

Małgorzata ZAJDEL, Małgorzata MICHALCEWICZ-KANIOWSKA  
Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy im. J.J. Śniadeckich w Bydgoszczy  
m.zajdel@utp.edu.pl, malgorzata.michalcewicz-kaniowska@utp.edu.pl

Dagmara K. ZUZEK  
Uniwersytet Rolniczy im. H. Kołłątaja w Krakowie  
d.zuzek@ur.krakow.pl

Bartosz MICKIEWICZ  
Zachodniopomorski Uniwersytet Techniczny  
bartosz.mickiewicz@zut.edu.pl

## ZARZĄDZANIE ZESPOŁEM PROJEKTOWYM W ASPEKCIE REALIZOWANYCH PROJEKTÓW

**Streszczenie.** Projekt to przedsięwzięcie złożone, niepowtarzalne, kompleksowe, mające swój określony początek i koniec, zakończone osiągnięciem założonego na wstępie celu. Dla realizacji projektu i osiągnięcia sukcesu konieczny jest odpowiednio zorganizowany kierownik zespołu oraz właściwie dobrany zespół wykonawczy. Celem artykułu było zbadanie kierowników pod kątem ich pracy z zespołem oraz posiadanych cech i umiejętności pozwalających na skuteczne zarządzanie projektami realizowanymi na Uniwersytecie Technologiczno-Przyrodniczym w Bydgoszczy. Wyniki przeprowadzonych badań wskazały, że kierownicy dobrze poradzi sobie z zarządzaniem zespołem i projektem oraz posiadają odpowiednie predyspozycje do pełnienia funkcji lidera grupy. Kierownicy sporządzali systemy zarządzania ryzykiem do wcześniej zidentyfikowanych zagrożeń. Pomimo występowania problemów w grupie większość liderów była zadowolona z pracy członków zespołu. W 98% kierownicy zdecydowali się na opracowywanie raportów ewaluacji w różnych etapach realizacji projektu, co pozwoliło na skuteczną kontrolę oraz monitoring prac.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie projektem, ryzyko w projekcie, motywowanie pracowników, konflikt podczas realizacji projektu

## MANAGING OF THE PROJECT TEAM IN ASPECT OF IMPLEMENTED PROJECTS

**Abstract.** The project is a complex, unique, comprehensive project with a definite beginning and an end, culminating in the achievement of the initial goal. In order to carry out the project and achieve success, a well-organized team leader and properly selected executive team are required. The aim of the article was to examine the managers in terms of their work with the team and the possessed qualities and skills enabling effective management of projects implemented at the University of Technology and Life Sciences in Bydgoszcz. The results of the study showed that the managers were well on team and project management and had the appropriate leadership skills to lead the group. Managers have developed risk management systems for previously identified risks. Despite problems in the group, most of the leaders were satisfied with the work of the team members. In 98% of managers, they decided to develop evaluation reports at various stages of the project, allowing for effective control and monitoring of the work.

**Keywords:** Project management, project risk, employee motivation, conflict during project implementation

### 1. Wprowadzenie

Projekt to przedsięwzięcie złożone, niepowtarzalne, kompleksowe, mające swój określony początek i koniec, zakończone osiągnięciem założonego na wstępie celu. W celu realizacji projektu i osiągnięcia sukcesu konieczny jest odpowiednio zorganizowany kierownik zespołu oraz właściwie dobrany zespół wykonawczy. Każda osoba w zespole projektowym ma przydzielone zadania i funkcje, które stają się częścią wspólnej całości.

Zespół jest kluczowym elementem projektu. Jedna osoba nie byłaby w stanie zrealizować takiego przedsięwzięcia, bowiem jest do tego potrzebnych kilka osób. Dlatego konieczny jest odpowiedni i rozsądny wybór członków zespołu projektowego. To dzięki nim kierownik projektu odniesie sukces i z nimi lider projektu przez dłuższy czas będzie współpracować. Członkowie zespołu wnoszą do projektu oryginalną wizję, dobre pomysły, swoje umiejętności, kwalifikacje i energię do pracy. Projekt jest działaniem niepowtarzalnym, wiążącym się z dużą presją otoczenia oraz wysokimi kosztami, dlatego kierownicy projektu mają co do osób zaangażowanych w projekt wyższe wymagania. Dobór odpowiednich pracowników jest kluczowym działaniem, ponieważ muszą to być osoby kontaktowe i umiejące pracować z zespołem. Każda z nich będzie mieć inny pogląd lub pomysł na rozwiązanie problemu, co może być pomocne i mobilizujące.

Celem artykułu była identyfikacja roli, funkcji kierownika oraz metod i sposobów zarządzania zespołem projektowym. Kwestionariusz ankiety przeprowadzono wśród 19 kierowników projektów na Uniwersytecie Technologiczno-Przyrodniczym w Bydgoszczy,

które były współfinansowane przez fundusze Unii Europejskiej. Kierownikami tych projektów byli głównie wykładowcy oraz kadra dydaktyczna UTP.

## 2. Zarządzanie zespołem projektowym

System zarządzania personelem jest podzielony na trzy główne fazy: przygotowawczą, realizacyjną i kontrolną. Zdaniem M. Trockiego, B. Gruczy oraz K. Ogonek: „[...] podstawą tworzenia zespołu projektowego jest właściwy podział ról między członków zespołu [...]”<sup>1</sup>. Kierownik wraz z zespołem projektowym pełni funkcję planisty, czyli tworzą, prowadzą badania, planują, oceniają i testują nowe rozwiązania oraz sterują projektem. Niezawodność pracy zespołu projektowego zależy natomiast od doboru poszczególnych osób będących w jego składzie. Kierownik przeprowadzający rekrutację dla nowych członków zespołu zwraca szczególną uwagę na: umiejętność podporządkowania się kierownikowi projektu, umiejętność pracy w zespole, zdolność rozwiązywania problemów, sprawność obsługi urządzeń technicznych oraz programów komputerowych, wysoką samoocenę i chęć osiągnięcia sukcesu, łatwość w komunikacji i dopasowania się oraz umiejętności indywidualne<sup>2</sup>.

Budowa zespołu projektowego jest procesem ciągłym i trwa przez cały proces realizacji projektu. Zdaniem M. Pawlaka zespół należy stworzyć, realizując następujące etapy<sup>3</sup>:

- Utworzenie pozytywnego środowiska – tzw. dobre pierwsze wrażenie i pokazanie innym, jak duże znaczenie dla kierownika ma zbudowanie zespołu i jakie korzyści wynikają z tego faktu. Należy zdefiniować rezultaty, które ma przynieść zbudowanie zespołu, określić misję zespołu, kluczowe zadania i odpowiedzialności oraz stworzenie ról w zespole.
- Stworzenie poczucia zależności – osoby pracujące w zespole mają inne doświadczenia, umiejętności oraz kwalifikacje, należy stworzyć poczucie zależności i zobrazować wagę i istotność umiejętności członków w realizacji projektu.
- Zdefiniowanie i wyjaśnienie celów projektu – po określeniu głównej misji projektu należy definiować cele szczegółowe, które dotyczą harmonogramu, budżetu, a także kryteriów oceny wykonania zadań. Cele powinny być ustalone podczas pierwszego spotkania i regularnie przeglądane. W trakcie zebrań członkowie powinni wystawiać własne opinie i wspólnie je rozpatrywać. Zdefiniowane cele powinny być mierzalne, określone w czasie i zaakceptowane przez każdą osobę w zespole projektowym, a także realne do wykonania.

<sup>1</sup> Trocki M., Grucza B., Ogonek K.: Zarządzanie projektami. PWE, Warszawa 2009, s. 96.

<sup>2</sup> Ibidem, s. 102.

<sup>3</sup> Pawlak M.: Zarządzanie projektami. PWN, Warszawa 2006, s. 233.

- Zdefiniowanie ról w zespole – osoby pracujące nad projektem powinny mieć przydzieloną funkcję, za którą są odpowiedzialne, a kierownik projektu ma za zadanie określenie oczekiwania wobec pracowników i osiąganych wyników działań.
- Stworzenie procedur – osoby realizujące projekt powinny znać procedury działań, jakie można spotkać podczas pełnienia swoich obowiązków. Procedury te pozwolą na uniknięcie konfliktów, dezorganizacji, a także zapewnią ciągłość pracy nad projektem. Pozwoli to na to, że każdy członek grupy skupi się na osiągnięciu wyznaczonych celów, zarówno swoich, jak i całego projektu.
- Określenie strategii podejmowania decyzji – etap ten wskazuje uprawnienia do podejmowania decyzji. Kierownik projektu powinien wskazać, kto i w jaki sposób będzie brać udział w procesie podejmowania decyzji. Brak ustalonej hierarchii czy uprawnień w podejmowaniu decyzji, a także odpowiedzialności może doprowadzić do niezadowolenia oraz konfliktów w zespole, jak i rywalizacji członków o pozycję lidera bądź unikanie konsekwencji za popełnione czyny.

M. Pawlak wskazuje, że cechy dobrego zespołu projektowego to<sup>4</sup>: posiadanie wspólnego celu, posiadanie określonych reguł zachowań, poczucie wspólnoty, klimat szacunku, innowacyjności i doskonałości, integrowanie celów osobistych i grupowych, wzajemne zaufanie, wiara w osiągnięcie celów, podział na role i funkcje, odpowiedni poziom zróżnicowania oraz odpowiedni poziom integracji i zaangażowanie.

Zaangażowanie pracowników zależy w dużej mierze od tego, jak kierownik projektu motywuje swoich podwładnych, a także od możliwości i zdolności pracowników oraz otoczenia organizacji<sup>5</sup>. Dobrze przemyślany system motywowania skutkuje lepszym samopoczuciem członków zespołu oraz efektywnością w pracy, a także sukcesem realizowanego projektu. M. Trocki, B. Grucza i K. Ogonek wskazują na występowanie następujących źródeł i sposobów motywacji<sup>6</sup>:

- Pragnienie bezpieczeństwa – zachęca pracowników do udziału w projektach, które posiadają perspektywy rozwoju i mobilizują do samodzielnej pracy;
- Potrzeba dążenia do sukcesu – członkowie zespołu przydzielania są do stanowisk odpowiednich do kwalifikacji, umiejętności oraz predyspozycji, a także zainteresowań, co daje możliwość samorealizacji;
- Przyjemna atmosfera w pracy, uczciwość – dzięki pozyskaniu nowych wartości przez cały zespół jego członkowie są gotowi poświęcić się i zaangażować na rzecz wskazanych wartości;
- Uświadomienie celu podejmowania przedsięwzięcia – członkowie zespołu wiedzą, czemu będą poświęcić dużą część czasu;

---

<sup>4</sup> Ibidem, s. 240.

<sup>5</sup> Kopczeński M.: *Alfabet zarządzania projektami*. One Press, Gliwice, s. 139.

<sup>6</sup> Trocki M., Grucza B., Ogonek K.: *op.cit.*, s. 121.

- Wnikliwość – dociekanie nowych możliwości, metod, chęć poznania i nauczenia się czegoś nowego;
- Indywidualne zdolności – kierownik powinien poznać cechy charakteru i osobowość pracowników, by mógł umiejętnie je wykorzystać.

### 3. Konflikt i ryzyko w projekcie

Projekt, niestety, nie istniałby bez konfliktów i problemów, a w trakcie realizacji zadań zdarzają się błędy, które mogą prowadzić do nieporozumień. Zdaniem J. Kisielnickiego<sup>7</sup> „[...] konflikt to sprzeczność interesów, niezgodność poglądów na sposób podejmowania decyzji w zakresie realizowania projektu prowadząca do zatargów, sporów o wartości lub sposobów działania w szerokim zakresie jego oddziaływania. Konflikt pokazuje, że w realizacji projektu mamy do czynienia z różnymi interesami poszczególnych uczestników tego przedsięwzięcia”. Sztuką zarządzania projektami jest takie opracowanie strategii, by możliwie w jak najkrótszym czasie, najrozsądniej i przy najniższych kosztach móc rozwiązywać konflikty. Kisielnicki podaje, że w różnych etapach cyklu życia projektu mogą wystąpić następujące błędy<sup>8</sup>:

- Faza analizy:
  - brak dostępnych danych,
  - nierealne postrzeganie rzeczywistości,
  - cele projektu są subiektywne, nieuzasadnione, niejednoznaczne,
  - brak dokumentacji,
  - brak alternatywnych rozwiązań realizacji projektu;
- Faza budowy systemu zarządzania projektem:
  - brak określonego lidera,
  - brak wyznaczonych ról, zadań i odpowiedzialności członków projektu,
  - słaba komunikacja;
- Faza planowania i realizacji:
  - niewystarczające zasoby kadrowe, finansowe, materiałowo-sprzętowe,
  - niezdefiniowane ryzyko jakie może się pojawić,
  - brak systemu zarządzania ryzykiem,
  - brak alternatywnych rozwiązań;

---

<sup>7</sup> Kisielnicki J.: Zarządzanie projektami. Ludzie, procedury, wyniki. Wydawnictwo Oficyna, Warszawa 2011, s. 198.

<sup>8</sup> Ibidem, s. 195.

- Faza wdrożenia:
  - niesporządzenie raportu końcowego,
  - brak analizy z wynikami z realizacji zadań projektu,
  - nieudostępnianie dokumentów.

Konflikt staje się tym większy, im więcej osób lub jednostek bierze w nim udział, trudniej jest wtedy dojść do kompromisu, porozumienia czy znalezienia rozwiązania danego problemu. Spór w samym projekcie może przebiegać na linii: kierownik-pracownik, lider projektu-kierownik innego zespołu oraz pracownik z pracownikiem. Zawsze w konflikcie biorą udział co najmniej dwie strony, strony te są od siebie w jakiś sposób zależne, między nimi występuje sprzeczność interesów i emocje współtowarzyszą przy konflikcie. Każdy konflikt ma jednak jakieś rezultaty, mogą to być efekty pozytywne czy negatywne. Do pozytywnych zalicza się m.in. motywację, innowacyjność oraz identyfikowalność, natomiast negatywnymi elementami sporu są: rozpad spójności zespołu, utrata zaangażowania, chęci do walki oraz odczuwanie negatywnych uczuć (cierpienie, rozterki, przykrość).

Przy realizacji projektu pracuje grupa ludzi, która współdziała i komunikuje się ze sobą oraz dąży do osiągnięcia celów przedsięwzięcia. Głównym zadaniem kierownika, które trwa przez cały cykl życia projektu, jest stworzenie odpowiedniej komunikacji, tak by była przeprowadzana sprawnie oraz bez zakłóceń. Lider również przez większość pracy nad projektem spędza czas nad procesami komunikacyjnymi.

W każdym projekcie występuje ryzyko, ponieważ każde działanie niesie ze sobą dozę niepewności, a zadaniem kierownika jest analiza ryzyka dla każdego poszczególnego zadania, ponieważ jest to jeden z kluczowych segmentów zarządzania projektami. Za Kisielnickim ryzyko można określić jako „[...] sytuację, w której podjęcie określonej decyzji powoduje występowanie różnych konsekwencji”<sup>9</sup>. Na ryzyko składają się cztery główne komponenty: zagrożenia, czas, prawdopodobieństwo wystąpienia niebezpieczeństw oraz skutki tych zagrożeń. Kierownik projektu, realizując swoją wizję i całe przedsięwzięcie, nigdy nie jest w stanie wziąć pod uwagę wszystkich okoliczności, jakie mogą się zdarzyć, możliwych zagrożeń czy ich skutków, dlatego też podejmuje działania w warunkach niepewności. Głównym celem zarządzania ryzykiem jest, by kierownik dążył do realizacji zadań w taki sposób, by ryzyko było jak najbardziej zminimalizowane. Dlatego przeprowadza się analizę, identyfikację ryzyka oraz ewentualne poszukiwanie alternatywnych rozwiązań w przypadku dużego zagrożenia czy niepowodzenia. Kierownik, na bazie określonego spektrum prawdopodobieństwa i zidentyfikowanych skutków niebezpieczeństw oraz możliwości, jest w stanie określić i ocenić ryzyko.

---

<sup>9</sup> Kisielnicki J.: op.cit., s. 132.

W projekcie mogą wystąpić pewne ryzyka projektu, które często można popełniać. Do prawdopodobnych czynników ryzyka projektu można zaliczyć m.in.<sup>10</sup>:

- zbyt ambitny i szczegółowy harmonogram,
- zbyt wysoko zmierzony rezultat projektu,
- zaniżony budżet,
- przestarzały i awaryjny sprzęt oraz technologia,
- częste zmiany i wymagania,
- niepoprawna analiza ryzyka,
- niewłaściwe zarządzanie ryzykiem.

Zarządzanie ryzykiem opiera się przede wszystkim na przestrzeganiu procesu, który zapewni ciągłość pracy i nie nastąpią opóźnienia w harmonogramie.

#### **4. Wyniki przeprowadzonych badań**

Projekty, które są współfinansowane przez Unię Europejską, są specyficzne i różnią się m.in. sposobem organizacji od innych zwykłych projektów, np. badawczych. Regulaminy, jakie zostały skonstruowane dla przedsięwzięć, które były realizowane przez Programy Operacyjne, tj. PO Kapitał Ludzki, PO Innowacyjna Gospodarka, Regionalny Program Operacyjny, Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju Regionalnego czy Europejski Fundusz Strukturalny.

Kwestionariusz ankiety dotyczył szeroko rozumianego zarządzania zespołem projektowym, a przeprowadzono go wśród 19 kierowników projektów realizowanych na Uniwersytecie Technologiczno-Przyrodniczym w Bydgoszczy. Problem badawczy, jaki założono dla potrzeb niniejszego artykułu, charakteryzował skuteczność podjętych działań przez kierownika projektu w zarządzaniu zespołem projektowym.

Celem głównym artykułu była identyfikacja roli, funkcji kierownika, metod i sposobów zarządzania zespołem projektowym. Dzięki pytaniom w kwestionariuszu ankiety było możliwe stwierdzenie, jakie są pożądane umiejętności oraz cechy osobowości kierownika projektu, które mają istotny, pozytywny wpływ na realizację, organizację oraz zarządzanie przedsięwzięciem. Każdy lider musi dopasować sposób zarządzania zespołem, by był odpowiedni pod względem: wielkości zespołu i przedsięwzięcia, tematu projektu, ryzyka oraz różnych innych czynników mających wpływ na plan działania.

---

<sup>10</sup> Ibidem, s. 133.

Kwestionariusz ankiety podzielono na kilka części, które pozwoliły na zbadanie następujących obszarów:

- wielkość oraz budowa zespołu projektowego,
- ryzyko w projekcie,
- cechy charakteru, zdolności oraz umiejętności lidera,
- zadowolenie z pracy zespołu projektowego,
- problemy w zespole,
- ewaluacja w projekcie,
- motywacja pracowników,
- komunikacja między pracownikami a liderem.

Pierwsze pytanie ankiety dotyczyło liczebności członków zespołu projektowego wykonawczego. Badania wskazały, iż kierownicy zarządzali w 43% zespołami liczącymi ponad 16 osób, co wymagało od nich ogromnych zdolności, m.in. komunikacyjnych, organizacyjnych oraz zarządczych. Przy tak dużych grupach zostały przydzielone funkcje poszczególnym członkom, co ułatwiało pracę. Występowały również takie projekty, które potrzebowały mniejszych zespołów – od 1 do 5 osób wykonawczych, co stanowiło 29% wszystkich projektów. Były to projekty jednak na mniejszą skalę działania, gdzie lider dokonał doboru wyłącznie takich osób, które mogłyby w zupełności poradzić sobie z przydzieloną liczbą zadań przy realizacji projektów. Pozostałe projekty liczyły odpowiednio po 14%: zarówno między 6 a 10 osób oraz od 11 do 15 osób.

Druga część badania dotyczyła zarządzania ryzykiem w projektach – niespełna 80% kierowników realizujących dostrzegło, że ryzyko pojawiło się podczas realizacji prac w projekcie.

Kolejne pytania dotyczyły określenia rodzajów ryzyka, respondenci mieli do wyboru:

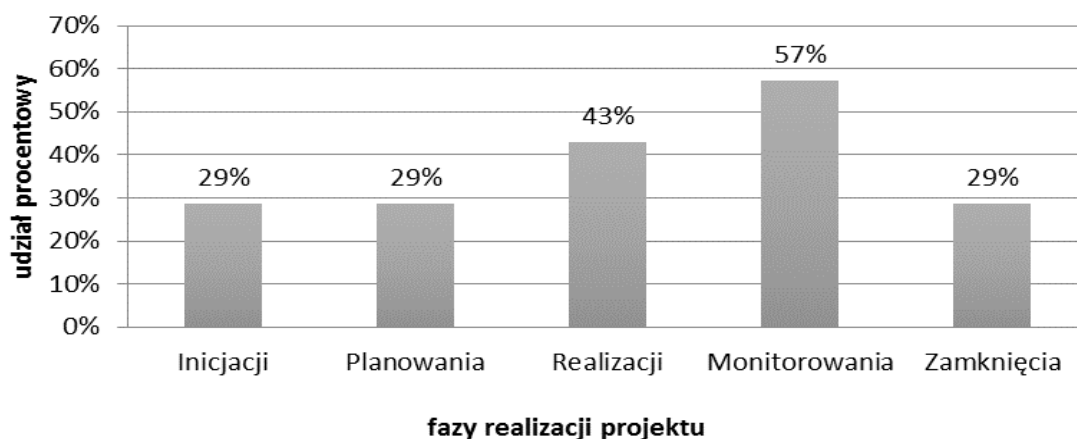
- techniczne – np. nieznaną technologią, jakością technologii, złożoność technologii, wydajność,
- zarządzania – np. planowanie, plan zasobów, szacowanie kosztów, budżet,
- organizacyjne – np. harmonogram, brak funduszy, nierealistyczne oczekiwania.

W projektach, gdzie głównymi zadaniami było podwyższanie kwalifikacji, wzrost zatrudnienia oraz kształcenie społeczności lokalnej, największymi problemami, z jakimi spotkali się kierownicy tych projektów, były ryzyka związane z organizacją (63%) oraz zarządzaniem (37% głosów). Wiązało się to z tym, że realizowane projekty wymagały współpracy z interesariuszami i beneficjentami, którzy będą korzystać z efektów tych projektów.

Kolejny etap analizy stanowiła diagnoza ryzyka w poszczególnych fazach realizacji projektów. Każde ryzyko może zostać zauważone podczas różnych etapów projektu i najważniejszym zadaniem kierownika jest odpowiednie przeciwdziałanie temu zjawisku



oraz opracowanie systemu zarządzania ryzykiem. Na rys. 1 przedstawiono udział procentowy odpowiedzi, wg faz projektu, w którym zostało zdiagnozowane ryzyko.



Rys. 1. Diagnoza ryzyka w poszczególnych fazach projektów  
Źródło: Opracowanie własne.

Na podstawie powyższego wykresu można zauważyć, że najczęstszym etapem realizacji projektu, gdzie kierownicy zauważali jakiegokolwiek ryzyko, była faza monitorowania (57% wskazań). Następną fazą, w której również często diagnozowano ryzyko, była sama realizacja projektu, tzn. 43%. Wynikać to może z faktu nieoszacowania dalszego urzeczywistnienia projektu, braku analizy otoczenia oraz problemów, jakie mogły wyniknąć z przyczyn losowych lub niedopracowania szczegółów. Jeśli kierownicy odpowiednio wcześniej zdiagnozowali ryzyko, mogli opracować propozycje rozwiązania problemu oraz system zarządzania ryzykiem. W przypadku zagrożeń wynikających z zarządzania lub organizacji, np. budżet, harmonogram, mogły zostać wszczęte postępowania naprawiające problem. 10 kierowników na 16 ankietowanych podjęło się opracowaniu systemu zarządzania ryzykiem. Ryzyka projektów wystąpiły w obszarach takich jak: budżet, harmonogram, zainteresowanie i zaangażowanie oraz niepowodzenie projektu.

Ryzyko związane z harmonogramem na ogół dotyczyło nieprzebrzegania terminów, potrzeby zmieniania dat wykonywania części zadań oraz konieczności nieprzekraczania harmonogramu, które zostało wskazane przez Unię Europejską. Innymi problemami, z jakimi zmagali się kierownicy, były głównie znalezienie oraz odpowiednia rekrutacja beneficjentów. Wyniki ankiet z uwzględnieniem liczby odpowiedzi w poszczególnych grupach zostały pokazane w tabeli 1.

Tabela 1

#### Ryzyka projektów w obszarach problemowych

Wyszczególnienie	Budżet	Harmonogram	Zainteresowanie i zaangażowanie	Niepowodzenie projektu	Inne
Liczba wskazań	3	9	2	1	5
Struktura wskazań	15%	45%	10%	5%	25%

Źródło: Opracowanie własne.

Kolejny etap badania dotyczył posiadanych cech charakteru i umiejętności, jakie powinni posiadać kierownicy, by sprawnie i efektywnie zarządzać zarówno zespołem, jak i samym projektem. Cechy i zdolności, jakie zostały wzięte pod uwagę w badaniu, to: komunikatywność, odpowiedzialność, zorganizowanie, pewność siebie, elastyczność, umiejętność rozwiązywania problemów, umiejętności przywódcze, umiejętność planowania, umiejętność koordynacji, umiejętność motywowania ludzi, zdolność do podejmowania ryzyka, stanowczość. Kierownicy wszystkie te cechy posortowali, nadając rangi od 1 do 5 (1 oznaczało bardzo niski, 5 – bardzo wysoki). Wyniki zestawiono w tabeli 2.

Tabela 2

Ranga posiadanych cech charakteru i umiejętności badanych kierowników

Lp.	Cecha charakteru	Ranga				
		Bardzo wysoki	Wysoki	Średni	Niski	Bardzo niski
1.	Komunikatywność	16	2	1	0	0
2.	Odpowiedzialność	16	3	0	0	0
3.	Zorganizowanie	15	3	1	0	0
4.	Pewność siebie	12	4	3	0	0
5.	Elastyczność	14	5	0	0	0
6.	Umiejętność rozwiązywania problemów	18	1	0	0	0
7.	Umiejętności przywódcze	16	2	1	0	0
8.	Umiejętność planowania	15	4	0	0	0
9.	Umiejętność koordynacji	13	6	0	0	0
10.	Umiejętność motywowania ludzi	10	7	2	0	0
11.	Zdolność do podejmowania ryzyka	9	8	1	1	0
12.	Stanowczość	9	7	3	0	0
<b>Razem</b>		<b>163</b>	<b>52</b>	<b>12</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>Udział [%]</b>		<b>71,5</b>	<b>22,8</b>	<b>5,3</b>	<b>0,4</b>	<b>0</b>

Źródło: Opracowanie własne.

Tylko niespełna 1/3 respondentów wyraziła chęć szkolenia się, jednak pozostałe 13 osób nie miało zamiaru się doksztalać.

Istotnym etapem badania była diagnoza dotycząca zadowolenia z pracy swojego zespołu projektowego przez kierownika. Wyniki wskazują, że ponad połowa respondentów ocenia bardzo dobrze swoich pracowników, a 42% liderów w stopniu dobrym wyraża opinię o członkach zespołu. Tak dobre wyniki mogą wyłącznie świadczyć o tym, że liderzy zbudowali mocny i silny zespół, który poradził sobie z zadaniami, co doprowadziło, by cały projekt został zakończony sukcesem.

Kolejny etap badania dotyczył problemów, jakie występowały w zespole projektowym. Okazało się, że aż w 89% wszystkich projektów występowały trudności. I tak najczęstszymi problemami, z jakimi musieli się zmierzyć kierownicy, były: brak czasu na realizację projektu, (57% wskazań) oraz problemy przywódcze i realizacji zadań, nieporozumienia i konflikty, odmienne opinie oraz brak zaangażowania pracowników w projekt.

Kolejna część badania to wybór modelu zespołu, na podstawie którego grupa projektowa została zbudowana. Wyniki zestawiono w tabeli 3.

Tabela 3

## Modele zespołów projektowych

Wyszczególnienie	Sieciowa	Gwieździsta	Izomorficzna	Ekspercka	Inna
Razem	2	1	10	2	4
Udział [%]	11	5	53	11	21

Źródło: Opracowanie własne.

Na podstawie powyższego zestawienia można zauważyć, że najczęściej wybieranym typem budowy zespołu jest model izomorficzny, czyli taki, który oddaje strukturę projektu, gdzie kierownik ściśle współpracuje z członkami grupy. Strukturę izomorficzną wybrało w sumie 53% kierowników. Kolejną grupą był wybór modelu projektowego (21%). Oznacza to, że kierownicy posiadali wysokie uprawnienia i samodzielnie podejmowali decyzje, a pozostała część zespołu była wyłącznie odpowiedzialna za realizację i zakończenie projektu.

Motywacja pracowników jest także ważną częścią współpracy pomiędzy kierownikiem a zespołem. Liderzy mieli do wyboru różne sposoby motywacji, tj.:

- słowne (pochwały),
- materialne (nagrody, upominki, dyplomy, zaświadczenia),
- delegowanie uprawnień,
- mniejsza kontrola nad pracą,
- dodatkowe kursy i szkolenia,
- możliwość uczestnictwa przy następnych projektach.

Najczęściej kierownicy wybierali motywowanie słowne, np. pochwały, ponieważ aż 13 liderów (czyli 38%) zastosowało ten sposób. Oferowanie dodatkowych kursów i szkoleń w ramach podziękowań za wykonaną pracę wskazało 18% wszystkich ankietowanych, po ok. 12% wskazań otrzymało motywowanie poprzez delegowanie uprawnień, mniejszej kontroli oraz wręczanie nagród, upominków oraz dyplomów. Wszystkie zastosowane metody motywowania pracowników w pozytywny sposób wpływają na relację pomiędzy kierownikiem a podwładnymi.

Z powyższych wyników można przypuszczać, że kierownicy projektów oceniają posiadanie na bardzo wysokim poziomie cech charakteru, takich jak: komunikatywność, odpowiedzialność, zorganizowanie, umiejętność rozwiązywania problemów, umiejętności przywódcze oraz umiejętności planowania. Te właśnie atrybuty zostały najwyżej ocenione, ponieważ wskazało na nie ponad 15 kierowników. To są cechy, które lider, według literatury, powinien posiadać i musi mieć je rozwinięte na wysokim poziomie.

## 5. Podsumowanie

Zarządzanie zespołem projektowym jest kluczowym procesem podczas realizacji projektu. Członkowie grupy pracują nad przedsięwzięciem, a także są odpowiedzialni za realizację przydzielonych zadań, które stają się częścią całości. Od nich również zależy, czy projekt odniesie sukces. Celem artykułu była identyfikacja roli, funkcji kierownika oraz metod i sposobów zarządzania zespołem projektowym. Kierownicy sprawnie radzili sobie z zarządzaniem realizowanymi projektami, prawidłowo zidentyfikowali ryzyka, jakie mogą wystąpić podczas realizacji zadań. Właściwie ocenili własne cechy i zdolności, które są niezbędne podczas pracy z innymi ludźmi przy dużych projektach, oraz część liderów przeprowadzała ewaluację, w różnych etapach realizacji przedsięwzięcia. Również pomimo występowania pewnych problemów oraz konfliktów w zespole kierownicy chętnie motywowali swoich pracowników do pracy i w dużej mierze byli zadowoleni ze sprawowania przez nich funkcji.

## Bibliografia

1. Burton C., Michale N.: Zarządzanie projektem. ASTRUM, Wrocław 1999.
2. Frame D.J.: Zarządzanie projektami w organizacjach. WIG-PRESS, Warszawa 2001.
3. Harper-Smith P., Derry S.: Zarządzanie projektami. Pearson Education Limited, 2009.
4. Kisielnicki J.: Zarządzanie projektami. Ludzie, procedury, wyniki. Wydawnictwo Oficyna, Warszawa 2011.
5. Kopczewski M.: Alfabet zarządzania projektami. One Press, Gliwice 2009.
6. Lessel W.: Zarządzanie projektem. Jak precyzyjnie zaplanować i wdrożyć projekt. BC Edukacja, Warszawa 2008.
7. Lock D.: Podstawy zarządzania projektami. PWE, Warszawa 2009.
8. Musioł-Urbańczyk A.: Kompetencje kierownika projektu i możliwości ich kształtowania. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010.
9. Newton R.: Skuteczny kierownik projektu – sztuka osiągnięcia celów. Wydawnictwo Oficyna, Warszawa 2010.
10. Pawlak M.: Zarządzanie projektami. PWN, Warszawa 2006.
11. Trocki M., Grucza B., Ogonek K.: Zarządzanie projektami. PWE, Warszawa 2009.
12. Waćkowski K., Chmielewski J.M.: Wspomaganie zarządzania projektami informatycznymi. Poradnik dla menedżerów. Helion, Gliwice 2007.
13. Zarządzanie Cyklem Projektu. Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa 2004.