. Technika ta wymaga jednak wiele pracy od lidera i samych członków zespołu projektowego.

Podstawowym zadaniem lidera w trakcie kreowania pracy zespołowej jest aktywne zaangażowanie wszystkich członków w sprawy zespołu i realizację zadań. To warunek, bez spełnienia którego żadna grupa nie stanie się zespołem, a żaden zespół nie uzyska zadowalających rezultatów. Aby było to możliwe, musi występować automotywacja członków zespołu. Zdarza się, iż motywacja do wykonywania pewnych działań i zaangażowanie w niektórych momentach spada, jednak kluczowe jest to – czy i jak członkowie zespołu potrafią ją odbudować. Pomóc w tym powinien im lider czy też kierownik zespołu projektowego.

Kolejnym ważnym zadaniem lidera jest stworzenie w zespole klimatu pracy zespołowej. Wpływa on na wzajemne pobudzanie członków zespołu do pracy, powoduje zaangażowanie i pozytywne relacje interpersonalne.

Kluczowe zasady zarządzania projektami

Kiedy projekty są realizowane bez stabilnego fundamentu, menedżerowie projektów często napotykają problemy. Dlatego bardzo istotne jest stosowanie w procesie kształtowania zespołu projektowego zbioru zasad, które decydują o jego powodzeniu. Stosuje się je w fazie inicjowania, planowania, realizacji, kontrolowania i zamykania projektu.

Podstawowymi zasadami, z których wywodzą się wszystkie inne, jest obiektywność oraz zarządzanie sytuacyjne. Stałe ulepszanie dotyczy zarządzania projektami, tak jak każdego innego procesu biznesowego, ponieważ pozwala eliminować niedociągnięcia i w praktyczny sposób dążyć do perfekcji. Do kluczowych zasad zarządzania projektami zaliczyć można [Tobis 2002, s. 45]:

Realizm – dzięki planowaniu zespół projektowy może analizować scenariusze „co, jeśli” i znaleźć optymalny sposób postępowania. Może też przetestować wykonalność celów projektowych, określić oczekiwane warunki. Należy opracować „realistyczny” plan, którego można będzie używać jako miernika postępów i zmian projektu. Nierealistyczne planowanie prowadzi do niemożności wypełnienia zobowiązań. Spóźnione, złe jakościowo rezultaty są kosztowne i niszczą zaufanie klienta. Nadmierne obciążenie pracą prowadzi do wypalenia i częstych zmian w zespole projektowym. Dobry plan pozwala ocenić, czy cele projektu da się zrealizować w terminie i bez przekraczania kosztów przy dostępnych zasobach (ludziach, pieniądzu, maszynach, budynkach i materiałach) oraz zakładanym sposobie wykonywania projektu.

Efektywne planowanie – planowanie jest najbardziej centralnym i krytycznym aspektem zarządzania projektem, ponieważ przygotowuje warunki realizacji projektu. Gotowy plan będzie punktem odniesienia, służącym do sterowania projektem i kontrolowania jego przebiegu. Planowanie jest niezbędnym elementem procesu decyzyjnego, łącznie z decyzją o rozpoczęciu projektu.

Zarządzanie relacjami – ludzie są najbardziej krytycznym elementem projektu i najtrudniej się nimi zarządza. Relacje międzyludzkie w procesie zarządzania projektami są skomplikowane i złożone. Relacje te komplikują się, kiedy członkowie zespołu projektowego pochodzą z różnych organizacji i różnych kultur. W zespole członkowie mają mieć umiejętności i doświadczenia dostosowane do potrzeb projektu. Umiejętności i wiedza mają bezpośredni wpływ na długość projektu, jego koszt i jakość rezultatów. Efektywne zespoły cenią i promują jasno zdefiniowane role, obowiązki i odpowiedzialność. Wyznaczenie i uzgodnienie ról oraz obowiązków pozwala zredukować niepewność, konieczność zmian i prawdopodobieństwo przeoczenia niektórych spraw. Ludzie pracujący w zespole projektowym mają różne osobowości. Różnice te można wykorzystać jako środek do budowania zespołu, który postrzega problem z wielu odmiennych perspektyw i równoważy słabości jednych osób mocnymi stronami drugich.

Kształtowanie oczekiwań – sukces projektu często definiuje się jako stopień, w jakim zostały spełnione oczekiwania sponsora i klienta. Środkiem do kształtowania oczekiwań jest efektywna komunikacja i realistyczne planowanie w połączeniu z metodami zarządzania ryzykiem, problemami i zmianami.

Rozpoznanie i zaakceptowanie niepewności – zarządzanie ryzykiem. Jeśli chcemy zwiększyć prawdopodobieństwo sukcesu naszych projektów, musimy ocenić stopień niepewności i odpowiednio się przygotować. Efektywne planowanie projektu uwzględnia ryzyko i niepewność. Ryzyko jest ważnym czynnikiem podczas podejmowania decyzji o wykonaniu projektu. Oznacza to, że w planie trzeba uwzględnić zdarzenia, które mogą zakłócić projekt, przeanalizować prawdopodobieństwo ich wystąpienia, przewidzieć ich wpływ i zdefiniować odpowiednie reakcje.

Dobrzy menedżerowie projektów wiedzą, że poprzez zidentyfikowanie i przeanalizowanie czynników ryzyka mogą wyeliminować lub zmniejszyć prawdopodobieństwo negatywnych zdarzeń, zminimalizować ich wpływ i efektywniej kształtować oczekiwania. Mogą też zmaksymalizować prawdopodobieństwo i wpływ pozytywnych zdarzeń. Ich plany wskazują rezerwy, dzięki czemu mogą zarządzać projektami według najbardziej prawdopodobnego scenariusza – a jednocześnie wziąć pod uwagę ryzyko. Każdy plan projektu powinien jasno określać stopień możliwej rozbieżności (różnicy między oczekiwaniami a rzeczywistymi wynikami). Stopień rozbieżności może brać się z uzasadnionych domysłów albo opierać się na statystycznym prawdopodobieństwie, obliczonym za pomocą zaawansowanych narzędzi do zarządzania projektem.

Plany na wypadek zmian i problemów – projekty są dynamiczne. Zawsze mogą zaistnieć problemy, które trzeba rozwiązać, oraz zmiany pojawiające się w miarę zaawansowania projektu. Zmiany te mogą dotyczyć definicji celów, wymagań, dostępności zasobów lub środowiska. Każde założenie, dokonane podczas planowania projektu, może ulec zmianom. Dlatego zespoły projektowe powinny dążyć do ograniczenia liczby ewentualnych zmian, już na samym początku efektywnie definiując cele i wymagania projektu. Powinny też zachować rezerwy na szacowanie, kontrolowanie i wprowadzanie oczekiwanych zmian. Niekontrolowana zmiana w specyfikacji rezultatów jest podstawową przyczyną opóźnień projektów. Kontrolowanie zmian nie polega na ich eliminowaniu; ma tylko ułatwić wprowadzanie zmian i zmniejszyć prawdopodobieństwo dokonywania niepotrzebnych modyfikacji. Podobnie jak w przypadku zmian, warto uwzględnić w planie czas i wysiłek związany z rozwiązywaniem problemów.

Uwzględnienie innych wykonywanych prac – trzeba zdawać sobie sprawę z konfliktów i zależności między projektami i innymi rodzajami działalności. Pomoże to uniknąć potencjalnych problemów i zmaksymalizuje wydajność. Sprzeczne wymagania dotyczące zasobów to przyczyna opóźnień, przepracowania i niezadowolonych uczestników projektu. Aby sobie z tym poradzić, trzeba dysponować harmonogramem uwzględniającym wiele projektów,

który jasno pokazuje dostępność zasobów. Bez bazy danych wielu projektów istnieje duże prawdopodobieństwo, że harmonogramy będą ustalane według nadmiernie optymistycznych założeń. Należy ograniczyć to ryzyko, świadomie oceniając rzeczywistą dostępność zasobów. Realistyczny harmonogram wymaga dokładnej wiedzy o tym, kiedy zasoby będą dostępne na użytek projektu i do jakich innych zadań będą wówczas wykorzystywane.

Obiektywność – obiektywność implikuje znajomość faktów i otwarty umysł. Efektywne podejmowanie decyzji to środek do łagodzenia konfliktów i rozwiązywania problemów. Większość konfliktów jest spowodowana tym, że ludzie mają poglądy, które wydają się sprzeczne z poglądami innych osób.

Podejście sytuacyjne – zarządzanie projektem to stosowanie określonych zasad i technik do planowania i kontrolowania prac nad projektem. Proces zarządzania jest skomplikowany i zależy od umiejętności dostosowywania stopnia i stylu zarządzania do bieżącej sytuacji. Sytuacja jest zdefiniowana przez złożoność, niepewność, zakres i krytyczność projektu, naturę zaangażowanych w niego osób, ich relacji oraz środowiska projektu. Środowisko to między innymi przepisy prawne, standardy i procedury, czynniki kulturalne i geograficzne.

Stale ulepszanie zarządzania projektami. Proces zarządzania projektami to proces biznesowy. Podobnie jak wszystkie procesy biznesowe, powinien być stale ulepszany. Zarządzanie projektem wiąże się z procesem edukacyjnym. Każdy wykonany projekt to okazja do nauczania się, jak można efektywniej zrealizować następny projekt. Należy regularnie oceniać wydajność podczas trwania projektów oraz po zakończeniu każdego projektu. Należy przyglądać się wielu projektom, aby odkryć trendy, a następnie wykorzystać te trendy do poszukiwania przyczyn niskiej wydajności oraz do zidentyfikowania praktyk, które warto dołączyć do wytycznych i procedur używanych podczas zarządzania projektami.

Wnioski

W każdej firmie spotykamy się z tworzeniem zespołów i pracą zespołową. W wielu przedsiębiorstwach nie wszyscy są tego świadomi, iż powstała grupa działa jako zespół i należy zadbać o nią w szczególny sposób, aby wykorzystać spory wachlarz jej możliwości.

Poprawnie dobrany zespół projektowy będzie miał ogromny wkład dla organizacji i przyczyni się bezpośrednio do podniesienia efektywności całego przedsiębiorstwa. By jednak tak się stało, należy wytypować lidera zespołu, który posiada odpowiednie umiejętności, wiedzę i doświadczenie oraz łatwość nawiązywania kontaktów. Lider będzie potrafił podnieść entuzjazm,

odpowiednio zmotywować pracowników do działania. Jego zadaniem będzie zapoznanie wszystkich członków zespołu, określenie zasad w nim panujących, przydzielenie zadań dla poszczególnych osób i wypracowanie celów, które spowodują, że praca będzie nastawiona na ich osiągnięcie, a co za tym idzie na wysoką efektywność. Im bardziej członkowie zespołu będą się identyfikować z tymi celami, tym chętniej będą je realizować.

Rola lidera jednak powinna się zmieniać wraz z dorastaniem zespołu – od roli typowo kierowniczej o charakterze dyrektywnym, gdzie odpowiada on za rozdzielanie obowiązków, tworzenie zasad, sposobów pracy – do roli lidera, wręcz kolegi z zespołu wspierającego i służącego radą, obserwującego z boku, delegującego obowiązki na innych członków zespołu, pozwalającego pracować zespołowi zgodnie ze swoimi wypracowanymi sposobami. Ważną rolą lidera jest promowanie dobrej komunikacji. Istotna też jest świadomość osób decyzyjnych, że umiejętności pracy w grupie i zarządzania grupą, jak i umiejętności pracy w zespole i zarządzanie zespołem, powinny być stale pielęgnowane i rozwijane. Rolą przedsiębiorstwa powinno natomiast być zapewnienie członkom zespołu potrzebnych informacji i zasobów do prawidłowego działania.

Zarządzanie projektami jest skomplikowane, wymaga czasu i wysiłku. Opiera się na zdrowym rozsądku, ale jest bardziej efektywne, jeśli menedżer stosuje zalecane praktyki i dostosowuje je do bieżącej sytuacji. Dobre zarządzanie ułatwia realizowanie projektów i zwiększa prawdopodobieństwo sukcesu. Kluczowe znaczenie ma także swoboda, koszty i czas przepływu informacji pomiędzy członkami zespołu projektowego. Ważne jest, czy procesy wymiany informacji są niezawodne (czy wymieniając lub przysyłając informację mamy pewność, że dotarła ona do adresata i została odpowiednio zinterpretowana). Projekt będzie miał o wiele większe szanse powodzenia, jeżeli:

- istotne informacje o projekcie będą sformułowane w sposób zrozumiały,
- można będzie w łatwy i szybki sposób monitorować postępy realizacji zadań,
- każda osoba zaangażowana w projekt będzie mogła łatwo dotrzeć do informacji o swoich zadaniach,
- zespół będzie miał szybki dostęp do informacji i dokumentów projektu,
- wymiana informacji pomiędzy członkami zespołu, partnerami oraz klientem będzie efektywna i niezawodna.

Nieprawidłowe zarządzanie projektami prowadzi do chaosu, wzrostu kosztów, opóźnień, niezadowolonych klientów i wrogich relacji w zespole projektowym. Dobre zarządzanie projektem zwiększa prawdopodobieństwo sukcesu i prowadzi do lepszych wyników, niższych kosztów, mniejszego wysiłku, krótszego czasu, lepszych relacji oraz zdolności do stałego zwiększania wydajności w kolejnych projektach.

Bibliografia

Antoszkiewicz J.D. (1997), *Firma wobec zagrożeń. Identyfikacja problemów*, POLTEXT, Warszawa.

Armstrong M. (1997), *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.

Armstrong M. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.

Armstrong M. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków.

Bieniok H. (1997), *Metody sprawnego zarządzania*, Placet, Warszawa.

Buhler P. (2002), *Zarządzanie*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.

DeMarco T. (2002), *Czynnik ludzki – skuteczne przedsięwzięcia i wydajne zespoły*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa.

Gellert M., Nowak K. (2008), *Zespół*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

Jasiński Z. (2000), *Praca zespołowa we współczesnych warunkach wytwarzania*, Zakład Zarządzania Personalem Uniwersytet Łódzki, Łódź.

Sikorski Cz. (1999), *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. (2001), *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Tobis I. i M. (2002), *Managing Multiple Projects*, McGraw-Hill, New York.

Izabela Kołodziejczyk-Olczak

Społeczna Akademia Nauk

Tworzenie i kompetencje zespołu projektowego

Creating and competences of a project team

Abstract: In the early part of this article the background of teamwork was presented as challenge in Human Resource Management. Then it presents selected project management, with particular emphasis on the role of team leader, the specific project management, the main advantages and principles of project management. Article crowned the results of a survey of experienced project managers.

Key-words: project, skills, team.

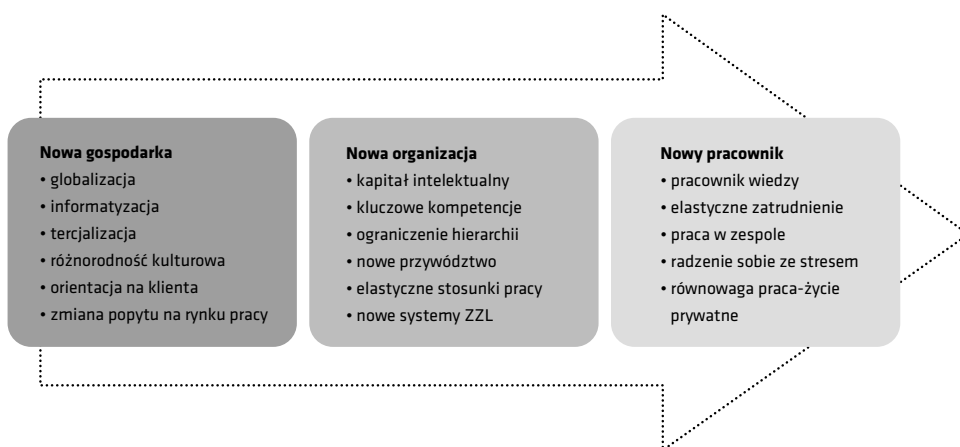
Wstęp

Dzisiejsze organizacje, działając w warunkach gwałtownych zmian, globalizacji, wysokiej konkurencji, z uwzględnieniem tych procesów kształtują swoje strategie, kulturę organizacyjną i struktury organizacyjne. Zarządzanie przez projekty staje się wszechobecne i powszechne, występuje w praktyce gospodarowania niemal niezależnie od modelu biznesowego, branży, kapitału czy wielkości organizacji. Oczwistym jest, że w obliczu postępu technologicznego i innowacji może powstawać luka kompetencyjna dotycząca członków zespołów projektowych. Podtrzymaniem kwalifikacji, aktualizacją kompetencji i pozostałymi aspektami zarządzania ludźmi zajmują się koordynatorzy projektów. Dla potrzeb niniejszego opracowania wiosną 2013 roku w Warszawie i Łodzi zrealizowano sondaż diagnostyczny. Z pięcioma celowo dobranymi menedżerami projektów, funkcjonującymi w różnorodnych branżach, przeprowadzono wywiady na temat kreowania zespołów projektowych, którymi kierowali i kierują, kompetencji członków zespołów oraz roli koordynatorów w pomyślnym prowadzeniu projektów.

1. Praca zespołowa odpowiedzią na wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi

W nowych organizacjach jednym z najważniejszych zasobów, jeśli nie najważniejszym, są pracownicy. A. Pocztowski sugeruje, że – chcąc sprostać wyzwaniom – trzeba sięgać po czynniki, takie jak: tempo działania, elastyczność, zdolność szybkiego uczenia się, wysokie kompetencje pracowników [Pocztowski 2007, s. 38]. Autor grupuje wyzwania stojące przed firmami w trzech obszarach, co prezentuje poniższy rysunek. Praca grupowa czy zespołowa jawi się obecnie jako jedno z podstawowych wyzwań zarządzania zasobami ludzkimi.

Rysunek 1. Wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi



Źródło: A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie-procesy-metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 39.

Indywidualnemu podejściu do klienta, wymuszonemu przez globalizację i informatyzację, towarzyszy wzrost zatrudnienia w usługach. Swobodny przepływ ludzi między krajami i kontynentami intensyfikuje migracje, a konkutowanie

przez firmy na rynkach globalnych przynosi różnorodność kulturową wielu organizacji. Te opierają się głównie na intelekcie i wiedzy, a więc w zarządzaniu coraz częściej stosują kompleksowe podejście – oparte na kompetencjach. W walce konkurencyjnej podnoszą efektywność gospodarowania, uelastyczniając stosunki pracy, opierając się na przywództwie transformacyjnym i płaskich strukturach organizacyjnych. Takie uwarunkowania generują konieczność opracowywania i wdrażania nowych systemów zarządzania zasobami ludzkimi. Mogą być one wsparciem albo ograniczeniem dla „nowych” pracowników, którzy zdani są na niepewność zatrudnienia, permanentny stres, karierę opartą na wiedzy i kompetencjach, coraz częściej związanych z pracą zespołową. W zmieniających się, wymagających realiach pracownikom trudno zbudować równowagę między pracą a życiem prywatnym. Z pewnością jednocześnie zaangażowanie osoby w kilka projektów czy konieczność aktualizacji wiedzy związanej z projektami, nie sprzyjają budowaniu takiej równowagi.

Warto dodać, że zarządzanie zasobami ludzkimi ulega istotnym zmianom nie tylko pod wpływem wspomnianej globalizacji oraz eksplozji zainteresowania nowymi technologiami informacyjnymi, ale także „trendów demograficznych i zmian w zbiorowych stosunkach pracy” [Borkowska 2005, s. 47]. S. Borkowska podkreśla także, że w erze gospodarki napędzanej wiedzą treść pracy ludzkiej oraz miejsce, czas, metody i narzędzia jej realizacji, poddają się bardzo szybkim przekształceniom. Zarazem można dostrzec, że w okresie minionego stulecia nastąpiła wielka ewolucja:

- Od dominacji pracy fizycznej do dominacji pracy opartej na wiedzy (dominacji pojmowanej nie w wymiarze ilościowym, lecz jako wpływ na wartość organizacji i zdolność uzyskiwania przewagi konkurencyjnej na globalnych rynkach);
- Od pracy prostej, rutynowej do pracy kreatywnej, zmiennej i zdywersyfikowanej (a w ślad za tym: do rozwoju kultury uczenia się, otwartości na zmiany, kreatywności, a także kultury akceptacji niepewności, ryzyka i wielokulturowości);
- Od przedmiotowego do podmiotowego traktowania pracownika, (upelnomocnienia, wzrostu samodzielności i odpowiedzialności);
- Od pracy indywidualnej i opartej na rywalizacji do pracy grupowej i opartej na współpracy oraz otwartej komunikacji;
- Od pracy nieobjętej żadną ochroną prawną poprzez pracę opartą na kontrakcie psychologicznym [Borkowska 2007, ss. 239–240].

Projekty jak w soczewce egzemplifikują opisane powyżej składowe ewolucji zarządzania zasobami ludzkimi.

2. Oblicza zarządzania projektami

Organizacje, jak już wspomniano, niezależnie od charakteru działalności, typu własności, stopnia skomplikowania działalności, rozmiaru czy dominującej kultury organizacyjnej, stosują zarządzanie przez projekty. Tworzy się w nich wówczas „wewnętrzny rynek pracy”, pracownicy mogą „zarażać się” myśleniem i postępowaniem projektowym¹. Projekty dotyczą konkretnych zadań i czasu ich realizacji oraz wskazują osoby odpowiedzialne [Kołodziejczyk-Olczak, Olczak 2005, s. 38]. Zarządzanie projektem jest to jednorazowy, niepowtarzalny zestaw czynności wykonywanych dla osiągnięcia wyznaczonych celów w określonym czasie, przy zaplanowanym budżecie. Osiągnięcie założonych celów projektowych wymaga neutralizacji wpływu istniejących ograniczeń i pojawiających się ryzyk. Podkreśla się, że projekty są tymczasowe i wyjątkowe, podczas gdy inne operacje są ciągłe. Kierownicy projektów mają twarde i miękkie kompetencje i ponoszą często większą odpowiedzialność niż pozostali uczestnicy organizacji. Projekt podąża poprzez przewidywalne etapy zwane cyklem życia [Kloppenborg 2012, s. 5].

Ze względu na zakres uprawnień, odpowiedzialności i poziom wymaganych kompetencji, kluczową rolę w projekcie odgrywa jego kierownik. Kierownik projektu uczestniczy bezpośrednio w procesie doboru pracowników i współpracowników, ich wdrożenia i ewentualnego szkolenia, eliminuje napotkane po drodze problemy i ryzyka. Istotnym zakresem odpowiedzialności kierownika projektu jest również komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna. Pełniąc funkcje organizacyjne, przestrzega on efektywności przedsięwzięć i kontroluje wdrożenie [Listwan 2005, s. 183]. Na tym tle za najważniejszą rolę kierownika projektu uznać można tworzenie zaangażowanego zespołu. „Zaangażowanie wpływa na zachowanie pracowników niezależnie od innych motywów i postaw” [Spik, Kincewicz 2008, s. 478]. Zaangażowanie pracowników często łączy się z przywiązaniem i lojalnością wobec organizacji oraz brakiem obojętności na sprawy firmy albo zespołu. Można je rozumieć wielorako [Borkowska 2009, s. 13]. S. Borkowska podkreśla, iż stosowana terminologia dotycząca zaangażowania może budzić niejasności. Proponuje odróżnić: „*commitment* jako zaangażowanie w przypisaną sobie pracę”; *involvement*, obejmujące zarówno *commitment*, jak też zaangażowanie (*engagement*) – identyfikowanie się pracowników z celami i wartościami firmy [Borkowska 2009, s. 13]. Zaangażowanie może być kształtowane na poziomie całej organizacji, poszczególnych pracowników i wybranych zespołów (Tabela 1).

1. Autorka opracowania pracowała w kilkudziesięciu projektach o różnej specyfice: międzynarodowych, badawczych, komercyjnych, pełniąc wiele ról: kierownika, koordynatora merytorycznego, ewaluatora, trenera, wykonawcy. Obecnie, od trzech lat, kieruje ogólnopolskim projektem systemowym Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+.

Tabela 1. Praktyki kreowania zaangażowania pracowniczego

Poziom	Praktyki / czynniki kształtujące zaangażowanie
Ogólnoorganizacyjny	• spójność strategii ZZL ze strategią biznesową firmy, • znana pracownikom misja firmy, • kultura organizacyjna nastawiona na zaangażowanie, • reputacja firmy – wizerunek dobrego pracodawcy, • zarządzanie partycypacyjne, • zarządzanie wiedzą i jej transfer, • efektywna komunikacja, • permanentna analiza konfliktu organizacyjnego, • program wspierania innowacyjności pracowników, • świadomość występowania kontraktu psychologicznego.
Wydziału/działu	• ocena kadr menedżerskich, zwłaszcza kierownictwa średniego szczebla firmy, • rozwój kompetencji kluczowych pracowników, • pomiar rezultatów np. Balance Scorecard dla wydziału, controlling, • badanie opinii pracowników.
Grupy/zespołu	• stawianie celów zespołowych, • wspierający menedżer zespołu, • mentoring, • coaching, • grupowe podejmowanie decyzji, • równe szanse i godziwe traktowanie.
Indywidualny	• wynagradzanie holistyczne, wynagradzanie zaangażowania, • stawianie celów indywidualnych np. Management By Objectives, • uznanie dla pracownika, • informacja zwrotna, • akcjonariat pracowniczy, • bezpieczeństwo zatrudnienia, • autonomia, • równowaga między pracą a życiem prywatnym.

Źródło: opracowanie własne I. Kołodziejczyk-Olczak, *Postulowane kierunki zmian organizacyjnych w urzędzie w Z. jako szansa zwiększenia zaangażowania pracowników [w:] P. Bohdziewicz (red.), Pracownicy jako uczestnicy zmian organizacyjnych*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2012, s. 120.

Jak widać, grupę czy zespół można wzmocnić poprzez:

- stawianie celów zespołowych, zgodnie ze sztuką formułowania celów, przy zastosowaniu partycypacji członków projektu;
- wsparcie zespołu projektowego przez menedżera w bieżących zadaniach, ochronę pracowników projektu przed "zewnętrznymi" zadaniami i priorytetami;
- mentoring i coaching w doskonaleniu pracy bieżącej i kreowaniu przyszłej kariery;
- grupowe podejmowanie decyzji przez zespół projektowy;
- równe szanse i godziwe traktowanie, bez jakiegokolwiek dyskryminacji.

Potrzeba zarządzania przez projekty powstaje wszędzie tam, gdzie konieczne są innowacje, nadążanie za zmieniającymi się potrzebami rynku lub kreowanie nowych produktów czy usług. Organizacja poprzez projekty wchodzi w interakcje z ogólnym i celowym otoczeniem [Griffin 2004, s. 103]. Zarządzanie przez projekty jest sposobem na pokonanie słabości tradycyjnych struktur organizacyjnych, pojawiającej się rutyny, braku elastyczności czy właściwej komunikacji.

Projekt, jak wspomniano, jest to jednostkowy proces, składający się ze zbioru skoordynowanych działań, mający dokładnie określone daty rozpoczęcia oraz zakończenia. Jest przedsięwzięciem zmierzającym do osiągnięcia założonego celu przy określonych ograniczeniach czasowych, kosztowych oraz zasobowych [Brilman 2002, s. 324].

Projekt najczęściej trwa od momentu powstania pomysłu do czasu jego ostatecznego zrealizowania, przy zachowaniu następujących zasad:

1. projekt musi mieć kierownika, który jest odpowiedzialny za zarządzanie na poziomie operacyjnym. Tworzy on koncepcję, organizuje i kontroluje procesy,
2. w proces tworzenia koncepcji mogą być zaangażowani klienci, użytkownicy, wykonawcy,
3. projekt powinien być realizowany przez multidyscyplinarny zespół, ważne jest pozyskiwanie kompetentnych pracowników,
4. w ramach projektu powinno się dążyć do osiągnięcia ambitnych celów, dostosowanych do wymagań rynku,
5. powinien istnieć system zarządzania kosztami,
6. należy realizować proces zarządzania zasobami, pamiętając, że bez środków nie ma projektów,
7. należy rozwijać system komunikacji, gdyż sprawny przepływ informacji potrzebny jest osobom zaangażowanym w projekt,
8. powinna istnieć wczesna ocena punktów krytycznych oraz obszarów ryzyka [Lendzion, Stankiewicz- Mróz 2005, s. 136].

Postuluje się dbałość o efektywność zespołów. Do efektywności tej można podejść dwojako. Podejście celowościowe zakłada, że ocenę efektywności zespołów pracowniczych należy przeprowadzać przez pryzmat stopnia realizacji założonych celów. Zespół jest tym bardziej efektywny, „w im większym stopniu realizuje swoje cele i im mniejsze są nakłady środków materialnych i mniej poświęca się czasu pracy na osiągnięcie tych celów” [Bielski 2004, s. 60]. Podejście systemowe zakłada natomiast, że nadrzędnym celem zespołów jest ich rozwój i ciągła egzystencja a także, idące za tym czynniki:

- siła i stabilna hierarchia zespołu;
- pozycja w stosunku do pozostałych zespołów;
- szanse na ciągłe umacnianie swojej pozycji [Bielski 2004, s. 62].

W trakcie realizacji projektów tworzy się zespół, rozwijając się w poszczególnych fazach cyklu życia projektu.

Tabela 2. Fazy rozwoju zespołu projektowego

Faza	Charakterystyka	Rola i działania kierownika zespołu
konstytuowanie się	Członkowie grupy zapoznają się ze sobą, sprawdzają swoje zachowania	rekrutacja integracja adaptacja planowanie role w zespole
szturmowanie	Opracowują strukturę grupy i wzorce współdziałania	współpraca komunikacja motywowanie coaching organizowanie
normowanie	Wzajemnie akceptują swoje role, łączy ich poczucie jedności	zaangażowanie kreowanie atmosfery zaufania motywowanie wynagradzanie
działanie	Członkowie zespołu projektowego wcielają się w swoje role, kierują wysiłki na osiągnięcie celów i wyników	premiowanie mentoring zarządzanie wiedzą ukrytą i jawną podnoszenie efektywności

Źródło: opracowanie własne, klasyfikacje i opis faz zaczerpnięto z R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 103.

Fazy projektu można ująć odmiennie:

- **Faza A** – koncepcja (inicjacja projektu, analiza wykonalności projektu, przygotowanie propozycji);
- **Faza B** – definicja (analiza przyjętego rozwiązania, zdefiniowanie użytkownika, systemu);
- **Faza C** – realizacja (projektowanie, wytworzenie, testowanie, wdrożenie, szkolenia, instalacja);
- **Faza D** – eksploatacja (utrzymanie i ewaluacja systemu, ewentualne usprawnianie systemu) [Nicholas, Steyn 2012, s. 674].

Niezależnie od zastosowanego ujęcia, widoczna jest zmienność pewnych zadań i ich natężenie, przy występowaniu podobieństwa innych.

Zespoły oferują co najmniej dwie bezpośrednie korzyści: specjalizację i transfer wiedzy. W zespole każdy z uczestników ma dostęp do wiedzy pozostałych uczestników, co jest powiązane ze sobą. Bez specjalizacji transfer wiedzy nie mógłby następować [Garbe 2008, s. 2]. W zarządzaniu organizacjami dynamicznymi czyli projektami może być stosowane z powodzeniem zarządzanie wiedzą. Zauważa się także potrzebę wzbogacania zarządzania projek-

tami metodami, zasadami, koncepcjami, gdyż: projekty rozpowszechniają się jako metody zarządzania, wyjątkowa złożoność i unikalność projektów skutkuje wysokim ryzykiem ich niepowodzenia i znaczny odsetek projektów kończy się niepowodzeniem [Trocki 2011, s. 256]. Najsilniej transfer wiedzy eksponowany jest w otoczeniu międzykulturowym i w zespołach różnorodnych, składających się z reprezentantów różnych płci, wieku, wartości, wyznania.

Znajomość powyższych wyróżników i ich respektowanie w trakcie tworzenia zespołu, dobierania, opłacania, oceniania poszczególnych uczestników zespołu, jest niezwykle ważna. Jednak, jak twierdzi J. Philips, „(...) najłatwiejszą i najprostszą drogą do wzbudzenia pasji w stosunku do projektu u innych osób jest twoje własne zaangażowanie. Zapał do osiągnięcia rezultatów, podekscytowanie i entuzjazm w odniesieniu do sukcesu projektu są zaraźliwe” [Philips 2005, s. 328]. Dlatego na potrzeby niniejszego tekstu, w terminie marzec–kwiecień 2013 roku w Warszawie i Łodzi zrealizowano sondaż diagnostyczny. Pięciu celowo dobranym menedżerom, funkcjonującym w różnorodnych branżach², specjalizujących się w rozlicznych obszarach, będących w różnym wieku³, mających odmienne wykształcenie⁴, zadano kilka pytań, dotyczących tworzenia, funkcjonowania zespołów oraz kompetencji członków zespołów i kierującymi nimi liderów.

3. Zarządzanie projektami w świetle badań

Respondenci podkreślili, że w sytuacji tworzenia zespołu projektowego ważnych jest kilka kwestii:

- wskazanie istotnej roli osoby koordynującej: „Dobór odpowiednich osób pod względem kompetencji, jasny podział obowiązków i sprecyzowany cel, jedna osoba spinająca wszystko (...), która zawsze trzyma rękę na pulsie i motywuje innych”;
- nastąpiło odwołanie do umiejętności profesjonalnych: „Wspólny język i profesjonalizm”, ale też sytuacyjnego podejścia do zarządzania: „To zależy, jaką osobą jest kierownik projektu. Jeśli jest zdyscyplinowany i potrafi sam dopilnować wszystkiego, wystarczy, żeby zespół projektowy składał się z fachowców w swojej dziedzinie. Zarządzaniem zajmuje się kierownik. Jeśli natomiast, kierownik wychodzi z założenia, że projekt to samonapędzający się mechanizm i „jakoś to będzie”, konieczne jest dobranie zespołu, który się zna i dogaduje, tak, aby

2. Projektowanie architektoniczne i nadzór budowlany, analityka informatyczna, edukacja, szkolenia, gastronomia.

3. Od 26 do 48 lat.

4. Menedżerskie, ekonomiczne, architektoniczne, informatyczne.

nie angażować kierownika we wszystkie prace i konflikty”. I chociaż różnorodne sytuacje determinują podejście, to sygnalizuje się zgranie zespołu, przeciwdziałające powstawaniu potencjalnych konfliktów: „Zespół projektowy powinien być zgrany. Ważne zatem, aby zwrócić uwagę, czy dane osoby nie pozostają w konflikcie, co mogłoby znacznie skomplikować pracę w zespole”.

Podkreślona została rola zasobów ludzkich – zespołu: „Zespół projektowy stanowi kluczowy element dla sukcesu projektu. Aby dobrać właściwy zespół, niezbędne jest określenie zadań przewidzianych w projekcie i związanych z tym wymaganych kompetencji osób, które podejmą się ich realizacji. (...) Dość często pomocne jest doświadczenie w realizacji projektów, to znacząco ułatwia pracę kierownika projektu, ale też samego zespołu.

Pomocne w określeniu, czy dana osoba jest tą właściwą do pracy w danym projekcie, okazuje się często wcześniejsze doświadczenie współpracy z danymi członkami zespołu lub przynajmniej rekomendacja innych osób”. Odwołano się do posiadania doświadczenia projektowego, opieraniu się na sprawdzonych uczestnikach projektów, a w sytuacji braku takiej możliwości korzystania z zaufanych interesariuszy, mogących zarekomendować inną osobę.

Ważna okazała się ciągłość posiadania zasobów ludzkich w trakcie realizacji prac projektowych: „żeby nie było braków kadrowych. Wakat, nawet niedługi, komplikuje zarządzanie, psuje atmosferę. Zwłaszcza, gdy jest duże tempo pracy i dużo się dzieje w projekcie. Ktoś, zastępując innych traci z pola widzenia swoje zadania”. Nie może też być braków finansowych: „straszenie trudno prowadzi się projekt bez pieniędzy”.

Koncentrując się na szczególnie cennych kompetencjach członków zespołów, respondenci jednoznacznie wskazywali na kompetencje twarde, związane z wykonaniem przydzielonej pracy: „dobra znajomość wykonywanej profesji”; „(...) muszą to być fachowcy w swojej dziedzinie. Aby projekt się udał, każdy musi przede wszystkim wykonać przydzieloną mu pracę (...); „znajomość tematu, często również znajomość specyfiki pracy projektowej”.

Istotne są też kompetencje miękkie: „zaangażowanie”, „powinni umieć współpracować”, „Dobra komunikacja, umiejętność pracy w grupie (...)”. Specyfika pracy projektowej wymaga również sporej dozy elastyczności, dyspozycyjności i tolerancji w sytuacji niespodziewanych kazusów: „Nie może być sytuacji, że każda prośba o zmianę jest odrzucana. Trzeba pamiętać, że każdy z parametrów projektu (zakres, czas, koszty) może się zmieniać i należy umieć się dostosować. Zauważyłem, że wiele osób stosuje metodę „nie wiem, nie znam się, zarobiony jestem”; „otwartość na nowe, niekoniecznie standardowe pomysły, innowacyjność”.

Respondenci nie mieli najmniejszych problemów ze wskazaniem trudnych sytuacji związanych z zarządzaniem projektami, które im się przytrafiły. Odpowiedzi odnosiły się do dwóch elementów: harmonogramu i czasu: „Wykonawca wyprzedza lub opóźnia projekt”, „(...) czynnik czasu. W przypadku dużych projektów, w które zaangażowani są liczni partnerzy, dobre zarządzanie czasem i harmonogramem projektu jest niezwykle istotne” oraz poruszonego już wcześniej konfliktu: „(...) sytuacje związane z konfliktami międzyludzkimi. Zakres można zmienić, pieniędzy dołożyć, harmonogram zmienić, ale jak jest konflikt w zespole, to kierownik niewiele może zmienić”; „(...) potencjalne konflikty, które mogą być przeniesione z innego pola na grunt projektowy (osoby realizujące projekt mogły w przeszłości mieć problemy interpersonalne, które rzutują na obecną pracę w projekcie) lub też mogą one powstać w wyniku realizacji danego projektu (niezgodność opinii, konflikt interesów itd.)”. Konflikty mogą być sprzężone z kulturą organizacyjną czy strategią: „Oczywiście jak mawiają szefowie, (...)⁵ każdego wykwalifikowanego pracownika można zastąpić skończoną liczbą studentów, ale tych studentów też ktoś musi nadzorować, muszą się oni wdrożyć w zagadnienie itd.”, określającą filozofię podejścia do ludzi i styl motywowania. Często powiązane są one z czynnikiem ludzkim: „konflikt wewnątrz zespołu, wzajemne podważanie swoich kompetencji, co skutkuje brakiem synergii i spadkiem efektywności”.

Jednoznacznie zabrzmiała wypowiedź, że „lepiej unikać konfliktów niż je rozwiązywać”. W tym duchu dają się słyszeć słowa: „regularne spotkania, przekazywanie informacji do wszystkich zaangażowanych, odpowiedni, jasny podział obowiązków, wyjaśnianie kwestii spornych na bieżąco, ciągłe motywowanie”. Wspierające może być odwołanie do planu: „koncentracja na kamieniach milowych”, ale jeśli już konflikt wybuchnie, to „(...) najlepszym sposobem przezwyciężenia konfliktów jest wskazanie, dlaczego akurat tak, a nie inaczej dane zagadnienie musi zostać rozwiązane”.

Odtwarzając cechy i kwalifikacje osoby odpowiedzialnej za projekt, respondenci wymienili wiele kompetencji wskazanych wcześniej przy kompetencjach uczestników zespołów. Pojawiły się także kompetencje przynależne tylko liderom projektów: „szybkość podejmowania decyzji” „umiejętność przekonywania do swoich racji, autorytet” „szacunek do zadania innych, umiejętność słuchania, cierpliwość, opanowanie”; „opanowanie w sytuacjach trudnych, holistyczne spojrzenie na projekt” czyli kompetencje związane z przywództwem transformacyjnym. Jeden z respondentów nadmienił, że ważna jest „znajomość procesów i narzędzi PM: planowanie, finanse itp.”, a na podsumowanie można zamieścić konstatację, że „koordynator musi być „zwierzęciem projektowym”.

5. Jednej z ogólnopolskich spółek informatycznych.

Wyniki sondażu dowiodły, iż mimo pracy w różnorodnych sferach gospodarowania i odmienności kompetencyjnej, zarządzania i uczestniczenia w przeróżnych typach projektów, osoby badane posiadają wiele wspólnych poglądów na temat kluczowych aspektów zarządzania projektami.

Podsumowanie

Rezultaty sondażu pokazują, że respondenci położyli wyraźny nacisk na zasoby ludzkie i kompetencje interpersonalne, zarówno lidera, jak i członków zespołów projektowych. Podobnie w dziedzinie teoretycznej, stanowiącej wprowadzenie we wstępną część artykułu. Dostrzeżono ponadto destrukcyjne oddziaływanie konfliktu i tworzenie mechanizmów obrony przed tym działaniem.

W szerszej perspektywie odnotowuje się, że organizacje w Polsce dostrzegają korzyści z dojrzałości projektowej [Trocki 2011, s. 259]. Dojrzałość projektowa jest to przygotowanie organizacji do wdrażania projektów, programów i portfeli projektów, a osiąga się ją poprzez doskonalenie procesów zarządzania projektami [Sońta-Drączkowska 2012, s. 142]. Sprawne i skuteczne zarządzanie projektami narzuca konieczność kompetentnych zespołów i jeszcze bardziej kompetentnych ich koordynatorów.

Bibliografia

- Bielski M. (2004)**, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Borkowska S. (2005)**, *HRM a zbiorowe stosunki pracy w procesie przemian [w:] A. Poczowski (red.), Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Borkowska S. (2007)**, *W sprawie tożsamości ZZL [w:] Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Przeszłość, teraźniejszość, przyszłość*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków.
- Borkowska S. (2009)**, *Zarządzanie zasobami ludzkimi a innowacyjność organizacji biznesowych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 9.
- Brilman J. (2002)**, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Garbe J.N. (2008)**, *How to increase team performance?*, Grin.
- Griffin R.W. (2004)**, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kloppenborg T.J. (2012)**, *Contemporary Project Management*, Cengage Learning, South-Western.
- Kołodziejczyk-Olczak I., Olczak A. (red.) (2005)**, *Leksykon zarządzania*, Wydawnictwo WSHE, Łódź.
- Kołodziejczyk-Olczak I. (2012)**, *Postulowane kierunki zmian organizacyjnych w urzędzie w Z. jako szansa zwiększenia zaangażowania pracowników [w:] P. Bohdziewicz (red.), Pracownicy jako uczestnicy zmian organizacyjnych*, Wydawnictwo UŁ, Łódź.
- Lendzion J. P., Stankiewicz-Mróz A. (2005)**, *Wprowadzenie do organizacji i zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Listwan T. (2005)**, *Słownik zarządzania kadrami*, Wydawnictwo CH Beck, Warszawa.
- Nicholas J.M., Steyn H. (2012)**, *Zarządzanie projektami*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Philips J. (2005)**, *Zarządzanie projektami IT*, Helion, Gliwice.
- Sońta-Drączkowska E. (2012)**, *Zarządzanie wieloma projektami*, PWE, Warszawa.
- Spik A., Klincewicz K. (2008)**, *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne [w:] M. Kostera, Nowe kierunki w zarządzaniu*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Pocztowski A. (2007)**, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie–procesy–metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Trocki M. (red.) (2011)**, *Zarządzanie wiedzą w projektach. Metodyki, modele kompetencji i modele dojrzałości*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

Jacek Kopec

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Role menedżera projektu

The roles of Project Manager

Abstract: The important task for managers is to recognize enterprise challenges. Author presents the most important challenges: turbulent environment, globalization, crises in economy, knowledge and capability of managers, choice of priorities of direction in firm development, skillful using of talents in firm, creation of organizational culture. Project managers play more and more significant roles in meeting these challenges. Article presents roles of Project manager, which may influence on success. The most important roles of Project manager are: architect of Project team, integrator of Project stakeholders` goals, effective communicator, change agents, master of Project team involvement, conqueror of team conflicts, cost of Project controllers.

Key-words: challenges of modern enterprises, Project manager, roles of Project manager.

1. Wstęp

Osiągnięcie sukcesu w biznesie jest wypadkową wielu czynników i działań kadry menedżerskiej danego przedsiębiorstwa. Podejmowanie przez kadrę menedżerską działań adekwatnych do zachodzących i przewidywanych zmian nie jest zadaniem łatwym i wymaga dużej wiedzy, wypracowania u siebie i u podwładnych odpowiednich umiejętności, zachowań, a także, jak zauważa wielu dociekliwych obserwatorów i analityków, jest uzależnione od szczęścia. O ile tą ostatnią domeną szczegółowo od lat zajmują się filozofowie, o tyle warto się skupić nad dwoma pierwszymi zagadnieniami. Poznanie, jaki rodzaj wiedzy oraz posiadanych umiejętności i wykazywanych zachowań decyduje o suk-

cesie kadry menedżerskiej w dużym przedsiębiorstwie, stanowi zagadnienie istotne dla ustalenia zadań i pełnienia odpowiednich ról przez dane podmioty firmy. Trafne dopasowanie kompetentnych menedżerów do odpowiednich zadań i pełnionych ról przyczynić się może do osiągnięcia przez te podmioty sukcesów, a co z tego wynika, do uzyskania przez dane przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej. W obecnej rzeczywistości gospodarczej coraz większego znaczenia nabierają menedżerowie projektów realizowanych przez dane przedsiębiorstwo oraz pełnione przez nich role. Celem artykułu jest ustalenie ról, jakie powinni odgrywać menedżerowie projektów, aby ich projekty zakończyły się sukcesem ekonomicznym.

2. Wyzwania, przed jakimi stoją współczesne przedsiębiorstwa

Menedżerowie przedsiębiorstw, chcąc efektywnie i skutecznie prowadzić swoją działalność, powinni sobie uświadomić, przed jakimi wyzwaniami stoją i podjąć odpowiednie w tym zakresie działania. O tym, że nie są to zadania łatwe, świadczy liczba upadających na rynku firm oraz zmienne wyniki ekonomiczno-finansowe poszczególnych przedsiębiorstw, w stosunku zarówno do porównywalnych okresów w poprzednich latach, jak i w stosunku do konkurencji. Przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku spotykają się z wyzwaniami, takimi jak pozostałe firmy oraz tymi, które wynikają ze specyfiki prowadzonej działalności, posiadanych produktów lub świadczonych usług, posiadanych zasobów ludzkich oraz trudnych do przewidzenia nagłych zmian, czy to w otoczeniu, czy też wewnątrz firmy.

W literaturze przedmiotu spotkać można wiele różnego rodzaju analiz czynników determinujących konkurencyjność danego przedsiębiorstwa i będących jednocześnie dla nich wyzwaniem. Do najważniejszych wyzwań, stojących obecnie przed wieloma przedsiębiorstwami, zaliczyć można:

a) turbulencję otoczenia

W praktyce gospodarczej zaobserwować można szybkie tempo dokonywanych zmian w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Dokonywanie tych zmian przez firmę jest wynikiem turbulencji otoczenia. M. Morawski, opisując zagadnienia związane z ową turbulencją, podaje jej cechy, a mianowicie [Morawski 2008, s. 226]:

- „silna konkurencja,
- rosnące wymagania ze strony klientów w zakresie wysokiej jakości i korzystnej ceny oferowanych im produktów i usług,

- burzliwe zmiany w otoczeniu prawnym, politycznym i społecznym,
- coraz krótsze cykle życia produktów na rynku,
- przyspieszone tempo wprowadzania innowacji,
- zmiany w systemach wartości obywateli i konsumentów,
- rosnąca liczba produktów <bez przeszłości>”.

Dostosowywanie się danego przedsiębiorstwa do zachodzących zmian w otoczeniu jest zawsze sporym wyzwaniem, aczkolwiek nie ma innej dla firmy możliwości. Tylko ta firma, która jak najlepiej i jak najbardziej efektywniej dostosuje się do zachodzących zmian w otoczeniu, uzyska przewagę konkurencyjną i będzie się mogła dalej rozwijać.

b) globalizacja

Funkcjonowanie firm na rynku wiąże się z postępującą globalizacją produktów, usług i sposobów działania. Przekonanie klientów do tego, aby kupowali produkty czy usługi od firm innych niż uznane na świecie korporacje, będzie dużym wyzwaniem dla kadry menedżerskiej danego przedsiębiorstwa. Poprzez szczegółową analizę produktów i zachowań firm globalnych będzie się można zorientować, gdzie można znaleźć lukę lub też, jakie podejmować działania, aby efektywnie współpracować z takimi firmami.

c) pojawiające się kryzysy w gospodarce

Prowadząc działalność gospodarczą, menedżerowie przedsiębiorstw muszą sobie uświadomić, że wcześniej lub później spotkają się z różnego rodzaju kryzysami, mogącymi zagrozić stabilności przedsiębiorstwa. Nieadekwatne reagowanie na oznaki kryzysu może doprowadzić firmę do upadku, czego doświadczyło wielu menedżerów. Sposobów radzenia sobie z kryzysem w przedsiębiorstwie jest wiele i każdy zaobserwowany rodzaj kryzysu w firmie może być przezwyciężony dzięki różnym konfiguracjom działań, będących wyzwaniem dla danej organizacji i przy wykorzystaniu wielu instrumentów.

d) wiedza i umiejętności menedżerów firmy

Wyniki uzyskiwane przez dane przedsiębiorstwo w dużym stopniu są uzależnione od wiedzy i umiejętności zatrudnionych menedżerów. Duża wiedza i wybitne umiejętności prezesa firmy nie wystarczą, aby firma osiągnęła znaczące sukcesy na rynku. Ważna jest wiedza i umiejętności menedżerów, którzy potrafiliby z sukcesem wdrożyć do praktyki pomysły, zalecenia, koncepcje prezesa oraz, dzięki wykorzystaniu ich wiedzy, tak zainspirować prezesa firmy, aby w swoich decyzjach uwzględnił sugestie menedżerów niższego szczebla. Jeżeli zarząd firmy nie będzie dążył do podnoszenia wiedzy i umiejętności menedżerów poprzez różnego rodzaju szkolenia, treningi i wykonywaną pracę, może się okazać, że rewelacyjne pomysły, koncepcje, założenia nie zostaną

odpowiednio wdrożone i nie spowodują osiągnięcia założonego celu w wymiarze ilościowym, jakościowym, czasowym, kosztowym, przestrzennym. Dlatego też ważnym wyzwaniem dla firm jest dłożenie starań, aby posiadaną przez menedżerów wiedzę i umiejętności wzbogacać i rozwijać oraz dopasowywać do pojawiających się potrzeb. Szczególny akcent powinien być położony na te kompetencje menedżerskie, które, umiejętnie rozwijane, mogą się przyczynić do sukcesu firmy w realiach XXI wieku. H. Czubasiewicz i B. Nogalski do tych kompetencji zaliczają [Czubasiewicz, Nogalski 2010, s. 145]:

- kompetencje związane z procesem komunikacji,
- wywieranie wpływu,
- umiejętności analityczno-koncepcyjne,
- dzielenie się przywództwem,
- umiejętności organizacyjne.

Ważnym wyzwaniem przedsiębiorstw będzie dobór menedżerów z punktu widzenia posiadania wymienionych wyżej cech oraz rozwój tych kompetencji u pracowników wiedzy i ich menedżerów. W obecnej rzeczywistości gospodarczej rośnie znaczenie pracowników wiedzy, albowiem tacy pracownicy, zdaniem T. H. Davenporta: „Otrzymują najwyższe wynagrodzenie, wytwarzają największą wartość dodaną i w największym stopniu decydują o wartości swoich firm” [Davenport 2007, s. 17].

e) wybór priorytetów odnośnie kierunków rozwoju firmy

Na menedżerach przedsiębiorstw ciąży odpowiedzialność za podejmowanie decyzji związanych z przetrwaniem i rozwojem firmy. O trafności decyzji menedżerów, pozwalających danej firmie się rozwijać, decyduje wiele czynników. Oprócz szczęścia, posiadania odpowiednich kompetencji, również istotnym czynnikiem jest umiejętna koncentracja decyzji i działań menedżerów na ustalonych priorytetach, dotyczących kierunków rozwoju firmy. Wybór tych priorytetów wymaga pogłębionych analiz otoczenia firmy, konkurencji, posiadanych zasobów ludzkich i kapitałów. W zależności od posiadanych możliwości i zachodzących zmian na rynku, istotnym celem jest szybka modyfikacja tych priorytetów i wynikających z nich działań. Ustalenie adekwatnych do zmieniających się potrzeb klientów priorytetów firmy to relewantne wyzwanie dla kadry menedżerskiej i rodzi wiele dylematów np. skąd czerpać finanse na dalszy rozwój, czy i w jakim zakresie korzystać z przejęć i fuzji, czy i jakie tworzyć spółki-córki itp.

f) umiejętne wykorzystanie talentów w firmie

W gospodarce opartej na wiedzy, wobec turbulencji otoczenia, globalizacji i zmian związanych z demografią, coraz większego znaczenia nabiera umiejętne wykorzystanie talentów w firmie [Listwan 2005, s. 19]. Dzięki umiejętnemu

wykorzystaniu talentów w przedsiębiorstwie dana firma może szybciej i efektywniej uzyskać przewagę konkurencyjną na rynku. Umiejętne zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie nie jest zadaniem łatwym, dlatego też dla kadry menedżerskiej stanowi ono wyzwanie. Sprostanie tym wyzwaniom wymagać będzie ustalenia: jakie talenty są i będą w przyszłości najważniejsze dla firmy, identyfikacji talentów u poszczególnych pracowników i menedżerów, ustalenia, jak rozwijać i motywować talenty w firmie, jakie informacje gromadzić o talentach, a także systematycznej weryfikacji ustaleń i podjętych na tej podstawie decyzji na skutek zachodzących zmian.

g) kształtowanie kultury organizacyjnej

Od tego, jak pracownicy będą się zachowywali wobec zachodzących zmian i pojawiających się problemów, wiele zależy od istniejącej kultury organizacyjnej. Kulturę tą C. Sikorski interpretuje jako: "system założeń, wartości i norm społecznych, będących stymulatorami tych zachowań członków organizacji, które są istotne z punktu widzenia realizacji formalnie przyjętych celów" [Sikorski 1999, s. 235]. Skupienie uwagi kadry menedżerskiej przedsiębiorstwa na takim ukształtowaniu kultury organizacyjnej, aby wyzwalała ona u pracowników poprawę produktywności pracy, innowacyjność, kreatywność, dbanie o jak najlepszą jakość zaspokajania potrzeb klientów, z pewnością będzie ważnym wyzwaniem dla owej kadry. Najważniejszy wpływ na kulturę organizacyjną w firmie ma osobowość właściciela czy właścicieli oraz kadry menedżerskiej i wyznawane przez nich wartości, a także wypracowane procedury, normy postępowania w procesie realizacji dotychczasowych zadań i projektów.

3. Projekty w przedsiębiorstwie

Uzyskanie przewagi konkurencyjnej w turbulentnym otoczeniu przez dane przedsiębiorstwo wymaga ciąglego dostosowywania się do zachodzących zmian. To ciągle dostosowywanie się powoduje, że menedżerowie przedsiębiorstwa powinni systematycznie analizować koszty podejmowanych działań i niejednokrotnie część działań wydzielać na zasadzie outsourcingu lub offshoringu na zewnątrz firmy. Wiele korzyści przedsiębiorstwu dałoby ustalenie, które działania bezwzględnie stale powinny być wykorzystane w firmie, a jakie opłacałoby się zlecać do wykonania innym, tańszym w kosztach firmom.

Istotnym zagadnieniem byłoby ustalenie także, jakie projekty należałoby w niedalekiej przyszłości wdrożyć do praktyki przedsiębiorstwa, aby firma się rozwijała lepiej i efektywniej. M. Trocki projekty interpretuje jako: „niepowtarzalne przedsięwzięcia o wysokiej złożoności, określone co do okresu ich wykonania – z wyróżnionym początkiem i końcem – wymagające zaan-

gażowania znacznych, lecz limitowanych środków (rzeczowych, ludzkich, finansowych, informacyjnych), realizowane przez zespół wysoko wykwalifikowanych wykonawców z różnych dziedzin (interdyscyplinarne) w sposób względnie niezależny od powtarzalnej działalności, związane z wysokim poziomem ryzyka technicznego, organizacyjnego i ekonomicznego i w związku z tym wymagające zastosowania specjalnych metod ich przygotowania i wdrażania” [Trocki 2012, ss. 19–20].

W przedsiębiorstwie można projektować i realizować projekty z obszaru wszystkich funkcji, jakie może pełnić dana firma. W praktyce gospodarczej najczęściej w przedsiębiorstwach są realizowane następujące projekty: uruchomienie produkcji danego produktu, budowa fabryki czy też jej rozbudowa, przejęcie innego przedsiębiorstwa, fuzja z inną firmą, opracowanie strategii marketingowej, restrukturyzacja przedsiębiorstwa, opracowanie i wdrożenie systemu motywacyjnego, programu rozwoju pracowników, systemu informacyjnego, nowe projekty badawczo-rozwojowe, przygotowanie projektu finansowania dalszego rozwoju firmy itp.

Projekty w przedsiębiorstwie mogą być opracowane i realizowane zarówno przez wydzielony zespół projektowy, składający się z pracowników firmy, jak i firmy zewnętrzne na rzecz danego przedsiębiorstwa. Firmy zewnętrzne – na rzecz danego klienta – najczęściej realizują projekty związane z budową fabryki lub rozbudową jej jednostek, wdrożenie programów komputerowych, prowadzenia kampanii reklamowej, przeprowadzenia różnego rodzaju audytów np. finansowych, personalnych, menedżerskich, pozyskania do firmy nowych utalentowanych pracowników itp.

4. Role menedżera projektu determinujące skuteczność zespołu projektowego

Skuteczność i efektywność realizacji danego projektu jest uzależniona od wielu czynników. Jeden z najważniejszych czynników to wybór menedżera projektu. Od kompetencji i jakości podjętych przez tego menedżera decyzji zależy jakość i efektywność współpracy między poszczególnymi interesariuszami danego projektu. Nie mniej istotnym zagadnieniem, mającym wpływ na realizację danego projektu w wymiarze ilościowym, jakościowym, czasowym, kosztowym, jest ustalenie odpowiednich ról, jakie powinien odgrywać menedżer projektu. Role można zinterpretować jako: „oczekiwany wzorzec zachowania związany z zakresem i charakterem obowiązków” [Markowska 2012, s. 90]. Role, jakie powinien odgrywać menedżer projektu, wynikają ze znaczenia danego projektu dla firmy. Prezes zarządu firmy (CEO) jest menedżerem pro-

jektu realizującym projekt: zarządzanie przedsiębiorstwem. Pozostali menedżerowie przygotowują i realizują projekty, będące częścią składową projektu zarządzania przedsiębiorstwem.

W literaturze przedmiotu spotkać można różne poglądy na temat ról, jakie powinni odgrywać menedżerowie przedsiębiorstw. A. Rakowska podaje następujące kluczowe role menedżera współczesnej organizacji, a mianowicie [Rakowska 2007, s. 45]:

- „agenta zmian,
- menedżera zarządzającego wiedzą,
- menedżera – przedsiębiorcy,
- menedżera zarządzającego projektami i zespołami,
- coacha, trenera,
- mentora, mistrza,
- menedżera – dyplomaty i euromenedżera”.

Z kolei dla menedżera projektu, zarówno tego najważniejszego dla firmy, jak i o mniejszej randze i znaczeniu, można zaproponować odgrywanie następujących ról:

a) architekta zespołu projektowego

Rola ta polega na umiejętnym zaprojektowaniu zadań do wykonania i przydzieleniu ich poszczególnym członkom zespołu projektowego przez menedżera projektu w taki sposób, aby ustalone cele zostały zrealizowane. Niektóre firmy narzucają menedżerowi projektu członków zespołu spośród dotychczas zatrudnionych. Inne z kolei, zlecając realizację danego projektu innej firmie, dają swobodę wyboru członków zespołu projektowego. W praktyce gospodarczej spotkać też można rozwiązania mieszane, jeśli chodzi o dobór członków zespołu projektowego i szczegółowy podział zadań oraz odpowiedzialności za realizację poszczególnych zagadnień pomiędzy tych członków. Pełniąc tę funkcję, trzeba mieć świadomość, aby elastycznie modyfikować zarówno przydział zadań, jak i członków zespołu, jeżeli w danym okresie nie realizują ustalonych celów.

b) integrator interesów interesariuszy projektu

Menedżer projektu, realizując dany projekt, musi mieć świadomość, że będzie musiał integrować różne grupy interesariuszy projektu. Interesariuszami projektu są osoby lub organizacje zainteresowane danym projektem i starające się wywierać wpływ na jakość, koszty, terminowość i efektywność wdrożenia tego projektu oraz czerpiące korzyści z jego funkcjonowania. Interesy poszczególnych grup zainteresowanych w poszczególnych etapach projektowania, wdrożenia i funkcjonowania danego projektu, mogą się różnić, a czasami nawet być sprzeczne z interesami innych grup, dlatego ważnym zadaniem i rolą

menedżera projektu jest integrowanie interesów interesariuszy tego projektu. Skuteczna integracja różnych grup staje się możliwa dzięki umiejętnej komunikacji z menedżerem projektu.

c) skuteczny komunikator

Odgrywanie tej roli jest najważniejszym zadaniem każdego menedżera projektu i zajmuje zdecydowanie najwięcej jego czasu pracy. Bez skutecznej komunikacji menedżera projektu z członkami zespołu projektowego i pozostałymi interesariuszami projektu, nie jest możliwe zakończenie realizacji projektu z sukcesem. Bycie skutecznym komunikatorem sprowadza się do dwóch podstawowych zagadnień. Pierwszym jest umiejętne słuchanie zleceniodawcy projektu i jego niekiedy zmieniających się potrzeb, powstałych w trakcie realizacji projektu. Dzięki umiejętnemu słuchaniu można się zorientować: jak przebiega realizacja projektu i czy zleceniodawcy są z tej realizacji zadowoleni, jakie w związku z tą realizacją pojawiają się problemy, trudności, jakiej pomocy oczekują podwładni, jak dotychczasowe techniki komunikacji menedżera projektu sprawdzają się w praktyce. Umiejętne słuchanie polega na okazywaniu interlokutorowi zainteresowania poprzez słowa odpowiedzi nawiązujące do rozważań drugiej strony, odpowiednie gesty, mimikę, wzrok skierowany na rozmówcę, poproszenie uczestnika konwersacji o doprecyzowanie szczegółów, o ile wcześniej nie zostały podane lub wyjaśnienie niektórych podanych terminów, skrótów myślowych, wykonanie prośby lub zaleceń dyskutantów. Drugim podstawowym zagadnieniem jest umiejętne mówienie lub pisanie. Ważna okazuje się tutaj zarówno forma, jak i treść prezentowanych decyzji, odpowiedzi, uwag, wniosków czy zaleceń. Forma mówienia i pisania do interlokutora lub klienta ma wyrażać szacunek do niego, zainteresowanie rozwiązaniem problemu drugiej osoby przy nieużywaniu słów, gestów i mimiki twarzy uważanych powszechnie za obraźliwe lub sugerujących dezaprobatę dla pracownika lub klienta. Co do treści – należy mówić i pisać językiem prostym, zrozumiałym, odnoszącym się do meritum problemu lub pytań.

W zespole międzynarodowym zróżnicowanym kulturowo w komunikowaniu międzykulturowym najwięcej problemów wiąże się z różnicami kulturowymi, barierami językowymi oraz reakcjami etnocentrycznymi [Stor 2006, s. 307]. Dlatego też menedżer projektu, komunikując się z innymi członkami zespołu projektowego lub pozostałymi interesariuszami projektu, pochodzącymi z odmiennych kulturowo krajów, powinien szczególną uwagę zwrócić na wymienione problemy i starać się je przezwyciężyć, informując interlokutorów o mogących występować w tych kwestiach różnicach. Jakość prowadzonej komunikacji przez menedżera projektu zadecydować może w dużym stopniu o powodzeniu projektu oraz zadowoleniu z jego realizacji klientów i pozostałych interesariuszy projektu.

d) agent zmian

Wobec ciągłego postępu techniczno-organizacyjnego oraz zmian zachodzących w potrzebach klientów i pracowników, menedżer projektu, w ramach pełnionych przez siebie funkcji, powinien zwrócić swoją uwagę na to, aby być agentem zmian. Osoba odgrywająca taką rolę ma skupiać swoje działania na przewidywaniu zmian związanych z realizacją danego projektu oraz podejmowaniem adekwatnych decyzji, pozwalających w najbardziej ekonomiczny sposób uwzględnić zachodzące zmiany z korzyścią dla projektu.

e) mistrz zaangażowania członków zespołu projektowego

Ważną rolą menedżera projektu jest bycie mistrzem zaangażowania członków zespołu projektowego. Zaangażowani członkowie owego zespołu decydują w dużym stopniu o tym, jak szybko i po jakim koszcie zostanie zrealizowany dany projekt. Na zaangażowanie pracowników w realizację danego projektu wpływ ma wiele czynników. Wiele tutaj zależy od tego, czy dla członków zespołu projektowego realizacja danego projektu jest jedynym zadaniem w przedsiębiorstwie czy też wykonują oni jeszcze podstawowe obowiązki. Odgrywając tę rolę, menedżer projektu powinien się zorientować, jakie motywatory zewnętrzne i wewnętrzne działają na poszczególnych pracowników i – w zależności zarówno od potrzeb pracowniczych oraz możliwości firmy, czy też możliwości wynikających z budżetu projektu – reagować adekwatnie. Jak zauważa M. Juchnowicz: „Osiągnięcie efektywnego zaangażowania wymaga więc znalezienia odpowiedniej równowagi między motywatorami zewnętrznymi (podwyżki płac, awans, nagrody) a motywatorami wewnętrznymi, takimi jak: zwiększona samodzielność, możliwość rozwoju, poczucie dokonania, różne formy partycypacji” [Juchnowicz 2010, s. 118].

f) pogromca zespołowych konfliktów

Funkcjonowanie ludzi podczas realizacji projektu w ramach zespołu projektowego, jak wynika z wypowiedzi wielu menedżerów projektu, rodzi różnego rodzaju konflikty, raz o mniejszym znaczeniu, a czasami o większym. Dlatego też menedżer projektu powinien wiedzieć, jak pokonywać konflikty w swoim zespole. Wskazano byłoby, aby menedżer projektu, odgrywając rolę pogromcy zespołowych konfliktów, starał się pogłębić wiedzę na temat, jak inni rozwiązują konflikty – na wypadek, gdyby z tej wiedzy musiał skorzystać w praktyce – oraz, aby rozmawiał z członkami zespołu o ich potrzebach, mogących pojawić się trudnościach i dbał o spójność zespołu. W przypadku pojawienia się konfliktów, warto skorzystać z nowoczesnych stylów kierowania konfliktem, a mianowicie: kierowania przez stymulowanie konfliktu, kierowania przez ograniczenie lub tłumienie konfliktu, kierowania przez rozwiązanie konfliktu [Grzegorzczak 2004, s. 159].

g) kontroler ponoszonych przez zespół projektowy kosztów

Menedżer projektu, chcąc terminowo i w ramach ustalonego budżetu wykonać dany projekt, powinien starannie i systematycznie kontrolować koszty, jakie ponosi zespół projektowy. Jak zauważa D. Lock: „Kierownik projektu musi zawsze badać trendy kosztów, a nie tylko zwykłe raporty” [Lock 2003, s. 215]. Analiza kosztów i trendów związanych z ich ponoszeniem może dać odpowiedź na pytanie, jak projekt jest realizowany w kontekście ustalonych założeń oraz jakie są perspektywy, aby był on rentowny w ustalonym terminie. Wielce pomocnym elementem, zarówno w budżetowaniu projektu, jak i analizie poziomu realizacji projektu w kwestii kosztów, jest możliwość skorzystania z danych dotyczących kosztów zrealizowanych projektów. M. Pawlak stwierdza w tej kwestii: „W większości przypadków nowe systemy składają się w dużej części z już istniejących, znanych komponentów lub można tu zauważyć i wykorzystać analogie oraz podobieństwa do znanych elementów. Z tego powodu szczegółowa analiza kosztów ma duże znaczenie dla przyszłości” [Pawlak 2006, ss. 137-138].

Pełniąc tę funkcję, menedżer projektu jest zobowiązany nie tylko do gromadzenia dużej liczby danych, związanych z ponoszonymi kosztami na poszczególnym etapie realizacji projektu i w obszarze danych czynności, zakupu produktów, ale także do porównań benchmarkingowych w analizowanym zakresie oraz dzielenia się wiedzą ze zleceniodawcą projektu i pracownikami na temat ponoszonych kosztów. Na podstawie szczegółowej kontroli ponoszonych kosztów, menedżer projektu może podjąć w przyszłości bardziej racjonalną decyzję odnośnie technik kierowania zespołem, doboru ich członków, podziału zadań między pracownikami.

Zakończenie

Realizując dany projekt i obserwując zachodzące zmiany, menedżer projektu powinien mieć świadomość, że skuteczność i efektywność wykonania projektu jest w dużym stopniu uzależniona od jakości pełnienia przez niego ról. Wymienione role wychodzą naprzeciw wyzwaniom, z jakimi mogą się spotkać menedżerowie projektu, wykonując swoje zadania. Opisane powyżej role wskazują, jak powinien się zachowywać menedżer projektu, aby zrealizowany projekt zakończył się sukcesem.

Bibliografia

Czubasiewicz H., Nogalski B. (2010), *Rozwój kompetencji menedżerskich. Praktyka pomorskich firm* [w:] T. Listwan, S.A. Witkowski (red. nauk.), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, PN UE we Wrocławiu nr 115, Wrocław.

Davenport T.H. (2007), *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.

Grzegorzczak S. (2004), *Konflikty w zespołach projektowych* [w:] P. Wachowiak, S. Grzegorzczak, B. Gucza, K. Ogonek, *Kierowanie zespołem projektowym*, Difin, Warszawa,

Juchnowicz M. (2010), *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcja, kontrowersje, aplikacje*, PWE, Warszawa.

Listwan T. (2005), *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji* [w:] S. Borkowska (red. nauk.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa,

Lock D. (2003), *Podstawy zarządzania projektami*, PWE, Warszawa,

Markowska E. (2012), *Budowa zespołu* [w:] R. Rutka, P. Wróbel (red. nauk.), *Organizacja zachowań zespołowych*, PWE, Warszawa,

Morawski M. (2008), *Rozwój kapitału ludzkiego poprzez efektywne zarządzanie pracownikami wiedzy* [w:] T. Borys, P. Rogala (red.), *Zarządzanie personelem jako kryterium doskonałości*, PN UE we Wrocławiu nr 31, Wrocław.

Pawlak M. (2006), *Zarządzanie projektami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.

Rakowska A. (2007), *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Wyd. UMCS, Lublin.

Sikorski C. (1999), *Zachowania ludzi w organizacjach*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa,

Stor M. (2006), *Komunikowanie się w organizacji* [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wyd. trzecie, uaktualnione i poszerzone, Wyd. C. H. Beck, Warszawa,

Trocki M. (2012), *Projekty i pojęcia pokrewne* [w:] M. Trocki (red. nauk.), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa.

Małgorzata Krajewska-Nieckarz, Katarzyna B. Białas

Społeczna Akademia Nauk

Proces doboru personelu do wirtualnego zespołu projektowego

The process of staff selection to the virtual project team

Abstract: The article describes the recruitment and selection processes in the virtual project. It lists the virtual methods of recruitment, and effective selection techniques which are possible with the use of ICT. The paper points out the importance of social and organizational reasons for introducing the member to the project and to the team. It underlines communication which impacts the managerial and cooperative performance.

Key-words: management, recruitment, virtual team, project.

1. Wstęp

Współczesne organizacje, elastycznie dążąc do sprostania wymogom dynamicznie zmieniającego się otoczenia, coraz częściej implementują prace oparte na projektach. Specyfika pracy projektowej wymaga odmiennych sposobów jej organizowania, odpowiednich struktur wspomagających proces zarządzania projektem, ale przede wszystkim właściwych ludzi, odpowiedzialnych za realizację założonych celów. W nowoczesnej gospodarce hierarchiczne struktury organizacyjne zastępują sprzężone w sieci i działające wirtualnie grupy projektowe, odpowiedzialne za zrealizowanie i osiągnięcie konkretnych, wymiernych rezultatów.

Zarządzanie projektami bardzo często, ze względu na rozproszenie jednostek korporacji lub konieczność pozyskania specjalistów spoza organizacji, z innego kraju lub kontynentu, przenosi się do świata wirtualnego. Staje się to możliwe dzięki rewolucyjnej zmianie technologii teleinformacyjnej, dzięki

której wzrosła szybkość komunikacji na odległość, a organizacje wprowadziły do swojej praktyki pracę wirtualną. *Virtualis* (łac.) oznacza skuteczność, a *virtus* (łac.) to moc. Skuteczna praca nad projektem zarządzanym zdalnie okazuje się możliwa dzięki pozyskaniu do zespołu kompetentnych i kreatywnych pracowników. Właściwe uformowanie wirtualnego zespołu projektowego zwiększa bowiem szansę na innowacyjne rozwiązania postawionych problemów i realizację celu, a co najważniejsze, wspiera kreację nowej wiedzy.

Przedmiotem rozważań jest proces doboru i przegląd metod selekcji członków do wirtualnych zespołów projektowych. W praktyce zarządzania projektem, pozyskiwanie pracowników niekiedy odbywa się samorzutnie, jak w przypadku projektów bazujących na sieciach kontaktów (*ang. social networking*). W innych sposób doboru członków jest ustrukturyzowany, zaplanowany i adekwatny do zdefiniowanych celów, z uwzględnieniem kontroli nad pozyskiwanymi zasobami.

2. Praca wirtualnego zespołu projektowego

Zespoły projektowe składają się z osób realizujących projekty czyli złożone, niepowtarzalne przedsięwzięcia rozumiane jako „zorganizowane ciągi działań, zmierzające do osiągnięcia zamierzonego wyniku, zawarte w skończonym przedziale czasu z wyróżnionym początkiem i końcem, realizowane najczęściej zespołowo z wykorzystaniem skończonej ilości zasobów” [Trocki 2012, s. 19]. Mogą to być pracownicy organizacji, która ten projekt realizuje, pracownicy specjalnego zespołu projektowego, jak i interesariusze zewnętrzni, np. przyszli użytkownicy rezultatów, zleceniodawcy i sponsorzy [Trocki 2012, s. 119]. Zespół wirtualny, definiowany przez Brzozowskiego, to „grupa współpracujących przy realizacji wspólnego celu osób, których komunikacja opiera się głównie na nowoczesnych technologiach informacyjnych, co pozwala na pokonanie granic organizacyjnych, rozproszenia terytorialnego i związanych z tym różnic czasowych” [Brzozowski 2010, s. 119]. Członkowie wirtualnych zespołów projektowych, opisywanych w artykule, to profesjonaliści, zatrudnieni w oparciu o tradycyjny stosunek pracy albo podejmujący zlecenia jako free-lancerzy. Cechą charakterystyczną jest, że zespoły projektowe są powoływane do wykonania określonego projektu i ulegają rozwiązaniu natychmiast po jego ukończeniu. Efekty ich pracy są widoczne zarówno w świecie realnym, jak i wirtualnym.

Proces pozyskiwania pracowników musi uwzględniać rodzaj zespołu projektowego, do którego dobiera się personel. Istnieje kilka typów takich zespołów: zespół sieciowy; równoległy; projektu; funkcjonalny, serwisowy; kierowniczy i kryzysowy [Brzozowski 2010, ss. 123–125]. Ich specyficzny charak-

ter wynika z odmienności celów, jakie przed nimi stoją. W przypadku zespołu sieciowego, który nie ma stałego składu, jako że praca członków zespołu wynika z doraźnych potrzeb, nie będzie tak silnej orientacji na włączanie członków do grupy projektowej, jak w przypadku zespołu równoległego albo zespołu projektu, gdzie wykonanie zadań zakłada dłuższy horyzont czasu, a członkowie zespołu mają ściśle określone role. Inny będzie także dobór do zespołu zarządzającego albo zespołu serwisowego, ponieważ członkowie takiego zespołu powoływani są zazwyczaj na stałe.

Zespół projektowy, wykonujący pracę na odległość, działa w specyficznych warunkach. Analizując problematykę wirtualności zespołu, można wyróżnić różne poziomy takiej formy pracy. Począwszy od zespołów projektowych, które znajdują się w różnych filiach tej samej organizacji i spotykają się w określonych odcinkach czasu w świecie realnym, po zespoły projektowe, które, z racji rozrzucenia czasoprzestrzennego, widują się wyłącznie za pośrednictwem technologii ICT. Rodzi to konieczność, by pozyskiwani do wirtualnego zespołu ludzie spełniali określone wymagania, ale przede wszystkim swobodnie posługiwali się technologiami informacyjnymi.

3. Czynniki wpływające na proces doboru członków do wirtualnego zespołu

Dobór pracowników, według Króla i Ludwicińskiego, to „(...) zespół celowych, skoordynowanych działań, związanych z obsadzaniem stanowisk organizacyjnych osobami mającymi pożądane kwalifikacje zawodowe i cechy psychiczne” [Król, Ludwiciński 2006, s. 197]. Podobnie jak w przypadku pracy tradycyjnej, ważne jest, by maksymalnie dopasować kandydata do pracy, którą ma wykonywać, ale też i zapewnić mu zadowolenie z powierzonej roli organizacyjnej. W przypadku projektów realizowanych zdalnie, to zadowolenie i wewnętrzna motywacja pracownika będą istotne dla jego zaangażowania w wykonywanie zadań projektowych.

Na wybór źródeł rekrutacji i metod selekcji w procesie doboru wpływać będą również, jak stwierdza Wachowiak i in., specyfika przedsięwzięcia, technologia jego realizacji, stopień złożoności, wymagania, które wynikają ze specyfiki działalności i wreszcie kształt zespołu projektowego [Wachowiak i in. 2004, s. 69].

W przypadku zespołu projektowego postuluje się zwrócenie uwagi na ograniczenia czasowe i kosztowe przedsięwzięcia, czyli odpowiedzi na pytania: „kiedy, ilu, o jakich kwalifikacjach i umiejętnościach, na jak długi okres, jakim kosztem [Chrościcki, za Wachowiak i in. 2004, s. 61]. Pozyskiwanie pracow-

ników do projektu realizowanego zdalnie wiązać się może z ryzykiem (interpretowanym jako szansa, ale także i zagrożenie) dla realizowanego przedsięwzięcia. Listwan, opisując znaczenie doboru, uwzględnia element ryzyka, stwierdzając: „człowiek jest najbardziej nieprzewidywalnym składnikiem organizacji” [Listwan 2010, s. 102].

Dobór uzależnia się od szeregu innych warunków, przykładowo od tego, czy nawiązujemy z kandydatem tradycyjny stosunek pracy. Współcześnie coraz chętniej pracodawcy wykorzystują jednak elastyczne formy zatrudnienia, które odbiegają od klasycznego podejścia zatrudnienia pracownika. Stosunek pracy o cechach pracy podporządkowanej, określającej kierownictwo, rodzaj pracy, czas i miejsce jej wykonywania, zastępuje stała lub (w pracy zespołów projektowych) czasowa współpraca między osobą fizyczną a podmiotem gospodarczym [Listwan 2010, s. 106].

Chociaż proces doboru do wirtualnego zespołu projektowego zasadniczo nie odbiega od standardów wypracowanych dla organizacji, to należy jednak zauważyć, że zarządzanie zasobami ludzkimi w projektach wiąże się ze specyficznymi problemami, ponieważ: „w realizacji projektów stawia się na ogół wyższe wymagania pracownikom niż w powtarzalnej działalności (...); do projektów powinni być angażowani pracownicy o wysokich kwalifikacjach wejściowych; realizacja projektów jest w większym stopniu zależna od umiejętności pracy zespołowej, relacje współdziałania są w tym przypadku bardziej złożone niż w powtarzalnej działalności, obejmują one współdziałanie zarówno w ramach zespołu projektowego, z innymi jednostkami trwałej struktury organizacji, jak i z partnerami zewnętrznymi (...)” [Trocki 2012, s. 118]. Dlatego często dobór do zespołów projektowych jest, jak stwierdzają badacze, doborem zamkniętym, opartym na wewnętrznych źródłach rekrutacji oraz doborem segmentowym, który pozwala na dotarcie do kandydatów, którym stawia się wysokie wymagania [Wachowiak i in. 2004, s. 69].

Istotną różnicą, w przypadku doboru do wirtualnego zespołu projektowego, będzie wykorzystanie takich sposobów i metod selekcji, które można zwirtualizować, bez szkody dla skuteczności procesu doboru. W wypadku wirtualnego zespołu projektowego dopasowanie kandydata do stanowiska pracy i roli, jaką ma odegrać w zespole, odbywa się niejednokrotnie wirtualnie. Należy założyć zatem, że istotne będzie wirtualne dotarcie do potencjalnych kandydatów, wyselekcjonowanie ich przy użyciu technologii ICT oraz wprowadzenie ich i zanurzenie w wirtualnym procesie i wirtualnym środowisku pracy nad projektem. Choć zarówno rekrutacja, selekcja, jak i proces wprowadzania i włączania w proces pracy może odbywać się zdalnie, menedżerowie pracujący przy wirtualnych projektach często sugerują konieczność spotkania z kandydatem w świecie realnym, nie *on-line*. Częściej także są

skłonni zweryfikować pozytywnie w procesie selekcji osobę, którą znają z polecenia lub wcześniejszej współpracy.

Punktem wyjścia do procesu doboru, w przypadku wirtualnego zespołu projektowego, będzie opis stanowiska lub/i opis roli kandydata i jego profilu osobowego. Listwan podkreśla konieczność zestawienia dwóch zbiorów cech stanowiska i kandydata, obrazując to metodą „klocków lego”, gdzie dobór oznacza właśnie dopasowanie dwóch elementów: stanowiska i kandydata [Listwan 2010, s. 102].

Stanowiska pracy i kompetencje pożądanych dla wirtualnych projektów kandydatów, są opisywane za pomocą opisów stanowisk pracy, formularzy ocen cech osobowości członków zespołu projektowego, macierzy kompetencyjnych członków zespołu projektowego i powstających w odniesieniu do kart zadań kluczowych dla całego projektu, kart zadań kluczowych dla członka zespołu projektowego [Wachowiak i in. 2004, ss. 63, 69-75].

Profile kwalifikacyjne kandydatów opisuje się nie tylko analizując kompetencje przydatne na danym stanowisku, ale biorąc pod uwagę rolę, jaką dany członek zespołu projektowego ma w zespole odegrać. Dlatego w przypadku zespołów projektowych dobór jego członków prowadzi się w oparciu o modele kompetencyjne. Kompetencje (*łac. competentia, odpowiedzialność, przydatność*) członka zespołu będą oznaczać, za A. Pocztowskim „pojęcie szersze od kwalifikacji, obejmujące swoim zakresem ogół trwałych właściwości człowieka, tworzących związek przyczynowo skutkowy z osiąganymi przez niego wysokimi lub/i ponadprzeciętnymi efektami pracy, które mają mierzalny wymiar” [Pocztowski 2007, s. 173]. Do analizy kompetencji, wiedzy, umiejętności oraz postaw i zachowań członków zespołu w zarządzaniu projektami, stosuje tzw. „Modele kompetencji zarządzania projektami” (*ang. project management competency framework*) [Trocki 2011, s. 177]. Są to między innymi: *IPMA Competency Baseline* – model kompetencji kierownika projektów stworzony przez International Project Management Association, *Project Manager Competency Development Framework* – opracowany przez *Project Management Institute, National Occupational Standards for Project Management*, autorstwa Engineering Construction Industry Training Board, *Professional Competency Standards for Project Management*, autorstwa Australian Institute for Project Management [Trocki 2011, s. 177].

Opisywanie pożądanych członków wirtualnych zespołów projektowych za pomocą modeli kompetencyjnych daje lepsze gwarancje zatrudnienia właściwej osoby i w efekcie umożliwia realizację postawionych przed nią celów i zadań. Zakres cech, które tworzą kompetencje, będzie odmienny dla różnych ról i stanowisk w pracy projektowej, ale pewne właściwości będą szczególnie cenione u wirtualnego pracownika – członka zespołu projektowego. W tradycyjnych projektach wskazuje się na takie wymagania członka zespo-

lu jak: podatność na oddziaływanie kierownika projektu, umiejętność pracy w zespole, zdolność do samodzielnego rozwiązywania niestandardowych problemów, silna orientacja na ich rozwiązywanie, silna orientacja na osiąganie rezultatów, a nie tylko na samo działanie, posiadanie wysokiego stopnia samooceny [Keeling za: Wachowiak i in. 2004, s. 64]. Chociaż Katzenbach i Smith postulują, by do zespołów dobierać ludzi wedle ich umiejętności, a nie cech osobowości [Katzenbach i Smith 2001, s. 128], to z badań E. Stroińskiej wynika, że „(...) określone cechy osobowości oraz temperament mogą mieć wpływ na większe lub mniejsze zainteresowanie pracą zdalną” [Stroińska 2010, s. 246]. Największe zainteresowanie pracą zdalną wykazują melancholicy i flegmatycy, a wśród cech, które rokuje efektywne wykonywanie tej pracy, wyróżnić można m.in. silną automotywację, samodyscyplinę, elastyczność i innowacyjność, umiejętności zawodowe, umiejętności komunikacji i umiejętność zarządzania czasem [Stroińska 2010, s. 246].

Wydaje się, że członek wirtualnego zespołu projektowego, niezależnie od roli, jaką odgrywa w zespole, musi cechować się wysoką samokontrolą, bo w pracy zdalnej nie ma możliwości stałego nadzorowania i kontroli ze strony kierownika. Osoba pracująca na odległość musi sama sobie organizować czas przeznaczony na wykonanie danego zadania lub części zadania w przeznaczonym w harmonogramie projektu czasie. Kolejną pożądaną cechą będzie wysoka elastyczność; pracownik wirtualny dostosowuje się do zmian, ale także do potrzeb swoich współpracowników. Nieodzownym przymiotem będzie wysoka komunikatywność i zdolność percepcji. Pracownicy zdalni, połączeni w sieci skutecznie i przejrzyście, komunikują się za pomocą nowoczesnych narzędzi. Wiąże się to z koniecznością doskonałego posługiwania się komputerem oraz oprogramowaniem służącym do komunikacji i przesyłania danych. Najprostszy narzędzie do komunikacji głosowo-tekstowej są komunikatory, zarówno ogólnodostępne, jak i dedykowane dla korporacji oraz program pocztowy, które oprócz odbierania, wysyłania poczty mają możliwość wysyłania zaproszeń z kalendarza w postaci e-maila oraz posiadają spis kontaktów globalnych dla całej organizacji – lub osobistych. W najnowszych systemach pocztowych istnieje możliwość synchronizacji na kilku urządzeniach elektronicznych jednocześnie, przykładowo na smartfonie i komputerze. W warunkach pracy wirtualnej duże znaczenie będzie miało komunikowanie rezultatów i osiągnięć.

Jak wynika z badań Kozłowskiego [Kozłowski 2010, ss. 222–223] nad technologiami i ich wykorzystaniem, zaawansowanymi technologicznie produktami, usługami oraz programami komputerowymi w projektach, „wykorzystanie zaawansowanych technologii prowadziło do poniesienia jakości, skrócenia czasu realizacji projektu i obniżenia jego kosztów” [Kozłowski 2010, s. 224]. Jednak zaobserwował on trudności i problemy, które wynikają m.in. z niewystarcza-

jącego „poziomu wiedzy i umiejętności członków zespołów projektowych (...), braku dostępnych specjalistów, będących w stanie wdrożyć i serwisować daną technologię, a także przeszkolić członków zespołów projektowych w zakresie jej obsługi (...)”. Trudności w użytkowaniu programów komputerowych wzięły się, obok braku integracji z innymi programami, z „niewystarczającej wiedzy jej użytkowników” [Kozłowski, 2010, s. 224]. Niekompetentni pracownicy, dobrani do projektów, mogą okazać się zatem piętą Achilleś, prowadząc do osłabienia albo wręcz zahamowania prac projektowych.

Pracownika wirtualnego zespołu powinna cechować proaktywność, ale też i gotowość do zaufania. W zespołach wirtualnych często deleguje się uprawnienia, by zapewnić wykonalność poszczególnych zadań. Zasadniczą kwestią będzie ich rozumienie i utożsamianie się z celem (celami) projektu oraz akceptowanie swojej roli i rozumienie ról innych członków zespołu.

Trocki stwierdza, że zarządzanie zasobami ludzkimi w zarządzaniu projektami obejmuje przede wszystkim pozyskanie i utrzymanie pracowników [Trocki 2012, s. 118], rozwój stawiając na dalszym miejscu. Wydaje się jednak, że w przypadku doboru do wirtualnego zespołu projektowego, to właśnie rozwój jest częstokroć inspiracją do podjęcia się pracy w przedsięwzięciu projektowym. Wewnętrzna motywacja i chęć rozwoju stymulują pracownika do działania, ponieważ zewnętrzne oznaki, takie jak władza, prestiż czy materialne i niematerialne bodźce, nie są w pracy wirtualnej bezpośrednio wyeksponowane.

Tradycyjny dobór pracowników obejmuje rekrutację, selekcję i wprowadzenie do pracy. Warto zaznaczyć, że wprowadzanie do pracy musi obejmować proces społecznego włączania się pracownika – członka zespołu w wirtualne środowisko pracy. Ma to szczególne znaczenie w wirtualnych zespołach międzynarodowych, w których pojawia się bariera kulturowa. Ludzi w międzynarodowym zespole projektowym powinny wyróżniać doskonale umiejętności komunikacji, a niekiedy rozumienia znaczeń ukrytych w obcym języku.

4. Znaczenie skutecznej komunikacji w procesie doboru

W procesie pozyskiwania członków do wirtualnego zespołu projektowego wyjątkowo ważna jest skuteczna komunikacja z potencjalnymi kandydatami. Menedżer rekrutujący zdalnie zespół projektowy, mając do dyspozycji technologię ICT, musi rozumieć, że w akcie komunikacji ważny jest nie tylko czytelny przekaz, ale i odbiór informacji przed kandydata do pracy, zrozumienie treści otrzymanej wiadomości, jak i pożądanę przez kierownika projektu działanie, oznaczające zgodę na zawartą w wiadomości treść. A rekrutujący zdalnie kierownik projektu, który wykonuje czynności za pomocą ICT, nie jest w stanie kontrolować w pełni całego procesu.

Skutecznie komunikujący się rekruter powinien zaplanować swoją strategię komunikacyjną, by ograniczyć przypadkowość wysyłanych e-maili i spotkań. Istotny jest świadomy i precyzyjny dobór słów, zachowanie zwięzłości wypowiedzi oraz, w miarę możliwości, przystępność przekazywanej treści. W procesie doboru osoby rekrutowane zwykle oczekiwać będą konkretnych propozycji, na przykład terminów planowanego kontaktu *on-line*. Dlatego, aby proces komunikacji był skuteczny, należałoby przedstawić im konkretne propozycje. W procesie komunikacji *on-line* z kandydatem ważne będzie skupienie się na priorytetach, rozważenie każdego słowa czy informacji, która mogłaby okazać się niepotrzebna. Wreszcie, w przypadku ryzyk, że informacja nie dotrze skutecznie lub nie zostanie zrozumiana przez kandydata, można równolegle użyć innej metody kontaktu: telefonu, spotkania *on-line*.

5. E-rekrutacja

E-rekrutacja stanowi najbardziej rozpowszechnioną obecnie formę przyciągnięcia do organizacji albo zespołu projektowego pożądanych kandydatów. Powodem tej popularności, jak zauważają Listwan i Kawka, są niskie koszty jednostkowe: nieograniczona lokalizacja, minimalny czas dostępu, bardzo duża elastyczność oraz możliwość aktualizacji danych *on-line*.

Umieszczone na portalach internetowych (wortalach) oferty pracy znakomicie wpisują się w świat specjalistów, którzy na co dzień pracują w oparciu o wirtualne technologie. Zestawienie wad i zalet e-rekrutacji ukazuje Tabela 1.

Tabela 1. Zalety i wady e-rekrutacji

Zalety e-rekrutacji dla firmy	Wady e-rekrutacji dla firmy	Zalety e-rekrutacji dla pracownika	Wady e-rekrutacji dla pracownika
Obniżka kosztów w stosunku do tradycyjnych form	Zbyt duży napływ i rozproszenie aplikacji (jakość)	Niski koszt dostępu	Konieczność dostępu do Internetu
Dostęp do szerokiej bazy danych	Inwestycje w system informatyczny	Szybkość i łatwość dostępu	Duża konkurencja
Łatwe monitorowanie efektywności podejmowanych działań	Obawa kandydatów przed ujawnieniem ich danych osobowych	Wygoda	Niezbędne umiejętności obsługi komputera
Wstępna preselekcja	Szybka dezaktualizacja w bazie danych	Szerokie pole wyboru	
Skrócenie procesu doboru		Interaktywność	
Łatwość zarządzania systemem		Serwisy informacyjne, dużo dodatkowych informacji, źródło wiedzy na temat firmy	

Źródło: Jobpilot 2005, za: Listwan 2010, s. 121.

Pozyskanie kandydatów do wirtualnych projektów częściej zakłada rekrutację segmentową. Skierowanie oferty do wąskiego rynku specjalistów w danej dziedzinie niewątpliwie skróci czas selekcjonowania i przetwarzania aplikacji przypadkowych kandydatów.

Autorzy wskazują, że rekrutacja członków zespołu projektowego może odbywać się także na podstawie wskazań kierownictwa czy też rozeznania wśród osób pracujących w danej organizacji. O podejściu do rekrutacji może zdecydować także sam kandydat, wykazując samodzielnie inicjatywę podjęcia pracy przy projekcie [Skalik 2009, s. 112]. Oferty pracy przy realizacji projektów umieszczane są nie tylko na portalach pracy, ale często na stronach projektów.

Popularnym sposobem na przyciągnięcie do zespołu kandydatów jest wykorzystanie sieci znajomości i kontaktów, w tym kontaktów wirtualnych. Coraz częściej bowiem życie zawodowe profesjonalistów toczy się w sieci. Wydaje się, że sposobem nawiązania pracy z osobą w projekcie jest opisywana przez Listwana „kometa kadrowa” [Listwan 2010, s. 116]: przyjęty pracownik (...) przyciąga do firmy swoich znajomych i inne osoby, z którymi zetknął się w życiu społecznym. W przypadku rekrutacji do zespołów projektowych, można przyrównać kandydatów do krążących wokół planety (projektu) asteroidów, które po wejściu do orbity i przyłączeniu się do zespołu projektowego, mogą wnieść do niego szansę rozwoju, nowej wiedzy i innowacji albo ryzyko i zagrożenie.

Nowoczesne organizacje, które implementują prace projektowe, często szukają profesjonalistów „zarzucając sieci” [Morawski 2009, s. 109], czyli nawiązując trwałe kontakty z renomowanymi uczelniami, stowarzyszeniami czy klubami skupiającymi absolwentów. Często stale współpracują z agencjami doradztwa personalnego, organizują staże i praktyki dla wyróżniających się podczas studiów studentów.

6. E-selekcja kandydatów

Kandydaci do zespołu projektowego muszą być dopasowani do pracy na wielu płaszczyznach. Podobnie jak w przypadku rozpoznania przydatności zawodowej kandydatów za pomocą predykcji bimodalnej [Suchar 2008, s. 131], na podstawie przewidywań prawdopodobnych przyszłych komponentów w czasie roli zawodowej oraz techniki wielopoziomowego dopasowania (*ang. multi-level fit*), można zaproponować ocenianie kandydata na trzech poziomach: *osoba – stanowisko*, *osoba – zespół* oraz *osoba – organizacja*.

Wśród znanych metod selekcji kandydatów wyróżnia się: analizę dokumentów, formularzy aplikacyjnych, analizę referencji, wywiady kwalifikacyjne, testy wiedzy, testy na inteligencję, testy umiejętności, testy kompeten-

cyjne, testy osobowości, próbki pracy, symulacje i inne. Szczególną pozycję zajmuje ocena zintegrowana, z uwagi na swoją wartość prognostyczną.

W przypadku selekcji *on-line*, obok tradycyjnej metody analizy dokumentów, które zostają przesyłane przez kandydata, analizuje się adekwatność kompetencji i umiejętności kandydata, poziom profesjonalizmu, umiejętność czytelnego przedstawiania treści. Popularność zdobywa również analiza *video-cv*, czyli krótkiej video-prezentacji kandydata, w której opowiada on o swoich kwalifikacjach, kompetencjach, umiejętnościach i doświadczeniach. Z uwagi na istniejące ryzyko zafałszowania przez kandydata tych treści, należałoby każdorazowo prosić o skany certyfikatów, ukończonych studiów, kursów i szkoleń które przedstawia.

W przypadku użycia innych metod selekcji na odległość, można kandydatom zaproponować dyskusję interaktywną nad postawionym problemem (pozwoli zbadać aktywność kandydatów, umiejętności stawiania pytań, umiejętności perswazji, konstruktywnego rozwiązywania sytuacji problemowych). Inną metodą będzie wirtualna próbka pracy, przykładowo polegająca na zaprezentowaniu raportu, prezentacji na zadany temat.

E-selekcję można przeprowadzić za pomocą ogólnie dostępnych elektronicznych środków przekazu. Od kandydata wymagany jest najczęściej komputer z dostępem do Internetu oraz wyposażonego w kamerę i mikrofon. E-selekcja może odbyć się za pomocą znanych komunikatorów lub tak zwanych „halo rooms” czyli wirtualnych pokoi.

Komunikator jest to program służący do przesyłania komunikatów testowych lub obrazów ruchomych czyli tzw. video pomiędzy dwoma lub większą liczbą komputerów. Komunikatory *on-line* pokazują status danej osoby i umożliwiają w trybie rzeczywistym przeprowadzenie rozmowy. Drugim ciekawym rozwiązaniem jest „halo rooms” lub tzw. ‘pokój konferencyjny’ czy mostek konferencyjny. Za pomocą połączenia internetowego można w ten sposób uczestniczyć *on-line* w spotkaniu, a jednocześnie, oprócz przesłania głosu i obrazu można wymieniać się na bieżąco dokumentami lub nawet przeprowadzać ankiety czy wykonywać testy, np. badające kompetencje czy sprawdzające wiedzę kandydata.

7. Wprowadzenie i włączenie do pracy członków zespołu projektowego

W fazie wprowadzania i włączania członków wirtualnego zespołu projektowego w proces i środowisko pracy, należy zadbać przede wszystkim o to, by cel projektu był jasny i zrozumiały dla wszystkich członków zespołu projektowego.

Praktycy zarządzania wirtualnymi projektami często sugerują, by cele projektu były formułowane oraz komunikowane w warunkach realnych spotkań. Wtedy możliwe jest wspólne rozumienie celu. Powodem jest dystans, jaki towarzyszy kontaktom w świecie wirtualnym. Z praktycznego punktu widzenia, członkom należy przedstawić narzędzia i procesy współdziałające przy realizacji projektu. Wirtualne miejsce pracy zakłada, że człowiek włącza się do procesu, który trwa, a jego praca, możliwa do wykonania z każdego miejsca i w każdym czasie, nie kończy się, jak ma to miejsce w przypadku pracy tradycyjnej.

Nieodzowne będzie zatem zapewnienie członkom zespołu projektowego wymaganej w wirtualnej pracy projektowej, infrastruktury ICT. Ponieważ komunikacja pomiędzy członkami odbywa się najczęściej za pośrednictwem wideokonferencji, e-maili i telekonferencji, każda osoba pracując w zespole musi być wyposażona w komputer przenośny lub stacjonarny, urządzenia teleinformatyczne, za pomocą których może uczestniczyć w życiu zespołu projektowego.

Popularnym sposobem komunikacji staje się wykorzystanie tak zwanych: „hallo rooms”. Są to wirtualne pokoje, w których odbywają się między innymi prezentacje na odległość, wideokonferencje, z możliwością rzeczywistego poprawiania dokumentów. Przydatnym narzędziem podczas pracy w wirtualnym zespole projektowym jest tzw. *cloud computing*. (ang. przetwarzanie w chmurze). Według amerykańskiego instytutu NITS to nowy model dostarczający oraz umożliwiający korzystanie z zasobów. Nie tylko zapewnia elastyczny dostęp do danych, ale często za pomocą tej usługi korzysta się z oprogramowania wspomagającego zarządzanie projektem.

Kolejnym narzędziem wykorzystywanym w komunikacji jest e-mail. Niektóre programy, służące do obsługi poczty elektronicznej, mają wbudowane bardzo przydatne narzędzia jak kalendarze, kontakty, notatki i zadania. Dobrze skonfigurowane oprogramowanie tego typu zagwarantuje dobrą organizację swojego czasu oraz skuteczną komunikację w zespole. Współdzielone kalendarze mogą być wykorzystywane do planowania spotkań, a zaproszenie można wysłać za pomocą e-maila do wszystkich zainteresowanych członków zespołu.

W telepracy bardzo często wykorzystywane są także *workspace* (ang. przestrzeń współdzielona); jest to narzędzie będące magazynem udostępnionych dokumentów, na których może pracować cały zespół projektowy.

Wreszcie w pracy na odległość wirtualne zespoły projektowe wykorzystują Intranet. Ta wewnętrzna sieć pozwala na udostępnianie efektów pracy zespołu, przykładowo dokumentów, innym jego członkom.

Ważnym elementem wprowadzania i włączania pracownika jest zapewnienie mu wszechstronnego wsparcia. Ciekawego porównania używa Tomasz Klekowski, Dyrektor firmy Intel na Europę Środkową i Wschodnią i menedżer zarządza-

jący wirtualnym projektem: „pracownik musi funkcjonować jak neuron, który się poroźgałęzia i pozaczepia. Mówimy czasami, że musi mieć zbudowaną dobrą sieć, by wiedzieć gdzie pozyskiwać informacje. (...)” [Puszcz i in. 2011, s. 168].

Chociaż znajomość technologii i programowania może wydawać się oczywista, to przydatnym elementem na tym etapie będzie zaoferowanie członkom wirtualnego zespołu projektowego szkolenia *on-line* z obsługi systemów wspomagających zarządzanie projektami, aby członek zespołu umiał doczytać samodzielnie zadania i czas przeznaczony na realizację zadania oraz zasoby potrzebne do jego wykonania. Bardzo często proponuje się szkolenie z obsługi programów, a nawet obsługi komputera, po to, by zapewnić wykonalność zadań projektowych. Przydatny dla członków zespołu projektowego może okazać się kurs prostego komunikowania się w zespole oraz szkolenie z organizacji czasu pracy.

Jeżeli praca członków wirtualnego zespołu projektowego będzie wiązać się z mobilnością, należy uprzednio zadbać, już w fazie planowania zasobów, o narzędzia i sprzęt, taki jak: tablety, telefony typu smartfony, które powinny zostać oddane do dyspozycji członkom zespołu. Jeśli członkowie zostaną wyposażeni w taki sposób, to za pomocą narzędzi ogólnodostępnych można także przeszkolić ich z podstaw obsługi urządzeń.

Za pomocą szkolenia *on-line* można przeprowadzić prezentacje celów i złożeń projektu oraz narzędzi wykorzystywanych do komunikacji w zespole.

Szkolenia wprowadzające pracownika w proces pracy prowadzi się za pomocą videokonferencji lub poprzez przesłanie krótkich instrukcji z podstawowymi informacjami w postaci PDF lub prezentacji multimedialnej przesłanej za pomocą poczty e-mail lub umieszczonej w Intranecie.

Jak już podkreślano, wirtualny zespół projektowy, w odróżnieniu od tradycyjnego zespołu będzie działał i kontaktował się między sobą w świecie wirtualnym. Dlatego niezwykle istotne jest, by jego członkowie zostali „włączeni” w środowisko pracy, mieli możliwość poznać się wzajemnie, a niekiedy i nawiązać pozaprojektowe towarzyskie relacje. Włączenie nowych członków można zaplanować, tak jak i inne zadania w życiu projektu. Włączenie do pracy ma na celu przekazanie członkom zespołu wiedzy ukrytej niejawniej. W zespole projektowym dotyczy ona np. niepisanych zasad funkcjonowania, wynikających z doświadczeń, przyzwyczajzeń, norm zachowań itp.

Zarządzanie projektami w firmie Intel uwzględnia wprowadzenie do zespołów wirtualnych tzw. „Buddiego” – Koleżki. Tomasz Klekowski, Dyrektor firmy Intel na Europę Środkową i Wschodnią i menadżer zarządzający wirtualnym projektem porównuje go do kolegi, który ma pomóc, tak jak to się dzieje w czasie nurkowania, odpowiada za to, by nowemu członkowi zespołu dobrze szło. (...) Pomaga on w sprawach niewynikających bezpośrednio z pracy i udziela wskazówek [Puszcz i in. 2011, s. 170].

Zakończenie

Przemiany w przedsiębiorstwach, oparcie pracy o projekty i ich wirtualizacja wychodzą naprzeciw trendom globalnej ekonomii i zmianom społecznym: „Wikinomii” – sztuce i nauce współpracy przedsiębiorstw, organizacji i jednostek wykorzystującej Internet [Tapscott], „globalnej wiosce” i konsekwencjom przewagi telekomunikacji nad transportem [Toffler, 2006, s. 233], „społeczeństwu wiedzy” [Drucker] i „konkurencji opartej na wiedzy” [Nonaka i Takeuchi 2000, za Koźmiński 2004, s.103], a także nowej „klasie kreatywnej” [Florida].

Członkowie wirtualnych zespołów projektowych to niejednokrotnie pracownicy wiedzy, specjaliści, profesjonalści o unikatowych umiejętnościach, wiedzy, kreatywności i szczególnych kompetencjach, którzy generują kapitał intelektualny. Charakterystyczne, że są to ludzie są sprzężeni w sieci, zawieszeni w płaskim świecie, w otoczeniu, które nazywa się „blogosferą”, wykorzystują blogi, czaty czy transmisje internetowe, tworząc nową społeczność, niejednokrotnie poza obrębem organizacji, w której pracują [Tapscott, Williams 2008, s. 17].

Praca projektowa, w którą się angażują, jest odpowiedzią na zmieniające się warunki otoczenia. Jej forma musi być tak dostosowana do otoczenia, by organizacja mogła elastycznie i dynamicznie reagować na zachodzące w nim zmiany. Wirtualizacja pracy umożliwiła jej ogromne przyspieszenie, elastyczność, możliwość wykonywania projektu naprzemiennie w różnych strefach czasowych. Jedyne ograniczenia mogą wynikać z dostępu do sieci i technologii ICT, jakimi dysponuje firma lub kandydat na członka zespołu.

Dobór członków do zespołu projektowego powinien zatem być przemyślany i zaprojektowany tak, by zapewnić najwyższą skuteczność dotarcia i pozyskania do projektu odpowiednich pod względem kompetencji, kwalifikacji i umiejętności kandydatów. Powinien również wykorzystywać narzędzia selekcji, mające na celu rzetelną ocenę kompetencji kandydatów do pracy. Jednocześnie istotne jest, by menedżer rekrutujący członków wirtualnego zespołu znał społeczne i psychologiczne uwarunkowania pracy w wirtualnym środowisku.

Bibliografia

Brzozowski M. (2010), *Organizacja wirtualna*, PWE, Warszawa.

Chłopek P.S. (2011), *Narzędzia i sposoby komunikacji wykorzystywanych w pracy na odległość przez managerów zespołów wirtualnych*, WWSZiP Prace Naukowe, T. 16.

Florida R. (2010), *Narodziny klasy kreatywnej*, Wyd. Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.

Frączkowski K. (2012), *Modele zarządzania zasobami projektu informatycznego i organizacja zespołów – telepraca*, e-inforamtyka.pl.

Jagoda A. (2010), *Problemy zarządzania zespołem wirtualnym w przedsiębiorstwie globalnym*, Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie nr 98, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa.

Katzenbach J.R., Smith D.K. (2001), *Sila zespołów*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.

Kozłowski R. (2010), *Wykorzystanie zaawansowanych technologii w zarządzaniu projektami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Koźmiński A.K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa.

Morawski M. (2009), *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa.

Newton R. (2010), *Skuteczny kierownik projektu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

Nonaka I. H., Takeuchi N. (1995), *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, New York.

Pocztowski A. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa.

Puszcz H., Dąbrowski Ł., Zaborek M. (2011), *Zespoły po polsku. Jak firmy działające na poskim rynku podnoszą swoją efektywność dzięki pracy zespołowej*, House of Skills, Wyd. OnePress Exclusive.

Skalik J. (red.) (2009), *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Stroińska E. (2010), *Telepraca jako forma zatrudnienia i organizacji pracy*, SWSPIZ, Łódź.

Listwan T. (2010), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

Suchar M. (2008), *Rekrutacja i selekcja personelu*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

Tapscott D., Williams A. (2008), *Wikinomia. O globalnej współpracy która zmienia wszystko*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.

Toffler A. (2006), *Trzecia fala*, Wyd. Kurpisz S.A., Poznań.

Trocki M. (red.) (2011), *Zarządzanie wiedzą w projektach. Metodyki, modele kompetencji i modele dojrzałości*, Oficyna Wydawnicza. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.

Trocki M. (2012) (red.), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Wachowiak P., Gregorczyk S., Grucza B., Ogonek K. (2004), *Kierowanie zespołem projektowym*, Difin, Warszawa.

Barbara Kożuch

Uniwersytet Jagielloński

Katarzyna Sienkiewicz-Małyjurek

Politechnika Śląska

Kompetencje menedżerskie i czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami

Managerial competencies and effectiveness factors in the project management

Abstract: Today's organizations operate in a world of rapid change, globalization and high competition. Their survival and functioning requires innovation and continuous improvement of the range and quality of the offer. The most commonly used tools for this purpose are the project design. Implementation of projects in each case is unique, embedded in certain conditions and often has a wide range of topics, task and resource. Successful implementation of projects requires creation of appropriate conditions for organizational integration and team coordination. The purpose of this article is to identify the key managerial competencies of project managers and examine their impact on project management effectiveness in the context of other success factors. Analysis of domestic and foreign literature and participating observations were the attitude of inference. As a result, the model of interdependence managerial competencies and effectiveness of project management was developed.

Key-words: project management, managerial competencies, project manager, project team, effectiveness.

WSTĘP

Współcześnie przedsiębiorstwa i instytucje publiczne funkcjonują w dynamicznym i niepewnym środowisku. Szybkie tempo zmian organizacyjno-technologicznych i środowiskowych to realia powszednie. Przetwarzanie i funkcjonowanie organizacji wymaga innowacyjności i ciągłego doskonalenia zakresu i jakości oferty. Do najczęściej stosowanych narzędzi należą przedsięwzięcia projektowe.

Realizacja projektów stanowi niepowtarzalne wyzwanie, gdyż każdy projekt jest specyficzny, często posiada szerokie spektrum tematyczne, zadaniowe i zasobowe oraz bywa osadzony w określonych uwarunkowaniach. Każdy projekt posiada pierwiastek oryginalności i obejmuje działania dotychczas nierealizowane. Ponadto zespoły projektowe mogą stanowić grupy tymczasowe o charakterze międzywydziałowym, międzyorganizacyjnym, a nawet międzynarodowym. W rezultacie realizacja projektów wymaga od członków zespołów koncentracji na zadaniach szczególnych i dodatkowych, wykonywanych równolegle z działaniami rutynowymi. Z tego względu do skutecznej realizacji projektów niezbędne jest wykreowanie odpowiednich warunków organizacyjnych, integracja i koordynacja działań zespołu.

Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja kluczowych kompetencji menedżerskich kierowników projektów i zbadanie ich wpływu na skuteczność zarządzania projektami w kontekście innych czynników sukcesu. Na podstawie analiz scharakteryzowano podstawowe rodzaje kompetencji menedżerskich w zarządzaniu projektami oraz wpływ tych kompetencji na skuteczność zarządzania projektami. Podstawę wnioskowania stanowiły studia krajowej i zagranicznej literatury przedmiotu oraz obserwacja uczestnicząca, zarówno z perspektywy kierownika projektów, jak i uczestnika zespołów projektowych.

Zmieniające się kompetencje menedżerskie

Kompetencje stanowią zbiór wyróżniających zasobów i możliwości związanych ze strukturą danej organizacji, wykorzystywanymi technologiami i relacjami wewnątrzorganizacyjnymi. Tworzone są na podstawie procesów organizacyjnego uczenia się i doświadczenia. Odnoszą się one do unikalnych możliwości kierownictwa, ponieważ dotyczą standardów działania i stosowanych metod zarządzania. Obejmują kompetencje organizacyjne i menedżerskie [Abraham i in. 2001, ss. 842-852]. Pierwsze z nich dotyczą czynników organizacyjnych i systemów niezależnych od umiejętności poszczególnych członków dane instytucji. Z kolei kompetencje menedżerskie obejmują umiejętności i wiedzę kadry zarządzającej, a w tym umiejętności rozwiązywania problemów, zarządzania zmianami, innowacjami i zasobami, przywództwo i ciągłe doskonalenie organizacji. Koncepcja ta opiera się na znanej i powszechnie cytowanej teorii H. Mintzberga, zgodnie z którą rola menedżerów sprowadza się do utrzymywania kontaktów z innymi osobami, gromadzenia, przetwarzania, przekazywania i przechowywania informacji, a także dotyczy podejmowania decyzji [Mintzberg 2005].

Wśród podstawowych grup umiejętności menedżerskich wyróżnia się umiejętności techniczne, niezbędne do wykonywania i rozumienia zadań, umiejętności społeczne (interpersonalne) oraz umiejętności koncepcyjne, tj. zdolność do abstrakcyjnego myślenia, diagnozy, analizy i koordynowania wszystkich interesów i działalności organizacji [Mintzberg 2005]. Znaczenie poszczególnych umiejętności menedżerskich zależy od szczebla zarządzania, wielkości organizacji, usytuowania menedżera, a także od uwarunkowań działania. W każdej sytuacji od menedżerów oczekuje się specyficznego działania, profesjonalizmu i elastyczności. Ich rolą jest stworzenie wizji, przekazanie jej innym członkom organizacji i zmobilizowanie ich do realizacji tej wizji. Biorąc pod uwagę specyfikę i niepowtarzalność zarządzania projektami, kompetencje menedżerskie odgrywają podstawową rolę w tym obszarze aktywności organizacji.

Czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami

Projekty to niepowtarzalne i złożone przedsięwzięcia. Realizowane są one we wskazanym celu, w wyznaczonych ramach czasowych i przy zaangażowaniu określonych środków. Wymagają udziału wysoko wykwalifikowanej kadry specjalistów, a ich realizowanie stanowi dodatkową aktywność wychodzącą poza ramy codziennej działalności firm i instytucji. Unikatowość i złożoność przedsięwzięć projektowych sprawia, że ich prowadzenie wiąże się z ryzykiem i w każdym przypadku wymaga wdrożenia metod zarządzania dopasowanych do konkretnego projektu [Muller i Turner 2010, ss. 437–448; Haper-Smith i Derry 2012, s. 27; Trocki 2012, ss. 19–22].

Jak wiadomo, celem zarządzania projektami jest osiągnięcie zaplanowanych rezultatów o określonej jakości, w określonym czasie i zgodnie z zaplanowanymi kosztami. W przebiegu projektów najczęściej wyróżnianych jest pięć etapów, do których należą: inicjowanie projektu, planowanie, realizowanie, kontrolowanie i zamykanie [Gryzik i Knapieńska 2012, s. 44]. Poszczególne etapy mogą stanowić rezultat i opierać się na wynikach poprzednich etapów, ale również mogą one przebiegać równolegle.

Specyfika procesu zarządzania projektami wynika z jego kompleksowości, niepewności co do zmian i towarzyszącego mu ryzyka. Co więcej, nie istnieje jedna uniwersalna metoda skutecznego zarządzania projektami. Możliwe jest jednak wskazanie głównych obszarów i grup określających czynniki sukcesu projektów. Próba usystematyzowania tych czynników pozwoliła wyłonić następujące ich grupy [Fortune i White 2006, ss. 53–65; Verburg i in. 2013, ss. 68–79; Westerveld 2003, ss. 411–418; Nicholas i Steyn 2012]:

1. Czynniki organizacyjne projektu: znaczenie, właściwie dobrany zakres i lokalizacja projektu, jasno sprecyzowane cele, zadania i podział odpowiedzialności, szczegółowy i realistyczny plan projektu z zadaniami określonymi czasowo, odpowiedni budżet projektu, czytelne zasady komunikacji i odpowiednie technologie stosowane w tym zakresie, zasoby adekwatne do potrzeb,
2. Środowisko, w którym przebiega projekt: wewnętrzne i zewnętrzne, fizyczne, praktyczne, społeczne, ekonomiczne, prawno-polityczne, technologiczne, wymagania ochrony środowiska, istniejąca konkurencja,
3. Przebieg procesów zarządzania projektami: komunikacja, współpraca, zapewnienie jakości i bezpieczeństwa, zarządzanie ryzykiem, zarządzanie zmianą, planowanie i organizowanie, podejmowanie decyzji, kierowanie, motywowanie, monitorowanie i kontrola,
4. Relacje między członkami zespołu i z odbiorcami projektu: atmosfera pracy, kultura organizacyjna, zaufanie, zaangażowanie, komunikowanie się, zdolności interpersonalne, otwartość i szczerłość, wewnętrzna konkurencja,
5. Potencjał zespołu: umiejętności, zdolności, cechy osobowościowe, podstawy, wiedza i doświadczenie, kwalifikacje, odpowiednie przewodzenie i lider zespołu.

Wymienione czynniki sukcesu projektów stanowią listę otwartą. Wpływają one na siebie nawzajem na zasadzie synergii i współtworzą warunki do skutecznego przebiegu procesu zarządzania projektami. O właściwościach danego czynnika decydują kierownicy i osoby odpowiedzialne za przebieg poszczególnych podprocesów w danym projekcie. Z tego względu od tych osób wymagane są odpowiednia wiedza i umiejętności umożliwiające zastosowanie właściwych w danej sytuacji narzędzi i technik zarządzania projektami.

Podstawowe rodzaje kompetencji menedżerskich w zarządzaniu projektami

Rola kierownika projektu sprowadza się przede wszystkim do takiego działania, które umożliwia w założonym czasie i przy wykorzystaniu określonych zasobów osiągnąć cele danego projektu. W tym zakresie odpowiada on za budowę zespołu, integrację pracowników z różnych obszarów funkcjonalnych organizacji oraz wykonawców zewnętrznych, terminową realizację zadań częstkowych, a także za budżet projektu. W jego kompetencjach leży stałe monitorowanie realizacji zadań, ich koordynacja i szybkie reagowanie na wszelkie niesprawności.

Kompetencje kierowników projektów obejmują wiedzę (kwalifikacje), umiejętności (zdolności do wykonywania zadań) oraz właściwe cechy osobowości [Geoghegan i Dulewicz 2008, ss. 58–67; Koźuch 2010, ss. 337–345]. Dotyczą takich obszarów, jak [A Guide to the Project Management Body of Knowledge 2008]:

1. Zarządzanie integracją projektu – opracowanie karty i planu zarządzania projektem, realizacja i zarządzanie projektem, monitorowanie i kontrolowanie, zamknięcie projektu lub jednej z jego faz.
2. Zarządzanie zakresem projektu – analiza wymagań, zdefiniowanie, weryfikacja i kontrola zakresu projektu.
3. Zarządzanie czasem w projekcie – zdefiniowanie działań i ich sekwencji, oszacowanie czasu i zasobów niezbędnych do realizacji działań, opracowanie harmonogramu działań i jego kontrola.
4. Zarządzanie kosztami projektu – oszacowanie kosztów, opracowanie i kontrola realizacji budżetu projektu.
5. Zarządzanie jakością w projekcie – przygotowanie planu jakości i kontrola jego wykonania.
6. Zarządzanie zasobami ludzkimi – opracowanie potrzeb w zakresie zasobów ludzkich, pozyskiwanie wykwalifikowanego personelu według potrzeb, zbudowanie i zarządzanie zespołem projektowym.
7. Zarządzanie komunikacją w projekcie – identyfikacja interesariuszy, opracowanie planu komunikacji, rozpowszechnianie informacji, zarządzanie oczekiwaniami interesariuszy, zarządzanie wynikami.
8. Zarządzanie ryzykiem w projekcie – opracowanie planu zarządzania ryzykiem, identyfikacja ryzyka, ilościowa i jakościowa analiza ryzyka, przygotowania działań zapobiegawczych, monitorowanie i kontrola ryzyka.
9. Zarządzanie zamówieniami w projekcie – planowanie, prowadzenie i administrowanie zamówieniami.

Wymienione obszary funkcjonalne kierowników projektów wskazują skalę i wymiar ich zadań. Podkreślają one znaczenie kompetencji menedżerskich w zarządzaniu projektami. Dzięki posiadanym kompetencjom muszą oni sprostać potencjalnym zagrożeniom wewnętrznym i zewnętrznym, wyeliminować słabości samego projektu, a także zespołu projektowego. Próbę usystematyzowania kluczowych kompetencji menedżerskich w odniesieniu do poszczególnych faz procesu zarządzania projektami przedstawiono w Tabeli 1.

Tabela 1. Kluczowe kompetencje menedżerskie w poszczególnych fazach procesu zarządzania projektami

Fazy procesu zarządzania projektami Grupy kompetencji menedżerskich	Inicjowanie	Realizacja	Zamykanie
Techniczne	wiedza z zakresu zarządzania, prawa, finansów, marketingu, systemów informatycznych, <i>Public Relations</i> itp.; wiedza specjalistyczna związana z tematyką projektu	wiedza z zakresu zarządzania, prawa, finansów, marketingu, systemów informatycznych, <i>Public Relations</i> itp.; wiedza specjalistyczna z tematyką projektu	wiedza z zakresu zarządzania, prawa, finansów, marketingu, systemów informatycznych, <i>Public Relations</i> itp.; wiedza specjalistyczna związana z tematyką projektu
Organizacyjne	planowanie, prognozowanie, opracowanie strategii działań, harmonogramowanie, ustalanie priorytetów, organizacja sieci komunikacyjnych, przygotowanie ofert, identyfikacja i zastosowanie podprocesów, kontrola założeń, pozyskiwanie i organizowanie zasobów	ustalanie priorytetów, organizowanie pracy zespołowej, delegowanie zadań, zarządzanie czasem, kształtowanie procesów komunikowania się i eliminacja barier w tym zakresie, dobór właściwego stylu kierowania, umiejętność kolegiąlnego podejmowania decyzji, koordynacja działań i zasobów, organizowanie spotkań, zarządzanie ryzykiem, kontrolowanie	promocja i rozpowszechnienie wyników, kontrola końcowa
Koncepcyjne	przedsiębiorczość, kreatywność, analiza i interpretacja informacji, identyfikacja potrzeb projektowych, projektowanie, innowacyjność, samoorganizacja	rozwiązywanie problemów, umiejętność analizy i syntezy informacji, twórcze myślenie, elastyczność działań, zarządzanie wiedzą, zarządzanie zmianami, publiczna prezentacja wyników częściowych, samoorganizacja, samoocena, obiektywizm	samoorganizacja, samoocena, implementacja wyników
Społeczne	otwartość, kreowanie przejrzystości w procesie komunikowania się, zdefiniowanie ról i odpowiedzialności, jasne komunikowanie oczekiwań, budowa atmosfery zaufania pomiędzy członkami zespołu projektowego, autoprezentacja, umiejętność zdobywania zaufania	tworzenie korzystnego klimatu pracy, kształtowanie zdrowych i etycznych stosunków w zespole projektowym, analiza sytuacyjna, pomoc w realizacji zadań projektowych, rozwiązywanie konfliktów, zarządzanie różnorodnością kulturową, zarządzanie stresem, negocjowanie, interweniowanie w koniecznych przypadkach, wsparcie i motywowanie, angażowanie, pielęgnowanie zaufania w zespole, krytyczna ocena, zarządzanie wynikami częściowymi	publiczna prezentacja wyników, autoprezentacja, zarządzanie wynikami

Źródło: opracowano na podstawie Crawford 2005, ss. 7-16; Hwang i Ng 2013, ss. 274-275; Kożuch 2011; Musioł-Urbańczyk 2010, ss. 93-108; Musioł-Urbańczyk 2009.

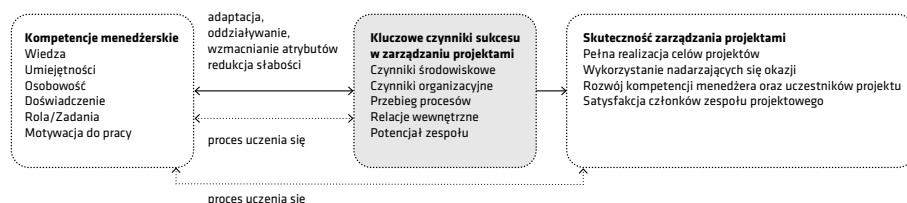
Kompetencje techniczne obejmują wiedzę z zakresu zarządzania projektami, a także wiedzę specyficzną, dotyczącą obszaru badawczego danego projektu. Umiejętności koncepcyjne umożliwiają stworzenie zamysłu i zainicjowanie projektu, a kompetencje organizacyjne pozwalają na jego przygotowanie i zrealizowanie. Dotychczasowe badania wskazują jednak, że największy udział w grupie kluczowych kompetencji kierowników projektu mają kompetencje społeczne, a następnie kompetencje profesjonalne, osobiste i biznesowe [Musioł-Urbańczyk 2010, s. 107; Anantatmula 2010, ss. 13–23; Muller i Turner 2010, ss. 437–448]. Kompetencje społeczne obejmują kształtowanie relacji wewnętrznych i zewnętrznych. Umożliwiają niezakłócony przebieg procesu zarządzania projektami. Jednakże tylko przy współistnieniu wszystkich grup kompetencji menedżerskich możliwe jest odniesienie sukcesu w zarządzaniu projektami.

Kompetencje menedżerskie a skuteczność zarządzania projektami

Kompetencje menedżerskie stanowią jeden z kluczowych czynników sukcesów zarządzania projektami, ale również pozwalają wykorzystać pozostałe z tych czynników. Umożliwiają one elastyczne działanie i dostosowywanie się do zmiennego środowiska. Dzięki aspektom społecznym kompetencje menedżerskie oddziałują na relacje wewnętrzne i potencjał zespołu projektowego. Wpływają również na czynniki organizacyjne, gdyż kierownicy są odpowiedzialni za proces planowania i przygotowania projektów, a w trakcie ich przebiegu – w przypadku wystąpienia zmian – wykorzystują oni umiejętności techniczne i koncepcyjne w celu dostosowania procesów do określonych sytuacji.

Przeprowadzone rozważania pozwalają na identyfikację współzależności pomiędzy kompetencjami menedżerskimi, kluczowymi czynnikami sukcesu i wykorzystywanym instrumentarium zarządzania a skutecznością zarządzania projektami (Rysunek 1).

Rysunek 1. Model współzależności kompetencji menedżerskich i skuteczności zarządzania projektami



Źródło: opracowanie własne.

Przedstawiony model współzależności kompetencji menedżerskich i skuteczności zarządzania projektami wskazuje, że kompetencje te, poprzez umiejętne wykorzystanie instrumentarium zarządzania (koordynowanie, komunikowanie się, motywowanie, monitoring i kontrola, zarządzanie wiedzą, ryzykiem, technologią itd.), pozwalają wybrać te czynniki sukcesu, na których chce się skoncentrować menedżer. W rezultacie potwierdza on swoje kompetencje lub zdobywa nowe w procesie uczenia się. Ponadto z perspektywy skuteczności zarządzania projektami najważniejsze jest zapewnienie korzyści wszystkim interesariuszom danego projektu – organizacji będącej właścicielem projektu, menedżerowi i członkom jego zespołu. Korzyści z realizacji projektu mają charakter bezpośredni i pośredni. Zakończenie projektu z sukcesem i osiągnięcie zamierzonych celów stanowią korzyści bezpośrednie. Z kolei do korzyści pośrednich należy przede wszystkim rozwój organizacji, satysfakcja i wzrost kompetencji zarówno menedżerów, jak i uczestników projektu.

Podsumowanie

Zarządzanie projektami jest unikatowym i złożonym przedsięwzięciem polegającym na podejmowaniu decyzji związanych z realizacją zadań projektowych usytuowanych w określonym środowisku operacyjnym. Wynika to z tego, że w środowisku zmiennym, niepewnym i z powodu konieczności podjęcia szybkich decyzji i działań, atrybuty techniczno-organizacyjne stanowią czynnik konieczny, ale niewystarczający do sprostania pojawiającym się zagrożeniom. Z kolei o ukierunkowaniu pracy i relacjach zachodzących w zespole projektowym decydują kompetencje menedżerskie. Kompetencje te stanowią również podstawowy czynnik oddziałujący w istotny sposób na aspekty techniczne i organizacyjne w procesie zarządzania projektami. Obejmują one zarówno wiedzę techniczną, odnoszącą się do zakresu projektu, jak i umiejętności organizacyjne (np. prognozowanie i zarządzanie czasem) i społeczne (rozwiązywanie konfliktów, motywowanie). Jak przedstawiono na opracowanym modelu współzależności kompetencji menedżerskich i skuteczności zarządzania projektami, kompetencje te wpływają na koncentrowanie się konkretnych kluczowych czynnikach sukcesu projektu, by doprowadzić do osiągnięcia wiązki celów projektu. W rezultacie kompleksowe oddziaływanie kompetencji menedżerskich sprawia, że stanowią one podstawowy warunek skutecznego zarządzania projektami.

Przeprowadzone rozważania pozwalają stwierdzić, że najważniejszą rolą menedżera w analizowanym zakresie jest właściwe diagnozowanie, przewidywanie i reagowanie w przypadku wystąpienia nieoczekiwanych utrudnień,

ograniczeń i zmian w odniesieniu do specyficznych uwarunkowań funkcjonowania i kluczowych czynników sukcesu danego projektu na podstawie profesjonalnych umiejętności wykorzystania posiadanej wiedzy. Ważne jest także wykorzystywanie nadarżających się okazji, jeśli mieści się to w ramach projektu, tak merytorycznych, jak i finansowych i czasowych. Kompetencje te warunkują elastyczne kierowanie projektem i dostosowanie jego przebiegu do bieżących potrzeb.

BIBLIOGRAFIA

A Guide to the Project Management Body of Knowledge (2008), *PMBOK® Guide, Fourth Edition, An American National Standard ANSI/PMI 99-001-2008*, Project Management Institute, Newtown Square.

Abraham S.E., Karns L.A., Shaw K., Mena M.A. (2001), *Managerial competencies and the managerial performance appraisal process*, "Journal of Management Development", Vol. 20 Issue 10.

Anantatmula V.S. (2010), *Project manager leadership role in improving project performance*, "Engineering Management Journal", Vol. 22, No. 1.

Crawford L. (2005), *Senior management perceptions of project management competence*, "International Journal of Project Management", Vol. 23.

Fortune J., White D. (2006), *Framing of project critical success factors by a systems model*, "International Journal of Project Management", Vol. 24, pp. 53–65.

Geoghegan L., Dulewicz V. (2008), *Do project managers' leadership competencies contribute to project success?*, "Project Management Journal", Vol. 39.

Gryzik A., Knapińska A. (2012), *Zarządzanie projektami badawczo-rozwojowymi w sektorze nauki*, Ośrodek Przetwarzania Informacji – Instytut Badawczy, Warszawa.

Haper-Smith P., Derry S. (2012), *Zarządzanie projektami*, MT Biznes, Warszawa.

Hwang B.G., Ng W.J. (2013), *Project management knowledge and skills for green construction: Overcoming challenges*, "International Journal of Project Management", Vol. 31, Issue 2.

Kożuch B. (2011), *Nauka o organizacji*, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu, Warszawa.

Kożuch B. (2010), *Kompetencje menedżerów organizacji publicznych: teoria a praktyka zarządzania*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Nr 156.

Mintzberg H. (2005), *Przywództwo*, Helion, Gliwice.

Muller R., Turner R. (2010), *Leadership competency profiles of successful project managers*, "International Journal of Project Management", Vol. 28.

Musioł-Urbańczyk A. (2010), *Kluczowe kompetencje kierownika projektu*, "Kwartalnik Naukowy: Organizacja i Zarządzanie", Nr 2(10), Gliwice.

Musioł-Urbańczyk A. (2009), *Procedura badania kompetencji kierownika projektu* [w:] A. Karbownik (red.), *Wybrane zagadnienia zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.

Nicholas J.M., Steyn H. (2012), *Zarządzanie projektami. Zastosowania w biznesie, inżynierii i nowoczesnych technologiach*, Oficyna Wydawnicza a Wolters Kluwer Business, Warszawa.

Trocki M. (red.) (2012), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa.

Verburg R.M., Bosch-Sijtsema P., Vartiainen M. (2013), *Getting it done: Critical success factors for project managers in virtual work settings*, "International Journal of Project Management", Vol. 31.

Westerveld E. (2003), *The Project Excellence Model: linking success criteria and critical success factors*, "International Journal of Project Management", Vol. 21.

Beata Krawczyk-Bryłka

Politechnika Gdańska

Zaufanie w zespole projektowym a (kobiety) model przywództwa

Project team trust and (female) leadership model

Abstract: The article presents the research results related to the most important factors of team trust building and project team effectiveness. The main ones are: adequate reward, information sharing, aims and standards specification, direct communication and rules clarity. The author focused on gender differences in leaders' behaviours that are related to trust atmosphere and team's results. The statistic analysis does not confirm almost any significant differences between female and male team leaders' behaviours however the respondents opinions confirm some gender stereotypes. The leaders' s actions that are evaluated as the male ones are much more important for team effectiveness and trust climate.

Key-words: teamworking, team trust, team climate, management style, female leadership.

Wprowadzenie

Podkreślając wyjątkowość XXI wieku w aspekcie funkcjonowania społeczeństw i biznesu Raich z zespołem postulują konieczność zmiany myślenia o ekonomii, zarządzaniu, przedsiębiorczości i rozwoju człowieka. Kreują wizję zaawansowanej ekonomii, która charakteryzuje się wielowymiarową, nieustanną transformacją, myśleniem kategoriami zrównoważenia i innowacji, ukierunkowaniem na odpowiedzialność i osiągnięcia, ale również modelem partnerskich relacji, opartych na uczestnictwie, trosce, współdziałaniu i war-

tościach podstawowych [Raich i inni 2011, s. 179]. Podstawowymi surowcami w tak rozumianej gospodarce są pomysły, kreatywność, sieci, relacje i wiedza, co z kolei powoduje konieczność zmiany modelu zarządzania na taki, który uwzględnia wymagania klientów na dynamicznie i zaskakująco zmieniającym się rynku. Propozycją autorów jest zarządzanie przez wartości, które zakłada budowanie struktur organizacji opartych na zespołach, sojuszach i sieci, samokontroli pracowników realizujących długoterminowe wizje w środowisku wartości takich jak: rozwój, zaangażowanie i edukacja pod okiem transformacyjnych przywódców [Raich i inni 2011, s.259]. Tak wysokie wymagania mogą spełnić jedynie te organizacje, które świadomie kształtują kapitał społeczny oparty na zaufaniu, promowanym poprzez model partycypacyjnego zarządzania [Bugdol 2010, s. 38]. Wysoki poziom zaufania organizacyjnego skutkuje wzrostem poziomu morale, produktywności i satysfakcji pracowników, adaptacyjności i innowacyjności firmy oraz ma wpływ na zwiększenie zysku [Golesorkhi 2006, s. 196].

Celem artykułu jest prezentacja czynników, które są kluczowe dla budowania zaufania w zespołach realizujących zadania zawodowe oraz odpowiedź na pytanie, czy model przywództwa, nazywany kobiecym stylem zarządzania, jest czynnikiem wzmacniającym zaufanie. Analizy dokonano w oparciu o porównanie: dostępnych w literaturze przedmiotu zaleceń, jak budować zaufanie w organizacji, charakterystyk kobiecego stylu przywództwa oraz na podstawie badań kwestionariuszowych, przeprowadzonych na uczestnikach zespołowych prac projektowych. Dodatkowo zweryfikowano też tezę o zależności modelu przywództwa promującego zaufanie w zespole z płcią osoby zarządzającej zespołem.

Działania menedżerskie wzmacniające zaufanie w organizacji

Zaufanie w zarządzaniu jest elementem kapitału społecznego, wartością organizacyjną, odnoszącą się do wszystkich funkcji zarządzania, fundamentem relacji i wzajemnych oczekiwań pomiędzy osobami i grupami w organizacji [Bugdol 2010, s. 16]. Pojawia się w sytuacjach, które charakteryzują się pewnym poziomem ryzyka, współzależnością osób, podatnością na wzajemne oddziaływanie oraz oczekiwaniem na przyszłe wyniki.

Miranda i Klement [2009, ss. 37-41], podkreślając znaczenie zaufania dla działań biznesowych w skali makro i mikro, wyrażają pogląd, że budowanie zaufania jest procesem, który opiera się na siedmiu głównych elementach, są to:

- obietnica – jasne sformułowanie zasad współdziałania pomiędzy stronami,
- transparentność – dostarczanie potrzebnych do zrozumienia i zredukowania niepewności informacji,
- bezpieczeństwo – stworzenie warunków, które podnoszą pewność realizacji ustalonych zasad współdziałania, (na przykład poprzez wcześniej ustalone zabezpieczenia finansowe, umowy),
- wspólny interes – uwzględnianie interesów drugiej strony w podejmowanych działaniach, nastawienie na długofalową współpracę zamiast na natychmiastowy zysk,
- reputacja – dostarczanie usług lub produktów wysokiej jakości, budowanie wiarygodnej historii współpracy,
- wspólne zaangażowanie – częstość spotkań, długofalowe relacje,
- zaufanie jako wartość – realizowanie polityki zaufania poprzez wszystkie szczeble organizacji we wszystkich obszarach jej działania.

Wymienione czynniki odnoszą się do wszystkich typów relacji biznesowych, można je też uznać za kryteria budowania zaufania w zespołach projektowych i organizacjach, ale warto w tym kontekście podkreślić szczególną rolę kadry zarządzającej i liderów w tym procesie. Na nich spoczywa odpowiedzialność za wdrażanie kultury zaufania w organizacjach [Bugdol 2010, ss. 130–133, Zając 2011, s. 1, Callaway 2007, ss. 40–44]. Badania prowadzone w różnego typu organizacjach pozwoliły na określenie konkretnych zaleceń dla menedżerów, którym zależy na klimacie zaufania. Callaway [2007, ss. 40–44] za najważniejsze uważa otwartą komunikację, dzielenie się strategicznymi informacjami, otwarte komunikowanie ocen i uczuć, angażowanie pracowników w podejmowanie decyzji. Grudzewski z zespołem [2010, s. 2] sugerują, że kluczowe zachowania lidera, sprzyjające zaufaniu, to ustalanie wspólnych celów i sposobów działania, przejrzystość zasad, respektowanie tajemnicy, bezwarunkowe spełnianie obietnic, gotowość do dzielenia się zyskami oraz rozwijanie sieci kontaktów. Bugdol [2010, ss. 131–132], przytaczając opinie między innymi Dyman’a, Benson-Armenr’a czy Coomans’a, wymienia wśród najbardziej istotnych: redukcja niepewności poprzez jasny podział ról i wspólny system wartości, uczenie się na błędach, wspieranie kompetencji pracowników, ustalanie wzajemnych oczekiwań, szacunek wobec różnorodności, jasny system wynagrodzeń, dzielenie się wiedzą i doświadczeniem, podział zadań na drobne kroki, empowerment, czyli dzielenie się władzą i odpowiedzialnością z pracownikami oraz demonstrowanie troski o pracowników. Lista zachowań, charakterystycznych dla organizacji o wysokim poziomie zaufania, obejmuje według Covey’a [2009, ss. 290–291, 300]: otwarte udzielanie informacji, traktowanie błędów jako okazji do uczenia się, promowanie innowacyjności i kreatywności, lojalność wobec nieobecnych, mówienie wprost, omawianie bieżących problemów, dzielenie

się uznaniem, współodpowiedzialność za zadanie, bezwarunkowe spełnianie obietnic, przejrzystość zasad działania oraz wyznaczanie jasnych i realistycznych celów. Traktując zaufanie w organizacji jako determinantę produktywności, Bugdol [2010, s. 99] zaleca menedżerom: angażowanie wszystkich pracowników w generowanie innowacyjnych rozwiązań, promowanie zaangażowania poprzez stosowanie metod zarządzania jakością, wzmacnianie relacji pracownik – klient, partycypacyjny model zarządzania, utrzymywanie bezpośrednich relacji i dbałość o ich jakość, delegowanie zadań i decyzji, dzielenie zadań na mniejsze części, przemyślaną rekrutację członków zespołu.

Przytoczone zasady pozwalają stworzyć listę zachowań menedżerskich sprzyjających budowaniu zaufania w organizacji, która została wykorzystana we wcześniejszych badaniach autorki artykułu [Krawczyk-Bryłka 2012, ss. 322–323]. W ocenie przebadanych pracowników różnych organizacji największe znaczenie dla kreowania atmosfery zaufania w firmie mają:

- tolerowanie błędów i traktowanie ich jako sposób uczenia się,
- omawianie rzeczywistych, bieżących problemów,
- troska o sytuację pracowników,
- wspieranie kreatywności i innowacyjności,
- stałe rozwijanie kompetencji osobistych pracowników,
- otwarte udzielanie informacji,
- mała kontrola.

Wprowadzanie tych zasad jest związane z modelem przywództwa, reprezentowanym przez lidera. Kolejny rozdział różnicuje kobiecy i męski styl zarządzania, by rozstrzygnąć, który z nich predysponuje do wdrażania zarządzania opartego na zaufaniu.

Kobiecy model przywództwa interaktywnego

Badania przeprowadzone w grupie polskich kobiet, sprawujących wysokie funkcje menedżerskie, wykazały, że w ocenie samych respondentek, głównymi cechami ich stylu zarządzania są: dbałość o relacje wewnątrz zespołu / firmy (78%), dbałość o klienta (53%), dbałość o wyniki finansowe (34%), dbałość o harmonijny rozwój podwładnych (29%), wykorzystanie intuicji w podejmowaniu decyzji (28%) i dbałość o szczegóły (26%) [Bilińska i inni 2011, s. 10]. Raport dotyczący czynników sukcesu polskich kobiet zarządzających organizacjami [Kupczyk 2008, s. 47] również wykazał, że badane za sposób działania zapewniający sukcesy uważają częściej styl skoncentrowany na ludziach (74%) niż na zadaniach (62%).

Przytaczając przykład dwóch firm z wysokim odsetkiem kobiet w kadrach menedżerskich: British Airways Airport i PwC, Dratwa-Wasylek i Kalisz [2011, s. 60] zwracają uwagę na kompetencje, które decydują o skutecznym pełnieniu ról zarządczych w tych rozwijających się organizacjach. Autorki wymieniają głównie: umiejętność słuchania, budowania relacji opartych na zaufaniu, umiejętność rozwiązywania konfliktów i korzystania z potencjału zróżnicowanych zespołów, troskę o innych, elastyczność i podzielną uwagę. Zwracają też uwagę, że jest to zestaw charakteryzujący kobiety jak i transformacyjnych, relacyjnych przywódców.

Podobny pogląd lansuje Lisowska [2009, s. 118], wyróżniając, jako wynikające z wysokiej inteligencji emocjonalnej, cechy kobiecego stylu zarządzania:

- partnerskie podejście do podwładnych,
- nastawienie na dobro podwładnych,
- współuczestnictwo i współdziałanie,
- komunikatywność,
- nastawienie na kompromis i mediacje,
- łatwość motywowania,
- rzeczowość i skuteczność.

Shultz i Shultz [2002, s. 272] nazywają kobiecy styl zarządzania interaktywnym, co oznacza aktywne kształtowanie pozytywnych relacji z osobami zarządzanymi, dzielenie się władzą poprzez udział podwładnych w podejmowaniu decyzji, motywowanie ich do samodzielności, dzielenie się informacjami i okazywanie im zainteresowania. Co ciekawe, autorzy przytaczają jednocześnie wyniki badań, które wykazały brak różnic (w ocenie pracowników) w efektywności zarządzania oraz orientacji na ludzi i zadania w kobiecych i męskich stylach przywództwa, ale dowiodły, że kobiety na stanowiskach menedżerskich wyróżniały się wyższym poziomem zrozumienia i niezależności.

Frankel [2008, s. 32] na podstawie analizy wypowiedzi znanych ekspertów zarządzania sporządziła listę najbardziej oczekiwanych cech współczesnych liderów. Znalazły się na niej: stworzenie wizji i pozyskanie jej akceptacji w oczach pracowników, otwarta komunikacja wzbudzająca zaufanie, budowanie synergicznych zespołów, oparte na inteligencji emocjonalnej motywowanie podwładnych. Autorka wprost odnosi te zachowania do kobiecego modelu przywództwa, wspierając to przekonanie badaniami i opiniami rządów amerykańskich organizacji. Jako istotne kobiece cechy, wpływające na skuteczność zarządzania i generowanie zysku, zostały wskazane [Frankel 2008, s. 21]:

- umiejętność prowadzenia jednocześnie wielu spraw,
- nastawienie na kooperację w zamian za rywalizację,
- szeroka perspektywa przy podejmowaniu decyzji,
- nacisk na komunikację i dzielenie się informacjami,
- uwzględnianie pomysłów innych członków zespołu.

Kontekst zarządzania zespołem projektowym został uwzględniony w badaniach Neuhausner [2007, s. 21], która wykazała, że kobiety, pełniące role menedżera projektu, miały tendencję do stosowania transakcyjnego, a nie transformacyjnego stylu przywództwa. Kobiety częściej odwoływały się do jasnego podziału zadań, jednoznacznego formułowania wymagań i nagradzania za ich realizację. Wynik ten był niezgodny z założeniami początkowymi autorki i został zinterpretowany jako rezultat stereotypowego oceniania kobiet jako mniej skutecznych liderów projektów, co wzmacnia skłonność do stosowania wprost zasad zarządzania projektami według metodyk, na przykład PMI, promujących męski styl zarządzania z. Jednocześnie Neuhausner udowodniła, że w percepcji menedżerów projektów, dla skuteczności realizowanych przedsięwzięć istotne są elementy transformacyjnego przywództwa: reagowanie na emocjonalne potrzeby członków zespołu, wzmacnianie ich dumy z uczestnictwa w projekcie, powierzanie zadań, które pozwalają wykorzystać i rozwijać osobiste kompetencje, motywowanie przez współodpowiedzialność i udział w podejmowaniu istotnych decyzji.

Przywództwo interaktywne a zaufanie w zespole – badania własne

Zestawienie zachowań menedżerów, które służą budowaniu zaufania w organizacji z cechami kobiecego stylu zarządzania, pozwala na wyodrębnienie części wspólnej. Została ona zaprezentowana w tabeli numer 1 w środkowej kolumnie. Poniższe zestawienie pozwala ocenić, że zakres wspólnych zachowań jest bardzo szeroki. Obejmuje czynniki związane z nastawieniem na współpracę, współodpowiedzialność opartą na dzieleniu się władzą i powszechnej dostępności informacji oraz przyjazne nastawienie do współpracowników. Pozwala postawić tezę, że kobiecy model przywództwa sprzyja kreowaniu zaufania w organizacji. W przeprowadzonych badaniach postanowiono odnieść się nie do organizacji, ale do zespołów realizujących projekty, niezależnie, czy działają w obrębie konkretnej organizacji, czy zostały utworzone specjalnie dla danego przedsięwzięcia. Formułując instrukcję dla respondentów, zadbano, by ich odpowiedzi odnosiły się właśnie do zespołów realizujących projekty grupowe. Celem badania było oszacowanie, które z czynników wzmacniających zaufanie w organizacji są istotne w przypadku zespołów projektowych oraz które z nich są ważne dla efektywności pracy zespołu. Badania miały też na celu ocenę, czy działania wzmacniające zaufanie w zespole są utożsamiane z kobiecym modelem przywództwa.

Tabela nr 1. Porównanie zachowań wzmacniających zaufanie z cechami kobiecego modelu przywództwa

Zachowania charakterystyczne dla:		
kobiecego modelu przywództwa interaktywnego	menedżerów budujących zaufanie	
- dbałość o wyniki finansowe - łatwość motywowania, - nastawienie na kompromis i mediacje, - rzeczowość i skuteczność, - szeroka perspektywa przy podejmowaniu decyzji, - umiejętność rozwiązywania konfliktów, - elastyczność i podzielność uwagi, - wykorzystanie intuicji w podejmowaniu decyzji.	- budowanie bezpośrednich relacji z pracownikami - dbałość o klienta - dbałość o szczegóły, omawianie bieżących spraw - dzielenie się ważnymi informacjami, wiedzą i doświadczeniem - dzielenie się władzą: mała kontrola, empowerment, udział pracowników w podejmowaniu decyzji, - komunikowanie ocen i uczuć, słuchanie - okazywanie troski i zainteresowania podwładnym - otwarta komunikacja - promowanie samodzielności podwładnych - uwzględnianie pomysłów, wspieranie innowacyjności - wspieranie i rozwój kompetencji pracowników - współdziałanie i współodpowiedzialność - zarządzanie różnorodnością - zaufanie jako wartość.	- bezwarunkowe spełnianie obietnic, - gotowość do dzielenia się zyskami - jasny podział ról i wspólny system wartości, - jasny system nagradzania - lojalność wobec nieobecnych, - mówienie wprost - reputacja - respektowanie tajemnicy, - traktowanie błędów jako okazji do uczenia się - wyznaczanie jasnych, - realistycznych i szczegółowych celów.

Źródło: opracowanie własne.

Grupę badaną stanowiło 139 słuchaczy studiów podyplomowych i studentów studiów niestacjonarnych Politechniki Gdańskiej, w tym 76 kobiet i 60 mężczyzn w wieku 23–50 lat. Jako narzędzie badawcze wykorzystano autorski kwestionariusz, który opierał się na danych zawartych w tabeli numer 1 i składał się z 23 stwierdzeń: 13 opisujących zachowania charakterystyczne zarówno dla kobiecego modelu przywództwa, jak i przywództwa budującego zaufanie (kolumna środkowa tabeli nr 1) i 10 dotyczących zachowań wzmacniających zaufanie w zespole (kolumna prawa). Wobec każdego ze stwierdzeń respondenci oceniali w pięciostopniowej skali ważność dla budowania atmosfery wzajemnego zaufania w zespole i znaczenie dla efektywności zespołu (1 – bez znaczenia, 2 – raczej małe znaczenie, 3 – trudno powiedzieć, 4 – raczej duże znaczenie, 5 – warunek konieczny) oraz określali dane zachowanie lidera jako: 1 – zdecydowanie kobiece, 2 – raczej kobiece, 3 – płęć nie ma znaczenia, 4 – raczej męskie, 5 – zdecydowanie męskie.

Czynniki kształtujące zaufanie w zespole

Analiza wyników przeprowadzona z wykorzystaniem programu Statistica pozwoliła wyodrębnić 10 głównych czynników istotnych dla budowania zaufania w zespole projektowym. Najważniejszym okazało się promowanie zaufania jako wartości determinującej pracę zespołu (średnia 4,43), ale ze względu na ogólny charakter tej zmiennej, w rankingu bardziej istotne wydają się kolejne zachowania, wśród których liderem są adekwatne i sprawiedliwe nagradzanie, respektowanie tajemnicy oraz budowanie atmosfery współodpowiedzialności i bezpieczeństwa. Wyniki dla poszczególnych czynników prezentuje tabela nr 2. Istotne jest, że aż dziewiętnaście spośród 23 czynników uzyskało średnią wartość powyżej 3,6, co wskazuje na ich znaczenie dla wzmacniania zaufania w zespole. Najmniej istotne okazały się: ograniczenie kontroli członków zespołu, wspieranie kreatywności i innowacyjności, rozwijanie kompetencji osobistych członków w zespole i gotowość do dzielenia się zyskami.

Tabela nr 2. Czynniki kluczowe dla budowania zaufania w zespole

Zachowania lidera	Znaczenie dla budowania zaufania		Znaczenie dla efektywności zespołu	
	Miejsce w rankingu	Średnia wartość	Miejsce w rankingu	Średnia wartość
promowanie zaufania jako wartości	1	4,43	11	3,83
adekwatne i sprawiedliwe nagradzanie	2	4,24	4	4,19
respektowanie tajemnicy	3	4,22	17	3,4
budowanie atmosfery bezpieczeństwa i współodpowiedzialności	4	4,15	14	3,69
angażowanie wszystkich w dzielenie się wiedzą	5	4,0	8	3,95
przejrzystość zasad działania	6	3,93	2	4,26
wspólne podejmowanie decyzji	6	3,93	12	3,79
otwarte udzielenie informacji	7	3,92	9	3,93
mówienie wprost	8	3,89	10	3,91
ustalenie wspólnych celów i sposobów działania	9	3,89	3	4,19
promowanie współpracy	10	3,82	7	3,96

Źródło: opracowanie własne.

Wykorzystując test t-studenta porównano wyniki uzyskane w grupie osób, które zadeklarowały doświadczenie w pracy w zespołach projektowych (107 osób) oraz tych bez doświadczenia (32 osoby). Istotna statystycznie różnica ($t = 2,22$, $p < 0,05$) dotyczy jedynie czynnika: adekwatne i sprawiedliwe nagradzanie – osoby z doświadczeniem przypisały mu większe znaczenie dla budowania zaufania (4,3) niż niedoświadczeni respondenci (3,9). Porównanie wyników względem płci wykazało istotne różnice dla czynników:

- budowanie atmosfery bezpieczeństwa i współodpowiedzialności: k: 4,32, m: 3,93 ($t = 2,5$, $p = 0,01$);
- częste rozmowy z członkami zespołu: k: 3,8, m: 3,4 ($t = 2,45$, $p = 0,01$);
- ustalenie wspólnych celów i sposobów działania: k: 4,01, m: 3,6 ($t = 2,23$, $p = 0,03$);
- wspólne podejmowanie decyzji: k: 4,1, m: 3,7 ($t = 2,16$, $p = 0,03$).

Były one przez kobiety oceniane jako bardziej znaczące dla budowania zaufania w zespole.

Tabela nr 1 prezentuje również pozycje istotnych dla zaufania czynników w kontekście ich znaczenia dla efektywności zespołu projektowego. Czynniki ważne dla efektywności zespołu, które nie są kluczowe dla budowania zaufania (więc nie znalazły się w tabeli nr 2), to: wyznaczanie jasnych i realistycznych celów (4,46), omawianie na bieżąco rzeczywistych problemów (4,08) oraz wspieranie kreatywności i innowacyjności członków zespołu (3,79). Porównanie wyników grup niedoświadczonych i doświadczonych respondentów wykazało, że osoby bez doświadczenia w projektach wyżej cenią omawianie na bieżąco rzeczywistych problemów (4,4:4,0, $t = 2,23$, $p < 0,05$) oraz respektowanie tajemnicy (4,0:3,2, $t = 2,73$, $p < 0,05$). Pozostałe różnice nie były istotne statystycznie (dla $p < 0,05$). Kobiety istotnie wyżej niż mężczyźni oceniły wagę trzech czynników dla efektywności pracy zespołu: częste rozmowy z członkami zespołu (3,7:3,2, $t = 0,2$, $p = 0,02$), ustalanie wspólnych celów i sposobów działania (4,4:3,9, $t = 2,8$, $p < 0,01$), i wspólne podejmowanie decyzji (4,1:3,4, $t = 3,5$, $p < 0,01$). Są one w ocenie kobiet bardziej niż dla mężczyzn ważnymi kryteriami sprawnej, ale i opartej na zaufaniu pracy grupy.

Analiza korelacji pomiędzy znaczeniem 23 czynników dla budowania zaufania oraz ich wagą dla efektywności zespołu we wszystkich wypadkach okazała się istotna statystycznie i zawsze dodatnia ($r = 0,24 - 0,6$, $p < 0,05$). Potwierdza to zależność tych dwóch zmiennych, czyli sugeruje, że pojawienie się przywództwa opartego na zaufaniu w zespole skutkuje jego wysoką efektywnością oraz że reputacja lidera, którego zasługą są wcześniejsze sukcesy zespołu, wzmacnia zaufanie w grupie.

„Kobiecość” czynników budujących zaufanie w zespole

Listę zachowań lidera zespołu projektowego, które uzyskały najwyższe wyniki w ocenie „kobiecości”, prezentuje tabela nr 3. Na pierwszym miejscu znalazło się okazywanie troski innym członkom grupy, podejmowanie z nimi częstych bezpośrednich kontaktów oraz otwarte komunikowanie ocen i uczuć. Można powiedzieć, że tylko te trzy czynniki wyróżniają się jako zdecydowanie bardziej kobiece, gdyż ich średnia nie przekracza 2,5 punkta (pozostałe można uznać raczej za neutralne płciowo). Warto zwrócić uwagę, że żadne nie znalazło się wysoko w rankingu ważności dla budowania zaufania i skuteczności pracy zespołu. Jedynie otwarte komunikowanie ocen i uczuć koreluje ze znaczeniem dla efektywności ($r = 0,34$, $p < 0,05$) i dla atmosfery zaufania ($r = 0,2$, $p < 0,05$).

Tabela nr 3. Ocena „kobiecości” zachowań lidera zespołu (średnia wartość, gdzie 1 oznacza zdecydowanie kobiece, 5 – zdecydowanie męskie)

Zachowania lidera	ogółem	kobiety	mężczyźni
troska o innych członków zespołu	2,22	2,4	2,1
częste rozmowy z członkami zespołu	2,30	2,4	2,2
otwarte komunikowanie ocen i uczuć	2,33	2,5	2,2
promowanie zaufania jako wartości	2,64	2,9	2,4
angażowanie wszystkich w dzielenie się wiedzą	2,73	2,9	2,6
budowanie atmosfery bezpieczeństwa i współodpowiedzialności	2,79	2,8	2,7
bezwarunkowe spełnianie obietnic	2,82	3,0	2,7
wspólne podejmowanie decyzji	2,83	2,9	2,8
mała kontrola	2,88	2,8	3,0
10. gotowość dzielenia się zyskami	2,95	3,0	2,9

Źródło: opracowanie własne.

Za najbardziej „męskie” zachowania lidera zespołu zostały uznane: mówienie wprost (3,94), przejrzystość zasad działania (3,61) oraz respektowanie tajemnicy (3,55). Wszystkie te czynniki znajdują się na liście dziesięciu najważniejszych dla budowania zaufania w zespole.

W Tabeli nr 3 zaprezentowano oceny dokonywane przez kobiety i mężczyzn – w ocenie mężczyzn zachowania lidera były zwykle oceniane jako bardziej kobiece, różnice statystycznie istotne (dla $p < 0,05$) zaznaczono w tabeli pogrubionym drukiem. Porównanie wyników grupy z i bez doświadczenia w pracy w zespołach projektowych wskazało, że wraz ze zdobywaniem doświadczenia maleje tendencja do przypisywania danych zachowań określonej płci, ich ocena jest bardziej neutralna.

Zakończenie

Przeprowadzone badanie pozwoliło ocenić, że w kontekście pracy zespołów projektowych istotne dla budowania zaufania w zespole oraz jego efektywności są następujące działania lidera:

- adekwatne nagradzanie,
- angażowanie wszystkich w dzielenie się informacjami,
- ustalanie wspólnych celów i sposobów działania,
- mówienie wprost oraz
- przejrzystość zasad działania.

Istotne jest, że powyższa lista różni się od wygenerowanych we wcześniejszych badaniach dotyczących budowania zaufania w organizacji. Motywuje to do podjęcia kolejnych badań, na większych i bardziej zróżnicowanych grupach, które pozwoliłyby zweryfikować hipotezę o specyfice kształtowania klimatu zaufania w zespołach projektowych.

Trzy pierwsze spośród wymienionych powyżej czynników zostały uznane przez osoby badane jako zachowania neutralne płciowo, dwie ostatnie jako bardziej męskie niż kobiece. Charakterystyczne okazało się przypisanie atrybutu „kobiecości” zachowaniom, które nie są ważne dla efektywności i zaufania w zespole. Potwierdza to stereotypowość spostrzegania płci w zarządzaniu (skuteczność przypisuje się głównie mężczyznom). Jednocześnie przewaga ocen neutralnych płciowo jest sygnałem unifikacji zachowań kobiecych i męskich w percepcji badanych. Może to wynikać z faktu, że kobiety zarządzające zespołami projektowymi adaptują męskie zasady zarządzania, by zyskać akceptację w środowisku projektowym oraz że mężczyźni wykorzystują elementy kobiecego stylu zarządzania, gdyż zdają sobie sprawę ze znaczenia otwartych relacji dla klimatu zaufania w zespole dla jego efektywności.

Otrzymane wyniki warto odnieść do rezultatów badań przeprowadzonych w ramach sektora finansowego przez firmę Deloitte Polska [Pniewski i inni 2011, s. 6]. Porównanie cech istotnych dla skuteczności zarządzania, przypisywanych

kobietom i mężczyznom przez pracowników tego sektora¹, wykazało komplementarność kompetencji menedżerskich obu płci i zasadność różnorodności w zespołach zarządzających. Umiejętność wykorzystania naturalnego potencjału kobiet i mężczyzn w zarządzaniu zespołami projektowymi jest szansą nie tylko na łamanie stereotypów, ale również na połączenie efektywnego zarządzania z kształtowaniem kapitału społecznego opartego na zaufaniu, które skutkują innowacyjnością efektów pracy zespołowej.

1. Kobietom przypisywano głównie kompetencje miękkie, nastawienie na rozwój osobisty, wysoką elastyczność pracy, umiejętność motywowania pracowników i organizowania pracy własnej. Mężczyźni otrzymali wyższe noty w zakresie dyspozycyjności, umiejętności podejmowania odważnych decyzji oraz kształtowanie strategii.

Bibliografia

Bugdol M. (2010), *Wymiary i problemy zarządzania organizacją oparta na zaufaniu*, Wyd. UJ, Kraków.

Callaway P.L. (2007), *The Relationship of Organizational Trust and Job Satisfaction: An Analysis in the U.S. Federal Work Force*, Universal-Publishers, Florida.

Covey S.R. (2006), *Szybkość zaufania*, Rebis, Poznań.

Dratwa-Wasyłek M., Kalisz M. (2011), *Kobieta w firmie łagodzi obyczaje i poprawia wyniki*, „Personel plus”, 06(43).

Frankel L.P. (2008), *Kobiety przejmują ster. 99 sposobów na sukces zawodowy i osobisty*, Wyd. Helion, Gliwice.

Golesorkhi B. (2006), *Gender differences and similarities In judgments of trustworthiness*, „Women in Management Review”, z. 21, nr 3.

Krawczyk-Bryłka B. (2012), *Empowerment – strategia oparta na zaufaniu*, „Zarządzanie i Finanse”, r.10, nr 4, z. 2, Wydział Zarządzania UG, Gdańsk.

Kupczyk T. (2008), *Raport z badań: Kobiety w zarządzaniu i determinanty ich sukcesów a rozwój regionu, w kontekście wykorzystania funduszy Unii Europejskiej*, Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław.

Lisowska E. (2009), *Kobiety styl zarządzania*, Wyd. Helion, Gliwice.

Miranda R., Klement J. (2009), *Authentic Trust In Modern Business*, “The Journal of Wealth Management”, Spring.

Neuhauser Ch. (2007), *Projekt Manager Leadership Behaviors and Frequency of Use by Female Project Managers*, “Project Management Journal”, z. 38, nr 1.

Raich M., Dolan S.L., Klimek J. (2011), *Globalna transformacja biznesu i społeczeństwa*, Difin, Warszawa.

Schultz D.P., Schultz S.E. (2002), *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Bibliografia elektroniczna

Bilińska A., Użycki D., Zdrojewska A. i in. (2011), *Menedżerka sukcesu 2011, szanse i ograniczenia kariery zawodowej kobiet w Polsce*, PWnet, DC, PWC, PUBLIK, White&Case [online], www.pwnet.pl, dostęp: 15.02.2013.

Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2010), *Zaufanie, jako dobro rzadkie i kruche, czyli o potrzebie zarządzania zaufaniem* [online], <http://pieniadze.gazeta.pl/gospodarka/2029020,122033,7492389.html>, dostęp: 15.06.2012.

Pniewski K., Topik M., Frańczak H. i in. (2011), „SheFO”, czyli finanse na obcasach. *Kariera kobiet w zarządzaniu finansami*, Deloitte Polska [online] www.deloitte.com/assets/Dcom-Poland/.../pl_Raport-SheFO_2011.pdf, dostęp: 21.03.2013.

Zajac Cz. (2011), Zaufanie w organizacjach gospodarczych [online], http://www.wsb.wroclaw.pl/upload_module/wwwNoweStrony_WYSIWYG/wroclaw/dla_prasy/2011_2012/122011_zaufanie_charaktery.PDF, dostęp: 10.06.2012.

Tadeusz Listwan

Spółeczna Akademia Nauk

Personalne zarządzanie projektami

Personnel function in the project management

Abstract: The article is aimed at analyzing personnel function in project undertakings. It highlights the issues relating to objectives and function structure, its elements; employees selection, project team building, training, motivating and performance appraisal as well as team dissolution. The important conclusions drawn from the analysis are that current management conditions demand leadership from the manager rather than classical management or performing personnel function according to the concept of human capital management.

Key-words: personnel function, project management, function objectives, project manager, employees selection, employees training, motivating, performance appraisal.

Wstęp

Coraz szersze wykorzystanie zarządzania projektami w praktyce organizacyjnej, oczekiwania związane z tą metodą, zwłaszcza w zakresie elastyczności i efektywności działań, nasuwają pytanie o sposób realizacji funkcji personalnej w przedsięwzięciach projektowych. Celem artykułu jest zasadnicza analiza działań względem personelu w projektach w oparciu na literaturze przedmiotu i własnych doświadczeniach. Jej efektem będzie próba nakreślenia zarządzania personalnego w ujęciu normatywnym, w nawiązaniu do realiów praktyki.

Przedmiotem zainteresowania w artykule są głównie projekty małe i średnie, o charakterze miękkim, realizowane w strukturach stałych, przez tworzone w tym celu zespoły zadaniowe.

1. Cele, uwarunkowania i składniki zarządzania personalnego

Przez projekt rozumie się realizowane jednorazowo, niepowtarzalne i złożone przedsięwzięcie, ukierunkowane na osiągnięcie określonego celu. Istotą zarządzania projektem jest proces sformułowania celu (celów) co do rodzaju, wielkości i jakości rezultatu, czasu i kosztów oraz spowodowanie, aby były one osiągnięte. Jednym z kilku najważniejszych wymiarów zarządzania projektami jest wymiar społeczny, personalne zarządzanie projektami [Trocki 2003, ss. 74–75].

Obejmuje ono działania względem personelu z myślą o wspomaganiu powodzenia projektu. Konkretnie cele tych działań są zbieżne z celami funkcji personalnej w organizacji i można je wyrazić jako [Listwan 2010, s. 76]:

- ukształtowanie sprawnego zespołu projektowego,
- uruchomienie i racjonalne spożytkowanie zgromadzonego potencjału ludzkiego w realizacji projektu.

W pierwszym z tych celów akcentowany jest głównie liczebny i kwalifikacyjny wymiar zatrudnienia, zintegrowanie zespołu. Drugi odnosi się głównie do sfery motywacyjnej, kierowania zespołem. To podział umowny, w rzeczywistości bowiem cele te, podobnie jak wypełniające je działania, splatają się, wspomagają i warunkują, wpływając na zachowania i postawy pracowników. Stanowią zarazem ważne i trudne determinanty przedsięwzięć projektowych.

W tym kontekście warto też zwrócić uwagę na przesłanki tkwiące w samym projekcie, nadające mu pewne właściwości, a mające znaczenie dla sprawowania funkcji personalnej i przebiegu samego projektu. Należą do nich czynniki wskazane już w podanej definicji i celach projektu. Tak więc takie zmienne jak: rodzaj i parametry produktu, czas, koszt realizacji, stanowią pewne wyzwanie.

W zarządzaniu projektami, częściej niż w zarządzaniu ciągłym, mamy do czynienia z produktem nietypowym, działaniami innowacyjnymi, wpływającymi na unikalny charakter przedsięwzięcia. W grę wchodzi też niezbędny zakres autonomii, interdyscyplinarność działań i nietypowe struktury organizacyjne (zadaniowe). Te ostatnie, jeśli tworzone są w strukturach stałych, prowadzą do rozwiązań hybrydowych, utrudniających przeważnie sytuację członków zespołu zadaniowego, choćby przez podwójne ich podporządkowanie.

Już ten zasadniczy obraz właściwości projektu wskazuje na znaczne skomplikowanie sytuacji zespołu projektowego, stanowiące większe wyzwanie niż ciągła, powtarzalna działalność procesowa w strukturach klasycznych. Rzuca to na poziom wymagań kwalifikacyjnych względem personelu, a zwłaszcza kierownika projektu oraz na sposób realizacji funkcji personalnej. Moż-

na ogólnie przyjąć, że wymagania te w przypadku zarządzania projektami są większe. Konkretny ich poziom i sposób realizacji funkcji personalnej zależy od właściwości i uwarunkowań danego projektu i przyjętej strategii personalnej organizacji.

Rodzaje składników i umiejscowienie omawianej funkcji jest pochodną przebiegu projektu. Przyjmując za podstawę cykl organizacyjny, jego struktura i zawartość obejmują:

1. fazę preparacji tj.:
 - inicjację projektu: ustalenie celu (celów), zakresu działania, hierarchii zadań, ocenę ryzyka itd.,
 - pozyskanie i organizowanie zasobów,
 - zaplanowanie działań, określenie struktury czasowej realizacji, kosztów projektu,
2. fazę realizacji, tj. wykonanie zadań projektu,
3. fazę kontroli, tj. rozliczenie budżetu, podsumowanie i zakończenie projektu.

W ramach tych faz mieszczą się poszczególne subfunkcje personalne. I tak:

- w fazie przygotowania: powołanie (dobór) kierownika, planowanie kadr i zadań, organizowanie zespołu,
- w fazie realizacji: doskonalenie i integrowanie pracowników oraz ich motywowanie,
- w fazie kontroli: ocenianie oraz rozwiązywanie zespołu.

Treść tych składników przedstawia się, jak następuje.

2. Powołanie kierownika projektu

Niewątpliwie kluczową decyzją personalną jest dobór kierownika. Ponosi on bowiem główną odpowiedzialność za realizację projektu, zarazem stanowi główny podmiot funkcji personalnej w tymże projekcie, a więc wymienionych wyżej działań kadrowych. Wyraża się to w wielości odgrywanych ról, ujętych przykładowo jako [Keeling 2000, s. 7]:

- centrum skupiające wokół siebie wszystkie wydarzenia, związane z realizacją projektu,
- łącznika między wewnętrznymi i zewnętrznymi interesariuszami projektu,
- regulatora pracy zespołu,
- przywódcy i osoby motywującej personel wykonawczy,
- osoby komunikującej się i prowadzącej negocjacje we wszystkich sprawach mających wpływ na realizację projektu,
- kontrolera zasobów finansowych i innych.

Te złożone i powiązane ze sobą role, nałożone na warunki działania i właściwości projektu, określają profil kwalifikacyjny kierownika, jego umiejętności. Ogólnie można określić je jako renesansowe [por. Wysocki, McGary 2005, ss. 229–230].

Odwołując się zaś do bardziej konkretnej charakterystyki, trzeba stwierdzić, iż chodzi tu przeważnie o wysoki poziom umiejętności specjalistycznych, a zwłaszcza koncepcyjnych (intelektualnych) i interpersonalnych (społecznych). Oczywiście konkretna struktura kwalifikacyjna menedżera musi być dostosowana do rodzaju projektu i warunków jego realizacji.

Tak więc np. projekty wysoce innowacyjne wymagają szczególnie wysokich kwalifikacji specjalistycznych. W projektach złożonych, długotrwałych i angażujących duże zasoby, kierownik winien posiadać bardzo wysokie umiejętności koncepcyjne. Wszyscy kierownicy muszą posiadać kwalifikacje interpersonalne (pracują z ludźmi i przez ludzi), tym większe, im bardziej skomplikowany jest projekt pod względem organizacyjnym i im liczniejszy zespół pracowniczy angażuje [Koziański, Listwan 2000, s. 153].

W świetle przedstawionych stwierdzeń powołanie (dobór) kierownika jest aktem niezwykle doniosłym, jednym z najważniejszych czynników powodzenia przedsięwzięcia. Jako taki, powinien on być podjęty jak najwcześniej, w wyniku działań racjonalizujących ten wybór, tj. pogłębionego rozpoznania właściwości potencjalnych kandydatów w konfrontacji z przygotowanym, na okoliczność uruchomienia projektu, profilem wymagań na dane stanowisko. Oznacza to, że np. dobór kierownika nie powinien następować jedynie na podstawie obserwacji i dotychczasowych doświadczeń kandydata. Nie są to bowiem przesłanki wystarczające i często prowadzą do obsady będącej osiągnięciem przez daną osobę szczybla niekompetencji.

Omówiona decyzja kadrowa jest domeną kierownictwa liniowego organizacji, następne (inne) zaś głównie kierownika projektu, jakkolwiek w ramach celów i parametrów projektu określonych przez kierownictwo organizacji. Do takich obowiązków menedżera (i ewentualnie ekspertów) projektu należy analiza zadań i warunków środowiska projektu, określenie liczebności i struktury angażowanego personelu wykonawczego. Działania te mają doprowadzić do struktury zadaniowej projektu, przypisania zadań poszczególnym stanowiskom. W przypadku bardziej rozbudowanych projektów, w realizacji tego działania wykorzystuje się narzędzia organizatorskie, jak schemat organizacyjny firmy i opisy komórek i stanowisk pracy zaangażowanych w projekcie, tablice kompetencyjne i inne. Istotne jest to, aby w efekcie uzyskać jasność co do uczestników projektu i przypisanych im zadań. Może to znaleźć wyraz w opracowaniu karty kluczowych zadań, a dalej – w wyraźnym określeniu i zapisie zasad współpracy, prowadzących do osiągnięcia celów przedsięwzięcia.

3. Dobór pracowników i kształtowanie zespołu

Wymienione wyżej działania i narzędzia tworzenia struktury zadaniowej są również użyteczne w doborze członków zespołu zadaniowego. Pozwalają one, zwłaszcza opisy stanowiska, określić wymagania względem personelu. Następnie, poprzez rekrutację i selekcję, należy dokonać wyboru pracowników na poszczególne stanowiska. Źródłem rekrutacji są z reguły kandydaci wewnątrz organizacji, stąd w procesie doboru można wykorzystać (o ile istnieją) wyniki ocen pracowniczych, zaś w każdym przypadku, analizę dokumentów kandydatów, wywiady, testy psychologiczne, czy metody zintegrowane, jak konkurs czy *assessment centers*.

Warto zwrócić uwagę, że dobór personelu ma w swej istocie charakter indywidualny, jest to relacja: wymagania stanowiska – właściwości kandydata, jakkolwiek i w tej fazie tworzenia zespołu można np. poprzez badania psychologiczne zwrócić uwagę na zdolność do pracy zespołowej.

Niemniej ukształtowanie zespołu wymaga bardziej rozległych oddziaływań, trwających dłużej, aby wykształcić sprawny zespół pracowniczy. Tu warto przytoczyć definicję zespołu, autorstwa znanych badaczy: „Zespół to mała grupa ludzi, posiadających komplementarne umiejętności, prezentujących wspólne podejście do pracy, prawdziwie zaangażowanych w działanie zamierzające do osiągnięcia wspólnego celu ogólnego i celów szczegółowych, za które wszyscy uznają się wspólnie odpowiedzialni” [Katzenbach, Smith 2001, s. 55].

Mała liczba osób (do ok. 20–25 osób), daje duże możliwości bezpośredniej (*face to face*) interaktywności, głębszego poznania się, wykształcenia więzi oraz spójności, identyfikacji z grupą, łatwiejszej komunikacji, wypracowania wspólnych wartości i norm oraz ponoszenia odpowiedzialności.

Takie zespoły interesują nas najbardziej w projektach, które tutaj rozważamy, w kontekście celów funkcji personalnej i sprawności działania.

Proces dochodzenia do tych pożądanых cech jest dość złożony i przebiega przez cztery opisane w literaturze przedmiotu fazy: formowania (*forming*), burzy (*storming*), normalizacji (*norming*) i wykonania (*performing*), prowadzących do wykształcenia niezbędnej integracji i sprawności działania [Tuckman, Jansen 1997].

Ostateczny kształt zespołu projektowego musi również uwzględniać cechy psychologiczne poszczególnych członków. Dowodzą tego badania M. Belbina, według którego skuteczny zespół to taki, w którym:

1. przewodzi lider cierpliwy, często o przeciętnej sprawności intelektualnej, jednocześnie władczy, wzbudzający zaufanie, potrafiący wynajdywać i wykorzystywać talenty,

2. zawiera w swoim składzie dobrego kreatora,
3. występuje zróżnicowanie w poziomie sprawności umysłowej,
4. istnieje zróżnicowanie cech predestynujących do poszczególnych ról zawodowych,
5. ma miejsce podział obowiązków dostosowanych do zdolności członków,
6. pojawia się świadomość braków zespołu [Balbin 2009, s. 103].

Tworzenie sprawnego zespołu jest zjawiskiem złożonym, wymagającym obszernego opisu. W tym tekście pragnę jeszcze wskazać na dwie dalsze zmienne, mające znaczenie dla zintegrowania i skuteczności zespołów projektowych, ale ujmowanych też jako osobne subfunkcje personalne. Są nimi doskonalenie pracowników i motywowanie członków zespołu zadaniowego.

4. Doskonalenie i integrowanie pracowników

Pozyskanie pracowników na stanowiska wiąże się z reguły z potrzebą usunięcia luki kompetencyjnej między wymaganymi i posiadanymi kwalifikacjami personelu. Luka taka jest charakterystyczna zwłaszcza dla uczestników przedsięwzięć projektowych, choćby z takich przyczyn, jak: dynamika zmian i presja na skuteczność działania, niepowtarzalność czy innowacyjność projektów. Stanowią one wyzwania dla realizatorów zadań projektowych i potrzebę doskonalenia permanentnego.

W warunkach niezbyt rozciągniętych w czasie projektów, napiętych zadań, trudno realizować szkolenia sprzężone ściśle czy wyłącznie z danym projektem i w formie *off the job*. Doskonalenie pracowników w ten sposób jest raczej dokonywane w skali całej firmy. Niemniej, zawsze istnieje możliwość pewnego oddziaływania pro-rozwojowego personelu przez kierowników projektu, np. poprzez delegowanie zadań, rodzaj przydzielonych zajęć, instrukcję, a więc technik typu *on the job*. Z tego zakresu szczególne znaczenie wydają się mieć również *mentoring* oraz *coaching*, a zwłaszcza *coaching* zespołowy, sprzyjające kształtowaniu dojrzałości zawodowej i kreujące ducha zespołowości i efektywności [Panfil 2008, s. 128]. W tym kierunku, a zwłaszcza w zakresie integracji zespołu, oddziałują także takie aktywności, jak:

- tworzenie dobrego klimatu do uczenia się,
- staranne przygotowanie i przeprowadzenie pierwszych spotkań,
- wspólne spędzanie czasu wolnego, spotkania integracyjne.

Odnosnie profilu doskonalenia pracowników, z punktu widzenia celów, właściwości projektu i zespołu zadaniowego, szczególne znaczenie zdają się mieć za-

gadnienia miękkie, jak budowanie i integrowanie zespołu, umiejętności kierowania, zarządzania czasem, metody zarządzania projektami i komunikowania się.

Proces podnoszenia kwalifikacji pracowników musi być ściśle powiązany z umiejętnością kierowania personelem, stosowanymi przez kierownika bodźcami. W ten sposób dochodzimy do zagadnienia motywowania.

5. Motywowanie członków zespołu

Istota i mechanizm motywowania członków zespołu zadaniowego są zbieżne z tym, co odnosi się do motywowania pracowników w ogóle. Konkretnie systemy czy sposoby motywowania, tworzone w odniesieniu do podejmowanych projektów, winny uwzględniać istniejące warunki i właściwości tego przedsięwzięcia.

Już w omówionych dotychczas składnikach personalnych mieszczą się czynniki mające znaczenie dla postaw i zachowań pracowników. Mogą to być np. rodzaj zadania (praca *per se*), ambitne wyzwania z tytułu charakteru projektu, możliwość doskonalenia i rozwoju, przynależność do zespołu, styl kierowania i inne, zaliczane do zbioru motywatorów niematerialnych. Mają one relatywnie istotne znaczenie zwłaszcza wtedy, gdy w grę wchodzi duży ładunek pracy intelektualnej, innowacyjność rozwiązań, duże wyzwania.

W budowaniu systemów wynagrodzeń preferencje posiadają grupowe/ zespołowe formy wynagrodzeń (zadaniowa, prowizyjna, mieszane) [Borkowska 2001, s. 311 i n.]. W zależności od oceny efektów pracy zespołu tworzy się fundusz płac bądź premii, dzielonych według ustalonych kryteriów. W przypadku indywidualnego pracownika, jego uposażenie może być w części zasadniczej (stałej) uzależnione od kwalifikacji (kompetencji), w części zaś od wyników zespołu (podzielona premia zespołowa). Ważną przesłanką nadania walorów motywacyjnych tym rozwiązaniom jest rzetelna ocena efektów prac.

Zespołowe formy wynagrodzeń mają również istotne znaczenie dla kształtowania i integracji celów pracownika i zespołu, a także organizacji.

W tych rozwiązaniach można dostrzec przejaw ogólniejszej tendencji w zakresie motywowania, charakterystycznych dla pracowników wiedzy i rozwoju koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim [por. Borkowska 2006, s. 352].

Trzeba zaznaczyć, iż możliwości tworzenia odrębnych sposobów (systemów) wynagradzania dla projektów jest ograniczona, sposób wynagradzania okazuje się najczęściej tożsamy z tym, co obowiązuje dla całej organizacji. Elementem odmiennym mogą być zasady tworzenia i podziału premii, powiązane z realizacją celów projektu.

W tym świetle szczególnie zasługują na uwagę wspomniane bodźce niematerialne, odwołujące się do wyższej sfery potrzeb. Ich wykorzystanie koresponduje z tworzeniem swoistej kultury organizacyjnej, powiązanej dodatko-

wo z bezpieczeństwem psychologicznym, refleksją zespołową i wiedzą o tym, co robią inni członkowie zespołu. Składniki te są charakterystyczne dla efektywnych zespołów [Ancona, Bresman 2009, s. 94].

Bezpieczeństwo psychologiczne zapewnia członkom zespołu poczucie, że pracują w przyjaznym i otwartym środowisku, które pozwala podjąć ryzyko. Refleksja zespołowa sprzyja większej interaktywności członków zespołu, wykształcaniu więzi i uczeniu się. Tworzenie zespołowej wiedzy zaś związane jest ogólnie ze zwiększeniem, dzieleniem i wykorzystywaniem wiedzy w praktyce organizacyjnej, a więc wykraczającej nawet poza realizowany projekt. Ogólnie wpływa to na większą sprawność, ale także poczucie satysfakcji, a nawet dumy z przynależności do zespołu i jego dokonań.

6. Ocenianie pracowników

Kolejnym składnikiem personalnego zarządzania jest ocena pracowników. Warto podkreślić, iż to subfunkcja trudna w realizacji, a zarazem ważna jako narzędzie zwiększania potencjału pracowników – ich rozwoju, a także motywowania oraz kształtowania zespołu.

Odnosi się ona zarówno do całego zespołu, jak też poszczególnych jego członków. Ocena zespołu obejmuje wymiar sprawnościowy oraz społeczny. W pierwszym przypadku kryteriami oceny są cele projektu, uzyskany produkt, koszt i czas realizacji, w drugim np. poziom integracji zespołu, współpracy oraz koordynacji zespołu i inne [por. Wachowiak i inni 2004, s. 55]. Możliwa i celowa jest tu ocena bieżąca – sposób działania (sposób dochodzenia do wyniku) i bieżące reagowanie na ewentualne nieprawidłowości, jak też ocena końcowa – analiza wyników i dostarczenie sprzężenia zwrotnego.

Podobnie można dokonać oceny indywidualnej członków zespołu. Występuje tu ocena bieżąca w ramach funkcji kierowniczej oraz ocena okresowa, po etapach projektu i/lub po zakończeniu całego przedsięwzięcia.

Podstawą oceniania mogą być kryteria kwalifikacyjne, behawioralne i efektywnościowe. Można przyjąć, że istota projektu, jego właściwości i dążenie do sprawności, wyraźnie przemawiają za wykorzystaniem głównie kryteriów wynikowych.

Spośród metod oceniania bardzo pomocna może być technika zarządzania przez cele. Niemniej uważam, że warto również uwzględnić w ocenianiu, przynajmniej w zasadniczym kształcie, pozostałe kryteria. Może to być pomocne w doskonaleniu pracowników i zespołu oraz funkcji personalnej w kolejnych etapach czy projektach organizacyjnych [Listwan 2011, s. 415].

7. Rozwiązanie zespołu projektowego

W cyklu życia i funkcjonowania zespołu, podobnie jak każdej organizacji, występuje etap końcowy, jakim jest zaprzestanie jego działalności – rozwiązanie zespołu. Zbiega się to z finalnym zakończeniem projektu w trakcie spotkania z udziałem interesariuszy, na którym dokonuje się podsumowania przebiegu i wyników przedsięwzięcia. Jest to zatem swoista sesja gromadzenia doświadczeń. Z perspektywy wymiaru społecznego ważne staje się podkreślenie osiągnięć zespołu i wkład jego uczestników, napotkane trudności i dysfunkcje.

Rozwiązanie zespołu jest trudnym problemem dla kierownictwa organizacji, a szczególnie dla kierownika projektu. Oznacza ono bowiem wygaśnięcie umowy – kontraktów i dotychczasowych więzi, a nawet poczucie zagrożenia. Zatem zadaniem tegoż kierownictwa staje się zarejestrowanie istotnych faktów funkcjonowania zespołu, wzbogacenie zbioru informacji personalnych. Naturalnym krokiem byłoby również, o ile to możliwe, zaoferowanie uczestnictwa w kolejnych przedsięwzięciach.

Kardynalną powinnością jest wyrażenie uznania i podziękowania uczestnikom projektu za współpracę. Wymagają tego względy kulturowe i potrzeba rozwijania kapitału relacyjnego.

Zakończenie

Nakreślona w niniejszym tekście charakterystyka personalnego zarządzania projektami nie wyczerpuje rzecz jasna podjętego problemu. Ramy artykułu nie pozwalają na szersze i bardziej pogłębione ujęcie wielu zagadnień. Z tych powodów zasadniczo pominięto m.in. takie kwestie, jak: komunikowanie się, styl kierowania, rozwiązywanie konfliktów, mające charakter bardziej przekrojowy, choć ważny dla klimatu i sprawności działania zespołu. Przedstawione treści osnute są wokół ważniejszych i jednorodnych składników funkcji personalnej. Zaprezentowane działania mają raczej charakter funkcjonalny niż chronologiczny. Taka jest bowiem ich natura. W gruncie rzeczy poszczególne składniki występują w różnych fazach zarządzania projektem, krzyżując się i wspomagają.

Tak na przykład ocenianie pracownika występuje zarówno w fazie wejściowej do projektu, w trakcie realizacji i w jego zakończeniu (kontroli). Motywacyjne oddziaływanie mają zarówno bodźce materialne (wynagrodzenie), ale również na przykład właściwy dobór czy proces doskonalenia (rozwoju) itd.

Postulatem oczywistym jest, aby składniki omawianej funkcji stanowiły system, a więc spójny zbiór elementów nakierowanych na osiągnięcie celów – i przyczyniły się do powodzenia projektu.

Przedstawione warunki, a zwłaszcza desygnaty projektu, wskazują na potrzebę wysokiego poziomu praktyk personalnych, zwykle wyższego niż w zarządzaniu ciągłym. Zaś stopień sformalizowania całej funkcji, z uwagi na potrzebę większej elastyczności działania, winien być mniejszy.

Cechy te przekładają się na wymagania względem całego zespołu. Szczególnie wysokie są one względem kierownika (kierownictwa projektu). Wielość i różnorodność przypisanych mu zadań (ról), presja na efektywność, ponoszona odpowiedzialność, wymagają wysokich kwalifikacji, z wyrazistym udziałem umiejętności społecznych – zdolności do „porwania” za sobą zespołu. W tych okolicznościach sposób działania menedżera winien mieć raczej cechy przywództwa niż klasycznie ujmowanego zarządzania.

Również w przypadku struktury kwalifikacyjnej członków zespołów zadaniowych, zdają się zyskiwać na znaczeniu umiejętności interpersonalne, głównie za sprawą konieczności działania zespołowego (uzyskiwania synergii) i komunikowania się.

Oznacza to potrzebę dużej staranności w realizacji funkcji personalnej, z uwzględnieniem sfery „miękkiej”.

W świetle sformułowanych na wstępie celów tej funkcji w zarządzaniu projektami, tj. ukształtowania sprawnej kadry i jej „uruchomienia” dla celów projektu, trudniejsze i stąd pilniejsze zdaje się to drugie.

Sądzę, że poczynione tu konstatacje potwierdzają potrzebę orientacji personalnego zarządzania w kierunku koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim, jako właściwego dla współczesnych warunków funkcjonowania organizacji i zarządzania nimi. Podstawą zaś konkretnych działań kadrowych w ramach projektów winny być strategia personalna organizacji, warunki i cechy projektu.

Bibliografia

Ancona D., Bresman H. (2009), *Zespoły X, jak budować zespoły które odnoszą sukces*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków.

Belbin M. (2009), *Zespoły zarządzające, Sekrety ich sukcesów i porażek*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków.

Borkowska S. (2006), *Motywacja i motywowanie* [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa.

Borkowska S. (2001), *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Katzenbach J., Smith D. (2001), *Sila zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Keeling R. (2000), *Project Management. An International Perspective*, St. Martin Press, New York.

Koziński J., Listwan T. (2005), *Podstawy zarządzania organizacją*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań.

Listwan T. (2011), *Sprawne kierowanie zespołem projektowym* [w:] *Efektywność gospodarowania kapitałem ludzkim*, P. Bohdziewicz (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Listwan T. (red.) (2010), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa.

Trocki M., Grucza B., Ogonek K. (2003), *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa.

Tuckman B.W., Jensen M.A.C. (1977), *Stages of Small Group Development Revised*, „Group and Organizational Studies”, Vol. 11, No. 4.

Wachowiak P. i in. (2004), *Kierowanie zespołem projektowym*, Difin, Warszawa.

Wysocki R.K., McGary R. (2005), *Efektywne zarządzanie projektami*, Helion, Gliwice.

Joanna Łuczak

Społeczna Akademia Nauk

Znaczenie procesu komunikacji zespołu zadaniowego w jednostkach policji

Importance of team communication process in Police Units

Abstract: In interpersonal communication process one person conveys the message to the other person, but receives information as well. It happens by written or spoken words, symbols and body language. An important part of this process is non-verbal communication, which is an additional source of information about the interlocutor. It is supplement and a variety of a verbal form. Different kinds of communication are used in police organizational units, but in this case, direct contact is very important too. Communication between police officers constitutes a part of their occupational work. The goal of the paper is analysis of internal communication in police units, and presenting importance of this process at team work in this organization. The article shows a superior's influence on the kind of communication in police units. The subject of considerations are interdependence between communication barriers and effectiveness of this process in police teams. In case of policemen, the barriers are: selection of information, low motivation, selective receipt, overloading of information, time limitations and even unreliability of new technology. Correct information circulation in police organizational units contributes to achieving goals and completing tasks according to applicable law and generates the base for effective management. It also provides indispensable information to make managerial decisions and indicates derelictions, irregularities and other offences which occur in police units.

Key-words: communication process, police officers, team work.

Wstęp

Pojmowanie i definiowanie procesu komunikowania przez naukowców różnych dziedzin odpowiada nauce, którą reprezentują. Komunikacja porusza wszelkie aspekty życia, jest rozległą dziedziną naukową.

Obecnie mówi się o szybkim przepływie informacji. Rozwój technologii, a co za tym idzie, przekazywanie informacji drogą elektroniczną, wpłynął na zmniejszenie i brak konieczności bezpośrednich spotkań, znacznie ułatwił przekazywanie informacji w formie pisemnej.

Podmiot kierujący, który występuje w sformalizowanej organizacji, także organizacji publicznej, może występować w jednej osobie lub jako wieloosobowy zespół ludzi [Bielski 1974, Pszczołowski 1978, s. 151]. Zamiar nadawcy, jego chęć bądź potrzeba podzielenia się z kimkolwiek informacjami o konkretnym znaczeniu dla odbiorcy, określa się jako początek procesu komunikowania. Nadawca kształtuje informacje według własnej woli, stąd też ma on istotne znaczenie dla całego przekazu. Zakłócenia występujące w procesie komunikowania mogą być spowodowane osobowością nadawcy, jego umiejętnościami wpływania czy też ulegania innym. Widać, jak ważna jest prawidłowa i sprawna komunikacja pomiędzy członkami zespołu, który został powołany do realizacji konkretnych zadań.

Celem opracowania jest analiza komunikacji wewnętrznej w jednostkach policji oraz ukazanie znaczenia procesu komunikacji w zespole zadaniowym w tej organizacji. Komunikowanie się funkcjonariuszy stanowi element pracy zawodowej policjanta. Publikacja ma również na celu ukazanie wpływu przełożonego na rodzaj komunikacji w jednostce organizacyjnej policji. Przedmiotem rozważań są także zależności pomiędzy barierami w komunikowaniu się a skutecznością tego procesu w zespole zadaniowym w policji.

Komunikacja wewnątrz organizacji

Proces komunikacji jest najstarszym procesem społecznym. Komunikacja społeczna wpływa na sposób zachowania się człowieka, wydajność i efektywność członków zespołu, a także na ich motywację i zaangażowanie. W wielu opracowaniach odnaleźć można opisy sposobów komunikowania się ludzi w zespołach roboczych i sieciach, które mogą być scharakteryzowane jako:

- sieci scentralizowane – komunikacja przebiega przez jedną osobę, która zajmuje centralną pozycję w grupie i to ona otrzymuje i przekazuje wszelkie informacje. Sieci scentralizowane są najbardziej skuteczne i dokładne przy zadaniach prostych bądź wymagających precyzyjnej informacji. Z taką sytuacją mamy do czynienia w jednostkach policji.
- sieci zdecentralizowane – dzięki nim możliwa jest swobodna wymiana informacji wewnątrz całej grupy, jak również komunikacja ze wszystkimi, na dowolnych szczeblach. Każdy członek grupy uczestniczy w procesie komunikacji w równym stopniu, natomiast przełożony ma ograniczoną władzę. W przypadku zadań o złożonym charakterze, które wymagają wielu różnych nakładów, sieci te są bardziej przydatne [Griffin 2005, ss. 599–600].

Centralizacja i decentralizacja sieci komunikacji ma wpływ na wyłanianie się przywódców i na zadowolenie członków grupy w każdej organizacji publicznej. Sieci te stanowią istotny czynnik procesu komunikowania. W grupach scentralizowanych członkowie grupy uważają osobę zajmującą pozycję centralną za przywódcę, gdyż od niej uzależniają uzyskiwanie informacji. W grupach zdecentralizowanych żadna pozycja w sieci nie przybiera pozycji przywódczej. Grupy te wykazują większe zadowolenie od zcentralizowanych [Kożuch, Cywoniuk 2005, s. 78]. Kierujący jednostkami policji tworzą wewnętrzny system komunikowania się, który obejmuje trzy wymiary:

- pionowy w dół,
- pionowy w górę,
- poziomy.

Informacje przekazywane niższymi szczeblami są ograniczane. Im niżej w hierarchii, tym bardziej wiadomości są zatrzymywane i modyfikowane. Jest to wynik decyzji kierownika o tym, co należy przekazać niższymi szczeblami. Powoduje to wydłużenie i zniekształcenie procesu przesyłania informacji w publicznych jednostkach organizacyjnych. Jest to dość często spotykana sytuacja w policji. Niewiele informacji otrzymują funkcjonariusze, będący na stanowiskach wykonawczych czy nawet na stanowiskach najniższego szczebla kierowania. Podobnie bywa z komunikacją w drugą stronę. Komunikat jest skracany przez funkcjonariuszy i kierowników niższych szczebli. Powodem może być weryfikacja informacji na niższych szczeblach, by nie przekazywać informacji nieistotnych dla wyższych przełożonych. Innym powodem jest niechęć do przekazywania informacji, które mogłyby spowodować negatywną opinię przełożonego. Taki obraz widać również w policyjnych jednostkach organizacyjnych. Komunikacja horyzontalna w jednostkach policji dotyczy funkcjonariuszy, którzy zajmują tę samą pozycję w strukturze. Jest nieodłącznym elementem, mającym istotne znaczenie dla współpracy i koordynacji realizacji zadań pomiędzy stanowiskami, komórkami, pionami czy jednostkami organizacyjnymi. Jest widoczna, kiedy poszukiwane są nowe rozwiązania, a komunikacja ma zapewnić sprawny obieg informacji i kreatywność, np. w zespole powoływanym w celu realizacji pewnego przedsięwzięcia. W tym przypadku komunikowanie polega na współpracy partnerów procesu komunikacji [Potocki, 2008, s. 12].

W zależności od przyjętego kryterium podziału, można wyróżnić wiele rodzajów komunikatów. Komunikaty kierownicze różnią się stopniem szczegółowości oraz stanowczości. Tabela 1 pokazuje rodzaje komunikatów ze względu na powyższe kryteria.

Tabela 1. Typy komunikatów kierowniczych

Lp.	Kryterium podziału	Typ komunikatu
1.	Sposób sformułowania	bezpośrednie pośrednie
2.	Stopień ogólności	ogólne (zadania) szczegółowe (zawierające określenie zadania oraz sposobu jego wykonania)
3.	Stopień stanowczości	rozkazy (zakazy, nakazy) polecenia zalecenia rady

Źródło: W. Kobyliński, *Podstawy współczesnego zarządzania*, Społeczna Akademia Nauk, Łódź, s. 122.

Komunikaty pośrednie, a więc osobisty przykład przełożonego, stanowią swoisty punkt odniesienia dla podwładnych. Dla skutecznego funkcjonowania organizacji czy efektywnej pracy zespołów zadaniowych, sam komunikat pośredni nie jest wystarczający. Wymaga on wsparcia komunikatami o charakterze bezpośrednim, które występują zarówno w postaci słownej, jak i pisemnej, kiedy to przybierają formę dokumentu, opatrzonego stosowną pieczęcią i podpisem. Tego rodzaju komunikaty wyrażają się w konkretnych i adresowanych do poszczególnych osób oczekiwaniach kierownika. Sposób ujmowania treści komunikatu jest niezwykle ważny dla jego efektywności [Kobyliński 2005, ss. 121–122]. Tabela 2 ukazuje w sposób syntetyczny wady i zalety komunikacji ustnej i pisemnej.

Tabela 2. Wady i zalety komunikacji ustna i pisemna

Forma komunikacji	Zalety	Wady
Komunikacja ustna	Natychmiastowa reakcja zwrotna i możliwość wymiany poglądów. Łatwość i szybkość użycia, brak konieczności używania narzędzi i urządzeń.	Możliwość wystąpienia zakłóceń i zniekształceń przekazu informacji. Brak czasu na zastanowienie. Brak trwałego zapisu.
Komunikacja pisemna	Duża dokładność informacji. Zapewnia trwały zapis. Dłuższy czas na zebranie i korektę przekazywanych informacji.	Hamowanie zwrotnej reakcji i wymiany poglądów. Bardziej czasochłonna.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Griffin 2005, ss. 596–597.

W policji coraz częściej doceniane są: doświadczenie zawodowe, wykształcenie, wysoki poziom kwalifikacji. Posiadanie umiejętności podejmowania decyzji co do sposobu realizacji zadań przez podwładnych powoduje, że przełożony ze spokojem może przekazywać zadania do realizacji, bez konieczności szczegółowego ich omawiania. Ze względu na specyfikę funkcjonowania policji, w sytuacjach nadzwyczajnych, kiedy to ważne jest życie czy zdrowie ludzi, komunikaty są zwięzłe, stanowcze i nie pozostawiają wyboru co do realizacji zadania. Wówczas funkcjonariusze wykonują treść komunikatu, który najczęściej przybiera formę rozkazu. Może on w swej treści zawierać nakaz określonego działania bądź zakaz określonego zachowania. W przypadku działań grupowych lub działań pododdziału zwartego, czynności powinny być wykonane jednocześnie i jednolicie [Majchrowicz 1999, s. 29].

Kierownik – zespół

Efektywna praca przełożonego, w roli decydenta czy informatora, wymaga od niego umiejętności interpersonalnych, a więc komunikowania się i pokonywania przeszkód, które pojawiają się w tym procesie podczas realizacji przez zespół zadań [Weremiuk 2011, ss. 24–25]. Dwa wzorce komunikowania się, jakie występują w różnych typach organizacji, wymagają podkreślenia i zwrócenia uwagi, a ich krzyżowanie pozwala na wyróżnienie czterech podstawowych stylów komunikacji (Tabela 3). Jest to wzorzec autorytarny i wzorzec współpracujący.

Tabela 3. Style komunikowania się w organizacji

I.p.	Rodzaj stylu komunikacji	Charakterystyka stylu komunikowania się
1.	Przyjaciół	Nastawiony na kontakt z innymi ludźmi w organizacji, poświęca dużo czasu na utrzymywanie więzi towarzyskich, słucha innych i zachęca do rozmowy.
2.	Doradca	Nastawiony na kontakty z ludźmi, lubi błyszczeć, być dowcipnym i wywierać wpływ na innych, jest przy tym energiczny w realizacji zadań, głównie tych, które lubi.
3.	Analityk	M mało mówi, ale interesują go konkrety (liczby, fakty, dane), mniej emocje i opinie, nastawiony jest zadaniowo, skłonny do współpracy, nie zależy mu na przewadze nad innymi.
4.	Wódz	Skłania się przede wszystkim ku realizacji zadań, jest dominujący, przywiązany do swoich działań, agresywny i perswazyjny, jest zwolennikiem komunikacji zwięzłej i rzeczowej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie B. Koźuch, M. Cywoniuk, *Wstęp do organizacji i zarządzania*, Wyd. WSE, Białystok 2005, s. 80.

Wzorzec autorytarny zauważany jest w organizacjach silnie scentralizowanych, w których to dominuje komunikacja jednokierunkowa, w dół. Nadawca komunikatu znajduje się najwyżej w hierarchii organizacyjnej. Pozostali członkowie stanowią jedynie odbiorców informacji i jednocześnie realizatorów zleconych zadań, nie mają możliwości wymiany poglądów, nie mają wpływu na kierunek i treść zadań, sposoby ich realizacji. Ten rodzaj komunikacji wewnętrznej występuje w policyjnych jednostkach i jest jedną z cech specyfiki funkcjonowania policji jako organizacji. W przypadku wzorca współpracującego, komunikacja pomiędzy przełożonym a podwładnym opiera się na partnerstwie. Występuje w tym przypadku informacja zwrotna, a więc zarówno podwładny, jak i przełożony, występuje w roli nadawcy i odbiorcy, a struktura procesu komunikowania przybiera postać koła. Jest to przykład komunikacji pomiędzy członkami zespołu zadaniowego. W policji zespoły zadaniowe powoływane są decyzją kierownika jednostki do realizacji określonych przedsięwzięć. Najczęściej powoływane są zespoły operacyjno-procesowe, które zajmują się wykryciem sprawców przestępstw o dużym ciężarze gatunkowym, np. sprawców zabójstwa czy porwania. Zespoły takie składają się z funkcjonariuszy różnych komórek organizacyjnych. W ramach powołanej grupy, poszczególni jej członkowie realizują ustalone zadania i czynności, które w konsekwencji doprowadzają do zebrania materiału dowodowego, wykrycia i zatrzymania sprawcy przestępstwa.

Komunikacja pomiędzy przełożonym a podwładnym dokonuje się zarówno za pośrednictwem komunikatów werbalnych, jak i niewerbalnych. Komunikowanie się z poszczególnymi członkami zespołu zadaniowego wymaga różnych form, dlatego przełożony policjantów powinien m.in. posiadać niżej wymienione umiejętności:

- umiejętność jasnego i precyzyjnego wypowiadania się,
- umiejętność słuchania i postrzegania reakcji i percepcji zachowań drugiej strony procesu komunikowania się,
- otwartość i odwagę – asertywność,
- umiejętność przekonywania i argumentowania swoich racji,
- umiejętność negocjowania [Penc 2000, ss. 119–121].

Kierownik odgrywa olbrzymią rolę w tworzeniu stosunków międzyludzkich w zespole zadaniowym. Bez względu na to, jakimi ludźmi kieruje, poprzez swój autorytet czy dyscyplinę może wpłynąć na stosunki panujące w zespole tak, aby skuteczność pracy oraz zadowolenie z jej wykonywania były na najwyższym poziomie. Kierownik, który pragnie utrzymać wzajemne zaufanie i udzielać poparcia podwładnemu, powinien:

- nie osądzać i nie oceniać, a używać opisu; prosić o dane,
- nie narzucać własnego zdania, a zachęcać innych do zdefiniowania problemu i szukania rozwiązań,
- kierować się zrozumiałymi dla innych motywami; traktować ich uczciwie i nie okłamywać,
- wykazywać empatię,
- prezentować postawę, która wyzwoli u podwładnego poczucie równości i szacunku,
- postępować w taki sposób, by podwładni nie myśleli, że nie potrzebuje od nikogo pomocy [Gros 1994, ss. 78–79].

Prawidłowy system komunikacji wewnętrznej, w każdej instytucji, także policji, powoduje sprawny przepływ informacji, funkcjonariusze informowani są o ważnych zdarzeniach, zmianach czy planach, do których mogą się przygotować. Brak wiedzy może spowodować, że policjanci źle zrozumieją intencje przełożonego [Borowiak 2011, ss. 64–65], co będzie miało wpływ na wzajemne relacje i wspólną realizację przedsięwzięć, do których zespół zadaniowy został powołany.

Bariery skuteczności komunikacji wewnętrznej w zespole zadaniowym

O efektywnej komunikacji można mówić, gdy treści, wypowiedziane przez nadawcę, są zrozumiane przez odbiorcę, zgodnie z intencjami przekazu. Wypowiedzi albo działania jednego z uczestników są skutkiem na reakcje drugiego uczestnika komunikatu. Tak więc proces komunikacji ma charakter przyczynowo-skutkowy [Dobek-Ostrowska 2006, ss. 63–64]. Skuteczność procesu przekazywania informacji zależy m.in. od cech przekazu (komunikatu), właściwości nadawcy, właściwości kanału przekazu informacji bądź właściwości odbiorcy. Różnice językowe są istotną barierą na drodze do efektywnej komunikacji. Słowa mogą mieć inny wydźwięk, znaczenie. Posługiwanie się specjalistycznym żargonem czy używanie słów o dużym znaczeniu symbolicznym również utrudnia proces komunikowania. Choć w policji często używane są słowa, które są zrozumiałe jedynie dla policjantów, często są one stosowane przy określaniu zadań do realizacji dla podwładnych, czy też podczas realizacji wspólnego przedsięwzięcia.

Kolejnym przykładem trudności w porozumiewaniu się jest zniekształcenie informacji w wyniku wybiórczego postrzegania odbiorcy, który słyszy, co chce usłyszeć i dostosowuje to do siebie, co zmienia sens treści nadawcy. Ignorowane są informacje, które nie są zgodne z przekonaniami. Zdarza się,

że przeciążenie informacjami może przekroczyć zdolności odbiorcy do ich zakodowania, zrozumienia, posegregowania i wykorzystania w odpowiedni sposób. W jednostkach policyjnych realizacja przedsięwzięcia, zleconego decyzją kierownika, ma miejsce przy okazji realizacji bieżących zadań. Nieczęsto zdarza się, że osoby, powołane do zespołu zadaniowego, poświęcają się wyłącznie zadaniom przypisanym temu zespołowi. Bardzo często jest tak, że zadania zespołu są dodatkowymi obowiązkami dla policjantów, a więc muszą oni wykonywać więcej pracy, co w konsekwencji powoduje przeciążenie.

Percepcja osoby komunikującej to kolejna bariera w skutecznej komunikacji. Trudno oddzielić treść wiadomości od uczuć, które odczuwa się względem drugiej osoby. Środowisko różnych grup wywiera wpływ na osobowość jednostek, dzięki czemu łatwiejszy i skuteczniejszy jest przekaz wiadomości w grupie [Armstrong 2007, ss. 65–66]. W jednostkach policji taka sytuacja ma miejsce w przypadku nowo przyjętego funkcjonariusza, któremu brak jest wiedzy i doświadczenia, by w pełni zrozumieć treść przekazywanego komunikatu dotyczącego realizacji zadania.

Ważną częścią procesu komunikacji zespołu zadaniowego jest komunikacja niewerbalna, przekazująca więcej informacji, które mogą być źle odebrane, niezrozumiałe, co w konsekwencji może wpływać na nieskuteczne porozumienie się. Zwiększa się przez to możliwość nieporozumień. Emocje nadają silniejszy i wyrazisty przekaz informacji. W chwili gniewu lub frustracji istnieje możliwość zniekształcenia informacji albo całkowitego jej odrzucenia, mimo iż w innych warunkach zostałaby zrozumiana i przyjęta zgodnie z przekonaniami. Zagłuszona zdolność oceny treści komunikatów jest spowodowana reakcją obronną. Negatywna reakcja może spowodować, że przekazywane przez innych informacje hamują proces komunikacji lub mogą powodować zniekształcenia w rozumieniu treści. Omijane są racjonalne i obiektywne treści [Armstrong 2007, ss. 65–66]. Do czynników utrudniających porozumiewanie się, zalicza się:

- utrudnienia w interpretacji wiadomości, czyli utrudnienia percepcyjne,
- wybiórczość uwagi, gdzie nie każda informacja zostaje zarejestrowana i odebrana od nadawcy,
- filtrowanie – to działanie powoduje selekcjonowanie i fałszowanie informacji w celu wywołania określonej reakcji np.: aby przedstawić ją w najbardziej korzystnym świetle, co spowoduje akceptację i pozytywną reakcję przełożonego,
- brak umiejętności decentracji, czyli przyjęcia punktu widzenia z perspektywy rozmówcy,
- różnice kulturowe,

- stereotypy (wiąże się to ze statusem społecznym rozmówcy, im wyższe kwalifikacje, wyższe stanowisko, ranga, pozycja nadawcy, tym chętniej słuchany),
- samopoczucie,
- porównywanie siebie z rozmówcą, ocenianie,
- skojarzenia utrudniają nam skuteczne słuchanie i rozumienie informacji. Zagłębiając się w inne myśli, które przyszły nam do głowy w danej chwili.
- przygotowanie odpowiedzi, zamiast słuchać, skupiamy się już na odpowiedzi.
- domyslanie się – zagadujemy, zamiast słuchać,
- osądzanie,
- utożsamianie się, redagowanie informacji i odpowiedzi według własnych doświadczeń, bez względu na to, co mówi rozmówca,
- udzielanie rad, słuchanie tylko początku rozmowy, szykowanie odpowiedzi, która ma być radą dla rozmówcy,
- sprzeciwianie się, czyli gaszenie, dyskontowanie,
- przekonywanie o swojej racji, bronienie własnego poglądu i stanowiska,
- zmiana toru, obracamy coś w żart albo uciekamy do innego tematu, bardziej odpowiedniego dla nas,
- zjednywanie, słuchanie pobieżnie na tyle, by orientować się z rozmowie, ale tak naprawdę interesuje nas coś innego [Kuc, Moczyłowska 2009, s. 209].

Takie utrudnienia w komunikowaniu mogą powodować nieefektywną pracę zespołu zadaniowego, co może skutkować porażką przedsięwzięcia.

Proces komunikacji może być zakłócony przez szумы, spowodowane czynnikami, które wywołane są przez specyfikę cech zarówno nadawcy, jak i odbiorcy komunikatu. Bariery powodują, iż odbierana przez odbiorcę wiadomość może być znacznie zniekształcona, co z kolei spowoduje, iż sam proces komunikacji zostanie zniekształcony [Pocztowski 1998, s. 213]. Nierzadko są one również problemem w komunikacji wewnątrz jednostek i komórek organizacyjnych policji. Przykładem może być subiektywny wniosek, a więc odmienny odbiór znaczenia komunikatu, podawanego przez nadawcę oraz odmienne zrozumienie jego znaczenia przez odbiorcę. Podczas wymiany informacji może dojść do zniekształcenia sensu wypowiedzi. Błędy w komunikacji mogą doprowadzić do przerwania komunikacji. Kolejną przyczyną niepowodzenia, wynikającą z wieloznaczności treści przekazu, stanowi dezorientacja odbiorcy. Konflikt może być również przyczyną niezrozumienia. Mała elastyczność zachowań odbiorcy komunikatu wynikać może z braku systemu przystosowawczego do różnego rodzaju zmian. To może być kolejną przyczyną błędów komunikacyjnych [Blythe 2002, ss. 36–37]. Podczas prac

zespołu zadaniowego, jego członkowie powinni dążyć do prawidłowej wymiany informacji. Policjanci z różnych komórek, którzy wspólnie pracują nad przedsięwzięciem, posiadają różne umiejętności i wiedzę, dlatego ważne jest, aby przekazywane informacje były zrozumiałe przez wszystkich członków zespołu. Podczas czynności np. zmierzających do ustalenia sprawcy porwania, konflikt w zespole nie może mieć miejsca. Wówczas istotna jest wiedza, umiejętności oraz profesjonalizm w działaniu każdego policjanta, a co za tym idzie, całego zespołu. W przypadku konieczności działania pod presją czasu, dyskusje nie mogą mieć miejsca. Każdy z członków zespołu doskonale wie, co należy do jego zadań i jaki jest cel powołania takiego zespołu.

Umiejętne radzenie sobie z barierami skutecznego komunikowania się jest niezwykle cenne. S.P. Robbins wymienia te najczęściej przywoływane, tj.:

- a) Filtrowanie – manipulacja informacją przez nadawcę;
- b) Wybiórcze postrzeganie – w sposób selektywny, zgodny z własnym systemem wartości, własnymi potrzebami;
- c) Wzajemne niezrozumienie stylów właściwych osobom różnej płci;
- d) Szczególnie skrajne emocje, które powodują omijanie racjonalnych procesów myślowych;
- e) Język odzwierciedlający poziom wykształcenia i środowisko kulturowe;
- f) Niezgodność komunikacji werbalnej i niewerbalnej [Robbins 1998, ss. 228–236].

Wszystkie opisywane czynniki utrudniają komunikowanie podczas realizacji zadań przez zespół i wpływają na sprawną wymianę informacji pomiędzy jego członkami. Są barierami w procesie komunikacji wewnętrznej w policji. Zrozumienie przez policjantów treści przekazywanych komunikatów to główny wyznacznik efektywnej komunikacji, dzięki której zespół zadaniowy pracuje sprawnie i skutecznie.

Podsumowanie

Komunikowanie polega na doprowadzeniu do wspólnego rozumienia określonych treści i wzajemnego na siebie oddziaływaniu, prowadzącego do wzajemnego zrozumienia. Zatem efektywność komunikowania to umiejętność spełniania zasad poprawnej komunikacji. Komunikacja bezpośrednia jest najbardziej praktyczna w codziennych relacjach, gdyż daje możliwość uzyskania szybkiej informacji zwrotnej, co okazuje się niezwykle ważne w pracach zespołu zadaniowego. Posługiwanie się różnymi kanałami przekazywania informacji czy korzystanie ze wzmocnień podczas przekazywania informacji, chociażby poprzez podkreślanie najistotniejszych kwestii, pozwoli na jasne przekazanie informacji i dokładne zrozumienie. Eliminacja jak największej

liczby zakłóceń, przy aktywnym słuchaniu drugiej osoby, skutkować będzie efektywnym procesem komunikacji w każdym zespole [Armstrong 2007, ss. 66–67].

Główną cechą procesu komunikowania interpersonalnego jest to, że komunikacja jest procesem społecznym, ma określony kontekst społeczny, który zależy od liczby uczestników i charakteru procesu. Proces komunikacji w organizacjach publicznych również się tym cechuje. Gdy policjant wie, jakie są plany instytucji, kto i za co jest odpowiedzialny, ma poczucie, że niczego się przed nim nie ukrywa. Czuje się wówczas szanowany, traktowany poważnie i staje się solidny, odpowiedzialny, zaangażowany. Swoje zadania wykonuje lepiej, efektywniej i bezpieczniej, a to z kolei wpływa na pracę całego zespołu. Dobra komunikacja pomiędzy jego członkami zwiększa zaangażowanie, zmniejsza opór wobec zmian, jest podstawą do sprawowania kontroli i motywowania funkcjonariuszy policji.

Wewnętrzny system komunikowania w jednostkach policji obejmuje formalny i nieformalny przekaz informacji. Formalny wynika ze struktury organizacyjnej. Nieformalny przekaz i obieg informacji dokonuje się poza regulacjami formalnymi. Podstawą jego skuteczności jest forma ustna, zaufanie do odbiorcy oraz spontaniczność. Relacje informacyjne wewnątrz policji tworzą sieć komunikacyjną, służącą do przebiegu informacji pomiędzy uczestnikami przekazu. Aby pomiędzy członkami zespołu zadaniowego w policji funkcjonowała na jak najwyższym poziomie, należy popularyzować jej znaczenie dla prawidłowego funkcjonowania organizacji wśród funkcjonariuszy i pracowników policji. Należy również wykorzystywać nowe narzędzia komunikacji oraz doskonalić już istniejące. Sprawna komunikacja pozwoli kadrze kierowniczej w efektywnym zarządzaniu jednostkami policji, co w konsekwencji pozwoli podnieść efektywność podejmowanych przez policjantów działań.

Bibliografia

- Armstrong M. (2007)**, *Zarządzanie ludźmi*, Rebis, Poznań.
- Bielski M. (1974)**, *Formalna i rzeczywista struktura organizacyjna*, PWE, Warszawa.
- Borowiak A. (2011)**, *Komunikacja wewnętrzna jako element budowania wizerunku policji na zewnątrz* [w:] M. Hermanowski, S. Weremiuk (red.), *Komunikacja wewnętrzna w policji*, Wyd. Wyższej Szkoły Umiejętności Społecznych w Poznaniu, Poznań.
- Blythe J. (2002)**, *Komunikacja marketingowa*, PWE, Warszawa.
- Dobek-Ostrowska B. (2006)**, *Komunikowanie polityczne i publiczne*, PWN, Warszawa.
- Griffin R.W. (2005)**, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
- Gross U. (1994)**, *Organizacyjne aspekty zachowań ludzi w procesach pracy*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Katowice.
- Kobyliński W. (2005)**, *Podstawy współczesnego zarządzania*, SWSPiZ, Łódź.
- Koźuch B., Cywoniuk M. (2005)**, *Wstęp do organizacji i zarządzania*, Wyd. WSE, Białystok.
- Kuc B.R., Moczyłowska J.M. (2009)**, *Zachowania organizacyjne*, Difin, Warszawa.
- Majchrowicz W. (1999)**, *Zlecanie zadań służbowych*, Wyd. Szkoły Policji, Słupsk.
- Penc (J. 2000)**, *Kreatywne kierowanie. Organizacja i kierownik jutra. Rozwiązywanie problemów kadrowych*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Pocztowski A. (1998)**, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problemów i metod*, Wydawnictwo Antykwa, Kraków.
- Potocki A. (2008)**, *Instrumenty komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, Warszawa.
- Pszczółowski T. (1978)**, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa.
- Robbins S.P. (1998)**, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa.
- Weremiuk S. (2011)**, *Komunikacja wewnętrzna w policji – stan obecny i projekt zmian* [w:] M. Hermanowski, S. Weremiuk (red.), *Komunikacja wewnętrzna w policji*, Wyd. Wyższej Szkoły Umiejętności Społecznych w Poznaniu, Poznań.

Zbigniew Piskorz

Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej we Wrocławiu

Wyznaczniki efektywności zespołów pracowniczych

Determinants of work team effectiveness

Abstract: Over the past few decades, many research has been conducted to examine the relationship between team diversity and team outcomes. This article reports the results of most recent meta-analysis examining relationship between work team effectiveness and composition of teams (three variables: demographic, task-oriented and personality). These meta-analysis indicate no association between demographic diversity and team performance. Confirmed was the small positive association task-oriented diversity and team effectiveness. Team of employees that are homogeneous with respect to cognitive ability and personality achieve higher levels of performance than team that are heterogeneous on these attributes. The present data show that moderating variables may influence on the magnitude and direction of relationship team composition and team performance. Implications for team construction are discussed.

Key-words: team composition, team performance, diversity, meta-analysis.

1. Wprowadzenie

W otoczeniu, w którym funkcjonują firmy od lat 60. ubiegłego wieku, zaczęły nasilać się nowe trendy. Zmiany w sferze kulturowej, pojawiające się nowe technologie, a przede wszystkim procesy globalizacyjne, spowodowały, że przedsiębiorstwa muszą sobie radzić z coraz większą niepewnością. Ta konieczność spowodowała, że organizacje zaczęły swoje funkcjonowanie w coraz większym stopniu opierać na zespołach pracowniczych. To one mają zapewnić szybkość i elastyczność reagowania firmy na zmiany zachodzące na rynku. Rosnąca rola zespołów w funkcjonowaniu firm zintensyfikowała badania nad determinantami efektywności zespołów pracowniczych. Teoretyczną podsta-

wą zdecydowanej większości z tych badań jest sformułowany przez McGratha [1984] model IPO (*input – process – outcome*). Pierwszy element tego modelu to indywidualne charakterystyki członków zespołu (np. wiek, płeć), ale również czynniki kontekstowe np. typ zadań. Drugi element modelu odnosi się do procesów grupowych związanych z interakcjami – między członkami zespołów – ukierunkowanymi bezpośrednio na rozwiązanie zadania lub osiągnięcie celu. W grę wchodzi takie procesy grupowe, jak: jakość komunikacji, style kierowania, dominujące typy konfliktów, spójność grupy itd. Trzeci człon modelu, ogólnie rzecz ujmując, zawiera rezultaty aktywności zespołowej, takie jak: liczbę, jakość i innowacyjność produktów oraz afektywne reakcje członków zespołu [Ilgen i in. 2005]. Dwa pierwsze człony omawianego modelu określają podstawowe kategorie determinant efektywności pracy zespołowej.

Celem artykułu jest przegląd i integracja rezultatów badań psychologicznych nad personalnymi wyznacznikami efektywności zespołowej. Przedmiotem analizy uczyniono zgromadzoną wiedzę, dotyczącą związków składu zespołu z jego efektywnością. Rezultaty dotychczasowych badań nie układają się w klarowny i spójny obraz zależności między charakterystykami członków zespołu a jego efektywnością. Dlatego też prezentowany przegląd oparto na najnowszych publikacjach z lat 2006–2012, omawiających rezultaty uzyskane dzięki statystycznej procedurze metaanalizy. Procedura ta umożliwia: 1) określenie, czy wśród rezultatów badań empirycznych występuje stały i istotny trend, określający kierunek i siłę związku między analizowanymi zmiennymi, 2) zidentyfikowanie moderatorów ujawnionych związków [Hunter, Schmid 2004]. Przegląd, oparty na najnowszych metaanalizach, pozwala na integrację dotychczasowych rezultatów badań. Porównując rezultaty analiz różnych autorów, uzyskuje się możliwość spojrzenia na badane związki z różnych perspektyw.

2. Różnorodność i homogeniczność zespołów – przesłanki teoretyczne

W rozważaniach nad wpływem składu zespołu (właściwości jego członków) na jego efektywność, funkcjonują dwa przeciwstawne poglądy. Jeden z nich wiąże efektywność zespołu z jego homogenicznością, drugi odwrotnie – z jego heterogenicznością. Prezentowane w dalszej części artykułu informacje są próbą odpowiedzi na pytanie, który z tych poglądów jest lepiej uzasadniony.

Efekty kompozycji zespołów rozpatrywane są z trzech perspektyw teoretycznych: koncepcji podobieństwo – atrakcyjność, teorii tożsamości społecznej i paradygmatu przetwarzania informacji [Mannix, Neale 2005; van Knippenberg, Schippers 2007].

W świetle pierwszej z koncepcji, ludzi podobnych do siebie oceniamy jako bardziej atrakcyjnych i chętniej wchodzimy z nimi w różnorodne relacje. Jak wskazują badania, to podobieństwo może się odnosić do szerokiego zakresu właściwości: wiek, płeć, rasa, cechy osobowości i postaw. Teorie tożsamości społecznej akcentują z kolei, że ludzie, definiując własne Ja, czynią to w terminach przynależności do różnych grup społecznych. W procesie społecznych kategoryzacji siebie i innych, ludzie posługują się wyrazistymi kategoriami, takimi jak: rasa, płeć, postawy. Do kategorii „swoi” zaliczane są jednostki, które posiadają podobne atrybuty. Członkowie własnej grupy oceniani są jako bardziej atrakcyjni i wartościowi niż jednostki z grup „obcych”.

Mechanizmy opisane w tych dwóch teoriach wskazują na pozytywną wartość homogeniczności składu zespołów dla ich efektywności. Z osobami podobnymi i należącymi do tej samej grupy „swoich”, częściej wchodzimy w relacje oraz w sposób bardziej otwarty komunikujemy się i współpracujemy. Te trzy aspekty są kluczowymi dla jakości funkcjonowania zespołów [Mannix, Neale 2005; van Knippenberg, Schippers 2007].

Trzecie ze wspomnianych podejść, rozpatrujące zróżnicowaną kompozycję zespołów z perspektywy procesu przetwarzania informacji, akcentuje i opisuje mechanizmy pozytywnego wpływu zróżnicowania na funkcjonowanie zespołów. Zróżnicowany skład zespołu zwiększa dostęp do szerszej puli kompetencji, wiedzy i umiejętności. Umożliwia to rozpatrywanie problemów z różnych perspektyw i proponowanie różnych sposobów ich rozwiązania. Zróżnicowane zespoły, dysponujące większymi zasobami informacyjnymi, w świetle przedstawionego ujęcia będą bardziej efektywne [Ilgen i in. 2005].

Rozstrzygnięcie, które z konkurencyjnych przewidywań jest trafne, musi opierać się na zebranych dotychczas materiale empirycznym. Istotnym narzędziem, umożliwiającym rozwój naszej wiedzy o badanych zjawiskach, są procedury metaanalizy, określane mianem „analizy analiz” [Chan, Arvey 2013].

3. Skład zespołu a jego efektywność

3.1. Kompozycja zespołu

Lista właściwości członków zespołów pracowniczych, uwzględniana w badaniach, jest obszerna. Prezentacja ich ograniczona zostanie do tych, które dzięki temu, że były często badane, mogły być wykorzystane w procedurze metaanalizy.

Badane charakterystyki członków zespołu obejmują trzy kategorie właściwości. Pierwsza z nich to właściwości socjodemograficzne. W jej skład wchodzi stałe i łatwo obserwowalne atrybuty jednostki, takie jak: wiek, płeć, narodowość, rasa. Właściwości te są silnie powiązane z procesami społecznej kategoryzacji.

Druga kategoria właściwości obejmuje rodzaj i poziom wykształcenia, funkcjonalne doświadczenie zawodowe, staż organizacyjny i staż zespołowy. Właściwości tej kategorii ze swej natury są zmienne i niedostępne bezpośredniej percepcji. Ich mniejsza wyrazistość powoduje, że są słabiej powiązane z procesami społecznej kategoryzacji. Atrybuty wchodzące w skład tej kategorii określają zasoby informacyjne zespołu, dlatego też określać je będziemy mianem właściwości informacyjnych. Dookreślenia wymaga właściwość „funkcjonalne doświadczenie” – oznacza ono doświadczenie członków zespołu w pracy w różnych funkcjonalnych obszarach firmy (finanse, marketing, sprzedaż, produkcja itd.).

Trzecią kategorią właściwości charakteryzujących członków zespołu są cechy osobowościowe, postawy i ogólne zdolności poznawcze. Ta kategoria właściwości dotyczy podstawowych, stałych różnic psychologicznych między ludźmi. Koncepcją osobowości, najczęściej wykorzystywaną w badaniach nad efektywnością zespołów, jest model „wielkiej piątki” sformułowany przez McCrae i Costę [2006].

Wskazane trzy kategorie właściwości, w oparciu o które mogą być tworzone zespoły pracownicze i ich związki z efektywnością będą przedmiotem rozważań w dalszej części tekstu.

3.2. Operacjonalizacja homogeniczności i zróżnicowania

Homogeniczność i heterogeniczność składu zespołu jest oceniana w różny sposób. Operacjonalizacja homogeniczności zespołu, najczęściej wykorzystywana w badaniach, opiera się na modelu liniowym. W modelu tym przyjmuje się, że im większe natężenie danej właściwości w zespole, tym większa jego homogeniczność. Wskaźnikami liczbowymi tak rozumianej homogeniczności są średnia wartość natężenia określonej cechy lub suma natężenia tej cechy w zespole.

Stopień heterogeniczności składu zespołu wyznaczany jest przez zakres zmienności natężenia danej właściwości w zespole. Wskaźnik najczęściej wykorzystywany w badaniach to odchylenie standardowe. Im wyższa wartość odchylenia standardowego, tym wyższy stopień zróżnicowania zespołu.

3.3. Właściwości socjodemograficzne a efekty pracy zespołu

W badaniach nad związkiem kompozycji zespołu i jego efektywności badacze koncentrują swoją uwagę na trzech właściwościach tej kategorii: płci, wieku oraz rasie i narodowości.

Prezentację rezultatów metaanaliz zaczniemy od omówienia syntetycznych wskaźników związku zróżnicowania składu zespołów pod względem cech socjodemograficznych z efektywnością. Rezultaty wszystkich najnow-

szych metaanaliz, przeprowadzonych przez Stewarta [2006], Horwitza [2007], Joshiego i Roha [2009] oraz van Dijka i współpracowników [2012], wskazują, że związek ten jest negatywny. Oznacza to, że im wyższy stopień zróżnicowania zespołów pod względem cech socjodemograficznych, tym niższa ich efektywność. Na poziomie ogólnych wskaźników dotychczasowe rezultaty badań wspierają „pesymistyczny punkt widzenia” na rolę heterogeniczności zespołów w kształtowaniu ich efektywności.

Przeprowadzone analizy moderacyjne związku właściwości socjodemograficznych z efektywnością zespołu ujawniły szereg interesujących zależności. Joshi i Roh [2009] zidentyfikowali dwa moderatory omawianego związku. Okazało się, że demograficzne zróżnicowanie zespołów pracujących w branży wysokiej technologii jest silniej negatywnie powiązane z efektywnością niż ma to miejsce w zespołach produkcyjnych funkcjonujących w branżach prostych technologii. Na inne czynniki moderujące analizowany związek wskazuje van Dijk ze współpracownikami [2012]. Sposób pomiaru efektów pracy zespołu to kolejny z tych czynników. Negatywny związek jest bardziej wyrazisty przy subiektywnym pomiarze efektów pracy. W przypadku pomiaru obiektywnego negatywny związek cech demograficznych z efektywnością jest na granicy statystycznej istotności. Dane zebrane przez badaczy wskazują także, że kierunek powiązań między omawianymi zmiennymi zależy od tego, kto dokonuje oceny efektów pracy zespołu. Gdy oceny tej dokonują bezpośredni kierownicy, to związek ten jest negatywny, odwrotnie rzecz wygląda, gdy oceny dokonują kierownicy pośredni (wyższych szczebli). W tym drugim przypadku bardziej zróżnicowane socjodemograficznie zespoły oceniane były jako bardziej efektywne.

Uzasadnieniem dla dalszego poszukiwania moderatorów relacji właściwości demograficznych z efektywnością pracy zespołów jest ujawniona przez Joshiego i Roha [2009] duża rozpiętość w liczbowych wskaźnikach tego związku uzyskanych w poszczególnych badaniach (-0.35 do $+0.30$).

W dalszej części przeglądu skoncentrujemy się na związku poszczególnych cech socjodemograficznych z efektywnością zespołów.

Płeć. Wszystkie najnowsze metaanalizy wskazują na słaby negatywny związek zróżnicowania pod względem płci z efektami pracy zespołów [Joshi i Roh 2009; Bell i in. 2011; van Dijk i in. 2012]. Bell ze współpracownikami [2011] ujawnili, że ta negatywna relacja jest najsilniejsza, gdy pod uwagę brano kreatywność i innowacyjność efektów pracy zespołu. Na siłę negatywnego związku zróżnicowania ze względu na płeć ma także wpływ metoda oceny rezultatów pracy. Przy kryteriach subiektywnych jest on zdecydowanie wyraźniejszy niż w sytuacji pomiaru obiektywnego [van Dijk i in. 2012]. Na siłę negatywnego związku omawianych zmiennych ma także wpływ to, kto dokonuje oceny

efektów pracy zespołu. Przy ocenach pośrednich przełożonych jest on bardziej negatywny niż przy ocenach przełożonych bezpośrednich.

Wiek. Większość analiz wskazuje, że zespoły bardziej zróżnicowane pod względem wieku swoich członków są mniej efektywne [Joshi, Roh 2009; van Dijk i in. 2012]. Siła tego negatywnego związku modyfikowana jest przez typ pomiaru efektów pracy zespołu. Pomiar subiektywny w sposób wyrazisty wskazuje na związek negatywny. W badaniach, w których wykorzystano obiektywny pomiar efektów pracy, negatywna relacja pomiędzy wiekiem i efektywnością była nieistotna statystycznie. Na kierunek omawianego związku ma wpływ również to, kto dokonuje oceny efektów pracy zespołu. W badaniach, w których oceny dokonywali bezpośredni kierownicy, ujawnił się pozytywny związek zróżnicowanego wieku członków zespołu z efektami, zaś negatywny w sytuacji oceny efektów przez przełożonych pośrednich [van Dijk i in. 2012].

Narodowość / rasa. W dwóch metaanalizach, podobnie jak w przypadku wcześniej omówionych właściwości, ujawniono słabe negatywne, ale istotne statystycznie związki z efektywnością [Bell i in., 2011; van Dijk i in. 2012]. Analizy przedstawione przez zespół van Dijka wskazują dwa czynniki moderujące. Po pierwsze omawiany negatywny związek nasila się, gdy ocen efektów dokonywali pośredni przełożeni, drugim czynnikiem jest typ pomiaru. Negatywny związek zróżnicowania pod względem tej cechy z efektywnością nasilał się w tych badaniach, w których wykorzystywano subiektywny pomiar efektów pracy.

Przedstawiona synteza badań w sposób dość spójny wskazuje – na poziomie wskaźników ogólnych – że zróżnicowanie ze względu na właściwości demograficzne wiąże się negatywnie z efektywnością pracy zespołów. Zespoły zróżnicowane ze względu na wiek, płeć lub narodowość członków są mniej efektywne niż zespoły homogeniczne pod tym względem. Pogłębiona analiza, skoncentrowana na poszczególnych właściwościach socjodemograficznych, ujawniła pewne odstępstwa od ogólnego trendu. Wydaje się, że siła i kierunek tego związku moderowane są przez co najmniej dwa czynniki – typ pomiaru efektów pracy i osobę, która dokonuje pomiarów [van Dijk i in. 2012]. Przedstawione powyżej dane wskazują na konieczność prowadzenia dalszych badań nad rolą czynników kontekstowych w moderowaniu relacji między efektywnością a cechami demograficznymi członków zespołu.

3.4. Właściwości informacyjne zespołu a jego efektywność

Uwzględniane w badaniach nad składem zespołów właściwości informacyjne obejmują pięć atrybutów: kierunek wykształcenia, poziom wykształcenia, staż organizacyjny i staż w zespole oraz doświadczenie funkcjonalne.

Analizę wpływu zróżnicowania zespołu w obrębie właściwości informacyjnych na jego efektywność zaczniemy od prześledzenia wskaźników syntetycznych. W czterech studiach z wykorzystaniem procedury metaanalizy potwierdzono pozytywny związek między analizowanymi właściwościami [Stewart 2006; Horwitz, Horwitz 2007; Joshi, Roh 2009; van Dijk i in. 2012]. Rezultaty poszczególnych studiów są spójne. Wszystkie wskazują na istotne statystycznie pozytywne związki zróżnicowania w obrębie właściwości informacyjnych członków zespołów z efektami pracy. Najsilniejszy pozytywny związek zróżnicowania właściwości informacyjnych z efektywnością ujawniono, gdy oceniano innowacyjność rezultatów pracy [Hülsheger i in. 2009].

Pogłębione analizy ujawniły moderujący wpływ kilku czynników. Efekt moderujący polegał na wzroście siły pozytywnej związku. W warunkach subiektywnych ocen rezultatów pracy oraz w sytuacji oceny rezultatów przez przełożonych pośrednich, siła omawianego związku była większa [van Dijk i in. 2012]. Podobny efekt moderujący ujawnił się w przypadku zespołów „krótkotrwałych” (np. projektowych). Najbardziej pozytywny związek zróżnicowania właściwości informacyjnych z efektywnością przeprowadzone analizy ujawniły w zespołach z branży wysokiej technologii [Joshi, Roh 2009].

Przegląd rezultatów metaanaliz, dotyczących poszczególnych właściwości informacyjnych, przedstawiony zostanie poniżej.

Kierunek wykształcenia. Najnowsze analizy wskazują, że zróżnicowanie zespołu ze względu na kierunek wykształcenia nie ma istotnego związku z jego efektywnością [Joshi, Roh 2009; Bell i in. 2011; van Dijk i in. 2012]. Pogłębione analizy wykazały, że zróżnicowanie wiedzy związanej z kierunkiem wykształcenia ma pozytywny związek z poziomem innowacyjności efektów pracy zespołu. Analogiczny efekt występuje w zespołach zarządzających firmami, lecz jest on zdecydowanie słabszy [Bell i in. 2011]. Zróżnicowanie wiedzy członków zespołu jest pozytywnie powiązane z efektami rozwiązywania zadań dywergencyjnych. Z tego typu sytuacją mamy do czynienia w procesie tworzenia innowacji i zarządzania przedsiębiorstwem.

Poziom wykształcenia. Przeprowadzone przez Bella i współpracowników [2011] porównania homogeniczności i zróżnicowania poziomu wykształcenia z efektywnością ujawniły w obu przypadkach brak istotnych związków. Szczegółowa analiza wykazała, że homogeniczność zespołu pod względem poziomu wykształcenia okazała się pozytywnie, chociaż słabo powiązana z efektami pracy w zespołach pracowników wiedzy. Uzyskane dane są zgodne z zdroworozsądkową wiedzą, dlatego też ta właściwość rzadko była przedmiotem badań.

Staż organizacyjny. Tylko w metaanalizie, przeprowadzonej przez Joshiego i Roha [2009], ujawnił się bardzo słaby pozytywny związek zróżnicowania długości stażu z efektywnością zespołów. W dwóch innych studiach nie

ujawniono istotnego związku zróżnicowania długości stażu z efektywnością zespołów [Bell i in. 2011; van Dijk i in. 2012]. Dane przedstawione przez Bella i współpracowników wskazują jednocześnie, że homogeniczność (wskaźnik – średnia długość stażu) pod względem stażu organizacyjnego jest słabo pozytywnie powiązana z efektami pracy. Oznacza to, że zespoły składające się z osób o dłuższym stażu są nieco bardziej wydajne niż te, których członkowie charakteryzują się krótszym stażem organizacyjnym. Wskazane potwierdzenie empiryczne dla obu konkurencyjnych kierunków zależności między analizowanymi zmiennymi stanowi istotną przesłankę dla podjęcia dalszych badań.

Staż w zespole. W omawianych studiach z lat 2002–2012 tylko w jednym przedstawiono analizę związku zróżnicowania stażu w zespole z jego efektywnością. Okazało się, że zespoły zróżnicowane (wskaźnik odchylenie standardowe) ze względu na staż członków w zespole, nie różniły się efektami pracy. Z kolei homogeniczność, zoperacjonalizowana w postaci średniego stażu w zespole, okazała się pozytywnie, chociaż słabo, powiązana z wydajnością [Bell i in. 2011]. Także te rezultaty metaanaliz wskazują na konieczność podejmowania dalszych badań nad znaczeniem stażu w zespole dla osiągniętych rezultatów.

Funkcjonalne doświadczenie. Ten wymiar właściwości informacyjnych okazał się pozytywnie powiązany z efektywnością zespołową [Stewart 2006; Joshi Roh 2009; Bell i in. 2011; van Dijk i in. 2012]. Przeprowadzone analizy ujawniły tylko jeden czynnik moderujący siłę omawianego związku. W sytuacji oceny innowacyjności efektów pracy zespołu siła tego związku była największa [Bell i in. 2011]. Oznacza to, że zespoły, w skład których wchodziły osoby o doświadczeniach z poszczególnych obszarów funkcjonowania firmy (tzn. finanse, marketing, produkcja) były bardziej efektywne niż te mniej zróżnicowane pod tym względem.

Dane empiryczne, dotyczące związku stopnia zróżnicowania informacyjnego zespołów z efektywnością, układają się w klarowny obraz. Relacje te są pozytywne na poziomie wskaźników syntetycznych. Poziom zróżnicowania informacyjnego członków zespołu okazał się zwłaszcza pozytywnie powiązany z innowacyjnością efektów pracy. Mniej klarowny jest obraz ujawnionych relacji, gdy przedmiotem analizy są poszczególne właściwości wchodzące w skład tej kategorii. Wskazują one bowiem, w przypadku niektórych właściwości, że to homogeniczne grupy bywają bardziej efektywne. Taki niespójny układ ujawnionych relacji wskazuje na konieczność dalszych badań nad poszukiwaniem moderatorów omawianego związku.

3.5. Osobowość a efektywność zespołowa

Właściwości tej kategorii (cechy osobowości oraz podstawowe zdolności poznawcze) stanowią podstawowe kategorie różnic indywidualnych między jednostkami. [Strelau 2002].

W badaniach nad związkiem osobowości i efektywności pracy zespołu badacze odwołują się najczęściej do koncepcji „wielkiej piątki”, sformułowanej przez McCrae i Costę [2006]. W ujęciu tych badaczy osobowość człowieka wyznaczona jest przez pięć czynników: sumienność, ugodowość, ekstrawersję, otwartość na doświadczenia i neurotyczność. Ich natężenie i konfiguracja określa naszą indywidualność.

Czynnik sumienność odnosi się do funkcjonowania jednostek w sytuacjach zadaniowych, określa stopień, w jakim jednostka jest zorganizowana i zdyscyplinowana w swojej aktywności. Ugodowość to wymiar związany z dążeniem do utrzymywania wysokiej jakości relacji z innymi ludźmi. Czynnik ekstrawersji określa stopień ukierunkowania własnej energii na kontakt z innymi. Osoby ekstrawertywne są osobami towarzyskimi, znajdującymi przyjemność w kontaktach z innymi. Otwartość na nowe doświadczenia charakteryzuje jednostki chętnie angażujące się w różnorodne, nowe sytuacje. Osoby otwarte na nowość cechuje ponadto wysoki poziom kreatywności. Piąty wymiar – neurotyczność – określa stopień odporności jednostki na stres. Każdą jednostką można opisać w terminach tych pięciu czynników. W badaniu związków poszczególnych wymiarów „wielkiej piątki” z efektywnością zespołów badacze analizują je z dwóch perspektyw. Z perspektywy homogeniczności, której liczbowym wskaźnikiem jest średnie natężenie danego czynnika w zespole i heterogeniczności, której wskaźnikiem jest wartość odchylenia standardowego.

Sumienność. Zespoły homogeniczne o wysokim poziomie sumienności są bardziej efektywne od tych o mniejszym natężeniu tej cechy. Zależność ta ujawniła się zarówno w badaniach laboratoryjnych, jak i w badaniach zespołów w środowisku organizacyjnym. Interesujące jest to, że ta pozytywna relacja jest najsilniejsza w realnych zespołach pracowniczych. Jak się okazało, różnicowanie zespołów ze względu na omawiany wymiar osobowości, jest z kolei negatywnie powiązane z poziomem efektywności. Zespoły, których członkowie znacznie różnią się między sobą poziomem sumienności, były najmniej wydajne. Najbardziej negatywny związek ujawniał się w badaniach realnych zespołów, prowadzonych w warunkach naturalnych [Bell 2007; Peeters i in. 2006].

Ugodowość. Zespoły złożone z jednostek dbających o wysoką jakość relacji z innymi są bardziej efektywne. Natężenie tego wymiaru osobowości jest szczególnie dobrym predyktorem wysokiej efektywności zespołowej w realnych zespołach pracowniczych. Stopień zróżnicowania tego wymiaru osobowości w zespole okazał się negatywnie powiązany z efektywnością. Natężenie tego negatywnego związku było szczególnie wyraziste w realnych zespołach pracowniczych. Przedstawione wnioski wynikają z dwóch metaanaliz przeprowadzonych przez Bell [2007] i Peeters z zespołem [2006].

Otwartość na doświadczenia. Homogeniczność zespołów pracowniczych pod względem wysokiego poziomu otwartości jest pozytywnie powiązana z ich efektywnością. Warto zaznaczyć, że związek ten jest słabszy niż w przypadku wcześniej omawianych cech osobowości [Bell 2007; Peeters i in. 2006]. Wspomniani badacze wskazują równocześnie, że zróżnicowanie zespołów pod względem otwartości na doświadczenia jest słabo negatywnie powiązane z efektywnością.

Ekstrawersja. Wysoki poziom ekstrawersji członków zespołu okazał się pozytywnie, choć słabo, powiązany z efektami pracy. Z kolei efektywność zespołów o zróżnicowanym natężeniu ekstrawersji w świetle najnowszych metaanaliz okazała się niezależna od stopnia tego zróżnicowania [Bell 2007; Peeters i in. 2006].

Neurotyczność vs stabilność emocjonalna. Ostatnia z badanych cech osobowości odpowiedzialna jest za poziom odporności na stres. Badania z wykorzystaniem procedury metaanalizy ujawniły słaby pozytywny związek z efektywnością zespołów homogenicznych pod względem stabilności emocjonalnej. Związek zróżnicowania stabilności emocjonalnej w zespole okazał się niepowiązany z efektywnością [Bell 2007; Peeters 2006].

Podstawowe zdolności poznawcze. Właściwości te określają potencjał poznawczy obejmujący ilość i tempo przetwarzanych informacji oraz poziom rozumowania członków zespołu [Strelau 2002]. Rezultaty trzech metaanaliz są w pełni spójne. Wskazują jednoznacznie, że im wyższy poziom tej właściwości charakteryzuje członków zespołu, tym zespół ten jest bardziej efektywny. Zróżnicowanie tej cechy w zespole jest słabo negatywnie powiązane z efektywnością [Bell 2007; Devine, Philips 2001; Stewart 2006].

Omówione rezultaty metaanaliz ukazują klarowny obraz zależności między tą kategorią właściwości członków zespołu a ich zespołową wydajnością. Wskazują one na przewagę homogeniczności nad zróżnicowaniem cech osobowości i zdolności poznawczych członków zespołów. Im wyższe natężenie cech osobowości i ogólnych zdolności poznawczych, tym wyższa efektywność zespołu. Metaanalizy wskazują, że z poziomem wydajności zespołowej powiązane są najsilniej: sumienność, ugodowość, otwartość na doświadczenia i zdolności poznawcze [Bell 2007; Peeters 2006; Stewart 2006].

4. Skład zespołu projektowego – wskazówki dla kierownika projektu.

Typ zespołu może być ważnym moderatorem relacji między składem zespołów a ich efektywnością. Uwagę swoją skoncentrujemy na rezultatach dotyczących zespołów projektowych. Zespoły projektowe mają charakter doraźny, powoływane są bowiem dla realizacji określonego przedsięwzięcia, którego celem jest stworzenie unikalnego produktu, usługi lub innego typu rezultatu [Project

Management Institute 2008]. Definicja ta akcentuje, że zespoły projektowe rozwiązują przede wszystkim złożone i twórcze zadania. Przedstawiona charakterystyka zespołów projektowych wskazuje, że zróżnicowanie składu powinno wiązać się z ich efektywnością.

Przeprowadzone przez Stewarta [2006] analizy ujawniły pozytywny, chociaż słaby związek zróżnicowania zespołu z efektywnością w zespołach projektowych. Wielkość wskaźników tego związku nie jest wysoka i wynikać może z faktu, że Stewart posługiwał się syntetycznym wskaźnikiem zróżnicowania, obejmującym trzy kategorie właściwości. Uzyskane przez tego badacza rezultaty są spójne z poglądem, że różnorodność jest bardziej korzystna w zespołach rozwiązujących zadania twórcze. Ważnych empirycznych danych w tym zakresie dostarczają szczegółowe studia Hülshegera i współpracowników [2009]. Przeprowadzone przez nich analizy wykazały pozytywny związek zróżnicowania właściwości informacyjnych z innowacyjnością rezultatów. Zespoły, których członkowie różnili się wiedzą, stażem zawodowym i doświadczeniem funkcyjnym – mając większe zasoby informacyjne – osiągały bardziej innowacyjne rezultaty swojej pracy. Przeanalizowane przez wspomnianych badaczy obszernie dane ujawniły negatywny związek zróżnicowania właściwości socjodemograficznych z innowacyjnością rezultatów pracy zespołowej. Zespoły, których członkowie różnili się wiekiem, płcią lub narodowością, osiągały mniej innowacyjne rezultaty niż zespoły bardziej jednorodne pod tym względem.

Niezbyt wysokie wskaźniki związku różnorodności z efektywnością zespołu sugerują, że w procesie kompletowania zespołów projektowych zapewnienie różnorodności socjodemograficznej nie powinno być celem kierownika projektu. Spełnienie tego postulatu może okazać się niełatwe. Przeszkodą mogą być coraz powszechniejsze postulaty wręcz obligatoryjnego zróżnicowania zespołów w przedsiębiorstwach ze względu na płeć, a w dalszej kolejności może też ze względu na wiek i narodowość.

W świetle omówionych danych empirycznych, kierownik projektu powinien się skupić na skompletowaniu zespołu o dużym zasobie informacyjnym. Wymaga to od niego poszukiwania pracowników o wysokiej, a zarazem zróżnicowanej wiedzy i doświadczeniach zawodowych. Oczywiście, wiedza i umiejętności potencjalnych członków zespołu projektowego muszą być dostosowane do wymagań realizowanego przedsięwzięcia. Zróżnicowane zasoby informacyjne zespołu, jako dobry predyktor jego innowacyjnej efektywności, są czynnikiem pozytywnym. Mogą być jednak także zagrożeniem dla jakości funkcjonowania takich zespołów. Różna wiedza, umiejętności i doświadczenie mogą być źródłem trudności komunikacyjnych oraz konfliktów w zespole. Skompletowanie zespołu o odpowiednich zasobach informacyjnych to ważny, lecz wstępny etap

na drodze do sukcesu w realizacji projektu. Wspomniane zagrożenia mogą być zneutralizowane przez kierownika projektów poprzez bieżące wpływanie na jakość procesów grupowych w zespole [Hülshagera i in. 2009].

Kolejnym ważnym zadaniem w fazie kompletowania zespołu jest zapewnienie homogeniczności zespołu ze względu na cechy osobowości i zdolności poznawcze. Przedstawione powyżej rezultaty metaanaliz jednoznacznie wskazują, że najbardziej efektywne są zespoły, których członkowie charakteryzują się wysokim poziomem poszczególnych cech „wielkiej piątki” [Bell 2007; Neuman i in. 1999] oraz wysokim potencjałem intelektualnym [Keller 2006]. Realizacja tego zadania wymaga od kierownika projektu współpracy z psychologiem.

5. Podsumowanie

Przedstawiony przegląd dotychczasowych badań umożliwia oddzielenie rzeczywistych efektów zróżnicowania zespołów pracowniczych od życzeniowych. Rezultaty badań nie potwierdzają w pełni ideologicznego przekonania o „wartości dodanej” zróżnicowania składu zespołów. Tylko w przypadku jednej kategorii właściwości wspomniane przekonanie uzyskało potwierdzenie. Zróżnicowanie w obrębie pozostałych dwóch kategorii właściwości nie jest pozytywnie powiązane z efektywnością zespołową.

Zróżnicowanie zespołu ze względu na zasoby informacyjne znalazło się w pozytywnej relacji z efektywnością zespołową. Umożliwia bowiem ogłęd problemów z różnych perspektyw, szczególnie istotny w sytuacjach otwartych i słabo zdefiniowanych. Wymienione właściwości sytuacji są charakterystyczne dla tworzenia innowacji, bardzo istotnego elementu walki konkurencyjnej na rynku [Drucker 2004]. Poglębione analizy poświęcone związkom efektywności z poszczególnymi właściwościami informacyjnymi dostarczają praktycznych wskazówek, jak powinny być kompletowane zespoły zadaniowe, mające pracować nie tylko nad innowacjami.

Potwierdzone zostało również przewidywanie wynikające z koncepcji społecznej kategoryzacji i identyfikacji, że osoby niepodobne do siebie nie będą ze sobą efektywnie współpracować. Zróżnicowanie grup pracowniczych pod względem płci, wieku lub narodowości jest raczej predyktorem niższej ich efektywności. Należy zaznaczyć, że ten negatywny związek ujawnia się przede wszystkim przy ocenie efektów pracy w oparciu na kryteriach subiektywnych. W przypadku zobiektywizowanych ocen efektów pracy nie ujawniono istotnego związku właściwości demograficznych z efektywnością zespołów. Wyrazistość właściwości socjodemograficznych powoduje, że są one często wykorzystywa-

ne przy kompletowaniu zróżnicowanych zespołów zadaniowych. Łatwość tego typu różnicowania zespołów nie gwarantuje jednak ich wysokiej efektywności.

Analizy poświęcone związkom cech osobowości i ogólnych zdolności poznawczych z efektami pracy zespołu dostarczają danych wskazujących, że efektywniejsze są zespoły homogeniczne pod względem tych cech. Najsilniej z efektywnością zespołu związane są trzy czynniki „wielkiej piątki” – sumienność, ugodowość i otwartość na doświadczenia – oraz wysoki poziom zdolności poznawczych. Pozostałe dwie cechy „wielkiej piątki” są również pozytywnie, lecz słabiej powiązane z efektami pracy zespołu.

Przedstawiony przegląd jednoznacznie dowodzi, że skład zespołu jest ważnym wyznacznikiem jego efektywności. Wzajemne relacje między tymi dwoma zmiennymi są złożone. Kierunek i natężenie tych relacji zależy od rodzaju właściwości i czynników kontekstowych. Chcąc stworzyć efektywny zespół, należy stosować różne strategie. W przypadku jednych właściwości trzeba dążyć do ich zróżnicowania, a w przypadku innych – zapewnić ich homogeniczność w zespole.

Bibliografia

Bandura A. (1997), *Self-efficacy: the exercise of control*, Freeman & Co, New York.

Bell S., Villado A., Lukasik M. i in. (2011), *Getting Specific about Demographic Diversity Variable and Team Performance Relationships: A Meta-Analysis*, "Journal of Management", 37, 3.

Bell S. (2007), *Deep-Level Composition Variables as Predictors of Team Performance: A Meta-Analysis*, "Journal of Applied Psychology", 92, 3.

Chan M., Arvey R. (2012), *Meta-Analysis and the Development of Knowledge*, "Perspectives on Psychological Science", 7.

Devine D., Philips J. (2001), *Do Smarter Teams Do Better: A Meta-Analysis of Cognitive Ability and Team Performance*, Small Group Research, 32, 5.

Drucker P. (2004), *Natchnienie i fart czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Wyd. Studio Emka: Warszawa.

Gully S., Incalcaterra K., Joshi A. i in. (2002), *A Meta-Analysis of Team-Efficacy, Potency, and Performance: Interdependence and Level of Analysis as Moderators of Observed Relationships*, "Journal Applied Psychology", 87, 5.

Guzzo R., Dickson M. (1996), *Teams in Organizations: Recent Research on Performance and Effectiveness*, "Annual Review of Psychology", 47.

Horwitz S., Horwitz I. (2007), *The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-Analytic Review of Team Demography*, "Journal of Management", 33, 6.

Hülsheger U., Anderson N., Salgado J. (2009), *Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research*, "Journal of Applied Psychology", 94, 5.

Ilgen D., Hollenbeck J., Johnson M. i in. (2005), *Teams in Organizations: From Input-Process-Output Models to IMOI Models*, 56.

Joshi A., Roh H. (2009), *The Role of Context in Work Team Diversity Research: A Meta-Analytic Review*, "Academy of Management Journal", 52, 3.

Keller R. (2006), *Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: a longitudinal study of research and development project team performance*, "Journal of Applied Psychology", 91,1.

McCrae R.R., Costa P.T.Jr. (2005), *Osobowość dorosłego człowieka*, Wydawnictwo WAM, Kraków.

McGrath J. (1984), *Groups: Interaction and Performance*, Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ.

Mannix E., Neale M. (2005), *What Differences Make a Difference?*, "Psychological Science in Public Interest", 6, 2.

Neuman G., Wagner S., Christiansen N. (1999), *The relationship between work-team personality composition and the job performance of teams*, "Group & Organization Management", 24, 1.

Peeters M., van Tuijl H., Rutte C. i in. (2006), *Personality and Team Performance: A Meta-Analysis*, "European Journal of Personality", 20.

Project Management Institute (2008), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (4th ed.)*, Newtown Square, PA.

Stajkovic A., Lee D., Nyberg A. (2009), *Collective Efficacy, Group Potency, and Group Performance: Meta-Analyses of Their Relationship, and Test of Mediation Model*, "Journal of Applied Psychology", 94, 3.

Stewart G. (2006), *A Meta-Analytic Review of Relationship Between Team Design Features and Team Performance*, "Journal of Management", 32, 1.

Strelau J. (2002), *Psychologia różnic indywidualnych*, Wydawnictwo Scholar: Warszawa.

Van Dijk H., Van Engen M., Van Knippenberg D. (2012), *Defying conventional wisdom: A meta-analytical examination of the differences between demographic and job-related diversity relationships with performance*, "Organizational Behavior and Human Decision Processes", 119, 1.

Van Knippenberg D., Schippers M. (2007), *Work Group Diversity*, "Annual Review of Psychology", 58.

Joanna Sadkowska
University of Gdansk

Education and its role in building students attitude towards Project Management

Abstract: There is a common consensus in literature that entrepreneurship is a key-driver for higher competitiveness of all economies, independently of their current stage of development. Similarly, the discussion led by researchers leaves no doubts that modern society cannot be built without proper level of entrepreneurship with project management activities being one of its key-drivers. This paper looks at the problem of education and its role in building entrepreneurial attitudes of young people, measured by their project activities. In this paper a pilot survey, with the usage of a questionnaire, with students of 3 different faculties at one of Polish universities, has been carried out.

Key-words: educational system, project activities, students entrepreneurial attitudes.

1. Introduction

Currently, there can be observed a very strong, global trend towards the highest possible increase within competitiveness of economies. This refers to all economies, independently of the stage of their current economic development (mature and emerging markets). At the same time, it is strongly underlined that companies willing to create wealth must combine two elements: strategy and entrepreneurship by engaging successfully strategic entrepreneurship [Ireland et al. 2003, after: Webb et al. 2010, p. 68]. The aforementioned increase in competitiveness is associated mainly with financial and economic results. However, what has to be emphasized, is that the economic development cannot be achieved without the proper level of entrepreneur-

ship of the societies [Compare Minniti, Levesque 2008, p. 611]. To give an example, Brancu, Munteanu and Gligor express the opinion that an entrepreneur, due to his/her sensitivity to environment, is influenced by institutional and cultural context of every country [Brancu, Munteanu, Gligor 2012, p. 223]. The problem of education, especially higher, and its role in supporting growth is also seen and strongly emphasized by the European Union, which currently implements a series of programs to stimulate entrepreneurship education [European Commission 2013, pp. 4–5]. In light of the above, a kind of chain can be observed, where the following elements are included.

Figure 1. Entrepreneurship as a chain of stimulants



Source: own study.

It seems that, so far, much interest of researchers and other institutions has been concentrated on economic factors, with less attention paid to other areas to give an example of educational systems and their influence on enhancing entrepreneurship.

2. Education in the process of building global innovative position of countries

The relation between education and entrepreneurship can also be observed in the studies of innovativeness. For example in the analysis of innovativeness of particular states- members of the European Union, which is systematically run by the European Commission, a noticeable role is attributed to entrepreneurship. In the aforementioned analysis, *Summary Innovation Index* (SII) is calculated. This index, which is supposed to indicate global innovativeness level of particular economies, is built based on a set of factors shown in Table 1.

Table 1. Entrepreneurship and its role in building *Summary Innovation Performance*

Group of factors	Areas of references
Human resources	Education of the societies
Open, excellent and active re-search systems	Publications
Finance and support	R&D activities, <i>venture-capital</i> financing
Firm investments	R&D expenses, expenditures on non-technological innovations
Linkages and entrepreneurship	SMEs and their activities within innovations
Intellectual assets	Activity within patents and trademarks
Innovators	Implementation of technological and non- technological innovations
Economic effects	Sales and export of innovative solutions

Source: own study, based on European Union 2012, pp. 10–11.

In the study of information from the table above, some aspects need underlining. The first one is that, in most areas, the strong potential influence of entrepreneurship on the final improvement within innovativeness can be seen. It seems to some extent obvious that higher level of entrepreneurship might have direct impact on areas such as: research systems, links between business and science as well as intellectual assets [Compare European Union 2013]. Additionally, what is crucial in the relation between entrepreneurship level and innovativeness of economies is the role of education in stimulating better entrepreneurship. In the table below an attempt has been made to mark areas which could be improved by better and more conscious educational system (Table 2).

Table 2. Education and its potential role in increasing society entrepreneurship level

Area	Positive impact of education over entrepreneurship
Human resources	++
Research systems	+
Finance and support	+
Firm investments	+
Linkages and entrepreneurship	+++
Intellectual assets	++
Innovators	++
Economic effects	+

Explanation:

+++ – very strong impact | ++ – relatively strong impact | + – weak to average impact

Source: own study.

While looking at the information gathered in table 2, some relations are worth emphasizing. The first one is the relation than can be observed between entrepreneurship and project activity. A thesis can be drawn that young people that have been more active within projects should be better entrepreneurs than those not active.

3. Education in the process of building students project activities

This paper concentrates on the relation between educational system and entrepreneurial attitudes of young people aged 19–23 (currently students) measured by their engagement in projects (past and present project activities). The main aim of the study was to try to identify the role of education in shaping students attitudes towards projects by evaluating their engagement in different projects. A thesis has been proposed that education plays strategic role in building entrepreneurial attitudes of students in reference to their university and high school education. The pilot research was carried, with the usage of a questionnaire, among 281 students at the University of Gdansk (in March and April 2013). The questionnaire comprised closed questions where respondents were asked to determine: a. their engagement in projects b. types of projects the have been active c. factors responsible for this level of engagement in projects (using 5-point Likert scale). In the next stage, obtained answers were related to students: a. faculty of studies b. number of faculties they study at c. their employment. The sample of respondents taking part in the study has been depicted in the table below.

Table 3. Characteristics of respondents taking part in the study (N=281)

Selected element	Specification	Share, %
Represented faculties	Social sciences	35
	Languages	33
	Management	32
Gender	Females	78
	Males	22
Students at	1 faculty	81
	2 or more faculties	19
Combining studies with work	Yes	32
	No	68

Source: own study.

In the study of the information from Table 3, some data may seem obvious- to give the example of gender (females to males relation) or studies at more than

one faculty. At this point it is worth indicating that the other faculties chosen by the 2-faculty students were, in most cases: social sciences, economy, or psychology. Also, what brings attention is the fact that only 32% of students participating in the study were professionally active -- which can be attributed, among others, to their lack of time. Also, respondents representing highest job-activity were not management students (24% of them working) but students of social sciences where 49% of respondents combined studies with work.

4. Education as the determinant of students attitude towards projects

In this study, main attention has been paid to the problem of a potential relation between education and attitudes of young people towards project management measured by their engagement in projects. The group chosen for the study were students representing 3 faculties (management, languages and social sciences). Parallely an assumption has been made that activity within projects described by a number of past and current projects a student has been engaged in is, to a high extent, positively correlated to entrepreneurial attitude. The aforementioned problem is also represented in literature. To give an example, results of an interesting study have been presented in a paper entitled 'The genetic basis of entrepreneurship: Effects of gender and personality' where the authors proposed a thesis that women, compared to men, demonstrate higher level of genetic influence on the propensity to become entrepreneurs [Zhang, Zyphur, Naraynan, Arvey, Chaturvedi, Avolio, Lichtenstein, Larsson 2009, p. 95]. As mentioned in the first part of this paper, students attitudes towards entrepreneurship can be measured, among others, by their activities within the area of project management. In the first part of the research an attempt has been made to identify students engagement in projects. Respondents were asked the question, whether they have ever participated in any project. Answers have been depicted in the following table.

Table 4. Students activities in projects (N=281)

Participation in projects	Number of answers	
	Students who have participated in a project	Dominating project type
In general	34	Implemented within own interests

Social sciences faculty	39	Implemented as part of the studies
Language faculty	38	Implemented within own interests
Management faculty	24	Implemented as part of the studies

Source: own study.

In light of the results presented above, according to which project activities of researched students should be evaluated as a low one, reasons for such a situation are worth deeper analysis. While analyzing dominating type of projects the respondents were active within, what brings attention is the difference among answers obtained in particular faculties. For example, in case of language students the 'most common' project type were projects implemented by students as part of their own interests and passions e.g. sport projects. On the contrary, social sciences and management students were most active within projects implemented at their faculties which may indicate that the faculty plays active role in the process of supporting students in their actions. However, what may raise questions is the fact that projects done as part of students activity in the scientific circles of interests were the minority in case of language and management students (1 and 3 answers) while not necessary in case of social sciences students (11 answers). The aforementioned indicates different level of activities in scientific circles as well as different level of support students get from their faculties in this area.

At the same time, what is worth paying attention to, is the activity of the researched students as project managers. Out of 281 surveyed students, only 18 people have had project experience working in a position of a project manager. Going further, 11 of them originated from social sciences faculty while only 5 from management faculty and 2 from the faculty of languages. Such a structure with the majority of students representing non-economic departments turns out to be astonishing, and could be the result of, either personal features of respondents, or the conditions particular faculties create for higher project management activities.

In the next part of the research, the respondents were asked to evaluate the significance of particular elements (indicated in the questionnaire) on a 5-point scale – from 5 – meaning key-importance to 1 – as of no importance, and their influence over the fact that they have not been project-active or that their project activity has been rather low. The elements included in a questionnaire were related to students: personal features and background (eg. lack of knowledge on projects and project management, no foreign language skills) and their 'environment' (lack of classes in this area and lack of support from the university (Table 5).

Table 5. Selected key determinants responsible for students lack of activities in projects (N=281)

Element	Key importance for respondents, %
I have no knowledge on projects	19
There are no classes dedicated to project management at the university	19
I have no time	19
The university does not support students in their project activities	12
I am not interested	9
I don't know foreign languages	7

Source: own study.

19% of respondents have found lack of knowledge related to project management and lack of classes dedicated to this subject as most important factors responsible for their lack of project activities. What is also worth underlining is the fact that the problem of lack of knowledge was identified mainly in the answers of students from language and social sciences faculties. Similar situation was observed in case of another factor responsible for respondents lack of project activity- lack of classes at the university dedicated to projects. Only 9 management students saw this element as crucial, while in case of language students the result was 18 answers. Also, 26 persons studying social sciences saw the above factor as the main determinant for lack or their low project activities. Similarly, 19% of respondents related their lack of activities within projects to lack of time. Going further, the aforementioned answer was declared first of all by language students (46% of all answers), social sciences students (35%) and those studying management (19%). Such a structure of answers can also be related to the fact that there is different intensity of PM classes at particular faculties. To give an example, out of the respondents who have found lack of classes on project management as a key factor responsible for their lack of activity within projects, 49% represented social sciences faculty, 34% language faculty, and 17% management faculty. This may indicate the gap students experience in the field of teaching related to project management.

In light of such results, there seem to be two main questions worth considering. The first one refers to the factors which would improve students entrepreneurial attitudes by increasing their engagement in projects. In the study respondents were asked to indicate factors (evaluated from 1 to 5) that would increase their involvement in project planning and implementation. An attempt to identify these factors has been depicted in the following table.

Table 6. Potential stimulants for increasing project engagement of the respondents (N=281)

Increase within project activity stimulated by	Respondents finding this element as crucial, %
If project participation offered rewarding remuneration	30
Promoting project activities by the university	26
Possibility of using data-base on projects at the university	22
Possibility of taking part in projects- created by the university	19
More classes on Project Management at the university	19
More free time	19
Better knowledge on projects (of mine)	18
Better knowledge of foreign languages (of mine)	12
Better knowledge on project obtained in high school	10
Possibility of graduating from courses dedicated to project management	10
Better support from the family	4

Source: own study.

In the analysis of factors listed in the table above, what brings attention is the fact that, out of 11 possible answers indicated in the study given to the respondents most answers indicated different aspects of education either at university level or high school level. The structure of answers, where respectively 19% of students have found number of classes on PM as the most important factor that would potentially increase their activity in projects, should be evaluated as a significant one. Similarly, 10% of respondents have found their knowledge from high school as the key-determinant of their attitude towards projects. The aforementioned clearly indicates the significant role of education at both high school and university level in shaping students entrepreneurial attitudes.

5. Discussion and conclusions

While studying results of the pilot study there are two main aspects worth considering. The first one is low activity of students within projects (independently of the faculty they study at), while the second one, which definitely deserves attention, are the influencing factors which have been assessed by respondents as crucial in building their engagement in projects. The researched group has found main groups of factors which, in their opinion, are

responsible for such a situation. The first group of elements relates to the level of support from the university. They refer directly to the educational aspect, which is: no knowledge the respondents have had on projects and lack of classes dedicated to project management that could be attended at the university [Compare Kerzner 2004, pp. 427–428]. Such answers also indicate that, most probably, the university does not support students in their activities within projects e.g. by providing them with a database of projects or enabling participation in different projects of internal or external character. The second group of factors refers to students lack of time, which can be attributed, among others, to a high number of classes at the university. Similarly, what is worth underlining is the opinion expressed by 30% of respondents that they would increase their project activities if rewarding remuneration has been offered to them. The above opinion allows us to think that students either don't associate project activities with satisfactory level of financial remuneration or, project types that they have had a chance to participate in, did not offer this kind of financial support.

Going deeper into the problem of education and its role in the process of building entrepreneurial attitudes of young people, comparison with other literature surveys is definitely worth showing. One of the most important studies which deserves attention is the one by Graevenitz, Harhoff and Weber who, among others, have investigated the impact of entrepreneurial education on students beliefs and their entrepreneurial attitude [Graevenitz, Harhoff, Weber 2010, pp. 90–95]. According to these authors, students turned out to be able to update both, their beliefs and entrepreneurial attitudes, which increased during/after their participation in entrepreneurial courses. Moreover, the researchers came to the conclusion, that students could be grouped into two categories: entrepreneurs and employees. The above analysis should be evaluated as a key-indicator for further studies into this direction. As there are no doubts that entrepreneurship is an important element and stimulant of economic growth, the role of education in optimizing this process can be increased. Other authors see it even more radically, where prosperity or misery of societies depends on training and education [Ghasemi et al. 2011, p. 1291]. This refers first of all to the level of consciousness which further on determines steps to be taken at particular levels of education (starting from elementary schools, liceums, universities) to build educational programs in a way which, to a maximum extent, stimulates entrepreneurial attitudes of young people. What is more and what comes from the cited study [Ghasemi et al. 2011, p. 1291], is that academic entrepreneurs are more likely to make higher investments in their companies, compared to the non-academic ones. This should be treated also as an important 'hint' showing the optimum direction in which education within entrepreneurship and project management should develop in a long term.

References

- Brancu L., Munteanu V., Gligor D. (2012)**, *Study on student's motivations for entrepreneurship in Romania*, "Procedia – Social and Behavioural Sciences", no 62.
- European Commission (2013)**, *Entrepreneurship education- key to sustainable economic upaving*, "Enterprise & Industry Magazine", May.
- European Union (2012)**, Innovation Union Scoreboard 2011.
- European Union (2013)**, Innovation Union Scoreboard 2012.
- Ghasemi F., Rastegar A., Jahromi R., Marvdashti R. (2011)**, *The relationship between creativity and achievement motivation with high school students' entrepreneurship*, "Procedia – Social and Behavioural Sciences", no 30.
- Ireland R., Hitt M., Sirmon D. (2003)**, *A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions*, "Journal of Management", no 29.
- Kerzner H. (2004)**, *Advanced Project Management- Best practices for planning and implementation*, John Wiley and Sons, Hoboken.
- Minniti, M. (2008)**, *Recent developments in the economics of entrepreneurship*, "Journal of Business Venturing", no 23.
- Webb J., Ketchen D. Jr., Ireland D. (2010)**, *Strategic entrepreneurship with family-controlled firms: Opportunities and challenges*, "Journal of Family Business Strategy", no 1.
- Von Graevenitz G., Harhoff D., Weber R. (2010)**, *The effects of entrepreneurship education*, "Journal of Economic Behaviour and Organization", no 76.
- Zhang Z., Zyphur M., Naraynan J., Arvey R., Chaturvedi S., Avolio B., Lichtenstein P., Larsson G. (2009)**, *The genetic basis of entrepreneurship: Effects of gender and personality*, "Organizational Behaviour and Human Decisions Processes", no 110.

Czesław Sikorski

Spółeczna Akademia Nauk

Organizacyjne i społeczno-kulturowe warunki sukcesu zespołu projektowego

Organizational and social – cultural success conditions of project team

Abstract: In this article are presented most important factors which influence on effectiveness of project team. These factors have divided into organizational and socio-cultural. Organizational culture has especially role in success or failure of project team. If project team is to be creative the organizational culture should be weak not strong, because the members of project team can be creative only in open and liberal environment. The two last attributes are typical for weak cultures.

Key-words: project team, effectiveness, organizational culture.

Uwarunkowania sprawności funkcjonowania zespołów projektowych są liczne i występują zarówno w samym zespole, jak i w jego otoczeniu, zarówno w procesie tworzenia zespołu, jak i w trakcie jego działalności. W niniejszym opracowaniu uwaga będzie skupiona wyłącznie na wewnętrznych warunkach sprawności, mających znaczenie w fazie realizacji zadania projektowego.

Warunki te można podzielić na organizacyjne i społeczno-kulturowe. Te pierwsze są zależne głównie od kierownika zespołu, te drugie zaś wynikają z cech tworzących zespół pracowników. Osią konstrukcyjną opracowania jest założenie, że warunki te tworzą liniowy ciąg zależności, przy czym warunki społeczno-kulturowe są zależne w znacznym stopniu od organizacyjnych. Do warunków organizacyjnych zaliczono zarządzanie partycypacyjne oraz kooperację równoległą, natomiast do społeczno-kulturowych – motywację wewnętrzną, identyfikację dystrybutywną oraz asertywność członków zespołu.

Warunki organizacyjne

Istotą zespołu projektowego jest realizacja złożonego, kompleksowego zadania, po wykonaniu którego zespół zostaje rozwiązany. W skład zespołu projektowego muszą zatem wchodzić specjaliści z różnych dziedzin, których u profesjonalne usługi są niezbędne dla realizacji projektu. Złożoność przedsięwzięcia i zróżnicowanie profesjonalne wykonawców sprawia, że jakiegokolwiek próby autorytarnego kierowania zespołem prowadzić muszą do jego niepowodzenia. Nie ma bowiem możliwości, aby kierownik zespołu był najlepszym fachowcem w odniesieniu do wszystkich procesów pracy, które są w zespole wykonywane i w związku z tym zastrzegał dla siebie wyłączne prawo podejmowania wszelkich decyzji, stawiania pracownikom szczegółowych zadań, kształtowania ich zachowań i sposobu myślenia. Byłoby to możliwe tylko wtedy, gdyby na realizację projektu składały się bardzo proste czynności, których wykonawcy mieliby jedynie elementarne kwalifikacje zawodowe. W takich przypadkach zespołów projektowych jednak się nie powołuje. Pierwszym warunkiem sukcesu zespołu projektowego jest zatem zarządzanie partycypacyjne pracą zespołu. W tej formie zarządzania relacje między przełożonym a podwładnymi mają charakter partnerski. Pracownicy aktywnie uczestniczą w podejmowaniu decyzji i rozwiązywaniu rozmaitych problemów. Zamiast hierarchii służącej koordynacji pionowej, w partycypacyjnej formie władzy bardziej skuteczne są różne sposoby poziomej koordynacji działań, które zapewnią wymagany poziom integracji dzięki zwiększeniu elastyczności i adaptacyjności zespołu. Koordynacja pozioma służy zwielokrotnieniu sposobów współpracy między pracownikami, co zwiększa zdolność przystosowawczą zespołu do zmian w jego otoczeniu. Dzięki tym cechom zarządzania partycypacyjnego można właściwie wykorzystać potencjał kadrowy zespołu projektowego, w skład którego wchodzi często wysokiej klasy profesjonalisci.

Zarządzanie partycypacyjne wymusza kooperację równoległą między członkami zespołu, której przeciwieństwem jest kooperacja szeregową. W tej ostatniej wykonanie swojego zadania przez członka zespołu, będącego specjalistą w określonej dziedzinie, zależy od wykonania zadania przez innego – lub innych – członków zespołu. Jeśli na przykład celem zespołu jest wprowadzenie nowego produktu na rynek, to swoje zadania wykonać muszą konstruktor, technolog, organizator produkcji, ekonomista i marketingowiec. Ale marketingowiec nie będzie mógł wykonać swojej pracy, dopóki ekonomista nie skalkuluje ceny produktu. Ekonomista nie wykona tego zadania, dopóki organizator produkcji nie przekaze mu informacji na temat kosztów wytworzenia produktu. Organizator produkcji nie ruszy ze swoją pracą, dopóki

technolog nie opracuje metody wytwarzania produktu. Wreszcie technolog nie zrealizuje swojego celu, dopóki konstruktor nie wykona projektu konstrukcyjnego produktu. Mamy w tym wypadku do czynienia z zależnością szeregową uczestników zespołu. Kooperacja szeregową ogranicza koncentrację pracownika wyłącznie na własnym zadaniu. Tymczasem zarządzanie partycypacyjne wymaga rozszerzenia odpowiedzialności członków zespołu za realizację całego projektu. Jest to możliwe tylko w przypadku kooperacji równoległej, która polega na tym, że zadanie każdego pracownika realizowane jest przy aktywnym współudziale wszystkich pozostałych członków zespołu. Każdy pracownik nie wykonuje więc swojego specjalistycznego zadania sam, ale korzysta z uwag, wymagań i preferencji pozostałych pracowników, którzy nie są specjalistami w danej dziedzinie, ale wszyscy identyfikują się bardziej z celem końcowym pracy zespołu aniżeli z własnymi specjalistycznymi zadaniami. Mamy wówczas do czynienia z pracą zespołową wyższego rzędu, świadczącą o najwyższym stopniu integracji społecznej, co jest istotnym warunkiem sprawnego realizacji projektu.

Warunki społeczno-kulturowe

Zarządzanie partycypacyjne i kooperacja równoległa mają wpływ na kształtowanie się motywacji wewnętrznej członków zespołu projektowego. Decentralizacja uprawnień decyzyjnych, będąca wynikiem zaufania przełożonego do podwładnych, motywuje ich do osiągnięć i rozwoju zawodowego, zwiększa kreatywność i podatność na zmiany, sprzyja uczeniu się i właściwemu reagowaniu na zmiany w otoczeniu. Z kolei kooperacja równoległa zwiększa poczucie ważności własnej roli w zespole. Wszystko to sprzyja motywacji wewnętrznej.

Rozróżnienie między motywacją wewnętrzną a zewnętrzną dotyczy na ogół stosunku pracownika do własnej pracy. O motywacji wewnętrznej mówi się wówczas, gdy pracownik zaspokaja swoje potrzeby bezpośrednio w procesie pracy. Praca ma więc dla niego wartość autoteliczną. Motywacja zewnętrzna występuje wtedy, gdy praca jest tylko środkiem do jakiegoś innego, znacznie ważniejszego dla pracownika celu. Określenia „wewnętrzny” i „zewnętrzny” dotyczą więc w tym wypadku nie pracownika, ale procesu pracy, który albo – jako taki – jest wyłącznym motywem działania, albo ma dla pracownika znaczenie instrumentalne. W opracowaniu tym proponuje się jednak nieco inny zakres znaczeniowy motywacji wewnętrznej, przez związanie tego pojęcia z potrzebami wyższego rzędu, czyli potrzebami wtórnymi, według określenia A. Masłowa, takimi jak: potrzeba samorealizacji i potrzeba uznania społecznego. Motywacja zewnętrzna odnosi się zaś do potrzeb pod-

stawowych, których zaspokajanie daje poczucie bezpieczeństwa, a więc potrzeb fizjologicznych, ekonomicznych i przynależności do grupy społecznej. Różnica między motywacją zewnętrzną a wewnętrzną polega w tym wypadku na tym, że zaspokajanie potrzeb podstawowych w większym stopniu zależy od okoliczności i podmiotów zewnętrznych wobec pracownika, jak warunki pracy: polityka płacowa pracodawcy lub skłonność danej grupy społecznej do przyjęcia nowego członka. Natomiast zaspokajanie potrzeb wyższego rzędu zależy przede wszystkim od umiejętności i determinacji samego pracownika.

Nie ulega wątpliwości, że tak rozumiana motywacja wewnętrzna charakteryzuje się znacznie większym natężeniem niż zewnętrzna. W procesach zarządzania należy więc dążyć do tego, aby stwarzać pracownikowi jak najwięcej okazji do odczuwania motywacji wewnętrznej, będącej gwarancją odpowiedniej jakości i efektywności pracy. Dotyczy to w pierwszym rzędzie zespołów projektowych, skupiających ludzi o wysokich kwalifikacjach, a przez to silnie zainteresowanych osiąganiem sukcesów zawodowych. Próba motywowania tych ludzi wyłącznie za pomocą bodźców ekonomicznych rzadko kiedy jest w stanie wyzwolić ich rzeczywisty potencjał.

Zespół projektowy to grupa społeczna, w której istnieje określony rodzaj więzi społecznej. Wiąż tę określa się mianem identyfikacji, czyli przekonania członków grupy o swojej przynależności do niej. Przekonanie to wyraża się w stosunku do innych członków grupy, który określany jest zaimkiem osobowym liczby mnogiej „my” [Ossowski 1983, s. 57]. Przynależność do grupy społecznej może wynikać z dwóch odmiennych motywów, które wyrażają się w dwóch rodzajach identyfikacji: kolektywnej i dystrybutywnej [Ossowski 1983, s. 61]. W przypadku identyfikacji kolektywnej członek grupy identyfikuje się z nią jako całością. Dzieje się tak, gdyż w pełni akceptuje jej wartości oraz imponuje mu siła i prestiż grupy. Ten typ identyfikacji odczuwają ludzie kierujący się potrzebą solidaryzmu społecznego, którego ramy wyznacza przynależność klasowa, narodowa, rasowa, religijna lub jakakolwiek inna, zawsze jednak rozumiana jako szczególnie ważna i zobowiązująca do wypełniania związanej z nią misji. Grupy takie mogą być także tworzone dla urzeczywistnienia określonych ideałów społecznych, jak ochrona przyrody, obrona życia, sprawiedliwość społeczna itp. Integracja kolektywna wymaga jakiejś idei integrującej, wspólnej wartości, na rzecz której należy się angażować i poświęcać. Pociąga to za sobą wymóg uczestnictwa moralnego, a nie kalkulatywnego. Członek grupy powinien być emocjonalnie zaangażowany w jej działalność i być gotów podporządkować swoje życie prywatne dobru grupy. Skłonność do identyfikacji kolektywnej związana jest z dwoma rodzajami istotnych potrzeb egzystencjalnych. Pierwszą z nich jest potrzeba nadania bardziej trwałego i wyrazistego sensu własnemu życiu. Człowiek staje się wtedy skłonny szukać grupy odniesienia,

dzięki której czuje się ważny i potrzebny. Drugą jest potrzeba pewności i bezpieczeństwa. Dla niektórych ludzi grupa jest atrakcyjna wtedy, gdy zdejmuje z nich odpowiedzialność za dokonywanie trudnych wyborów.

W przeciwieństwie do tego, identyfikacja dystrybutywna oznacza solidarność jednostki z poszczególnymi członkami grupy, którzy mają podobne interesy lub cele. Solidarność z grupą jest więc skutkiem solidarności z jej poszczególnymi członkami. Identyfikacja dystrybutywna ma miejsce wtedy, gdy członkowie grupy muszą polegać na wzajemnej kooperacji, jeśli każdy z nich chce osiągnąć swoje cele. Ten rodzaj identyfikacji oznacza tworzenie się grup społecznych dla realizacji przedsięwzięć dających korzyści wszystkim uczestnikom. Przedmiotem identyfikacji jest zatem wspólnota interesów ludzi, którzy, dzięki ekwiwalentności wymiany zasobów, którymi dysponują, a którymi mogą być: wiedza, umiejętności, doświadczenie, dostęp do informacji itp., mogą sobie wzajemnie pomóc. Ten typ identyfikacji jest mniej trwały od identyfikacji kolektywnej, ponieważ możliwości wzajemnej pomocy zwykle szybko się wyczerpują i drogi uczestników grupy się rozchodzą. Odejście od kolektywistycznego traktowania grupy jako monolitycznej całości wynika tutaj z potrzeby danego uczestnika, aby dokonać oceny, w jakim stopniu poszczególni członkowie będą mu pomocni w osiągnięciu jego osobistych celów. Stopień identyfikacji jest zatem z reguły różny w stosunku do różnych członków grupy. Nigdy też identyfikacja nie dotyczy całej osoby, z wszystkimi jej cechami, przekonaniami i zamierzeniami, a tylko wybranych celów i wartości, norm społecznych i wzorów zachowań. Identyfikacja dystrybutywna wymaga znacznie większego zainteresowania drugim człowiekiem, jego motywami i umiejętnościami, aniżeli identyfikacja kolektywna. W tej ostatniej wystarcza jasna deklaracja ideologiczna, aby kogoś uznać za „swojego”. Identyfikacja dystrybutywna występuje we współpracy ludzi. Wymaga to wspólnego zorganizowania danego przedsięwzięcia, a więc sformułowania i uzgodnienia celów, dokonania podziału pracy, rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych, przyjęcia form komunikowania się i kryteriów oceny osiągnięć itp. Ludzie, dobierając się do realizacji wspólnych przedsięwzięć i ustalając jej zasady, muszą się poznać wzajemnie, aby się upewnić, czy naprawdę jest im razem po drodze.

Identyfikacja dystrybutywna towarzysząca osiągnięciu celów osobistych prowadzi do ich wzajemnego wspierania się i uzupełniania oraz do przekształcania ich w cele grupowe w wyniku zawieranych koalicji i sojuszy. W przeciwieństwie do kolektywnej, identyfikacja dystrybutywna charakteryzuje się tymczasowością i różnorodnością przedmiotów. Tożsamość indywidualna, czyli взгляд na własne cele, jest bowiem możliwa w warunkach dużej ruchliwości społecznej, tworzenia doraźnych koalicji i konieczności poszukiwania kompromisowych rozwiązań. Towarzysząca temu otwarta kultura organizacyjna sprzy-

ja kreatywności i rozwojowi. Poczucie tożsamości indywidualnej i myślenie pragmatyczne służą bardziej tworzeniu nowych wartości aniżeli utrwalaniu dotychczasowych. Ludzie, którzy wykazują takie cechy, zdecydowanie bardziej nastawieni są na samodzielne poszukiwanie kierunków własnego rozwoju, aniżeli na bierne poddanie się procesom formowania ich przez siły zewnętrzne.

Stąd identyfikacja dystrybutywna jest naturalną konsekwencją motywacji wewnętrznej. W im większym stopniu funkcjonowanie organizacji polega na tworzeniu zespołów tymczasowych, tym bardziej pracownicy zmuszeni są do poszukiwania własnego miejsca w systemie działań organizacyjnych. Polega to na wchodzeniu w skład rozmaitych zespołów zadaniowych, w czym pomagają im własne umiejętności, a także umiejętność ich promowania. Czas przebywania pracownika w takim zespole może być różny; zależy to od czasu realizacji danego projektu lub czasu przydatności pracownika w zespole. Skład zespołów projektowych ulega częstym zmianom. Zdarza się, że wchodzi do nich nie tylko pracownicy danej organizacji, ale także przedstawiciele organizacji z nią kooperujących, często z zupełnie innego kręgu kulturowego. Otoczenie społeczne pracownika jest zatem zmienne. Musi on wykonywać swoje zadania w zmieniającej się konfiguracji współpracowników zróżnicowanych pod względem cech osobowościowych i preferowanych wzorów kulturowych zachowań. Obok umiejętności przystosowania się do nowych zadań, nie mniej ważna jest zatem umiejętność adaptacji społecznej, polegająca na szybkim rozszyfrowaniu akceptowanych zasad współpracy i właściwym wkomponowaniu własnych zwyczajów i form zachowania w strukturę społeczną zespołu. Przystosowanie to nie może polegać na bezkrytycznym podporządkowaniu się dominującej subkulturze grupy. Często podkreśla się, że siła zespołu projektowego wynika nie z eliminowania, lecz wzmacniania odmienności jego członków. Od każdego członka zespołu oczekuje się wniesienia czegoś nowego, także w sferze relacji społecznych, co może okazać się pożyteczne dla właściwej realizacji projektu. Z drugiej jednak strony, oczywiste jest, że brak elastyczności i uporczywe lansowanie własnego systemu wartości i norm społecznych przekreśla szanse efektywnej współpracy. Różnica między trwałymi a tymczasowymi zespołami polega głównie na tym, że w trwałych zespołach współpraca oparta jest na rutynie i przewidywalności zdarzeń, podczas gdy w zespołach tymczasowych – na elastyczności wzajemnych relacji i niezależności myślenia.

Dochodzimy w ten sposób do oczywistego związku między identyfikacją dystrybutywną a asertywnością, której oczekuje się od członków zespołu projektowego. Oczekiwanie asertywności pojawia się wtedy, gdy członkowie zespołu dążą do uzyskania wyniku ponadprzeciętnego. Identyfikacja dystry-

butywna sprawa, że pracownicy nastawieni są na realizację własnych celów i interesów. W tej sytuacji cel zespołu traktowany jest przez nich jako środek do realizacji celów indywidualnych. Gdyby nie widzieli oni związku między realizacją projektu a osiągnięciem własnych celów, to by do zespołu nie przystąpili. Ze względu na własny interes trzeba zatem zrobić wszystko, aby cel pośredni, jakim jest projekt, został osiągnięty w najwyższym stopniu. Oznacza to konieczność głębokiego zaangażowania się w realizację projektu. Zaangażowanie to znajduje wyraz w aktywnym uczestnictwie w planowaniu prac, poszukiwaniu nowych lepszych rozwiązań, krytycznej analizie zgłaszanych pomysłów i protestowaniu przeciwko decyzjom uważanym za błędne. Potrzebna jest do tego postawa asertywna, przy której członkowie zespołu mają chęć i odwagę przeciwstawiania się zdaniu większości, jeśli uważają, że ich pomysł może lepiej się przyczynić do sukcesu zespołu. Asertywność rozumiana jest tutaj jako odwaga cywilna w zgłaszaniu i obronie własnego punktu widzenia, zwłaszcza wtedy, gdy większość uczestników zespołu go nie akceptuje. Taka postawa nie oznacza oczywiście tępego uporu. Odwaga cywilna polega tu również na tym, że pracownik potrafi przyznać się do błędu, ale tylko wtedy, gdy zostanie przekonany za pomocą argumentów racjonalnych. W najlepszych zespołach projektowych pracownicy wymagają od siebie nawzajem ponadprzeciętnego wkładu w jak najlepsze wykonanie projektu. Pracownik bierny, ograniczający się do zwykłego wykonywania swoich obowiązków, musi liczyć się z krytyką i presją społeczną, która ma go skłonić do kreatywności. We współczesnych warunkach ta presja na mistrzowskie wykonanie projektu wynika nie tylko z troski pracowników o własne interesy, ale również z tego, że interesy te są często związane ze sprawami fundamentalnymi, dotyczącymi możliwości uprawiania zawodu. Coraz częściej bowiem specjaliści z różnych dziedzin krążą między tymczasowymi zespołami, świadcząc swoje profesjonalne usługi. Jeśli zespół wykona swój projekt na poziomie mistrzowskim, to jego członkowie po zakończeniu pracy mogą liczyć na wiele ofert zatrudnienia w innych, często jeszcze bardziej atrakcyjnych zespołach. Jeśli natomiast poziom wykonania projektu jest niski albo co najwyżej przeciętny, to na oferty takie nie ma co liczyć. Członkowie zespołów projektowych walczą więc o własną zawodową egzystencję, która zależy od renomy w środowisku zawodowym, a co za tym idzie – od pozycji na rynku pracy.

Postawa asertywna jest przeciwieństwem postawy konformistycznej. Konformizm, jako gotowość bezkrytycznego podporządkowania się większości, wiąże się z przekonaniem o wyższości „mądrości zbiorowej” i niechęcią do ludzi wyłamujących się z norm i wzorów zachowań uznanych w danym środowisku za obowiązujące. Relacje kooperacyjne oparte na konformizmie

na plan pierwszy wysuwają postulat społecznej harmonii i poczucie przynależności. To z tego pracownik powinien czerpać satysfakcję, a nie z osiągnięć indywidualnych, zależnych od jego inicjatywy i pomysłowości. Troska o spójność społeczną decyduje w tym wypadku o negatywnej ocenie sporów i konfliktów, które są często skutkiem aspiracji pracownika do indywidualnego rozwoju. Z punktu widzenia kolektywistycznych wartości kulturowych chęć robienia kariery zawodowej i dążenie do indywidualnych sukcesów są czynnikami destrukcyjnymi, ponieważ rozbijają spójność zespołu. W kooperacji opartej na konformizmie wspierane są więc takie wzory kulturowe, które pomagają podporządkować pracownika zespołowi. Takim wzorem jest identyfikacja kolektywna i przywiązanie do tożsamości grupowej. Przywiązanie to rodzi dwie konsekwencje. Pierwszą jest nieuchronnie konfrontacyjny stosunek do otoczenia zespołu. Drugą zaś – swoisty fatalizm wyrażający się w przekonaniu o konieczności kontynuowania raz obranego sposobu działania i niemożności – albo lepiej – niestosowności zmiany. Każda zmiana podważa bowiem wyrazistość zespołu, a trudno utożsamiać się z czymś mało wyrazistym. Warunkiem sprawności działania jest w tym wypadku harmonijna współpraca członków zespołu mających silne poczucie jedności, niezakłócana inicjatywami pracowników zgłaszających alternatywne rozwiązania i sposoby realizacji zadań. Przedmiotem odpowiedzialności pracownika jest więc tutaj podporządkowanie się ustaleniom kierownika lub większości członków zespołu.

Kooperacja oparta na asertywności współpracujących ze sobą ludzi ma niewiele wspólnego z harmonią, obfituje w liczne spory, w których temperatura dyskusji bywa wysoka. Jest to jednak atmosfera społeczna, która znacznie lepiej sprzyja znajdowaniu nowych, oryginalnych rozwiązań, aniżeli atmosfera harmonii i podporządkowania jednostek zespołowi. W kooperacji opartej na asertywności mamy do czynienia z indywidualizmem w kolektywie. Członkowie zespołu nie zapominają bowiem o swojej indywidualności, co oznacza, że nie przenoszą odpowiedzialności za końcowy wynik na cały zespół, ale czują się za niego odpowiedzialni osobiście. Indywidualizm nie polega na cynicznym podporządkowaniu dobra innych ludzi swoim własnym interesom, ale na wyrwaniu się z bezmyślnego podporządkowania wspólności. Paradoksalnie taka postawa może wyjść na korzyść nie tylko jednostce, ale i społeczności, do której jednostka ta należy. Pracownik ambitny, dążący do osiągnięć zawodowych, nieakceptujący przeciętności, znacznie lepiej służy interesom zespołu, aniżeli pracownik silnie identyfikujący się z zespołem, ale pozbawiony ambicji rozwojowych. We współpracy opartej na asertywności pracownik poczuwa się do odpowiedzialności za sukces zespołu, co sprawia, że skłonny jest korygować wcześniejsze ustalenia zbiorowe.

Wnioski

Z przedstawionych rozważań wynika, że dążąc do usprawnienia funkcjonowania zespołów projektowych, należy pozbyć się dwóch stereotypów kulturowych, szeroko upowszechnionych w okresie cywilizacji przemysłowej. Pierwszym z nich jest mit hierarchii, zgodnie z którym struktura każdej działalności biurowej powinna być drabiną zależności służbowych. Podział władzy powinien być jednoznaczny i względnie trwały, a więzi służbowe mają wyraźnie dominować nad kooperacyjnymi. Tymczasem warunkiem sukcesu zespołu projektowego jest zastąpienie hierarchii sieciowością. Sieciowość wymaga natomiast dominacji więzi kooperacyjnych nad służbowymi, ponieważ nie da się inaczej wyzwolić kreatywności i szybkiej reakcji na zmiany w otoczeniu. Czasy wybitnych strategów, trwale pełniących swoje funkcje kierownicze, należą do przeszłości. Współczesne warunki funkcjonowania organizacji coraz częściej wymagają heterarchii i przywództwa rozproszonego. Heterarchia oznacza sytuację, w której kierownik danego zespołu może być równocześnie podwładnym kogoś ze swoich pracowników, jeśli ten ostatni pełni funkcję kierownika w innym zespole, do którego obaj należą. Na istotę przywództwa rozproszonego wskazuje A.K. Koźmiński, który pisze: „Mówiąc o przywództwie, będziemy więc mieli na myśli pewien ważny zasób organizacji, element jej potencjału społecznego: sumę zdolności, umiejętności i talentów oddziaływania jednych członków organizacji na innych po to, aby można było osiągać cele, jakie stawia sobie organizacja” [Koźmiński 2004, s. 151].

Przy takim rozumieniu przywództwa znika przywódca jako określona osoba, obdarzona szczególnymi cechami, które pozwalają jej w istotny sposób wpływać na zachowania innych ludzi. Zdolności przywódcze są bowiem rozproszone i zmienne w czasie. W różnych sytuacjach i okolicznościach członkowie zespołu wzajemnie na siebie oddziałują w procesie realizacji celów zespołu. Kierunek tych oddziaływań nie musi być przy tym zgodny z formalnymi relacjami nadrzędności i podporządkowania. Na przykład jednemu z członków zespołu przychodzi do głowy pomysł rozwiązania problemu, który pojawił się w ich pracy. Pomysł zyskuje powszechną aprobatę i członkowie zespołu przystępują do jego realizacji. Kiedy indziej ktoś inny w tym zespole wymyśli rozwiązanie, które zostanie uznane za pomocne w osiągnięciu sukcesu. Członkowie zespołu pozostawiać więc będą pod jego wpływem w takim zakresie i tak długo, jak to będzie potrzebne dla uzyskania spodziewanych korzyści.

Rozproszenie wiedzy w zespole sprawia, że przełożeni nie mogą już, jak kiedyś, znać szczegółów pracy swoich podwładnych. Tym bardziej nie mogą o pracy tej decydować. Ponieważ jednak jest to praca coraz bardziej złożona, jej wykonawcy muszą ze sobą ściśle współpracować i brać odpowiedzialność za całą organizację, a nie tylko za swój wycinek. Tak właśnie P.F. Drucker wy-

obraża sobie funkcjonowanie organizacji opartej na wiedzy, gdzie „nie ma już „podwładnych”, są tylko współpracujące ze sobą osoby” [Drucker 1999, s. 91]. Można więc przyjąć, że warunkiem sukcesu zespołu projektowego jest rezygnacja z zasady hierarchii i przyjęcie w to miejsce zasady tymczasowości oraz zmienności funkcji kierowniczych.

Drugi stereotyp, także utrwalony w epoce cywilizacji przemysłowej, to mit silnej, zamkniętej kultury organizacyjnej, jako istotnego czynnika sprzyjającego sukcesom organizacji. Kultura zamknięta jest wykluczająca i polaryzująca. Trudno do niej wejść, ale i trudno ją opuścić. Jej uczestnicy traktowani są surowo i muszą spełniać określone wymagania, w przeciwnym razie będą dyskryminowani. Kultury zamknięte są kulturami służby określonym wartościom, wymagają poświęcenia i żarliwości; mają też łatwość kreowania wrogów, bo dzięki temu ich uczestnicy zyskują poczucie tożsamości. Kultury tego typu są z natury konserwatywne, ponieważ ich przedstawiciele w tradycji upatrują uzasadnienia wyznawanych wartości i czerpią poczucie własnych racji. Przesadna wiara w wartość zaangażowania na rzecz firmy nieobca jest również polskim pracodawcom, którym taki model kultury jest wciąż bliski. Badania przeprowadzone w latach 2007 i 2008 wskazują, że polscy pracodawcy od pracowników oczekują przede wszystkim zaangażowania (82% badanych), a nie kreatywności (37%). Oczekują także, że pracownicy cele firmy będą traktować jak swoje własne [Zakrzewski 2009, s. 120]. Nie chodzi więc o integrację celów indywidualnych i organizacyjnych, ale o podporządkowanie tych pierwszych tym drugim.

W przeciwieństwie do tego kultury otwarte są włączające i tolerancyjne. Łatwo do nich wejść i równie łatwo je opuścić. Mogą się w nich znaleźć ludzie o różnych przekonaniach, którzy prowadzą ze sobą dialog i negocjują wspólne przedsięwzięcia. Jest to kultura spontaniczna i woluntarystyczna. Ważną jej cechą jest permissywnizm, pozwala ona bowiem na znacznie więcej w dziedzinie myślenia i zachowania aniżeli kultury zamknięte. Najważniejsze wzory kulturowe odnoszą się tu do wymiany idei między ludźmi i form negocjacji, a nie do wartości. W kulturze otwartej nie poszukuje się wrogów, bo tożsamość indywidualna jest tu ważniejsza od tożsamości zbiorowej. Kultura ta umożliwia artykulację rozmaitych poglądów, wartości i celów, co jest podstawą innowacyjności. To kultura tęsknoty za czymś lepszym i ciekawszym, niezgody na życie w oparciu na niezmiennych zasadach wyznaczających trwałe role społeczne.

Można spotkać niekiedy pogląd, że kultury otwarte, a więc proinnowacyjne, także mogą być kulturami silnymi. Trudno podzielać ten pogląd, biorąc pod uwagę znane kryteria oceny siły kultury. Otóż, z uwagi na swój pluralizm, kultura otwarta nie może być kulturą wyrazistą i homogeniczną, a gotowość do zmian oznacza instrumentalny, a nie autoteliczny stosunek do wzorów kulturowych. W czasach, w których wymagana jest coraz większa częstotliwość zmian, to właśnie słaba, a nie silna kultura staje się ważnym zasobem organizacji.

Bibliografia

Drucker P.F. (1999), *Spółeczeństwo prokapitalistyczne*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.

Koźmiński A.K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWE, Warszawa.

Ossowski S. (1983), *O osobliwościach nauk społecznych*, PWN, Warszawa.

Sikorski Cz. (2008), *O zaletach słabej kultury organizacyjnej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 6.

Sikorski Cz. (2012), *Stereotypy samobójcze. Kulturowe czynniki agresji w życiu społecznym i w organizacji*, Wyd. Difin.

Zakrzewski M. (2009), *Postawy pracownicze 2008. Jak Polacy oceniają stan czynników zaangażowania pracowniczego?*, K-edge Human Development Index, Fundacja Obserwatorium Zarządzania, Warszawa.

Agnieszka Springer

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

Kompetencje wymagane wobec kierowników zespołów projektowych – ocena potencjału pracowników

Competences required form managers of project teams – the analysis of employees potential

Abstract: Increasing use of project work in companies involve a growing demand for workers who may become project managers. Selection of managers is very important – the international research shows that the effectiveness of the project depends on them. Based on the research realized among 420 employees, the potential for leadership competences was evaluated. The results indicate that independent workers have sufficient capabilities of technical competence, knowledge management and social skills. However, the problem can be connected to insufficient business skills and people management.

Key-words: project manager, competences, competency model, project team, performance.

Wprowadzenie

Coraz więcej przedsiębiorstw wykorzystuje zarządzanie projektami w swojej działalności. Projekty realizowane są praktycznie we wszystkich typach organizacji funkcjonujących w różnorodnych sektorach gospodarki. Coraz częściej mamy do czynienia z sytuacją, w której projekty są traktowane nie tylko jako działalność komplementarna w stosunku do większości realizowanych procesów, ale stanowią też podstawowy sposób funkcjonowania organizacji,

w których struktury przekształcają się w struktury projektowe. Wdrożenie zarządzania projektami wymaga posiadania przez organizację odpowiednich zasobów, przede wszystkim organizacyjnych i ludzkich. Kluczowym czynnikiem powodzenia realizacji projektu jest dobór zespołu, który odpowiada za osiągnięcie postawionego celu w wyznaczonym czasie. Praca grupy pracowników, którzy stanowią zespół projektowy, zarządzana jest przez kierownika, który, podobnie jak menedżer liniowy, realizuje podstawowe funkcje zarządzania, takie jak: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrola. A zatem to kompetencje lidera zespołu w dużym stopniu decydować będą o efektywności realizowanej pracy. Głównym celem niniejszego artykułu jest ocena potencjału poznawczych pracowników w zakresie kompetencji niezbędnych w procesie kierowania projektem w odniesieniu do osób, które aktualnie nie wykonują funkcji kierowniczych. Podstawą wnioskowania o posiadanych kompetencjach są badania zrealizowane w 2011 roku na próbie 420 pracowników pracujących na stanowiskach wykonawczych lub samodzielnych. Na drodze do realizacji powyższego celu określono cel pomocniczy, którym jest zdefiniowanie kluczowych kompetencji kierownika zespołu projektowego, ze wskazaniem różnic pomiędzy oczekiwaniami wobec kierowników projektów i kierowników liniowych. Powyższy cel zrealizowany zostanie w oparciu na analizie polskich i zagranicznych źródeł literatury przedmiotu.

Rola kierownika w pracy zespołu projektowego

W coraz większej liczbie przedsiębiorstw powoływane są zespoły projektowe, których celem jest realizacja wyznaczonego celu, w określonym czasie, w ramach przyjętego budżetu, po czym zespoły te są rozwiązywane [Ammeter, Dukerich 2002, s. 3]. Zespoły powoływane mogą być incydentalnie, w zależności od potrzeb organizacji (np. w celu wdrożenia nowego systemu oceniania pracowników, przygotowania nowej koncepcji produktu czy oceny jakości świadczonych usług), jak i mogą funkcjonować jako podstawowy sposób organizacji pracy w organizacji, co obserwować można przede wszystkim w firmach o charakterze konsultingowym, w których każde zlecenie realizuje się w oparciu na pracy projektowej. Wykorzystanie projektów w realizacji zadań organizacji zwiększa jej możliwości adaptacyjne i elastyczność, przez co możliwa jest szybsza reakcja na zmiany pozwalająca na sprostanie wymaganiom rynkowym [Nurick 1993, s. 22].

Proces zarządzania projektem obejmuje pięć etapów: inicjowanie projektu, planowanie, wykonanie, kontrolę i zamknięcie projektu, które wymagają, aby kierownik projektu realizował trzy role: interpersonalną, informującą

i decyzyjną [Baker, Baker 1998, ss. 16–18; 32–33]. Podstawą realizacji projektu jest zatem praca zespołowa, w której kluczowe stają się takie elementy, jak współpraca i współdziałanie poszczególnych członków. Z tego względu nie do przecenienia będą umiejętności komunikacyjne menedżera, albowiem otwarta komunikacja to podstawa do budowania zaufania, wzmacnia ona poczucie bezpieczeństwa i zadowolenie z wykonywanej pracy [Tylikowska 2008, s. 151]. Realizując powyższe zadania, kierownik projektu musi przede wszystkim wyznacza granic, które nie mogą zostać przekroczone, natomiast członkowie zespołu powinni posiadać autonomię i wolność w zakresie wyznaczonych przez kierownika ram [Nurick 1993, s. 26].

Wpływ kierownika na efektywność pracy zespołu projektowego – przegląd badań

To, jak ważne są cechy osobowości, wiedza i umiejętności kierownika projektu, obrazuje fakt, że jego praca postrzegana jest jako kluczowy czynnik sukcesu, decydujący o efektywności pracy całego zespołu projektowego. Pytanie o zależność pomiędzy cechami kierownika a przebiegiem prac w zespole projektowym stało się podstawą do prowadzenia badań z tego zakresu. Jednymi z ciekawszych badań są badania A.P. Ammeter i J.M. Dukerich, którzy na podstawie pogłębionych wywiadów indywidualnych i grupowych, przeprowadzonych wśród najbardziej efektywnych zespołów w branży inżyniersko-budowlanej, zidentyfikowali fakt, że zachowanie lidera projektu istotnie przekłada się na efektywność pracy całego zespołu [Ammeter, Dukerich 2002, s. 5]. Ponad dwie trzecie spośród członków powyższych zespołów dostrzegło silny wpływ kierownika na uzyskiwane rezultaty, przy czym największe znaczenie dla pracowników miała umiejętność przekazywania celów i wartości, a także kształtowania postaw promujących koleżeństwo i komunikację. Powyższą prawidłowość potwierdziły również badania ilościowe, a przeprowadzona analiza regresji wykazała istotną zależność pomiędzy zachowaniem lidera a efektywnością projektu i to zarówno mierzoną subiektywną oceną pracowników, jak i miernikiem obiektywnym – kosztem realizacji projektu [Ammeter, Dukerich 2002, s. 9].

Ciekawych wyników dostarczają również badania przeprowadzone wśród menedżerów badawczo-rozwojowych. Na podstawie analizy historii życia menedżerów, a także behawioralnych wywiadów kompetencyjnych, poszukiwano odpowiedzi na pytanie, jakie zmienne różnią grupę szczególnie efektywnych kierowników od typowego menedżera projektu badawczo-rozwojowego

[Dreyfus 2008, ss. 81–82]. Wyniki przeprowadzonych analiz pokazują, że różnica pomiędzy tymi dwiema grupami występuje w zakresie: podejmowania inicjatywy, zarządzania procesem grupowym, pewności siebie, kierowania, umiejętności adaptacji, delegowania i pomagania oraz stawiania i zarządzania celami. Dodatkowo bardziej efektywni menedżerowie cechowali się większą wrażliwością interpersonalną i humanitarnością, jak również przejawiają postawę mniej reaktywną od pozostałych menedżerów [Dreyfus 2008, s. 83].

Badania nad czynnikami wpływającymi na efektywność pracy zespołu potwierdzają tezę o kluczowej roli kierownika, decydującego o sukcesie podjętych działań. Ważne jest zatem, aby, poszukując osoby mającej pełnić powyższą funkcję, ocenić jej potencjał kompetencyjny w tym zakresie.

Kluczowe kompetencje kierownicze

Kompetencje w pracach z zakresu filozofii czy psychologii obecne są od czasów starożytnych [Turek, Wojtczuk-Turek 2006, ss. 47–49], jednak w naukach o zarządzaniu stały się popularne od lat 80. XX wieku, głównie za sprawą prac D. McClellanda, R.E. Boyatzisa [McClelland 1973, Boyatzis 1982] i funkcjonują do dziś w koncepcjach teoretycznych i praktyce zarządzania zasobami ludzkimi [zob. m. in.: Dubois, Rothwell 2008; Oleksyn 2006, Rakowska 2007, Widett, Hollyforde 2003]. Kompetencje wykorzystywane są na gruncie zarządzania, psychologii, socjologii i pedagogiki, przez co badacze i praktycy posługują się zróżnicowanymi definicjami, które koncentrują się bądź to na cechach pracownika, roli zawodowej i standardach oczekiwanej pracy bądź też na budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa [Woźniak 2011, ss. 11–20]. W niniejszym opracowaniu definicję kompetencji przyjęto za Boyatzisem, traktując je jako „potencjał istniejący w człowieku, prowadzący do takiego jego zachowania, które przyczynia się do zaspokojenia wymagań na danym stanowisku pracy, w ramach parametrów otoczenia organizacji, co z kolei daje pożądane wyniki” [1982, s. 18]. Na powyższy wewnętrzny potencjał jednostki składają się zatem wewnętrzne zdolności, motyw, cechy osobowości, obraz samego siebie, postrzeganie roli społecznej, a także zasób wiedzy, jaki dany pracownik wykorzystuje. Prace Boyatzisa, a także jego kontynuatorów, przyczyniły się do wyodrębniania kompetencji kierowniczych, których posiadanie warunkuje uzyskanie wysokiej efektywności pracy na tym stanowisku, tworząc modele ogólnych kompetencji kierowniczych (zob. Tabela 1).

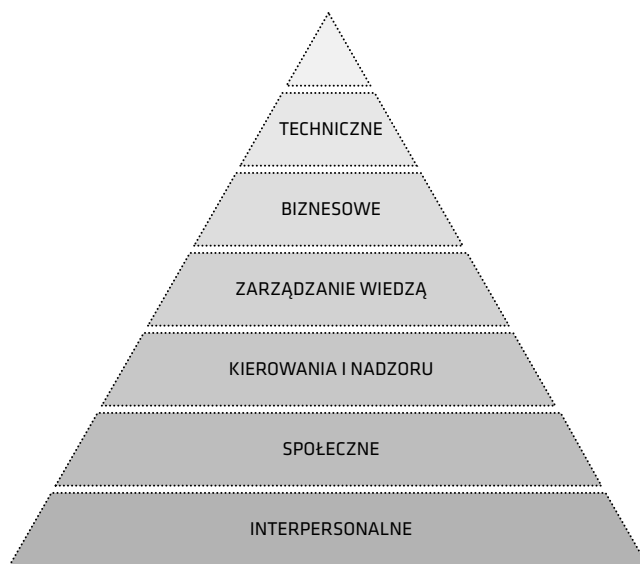
Tabela 1. Kompetencje kierownicze wyodrębnione przez R.E. Boyatzisa oraz L.M. Spencer i S.M. Spencer

Propozycja Boyatzisa		Propozycja Spencerów	
obszar	kompetencje	obszar	kompetencje
Cele i zarządzanie działaniami	Orientacja na wydajność Produktywność Wykorzystanie koncepcji w celach diagnostycznych Wywieranie wpływu na otoczenie	Osiągnięcia i działanie	Wywieranie wpływu na innych Świadomość organizacyjna Tworzenie relacji
Przywództwo	Pewność siebie Umiejętność komunikacji werbalnej Logiczne myślenie Konceptualizacja	Wywieranie wpływu	Wywieranie wpływu na innych Świadomość organizacyjna Tworzenie relacji
Zarządzanie zasobami ludzkimi	Wykorzystanie uprawnień z uwzględnieniem potrzeb innych Pozytywne nastawienie Zarządzanie procesami grupowymi Właściwa samoocena	Zarządzanie	Rozwijanie umiejętności innych ludzi Bycie liderem – asertywność i wykorzystywanie formalnej pozycji Praca w zespole i współpraca Kierowanie zespołami
Kierowanie zespołem	Rozwijanie umiejętności podwładnych Korzystanie z uprawnień jednostronnych Spontaniczność	Osobista efektywność	Samokontrola Pewność siebie Elastyczność Zaangażowanie w sprawy organizacji
Zdolność do współpracy	Samokontrola Obiektywność postrzegania Wytrwałość i zdolności dostosowawcze Umiejętność utrzymywania i zacieśniania kontaktów	Pomoc i służenie ludziom	Rozumienie drugiego człowieka Nastawienie na obsługę klienta
Wiedza specjalistyczna	Pamięć Wiedza specjalistyczna	Kompetencje poznawcze	Myślenie analityczne Myślenie koncepcyjne Fachowość zawodowa i menedżerska

Źródło: opracowanie na podstawie Ch. Woodruffe (2003), *Ośrodki oceny i rozwoju, Oficyna Ekonomiczna, Kraków*, s. 104; R. Wood, T. Payne (2006), *Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, ss. 37–38.

Postrzegając kompetencje jako wielowymiarowy twór złożony z różnorodnych komponentów (postaw, wiedzy, umiejętności, cech osobowości czy roli społecznej), często nawiązuje się do koncepcji Spenserów [1993; ss. 4–9], którzy postrzegają je jak składniki góry lodowej, w której jedynie część obszarów jest łatwo obserwowalna (np. umiejętności), część natomiast (jak cechy osobowości) wymaga wykorzystania zaawansowanych metod diagnostycznych w celu identyfikacji. Wpływ powyższej koncepcji dostrzec można w modelach hierarchicznych kompetencji kierowniczych. W modelu zaprezentowanym przez R. Viitala [2005, s. 439] podstawę stanowią tzw. kompetencje intrapersonalne, które są zdeterminowane przez wewnętrzne osobowościowe atrybuty jednostki, najtrudniej mierzalne i najbardziej trwałe, natomiast na górze ułożono kompetencje techniczne, które w łatwy sposób można zaobserwować i jednocześnie w stosunkowo prosty sposób poddają się rozwojowi i zmianie.

Rysunek 1. Hierarchiczny model kompetencji kierowniczych – grupy kompetencji



Źródło: R. Viitala (2005), *Perceived development needs of manager compared to an integrated management competency model*, "Journal of workplace learning", 17, 7/8, s. 439.

Powyższy model obejmuje wszystkie istotne, z punktu widzenia realizacji funkcji kierowniczej, grupy kompetencji kierowniczych, stąd też postawiono pyta-

nie, czy można go potraktować jako punkt wyjścia do dalszych rozważań nad kompetencjami kierownika projektu? W licznych publikacjach znaleźć można bowiem krytykę wykorzystania modeli ogólnych, uniwersalnych dla wszystkich menedżerów, wskazując, iż nie tylko waga, ale również rodzaj kompetencji zależą będą od branży, działu organizacji czy szczebla zarządzania [Wickramasinghe, Zoyza 2009, ss. 352-353]. Tym samym modele kompetencyjne przygotowywane dla potrzeb rekrutacji, oceny i rozwoju powinny być raczej modelami specyficznymi niż ogólnymi [Boak, Coolian 2001, s. 214]. Na tej podstawie przyjąć by trzeba, że model kompetencji kierownika projektu powinien być nieco inny niż typowego kierownika liniowego. Wydaje się, że w przypadku kierownika zespołu, model kompetencyjny w większym stopniu powinien odnosić się do kompetencji społecznych, takich jak: budowanie zespołu, motywowanie innych czy wywieranie wpływu. Teza ta znalazła swoje potwierdzenie w badaniach realizowanych wśród kierowników projektów, którzy częściej byli osobami bardziej skoncentrowanymi na relacjach społecznych niż na zadaniach, przy jednoczesnej świadomości konieczności utrzymania balansu pomiędzy skoncentrowaniem na zadaniach a koncentracją na pracownikach [Jacques, Garger, Thomas, 2008, ss. 4-5]. Specyfika działań projektowych wymaga bowiem od kierownika elastyczności i dostosowania się do wymagań, jakie niesie ze sobą cykl realizacji projektu. W pierwszej fazie w większym stopniu będzie musiał koncentrować się on na zadaniach, precyzując cele i wyznaczając role i działania dla poszczególnych członków zespołu w taki sposób, aby móc sfinalizować całość w wyznaczonym czasie i w określonym budżecie, na skutek czego większego znaczenia będą nabierać kompetencje biznesowe i techniczne. Jednak w czasie trwania realizacji projektu, kluczowym będzie kierowanie zespołem poprzez wsparcie procesów współdziałania i dzielenia się wiedzą, przez co większej wagi nabierać będą kompetencje społeczne i kompetencje zarządzania wiedzą. Inni autorzy podkreślają również, że do kluczowych (ale nie jedynych) umiejętności niezbędnych kierownikowi projektu, należą: umiejętność słuchania, asertywność i zarządzanie konfliktem, które stanowią typowe kompetencje społeczne [Nurick 1993, s. 26].

Analizując kompetencje kierownika projektu, pamiętać trzeba jednak o uwarunkowaniach wynikających z różnorodności branży, w której realizowany jest projekt. Jak wykazały badania przeprowadzone wśród niemieckich firm z branży chemicznej, farmaceutycznej i biotechnologicznej, im większe wymogi związane z biurokracją i im mniejsze wzajemne zaufanie do siebie członków grupy, tym większa potrzeba silnego lidera. W projektach tego typu kierownik w większym zakresie, również w trakcie pracy zespołu, musi koncentrować się na zadaniach [Curran, Niedergassel, Picker, Leker 2009, ss. 464-465] niż na relacjach społecznych.

Zaprezentowany powyżej przegląd literatury z zakresu kompetencji menedżera, w tym kierownika projektu, potwierdza, że wymagane od niego kompetencje powinny być wszechstronne, począwszy od kompetencji *stricte* technicznych i biznesowych, po inter i intrapersonalne. Wydaje się zatem zasadne przyjęcie do dalszych analiz zaprezentowanego na Rys. 1. modelu hierarchicznego kompetencji kierowniczych, przy jednoczesnym zwróceniu uwagi na zmienność wagi poszczególnych rodzajów kompetencji w trakcie trwania prac zespołu. Wydaje się zatem, że model kompetencji kierownika projektu nie będzie się istotnie różnił od modelu kompetencyjnego dla kierownika liniowego, z tą różnicą, że w pierwszym przypadku wymagana jest większa elastyczność w zakresie korzystania z wewnętrznych predyspozycji i sytuacyjny sposób kierowania.

Rosnące wykorzystanie pracy projektowej we współczesnych organizacjach wpływa na wzrost zapotrzebowania na kadrę, która sprosta temu zadaniu. Pozostaje zatem pytanie, czy, a jeśli tak, to w jakim zakresie, aktualni pracownicy posiadają potencjał umożliwiający im podjęcie się powyższej funkcji. W celu oceny powyższego potencjału wykorzystano badania zrealizowane w powiecie poznańskim w 2011 roku.

Potencjał kompetencyjny polskich pracowników – wyniki badań

Założenia i metodyka badawcza

Jako cel powyższych analiz przyjęto: ocenę potencjału kompetencyjnego, umożliwiającego sprostaniu rosnącym wymaganiom organizacji w zakresie wykorzystania pracy projektowej w organizacji. Postawiono następujące hipotezy badawcze:

H1: Wśród pracowników aktualnie niepracujących na stanowiskach pracowniczych istnieje potencjał umożliwiający im podjęcie funkcji kierownika projektu.

H2: Pracownicy samodzielni mają większy potencjał w zakresie kompetencji potrzebnych kierownikowi projektu niż pracownicy wykonawczy.

H3: Potencjał pracowników jest zróżnicowany, największy w zakresie kompetencji społecznych, najniższy natomiast w zakresie kompetencji biznesowych. Źródłem informacji wykorzystywanych do weryfikacji powyższych hipotez stał się fragment większych badań ilościowych zrealizowanych przez autorkę, które obejmowały ocenę satysfakcji i kompetencyjnego dopasowania pracowników do wymagań stanowiska pracy. Z wykorzystaniem doboru kwotowego,

odzwierciedlającego rozkład populacji osób pracujących w powiecie poznańskim (wg wieku, płci i wykształcenia) pobrano próbę liczącą 533 osoby. Osoby te zatrudnione były zarówno w małych (53%), średnich (24%), jak i dużych przedsiębiorstwach (23%) w sektorze produkcyjnym (23%), handlowym (21%), usługowym (38%), a także w instytucjach (18%).

Spośród wszystkich przebadanych osób wyodrębniono grupę 420 pracowników, którzy aktualnie nie wykonują zadań kierowniczych, która to grupa stanowiła podmiot przeprowadzanych dalej analiz. Dwie trzecie spośród nich stanowili pracownicy zatrudnieni na stanowiskach wykonawczych, natomiast co trzecia osoba określiła siebie jako osobę zatrudnioną na stanowisku samodzielnym. Nieco ponad połowę przebadanych osób stanowili mężczyźni, próba była również zróżnicowana pod względem wieku (szczegółowe informacje na temat próby zawiera Tabela 2.

Tabela 2. Struktura badanej próby

	pracownicy wykonawczy		pracownicy samodzielni		wszyscy	
wiek	N	%	N	%	N	%
do 24	56	20,0%	23	16,4%	79	18,8%
25-34	80	28,6%	40	28,6%	120	28,6%
35-44	56	20,0%	32	22,9%	88	21,0%
45-54	58	20,7%	28	20,0%	86	20,5%
55 i więcej	30	10,7%	17	12,1%	47	11,2%
Suma końcowa	280	100,0%	140	100,0%	420	100,0%
płeć	N	%	N	%	N	%
kobieta	135	48,2%	67	47,9%	202	48,1%
mężczyzna	145	51,8%	73	52,1%	218	51,9%
Suma końcowa	280	100%	140	100%	420	

Źródło: opracowanie własne.

W celu weryfikacji postawionych hipotez analizie poddano 38 zmiennych – badanych kompetencji, pogrupowanych w rodzaje kompetencji zgodnie z założeniami modelu hierarchicznego kompetencji kierowniczych opracowanego przez R. Viitala i zaprezentowanego na Rysunku 1. Każda z grup obejmuje od 4 do 8 kompetencji (zob. Tabela 3).

Tabela 3. Badane zmienne należące do ocenianych grup kompetencji kierowniczych

techniczne	biznesowe	zarządzanie wiedzą	kierowanie i nadzór	społeczne	intrapersonalne
1. wiedza specjalistyczna	1. prowadzenie negocjacji	1. przyswajanie nowych wiadomości	1. wpływanie na decyzje innych	1. formułowanie wypowiedzi ustnej	1. gotowość do przezwyciężania trudności
2. wykorzystanie komputera w celach zawodowych	2. stawianie celów	2. segregowanie i porządkowanie informacji	2. motywowanie innych	2. formułowanie wypowiedzi pisemnej	2. umiejętność działania pod presją
3. znajomość języków obcych	3. analiza problemów	3. generowanie pomysłów	3. koordynacja działań	3. prezentowanie	3. zarządzanie własnym czasem
4. zdolność zapamiętywania liczb	4. wiedza ogólna	4. krytyczna analiza pomysłów	4. rozwiązywanie konfliktów	4. słuchanie innych	4. umiejętność kontroli emocji
5. wdrażanie usprawnień w pracy	5. przewidywanie sytuacji rynkowej	5. znajdowanie informacji	5. delegowanie zadań	5. współpraca	
	6. ocena wpływ zadań na wyniki przedsiębiorstwa		6. przewidywanie konsekwencji decyzji	6. empatia	
	7. identyfikacja problemów rynkowych		7. samodzielność w podejmowaniu decyzji	7. przewidywanie zachowań innych	
	8. kształtowanie kultury organizacji			8. korzystanie z pomocy	

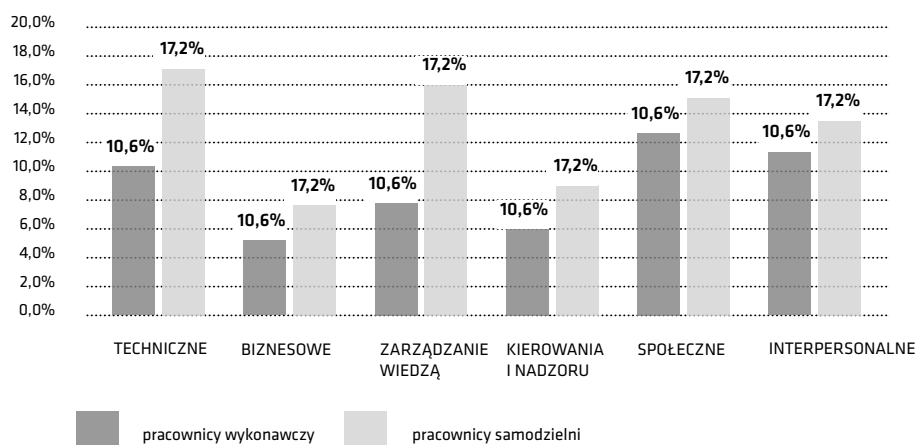
Źródło: opracowanie własne.

Badanie przeprowadzone zostało metodą ankietową z wykorzystaniem strukturalizowanego kwestionariusza badawczego, w którym proszono pracowników o dokonanie samooceny dopasowania kompetencji do wymagań stanowiska pracy. Oceny pracownicy dokonywali w odniesieniu do aktualnie zajmowanego stanowiska pracy, a zatem stanowiska, które nie było stanowiskiem o charakterze kierowniczym (przy analizie brano pod uwagę pracowników wykonawczych i pracowników samodzielnych). Oceny własnych kompetencji pracownik dokonywał w skali 5-cio stopniowej, przyznając od -2 – kompetencja znacznie poniżej wymagań stanowiska pracy, do +2 – kompetencja znacznie powyżej wymagań stanowiska pracy. Biorąc pod uwagę fakt tendencji do zawyżenia własnej samooceny, w celu oceny potencjału umożliwiającego pełnienie funkcji kierownika projektu, wzięto pod uwagę jedynie odpowiedzi świadczące o znacznym przewyższeniu wymagań. W celu uzyskania syntetycznego obrazu posiadanych kompetencji, w każdej z grup kompetencyjnych obliczono średnią dla każdej grupy kompetencji.

Uzyskane rezultaty

Uzyskane w badaniach wyniki wskazują, że można przyjąć pierwszą z postawionych hipotez mówiącą o tym, że istnieje znaczny potencjał w zakresie posiadanych kompetencji niezbędnych do kierowania zespołem projektowym. W odniesieniu do wszystkich zmiennych średnio prawie 9% pracowników wykonawczych i 13 % pracowników samodzielnych jest przekonana, że posiadane przez nich kompetencje przewyższają znacznie wymagania stawiane im przez stanowisko pracy. W odniesieniu do wszystkich grup kompetencji lepsi okazali się pracownicy zatrudnieni na stanowiskach samodzielnych, ich przewaga odnosiła się przede wszystkim do kompetencji technicznych i kompetencji zarządzania wiedzą, jednak co warto podkreślić, w odniesieniu do kompetencji intra i intrapersonalnych, różnice rozkładów odpowiedzi okazały się statystycznie nieistotne, a zatem posiadanie tych dwóch rodzajów kompetencji jest porównywalne w obu grupach pracowniczych. W świetle powyższych wyników należy zatem przyjąć również drugą z postawionych hipotez. O ile syntetyczne wyniki wskazują na to, że w większości organizacja powinna posiadać wystarczający potencjał ludzki dla realizacji zadań wynikających z zarządzania projektami, o tyle analiza wyników wg rodzaju kompetencji budzi już pewne wątpliwości. Wśród osób zatrudnionych na niekierowniczych stanowiskach zabraknąć może potencjału w zakresie kompetencji biznesowych, niezbędnych szczególnie w pierwszej fazie realizacji projektu oraz kompetencji kierowniczych, niezbędnych w trakcie całego cyklu realizacji projektu (zob. Rysunek 2).

Rysunek 2. Potencjał kompetencyjny pracowników



Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Powyższe wyniki wskazują, że hipotezę 3 należy przyjąć jedynie w zakresie najniższego poziomu kompetencji biznesowych i, choć potencjał w zakresie kompetencji społecznych nie jest mały, to w przypadku pracowników samodzielnych najlepsze rezultaty uzyskano w zakresie kompetencji technicznych i kompetencji zarządzania wiedzą. Zróżnicowania występują nie tylko pomiędzy potencjałem określanym wg rodzaju kompetencji, ale również w ramach grupy. W każdej z grup wskazać można obszar, z którym pracownikom stosunkowo najłatwiej się uporać, jak i takie kompetencje, które są stosunkowo najrzadsze wśród pracowników (zob. Tabela 4). Szczegółowa analiza poszczególnych kompetencji jest szczególnie istotna z perspektywy przygotowywania programów szkoleniowych, mających na celu podnieść wśród pracowników potencjał umożliwiający prowadzenie projektów.

Tabela 4. Kompetencje najbardziej i najmniej powszechne

kompetencje	kompetencja najbardziej powszechna	kompetencja najmniej powszechna
techniczne	wykorzystanie komputera i Internetu	znajomość języków obcych
biznesowe	umiejętność stawiania celów	przewidywanie sytuacji rynkowej
zarządzania wiedzą	znajdowanie informacji	analiza pomysłów
kierownicze	koordynacja różnych działań	rozwiązywanie konfliktów, przewidywanie zachowań innych
społeczne	współpraca	korzystanie z pomocy innych
intrapersonalne	pokonywanie trudności	kontrola emocji

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Wnioski i ograniczenia

Dokonana przez pracowników samoocena dopasowania do wymagań stanowiska pracy wskazuje, że potencjał pracowników w zakresie możliwości kierowania projektami jest stosunkowo wysoki, przy czym większy wśród osób zatrudnionych na stanowiskach samodzielnych. Problemem okazać się może jednak stosunkowo niski poziom kompetencji biznesowych i kierowniczych, co wymagałoby przygotowania szkoleń w tym zakresie. Plusem tego faktu jest to, że jak wskazuje przyjęty w pracy model hierarchiczny, kompetencje biznesowe i kierownicze posiadają stosunkowo dużą możliwość rozwoju, a zatem można się ich nauczyć w trakcie wykonywanej pracy i podejmowanych szkoleń. Warto zwrócić również uwagę na fakt, że wysoki poziom niedopasowania kompeten-

cyjnego (związany częstokroć z brakiem miejsc pracy dla absolwentów szkół wyższych) pociągać może za sobą niski poziom motywacji i zaangażowania, wynikający z poczucia niewykorzystania wewnętrznego potencjału, w takiej sytuacji realizacja zadań w oparciu na zespołach projektowych może okazać się skutecznym sposobem na aktywizację części pracowników.

Zaprezentowane wyniki traktować należy jednak ostrożnie, albowiem autorka ma świadomość pewnych ograniczeń wynikających z przyjętej metody badawczej. Dalsza weryfikacja wymagałaby zatem zastosowania innej metody niż samoocena (np. oceny dokonanej przez kierowników), a także przeprowadzenia badań o charakterze ponadregionalnym. Uzyskane rezultaty warto byłoby również uzupełnić o analizę uwzględniającą specyfikę poszczególnych branż, w których realizacja projektów wymaga nieco innych kompetencji.

Zakończenie

Dynamika zmian w otoczeniu powoduje, że coraz częściej część lub nawet całość celów biznesowych przedsiębiorstwa realizowanych jest w oparciu o zespoły projektowe. Powyższa sytuacja pociąga za sobą wzrost wymagań w odniesieniu do pracowników, którym zostaje powierzona kierowanie projektami. Realizacja wyznaczonego zadania w określonym czasie, w wyznaczonym budżecie, wymaga sprawnego kierownika, albowiem, jak wykazują badania, to od niego zależy w głównej mierze efektywność całego przedsięwzięcia. Wśród czynników decydujących o sukcesie wymienia się kompetencje społeczne, a także umiejętności kierowania zespołem. O ile w przypadku kompetencji społecznych pracownicy oceniają się stosunkowo wysoko, o tyle umiejętność kierowania innymi nie jest już tak powszechna. Na drodze do wdrożenia zarządzania projektami w organizacji stanąć mogą również niskie kompetencje biznesowe, które są niezbędne szczególnie w procesie pozyskiwania zlecenia i ustalanie warunków kontraktów. Powyższa sytuacja powinna stać się podstawą do przygotowania szkoleń z tego zakresu, a także rozważania zorganizowania merytorycznego wsparcia w tym obszarze dla osób wchodzących w nową rolę pracowniczą.

Bibliografia

Ammeter A.P., Dukerich J.M. (2002), *Leadership, team building, and team member characteristics in high performance project teams*, "Engineering Management Journal", December, Vol. 14, No. 4.

Baker S., Baker K. (1998), *Project Management*, Alpha books, New York.

Boak G., Coolican D. (2001), *Competencies for retail leadership: accurate, acceptable, affordable*, "Leadership & Organization Development Journal", 22, 5/6.

Curran C.S., Niedergassel B., Picker S. i in. (2009), *Project leadership skills in cooperative projects*, "Management Research" News, Vol. 32, No 5.

Dreyfus C.R. (2008), *Identifying competencies that predict effectiveness of R&D managers*, "Journal of Management Development", Vol. 27, No. 1,

Dubois D.D., Rothwell W. (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Wyd. Helion, Gliwice.

Jacques P.H., Garger J., Thomas M. (2008), *Assessing leader behaviors in project managers*, "Management Research News", Vol. 31, No 1.

McClelland D.C. (1973), *Testing for competence Rather then for "intelligence"*, "American Psychologist", No 28.

Nurick A.J. (1993), *Facilitating effective work team*, "SAM Advanced Management Journal", Winter; 58, 1.

Oleksyn T. (2006), *Zarządzanie kompetencjami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
Rakowska A. (2007), *Kompetencje menadżerskie kadry kierowniczej we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wyd. UMCS, Lublin.

Spencer L.M., Spencer S.M. (1993), *Competence at work*, Wiley, New York.

Turek D., Wojtczuk-Turek A. (2006), *Kompetencje człowieka – tradycja i współczesność*, [w:] S. Konarski (red.), *Kompetencje społeczno-psychologiczne ekonomistów i menadżerów: teoria, badania, edukacja*, Oficyna SGH, Warszawa.

Tylikowska A. (2008), *Komunikacja jako podstawowe narzędzie realizacji zadań* [w:] Z. Uchnast (red.), *Współdziałanie, rywalizacja. Wybrane zagadnienia z psychologii kierowania*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin.

Viitala R. (2005), *Perceived development needs of manager compared to an integrated management competency model*, "Journal of workplace learning", 17, 7/8.

Wickramasinghe V., De Zoysa N. (2009), *A comparative analysis of managerial competency needs across areas of functional specialization*, "Journal of Management Development", Vol. 28, No. 4.

Widdett S., Hollyforde S. (2003), *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Woźniak J. (2011), *O pojęciu kompetencji jako podstawie modelu kompetencyjnego, czyli cztery znaczenia terminu „kompetencje” w naukach o zarządzaniu* [w:] T. Leczykiewicz, A. Springer (red.), *Kompetencje pracownika a funkcjonowanie współczesnej organizacji*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań.

Marzena Stor

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Kwalifikacje i kompetencje członków międzynarodowych zespołów projektowych w obszarze ZZL

International Project teams within HRM: qualifications and authorities of their members

Abstract: The article is of theoretical and empirical character and the main subject of interest make the qualifications and authorities of members participating in international project teams within HRM. In this context the main goal is to determine which of them and when make the most important success factors of the undertaken enterprise with regard to efficiency and effectiveness achieved in particular activities. The theoretical and empirical research findings enable to discuss and make final conclusions about the following sets of selected qualifications and authorities: entry requirements in staffing the team, mutual performance appraisal in the conceptual phase of project, social skills in ongoing work interactions and skills and authorities of implementive and controlling character.

Key-words: international project team, human resources management, international companies, qualifications, authorities, team members.

1. Wprowadzenie

Już od wielu lat obserwujemy wzrastające zainteresowanie zespołami projektowymi w praktyce gospodarczej przedsiębiorstw. Przejawia się to nie tylko rosnącą liczbą przedsięwzięć realizowanych w metodyce projektowej, ale też zwiększającą się liczbą firm, których struktury organizacyjne przybierają postać tzw. struktur projektowych. Jednakże literatura przedmiotu w tym zakresie znacznie częściej prezentuje wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w przedsiębiorstwach krajowych niż międzynarodowych. Co więcej,

wyniki takich badań i formułowane na ich podstawie wnioski bardzo rzadko odnoszą się do zespołów projektowych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL). Najczęściej doniesienia badawcze dotyczą zespołów realizujących różnorodne przedsięwzięcia w dziedzinie nowych technologii teleinformatycznych, produkcyjnych, komunikacji, marketingu, tworzenia i udoskonalania produktów oraz usług, zwiększania udziału w rynku itp. W rezultacie w literaturze przedmiotu rekomendacje dla międzynarodowych zespołów projektowych, w tym zajmujących się funkcją personalną, formułowane są w oparciu na dotychczasowych ustaleniach dokonanych względem szeroko rozumianych zespołów zadaniowych lub wielokulturowych grup roboczych. W tym kontekście pojawia się choćby pytanie o wymagania kwalifikacyjne i kompetencyjne względem członków międzynarodowych zespołów projektowych (MZP) w obszarze ZZL, które w istotny sposób mogą przyczynić się do sukcesu podejmowanego przedsięwzięcia. Stąd też głównym przedmiotem zainteresowania w niniejszym artykule są kwalifikacje i kompetencje członków MZP w obszarze ZZL, a zasadniczym celem artykułu jest ustalenie, które z nich i kiedy stanowią najistotniejsze czynniki sukcesu realizowanego przedsięwzięcia ze względu na sprawność i skuteczność podejmowanych działań.

Realizacji tak sformułowanego celu podporządkowana została struktura niniejszego artykułu. Na początku wyjaśnione zostaną tytułowe pojęcia zastosowane w referacie. Następnie, jako rezultat badań teoretyczno-koncepcyjnych, autorka przedstawi przykładowe cele i zakresy przedmiotowe międzynarodowych zespołów projektowych w obszarze ZZL. Uwaga zostanie też skupiona na wybranych kwalifikacjach i kompetencjach członków takich zespołów z podziałem na wymagania wejściowe związane z doborem, wzajemną ocenę pracy w fazie koncepcyjnej projektu, umiejętności społeczne w trakcie prac zespołu oraz umiejętności i uprawnienia o charakterze wdrożeniowym i kontrolnym. W dalszej części zostaną zaprezentowane wyniki własnych badań empirycznych autorki w zakresie wyodrębnionego podziału kwalifikacji i kompetencji. Na zakończenie zostaną sformułowane zasadnicze wnioski i rekomendacje wynikające z przeprowadzonych badań teoretyczno-empirycznych.

2. Pojęcie, cele i zakres przedmiotowy MZP w obszarze ZZL

Dla klarowności rozważań podejmowanych w niniejszym artykule konieczne jest wyjaśnienie kluczowych pojęć, takich jak: projekt, zespół, zespół projektowy, międzynarodowy zespół projektowy, kwalifikacje i kompetencje. Odnosząc się do pierwszego z wymienionych terminów warto zauważyć, że

w literaturze przedmiotu istnieje wiele różnych jego definicji, które – ogólnie rzecz ujmując – mają raczej więcej cech wspólnych niż różnicujących. Ponieważ celem artykułu nie jest jednak podejmowanie dyskusji w tym zakresie, to zostanie jedynie zaprezentowana definicja, jaką za M. Trockim przyjęto w niniejszej pracy. Natomiast dla celów poglądowych rekomendowana jest praca A. Kozarkiewicza, w której autor dokonuje szerokiego i ciekawego przeglądu pojęć projekt i zarządzanie projektem [zob.: Kozarkiewicz 2012, ss. 24–26].

Zatem w niniejszym artykule przyjmuje się, że **projekt** to niepowtarzalne przedsięwzięcie o wysokiej złożoności, określone co do okresu jego wykonania – z wyróżnionym początkiem i końcem – wymagające zaangażowania znacznych, lecz limitowanych środków (rzeczowych, ludzkich, finansowych, informacyjnych), realizowane przez zespół wysoko wykwalifikowanych wykonawców z różnych dziedzin (interdyscyplinarne) w sposób względnie niezależny od powtarzalnej działalności, związane z wysokim poziomem ryzyka technicznego, organizacyjnego i ekonomicznego i w związku z tym wymagające zastosowania specjalnych metod ich przygotowania i wdrażania [Trocki, 2013b, s. 19]. W tym kontekście powstaje pytanie o zakres pojęciowy zespołu projektowego. Przed udzieleniem odpowiedzi należy jednak poczynić rozróżnienie między grupą a zespołem.

Otóż w języku potocznym grupa i zespół są ze sobą często utożsamiane i ze względów stylistycznych stosowane zamiennie. W naukach społecznych taka ekwiwalencja terminologiczna nie jest jednak możliwa, gdyż przyjmuje się, że zasadnicza różnica między zespołem a grupą polega na tym, iż w grupie działanie i wykonanie uzależnione są od pracy jednostek, natomiast w zespole wykonanie i działanie są uzależnione zarówno od wkładu indywidualnego, jak i kolektywnych wyników pracy. W konsekwencji uznaje się, że **zespół** jest szczególnym rodzajem grupy, w której członkowie posiadają komplementarne umiejętności i są zobowiązani oraz zaangażowani w realizowanie wspólnego celu, przy czym realizacja tego celu opiera się na wzajemnej współzależności członków zespołu [Stor 2006, s. 616]. Takie rozumienie zespołu zostaje również przyjęte w tym artykule. Natomiast, odnosząc się do pojęcia **zespół międzynarodowy**, można powiedzieć, że zespół nazywamy międzynarodowym wtedy, gdy jego członkowie pochodzą z więcej niż z jednego kraju.

W konsekwencji, zachowując ciągłość koncepcyjną wobec powyżej zaadoptowanych definicji, można krótko powiedzieć, że **międzynarodowy zespół projektowy** to zespół powołany do realizacji określonego projektu, a jego członkowie pochodzą z więcej niż jednego kraju. Zgodnie jednak z zasadą, że wyrażenie definiujące (*definiens*) nie może być jednocześnie wyrażeniem definiowanym (*definiendum*), gdyż prowadzi to do tautologii, szczegółowa i opisowa definicja przyjęta w tej pracy jest następująca: **międzynarodowy zespół projektowy** to szczególny rodzaj grupy,

- o charakterze interdyscyplinarnym, której członkowie pochodzą z więcej niż jednego kraju, są wysoko wykwalifikowani w różnych dziedzinach, a ich kwalifikacje są komplementarne,
- powołany do realizacji niepowtarzalnego przedsięwzięcia o wysokiej złożoności, określonego co do okresu jego wykonania – z wyróżnionym początkiem i końcem – wymagającego zaangażowania znacznych, lecz limitowanych środków (rzeczowych, ludzkich, finansowych, informacyjnych),
- której członkowie są zobowiązani oraz zaangażowani w realizowanie wspólnego celu (przedsięwzięć), przy czym realizacja tego celu (przedsięwzięcia) opiera się na wzajemnej współzależności członków zespołu,
- której członkowie realizują dane przedsięwzięcie w sposób względnie niezależny od powtarzalnej działalności, a samo przedsięwzięcie związane jest z wysokim poziomem ryzyka technicznego, organizacyjnego i ekonomicznego i w związku z tym wymaga zastosowania specjalnych metod ich przygotowania i wdrażania,
- w której wykonanie i działanie w ramach określonego przedsięwzięcia są uzależnione zarówno od wkładu indywidualnego, jak i kolektywnych wyników pracy.

Wobec dokonanych ustaleń, można powiedzieć, że zasadniczym celem MZP w obszarze ZZL jest zapewnienie sprawnej i skutecznej realizacji przedsięwzięć związanych z funkcją personalną, której to z kolei głównym celem jest wspomaganie organizacji w uzyskiwaniu przez nią przewagi konkurencyjnej dzięki zatrudnionym pracownikom oraz poprzez zaspokajanie potrzeb samych pracowników [por. Listwan 2010, s. 17]. Zatem zakres przedmiotowy takiego zespołu może dotyczyć zarówno całokształtu funkcji personalnej, jak i obejmować wyłącznie jej poszczególne subfunkcje. Oznacza to, że jego przedmiotem zainteresowania może być na przykład ogólna strategia ZZL w organizacji, albo też jej wybrane substrategie, związane z opracowaniem i wdrożeniem zasad i procedur doboru kadr, systemu wynagrodzeń, doskonalenia i rozwoju kadr, systemu oceniania pracowników, *outplacementu*, jak i wielu innych elementów komponujących ZZL. Zatem zasadniczy cel MZP w obszarze ZZL może być dezagregowany na cele o większym poziomie szczegółowości względem poszczególnych obszarów funkcjonalnych ZZL.

Ze względu na skład osobowy oraz cele i zakres podejmowanego przedsięwzięcia MZP w obszarze ZZL mogą przybierać postać różnorodnych konfiguracji. Zatem warto wyjaśnić, że przedmiotem zainteresowania autorki artykułu są głównie zespoły realizujące przedsięwzięcia kadrowe, które mają być wdrażane w różnych jednostkach zagranicznych przedsiębiorstw mię-

dzynarodowych, a w skład takich zespołów, poza pracownikami działów personalnych, wchodzi przedstawiciele różnych obszarów funkcjonalnych tych jednostek. Celem takich zespołów jest opracowanie i wdrożenie projektów, które umożliwiają sprawne i skuteczne realizowanie celów i strategii ZZL w przedsiębiorstwie międzynarodowym, z perspektywy zarówno ogólnooorganizacyjnej, jak i jej poszczególnych jednostek lokalnych.

3. Wymagania wejściowe w zakresie specjalistycznej wiedzy przedmiotowej

Stwierdzenie, że o sukcesie każdego przedsięwzięcia stanowi człowiek oraz jego kwalifikacje i kompetencje, nie jest niczym nowym i wobec niezliczonej liczby prac naukowych poświęconych tej tematyce nie wymaga chyba kolejnego dowodzenia. Warto jednak zwrócić uwagę, że w literaturze przedmiotu pojęcie kwalifikacje jest często zastępowane terminem kompetencje. W niniejszym artykule przyjmuje się jednak, że **kwalifikacje** to system intrapersonalnych właściwości pracownika, tj. posiadanych przez niego dyspozycji (cech psychologicznych i wiedzy), które, dzięki interakcji i wykorzystaniu w zachowaniach, mogą się objawić umiejętnościami (sprawnościami) zawodowymi [por. Chełpa 2003, s. 18]. Zatem na strukturę kwalifikacji składają się: **cechy psychologiczne, wiedza i umiejętności**. Cechy psychologiczne i wiedza odzwierciedlają się w przejawianych zachowaniach zawodowych, czyli umiejętnościach. Natomiast **kompetencje** rozumiane są jako zakres uprawnień organizacyjnych, które w sposób formalny zostały przypisane do określonego stanowiska pracy [por. Chełpa 2003, ss. 50-51]. Oznacza to, że kompetencje definiowane są zgodnie z konwencją przyjętą w naukach prawnych, a kwalifikacje wpisują się w pewien nurt ekonomiczno-psychologiczny, czy też w węższym zakresie – są przedmiotem zainteresowania nauk o organizacji, zarządzaniu i psychologii [Stor 2009, ss. 36-37].

Odwołując się do głównego celu niniejszego artykułu, warto podjąć próbę ustalenia, kiedy i które kwalifikacje oraz kiedy i jakie kompetencje stanowią najistotniejsze czynniki sukcesu podejmowanego przedsięwzięcia przez MZP w obszarze ZZL ze względu na sprawność i skuteczność podejmowanych działań. Formułowanie problemu poprzez zastosowanie zaimka przymiotnikowego *które* – w przeciwieństwie do zaimka pytającego *jakie* – sugeruje, że istnieje pewien określony zbiór kwalifikacji i należy z tego zbioru wybrać kwalifikacje spełniające określone kryteria. Przegląd literatury prowadzi do wniosku, że w przypadku MZP w obszarze ZZL można określić elementy składowe takiego zbioru, zachowując przy tym oczywiście pewien poziom ogólności. Natomiast kompetencje wymagają już nieco bardziej szczegółowego

i sytuacyjnego dostosowania, gdyż zakres uprawnień udzielanych danemu zespołowi i jego poszczególnym członkom jest zazwyczaj wypadkową kwalifikacji uczestników projektu, odgrywanych przez nich ról czy pełnionych funkcji w zespole i organizacji, a zatem może też być skorelowany z uprawnieniami, jakie posiada dana osoba w innych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa.

W każdym razie sporządzenie profili kwalifikacyjnych członków zespołu musi poprzedzać jasne określenie, co ma być ostatecznym wynikiem pracy zespołu albo też z jakich elementów komponujących ma składać się produkt pracy zespołowej [Tsenga et al 2004]. Jako przykład obrazujący podejmowane rozważania może posłużyć międzynarodowy zespół projektowy, którego wynikiem pracy ma być stworzony od podstaw, informatycznie wspierany, system oceniania pracowników dla przedsiębiorstwa międzynarodowego, którego jednostki lokalne znajdują się w różnych krajach. W skład takiego zespołu powinny wchodzić osoby:

1. posiadające wiedzę i umiejętności w zakresie tworzenia takich systemów oceniania, a zatem można założyć, że będą to przedstawiciele działu personalnego centrali firmy i/lub lokalnych działów personalnych; znające lokalne uwarunkowania prawne, społeczne, kulturowe, organizacyjne czy ekonomiczne, gdyż to te właśnie uwarunkowania w zasadniczym stopniu determinują skuteczność wypracowanych rozwiązań;
2. pozyskane z różnych komórek organizacyjnych lub obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa, gdyż ich wiedza na temat charakterystyki pracy i warunków jej wykonywania (np. w różnych działach) jest potrzebna choćby do ustalenia właściwych kryteriów czy metod oceniania pracowników według poszczególnych kategorii stanowiskowych;
3. posiadające wiedzę i umiejętności w zakresie tworzenia bazodanych systemów informatycznych o różnorodnym spektrum funkcjonalności i szerokich możliwościach konfiguracyjnych, przy czym mogą to być osoby, które są w ogóle zatrudnione przez firmę na stanowiskach programistów lub projektantów systemów informatycznych lub osoby zatrudnione przez firmy zewnętrzne, specjalizujące się w tej dziedzinie (w naszym przykładzie dla uproszczenia przyjmujemy wariant pierwszy, tj. pracowników własnej firmy).

Można zatem powiedzieć, że każdy z powyżej wymienionych członków zespołu powinien posiadać wiedzę merytoryczną i umiejętności związane z charakterem pracy, do której wykonywania został zatrudniony w przedsiębiorstwie (tzw. specjalistyczna wiedza przedmiotowa). W ten sposób zespół nabiera charakteru interdyscyplinarnego. Osobną kwestię stanowią kwalifikacje osób pełniących funkcje kierownicze w projekcie, ale te nie są tutaj przedmiotem

zainteresowania. Z pewnością jednak do głównych zadań kierownika projektu należy przede wszystkim zrealizowanie określonego przedsięwzięcia i zapewnienie dostarczenia jego produktów zgodnie z przyjętymi kryteriami czasu, kosztów oraz wymagań jakościowych [Trocki 2013, 122].

Do projektów powinni być angażowani pracownicy o wysokich kwalifikacjach wejściowych, gdyż ze względu na ograniczony czas wykonawstwa projektu, rozbudowane czy też szczegółowe szkolenia nie są zwykle możliwe [Trocki, 2013a, s. 118]. W tym kontekście badania wskazują, że istotnym czynnikiem sukcesu realizacji projektu jest właściwa ocena ryzyka, dotyczącego na przykład braku jakiejś wiedzy, umiejętności czy doświadczenia członków zespołu. Błędy w ocenie ryzyka mogą prowadzić do nieodpowiedniego określenia czasu realizacji projektu i rodzić różnorakie problemy i napięcia [Aleshin 2001]. O ile jednak wiedza merytoryczna bywa najczęściej weryfikowana na podstawie formalnych dokumentów potwierdzających wykształcenie i wymaganych nie tylko do podjęcia pracy w projekcie, ale przede wszystkim na podstawowe stanowisko pracy, to pozyskanie osób posiadających pewne doświadczenie w pracach projektowych może okazać się znacznie trudniejsze. Z tego też względu rozwój pracowników i ścieżki kariery poprzez zespoły projektowe albo też celowa rotacja członków zespołów projektowych w pewnych obszarach funkcjonalnych, mogą z jednej strony służyć jako narzędzia organizacyjnego uczenia się i dzielenia wiedzą [Bourgeon 2007], a z drugiej strony wspomagać budowanie kapitału doświadczeń zatrudnionych pracowników.

Interdyscyplinarny charakter zespołu, czyli posiadanie przez jego członków specjalistycznej wiedzy przedmiotowej, stanowi oczywiście dopiero jeden z zasadniczych czynników sukcesu realizowanego przedsięwzięcia przez MZP w obszarze ZZL ze względu na sprawność i skuteczność podejmowanych działań. W omawianym przykładzie należy zwrócić uwagę, że informatycznie wspierany system oceniania pracowników nie powstaje w próżni, a zatem powinien korespondować z ogólnymi celami ZZL, a w tym wspierać przedsiębiorstwo w osiąganiu przez niego przewagi konkurencyjnej. Stąd też wejściowym kryterium doboru członków zespołu powinno być dysponowanie ogólnie rozumianą wiedzą biznesową oraz kadrową, a w tym dotyczącą strategii zarządzania w kontekście globalizacji [zob. Stabryła, 2006, ss. 287–305]. Ponieważ system oceniania ma być wspomagany informatycznie, zasadne jest, aby członkowie zespołu nie tylko potrafili korzystać z pewnych systemów informatycznych, ale też mieli choćby ogólne pojęcie o tworzeniu takich systemów, gdyż może to usprawnić harmonogramowanie i realizowanie prac techniczno-projektowych i programistycznych oraz zwiększyć skuteczność wymiany informacji między osobami odpowiedzialnymi za system informatyczny a członkami zespołu odpowiedzialnymi za inny rodzaj zadań.

Co więcej, biorąc pod uwagę, że MZP składa się z członków rozproszonych geograficznie w różnych jednostkach zagranicznego przedsiębiorstwa, konieczna jest umiejętność posługiwania się nowymi technologiami komunikacyjnymi, gdyż możliwości bezpośrednich interakcji komunikacyjnych są zwykle ograniczone. Wszystko to stwarza podwaliny dla dobrej współpracy międzydyscyplinarnej.

4. Fundamentalne umiejętności społeczne

Niektórzy autorzy zwracają uwagę, że w literaturze przedmiotu i praktyce gospodarczej obserwuje się mniejsze zainteresowanie relacjami interpersonalnymi w zarządzaniu projektami, a zwiększone strategicznym dopasowaniem, ewaluacją projektów i ich udoskonalaniem [zob. Crawford 2006, s. 183]. Nie wydaje się słuszne, aby na tej podstawie wyciągać wniosek, iż relacje interpersonalne są nieważne. Przyczyny zmniejszonego zainteresowania mogą być bardzo różne, tak jak i różny może być dobór literatury, na podstawie której dokonuje się takiej obserwacji. W każdym razie analiza liczącej się literatury polskiej oraz zagranicznej, przeprowadzona przez autorkę niniejszego artykułu, nie potwierdza występowania wspomnianego trendu, a jedynie prowadzi do wniosku, że mamy do czynienia ze zwiększonym zainteresowaniem strategicznym i metodycznym podejściem do zarządzania projektami przy niezmnijającym się zainteresowaniu znaczeniem relacji społecznych dla sukcesu podejmowanych przedsięwzięć. Ze względu na ograniczenia wydawnicze, nie jest jednak możliwe zaprezentowanie nawet w sposób syntetyczny wszystkich najistotniejszych problemów podejmowanych w literaturze w tej kwestii. Dlatego też dokonano wyboru kilku umiejętności społecznych członków omawianych zespołów, które zdają się mieć decydujące znaczenie dla sprawności i skuteczności działań ukierunkowanych na realizację projektu. Z pewnością zaliczyć do nich należy: budowanie skutecznych relacji, umiejętności komunikacyjne, umiejętności pracy w zespole, umiejętności międzykulturowe i znajomość języków obcych [Schneider 1995; Bredillet et al 2010, s. 190; Ochieng, Price 2010; Stor 2012; Chrapko 2013, s. 24].

Jak pokazują badania empiryczne w pracach projektowych, istotną rolę mogą też odgrywać pewne indywidualne predyspozycje psychologiczne, które – w połączeniu z odmiennymi cechami kultur narodowych poszczególnych członków zespołu – mogą w istotny sposób determinować poczucie wspólnego celu, jakość i intensywność wzajemnych relacji, potrzebę i poczucie partycypowania, chęć wykonywania pracy o wysokiej jakości, wzajemną ocenę wnoszonego wkładu i osiąganych wyników, poczucie odpowiedzialności i zaufania, zdolność do podejmowania decyzji w oczekiwanym czasie, zarządza-

nie zmianą oraz stosowane metody rozwiązywania problemów [Johns 1995; Loo 2003, s. 512; Dillao, Thuillier 2004; Gundersen et al 2010, s. 52; Kissi et al 2013]. Warto nadmienić, że wymienione czynniki mogą oddziaływać z różną intensywnością na sprawność i skuteczność podejmowanych przez zespół działań, w zależności od etapu wykonywanych prac projektowych. Stąd też w fazie koncepcyjnej najważniejszą może się okazać nieformalna wzajemna ocena pracy, w której pod uwagę brane są takie kryteria, jak: wnoszony wkład o charakterze strategicznym, osiągnięcie zamierzonych rezultatów, zaufanie (budowane poprzez odpowiedzialność, rzetelność i wiarygodność) czy szybkie podejmowanie decyzji. Chodzi o to, że negatywna, aczkolwiek niewłaściwa, ocena pracy członka zespołu może skutkować lekceważeniem jego dobrych i cennych pomysłów, a w konsekwencji marginalizowaniem jego udziału w fazie koncepcyjnej. Można założyć, że jakościowy wynik fazy koncepcyjnej pracy zespołu byłby lepszy, gdyby wykorzystano zmarginalizowany potencjał. Z kolei w fazie wdrażania projektu na znaczeniu mogą przybrać takie umiejętności i zachowania, jak zarządzanie zmianą, udzielane wsparcie w zakresie usług ZZL, czy dzielenie się wiedzą. Ze względu na specyfikę omawianego projektu, takie same umiejętności i zachowania mogą odgrywać kluczową rolę zarówno w czasie stałego monitorowania osiąganych rezultatów, jak i w finalnej fazie kontroli i ewentualnej modyfikacji.

5. Zakresy kompetencyjne zespołu i jego członków

I tak dochodzimy do znaczenia zakresu kompetencji, które posiada zespół i jego indywidualni członkowie. Jest to kwestia zasadnicza w każdej fazie projektu. Może dotyczyć tego, w jakim zakresie zespół samostanowi o przyjmowanych rozwiązaniach, a w jakim zakresie musi uzyskiwać akceptacje innych osób czy komórek organizacyjnych w przedsiębiorstwie. Może też dotyczyć uprawnień, jakie posiada zespół do pozyskiwania i przekazywania informacji o różnej klasyfikacji tajności w organizacji, aby podjąć określone decyzje. Znaczenie kompetencji może być też rozpatrywane z perspektywy indywidualnych członków zespołu. Tutaj decydujące znaczenie dla sprawności i skuteczności podejmowanych działań mogą mieć uprawnienia, jakie są udzielane indywidualnym członkom zespołów w zakresie reprezentowania komórek organizacyjnych, w których są zatrudnieni. W naszym przykładzie może to oznaczać tyle, że reprezentant działu produkcji musi ciągle konsultować analizowane przez zespół kryteria czy metody oceniania pracowników produkcyjnych z kierownikiem produkcji. Z jednej strony może to oczywiście przyczynić się do jakościowo lepszych rozwiązań, ale z drugiej strony wydłuża czas pracy

zespołu. Sytuacja staje się nieco bardziej skomplikowana, gdy inni członkowie zespołu mają znacznie szersze zakresy kompetencyjne do reprezentowania swoich działów niż przedstawiciel produkcji. Pojawia się zagrożenie, że przedstawiciel produkcji będzie marginalizowany przez zespół projektowy jako osoba, która nie potrafi samodzielnie podjąć decyzji albo też nie posiada odpowiednich kwalifikacji do podjęcia danej decyzji.

Inny problem, na który warto zwrócić uwagę, chociaż ma tylko pośredni związek z kwalifikacjami i kompetencjami MZP, to hierarchizacja priorytetów. Otóż priorytety i interesy podzespołów w międzynarodowych zespołach projektowych zwykle różnią się od priorytetów i interesów zespołu centralnego. Do współpracy może jednak zachęcać współzależność oraz zainteresowanie powodzeniem projektu, jego sukcesem. Istotną rolę w budowaniu współpracy odgrywa też kontekst, który determinuje władzę, politykę, procedury i systemy, które mogą z kolei być tak kształtowane, aby wspierać współpracę [Klimkeit 2013]. Ale priorytety projektów bywają też powodem konfliktów między menedżerami projektów a menedżerami komórek funkcjonalnych. Źródłem konfliktu może być konieczność dzielenia się podległymi pracownikami. W wielu wypadkach takie konflikty mogą zostać rozwiązane jedynie przy zaangażowaniu najwyższego szczebla zarządzania przedsiębiorstwa [Pawlak 2006, s. 185].

Podsumowując dotychczasową dyskusję, można powiedzieć, że o powodzeniu projektu w znacznym stopniu decyduje właściwy dobór ludzi o określonych kwalifikacjach, którym nadaje się odpowiedni zakres kompetencji. Zestaw wymaganych kwalifikacji i kompetencji powinien być tak skonfigurowany, aby zapewnić najwyższy poziom sprawności i skuteczności pracy zespołu. Zatem powoływanie członków zespołu nie może mieć charakteru przypadkowego. Jak pokazują badania, zmiana w składzie istniejącego zespołu może spowodować, że zespół w swoim rozwoju powróci do wcześniejszej fazy [Eskerod, Blichfeldt, 2005; Zwikaël, Unger-Aviram 2010], a to nie tylko wydłuża czas realizacji projektu i zwiększa jego koszty, ale może też negatywnie wpłynąć na inne sfery funkcjonowania przedsiębiorstwa.

6. Kwalifikacje i kompetencje w praktyce MZP w obszarze ZZL

Badania empiryczne, do których odnosi się ta część artykułu, a w których uczestniczyła jego autorka, były przeprowadzane w ramach większego projektu badawczego o charakterze międzynarodowym (14 państw europejskich oraz USA) i były finansowanego przez Rząd węgierski. Tytuł projektu to „Zmiany w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL): praktyki stosowane w za-

granicznych jednostkach korporacji międzynarodowych (KMN) usytuowanych w Europie Środkowej i Wschodniej”. Badania zostały przeprowadzone w miesiącach I i II 2013 roku, w prezentowanej tutaj części dotyczą jedynie 104 jednostek zagranicznych przedsiębiorstw międzynarodowych ulokowanych w Polsce. Jako narzędzia badawcze wykorzystano ankiety w formie papierowej i elektronicznej oraz wywiady uzupełniające z pracownikami działów kadr, kadrą kierowniczą różnych obszarów funkcjonalnych organizacji oraz specjalistami oddelegowanymi do pracy za granicą.

Jednym z wielu przedmiotów zainteresowania wspomnianego projektu były kwalifikacje i kompetencje członków MZP w obszarze ZZL. Celem tej wyodrębnionej części badań było ustalenie, kiedy i jakie kwalifikacje oraz kompetencje stanowią najistotniejsze czynniki sukcesu podejmowanego przedsięwzięcia przez MZP w obszarze ZZL – ze względu na sprawność i skuteczność wykonywanych działań. W związku z tym na początku procesu badawczego przeprowadzono szerokie badania literaturowe.

Syntetycznie przedstawione w poprzednich częściach artykułu, wyniki (tylko wybranych) studiów literaturowych doprowadziły do wniosku, że na podstawie dostępnych wyników badań teoretycznych i empirycznych można stworzyć pożądaną profil kwalifikacyjny członków MZP w obszarze ZZL. W tym kontekście pojawiło się pytanie, czy na podstawie takiego ogólnego profilu można sporządzić profile szczegółowe, które wskazywałyby, które kompetencje i w jakiej fazie projektu mają największy wpływ na sprawność i skuteczność podejmowanych przez zespół działań, a w konsekwencji stanowią najistotniejsze czynniki sukcesu realizowanego projektu. Odpowiedź była twierdząca. Jednakże istotnym ograniczeniem badawczym było umiejscowienie problematyki MZP w wśród wielu innych zagadnień dotyczących ZZL, które miał obejmować wspomniany projekt międzynarodowy. W rezultacie należało znacznie zredukować pierwotne założenia badawcze względem MZP, w taki sposób, aby nie ograniczać badań w innych obszarach ZZL. Między innymi chodziło na przykład o to, aby długość ankiety badawczej nie zniechęcała potencjalnych respondentów. W tabeli 1. zaprezentowano wyniki ostatecznie dokonanego wyboru i podziału tych kwalifikacji i kompetencji, które uznano za kluczowe czynniki sukcesu MZP w obszarze ZZL. Należy przy tym wyjaśnić, że w tabeli pokazane jest tylko, kiedy i jakie kompetencje są najistotniejsze, a zatem nie należy wyciągać wniosku, że jeżeli „wnoszony wkład o charakterze strategicznym” zakwalifikowany został do kolumny zatytułowanej „wzajemna ocena pracy w fazie koncepcyjnej”, to wspomniany wkład nie ma już żadnego znaczenia w fazie *wdrażania projektu*, gdyż nie pojawia się w tak zatytułowanej kolumnie.

Tabela 1. Wybrane kwalifikacje i kompetencje członków MZP w obszarze ZZL jako czynnik sukcesu podejmowanego przedsięwzięcia

Wiedza i umiejętności na wejściu i ich przydatność	Umiejętności społeczne w trakcie pracy zespołu	Wzajemna ocena pracy w fazie koncepcyjnej	Wdrażanie projektu i działania kontrolne
Wiedza biznesowa Wiedza z reprezentowanych obszarów funkcjonalnych Wiedza z obszaru ZZL Duży zakres kompetencji (uprawnień) Umiejętności interpersonalne Wiedza na temat różnic międzykulturowych Znajomość systemów informatycznych Znajomość języków obcych	Budowanie skutecznych relacji Umiejętności komunikacyjne Umiejętność pracy w zespole Umiejętności międzykulturowe	Wnoszony wkład o charakterze strategicznym Osiąganie zamierzonych rezultatów Zdobywanie kredytu zaufania (odpowiedzialność, rzetelność, wiarygodność) Szybkie podejmowanie decyzji	Zarządzanie zmianą Udzielane wsparcie w zakresie usług ZZL Dzielenie się wiedzą Duży zakres kompetencji (uprawnień)

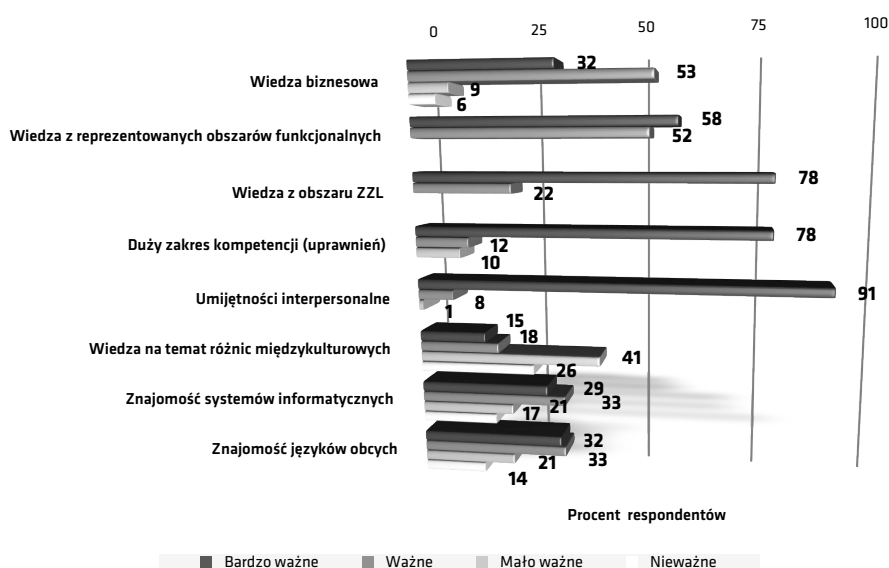
Źródło: opracowanie własne.

W badaniach starano się dokonać rozróżnienia względem wymagań kwalifikacyjnych i kompetencyjnych, jakie są formułowane wobec pracowników działów personalnych, a innych członków zespołów projektowych. Do oceny znaczenia określonych wymagań posłużono się czterostopniową skalą, która została zamieszczona na poszczególnych wykresach prezentujących wyniki przeprowadzonych badań.

Zgromadzone dane pokazują, że w ocenie respondentów najważniejszymi kryteriami doboru pracowników działów personalnych do MZP w obszarze ZZL są (zob. wyk. 1): umiejętności interpersonalne (91%), duży zakres kompetencji (78%), wiedza z obszaru ZZL (78%) oraz wiedza z obszarów funkcjonalnych firmy, które reprezentują inni członkowie zespołu (58%). Natomiast za ważne uznano posiadanie wiedzy biznesowej (53%). Pewnym zaskocze-

niem może być fakt, że znacznie więcej respondentów wskazało na umiejętności interpersonalne pracowników działów kadr niż na ich wiedzę z obszaru ZZL. Większość respondentów uważa też, że istotną rolę ogrywa duży zakres kompetencji (78%). Natomiast jako nieważną największy odsetek respondentów (26%) uznał wiedzę na temat różnic międzykulturowych.

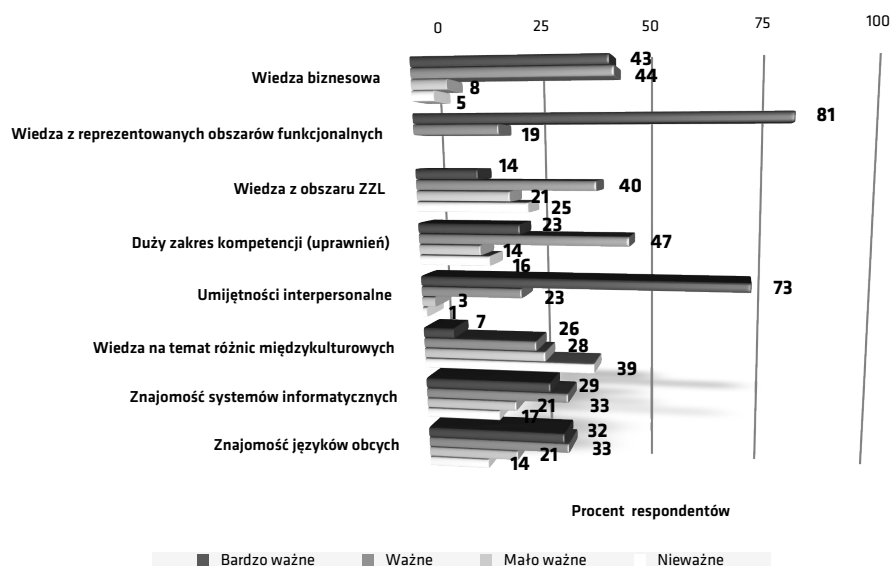
Wykres 1. Wiedza i umiejętności potrzebne pracownikom działów personalnych na wejściu do MZP w obszarze ZZL



Źródło: własne badania empiryczne.

Z kolei za najważniejsze kryteria doboru pracowników innych działów funkcjonalnych do MZP w obszarze ZZL respondenci uznali (zob. wyk. 2): wiedzę z reprezentowanych obszarów funkcjonalnych (81%), umiejętności interpersonalne (73%) i wiedzę biznesową (43%). Prawie połowa (47%) uważa, że istotne znaczenie ma też duży zakres kompetencji. Na wiedzę z obszaru ZZL jako bardzo ważną wskazało jednak niewielu respondentów (14%). Jednocześnie największy odsetek respondentów (39%) uznał wiedzę na temat różnic międzykulturowych za nieważne kryterium.

Wykres 2. Wiedza i umiejętności potrzebne pracownikom innych działów niż personalny na wejściu do MZP w obszarze ZZL



Źródło: własne badania empiryczne.

Porównawcza analiza sumaryczna kryteriów ocenionych pozytywnie (tj. przyjmujących na skali wartość opisową ważne i bardzo ważne) i negatywnie (tj. o wartości opisowej nieważne i mało ważne) prowadzi do kolejnych wniosków. Otóż większe wymagania względem konieczności posiadania zarówno wiedzy z obszarów funkcjonalnych, jak i ZZL, kierowane są częściej pod adresem pracowników działów kadr niż pracowników innych działów. Wszyscy badani bowiem (100%) ocenili pozytywnie te dwa rodzaje wiedzy względem pracowników działów kadr, ale w odniesieniu do pracowników innych działów te wymagania zostały już zróżnicowane. O ile wszyscy (100%) pozytywnie ocenili przydatność wiedzy z obszarów funkcjonalnych, to tylko połowa badanych (54%) pozytywnie oceniła wiedzę z zakresu ZZL. Natomiast porównywalne wymagania wobec jednej i drugiej kategorii członków zespołu pojawiają się w zakresie: wiedzy biznesowej, znajomości systemów informatycznych i języków obcych. Na uwagę zasługują też wyniki odnoszące się do znaczenia wiedzy na temat różnic międzykulturowych. Duże zdziwienie może budzić fakt, że aż 67% badanych

uznało ten rodzaj wiedzy za nieważny lub mało ważny. Jest to tym bardziej zaskakujące, że w tym samym badaniu, chociaż nie dotyczącym MZP w obszarze ZZL, a praktyki ekspatriacyjnej w bezpośrednich inwestycjach zagranicznych (BIZ), respondenci uznali, iż problemy międzykulturowe, których doznali pracownicy oddelegowani do pracy za granicą, były niekiedy tak intensywne, że zagrażały powodzeniu realizowanych przedsięwzięć (zob. wykres 3). Być może w przypadku BIZ, ze względu na specyfikę i warunki wykonywanych zadań, różnice międzykulturowe są bardziej odczuwalne w bezpośrednich relacjach interpersonalnych niż w zespołach zajmujących się ZZL i stąd tak różna ocena. W wielu wypadkach bowiem przedstawiciele obszarów funkcjonalnych z różnych jednostek zagranicznych w znacznie większym stopniu są odpowiedzialni za złe im wdrażanie określonych rozwiązań z obszaru ZZL w swoich jednostkach niż za aktywny udział w tworzeniu takich rozwiązań. Stąd też więcej różnic międzykulturowych doświadczają wtedy, kiedy muszą wdrażać rozwiązania opracowane na przykład przez centralę przedsiębiorstwa międzynarodowego, nieprzystające do kultury danej jednostki lokalnej (w tym mającej określone cechy kultury narodowej) niż wtedy, kiedy ich współpraca w ramach MZP ogranicza się tylko do wymiany pewnych ogólnych informacji.

Wykres 3. Wpływ różnic międzykulturowych na realizację przedsięwzięć zagranicznych

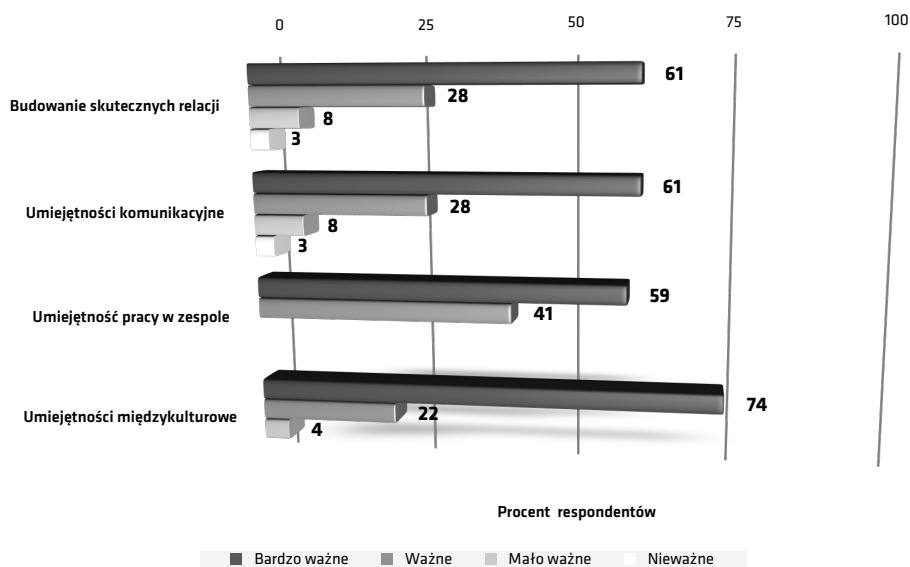


Źródło: własne badania empiryczne.

Odpowiedzi na pytania ankietowe, dotyczące praktycznych umiejętności społecznych potrzebnych w trakcie prac zespołu (wyk. 4 i 5), pokazują, że wobec wszystkich członków MZP w obszarze ZZL, za bardzo ważne lub ważne uznaje

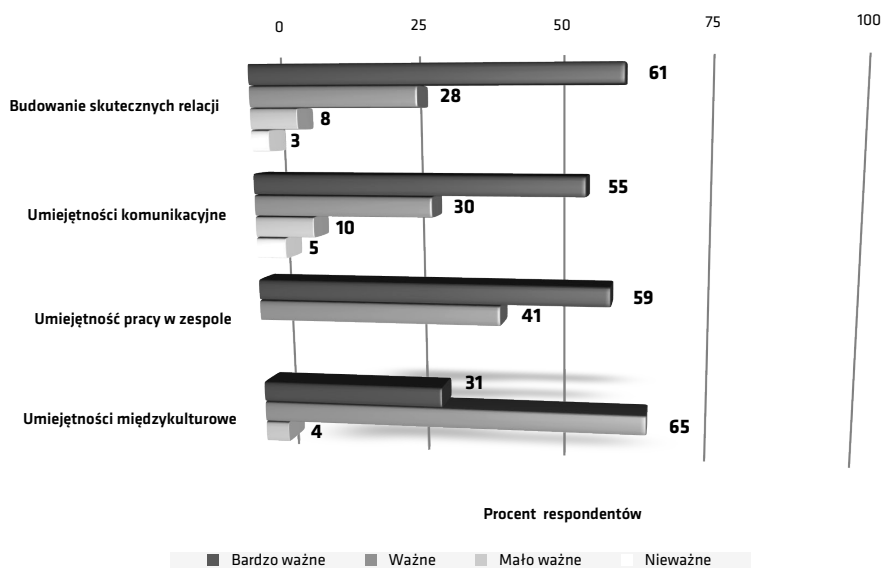
się budowanie skutecznych relacji oraz umiejętności komunikacyjne, pracy w zespole i międzykulturowe. Warto jednak zauważyć, że te ostatnie umiejętności nieco różnicują oczekiwania wobec członków zespołów. Otóż w wypadku pracowników działów personalnych za bardzo ważne uznało je 74% respondentów, a za ważne 22%. W odniesieniu do pozostałych członków zespołu te proporcje należy uznać za odwrócone. Omawiane umiejętności za bardzo ważne uznało 31% ankietowanych, a za ważne 65%. Takie wyniki zdają się potwierdzać wcześniejsze przypuszczenia, że faktyczne i bezpośrednie zaangażowanie w pracę zespołu międzynarodowego (tu: pracowników kadrowych) generuje potrzebę większych umiejętności międzykulturowych niż pełnienie głównie funkcji wykonawczych (tu: pracownicy niekadrowi). Ale na podstawie zgromadzonych wyników można też wysnuć inny wniosek, a mianowicie, że dla respondentów nie ma bezpośredniego związku przyczynowo-skutkowego między wiedzą a umiejętnościami w zakresie różnic międzykulturowych, stąd też wymóg takiej wiedzy dla 67% z nich (wyk. 1–2) jest nieważnym lub mało ważnym kryterium doboru do MZP, ale już praktyczne umiejętności w pracach projektowych stają się ważne, a nawet bardzo ważne. Taka sumaryczna pozytywna ocena uzyskała 96% wskazań względem wszystkich członków MZP w obszarze ZZL.

Wykres 4. Umiejętności społeczne potrzebne pracownikom działów personalnych w trakcie pracy w MZP w obszarze ZZL



Źródło: własne badania empiryczne.

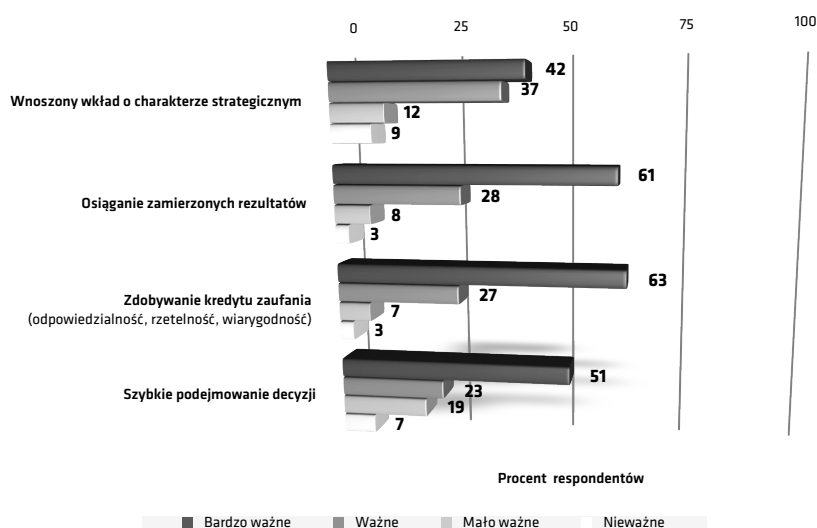
Wykres 5. Umiejętności społeczne potrzebne pracownikom innych działów niż personalny w trakcie pracy w MZP w obszarze ZZL



Źródło: własne badania empiryczne.

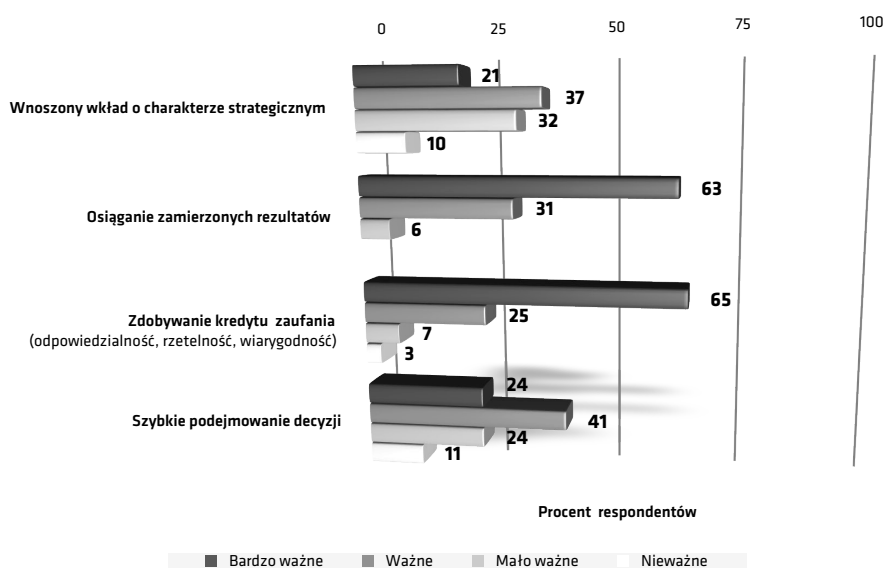
Jak wspomniano w poprzedniej części artykułu, wzajemna ocena pracy członków MZP w obszarze ZZL jest jednym z kluczowych czynników determinujących sprawność i skuteczność podejmowanych działań. W tym zakresie w obu omawianych kategoriach pracowników za najważniejsze uznano budowanie zaufania, wyrażające się takimi cechami, jak: odpowiedzialność, rzetelność i wiarygodność oraz osiąganie zamierzonych celów i szybkie podejmowanie decyzji. Pewne zróżnicowanie pojawia się w ocenie wnoszonego wkładu o charakterze strategicznym. W przypadku pracowników działów personalnych jest on oceniany jako bardzo ważny przez 42% ankietowanych, a w przypadku pozostałych członków zespołu przez 21% (zob. wyk. 6–7).

Wykres 6. Znaczenie wybranych zachowań pracowników działów personalnych w fazie koncepcyjnej MZP w obszarze ZZL



Źródło: własne badania empiryczne.

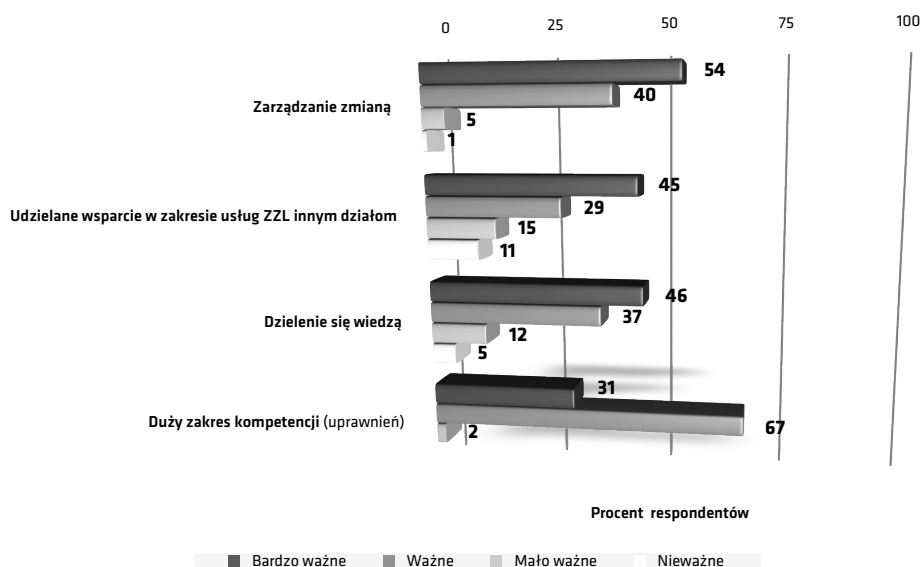
Wykres 7. Znaczenie wybranych zachowań pracowników innych działów niż personalny w fazie koncepcyjnej MZP w obszarze ZZL



Źródło: własne badania empiryczne.

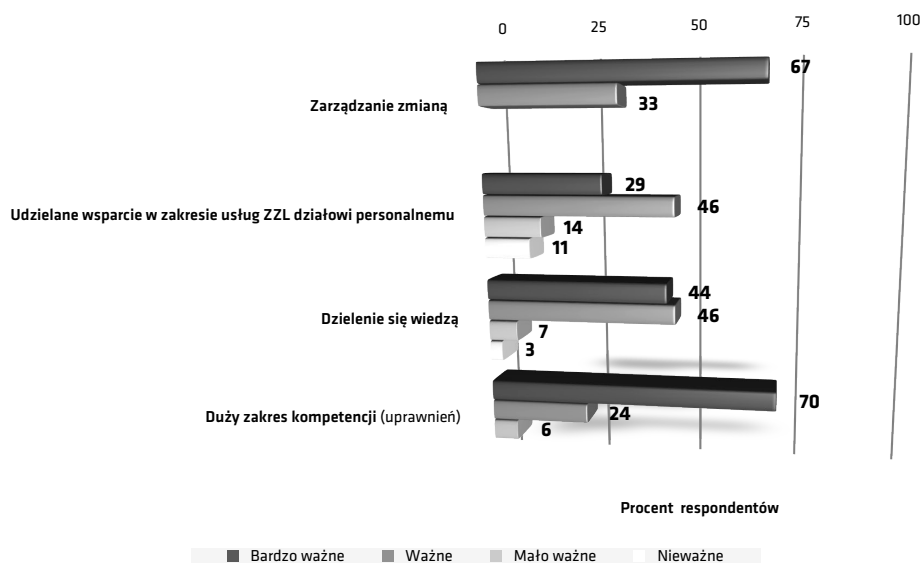
W fazie wdrożeniowej i kontrolnej MZP w obszarze ZZL w obu omawianych kategoriach pracowników najwyżej cenione są umiejętności związane z zarządzaniem zmianą oraz dzieleniem się wiedzą (zob. wyk. 8 i 9). Jednakże pracownicy personalni powinni mieć znacznie mniejszy zakres uprawnień niż pozostali członkowie zespołu. W wypadku tych pierwszych duży zakres kompetencji jako bardzo ważny został uznany przez 31% respondentów, a w wypadku tych drugich aż przez 70%. Pewne różnice, aczkolwiek wydaje się, że oczywiste, dostrzegalne są też w ocenie udzielanego wsparcia. Otóż 45% respondentów uważa, że bardzo ważnym czynnikiem powodzenia w omawianych fazach projektu jest wsparcie, jakie udzielają pracownicy działu personalnego pozostałym członkom zespołu, a 29% wskazuje, że takim wysoko ocenianym czynnikiem jest z kolei wsparcie udzielane pracownikom działów kadr przez pozostałych członków zespołu. Natomiast przez 11% takie wzajemne wsparcie zostało ocenione jako nieważne.

Wykres 8. Znaczenie wybranych kwalifikacji i kompetencji pracowników działów personalnych w fazie wdrażeniowej i kontroli MZP w obszarze ZZL



Źródło: własne badania empiryczne.

Wykres 9. Znaczenie wybranych kwalifikacji i kompetencji pracowników innych działów niż personalny w fazie wdrażeniowej i kontroli MZP w obszarze ZZL



Źródło: własne badania empiryczne.

Podsumowanie i wnioski końcowe

Zasadne wydaje się uznanie, że zasadniczy cel artykułu został zrealizowany. W wyniku przeprowadzonych badań teoretycznych i empirycznych udało się ustalić, kiedy i jakie kwalifikacje oraz kompetencje członków MZP w obszarze ZZL stanowią najistotniejsze czynniki sukcesu podejmowanego przedsięwzięcia. Podsumowując, można zatem ogólnie powiedzieć, że o sprawności i skuteczności poszczególnych faz i działań projektowych stanowią nie tylko wiedza i umiejętności wymagane na wejściu od uczestników MZP, ale też przydzielany zakres uprawnień, percepcja faktycznych zachowań członków zespołu, dokonywana w tym zakresie konfrontacja względem oczekiwanych kwalifikacji, zachowań i kompetencji, a w rezultacie wzajemnie formułowana ocena wnoszonego wkładu i uzyskiwanych wyników pracy. Jest to tym bardziej istotne, że może rzutować nie tylko na wzajemne wsparcie, jakiego udzielają sobie członkowie zespołu w fazie wdrożeniowej i kontrolnej, ale też na to, czy w ogóle wyrażane jest zainteresowanie wdrożeniem tego, co zostało opracowane koncepcyjnie.

Zasadnicze rekomendacje dla praktyki gospodarczej obejmują natomiast przeprowadzanie odpowiednich szkoleń zarówno przedprojektowych, jak

i w czasie realizowanego projektu. Takie szkolenia z jednej strony powinny być ukierunkowane na umiejętności społeczne, a z drugiej na pozyskiwanie lub poszerzanie specjalistycznej wiedzy przedmiotowej. Oznacza to, że pracownicy działów kadr powinni poznać specyfikę i warunki pracy określonych obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa, w których wdrażane będą określone rozwiązania jako wynik prac projektowych. Z kolei przedstawiciele tych obszarów funkcjonalnych powinni posiadać taką wiedzę z obszaru ZZL, która umożliwi im nie tylko zrozumienie określonego rozwiązania, nad którym ma pracować zespół, ale też będą w stanie dostrzec, jakie są powiązania tego konkretnego rozwiązania z innymi elementami funkcji personalnej i w rezultacie popatrzyć na wnoszone propozycje ze znacznie szerszej perspektywy niż tylko działu, który reprezentują. Należy pamiętać, że zasadniczym celem MZP w obszarze ZZL jest przecież opracowanie i wdrożenie projektów, które umożliwiają sprawne i skuteczne realizowanie celów i strategii ZZL w przedsiębiorstwie międzynarodowym z perspektywy zarówno ogólnooorganizacyjnej, jak i jej poszczególnych jednostek lokalnych.

Zatem wymóg posiadania wysokich kwalifikacji wejściowych, o którym była mowa na początku artykułu, jest jak najbardziej aktualny, ale trzeba mieć przy tym względzie, czy mówimy o wysokich kwalifikacjach dziedzinowych, czy raczej interdyscyplinarnych. W praktyce bowiem, jeżeli przedsiębiorstwo nie dysponuje pracownikami o odpowiednim doświadczeniu w pracach projektowych z obszaru ZZL, to ich kwalifikacje będą zwykle jednodyscyplinarne, a zatem należy zadbać o ich uinterdyscyplinowanie, które jest możliwe do osiągnięcia dzięki wspomnianym szkoleniom, ale też poprzez rotacje na stanowiskach pracy, rotację w zespołach projektowych, ścieżki kariery, do których włączone są prace zespołach projektowych, działania integracyjne itp. Są to oczywiście zabiegi dokonywane przed rozpoczęciem projektu, ale należy też mieć na względzie badanie takich potrzeb szkoleniowych w czasie projektu. W tym kontekście na osobną uwagę zasługują szkolenia międzykulturowe. Mogą one pomóc w pozyskaniu odpowiednich umiejętności społecznych do współpracy z kulturowo zróżnicowanymi członkami zespołu, ale mogą też przyczynić się lepszemu zrozumieniu specyficznych uwarunkowań społeczno-kulturowych w innych jednostkach lokalnych, a w rezultacie opracowanie i wdrożenie wysokiej jakości projektu w obszarze ZZL.

Na zakończenie należy jeszcze wspomnieć o zakresie kompetencji, jakie są przydzielane członkom zespołów projektowych. Jak pokazuje praktyka, zbyt mały zakres uprawnień może skutkować nie tylko pogarszaniem się relacji społecznych, ale też negatywnie wpływać na skuteczność i sprawność poszczególnych faz i działań zespołu projektowego, a ostatecznie znacząco ograniczać albo też uniemożliwiać osiągnięcie sukcesu.

Bibliografia

- Aleshin A. (2001)**, *Risk management of international projects in Russia*, "International Journal of Project Management", No 19.
- Bourgeon L. (2007)**, *Staffing approach and conditions for collective learning in project teams: The case of new product development projects*, "International Journal of Project Management", No 25.
- Bredillet C., Yatim F., Ruiz F. (2010)**, *Project management deployment: The role of cultural factors*, "International Journal of Project Management", No 28.
- Chełpa S. (2003)**, *Kwalifikacje kadr kierowniczych przedsiębiorstw przemysłowych. Kierunki i dynamika zmian*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Chrapko M. (2013)**, *Scrum. O zwinnym zarządzaniu projektami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Crawford L., Pollack J., England D. (2006)**, *Uncovering the trends in project management: Journal emphases over the last 10 years*, "International Journal of Project Management", No 24.
- Dillao A., Thuillier D. (2004)**, *The success dimensions of international development projects: the perceptions of African project coordinators*, "International Journal of Project Management", No 22.
- Eskerod P., Blichfeldt B.S. (2005)**, *Managing team entrees and withdrawals during the project life cycle*, "International Journal of Project Management", No 23.
- Gundersen G., Hellesøy B.T., Raeder S. (2012)**, *Leading International Project Teams: The Effectiveness of Transformational Leadership in Dynamic Work Environments*, "Journal of Leadership & Organizational Studies", Vol. 19, No 46.
- Johns T.G. (1995)**, *Managing the behavior of people working in teams. Applying the project-management method*, "International Journal of Project Management", Vol. 13, No. 1.
- Kissi J., Dainty A., Tuuli M. (2013)**, *Examining the role of transformational leadership of portfolio managers in project performance*, "International Journal of Project Management", No 31.
- Klimkeit D. (2013)**, *Organizational context and collaboration on international projects: The case of a professional service firm*, "International Journal of Project Management", No 31.
- Kozarkiewicz A. (2012)**, *Zarządzanie portfelami projektów. Wdrażanie i monitorowanie strategii organizacji za pomocą projektów*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa.
- Listwan T. (2010)**, *Przedmiot, ewolucja i znaczenie zarządzania kadrami [w:] T. Listwan (red.), Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

Loo R. (2003), *Assessing "team climate" in project teams*, "International Journal of Project Management", No 21.

Ochieng E.G., Price A.D.F. (2010), *Managing cross-cultural communication in multi-cultural construction project teams: The case of Kenya and UK*, "International Journal of Project Management", No 28.

Pawlak M. (2006), *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Schneider A. (1995), *Project management in international teams: instruments for improving cooperation*, "International Journal of Project Management", Vol. 13, No. 4.

Stabryła A. (2006), *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Stor M. (2006), *Międzykulturowe uwarunkowania kierowania zespołem pracowniczym*, [w:] M. Romanowska i P. Wachowiak (red.), *Koncepcje i narzędzia zarządzania strategicznego*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.

Stor M. (2009), *Wyzwania wobec międzynarodowej kadry menedżerskiej w gospodarce opartej na wiedzy* [w:] T. Kupczyk (red.), *Uwarunkowania sukcesów kadry kierowniczej w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

Stor M. (2012), *Strategiczne międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Trocki M. (2013a), *Organizowanie zespołu projektowego* [w:] M. Trocki (red.), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Trocki M. (2013b), *Projekty i pojęcia pokrewne* [w:] M. Trocki (red.), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Tsenga T.L., Huangb C.C., Chub H.W., Gungc R.R. (2004), *Novel approach to multi-functional project team formation*, "International Journal of Project Management", No 22.

Zwikael O., Unger-Aviram E. (2010), *HRM in project groups: The effect of project duration on team development effectiveness International*, "Journal of Project Management", No 28.

Ewa Stroińska

Spółeczna Akademia Nauk

Rola kapitału ludzkiego w zarządzaniu projektami

The role of human capital in project management

Abstract: It should be noted that modern organizations are subject to a number of significant transformation involved in ensuring the success and provide a competitive advantage. These changes relate to the world of organizations, people and work. More and more companies underline the specific role of the people in the organization and in particular the potential of employees, which is an advantage for the organization. The added value of enterprises is human capital, which in the new economic and social dimension performs work in a different, specific structure of the company. Cooperation and competition depends on the time, place, process and product and company create a network connection allowing to work primarily for the duration of the project. The modern world of work and organization involved in the new dimension of the economy, which it defines as project management and more and more employees are working on projects, in project teams. The main aim of this article is to analyze the importance of human capital in the context of project management.

Key-words: human capital, project management, knowledge.

Wstęp

Funkcjonowanie we współczesnych realiach charakteryzuje się ogromnym dynamizmem, zarówno w sferze gospodarczej, jak i społecznej. Zmiany następują szybko, a prawie z dnia na dzień pojawiają się „nowości” w różnych dziedzinach życia. Przeobrażenia dotyczą wielu płaszczyzn, odnoszą się zarówno do świata organizacji, ludzi, jak i pracy. Zmiany stały nieodłącznym procesem funkcjonowania, implikując przeobrażenia, polegające na nieustannym do-

skonaleniu się i przystosowywaniu. Coraz więcej przedsiębiorstw zwraca uwagę na nowe czynniki, gwarantujące przewagę konkurencyjną, mające wpływ na sukces organizacji, takie jak: globalizacja, wykorzystywanie nowoczesnych technologii, konieczność pracy w warunkach ciągłych zmian, elastyczność zatrudnienia, informacja, wiedza i adekwatne zarządzanie nimi, generowanie kapitału intelektualnego.

Na szczególną uwagę, w ramach wszechogarniającej konkurencyjności, zasługuje analiza roli człowieka w organizacji. W XXI wieku to pracownicy dostarczają przedsiębiorstwom kluczowe dobro niezbędne do budowania przewagi konkurencyjnej – wiedzy. To ludzie są nośnikami zdolności i umiejętności. Dzięki ich potencjałowi zdobywania i przekształcania wiedzy, generowania innowacji organizacje mogą się rozwijać i konkurować. Przyjmując je za kwantyfikatory efektywności i skuteczności rozstrzygającym „czynnikiem produkcji nie jest teraz ani kapitał, ani własność ziemiska, ani też siła robocza. Jest nim wiedza” [Drucker 1999, s. 13].

Z jednej strony wiedza stanowi siłę, która pozwala krajom o rozwiniętych technologiach informacyjnych, uzyskać i utrzymać przewagę polityczną i gospodarczą [Niedzielska 1986]. Z kolei dla wielu przedsiębiorstw wiedza staje się podstawowym zasobem strategicznym, a wkład wiedzy – istotnym elementem większości produktów. J. Kisielnicki i H. Soroka definiują wiedzę jako niematerialne zasoby organizacji związane z ludzkim działaniem, których zastosowanie może być podstawą przewagi konkurencyjnej organizacji [Kisielnicki, Soroka 2005].

1. Kapitał ludzki w organizacji

Traktowanie wiedzy jako zasobu wywołało konieczność pojawienia się nowego kierunku – ekonomii wiedzy, który uwzględnia wiele wskaźników związanych z opisem zachodzących zmian. Wśród nich wyróżnić można np. liczbę usług związanych z rozpowszechnianiem i wykorzystaniem informacji, czyli tzw. sektor usług intelektualnych (w USA od lat 60-tych XX wieku do początku XXI wieku sektor ten wzrósł z 50% do 70%), inwestycje w kapitał ludzki (od lat 90-tych XX wieku przekroczyły inwestycje w kapitał fizyczny), na sektor badań itp. Zdaniem R. Schwartza „wiedza (...) jest czymś więcej niż tylko kolejnym, krytycznym czynnikiem produkcji. Z perspektywy ekonomicznej pełni dwie role: jest źródłem odnowy oraz spoiwem, które łączy i koordynuje inne czynniki produkcji” [Schwartz, Kelly, Boyer 1999, s. 80].

Wiedza jako potencjał znajdujący się w posiadaniu pracowników, a będący zasobem budowania przewagi konkurencyjnej organizacji, można być opisa-

na dzięki odwołaniu się do znanych z literatury przedmiotu metod pomiaru i oceny kompetencji pracowników oraz za pomocą metod oceny wartości kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie.

M. Bratnicki definiuje kapitał intelektualny jako sumę wiedzy posiadanej przez ludzi tworzących społeczność przedsiębiorstwa oraz praktycznego przekształcenia tej wiedzy w składniki (wartości) przedsiębiorstwa. „Kapitał intelektualny obejmuje przede wszystkim posiadaną wiedzę, doświadczenie, kompetencje i umiejętności pracowników, technologię organizacyjną, a nawet nasze relacje z klientami i nasz wizerunek, co pozwala firmie uzyskać przewagę konkurencyjną na rynku i co może być zamienione na wartość” [Chiniewicz 2007, s. 132]. L. Edvinsson i M.S. Malone określili precyzyjnie komponenty kapitału intelektualnego. Podzielili kapitał intelektualny na:

- kapitał strukturalny (wiedza przekazana w strukturę organizacji (procesy i kulturę) np. znaki handlowe, procesy produkcyjne, przepływ informacji, towarów i usług),
- kapitał kliencki (dotyczy relacji organizacji z jej otoczeniem np. relacji z klientami, inwestorami czy dostawcami),
- kapitał ludzki.

Przy uwzględnieniu składowych kapitału intelektualnego „nie podlega jednak wątpliwości, iż spośród wszystkich składników kapitału intelektualnego największą rolę odgrywają ludzie, będący „nośnikiem” wiedzy i motorem napędowym całej organizacji. Gdyby nie oni wszelkie patenty, procedury, a nawet najlepsza infrastruktura techniczna nie gwarantowałyby sukcesu” [Chiniewicz 2007, s. 132].

Kapitał ludzki należy traktować jako najcenniejsze źródło w organizacji. To on dostarcza określonego rodzaju usług, pomysły na produkty oraz sposoby radzenia sobie powstającymi niedogodnościami w rzeczywistości biznesowej. „Kapitał ludzki nie jest własnością organizacji, lecz może być przez nią jedynie wydierżawiony od pracowników” [Rogowski 2008, s. 19].

Kapitał ludzki obejmuje: wiedzę pracowników, zdolność do uczenia się: chłonność umysłu, wyobraźnię, zdolność analitycznego myślenia, kreatywność i innowacyjność, inteligencję, doświadczenie, kompetencje, zaangażowanie, pozytywne nastawienie, rzetelność, uczciwość. Kapitał ten, aby mógł być źródłem budowania przewagi konkurencyjnej, wymaga zastosowania innego systemu zarządzania, w którym ważną rolę pełni inwestowanie w wartości posiadane przez pracowników. Działalność tego rodzaju może być uznana jako podstawa do zarządzania potencjałem ludzkim. Należy pamiętać, iż ludzie są zdolni do uczenia się, wprowadzania zmian i myślą kreatywnie. Zasoby, jakie posiadają, nadają organizacji wyjątkowy charakter i przyczyniają się

do trwałości oraz sukcesów organizacji. Kapitał ludzki nie może być własnością organizacji, ponieważ jest on „wnoszony” do niej przez pracowników. Organizacja może wyłącznie rozwijać ten kapitał. Decyduje o tym fakt, iż „ludzie mają wrodzone zdolności, określone wzorce zachowań i osobistą energię – te właśnie elementy składają się na kapitał ludzki, z którym przychodzą do pracy. To właśnie ci ludzie, a nie ich pracodawcy, są właścicielami tego kapitału i decydują, kiedy, jak i gdzie go wykorzystają. Innymi słowy, pracodawcy mogą dokonywać wyborów. Praca jest dwukierunkowym procesem wymiany wartości, a nie jednostronnym wykorzystywaniem cennego zasobu przez jego posiadacza” [Baron, Armstrong 2008, s. 21].

M. Armstrong wyróżnił cztery podstawowe cele strategii zarządzania kapitałem ludzkim. W jednym z nich wskazuje na potrzebę określenia wpływu ludzi na organizację i ich wkładu w tworzenie wartości. Następny cel mówi, że praktyki zarządzania zasobami ludzkimi wytwarzają wartości ponad włożone środki np. w kategorii zwrotu inwestycji. Trzeci z kolei podkreśla konieczność wyznaczania kierunku dla przyszłych strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Ostatni cel to dostarczanie danych, które posłużą do przygotowania strategii praktyk projektowanych w celu poprawy skuteczności zarządzania ludźmi w danej organizacji [Armstrong 2010, s. 130].

Wnioski, jakie się nasuwają, są następujące: dane dotyczące kapitału ludzkiego odpowiadają na pytania, jak, dlaczego i gdzie zarządzać; ponieważ ludzie z odpowiednią motywacją i informacjami stają się siłą napędową organizacji; zarządzanie zasobami ludzkimi wymaga danych o kapitale ludzkim, dysponowanie odpowiednimi danymi pozwala zarządzać organizacją w sposób trafny i angażuje pracowników do konkretnych działań. „Strategia zarządzania kapitałem ludzkim, która obejmuje systematyczny zbiór i analizy danych dotyczących kapitału ludzkiego, może pomóc zarządzającym w początkach rozumienia czynników mających bezpośredni wpływ na ludzi, którymi zarządzają. Może to również pomóc ludziom na wyższych stanowiskach w zrozumieniu i identyfikowaniu obszarów, na których występują problemy dotyczące skutecznego zarządzania personelem, i w opracowywaniu programów rozwoju zarządzania, po to, by te problemy rozwiązać” [Armstrong 2010, s. 137].

W literaturze przedmiotu można spotkać głosy, iż zarządzanie kapitałem ludzkim jest uzupełnieniem i umocnieniem koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi, jednak jej nie zastępuje. Oba podejścia mają fundamentalny wpływ na osiąganie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Podkreśla się jednak, iż w ramach zarządzania personelem zarządzanie kapitałem ludzkim „pełni następujące funkcje:

- pozwala dostrzec jak istotny jest sposób zarządzania, który Kearns nazwał „zarządzaniem przez pomiar” – celem ZKL jest tutaj wyrażenie wskazać związek między działaniami podejmowanymi w ramach funkcji personalnej a sukcesem przedsiębiorstwa,
- wskazuje, jakie pomiary należy przeprowadzać i w jaki sposób przedstawiać wyniki,
- podkreśla, jak ważne jest wykorzystywanie tych pomiarów, by udowodnić, że lepsze zarządzanie ludźmi prowadzi do uzyskania lepszych wyników, jak również wskazać kierunek rozwoju strategii personalnej,
- pozwala zauważyć, że procesy i strategie ZZL muszą być zharmonizowane z potrzebą tworzenia wartości przez ludzi i w ten sposób ułatwiać osiąganie celów organizacyjnych,
- określa powiązanie między ZZL a strategią przedsiębiorstwa,
- wzmacnia założenia ZZL, że ludzie są aktywami, a nie kosztami,
- podkreśla rolę specjalistów do spraw personalnych, jako tych, którzy mają strategiczny wkład w sukces przedsiębiorstwa.”
[Baron, Armstrong 2008, ss. 38-39].

E. Castells podkreśla, iż w nowym wymiarze gospodarczo-społecznym kapitał ludzki w wielu wypadkach realizuje swoją pracę w odmiennej, specyficznej strukturze przedsiębiorstwa, w którym współpraca i konkurencja zależą od czasu, miejsca, procesu i produktu, a firmy tworzą sieci połączeń, umożliwiając pracę przede wszystkim na czas realizacji danego projektu. Według tego autora współczesny świat pracy i organizacji uwikłany jest w nowy wymiar gospodarki, który określa on mianem gospodarki projektowej [Castells 2003, s. 80].

M. Migliore, w nawiązaniu do zmian funkcjonowania świata biznesu, wymienia sześć cech podstawowych nowej organizacji pracy, idącej w stronę kooperacji:

1. przejście od masowej produkcji do elastycznej, to znaczy od fordyzmu do post-fordyzmu;
2. kryzys wielkich korporacji oraz renesans małej i średniej przedsiębiorczości jako źródła innowacji oraz nowych miejsc pracy;
3. wdrażanie nowych metod zarządzania (np. *just in time*), afirmacja pracy zespołowej i spłaszczanie struktur organizacyjnych;
4. rozwój wielokierunkowych sieci współpracy między małymi i średnimi firmami;
5. model produkcji licencjonowanej i podwykonawczej pod „parasolem korporacji” (*the licensing-subcontracting model of production under umbrella corporation*);
6. strategiczne alianse między korporacjami, w których znaczącą rolę ogrywa realizacja projektów [Milgroe 2003, s. 7].

2. Specyfika zarządzania projektami

Zarządzanie projektem jest bardzo złożonym procesem. Możemy się o nim wypowiedzieć jako o dziedzinie wiedzy oraz sztuce kierowania ludźmi.

W literaturze przedmiotu znaleźć można sporą liczbę definicji zarządzania projektami. Jednakże, mimo wielości podejść teoretycznych, można wyodrębnić określone cechy wspólne: w każdym projekcie chodzi o rozpoczęcie pracy, polegające na jej zakończeniu w odpowiednim czasie z odpowiednim wynikiem.

Jedna z definicji ukazuje **zarządzanie projektem** jako „planowanie i zarządzanie szeregiem działań zmierzających do osiągnięcia celów biznesowych poprzez realizację projektu w określonym czasie oraz budżecie. Umiejętność **zarządzania projektem** jest sztuką osiągania celów projektu – wymagającą od kierownika projektu zdobycia zarówno wiedzy praktycznej, rozwoju umiejętności interpersonalnych, elastyczności w działaniu, jak również zdolności do przekładania wiedzy teoretycznej na rozwiązania praktyczne” [http://biznet.gotdns.org/index.php?title=Zarz%C4%85dzanie_projektem]. W kolejnej próbie zdefiniowania pojęcia zarządzanie projektem podkreśla się, iż „projekt jest określony w czasie, to znaczy, że ma początek i koniec. Na projekt składa się zbiór dobrze zdefiniowanych poszczególnych działań (zadań) i zazwyczaj kończy się on powstaniem finalnego produktu lub produktów (elementów dostawy). Wykonywanie zadań projektu będzie przebiegało według preferowanej kolejności (harmonogram). Projekt jest niepowtarzalny, realizowany tylko raz; nigdy nie będzie ponownie przebiegał w taki sam sposób, z takimi samymi ludźmi, w takich samych warunkach” [Heerkens 2003, s. 10].

Można przyjąć, iż decydując się na jego realizację, trzeba być przygotowanym na ryzyko. Każdy projekt przebiega swoim własnym rytmem życia. Pracownicy powołani do zespołu projektowego muszą sobie ufać, dobrze planować poszczególne działania i starać się przewidywać rezultaty pracy.

Tabela 1. Cechy zarządzania projektem

Cechy	Dziedzina zarządzania
	Zarządzanie projektem
Zadania	Niepowtarzalne
Struktura organizacyjna	Ograniczona w czasie
Złożoność działań	Duża, bardzo duża
Czas realizacji	Krótki

Nakłady, koszty	Duże, bardzo duże
Ryzyko	Wysokie
Kompetencje fachowe	Wysokie
Innowacyjność	Duża
Standaryzacja	Niska

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Trocki, B. Grucza, K. Ogonek, *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003, s. 16.

Cechy zarządzania projektem są niestandardowe względem tradycyjnego zarządzania. Zadania, jakie wykonuje się w trakcie realizacji projektu, są jedyne w swoim rodzaju. Dlatego mówi się, że zadania te są niepowtarzalne w kolejnym projekcie. Struktura organizacyjna jest ograniczona w czasie, ponieważ powstaje wyłącznie na czas trwania projektu. Osoby, dobrane do jednego projektu, w następnym mogą się już nie spotkać. Złożoność działań może być bardzo duża. Czas realizacji projektu jest stosunkowo krótki i ściśle wyznaczone są ramy rozpoczęcia i zakończenia projektu, a nakłady pracy i kosztu na ogół można określić jako wysokie. W czasie procesu pracy pracownicy muszą wykazywać się fachowymi kompetencjami na wysokim poziomie. Poziom innowacyjności jest duży, a standaryzacja niska z powodu niepowtarzalności projektów.

Z pojęciem „zarządzanie projektami” wiąże się pięć parametrów: zakres, budżet, czas, jakość, zasoby. Są one podstawowymi czynnikami warunkującymi sukces przedsięwzięcia. Należy nimi tak manewrować, aby zachować harmonię i równowagę. Innymi słowy, zbyt duża przewaga któregoś obszaru może spowodować porażkę projektu. Dlatego też trzeba pamiętać o możliwym ryzyku związanym z niepowodzeniem i złym zaplanowaniem prac.

Zakres projektu wiąże się z określeniem granic projektowych. Uwzględniasz w nim wszystko to, co zostało zrealizowane, a także wszystko to, co nie zostało zrealizowane. Pojęcie zakresu okazuje się niezwykle istotne, ponieważ to dzięki niemu możemy mierzyć swoje wyniki czy sukces powstałego produktu. Kolejnym czynnikiem jest budżet inaczej nazywany kosztami. Określa się w nim kwotę (za ile), potrzebną na zrealizowanie projektu. Następnym ważnym czynnikiem jest czas, w ramach którego doprecyzowuje się ściśle granice rozpoczęcia i zakończenia prac. Wyznaczenie ram czasowych i dotrzymanie terminów to element przewagi konkurencyjnej między projektami. Kolejny obszar to jakość, która odnosi się zarówno do procesu zarządzania jak i otrzymanego produktu, usługi. Wysoki współczynnik jakości pozwala utrzymać

zadowolenie klientów i pracowników z wykonywania pracy. Ostatnim czynnikiem są to dość szeroko ujęte zasoby, które mogą ulec wyczerpaniu i dlatego należy korzystać z nich mądrze.

W organizacjach występują cztery rodzaje zasobów: ludzkie, finansowe, informacyjne i technologiczne. Z punktu widzenia analizowanego tematu najważniejszym zasobem są ludzie. „Zasoby ludzkie to inaczej – wszystkie osoby pracujące w danej firmie, zarówno pracownicy szeregowi, jak i osoby kierujące całą organizacją. Według współczesnych teorii zarządzania, ludzie są najważniejszymi zasobami organizacji. Dostarczają jej swoją pracę, uzdolnienia, twórczość i energię. Przekonanie to stało się powodem rozwoju praktycznych form zarządzania kapitałem ludzkim, takich jak: pozyskiwanie odpowiednich pracowników, motywowanie do działania, rozwijanie ich umiejętności oraz kierowanie rozwojem. Synonimami zasobów ludzkich są: pracownicy, kapitał ludzki, kadra, personel” [<http://hrc.pl/index.php?dzid=38&did=55&part=3>].

A. Pochtowski i A. Miś wskazują, iż zasoby ludzkie są warunkiem *sine qua non* każdej organizacji. Jednak uwzględniając szereg zmian w otoczeniu biznesowym oraz znaczenie konkurencyjności, autorzy podkreślają, iż organizacja powinna dążyć wszystkimi siłami do przyciągnięcia i utrzymania jak najbardziej kompetentnych pracowników. To oni, dysponując fachową wiedzą, zdolnościami, umiejętnościami oraz odpowiednim poziomem motywacji, stają się źródłem sukcesu przedsiębiorstwa oraz podejmowanych projektów. „Podstawę każdego projektu stanowią zasoby ludzkie, umiejętności i kwalifikacje pracowników. Nawet najbardziej doskonały plan projektu, do którego użyte zostaną najlepsze narzędzia i techniki, nie zostanie zrealizowany z sukcesem, jeśli zespół realizacyjny nie będzie odpowiednio przygotowany” [Wróbel 2009, s. 71].

3. Kapitał ludzki a zarządzanie projektami

W powodzenie i skuteczność realizowania projektu zaangażowanych jest wiele osób – nazywanych interesariuszami.

„Interesariuszem projektu jest osoba fizyczna lub organizacja zaangażowana w projekt, których interesy podlegają wpływom wynikającym z realizacji lub wyniku projektu. (...) W każdym projekcie mamy do czynienia z wieloma interesariuszami, do których zalicza się kierownika i członków zespołu realizującego, klienta – osobę lub organizację wykorzystującą produkt końcowy projektu, organizację realizującą projekt, sponsora i wielu innych” [Roszkowski, Wiatrak 2005, s. 12].

To oni wpływają na przebieg i rezultaty prac projektowych. Dodatkowo zaangażowanymi w realizowanie projektów mogą być też instytucje samorządowe,

jak i rządowe, organizacje, lobbyści, media, kontrahenci, dostawcy czy rodziny członków zespołu wykonującego dany projekt. „Najważniejszymi interesariuszami są klienci, którzy wykorzystują produkt końcowy projektu, a zwłaszcza wówczas, gdy finansują ten projekt. Nie zawsze bowiem sponsor jest jednocześnie użytkownikiem projektu. Tak na ogół jest w projektach finansowanych ze środków publicznych i pomocowych” [Roszkowski, Wiatrak 2005, s. 12].

Klientów można podzielić na klientów wewnętrznych i zewnętrznych. Odbiorcą wewnętrznym jest zarówno zarząd organizacji lub poszczególne poziomy jej struktury. Z kolei klienci zewnętrzni dzielą się na dwa rodzaje: zlecających projekt dla własnego użytku, bądź tych, którzy będą użytkować projekt, nie ponosząc kosztów za jego realizację.

Nie umniejszając roli wielu zainteresowanych stron zaangażowanych w powodzenie projektu, należy podkreślić, iż dobrze wykwalifikowany zespół i przykładowy menedżer to sukces każdego przedsięwzięcia projektowego.

Osoba zarządzająca w projekcie ma trudne zadanie do wykonania. Wiąże się to z faktem nieprzewidywalności projektu, gdyż nie w pełni można dookreślić efekt końcowy, a proces powstawania samego projektu nie jest w pełni dokładnie określony.

Jedną z najważniejszych osób w projekcie to menedżer, który zarządza procesem i przebiegiem powstawania oraz realizowania projektu. Koordynuje on pracę pracowników projektowych i ludzi pracujących na rzecz projektu. Musi pracować z różnymi osobami (tworząc zespół), ażeby w ostatecznym efekcie przyczynić się do pomyślnego zakończenia pracy. W literaturze przedmiotu można znaleźć dwa określenia, używane zamiennie wobec osoby zarządzającej projektem: menedżer i kierownik. Oczywiście znaczenie tych terminów (menedżer, kierownik) jest różne, to jednak w odniesieniu do zarządzania projektami stosowane bywa dość często synonimicznie.

„Każdy projekt ma jednego głównego menedżera projektu. Menedżer projektu to taka osoba, która odpowiada za planowanie i podporządkowanie zadań w ramach przedsięwzięcia oraz za codzienne zarządzanie wykonywaniem projektu. Jest to więc osoba ponosząca największą odpowiedzialność za powodzenie całego przedsięwzięcia.(...) I podobnie jak tradycyjny menedżer, menedżer projektu musi: rekrutować odpowiednich uczestników projektu, przedstawiać zespołowi ramowy program zadań, zachowywać jasną wizję, koordynować działania, negocjować z przełożonymi, być mediatorem konfliktów, określać niezbędne zasoby, ustalać etapy pracy, zarządzać budżetem, dać o to, żeby każdy wносił jak najwięcej i czerpał korzyści, dbać o to, żeby cele projektu zostały osiągnięte na czas i zgodne z wyznaczonym budżetem” [Harvard Business Essentials 2006, s. 40].

Dobry menedżer potrafi wybrać i przyswoić najistotniejsze informacje otrzymywane od różnych osób. Potrafi także wykorzystać informacje niekompletne lub nadmiernie optymistyczne, celowo mylące lub po prostu złe. Menedżer musi bardzo dobrze nauczyć się zarządzać wiedzą i informacją, które stanowią wyznacznik efektywności i skuteczności powodzenia realizowanych zadań. Aby realizowany projekt mógł osiągnąć sukces, menedżer powinien aktywnie uczestniczyć w pracach zespołu, musi być zarówno sprawny jako osoba zarządzająca, ale też jako zwykły uczestnik zespołu projektowego. Cechy, jakie powinien posiadać dobry menedżer, to: przywództwo, odpowiednie wykształcenie, kwalifikacje i umiejętności, doświadczenie w dziedzinie dotyczącej projektu, tworzenie poprawnych relacji międzyludzkich, efektywne komunikowanie się, zarządzanie osobami, umiejętność motywowania pracowników oraz wydobywania najlepszych cech z podopiecznych, inspirowania ich do lepszej efektywniejszej pracy, otwarty umysł, patrzenie perspektywiczne, godzenie ze sobą przeciwności losu. A zatem najbardziej pożądanymi są umiejętności związane z procesem zarządzania, umiejętności interpersonalne i behawioralne oraz umiejętności związane z zarządzaniem technologicznym.

Kandydat ubiegający się o pracę w projekcie musi posiadać: pojęcie o dziedzinie, której dotyczy projekt, umiejętność szybkiego nawiązywania kontaktów, a najlepiej doświadczenie z pracą z różnymi osobami. Cechy osobowe, sprzyjające specyfice pracy, to min.: sumienność, terminowość, dyspozycyjność, wiara i zaangażowanie w realizację zadań, umiejętność samodzielnego opracowywania koncepcji działań. Cechy niepożądane u uczestników projektów to: brak wnoszenia wysiłku w wykonywane zadania, odkładanie pracy na później, realizowanie zadań w późniejszym terminie, zero uniwersalności w działaniu, niesygnalizowanie o problemach i kłopotach oraz wprowadzanie niezdrowej konkurencyjności. Obowiązki i cechy, jakie powinien posiadać uczestnik projektu to:

- dostarczanie raportów na temat posunięć w realizacji projektu;
- zawiadomienie o możliwości przekroczenia budżetu;
- zdolności kierownicze;
- rozstrzyganie kłopotliwych sytuacji;
- oszacowanie potrzebnego czasu do realizacji swojego zadania;
- kompetencje dotyczące znajomości tematyki realizowanego projektu;
- elastyczność;
- świadomość oczekiwań;
- rzetelność;
- umiejętność komunikacji [http://goprojekt.pl/baza_wiedzy/strona/uczestnik_projektu].

Zarządzanie projektem jest związane z pracą „zbirową”. Komplementarny udział wielu uczestników składa się na końcowy sukces przedsięwzięcia, a każdy z nich jest jego istotnym podmiotem. W projekcie to praca poszczególnych ludzi zsumowana z innymi przyczyni się do wartości dodanej. „Sercem każdego projektu i jego prawdziwym motorem napędowym są jego członkowie” [Harvard Business Essentials 2006, s. 48].

Podział obowiązków w projekcie musi być jasno sformułowany. Pracownicy nie wywiążą się z obowiązków, jeżeli nie zostaną one określone. Przeciętni uczestnicy projektu cenią zwierzchnictwo menedżera „który: wykazuje się kompetencją; podejmuje jasne decyzje; wydaje precyzyjne i możliwe do wykonania polecenia; umiejętnie deleguje uprawnienia i zadania; słucha i akceptuje rozsądne rady; jest pełen entuzjazmu i wiary w siebie, zasługując w ten sposób na szacunek dawanym przykładem i posiadanymi przymiotami przywódcy” [Lock 2003, s. 62].

Poznanie wzajemnych oczekiwań: menedżer – pracownicy, pracownicy – menedżer jest dobrym sposobem na uniknięcie nieporozumień. Znając te oczekiwania, będzie łatwiej zarządzać procesem pracy, adekwatnie do potrzeb stwarzać przychylne warunki, aby wspierać rozwój i efektywność pracy.

Tabela 2. Ustalanie wzajemnych oczekiwań

Menedżerowie projektów oczekują, że członkowie zespołu będą:	Członkowie zespołu oczekują, że menedżer projektu będzie:
Angażować się w realizację projektu. Dostarczać dokładnych i rzetelnych informacji o stanie realizacji projektu. Postępować według planu projektu i zdefiniowanych procedur. Przejawiać inicjatywę. Obierać kierunek działania, ale i wycofywać się, kiedy będzie to konieczne. Proponować rozwiązania, które mają sens. Aktywnie informować oraz komunikować się z innymi. Przyjmować odpowiedzialność za decyzję. Szanować pozostałych członków zespołu. Utrzymywać pozytywne nastawienie.	Stymulować interakcje grupowe. Promować uczestnictwo zespołu w planowaniu. Definiować odpowiednie procesy pracy. Określać oczekiwania w odniesieniu do wykonawstwa. Konstruktywnie radzić sobie z konfliktami. Odpowiednio dzielić się informacjami. Usuwać przeszkody. Chronić zespół od nieproduktywnej presji. Nie zgadzać się na niepotrzebne zmiany. Wyrażać uznanie i nagradzać osiągnięcia.

Źródło: G.R. Heerrens, *Jak zarządzać projektami*, RM, Warszawa 2003, s. 86.

Zbudowanie dobrego zespołu stanowi część sukcesu. Wybrani do zespołu uczestnicy (pracownicy projektowi) muszą wykazać się fachowymi umiejętnościami, wiedzą, powinni stworzyć pozytywne relacje międzyludzkie,

ulatawiajace komunikacje w procesie pracy. Zespól projektowy (zadaniowy) powinien osiagac wyznaczone dla niego cele przez swiadomosc swoich dokonani i determinacje w dzialaniu. Osoby przyjete do zespolu projektowego powinny miec uwzglednione warunki delegowania, takie jak: wymiar czasu, pracy, sposob jej oceny, wynagrodzenia, premiowania oraz podporzadkowanie delegowanej osoby [Chrościcki 2001, ss. 60–61].

P. Pietras i M. Szmit definiuja zespól projektowy jako grupe ludzi, która wspólnie pracuje dla zrealizowania określonego celu bądź celów projektu. Zespól ten mogą tworzyć pracownicy różnych działów przedsiębiorstwa, przedstawiciele podwykonawców i zamawiającego projekt [Pietras, Szmit 2003, s. 182].

Z. Chrościcki określa warunki działania zespołów projektowych. Pierwszym warunkiem funkcjonowania zespołu jest sprecyzowany zakres pracy, wyznaczony cel przedsięwzięcia, z góry ograniczony czas – projekt posiada datę końcową. W zespołach pracują ze sobą osoby o różnych kwalifikacjach i specjalnościach, a charakter przedsięwzięcia jest niepowtarzalny. Uczestników projektu charakteryzuje duża samodzielność działania, a pracownicy odpowiadają za własny system planowania, rozliczania wyników pracy i podjętych decyzji. Z racji realizowanych zadań uczestnicy projektu muszą posiadać pełny dostęp do informacji i dokumentacji. Według ustaleń mają obowiązek raportowania i pisania sprawozdań z osiągniętych wyników [Chrościcki 2001, s. 2].

Bardzo ważną rolę w systemie zarządzania pracownikami w projekcie pełni motywacja. Odpowiednie motywowanie wpływa na budowanie entuzjazmu u pracowników, przyczynia się do tworzenia atmosfery, w której wszyscy pracownicy będą chętnie działać. Menażer projektu musi dawać do zrozumienia, że praca na rzecz projektu jest cenna i to właśnie ludzie (pracownicy) przyczyniają się do jej sukcesów. Ponadto warto od czasu do czasu pochwalić wybitnych pracowników i wyróżnić ich wkład przy innych członkach zespołu. Należy dawać możliwości wykazania się pracownikom, dawać im większe poczucie zaufania, wyznaczać złożone, ambitne cele oraz pozwalać samodzielnie decydować o swojej pracy. „Motywowanie w organizacji polega na zespole oddziaływań, zmierzających do efektywnego skłaniania pracowników do podejmowania i realizacji oczekiwanych celów, funkcji i zadań, a także do przyjmowania preferowanych przez motywującego postaw i zachowań” [Oleksyn 1997, s. 177].

Jednym z efektów motywowania jest wywołanie zaangażowania u pracowników. Głęboka identyfikacja pracowników projektowych wpływa pozytywnie na realizację zadania. Osoba zaangażowana pracuje efektywniej i lepiej wywiązuje się z zadań. Dobrze zmotywowany pracownik podchodzi do procesu pracy z entuzjazmem, wytrzymuje więcej obciążeń. Każda osoba posiada różne potrzeby. System motywacji musi opierać się na uniwersalnych potrzebach każdego pracownika, tak, aby trafiać do jak najszerszego grona. M. Trocki podaje określone zmienne: potrzeba bezpieczeństwa, potrzeba sukcesu, uzmysłowienie sensu podejmowanych działań, dociekliwość,

indywidualne predyspozycje, które traktuje jako główne źródła i sposoby motywacji w pracy zespołów projektowych [http://mfiles.pl/pl/index.php/Motywacja_pracownik%C3%B3w_w_zespole_projektowym].

Utrzymywanie zadowolenia wśród pracowników wpływa pozytywnie na funkcjonowanie całej organizacji. Dlatego też warto próbować utrzymywać przyjazną atmosferę. We współczesnych organizacjach, środowiskach pracy tworzenie dobrych relacji międzyludzkich jest kluczowe do pomyślnej pracy. Oprócz motywowania pracowników projektowych należy zadbać również o poprawną komunikację. W czasie pracy nad projektem istnieje możliwość wybrania różnego rodzaju środka przekazu komunikacji (informacji), zarówno tradycyjnej, jak i nowoczesnej, wykorzystującej narzędzie technologii teleinformatycznej. Komunikacja odgrywa podstawową rolę w pracy zespołów, wpływa na lepsze koordynowanie zadań, a także stymuluje kreatywność pracowników. Komunikowanie się jest potrzebne do zdobywania aktualnej wiedzy, bez której trudno poprawnie i efektywnie pracować nad projektem.

Zarysowane w artykule wskaźniki są niezwykle istotnym elementem wspierającym rozwijanie kapitału ludzkiego w realizacji pracy w ramach projektu. Odpowiednio zarządzany kapitał wpływa na polepszenie i usprawnienie efektywność pracy w ramach zespołów projektowych.

Podsumowanie

Rola kapitału ludzkiego w realizowaniu działalności projektowej jest nieoceniająca. Jak wspomniano wcześniej, w każdym projekcie chodzi o rozpoczęcie pracy i jej zakończenie w odpowiednim czasie z odpowiednim wynikiem. Bez potencjału ludzkiego, który gromadzony jest na czas realizacji przedsięwzięcia, o sukcesie trudno byłoby w pełni mówić. Dlatego też należy pamiętać, iż kapitał ludzki organizacji to podstawa jego sukcesu. To w ludziach znajduje się całe cenne dobro, dzięki któremu organizacje mogą budować lub utrzymywać swoją przewagę w turbulentnym otoczeniu biznesowym. Obok wiedzy, kompetencji i umiejętności, należy mieć na względzie, iż ciężka praca ludzi przyczynia się do osiągnięcia całej organizacji. Aby móc osiągać wymierne sukcesy, organizacje muszą pamiętać, iż należy dbać o rozwijanie kapitału ludzkiego. Ów rozwój powinien trwać bez końca, gdyż ludzie w organizacji to żywe aktywa, które trzeba ciągle udoskonalać. W dzisiejszych czasach zarówno organizacje, jak i pracownicy muszą ciągle doskonalić swoje umiejętności, posiadać wiele kwalifikacji oraz mieć świadomość, że wiedza i informacja szybko ulegają przedawnieniu. Rozwijanie kapitału ma przyczynić się do utrzymania wysokiego poziomu organizacji, a im lepszy kapitał intelektualny w organizacji, tym lepiej będzie ona funkcjonować na rynku, a szczególnego znaczenia nabierają te zmienne, kiedy zarządza się niepowtarzalnym przedsięwzięciem, jakim jest projekt.

Bibliografia

- Armstrong M. (2010)**, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Baron A., Armstrong M. (2008)**, *Zarządzanie kapitałem ludzkim, uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Wolters Kluwer Business, Kraków.
- Castells E. (2003)**, *Galaktyka Internetu. Refleksje nad Internetem, biznesem i społeczeństwem*, Rebis, Poznań.
- Chiniewicz M. (2007)**, *Kapitał intelektualny jako element zarządzania wiedzą na przykładzie firmy Microsoft* [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun (red), *Problemy współczesnej praktyki zarządzania*, Politechnika Łódzka, Tom 1, Łódź.
- Chrościcki Z. (2001)**, *Zarządzanie projektem-zespołami zadaniowymi*, C.H Beck, Warszawa.
- Drucker P. (1999)**, *Spółczesność pokapitalistyczna*, PWN, Warszawa.
- Harvard Business Essentials (2006)**, *Zarządzanie projektami małymi i dużymi*, MT Biznes, Warszawa.
- Heerkens G.R. (2003)**, *Jak zarządzać projektami*, RM, Warszawa.
- Kisielnicki J., Soroka H. (2005)**, *Systemy informacyjne biznesu*, Placet, Warszawa.
- Lock D. (2003)**, *Podstawy zarządzania projektami*, PWE, Warszawa.
- Milgroe M.C. (2003)**, *Information Society and Challenges to the Identities: Educations as a Sources for People to Participate in the Transformation?*, Instituto Ricerche Economico Sociali, Del Pimonte.
- Niedzielska E. (1986)**, *Próba systematyzacji procesów rozwoju systemów informacyjnych*, "Wiadomości Statystyczne", nr 4.
- Oleksyn T. (1997)**, *Sztuka kierowania*, WSZiP, Warszawa.
- Pietras P., Szmit M. (2003)**, *Zarządzanie projektami wybrane metody i techniki*, Horyzont, Łódź.
- Pocztowski A., Miś A. (2000)**, *Analiza zasobów ludzkich w organizacjach*, Akademia Ekonomiczna, Kraków.
- Rogowski W. (2008)**, *Rachunek efektywności inwestycji*, Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Roszkowski H., Wiatrak Z.P. (2005)**, *Zarządzanie projektem istota, procedury i ich zastosowanie przy korzystaniu ze środków Unii Europejskiej*, SGGW, Warszawa.
- Schwartz R., Kelly E., Boyer N. (1999)**, *The Emerging Global Knowledge Economy* [w:] *The Future of the Global Economy: Towards a Long Boom?*, OECD, Paris.

Trocki M., Grucza B., Ogonek K. (2003), *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa.

Wróbel B. (2009), *Zarządzanie projektem – wyzwania dla innowacyjnych przedsiębiorstwa* [w:] M. Matejun, M. Szczepańczyk (red.), *Współczesne metody zarządzania w praktyce gospodarczej*, Politechnika Łódzka, Łódź.

Netografia

http://biznet.gotdns.org/index.php?title=Zarz%C4%85dzanie_projektem
(pobrano: marzec 2013).

<http://hrc.pl/index.php?dzid=38&did=55&part=3> (pobrano: luty 2013).

http://mfiles.pl/pl/index.php/Motywacja_pracownik%C3%B3w_w_zespole_projektowym
(pobrano: maj 2013).

http://goprojekt.pl/baza_wiedzy/strona/uczestnik_projektu/ (pobrano: listopad 2012).

Łukasz Sułkowski

Spółeczna Akademia Nauk

Kultura organizacyjna zespołów projektowych – studium przypadku zespołów dydaktycznych w szkole wyższej

Organizational culture of project teams – case study of teams in higher education institution

Abstract: Over the past decades there have been significant changes in the functioning of organizations. Uncertain environment, rapid technological changes and the growing expectations of employees forced companies to make changes in their functioning. Repetitive, routine operations slowly lose their importance for unique ventures, with a high degree of innovation – the projects. The purpose of this article is to compare the culture of the project team with the culture of the hierarchical team. The article seeks to answer the research question: “What are the characteristics of a culture of a project team in comparison with the culture of the hierarchical team?”. In order to resolve this problem the author has undertaken qualitative case studies that compare two organizational structures in a large, non-public higher education institution in Poland.

Key-words: project management, organizational culture, project teams, teams hierarchical.

Wstęp

Kultura organizacyjna, charakteryzująca daną organizację, jest pochodną strategii i struktury organizacyjnej oraz sposobu zarządzania nią. Dlatego szczególne formy organizacji i zarządzania, takie jak na przykład zarządzanie projektowe, będą rzutowały na charakterystykę kultury organizacyjnej. Kluczowym problemem jest rozstrzygnięcie, czy zarządzanie projektowe wiąże się z preferencją dla określonych kultur organizacyjnych – i ewentualnie jakich.

Jest to problem o charakterze empirycznym, który wymaga prowadzenia badań. W artykule opisane zostały pilotażowe, jakościowe badania porównawcze studiów przypadku, które pozwalają na wstępną eksplorację problemu specyfiki kultury organizacyjnej w zarządzaniu projektowym.

Celem artykułu jest zatem porównanie kultury zespołu projektowego z kulturą zespołu hierarchicznego. Poszukiwana jest odpowiedź na pytanie badawcze: „Jakimi cechami charakterystycznymi odznacza się kultura zespołu projektowego w porównaniu z kulturą zespołu hierarchicznego?”. Rozstrzygnięciu tego problemu służą jakościowe badania porównawcze studiów przypadku dwóch struktur organizacyjnych w dużej, niepublicznej uczelni wyższej w Polsce.

Charakterystyka zarządzania projektowego

Jak twierdzi Heeg, z punktu widzenia psychologii społecznej grupa charakteryzuje się następującymi cechami: „...skład wieloosobowy, bezpośrednie interakcje w obrębie dłuższego czasu, przestrzenne i/lub czasowe oderwanie od innych osób, akceptowanie wspólnych norm i zasad postępowania, komplementarny podział ról, łączność poprzez poczucie wspólnoty” [Heeg 1993, s. 70]. O grupie można mówić wtedy, gdy dwie lub więcej osób zbierze się w sposób oznaczający wzajemną zależność, po to, aby wzajemnie wpływać na swoje zachowania lub wspólnie coś dzielić [Gilmer, Deci 1977, s. 110].

Aby grupa stała się zespołem, musi być spełniony szereg warunków, np. [Lite 1995, s. 183]:

- mała liczba osób,
- uzupełniające się umiejętności osób,
- zobowiązanie do wspólnego działania i osiągania wspólnych celów,
- zaangażowanie we wspólne wykonywanie pracy,
- wzajemna odpowiedzialność.

Bardziej szczegółowo charakteryzują pojęcie zespołu Kezsbom i Edward [2001, s. 455]. Według nich zespół jest czymś więcej niż tylko grupą ludzi, dostrzegających, że mają wspólny cel. Zespół to zbiór ludzi, którzy muszą polegać na skumulowanej wiedzy, umiejętnościach oraz talentach każdego z wzajemnie zależnych członków zespołu. Każdy zespół jest grupą, jednak nie każda grupa jest zespołem.

Zespół to określenie przyznane grupie ludzi, którzy są świadomi istotnego charakteru ich współzależnych ról i tego, jak umiejętności i talenty, jakie każdy z nich posiada, uzupełniają ich wysiłki i gwarantują osiągnięcie celów. Dzięki efektywnej wspólnej pracy zespół może wygenerować rozwiązania problemów, które są znacznie lepsze od tych, jakie mogłyby być stworzone przez każdego z członków zespołu indywidualnie [Kezsbom, Edward 2001, s. 455].

Można dokładnie określić zasadnicze elementy, które odróżniają zespoły od grup. Poza tym można kształtować zespół tak, aby osiągnął optymalną wydajność. Te zasady zawierają przede wszystkim następujące elementy [Kezsbom, Edward 2001, ss. 455–456]:

- statut, misję, przyczynę wspólnej pracy,
- poczucie zależności,
- udział w korzyściach grupowego rozwiązywania problemu oraz podejmowania decyzji,
- odpowiedzialność jako funkcjonująca jednostka.

Według Westa [1997, s. 240], zbudowanie zespołu wymaga zrozumienia jego elementów, którymi w szczególności są:

- mała liczba członków,
- uzupełniające się umiejętności,
- zaangażowanie w osiągnięcie wspólnego celu,
- wspólne cele działania,
- akceptacja takiego samego sposobu podejścia,
- wzajemna odpowiedzialność.

Projekty stanowią w ramach organizacji przedsięwzięcia tymczasowe, wprowadzając często pewnego rodzaju niestabilność do systemu organizacyjnego przedsiębiorstwa. Szereg badań, jak i doświadczenia praktyczne wielu przedsiębiorstw, wskazują, że nadanie priorytetu projektom przynosi pozytywne efekty, niemniej jednak warto zastanowić się czy może to doprowadzić również do nieporozumień pomiędzy zespołem projektowym a innymi komórkami w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Tak czy inaczej koncepcja zarządzania projektami staje się coraz powszechniejsza, a jej założenia są coraz częściej wykorzystywane we współczesnym zarządzaniu.

Zespół projektowy to jednostka organizacyjna, powołana na zasadzie specjalizacji przedmiotowej, realizująca projekt pod bezpośrednim nadzorem menedżera projektu [Rosiński 2003, s. 196]. Zespoły takie powołuje się do zrealizowania zadania projektowego, a po jego zakończeniu są rozwiązywane.

Według Pietrasa i Szmita [2003, s. 8], aby realizację określonego zadania w ramach organizacji można było uznać za projekt, powinny zostać spełnione następujące warunki:

- jednokrotność – realizacja dotyczy niepowtarzalnego przedsięwzięcia,
- celowość – przedsięwzięcie jest wynikiem określonej strategii,
- odrębność – brak powiązań z rutynową działalnością firmy,
- ograniczoność – ograniczenia czasowego realizacji zadania,
- odrębność strukturalna – wydzielenie realizacji przedsięwzięcia jako osobnej struktury w firmie,
- złożoność – konieczność podziału przedsięwzięcia na szereg zadań cząstkowych, wymagających wielu analiz, decyzji, współpracy i komunikowania się wielu specjalistów oraz zaangażowania różnorodnych zasobów.

Metodyka badań

Badania kultury organizacyjnej zespołu projektowego miały charakter pilotażowy i jakościowy. Badania służyły wydobyciu cech kultury i tożsamości organizacyjnej, charakterystycznych właśnie dla zarządzania zespołami projektowymi. Koncepcja badania opierała się na porównaniu w jednej organizacji dwóch rodzajów struktur tzn. zespołu hierarchicznego i zespołu projektowego, które miało na celu wydobycie różnic kulturowych pomiędzy nimi. Badanie opierało się na metodyce dwóch studiów przypadku, które porównano. Zatem rezultaty badań są niereprezentatywne i mogą jedynie służyć jako przesłanka do przeprowadzenia dalszych, reprezentatywnych projektów pozwalających na uogólnienia. Niemniej nawet taka niewielka skala badania dostarcza interesujących danych na temat szczególnych cech kultur zespołów projektowych. Wykorzystano pakiet jakościowych technik zbierania danych, pozwalających na stworzenie porównawczych studiów przypadku, a więc: obserwację uczestniczącą, autoetnografię oraz wywiady swobodne.

Badania zostały przeprowadzone w uczelni niepublicznej w dwóch zespołach (jednym hierarchicznym i jednym projektowym). Wybór jednego podmiotu gospodarczego, prowadził do wyeliminowania problemu wpływu różnych kultur organizacyjnych na kultury zespołów. Podobnemu celowi służył dobór zespołów, które działały w podobnych obszarach kompetencji i w których występowały wśród innych członków 3 te same osoby. Badanie przeprowadzono w pierwszej połowie 2012 roku.

Analiza porównawcza studiów przypadku

Zespół 1. Dziekanat Wydziału (struktura hierarchiczna).

Dziekanat Wydziału jest strukturą hierarchiczną, na której czele stoi Dziekan Wydziału oraz dwóch Prodziekanów, jeden ds. dydaktycznych, a drugi ds. organizacyjnych. Pracą administracyjną Dziekanatu kieruje Kierownik Dziekanatu, któremu podlega 4 specjalistów. Oprócz tego w strukturze funkcjonuje Pełnomocnik ds. jakości kształcenia. Wszyscy pracownicy struktury dziekanatowej mają precyzyjnie opisane obowiązki oraz podległość i miejsce w hierarchii organizacyjnej. W sferze kulturowej struktura ta odznacza się: dużą formalizacją i biurokratyzacją, rutynowością pracy, brakiem elastyczności. W obszarze zarządzania zasobami ludzkimi jest to struktura bardzo stabilna, z niewielką rotacją pracowników (przeciętnie 1 zmiana kadrowa w ciągu 3 lat).

Zespół 2. Zespół ds. Wdrożenia Krajowych Ram Kwalifikacji (struktura projektowa).

Zespół ds. Wdrożenia Krajowych Ram Kwalifikacji powołany został zarządzeniem Rektora w 2011 roku, w którym sprecyzowano, że po wdrożeniu KRK zespół ulega rozwiązaniu. Zadanie wdrożenia KRK związane było z wymogami prawnymi związanymi z wprowadzeniem w 2011 roku nowej Ustawy o szkolnictwie wyższym. Do kierowania zespołem powołany został Prodziekan jednego z Wydziałów, a w składzie pojawiło się pierwotnie 9 pracowników dydaktycznych. Z czasem skład zespołu został poszerzony do 14 osób oraz wymianie ulega część członków zespołu. Liderem zespołu po semestrze działalności został Prorektor ds. dydaktycznych. Zespół działa jeszcze do zakończenia 2013 roku. Zespół, w ocenie Rektora i Rad Wydziału, wykazał się dość dużą sprawnością i na większości kierunków studiów wdrożył innowacje w procesie kształcenia. W obszarze kultury organizacyjnej jest to struktura elastyczna, mało sformalizowana, ze słabo zaznaczoną hierarchią, nastawiona na innowacyjne rozwiązania.

Warto zaznaczyć, iż u podstaw nowoczesnych sposobów realizacji strategii organizacji leży idea, która mówi, że organizacja będzie funkcjonować właściwie tylko wówczas, gdy działania jej członków będą podbudowane wzorcami zawartymi w kulturze organizacyjnej. Kultura organizacyjna jest czynnikiem wywierającym istotny wpływ na funkcjonowanie jednostki gospodarczej. Wiąże się z postawami pracowników nie tylko wobec pracy i firmy, ale dotyczy również relacji z otoczeniem: klientami, kooperantami, konkurencją i pozostałymi interesariuszami.

Literatura przedmiotu podaje wiele gotowych, często sprzecznych ze sobą, sposobów na wdrożenie kultury sprzyjającej zarządzaniu projektami.

D. Dickey pisze o kulturze projektowej w następujący sposób:

1. Teoria i praktyka zarządzania projektami są powszechnie i chętnie wykorzystywane.
2. Strategie, metody i procedury są opracowane i zakomunikowane i rozumiane w organizacji.
3. Przeprowadza się odpowiednie programy szkoleniowe z zakresu zarządzania projektami.
4. Najwyższe kierownictwo zna, popiera i promuje metodykę zarządzania projektami i jej znaczenie dla organizacji.
5. Działa system pomiaru efektywności zespołów realizujących zadania projektowe.
6. Istnieją jasno określone ścieżki kariery dla menedżerów projektu.

O zarządzaniu projektami mówi się: „tak to się właśnie u nas robi” [Dickey 2002]. A. Asquin, G. Garel, Th. Picq [2010, s. 166], w artykule zatytułowanym „When project-based management causes distress at work”, słusznie zauważają, że na bazie szeregu publikacji, promujących wdrażanie podejścia projektowego i kultury projektowej w organizacjach, narodził się mit o szczęściu, jakie daje praca projektowa. Jednakże natura pracy projektowej może mieć negatywny wpływ na pracownika. Nie każdy człowiek „nadaje się” do takiej pracy. Stąd w literaturze przedmiotu coraz częściej podejmowane są próby budowania zestawów pożądanych cech członków zespołu projektowego (kierownika projektu oraz wykonawców prac projektowych). Są one przydatne zarówno w procesie rekrutacji osób do projektu, jak i w planowaniu rozwoju uczestników projektu.

Cechy kultury zarządzania projektowego

Kultura organizacyjna zespołu projektowego to nic innego jak zespół norm społecznych i systemów wartości, właściwy danemu zespołowi projektowemu. To również wzory myślenia i działania mające znaczenie dla realizacji formalnych celów tegoż zespołu. Kultura organizacyjna zespołu stanowi swego rodzaju kolektywną bazę wiedzy lub doświadczeń, która odzwierciedla historię danego zespołu, a jednocześnie podlega ciągłym przekształceniom poprzez procesy uczenia się.

Kultura organizacyjna zespołu projektowego prawdopodobnie odznacza się wyższą skłonnością do występowania określonych konfiguracji kulturowych (natężenia określonych wartości).

1. Mniejsza biurokracja.
2. Większa elastyczność.
3. Doraźność.
4. Koncentracja na zadaniach.
5. Mniejsza orientacja na władzę i hierarchię.

Tabela 1. Porównanie kultur zespołów hierarchicznych *versus* zespoły projektowe.

Kryterium	Zespół hierarchiczny	Zespół projektowy
Formalizacja	Wyższa	Niższa
Biurokratyzacja	Wyższa	Niższa
Elastyczność	Niższa	Wyższa
Orientacja czasowa	Długookresowa	Doraźna
Koncentracja	Władza	Zadania
Unikanie niepewności	Wyższe	Niższe
Hierarchiczność	Wyższy	Niższa
Indywidualizm	Wyższy	Niższy

Źródło: opracowanie własne.

Oczywiście przedstawione rezultaty badań stanowią jedynie podstawę do postawienia hipotez na temat specyfiki KZP. Weryfikacja tych cech będzie możliwa poprzez reprezentatywne badania porównawcze kultur organizacyjnych zespołów projektowych i zespołów hierarchicznych.

Podsumowanie

Kultura organizacyjna ma istotny wpływ na stopień trudności lub nawet możliwość wdrożenia zarządzania projektami w organizacji. Różne kultury niosą ze sobą różnorodne zagrożenia, jak również szanse, a świadomość tych czynników, które mogą wpływać na sukces przedsięwzięcia może zdecydowanie pomóc w dopasowaniu kształtowania się kultury w pożądanym kierunku.

Na KZP składają się na nią ściśle określone cechy. Wstępne wnioski z badań sugerują, że pożądanymi wymiarami KZP są:

- dość wysoki poziom kolektywizmu – konieczność pracy w grupie;
- niski dystans władzy – ze względu na konieczność ograniczania nierówności między pracownikami przyzwyczajonymi do tradycyjnej hierarchii organizacyjnej,
- niski poziom unikania niepewności – brak możliwości wyeliminowania podejmowania ryzyka,
- wysoka elastyczność – związana z brakiem możliwości przewidzenia szeregu zmian, które wystąpią w otoczeniu,
- silna koncentracja na zadaniach,
- niska formalizacja i biurokratyzacja.

Na koniec warto zaznaczyć, że zespoły, zajmujące się realizacją projektów, wytwarzają własną kulturę organizacyjną, która częściowo odzwierciedla uniwersalne sposoby realizowania wszystkich projektów, ale w dużym stopniu wynika z wpływu kultury organizacji, w ramach której funkcjonuje dany zespół.

Bibliografia

Asquin A., Garel G. Picq T. (2010), *When project-based management causes distress at work*, „International Journal of Project Management”, nr 25.

Dickey D. (2002), *Kultura przyjazna projektom*, „CXO Magazyn Kadry Zarządzającej”, 7.

Gilmer B. von Haller, Deci E.L. (1977), *Industrial and Organisational Psychology*, McGraw-Hill, New York.

Heeg F. (1993), *Projektmanagement*, Carl Hanser Verlag, Munchen.

Kezsbom D., Edward K. (2001), *The new dynamic project management: winning through the competitive advantage*, John Wiley and Sons, New York.

Litke H. (1995), *Projektmanagement*, Carl Hanser Verlag, Munchen-Wien.

West J.L. (1997), *Building a High-Performing project Team, Field Guide to Project Management*, red. D.L. Cleland, Yan Nostmd Reinhold, New York.

Zarządzanie Projektem. Model najlepszych praktyk (2003), J. Rosiński (red.), IFC PRESS, Kraków.

Justyna Trippner-Hrabi

Spółeczna Akademia Nauk

Analiza międzynarodowych zespołów wiedzy – w świetle badań własnych

International knowledge teams analysis – personal research

Abstract: International knowledge team management and how it is used in different projects is an important aspect in developed and developing countries during the process of globalization and internationalizations of companies. The aim of this article is to analyze and understand international knowledge teams' functioning within Lodz research units (eg. University of Social Science, Technical University of Lodz or Polish Academy of Sciences Units). The researcher attempts to answer the question whether Lodz academic workers are actively connected with international knowledge teams, work within international network organizations, knowledge organizations and virtual ones.

Key-words: international knowledge team, team management, virtualization.

Wstęp

Wybór problematyki artykułu podyktowany jest współczesnymi trendami obserwowanymi w zarządzaniu międzynarodowym. To obszar niszowy, niespenetrowany dotychczas w sposób wystarczający. Zarządzanie międzynarodowymi zespołami wiedzy i ich wykorzystywanie w realizowanych projektach, stanowią ważny aspekt w krajach rozwijających się i rozwiniętych w dobie globalizacji i umiędzynarodowienia przedsiębiorstw.

Celem artykułu jest analiza i opis cech międzynarodowych zespołów wiedzy, które działają w wybranych łódzkich placówkach naukowych (np. Społeczna Akademia Nauk w Łodzi, Politechnika Łódzka czy placówki PAN

oddział w Łodzi). Funkcjonują one w ramach organizacji zespołów wiedzy. Scharakteryzowano rodzaj prowadzonej przez nie działalności i docelowe wykorzystanie tworzonej wiedzy. Praca w wielonarodowych grupach wiąże się często z mobilnością przestrzenną ich członków oraz ze zdalnym wysyłaniem rezultatów działań. Zbadano także, czy łódzcy pracownicy sektora wiedzy aktywnie związani są z międzynarodowymi zespołami, uczestniczą w pracach międzynarodowych organizacji sieciowych, uczących się i wirtualnych na zasadach cyberpracowników (telepracowników).

1. Kluczowe definicje

Poniżej zaprezentowano definicję, które są kluczowe w artykule.

T. Davenport, podając definicję **pracowników wiedzy**, wskazuje: „Zarabiają oni na życie myśleniem, wprowadzają innowację i stymulują rozwój przedsiębiorstwa, opracowują nowe produkty i usługi, projektują programy marketingowe, tworzą strategię przedsiębiorstwa. Praca takich osób ma charakter intelektualny, a nie fizyczny” [Davenport 2007, s. 18].

ŁMW – łódzkie międzynarodowe zespoły wiedzy są to grupy składające się co najmniej z dwóch osób, które zróżnicowane są pod kątem pochodzenia i/lub kultury i/lub narodowości. Te międzynarodowe zespoły bazują w swojej pracy na posiadanej wiedzy oraz koncentrują się na kreowaniu rozwiązań, realizacji wspólnych celów, które później mogą być aplikowane przez różne podmioty gospodarcze. Ich członkowie mogą pracować w formie zdalnej i mobilnej. Ośrodek decyzyjny i koordynujący pracę zespołu jest ulokowany w łódzkich organizacjach wiedzy. Osoby tworzące takie związki są przede wszystkim ludźmi nauki, ale w ich skład wchodzić mogą również przedstawiciele świata biznesu oraz władz lokalnych. Zespoły te mają wobec tego też w znacznym mierze hybrydowy charakter – pod kątem liczby osób tworzących grupę, ich kwalifikacji, stopnia zaangażowania w realizowane etapy projektu.

Krajowe zespoły wiedzy – to monokulturowe grupy, które prowadzą prace twórcze, podjęte dla zwiększenia zasobu wiedzy, w tym wiedzy o człowieku, kulturze, społeczeństwie czy aspektach związanych z techniką, fizyką lub zarządzaniem [Woodil 2010, s. 34]. Ich zadaniem jest również poszukiwanie nowych zastosowań dla tej wiedzy. Członkowie zespołów pracują przede wszystkim w systemie stacjonarnym. Komunikacja między poszczególnymi osobami przybiera częściej formę tradycyjną (z mniejszym wykorzystaniem jak np. w zespołach międzynarodowych, takich elementów porozumiewania się jak: skype, videokonferencje, czaty, fora internetowe) Doświadczenie osób zaangażowanych w projekty jest głównie wynikiem ich pracy w innych kra-

jowych zespołach wiedzy. Brak różnorodności (kulturowej, pochodzeniowej czy postaw) powodować może to, że rozwiązania przez nich dostarczane cechują się mniejszą innowacyjnością niż kreowane przez międzynarodowe zespoły wiedzy [Bąkowski 2005, s. 37].

Organizacje zespołów wiedzy¹ stanowią podmioty, które w swoich strukturach mają grupy pracownicze dostarczające innowacje materialne i niematerialne. Ich członkowie nie muszą być na stałe związani z jedną firmą, ponieważ oferują swoje usługi w odpowiedzi na płynące zapotrzebowanie. Zatrudnieni mogą być usytuowani poza krajem macierzystym firmy lub mogą być mobilni przestrzennie, gdyż dostarczają rezultaty swojej pracy drogą teleinformatyczną. Osoby tworzące takie zespoły są przede wszystkim ludźmi nauki, ale w ich skład wchodzić mogą również przedstawiciele świata biznesu oraz władz lokalnych. Z uwagi na fakt, że popyt na dywersyfikację produkcyjną i usługową jest znaczny, podmioty takie muszą posiadać w swoich strukturach zespoły zadaniowe zatrudnione na zasadach outsourcingowych.

Zespoły wirtualne charakteryzują się tym, że: członkowie grupy mają wspólny cel, pracownicy mogą być rozproszeni geograficznie oraz mobilni przestrzennie, rezultaty ich działań przekazywane są w formie zdalnej, występuje ograniczony kontakt osobisty między członkami grupy. W stopniu zaawansowanym posługują się oni nowoczesną technologią. Zatrudnieni mogą wchodzić jednocześnie w skład innych grup wirtualnych. Cykl życia zespołu w porównaniu z jego tradycyjnie pojmowanym odpowiednikiem jest krótszy. Przedmiotem ich pracy są: wiedza, informacje, dane. Grupy takie rozwiązywane są po zrealizowaniu projektu, członkowie zespołu mają większą elastyczność decyzyjną w porównaniu np. z zespołem produkcyjnym.

2. Metodyka badań oraz hipotezy badawcze

Opis, badania i jego wyniki przeprowadzono na podstawie analizy wybranych czynników w działalności międzynarodowych zespołów wiedzy w Łodzi, od 2004 do 2012 roku. Wówczas to bariery – przede wszystkim polityczno-prawne – uległy znacznej liberalizacji ze względu na wejście Polski do Unii Europejskiej. Wybór obszaru przeprowadzanych badań jest uzasadniony tym, iż Łódź posiada dużą liczbę ośrodków wiedzy (badawczo-rozwojowych / badawczo-naukowych), funkcjonujących przy

1. Organizacje zespołów wiedzy mogą zrzeszać w swoich strukturach międzynarodowe, jak i krajowe zespoły wiedzy. Są dla nich szeroko rozumianym elementem „infrastrukturalnym” poprzez stawianie do ich dyspozycji środków materialnych (np. budynki, aparatury, finanse) i niematerialnych (np. potencjał wiedzy i jego wymianę).

szkołach wyższych i innych instytucjach. Empiryczną bazę opisu i analizy wyznaczają badania bezpośrednie i pośrednie przy zastosowaniu doboru celowego. W ich skład wchodzi: ankieta autorska, wywiad ekspercki, wywiad swobodny, obserwacja uczestnicząca, analiza dokumentacji badanych podmiotów, opracowanie badań, wnioski. Wykorzystaną w pracy procedurę przeprowadzonych badań empirycznych obrazuje Tabela 1.

Tabela 1. Wykorzystane techniki i narzędzia badawcze

L.P.	Technika badawcza	Narzędzie badawcze	Próba badawcza/opis
1.	Ankieta	Kwestionariusz ankiety	Zastosowano ankietę zawierającą 34 pytania o charakterze otwartym, półotwartym i zamkniętym.
2.	Wywiad ekspercki	Zestaw pytań	W rezultacie rozmów przeprowadzonych z głównymi decydentami ŁMZ, na podstawie wcześniej przygotowanych pytań, stworzono możliwość respondentom penetracji problemu. Pytania miały formę otwartą.
3.	Wywiad swobodny	Zestaw problemów/ zagadnień	Wywiady zostały przeprowadzone w siedzibach jednostek organizacyjnych w/w podmiotów. Obejmowały one grupę osób, zajmujących stanowiska kierownicze i wykonawcze.
4.	Dokumentacja badanych podmiotów	Analiza dokumentów	Zapoznanie się z informacjami w dokumentach ogólnie dostępnych, jak i otrzymanych w bezpośrednich kontaktach osobistych.
5.	Studia literatury przedmiotu	Analiza, synteza, wnioskowanie	Analiza literatury przedmiotu, z zakresu przede wszystkim ekonomii, organizacji i zarządzania, pozwoliła na dokonanie ustaleń teoretycznych w zakresie wynikającym z tytułu pracy oraz w dalszej kolejności porównania ich z wynikami badań.

Źródło: opracowanie własne.

W badaniach przyjęto następujące hipotezy:

Łódzkie zespoły wiedzy są grupami różnorodnymi pod względem kultury, pochodzenia, rasy, co klasyfikuje je do międzynarodowych zespołów wiedzy. W dobie globalizacji i niwelowania barier czasowo przestrzennych, coraz częściej grupy pracownicze składają się z osób odmiennych między innymi kulturowo, rasowo czy pochodzeniowo.

ŁMZW wchodzi także w skład międzynarodowych organizacji wirtualnych i/lub sieciowych i/lub uczących się. Determinantą niezbędną sprawnego funkcjonowania międzynarodowych zespołów wiedzy jest to, by ich skład osobowy ulegał modyfikacji w zależności od wykonywanych zadań. Powoływane są one dla potrzeb realizacji danego projektu i rozwiązywane po zakończeniu pracy. Grupy te często są elementami większych struktur organizacyjnych. Ich funkcjonowanie w dużej mierze opiera się na korzystaniu z nowoczesnych rozwiązań teleinformatycznych. Cechą charakterystyczną ŁMZW jest to, iż stosują one w swoim działaniu narzędzia zarządzania wiedzą, talentami i kompetencjami, dzięki którym mogą nieustannie rozwijać się oraz proponować rozwiązania wykorzystujące ich wiedzę.

Członkowie ŁMZW pracują również w formie cyberpracowników (telepracowników), mając jednocześnie zapewnione zaplecze teleinformatyczne.

Produktem pracy ŁMZW są dane, informacje, wiedza, które mogą być przesyłane przy użyciu nowoczesnych rozwiązań teleinformatycznych. Osoby pracujące w takim zespole mogą wykonywać swoje obowiązki przemieszczając się lub przebywając w różnych miejscach. Czynnikiem niezbędnym i ułatwiającym ich pracę jest to, że ŁMZW są wyposażone przez pracodawcę w adekwatne narzędzia informatyczne, których koszty eksploatacji ponoszą przełożeni.

3. Prezentacja oraz analiza wyników

Poniżej zaprezentowano wybrane odpowiedzi o zamkniętym charakterze z kwestionariusza ankiety skierowanej do przedstawicieli łódzkich międzynarodowych zespołów wiedzy (PAN – Centrum Badań Molekularnych i Makromolekularnych, PAN – Instytut Biologii Medycznej, PAN – Międzynarodowy Instytut PAN – Europejskie Regionalne Centrum Ekohydrologii, Politechnika Łódzka – Biuro Międzynarodowych Programów Naukowych Politechniki Łódzkiej, Społeczna Akademia Nauk w Łodzi, Clark University Łódź, Instytut Badań nad Przedsiębiorczością i Rozwojem Ekonomicznym EEDRI). Możliwe było ich opisanie w postaci statystycznej. Wybrane pytania stanowiły jeden z elementów służący do sformułowania wniosków końcowych.

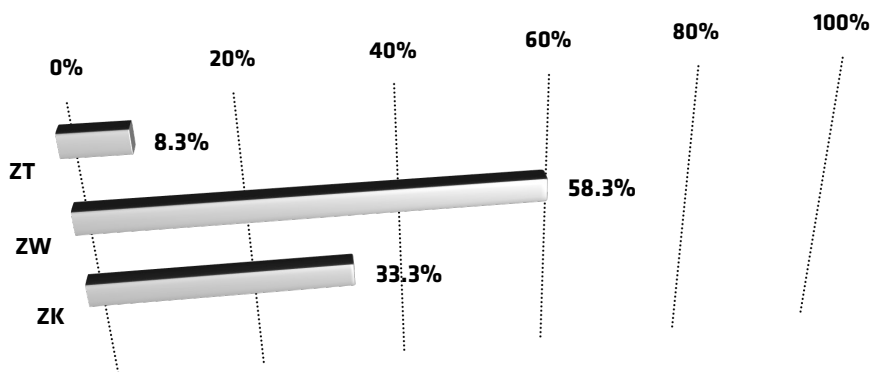
Respondenci zostali zapytani o aktywność ich organizacji w międzynarodowych projektach. Analiza wyników świadczy, iż wszystkie przebadane ŁMZW biorą aktywny udział w międzynarodowych projektach.

Następne pytanie dotyczyło składu osobowego członków ŁMZW. Zapytano, czy podczas realizacji różnych działań pracują w organizacji osoby, które legitymują się obywatelstwem, kulturą narodową lub pochodzeniem innym niż polskie. Wszyscy ankietowani odpowiedzieli twierdząco na postawione pytanie. Sugeruje to, że skład osobowy ŁMZW podczas realizacji zadań, cechuje się różnorodnością (kulturową, pochodzeniową, narodowościową).

Ankietowani zostali również zapytani, czy niektórzy członkowie ŁMZW zamieszkują / zamieszkiwali inne (niż Łódź i Polska) miasta lub państwa podczas realizacji projektu. Na podstawie odpowiedzi można stwierdzić, że członkowie ŁMZW są mobilni przestrzennie w czasie wykonywania obowiązków związanych z realizacją projektów.

Następnie zapytano, które z dziedzin (tj: zarządzanie talentami, zarządzanie wiedzą, zarządzanie kompetencjami) realizowane są przez organizacje, do których adresowano ankiety. Wyniki zobrazowano na wykresie nr 1.

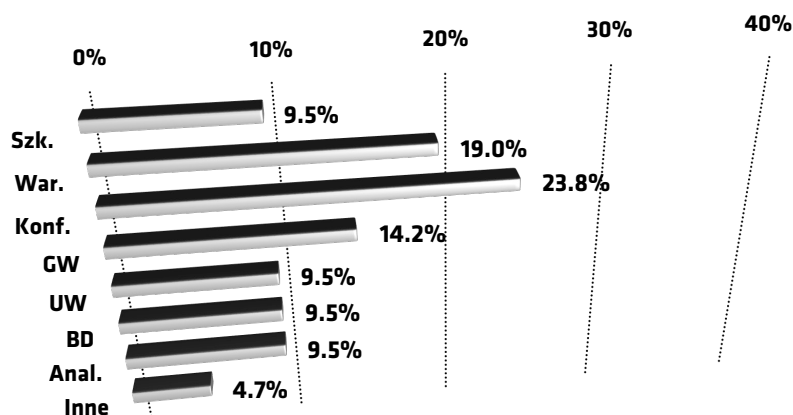
Wykres 1. Rodzaj realizowanych dziedzin przez organizację



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Ponad połowa odpowiedzi (58,30%) wykazała, że ŁMZW kładą nacisk przede wszystkim na zarządzanie wiedzą. Zarządzanie kompetencjami otrzymało 33,30% odpowiedzi. Najmniejszy udział procentowy przypisano zarządzaniu talentami (8,30%). Uzupełnieniem w/w zagadnienia było postawienie pytania dotyczącego stosowanych w organizacji narzędzi zarządzania wiedzą. Rozkład procentowy otrzymanych odpowiedzi wykazano na wykresie nr 2.

Wykres 2. Rodzaje narzędzi zarządzania wiedzą stosowane w organizacji

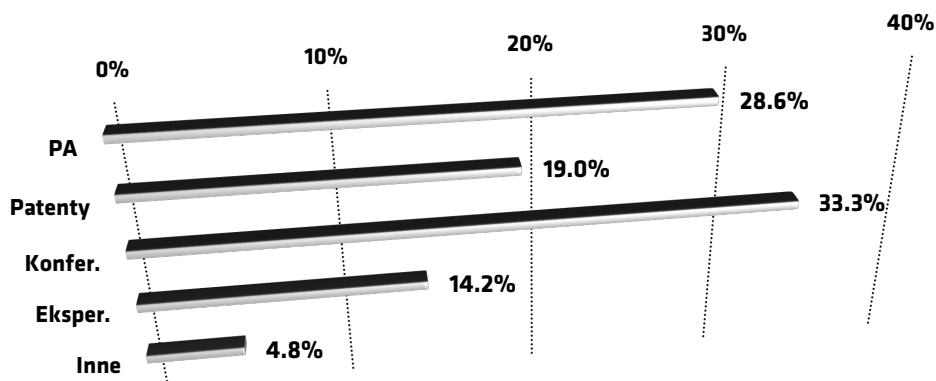


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Największy udział – 23,80% – uzyskała odpowiedź dotycząca konferencji. Według ankietowanych równie często przeprowadzane są w organizacji warsztaty tematyczne (19,00%). Dla 14,20% respondentów stosowanym narzędziem zarządzania wiedzą jest gromadzenie wiedzy. Cztery odpowiedzi uzyskały identyczny rozkład procentowy po 14,20%. Są to: szkolenia, udostępnianie wiedzy, baza danych, analiza. Inne narzędzia zostały również zadeklarowane przez 4,70% ankietowanych.

Ankietowani zostali również poproszeni o ustosunkowanie się do pytania dotyczącego elementów potencjału własności intelektualnej realizowanej przez ŁMZW. Uzyskane odpowiedzi przedstawia wykres nr 3.

Wykres 3. Elementy potencjału własności intelektualnej realizowane w organizacji



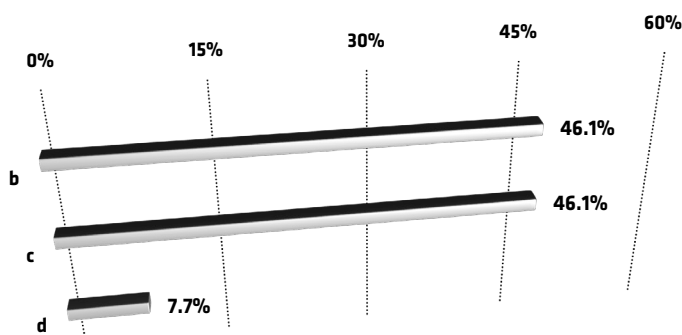
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Jak wynika z analizy danych przedstawionych na powyższym wykresie, 33,30% respondentów uznało, że przede wszystkim ŁMZW biorą udział w konferencjach. Prawa autorskie tworzone i realizowane przez opisywane grupy uzyskały 28,60% odpowiedzi. Otrzymane patenty dla 19,00% ankietowanych były charakterystycznym elementem własności intelektualnej ich organizacji. Przeprowadzanie ekspertyz uzyskało 14,20%. Odpowiedzi zaznaczone jako inne otrzymały najmniejszy udział, na poziomie 5% (np. publikacje).

Wszyscy respondenci jednoznacznie uznali również, że członkowie ŁMZW realizują swoje zadania również w formie zdalnej.

Następnie poproszono o ustosunkowanie się do pytania mającego na celu określenie składu osobowego ŁMZW podczas wykonywania przez nie różnych projektów. Pozyskane odpowiedzi zobrazowano na wykresie nr 4.

Wykres 4. Konfiguracja składu osobowego pracowników realizujących projekty w ramach ŁMZW



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Dwie odpowiedzi uzyskały taką samą wartość (46,10%). Pierwsza stanowiła, że skład osobowy ŁMZW ulega zmianie w zależności od rodzaju wykonywanego zadania. Druga wskazywała, że zespoły są rozwiązywane po zakończeniu projektu i tworzone od nowa w zależności od rodzaju wykonywanego zadania. Najniższą wartość – 7,70% – przypisano odpowiedzi, iż różne warianty dotyczące składu osobowego są stosowane w badanych ŁMZW.

Kolejne pytanie miało pozwolić określić, czy poszczególni członkowie ŁMZW biorą / brali udział w więcej niż jednym projekcie równocześnie.

Respondenci w tym przypadku jednoznacznie zaznaczyli odpowiedź świadczącą, iż pracownicy ŁMZW zaangażowani są w realizację więcej niż jednego zadania równocześnie.

W kwestionariuszu ankiety zapytano również o to, czy poszczególne ŁMZW funkcjonują w ramach większej organizacji. Każdy badany zespół funkcjonuje w strukturach większego podmiotu.

4. Weryfikacja hipotez

Łódzkie zespoły wiedzy są grupami różnorodnymi pod względem kultury, pochodzenia, rasy, co klasyfikuje je do międzynarodowych zespołów wiedzy.

Organizacje mają świadomość przewagi jakości pracy międzynarodowych zespołów wiedzy w porównaniu z krajowymi, dlatego do realizacji projektów

zaangażowane są często osoby różnorodne kulturowo, pochodzeniowo lub rasowo. Owa „nadwyżka” jest na tyle atrakcyjna, iż zróżnicowane zatrudnienie w zespołach staje się niezbędne.

Członkowie ŁMZW pracują również w formie cyberpracowników (telepracowników), mając jednocześnie zapewnione zaplecze teleinformatyczne.

W większości badanych organizacji członkowie ŁMZW wykonują swoje obowiązki jako telepracownicy przy jednoczesnym zapewnieniu im ze strony pracodawcy podstawowej infrastruktury informatycznej (łącza internetowe i laptopy). Są to nowoczesne i niespotykane jeszcze w niedalekiej przeszłości rozwiązania organizacyjne.

ŁMZW wchodzi także w skład międzynarodalnych organizacji wirtualnych i/lub sieciowych i/lub uczących się.

Badane ŁMZW to jednostki niezależnie funkcjonujące w ramach większych organizacji. Są one powoływane do realizacji określonych projektów, ich skład osobowy ulega zmianie w zależności od wykonywanego zadania. Są one rozwiązywane po zrealizowaniu celu. W pracy w stopniu znaczącym posługują się narzędziami teleinformatycznymi. Praca ŁMZW może być wykonywana w formie zdalnej i/lub mobilnej. Podmioty te duży nacisk kładą na procesy zarządzania wiedzą w ich strukturach.

Podsumowanie

Weryfikacja praktyczna wynikająca z przeprowadzonych badań sugeruje, że łódzkim międzynarodowym zespołom wiedzy można przypisać pewne cechy, które winny stworzyć zbiór teoretycznych aspektów charakteryzujących takie podmioty. Oznacza to, że dzięki badaniom i ich analizie nastąpiła w całości pozytywna weryfikacja hipotez. Zauważalność tych cech nie oznacza jeszcze w jakim zakresie i z jaką intensywnością zespoły te są wykorzystywane przez inwestorów. Stanowiąc to będzie przyczynek do dalszych dociekań zaprezentowanych w kolejnej publikacji.

Bibliografia

Bąkowski A. (2005), *Innowacje i transfer technologii – słownik pojęć*, PARP, Warszawa.

Davenport T.H. (2007), *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Business, Kraków.

Woodil G. (2010), *The Mobile Learning Edge; Tools and Technologies for Developing Your Teams*, McGraw-Hill, Guilford.

Renata Winkler

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Funkcja motywowania w kierowaniu zespołem

The role of motivating in team management

Abstract: There are a lot of conceptions of motivation. The starting point for the discussion in this chapter was difference between motivation and the process of motivating. Focusing on three areas of organizational needs, in relation to the function of motivation, the attention was paid to: the dimensions of the task, the level of maturity of employees, work-life balance. It also presents the results of the Gallup Institute on various aspects of the work, that are the most important for the effectiveness of motivating.

Key-words: management, motivation, process of motivating team.

Wprowadzenie

Kierowanie stanowi integralną część zarządzania zasobami ludzkimi. Ukierunkowane jest na zapewnienie stosownej wydajności (produktywności) poprzez celowe kształtowanie indywidualnych zachowań pracowników i całych zespołów [Pocztowski 1996, s. 82]. Tak przywództwo, jak i kierowanie, jest zawsze sytuacyjne, kontekstowe, zależne od specyfiki wyzwań, konkretnych uwarunkowań i określonych okoliczności. Od kierowników i menedżerów wymaga się, by w istniejących warunkach funkcjonowania organizacji zaspokajali jej aktualne i przyszłe potrzeby. Celem niniejszego opracowania jest, przy koncentracji na trzech obszarach potrzeb organizacyjnych, omówienie kwestii szczególnie istotnych z punktu widzenia skutecznej motywacji.

Kierowanie i przywództwo w zespole

Jak podkreśla Pocztowski [1996, s. 82]: „skuteczność kierowania zależy w dużej mierze od tego, czy osoba odpowiedzialna za wyniki pracy danego zespołu potrafi stworzyć warunki zachęcające członków tego zespołu do aktywnego angażowania się w osiągnięcie wspólnych celów”. Adair [2012, ss. 152-153] zwraca uwagę na występowanie trzech obszarów potrzeb w zakresie zarządzania:

1. Potrzeby realizacji wspólnego zadania (*task needs*). Żaden człowiek nie jest w stanie sam podjąć wyzwań, z jakimi zmierzyć się musi organizacja. Stopień złożoności zadań oraz warunków ich realizacji wymaga sięgania po zespołowe formy organizacji pracy – tym samym potrzeba realizacji okresowego zadania jest jednocześnie potrzebą realizacji wspólnego celu, a co z tego wynika, łączy się z kwestią potrzeby koordynacji działań poszczególnych osób, a zatem z potrzebą kierowania.
2. Potrzeby utrzymania zespołu (*team maintenance needs*). Świadomość wspólnego zadania nie wystarcza, by powstał efektywnie działający zespół. Przekształcenie grupy ludzi w zespół wymaga świadomych działań ukierunkowanych na ukształtowanie, wzmacnianie i podtrzymywanie więzi pomiędzy jednostkami wchodzącymi w skład grupy. Ten obszar potrzeb zatem również łączy się z kierowaniem i przywództwem.
3. Potrzeb indywidualnych członków zespołu jako ludzi (*Individual needs*). Jednostki dołączają do grupy i stają się jej częścią z uwagi na własne potrzeby. Jeżeli nie mają możliwości ich realizacji, mogą z grupy odejść; jeżeli zaś jest to grupa wybitnych specjalistów, znalezienie zastępstwa nie jest łatwe. Utrzymanie zespołu wymaga zatem koncentracji również na indywidualnych potrzebach jednostek.

Zaspokojenie wyróżnionych obszarów potrzeb możliwe jest dzięki realizacji przez kierownika działań związanych z [Adair 2012, s. 156]:

1. Określaniem zadań (*Defining the task*) – przy czym zadania wyznaczone dla zespołu powinny być: jasne, konkretnie, umiejscowione w określonym horyzoncie czasowym, realistyczne, trudne i mieralne.
2. Planowaniem (*Planning*) – takim, które uwzględnia zróżnicowane scenariusze i odbywa się z „otwartym umysłem”.
3. Instruowaniem (*Briefing*) – realizowanym w sposób optymistyczny, tj. nacechowany wiarą w ludzi i możliwość wspólnego osiągnięcia sukcesu.
4. Controllingiem i koordynowaniem (*Controlling and coordinating*) – związanymi z zapobieganiem problemom dzięki wyłanianiu „wąskich gardeł”, sprawdzaniem działań i sterowaniem nimi.
5. Ocenianiem (*Evaluating*) – dokonywanym systematycznie, w sposób pozbawiony destruktywnej krytyki, obejmującym omówienie potencjału

osoby ocenianej i ukierunkowanym na określenie potrzeb szkoleniowych tej osoby.

6. Wspieraniem (*Supporting*) – realizowanym przede wszystkim poprzez bycie obecnym i braniem na siebie pełnej odpowiedzialności za porażki. Istotnie związanym z umiejętnością słuchania.

7. Dawaniem przykładu (*Setting an example*) – sprowadzającym się do wiarygodności i uczciwości (gdzie wiarygodność i uczciwość traktować należy, jako warunki konieczne dla skutecznego przywództwa). Wiarygodność wymaga uczciwości i konsekwencji. W prezentowanych zachowaniach niezbędna jest zarówno autentyczność, jak i integralność (spójność).

8. Motywowaniem (*Motivating*) – prowadzonym przy wysokiej własnej motywacji, oraz stosującym się do następujących założeń:

- sens ma rekrutowanie do zespołu ludzi wysoko zmotywowanych,
- należy wyznaczać cele trudne, ale realistyczne,
- ludzie nieinformowani o swoich postępach, pozbawieni informacji zwrotnej – tracą motywację,
- ludzi należy doceniać – tj. komunikować im swoje uznanie,
- nagradzanie powinno być uczciwe.

Motywacja, motyw, bodziec i motywowanie

Motywacją najogólniej określić można aktywną gotowość jednostki do osiągnięcia pewnych celów. Warto przy tym zwrócić uwagę na fakt, że przyczyny określonego zachowania mogą mieć swoje źródło zarówno w potrzebach, zainteresowaniach, postawach, wartościach, jak i w emocjach ludzi (istnieje wiele koncepcji motywacji). Przyczyny te określamy mianem **motywów**. Nie są one stałe. Podlegają ocenie i są rozwijane przez jednostki w miarę upływu czasu i zmian, jakim podlegają poszczególne osoby (jak również warunki funkcjonowania tych osób). Z kolei mianem **bodźca** określamy zjawisko, które posiada zdolność wywołania jakiegoś aktu zachowania (spostrzeżenia / wyobrażenia / uczucia / intencji) u człowieka.

Uogólniając, **motywacja** odnosi się zatem do samoregulacji jednostki, stanowi mechanizm psychologicznego procesu. Procesu, który uruchamia i organizuje zachowanie człowieka, skierowane na osiągnięcie zamierzonego celu. Motywacja jako taka jest czymś innym niż **motywowanie**. Istota motywowania sprowadza się do wpływania na poziom posiadanej przez jednostkę motywacji. Zdaniem Krupskiego i Matuszczaka [2007, s. 324], motywowanie jest świadomym i celowym procesem oddziaływania za pomocą bodźców na motywy postępowania ludzi przez stwarzanie środków i możliwości realizacji

potrzeb i wartości (celów działania) tych ludzi w osiąganiu celów organizacji. Upraszczając – motywowanie polega niejako na zmniejszaniu luk motywacyjnych (lub umożliwieniu ich zmniejszenia) przy realizowaniu działań zgodnych z wolą kierującego.

Skuteczna motywacja

W realizowaniu funkcji motywowania ważne zatem jest odpowiedzenie sobie na pytania: *Jakie potrzeby (cele / wartości) chcą zaspokoić ludzie poprzez udział w organizacji? Jakie czynniki działają jako bodźce dla ludzi?* Klasyczne, w literaturze przedmiotu wyodrębniane są następujące kategorie środków [por.: Cohen, Eimicke, Heikkilä 2008, s. 69; Krupski, Matuszczak 2007, ss. 326–327; Mikuła 2000, s. 179]:

1. materialne i niematerialne środki zachęty:
 - bodźce materialne: warunki pracy, płace, premie, nagrody, dodatkowe świadczenia materialne (deputat paliwowy, dostęp do prywatnej opieki medycznej, służbowe mieszkania / samochody / komórki / komputery),
 - niematerialne: możliwość zyskania prestiżu / władzy, przynależność do atrakcyjnej grupy społecznej, formy wyróżnień i podziękowań (dyplomy, tytuły), partycypacja w podejmowaniu decyzji.
 - instrumenty kadrowe: ścieżka kariery, awans (poziomy / pionowy), wzbogacanie pracy, rotacja, zaliczenie do podstawowego trzonu załogi.
2. środki przymusu – u których podstaw leżą normy, instrukcje i wszelkiego rodzaju zewnętrzne uregulowania, a które przybrać mogą formę rozkazu, nakazu, polecenia, zalecenia – lub sankcji (form postępowania dyscyplinarnego),
3. perswazja – oddziaływanie przełożonych (informowanie, sugerowanie, apelowanie, negocjowanie) ukierunkowane na zmianę postaw, nawyków i odczuć pracowników.

Kryterium wyboru rodzaju i charakteru stosowanych środków motywowania (narzędzi, instrumentów, czynników) jest skuteczność oddziaływania motywacyjnego, związana z potrzebami pracowników. Niebagatelną rolę w tym względzie odgrywa kwestia czytelności skonstruowanego systemu motywowania. Musi być on zrozumiały i przejrzysty. Nie powinno budzić wątpliwości:

- „za co” można zostać nagrodzonym / ukaranym. Ludzie muszą wiedzieć, czego się od nich oczekuje,
- „kiedy” można zostać nagrodzonym / ukaranym – co określony okres (np. raz w miesiącu), czy też może po osiągnięciu określonej liczby (poziomu) wartościowanych zachowań,
- „w jaki sposób” – i – „w jakim stopniu” określone zachowanie / wynik zostanie dowartościowane.

Czytelności stosowanych bodźców towarzyszyć powinno poczucie sprawiedliwości wykorzystania istniejących środków motywowania w odniesieniu do prezentowanych przez pracownika działań względem ich wykorzystania (bądź nie) w odniesieniu do działań innych osób.

Przy tworzeniu systemów motywowania należy uwzględnić także charakter projektu i pracy zespołowej. Przy pracach wymagających innowacyjnych rozwiązań i wysokiego zaangażowania intelektualnego („ciągłego napięcia twórczego”) niejednokrotnie większe znaczenie posiadają stymulatory o charakterze niematerialnym [Listwan 2011, s. 126]. Niebagatelną rolę przypisuje się specyfice wykonywanej pracy.

Jednym z najpopularniejszych podejść do zagadnienia właściwości pracy jest model charakterystyki pracy Hackmana Oldhama. Autorzy ci wyodrębnili pięć podstawowych wymiarów pracy, wyznaczających jej potencjał motywacyjny [Hollyforde, Whiddett 2003, ss. 118–119]:

- różnorodność umiejętności (*skill variety*) – stopień, w jakim realizowana praca angażuje umiejętności i możliwości pracownika (liczba zadań, stopień ich złożoności),
- tożsamości (*task identity*) – stopień, w jakim praca wymaga realizacji „całkowitych” wyraźnie wyodrębnionych zadań (od początku do końca) i kończy się wyraźnie określonym rezultatem (pozwala na unaocznienie włożonego wysiłku),
- ważność zadania (*task significance*) – jego znaczenia (stopień, w jakim posiada ono wpływ na życie / pracę innych osób),
- autonomię (*autonomy*) – stopień niezależności, samodzielności, dowolności w planowaniu działań i sposobów ich realizacji.
- sprzężenie zwrotne (*feedback*) – zakres otrzymywanych informacji zwrotnych o efektach pracy i sposobie ich ocenienia.

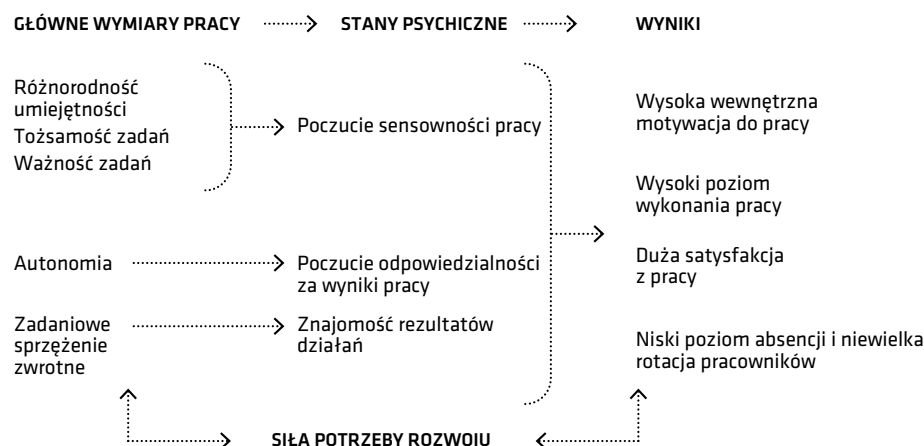
Wymiary te powiązane są z pewnymi krytycznymi stanami psychicznymi (porównaj rys. 1). Stany te to [Hollyforde, Whiddett 2003, ss. 118–119]:

- poczucie znaczenia pracy (*experienced meaningfulness of work*) – zależne od różnorodności umiejętności, tożsamości i ważności zadania,
- poczucie odpowiedzialności za wyniki pracy (*experienced meaningfulness responsibility for the outcomes of the work*) – wynikające z przyznanej pracownikowi autonomii,
- znajomość wyników pracy (*knowledge of the results of the work activities*) – kształtowane przez poziom sprzężenia zwrotnego i jego rodzaj (pionowe, poziome).

Nasilenie tych trzech stanów (a nie sama charakterystyka pracy) decyduje o osiągnięciach osobistych i wynikach pracy danej osoby. Niedopasowany do możliwości i oczekiwań pracownika poziom wymiaru zadania (zbyt wysoki – lub – zbyt niski) uniemożliwia powstanie krytycznego stanu psychologiczne-

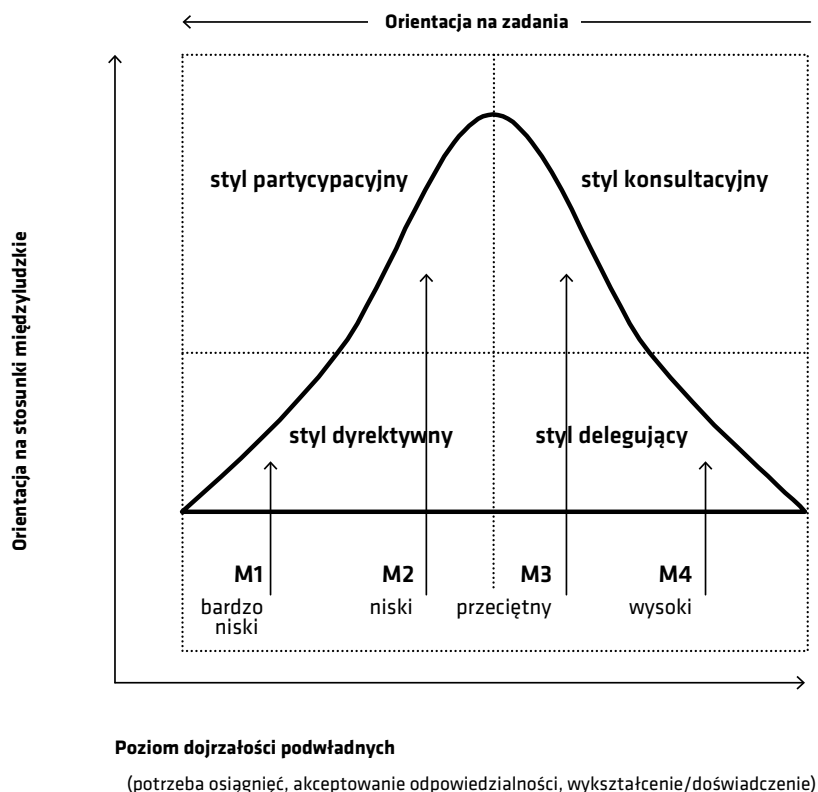
go, zatem działa demotywująco. Warto przy tym podkreślić, że nie każdy jest zainteresowany posiadaniem wysokiej autonomii w pracy lub realizowaniem zadań o wysokim poziomie złożoności. Dużo zależy od predyspozycji osobowościowych jednostki (m.in. odporności na stres, poziomu inteligencji), zinternalizowanego systemu kultury, posiadanego przez jednostkę systemu wartości i dodatkowych obciążeń związanych z życiem prywatnym.

Rysunek 1. Model charakterystyki pracy J.R. Hackmana i G.R. Oldhama



Źródło: Foster 2003, s. 346.

Poruszając kwestię kierowania zespołem w odniesieniu do funkcji motywowania nie należy zapomnieć o kwestii etapów rozwoju każdego pracownika. W ewolucyjnej teorii przywództwa (cyklicznego rozwoju w toku kierowania) Herseya i Blancharda dojrzałość pracowników zarówno w wymiarze funkcjonalnym, jak i psychologicznym, określa właściwy styl kierowania [Steinmann, Schreyögg 1995, s. 403]. Dojrzałość funkcjonalną określa poziom zdolności, wiedzy i doświadczenia pracownika. Dojrzałość psychologiczną warunkują: samozaufanie i samoszacunek pracowników, gotowość do ponoszenia przez nich odpowiedzialności oraz nastawienie na osiągnięcie sukcesu. Kolejne poziomy dojrzałości: bardzo niski (M1), niski (M2), przeciętny (M3) i wysoki (M4) w sekwencyjny sposób odpowiadają następującym po sobie etapom cyklu życia pracownika w organizacji i adekwatnym stylom kierowania (Rysunek 2.).

Rysunek 2. Sytuacyjny model kierowania P. Hersey'a i K.H. Blanchard'a

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Steinmann, Schreyögg 1995, s. 404; Stoner, Wankel 1996, s. 399.

Osoba nowo zatrudniona (*entuzjastyczny początkujący*) prezentuje *bardzo niski* poziom dojrzałości. Pracownicy dobrze już znający swój zakres obowiązków i posiadający pewną biegłość w realizacji powierzanych im zadań, którzy nie chcą przejmować jeszcze pełnej odpowiedzialności za efekty swojej pracy, reprezentują poziom *niski* (*pozbawiony złudzeń uczeń*). Pracownikom, którzy na skutek szybkiego wzrostu poziomu własnych kompetencji aktywnie zaczynają dążyć do przejmowania coraz większej odpowiedzialności, odpowiada *przeciętny* poziom dojrzałości (*kompetentny i ostrożny pracownik*). Poziom *wysoki* prezentują pracownicy w pełni *dojrzały*: kompetentni, samodzielni i odpowiedzialni (*samodzielny specjalista*). By zapewnić efektywność kierowania,

przełożony, wraz z rozwojem dojrzałości podwładnych, powinien elastycznie dostosowywać swój styl przewodzenia – zaczynając od stylu instruktażowego (*dyrektywnego*), poprzez *konsultacyjny* (*podtrzymująco-strukturyzujący*), *partycypacyjny*, aż po *delegujący*, w którym następuje przekazanie pracownikom pełni przysługujących im uprawnień i odpowiedzialności.

W kierowaniu i motywowaniu skuteczne okazuje się także posiadanie na względzie następujących obszarów:

1. Cel – ludzie mają nie tylko wiedzieć, „co” należy do ich obowiązków, ale też „po co” podejmowane są określone zadania (co jest zasadniczym celem ich działań i jakie w związku z tym istnieją oczekiwania względem ich pracy). Jak już wspomniano, cel powinien być trudny, ale osiągalny – również z tego względu, że świadomość osiągnięć jest proporcjonalna do wielkości wyzwania.
2. Zasady – wypracowane, znane i przestrzegane są niezbędne dla stworzenia bezpieczeństwa psychologicznego w zespole, które z kolei jest podstawowym elementem umożliwiającym podejmowanie ryzyka przez członków zespołu i przyznawanie się do błędów.
3. Angażowanie – „dawanie przestrzeni do działania” każdej osobie, przy jednoczesnym utrzymywaniu tego, stanowi o istocie zespołu. Wymaga delegowania zadań i odpowiedzialności, zapewniania autonomii oraz unikania nadmiernej kontroli.
4. Strukturalizowanie – stwarza warunki do zwyciężania, ułatwia, upraszcza, udogadnia działania – pozwala łatwiej ocenić progres. Podstawową zasadą jest dzielenie złożonych przedsięwzięć na mniejsze wątki, podsumowywanie, wskazywanie efektów.

Nie można przy tym zapomnieć, że na motywację wpływają także warunki pracy. Zgodnie z dwuczynnikową teorią Herzberga – czynniki związane z tłem pracy – takie, jak: warunki pracy (w tym zapewniony do realizacji zadania sprzęt i zasoby – oraz oczywiście wynagrodzenie), polityka i administracja, relacje pomiędzy ludźmi – chociaż nie wpływają na poziom motywacji – odpowiadają (w przypadku ich niespełnienia) za pojawienie się niezadowolenia [Foster 2003, s. 348].

Aby utrzymać wysoką efektywność pracy i stosowny poziom zmotywowania – w przypadku specjalistów wysokiej klasy – ważnym elementem niejednokrotnie okazuje się wdrożenie programów dedykowanych równoważeniu pracy i życia prywatnego (*work-life balance*). Programy te uwzględniać mogą [Budzewski, Gross-Gołacka, Kaczmarek 2007, ss. 75–83]:

- elastyczny system czasu pracy (np.: ruchomy czas pracy),
- możliwość pracy w domu (*home working*) – firma opłaca dostęp do Internetu i dostarcza niezbędny sprzęt,

- rabat na paliwo,
- karty rabatowe benefis, umożliwiające aktywne spędzanie wolnego czasu,
- gwarancję powrotu do pracy po urlopie macierzyńskim (wychowawczym),
- korzystanie w trakcie trwania urlopu macierzyńskiego z firmowego konta / komórki / komputera / samochodu i możliwość uczestniczenia w najważniejszych szkoleniach,
- możliwość wydłużenia przez firmę odpłatnego urlopu macierzyńskiego,
- program wprowadzający dla pracowników wracających do pracy po urlopie macierzyńskim (wychowawczym),
- przerwę w karierze (urlop bezpłatny od 6 miesięcy – do 3 lat),
- możliwość podjęcia pracy w niepełnym wymiarze czasu pracy – np. po powrocie z urlopu macierzyńskiego (wychowawczego),
- zapewnienie opiekunki / opiekuna dla dziecka na czas wyjazdu służbowego,
- możliwość rozliczenia związanych z wyjazdem służbowym dodatkowych kosztów reprezentacyjnych,
- bezpłatną opiekę medyczną dla członków rodziny (w tym także rodziców pracowników),
- bezpłatne miejsca w wybranych przedszkolach dofinansowane przez firmę,
- kolonie i półkolonie dla dzieci w okresie wakacyjnym,
- eventy rodzinne z refundowanym kosztem pobytu w hotelu,
- szkolenia dla pracowników z zakresu radzenia sobie ze stresem i zarządzania czasem.

Zakończenie

W świetle przeprowadzonych powyżej rozważań, za kwestie szczególnie istotne, z punktu widzenia skutecznej motywacji, uznać należy: czytelność skonstruowanego systemu motywowania, adekwatność tego systemu do etapu rozwoju zawodowego, na jakim znajduje się pracownik, subiektywny poziom poczucia sprawiedliwości wykorzystania istniejących środków motywowania przez pracowników, profilowanie potencjału motywacyjnego zadania do predyspozycji pracownika oraz, w przypadku prac wymagających innowacyjnych rozwiązań i wysokiego zaangażowania intelektualnego, rozwijanie stymulatorów niematerialnych.

W realizacji funkcji motywowania – niezależnie od przyjętego systemu środków motywowania i charakteru realizowanych zadań – warto zwrócić także uwagę na przeprowadzone w przekroju 25 lat wyniki badań Instytutu Gallupa. Badania te, dotyczące różnych aspektów pracy, pozwoliły wyodrębnić 12 najważniejszych dla skuteczności motywowania pytań [Buckingham, Coffman 2001, ss. 32-44]:

1. Czy wiem, czego oczekują ode mnie w pracy?
2. Czy mam do dyspozycji materiały i sprzęt niezbędny do prawidłowego wykonania pracy?
3. Czy codziennie mam w pracy możliwość wykonywania tego, co potrafię najlepiej?
4. Czy w ciągu ostatnich siedmiu dni poczułem się choć raz doceniony lub byłem pochwalony za swoją pracę?
5. Czy szefowi lub komuś innemu w pracy na mnie zależy, czy ktoś zauważa mnie jako osobę?
6. Czy ktokolwiek w pracy zachęca mnie do tego, abym się dalej rozwijał?
7. Czy w pracy liczy się moje zdanie?
8. Czy misja mojej firmy daje mi poczucie, że praca, którą wykonuję, jest ważna?
9. Czy moi współpracownicy są wewnętrznie zdeterminowani, by wykonywać swoją pracę na najwyższym poziomie?
10. Czy mam w pracy swojego najlepszego przyjaciela?
11. Czy w ciągu ostatnich sześciu miesięcy rozmawiałem z kimś o postępach, jakie poczyniłem?
12. Czy miałem w pracy możliwość doksztalcania się i rozwoju?

W kierowaniu każdym zespołem warto je sobie zadać. Niemniej jednak należy uwzględnić fakt, że nawet przestrzeganie tych zasad w przypadku, gdy kierownik nie jest przez swój zespół szanowany, nie posiada stosownych umiejętności interpersonalnych oraz autorytetu – nie wpłynie w sposób istotny na zwiększenie poziomu motywacji pracowników zespołu projektowego (tak samo jak zapewnienie najlepszych szkoleń dla zespołu nie umożliwi podniesienia wydajności, bez zapewnienia temu zespołowi stosownego zaplecza w postaci sprzętu i zasobów).

Bibliografia

- Adair J.E. (2012)**, *John Adair's 100 Greatest Ideas for Amazing Creativity*, John Wiley & Sons.
- Buckingham M., Coffman C. (2001)**, *Po pierwsze: złam wszelkie zasady. Co najwięksi menedżerowie na świecie robią inaczej*, MT Biznes, Warszawa.
- Budzewski M., Gross-Gołacka, Kaczmarek P. (2007)**, *Dobre praktyki [w:] Przewodnik dobrych praktyk – Firma równych szans*, Gender Index – UNDP – EQUAL, Warszawa.
- Cohen S., Eimicke W., Heikkilä T. (2008)**, *The Effective Public Manager: Achieving Success in a Changing Government*, John Wiley & Sons, San Francisco.
- Foster J.J. (2003)**, *Motywacja w miejscu pracy [w:] N. Chmiel (red.), Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Hollyforde S., Whiddett S. (2003)**, *The Motivation Handbook*, CIPD Publishing, London.
- Listwan T. (2011)**, *Determinanty skuteczności kierowania zespołem projektowym*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XII, z. 14.
- Mikuła B. (2000)**, *Człowiek a organizacja. Humanizm w koncepcjach i metodach organizacji i zarządzania XX wieku*, Antykwa, Kraków.
- Krupski S., Matuszczak W. (2007)**, *Motywacyjne środki zachęty wykorzystywane do motywowania pracowników [w:] S. Lachiewicz i M. Matejuk (red.), Problemy współczesnej praktyki zarządzania. t. I.*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Pocztowski A. (1996)**, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków.
- Steinmann H., Schreyögg G. (1995)**, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Stoner J., Wankel Ch. (1996)**, *Kierowanie*, PWE, Warszawa.