

# Rola kierownika zespołu projektowego w polskich realiach

Beata Chmielewicz

*Zakład Przedsiębiorstwa Rodzinnego, Instytut Przedsiębiorstwa,  
Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie*

Cel niniejszego artykułu stanowi próba odpowiedzi na pytanie, jaką rolę powinien pełnić kierownik zespołu zadaniowego w polskich realiach – dobrego menedżera (koordynatora) czy też przywódcy (mentora). W artykule zaprezentowano wybrane koncepcje teoretyczne roli, zadań oraz pożądanych kompetencji kierownika projektu, a następnie porównano je z praktyką polskich przedsiębiorstw.

**Słowa kluczowe:** kierownik projektu, zespół projektowy, kompetencje, menedżer, przywódca

## Wprowadzenie

Upowszechnienie się podejścia projektowego w praktyce przedsiębiorstw (Kerzner, 2006, s. 2) implikuje rozwój nowej kategorii kierowników, a mianowicie **kierowników zespołów projektowych**. Niektórzy autorzy traktują ich wręcz jako odrębną grupę zawodową; są to – według nich – osoby wykonujące specyficzną pracę, mające określone kompetencje i zrzeszające się w organizacjach, takich jak np. IPMA czy PMI (Lock, 2009, s. 23). Równocześnie rośnie liczba projektów realizowanych w przedsiębiorstwach „nieprojektowych”, tj. takich, dla których nie stanowią one działalności podstawowej (Piwowar-Sulej, 2011, s. 295).

Pomimo iż problematyka kompetencji kadry zarządzającej to temat chętnie podejmowany przez różnych autorów, to – jak dotąd – przeprowadzono niewielką liczbę badań, zwłaszcza w Polsce, dotyczących kluczowych kompetencji kierownika projektu i ich wzorcowego poziomu (Musioł-Urbańczyk, 2010, s. 7). Analiza ofert pracy na stanowisko kierownika projektu pokazała, że w wielu polskich przedsiębiorstwach nie ma opracowanych profili kompetencyjnych na to stanowisko (Musioł-Urbańczyk, 2010, s. 40).

Należy zauważyć, że w literaturze przedmiotu **podział na kierowników, menedżerów i przywódców jest nieostry**. Wydaje się jednak, iż termin „kierownik” wciąż pozostaje najbardziej pojemny i w największym stopniu odpowiadający naszej kulturze organizacyjnej i językowej (Oleksyn, 2001, s. 22). Ponadto podkreśla się, że wymienionych pojęć nie należy stosować zamiennie, ponieważ choć każdy kierownik może być menedżerem i/lub przywódcą, to nie każdy menedżer musi być równocześnie przywódcą lub nie każdy przywódca musi być menedżerem (Oleksyn, 2001, s. 25–26). Warto także zwrócić uwagę na odchodzenie od terminu „kierownik” na rzecz terminów „menedżer” i „przywódca”, co nie jest przejawem mody, ale efektem ewolucji od „twardych” do bardziej „miękkich” sposobów kierowania, a także rezultatem malejącego zapotrzebowania na kierowników odznaczających się „twardym” stylem kierowania (Moczydłowska, 2006, s. 136).

Z uwagi na to, iż **kierownik projektu** ma do czynienia zarówno z zespołem projektowym (koncentracja na ludziach), jak i z realizowanymi przez niego zadaniami (koncentracja na zadaniach), powinien mieć kompetencje pozwalające mu pełnić **rolę** zarówno **przywódcy** (kompetencje interpersonalne), jak i **menedżera** (kompetencje techniczne) projektu (Grzesik, Piwovar-Sulej, 2013, s. 111–112). W związku z tym, celem niniejszego artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie, jaką rolę powinien pełnić kierownik zespołu zadaniowego w polskich realiach – dobrego menedżera (koordynatora) czy też przywódcy (mentora). Artykuł oparto na studiach literatury przedmiotu oraz na wynikach badań wstępnych, które mają charakter wyłącznie poglądowy i będą podlegały dalszej empirycznej weryfikacji.

## Zakres zadań i profil kompetencyjny kierownika projektu

Pracę kierownika opisuje się w kontekście funkcji kierowniczych, ról kierowniczych<sup>1</sup>, stylów kierowania i kompetencji kierowniczych. Przyjmując jako kryterium podziału źródło oczekiwań, **role kierownika projektu** można podzielić na (Cobb, 2006, s. 157–160):

- role oczekiwane przez interesariuszy zewnętrznych – kierownik jako reprezentant i rzecznik projektu, łącznik i osoba monitorująca projekt, negocjator oraz kontroler;
- role oczekiwane przez interesariuszy wewnętrznych – kierownik jako planista i dystrybutor zasobów, koordynator, osoba rozwiązująca problemy oraz kierownik zespołu (tabela 1).

---

<sup>1</sup> Choć rolą kierowniczą nie jest tożsama z funkcjami kierowniczymi, to istnieją między nimi dość ścisłe związki (zob. Oleksyn, 2001, s. 23).

**Tabela 1. Role kierownika projektu w kontekście oczekiwań interesariuszy**

Role oczekiwane przez interesariuszy zewnętrznych	Role oczekiwane przez interesariuszy wewnętrznych
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reprezentant i rzecznik projektu</li> <li>• Łącznik i osoba monitorująca</li> <li>• Negocjator</li> <li>• Kontroler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planista i dystrybutor zasobów</li> <li>• Koordynator</li> <li>• Osoba rozwiązująca problemy</li> <li>• Kierownik zespołu</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie Cobb (2006, s. 157–160).

Niewątpliwie, kierownicy projektów powinni mieć wpływ na odgrywaną przez siebie rolę, a nie tylko odpowiadać na wymagania stawiane przed nimi przez innych. Ważne jest więc powiązanie własnych oczekiwań kierowników zespołów zadaniowych z potrzebami wewnętrznymi i zewnętrznymi interesariuszy projektu, co nieraz stanowi spore wyzwanie.

**Zadania kierownika** projektu w literaturze przedmiotu często formułuje się **ogólnie** jako sekwencję działań (planowanie, organizowanie, motywowanie, nadzór) umożliwiających realizację przedsięwzięcia w taki sposób, aby osiągnąć zamierzone cele (w wymiarze ilościowym i jakościowym), w ustalonych ramach czasowych i budżetowych (Robbins, DeCenzo, 2002, s. 618; Pawlak, 2006, s. 204). Bardziej **szczegółowo** do funkcji kierownika projektu należy (Kummer, Spühler, Wyssen, 1998, s. 11; Shtub, Bard, Globerson, 2005, s. 14–15):

- określenie struktury organizacyjnej projektu – w zależności od cech projektu konieczne jest dokonanie wyboru rodzaju struktury oraz opracowanie **szczegółów** związanych z zakresem kompetencji i odpowiedzialności; trzeba także dokonać rozgraniczenia wpływu kierownika liniowego w strukturze macierzowej;
- sformułowanie celu (bądź celów) projektu oraz przedłożenie ich zamawiającemu do zatwierdzenia;
- strukturalizacja projektu oraz ustalenie grupy projektowej – jest to związane z zaplanowaniem procesu realizacji, tj. sformułowaniem częściowych zadań, zaplanowaniem koniecznych zasobów, powołaniem grupy projektowej, określeniem niezbędnych kompetencji;
- planowanie oraz nadzorowanie terminów – po części realizowane przed rozpoczęciem prac, a częściowo w trakcie realizacji zadania; cały proces nadzoru polega na porównywaniu stanu rzeczywistego z założonym;
- nadzorowanie realizacji przedsięwzięcia pod kątem osiągniętych celów – sprawdzenie, przy wykorzystaniu jakich rozwiązań technicznych, strukturalnych i materiałowych zaplanowane cele zostały osiągnięte;
- zapewnienie wymiany informacji oraz systemu dokumentowania – spotkania grupy projektowej należy zaplanować, a następnie kierować ich przebiegiem;

kierownik projektu powinien zadbać o obecność właściwych osób na danym spotkaniu, a także o zabezpieczenie ważnych dokumentów do celów kontroli, jak również wiedzy dla przyszłych projektów;

- przygotowanie ważnych decyzji i wprowadzenie ich w życie – z zasady kierownik projektu nie podejmuje ważnych decyzji, do jego obowiązków należy jedynie przygotowanie wszystkich danych umożliwiających podjęcie decyzji;
- kierowanie zespołem projektowym.

Kierowanie zespołem projektowym obejmuje te działania kierownika, które mają na celu stworzenie sprawnego zespołu i odpowiednie oddziaływanie na jego członków dla uzyskania pożądaných parametrów projektu. Do głównych **obowiązków kierownika zespołu projektowego** zalicza się zatem (Ogonek, 2004, s. 20):

- budowanie zespołu projektowego,
- analizę środowiska projektu,
- podział zadań w zespole projektowym,
- dobór członków zespołu projektowego,
- doskonalenie członków zespołu projektowego,
- integrację zespołu projektowego,
- organizację pracy zespołu projektowego,
- komunikację w zespole projektowym,
- dzielenie się wiedzą w zespole projektowym,
- podejmowanie decyzji w zespole projektowym,
- motywowanie zespołu projektowego,
- ocenianie członków zespołu projektowego,
- rozwiązywanie konfliktów w zespole projektowym.

Zadania kierownika projektu można również rozpatrywać przez pryzmat faz cyklu życia projektu (tabela 2).

**Tabela 2. Zadania kierownika projektu w poszczególnych fazach cyklu życia projektu**

Faza projektu	Zadania kierownika projektu
Planowanie i inicjacja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• upewnienie się, że projekt jest wykonalny</li> <li>• zorganizowanie projektu</li> <li>• zdobywanie zasobów niezbędnych do realizacji projektu</li> </ul>
Rozpoczęcie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poinformowanie zespołu o projekcie i ich roli w nim (wskazane jest stosowanie dyrektywnego stylu kierowania, w którym kierownik mówi zespołowi, co należy robić)</li> <li>• monitoring zasobów oraz wstępnych prac w projekcie</li> <li>• stworzenie podstaw do tego, by praca nad projektem mogła być ostatecznie delegowana do zespołu projektowego</li> </ul>

Faza projektu	Zadania kierownika projektu
Realizacja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• monitorowanie i kontrola prac</li> <li>• identyfikacja i rozwiązywanie problemów</li> <li>• wzmożona komunikacja z klientem, wyższym kierownictwem, dostawcami zasobów</li> <li>• pogłębianie wiedzy członków zespołu na temat projektu („sprzedażowy” styl kierowania)</li> <li>• włączanie zespołu w proces podejmowania decyzji (partycypacyjny styl kierowania)</li> <li>• delegowanie zadań z uprawnieniami i odpowiedzialnością (delegujący styl kierowania)</li> </ul>
Zamknięcie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• opracowanie raportów</li> <li>• spotkanie z klientem</li> <li>• wyciągnięcie wniosków z przebiegu projektu</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie Cobb (2006, s. 165–173).

Praktyka kierowania jednoznacznie potwierdza, że każdy kierownik w nieco inny sposób oddziałuje na zachowania swoich podwładnych. Zgodnie z koncepcją siatki stylów kierowania R.R. Blake’a i J.S. Mouton, wszystkie praktycznie stosowane style kierowania można opisać za pomocą dwóch zmiennych – troski kierownika o ludzi (nastawienie na ludzi) i troski kierownika o produkcję (nastawienie na zadania). Model Blake’a i Mouton, rozwinięty przez W.J. Reddina o efektywność stylu kierowania, zakłada, że **styl** dobrze stosowany, tzn. **efektywny**, występuje wtedy, kiedy konfiguracja nastawienia na ludzi i zadania odpowiada rzeczywistej sytuacji decyzyjnej. Natomiast **styl nieefektywny** to taki, kiedy konfiguracja nastawienia kierownika na ludzi i zadania jest nieadekwatna do potrzeb sytuacji decyzyjnej (Opolska, 2014, s. 19–21). W trakcie realizacji projektu nie powinno się więc sprawować wyłącznie jednego stylu zarządzania. Doświadczony kierownik uzależnia swoje podejście od okoliczności, z którymi ma do czynienia w danej chwili. W fazie twórczego planowania projektu zastosuje styl leseferyczny, w bardziej rutynowej zaś fazie realizacji – styl demokratyczny. Wobec kapryśnego dostawcy przyjmie czasem postawę autokratyczną, natomiast w kontaktach z innym dostawcą, który przez wiele lat regularnie dowodził swojej solidności i wiarygodności, powróci do stylu leseferycznego (Frame, 2001, s. 71–72).

Style kierowania można przypisać nie tylko do faz projektu, lecz także do typu struktury zespołu projektowego i specyfiki tego zespołu (tabela 3).

Podręczniki z obszaru zarządzania projektami dostarczają wielu różnorodnych opisów sylwetki pożądanego czy idealnego kierownika projektu. Przy czym pożądanym **profil kompetencyjny kierownika projektu** jest rozumiany jako ogół cech, postaw, umiejętności, wiedzy i doświadczenia, jakie powinien on posiadać

**Tabela 3. Style kierowania a fazy projektu i typy struktury zespołu projektowego**

Styl kierowania	Faza projektu	Typ struktury zespołu projektowego	Specyfika zespołu projektowego
Leseferyczny	rozpoczęcie	kolektywna	ekspertsi dzielący się odpowiedzialnością
Demokratyczny	planowanie	macierzowa	wielu specjalistów zaangażowanych w kilka zadań
Autokratyczny	realizacja	zadaniowa	jednostka zaangażowana w realizację jednego określonego zadania
Biurokratyczny	zamknięcie	chirurgiczna	wspólna praca nad pojedynczym zadaniem

Źródło: opracowanie własne na podstawie Turner, Müller (2005, s. 51).

(Lichtarski, 2011a, s. 217). Podstawę przyjęcia takiego podejścia stanowi szerokie traktowanie pojęcia kompetencji kierowniczych. Współcześni autorzy **kompetencje kierownicze** określają jako kombinację cech osobowościowych (np. intelekt, temperament, osobowość<sup>2</sup>), umiejętności, postaw, wiedzy, doświadczenia zawodowego (przebieg kariery, obycie ze środowiskiem pracy) i formalnej edukacji (ukończone szkoły, kursy, licencje, uprawnienia) (Rakowska, Sitko-Lutek, 2000, s. 18; Kubicka-Daab, 2001, s. 25; Listwan, 2002, s. 83, 107). Co istotne, kompetencje menedżerskie służą przede wszystkim do realizacji działań operacyjnych. Najwyższą efektywność osiągają liderzy mający i rozwijający **kompetencje przywódcze**, definiowane jako umiejętności, wiedza i postawy menedżerów, którzy kreują kulturę wysokiej efektywności i osiąganie wysokich wyników finansowych przedsiębiorstwa w długiej perspektywie czasowej dzięki klarownej misji, spójności, zdolnościom adaptacyjnym oraz zaangażowaniu pracowników (Denison i in., 2012, s. 5–9).

W opisach sylwetki **skutecznego kierownika projektu** wymienia się takie cechy i umiejętności, jak (Chrościcki, 2001, s. 57; Bajcar, 2002, s. 50; Kerzner, 2006, s. 148–151; Pawlak, 2006, s. 209; Lock, 2009, s. 83):

- otwartość, polegającą na respektowaniu innych punktów widzenia, tolerowaniu odmienności uczestników, a także akceptowaniu niestandardowych metod pracy i sposobów komunikacji;

<sup>2</sup> Autorzy znacznej części definicji kompetencji uznają, że ich składnikiem jest osobowość. Trudno zanegować fakt, że niektóre cechy osobowości sprzyjają wykonywaniu określonych zadań, inne natomiast to utrudniają. Jednak uznawanie osobowości za składnik kompetencji budzi w praktyce wiele wątpliwości (zob. Sidor-Rządkowska, 2011, s. 25).

- elastyczność, przejawiającą się m.in. zdolnością do sprawowania różnych stylów kierowania i stosowania zmiennych sposobów wykonywania zadań;
- ugodowość, polegającą na dążeniu do osiągnięcia kompromisu;
- konsekwencję w działaniu i determinację w doprowadzeniu projektu do końca;
- umiejętność prognozowania i planowania, podstawowe w zarządzaniu projektami z uwagi na niepowtarzalność przedsięwzięć;
- zdolności organizacyjne przejawiające się obejmowaniem całości problemu i tworzeniu architektury systemu umożliwiającego wykonanie zaplanowanych zadań;
- umiejętności negocjacyjne wynikające z konieczności reprezentowania zespołu wobec środowiska, tj. zarządu, innych jednostek organizacji, innych zespołów projektowych itd.;
- umiejętność działania w warunkach stresu, potrzebną z uwagi na występującą w projektach presję czasu, a także unikatowość i wysoki poziom ryzyka niepowodzenia nietypowych przedsięwzięć;
- tzw. kompetencje temporalne, rozumiane jako odpowiednia orientacja w czasie (na przeszłość, teraźniejszość, przyszłość) oraz umiejętność ustalania priorytetów, porządkowania i tworzenia logicznej sekwencji działań, optymalizacji tempa pracy, monitorowania czasu wykonania zadań;
- posiadanie wiedzy ogólnej umożliwiającej rozwiązywanie złożonych problemów, niekiedy wykraczających poza obszar dziedziny projektu.

Na kompetencje kierownika projektu można także spojrzeć przez pryzmat standardów przyjętych przez organizacje promujące podejście projektowe i opracowujące metodyki zarządzania projektami. Do liczących się wśród profesjonalistów **modeli kompetencji kierownika projektu** należą (Wyrozębski, 2009):

- *IPMA Competency Baseline* – stworzony przez International Project Management Association,
- *Project Manager Competency Development Framework* – przygotowany przez Project Management Institute,
- *National Occupational Standards for Project Management* – opracowany przez organizację Engineering Construction Industry Training Board,
- *Professional Competency Standards for Project Management* – autorstwa Australian Institute for Project Management.

Spośród wymienionych modeli na szczególne wyróżnienie zasługuje IPMA *Competency Baseline*. International Project Management Association (IPMA) wprowadza pojęcie **oka kompetencji kierownika projektu**, które obejmuje swoim zakresem 46 kompetencji przyporządkowanych do jednej z trzech grup kompetencji, tj. do kompetencji behawioralnych, kompetencji technicznych oraz kompetencji kontekstowych (Stowarzyszenie Project Management Polska, s. 2–3.). Przykładowe elementy składowe tych kompetencji przedstawiono w tabeli 4.

**Tabela 4. Kompetencje kierownika projektu według IPMA – przykłady**

Kompetencje behawioralne	Kompetencje techniczne	Kompetencje kontekstowe
Przywódstwo	Interesariusze	Orientacja na projekty
Zaangażowanie i motywacja	Ryzyko: zagrożenia i szanse	Orientacja na programy
Samokontrola	Jakość	Orientacja na portfele
Asertywność	Praca zespołowa	Stale struktury organizacji
Otwartość	Zasoby	Zarządzanie zasobami ludzkimi
Kreatywność	Kontrola i raporty	Finanse
Zorientowanie na wyniki	Komunikacja	Prawo

Źródło: opracowanie własne na podstawie Stowarzyszenie Project Management Polska, s. 2–3.

## Zadania i kompetencje kierowników zespołów zadaniowych – wyniki badania wstępnego

### Cele badania

Jednym z celów przeprowadzonego przez autorkę badania pilotażowego było ustalenie zakresu obowiązków i pożądanego profilu kompetencyjnego kierowników zespołów projektowych w polskich przedsiębiorstwach. Starano się odpowiedzieć na następujące pytania: „Kim jest kierownik zespołu zadaniowego?”, „Jakie role pełni i jakie wykonuje zadania?”, „Jaki jest zakres jego uprawnień i odpowiedzialności?”, „Jakie cechy, umiejętności, doświadczenie i jaką wiedzę powinien mieć?”, „Jaką w związku z tym rolę powinien pełnić kierownik projektu?”. Kwestie te wydają się niezwykle ważne, biorąc pod uwagę fakt, że funkcja kierownika projektu, jak również osoba sprawująca tę funkcję, to kluczowe czynniki wpływające na sprawność zarządzania projektami.

### Metodyka badania

W celu udzielenia odpowiedzi na postawione pytania, w czerwcu 2016 r. przeprowadzono badanie pilotażowe wśród 30 osób, które wyraziły opinię na temat zatrudniających ich firm działających na terenie Polski. Projekt badawczy został scharakteryzowany w tabeli 5.

Fakt, iż respondentami byli słuchacze studiów podyplomowych z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, miał – zdaniem autorki niniejszego artykułu – korzystny wpływ na uzyskane wyniki. Badani uczestniczyli bowiem w wykładach



na temat badanych zjawisk, co przyczyniło się do w miarę jednolitego ich rozumienia przez wszystkie osoby badane.

**Tabela 5. Charakterystyka projektu badawczego**

Wyszczególnienie	Charakterystyka projektu badawczego
Cele badania	projekt miał na celu: <ul style="list-style-type: none"> <li>• identyfikację zespołów projektowych i towarzyszących im zjawisk w strukturach organizacyjnych przedsiębiorstw</li> <li>• ustalenie zakresu obowiązków i profilu kompetencji kierowników zespołów zadaniowych</li> </ul>
Charakter badania	badanie ankietowe
Narzędzie badawcze	kwestionariusz ankietowy składający się z wprowadzenia, metryczki przedsiębiorstwa oraz 41 pytań (zamkniętych, mieszanych i otwartych)
Czas badań	czerwiec 2016 r.
Wielkość próby	30 przedsiębiorstw
Respondenci	pracujący słuchacze XIX edycji Studiów Podyplomowych Zarządzanie Zasobami Ludzkimi w Organizacji przy Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie; udział w badaniach był dobrowolny

Źródło: opracowanie własne.

Badane przedsiębiorstwa podzielono na trzy grupy:

- pierwszą grupę stanowiły przedsiębiorstwa, w których w ogóle nie występowały zespoły zadaniowe lub ich powszechność i udział w realizacji zadań firmy były bardzo niewielkie, tj. występowały rzadko (rzadziej niż raz na rok); przedsiębiorstwa te realizowały niewielkie projekty, a ich występowanie nie powodowało zaburzeń układu hierarchicznego (6 przedsiębiorstw);
- w drugiej grupie znalazły się przedsiębiorstwa, w których intensywność występowania i zakres realizowanych przez nie projektów oraz ich wpływ na trwałą strukturę organizacyjną i procesy zarządzania zasobami ludzkimi były umiarkowane (11 firm);
- trzecią grupę stanowiły przedsiębiorstwa, w których zespoły zadaniowe występują stale, realizują wiele różnorodnych, złożonych i ważnych dla przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa projektów, a ich występowanie w dużym stopniu oddziałuje na trwałe elementy struktury organizacyjnej (podział pracy, rozmieszczenie kompetencji decyzyjnych) – 13 przedsiębiorstw.

## Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

W próbie badanych przedsiębiorstw znalazły się podmioty zróżnicowane pod względem wielkości, formy własności, profilu działalności i branży. Jeśli chodzi o wielkość badanych firm<sup>3</sup>, najczęściej (60%) było dużych podmiotów, zatrudniających powyżej 250 pracowników. Udział zaś małych i średnich firm był taki sam (po 20%). Od wielkości przedsiębiorstwa zależała częstotliwość występowania zespołów projektowych (tabela 6). Firmy małe i średnie wyraźnie rzadziej organizowały zespoły (korelacja ujemna) niż jednostki duże (korelacja dodatnia)<sup>4</sup>.

**Tabela 6. Tabela krzyżowa zmiennej „Wielkość przedsiębiorstwa (mierzona stanem zatrudnienia)” oraz zmiennej „Jak często są powoływane zespoły zadaniowe w Państwa przedsiębiorstwie?”**

Przedsiębiorstwa	Jak często są powoływane zespoły zadaniowe w Państwa przedsiębiorstwie?			Ogółem
	stale występują jakieś zespoły zadaniowe	często, tj. co najmniej kilka razy w roku	rzadko, tj. raz na rok/kilka lat	
Przedsiębiorstwo zatrudniające do 250 pracowników				
Liczba	4	4	4	12
W %	30,8	40,0	66,7	41,4
Przedsiębiorstwo zatrudniające 251 i więcej pracowników				
Liczba	9	6	2	17
W %	69,2	60,0	33,3	58,6
Przedsiębiorstwa ogółem				
Liczba	13	10	6	29
W %	100,0	100,0	100,0	100,0

Uwaga: współczynnik  $V$  Kramera = 0,275.

Źródło: opracowanie własne.

Ze względu na profil działalności dominowały jednostki handlowe i usługowe (43,3%). Prowadzenie działalności produkcyjnej zadeklarowało nieco mniej

<sup>3</sup> Zob. art. 104–106 ustawy z dnia 2 lipca 2004 roku o swobodzie działalności gospodarczej (Ustawa..., 2004).

<sup>4</sup> Wszystkie prezentowane w artykule zależności zostały potwierdzone za pomocą dokładnego testu istotności statystycznej Monte Carlo dla prób małych i dla przedziału ufności 95%.

respondentów (36,7%). Najmniej liczną reprezentację (20%) wśród badanych przedsiębiorstw miały podmioty wywodzące się z administracji publicznej. I tak, zespoły projektowe występowały stale częściej niż w co drugim podmiocie produkcyjnym (53,8% wskazań), w przedsiębiorstwach handlowych i usługowych zaś stale działały one w 46,2% badanych przypadków. Jednocześnie zespoły projektowe często funkcjonowały w co drugiej firmie (50% wskazań) zajmującej się handlem i usługami i w co piątym (20% wskazań) przedsiębiorstwie produkcyjnym (tabela 7). Natomiast jednostki administracji publicznej najrzadziej powoływały zespoły projektowe. W co drugim takim podmiocie (50% wskazań) zespoły były tworzone rzadko, a stale nie występowały one wcale.

**Tabela 7. Tabela krzyżowa zmiennej „Branża” oraz zmiennej „Jak często są powoływane zespoły zadaniowe w Państwa przedsiębiorstwie?”**

Przedsiębiorstwa	Jak często są powoływane zespoły zadaniowe w Państwa przedsiębiorstwie?			Ogółem
	stale występują jakieś zespoły zadaniowe	często, tj. co najmniej kilka razy w roku	rzadko, tj. raz na rok/kilka lat	
Handel, usługi				
Liczba	6	5	1	12
W %	46,2	50,0	16,7	41,4
Produkcja				
Liczba	7	2	2	11
W %	53,8	20,0	33,3	37,9
Administracja państwowa				
Liczba	0	3	3	6
W %	0,0	30,0	50,0	20,7
Ogółem				
Liczba	13	10	6	29
W %	100,0	100,0	100,0	100,0

Uwaga: współczynnik V Kramera = 0,383.

Źródło: opracowanie własne.

Badane firmy wywodziły się zarówno z branż nowoczesnych (rozwojowych), np. informatyka, farmacja, bankowość i finanse czy konsulting, jak i z branż tradycyjnych, takich jak przemysł spożywczy, budownictwo oraz motoryzacja.

## Wyniki badania wstępnego

W przeprowadzonym badaniu ankietowym poproszono respondentów o odpowiedź na pytanie, kto w ich przedsiębiorstwie piastuje funkcję kierownika zespołu zadaniowego. Okazało się, że w co drugim przypadku (50% wskazań) rolę tę pełni kierownik trwale wyodrębnionej komórki organizacyjnej, np. dyrektor pionu czy kierownik działu. Natomiast w co trzeciej (33,3%) badanej firmie kierownikiem zespołu zadaniowego zostaje pracownik tej firmy zajmujący niższe stanowisko w strukturze organizacyjnej. Co istotne, łączenie stanowiska kierownika trwale wyodrębnionej komórki organizacyjnej z funkcją kierownika projektu jest najbardziej rozpowszechnione w przedsiębiorstwach o stałej obecności zespołów projektowych (70% wskazań) – tabela 8. W organizacjach, w których zespoły są powoływane często, zdarza się to w co trzecim przypadku (33,3%).

**Tabela 8. Tabela krzyżowa zmiennej „Kto pełni funkcję kierownika zespołu zadaniowego?” oraz zmiennej „Jak często są powoływane zespoły zadaniowe w Państwa przedsiębiorstwie?”**

Przedsiębiorstwa	Jak często są powoływane zespoły zadaniowe w Państwa przedsiębiorstwie?			Ogółem
	stale występują jakieś zespoły zadaniowe	często, tj. co najmniej kilka razy w roku	rzadko, tj. raz na rok/kilka lat	
<b>Kierownik trwale wyodrębnionej komórki organizacyjnej, np. dyrektor pionu/kierownik działu</b>				
Liczba	7	3	1	11
W %	70,0	33,3	25,0	47,8
<b>Pracownik przedsiębiorstwa zajmujący niższe stanowisko w strukturze organizacyjnej</b>				
Liczba	3	4	1	8
W %	30,0	44,4	25,0	34,8
<b>Osoba z zewnątrz</b>				
Liczba	0	0	1	1
W %	0,0	0,0	25,0	4,3
<b>Zespół nie ma formalnie wyodrębnionego kierownika</b>				
Liczba	0	2	1	3
W %	0,0	22,2	25,0	13,0
<b>Ogółem</b>				
Liczba	10	9	4	23
W %	100,0	100,0	100,0	100,0

Uwaga: współczynnik  $V$  Kramera = 0,451.

Źródło: opracowanie własne.

Ankietowani wymienili również zadania wykonywane przez kierowników zespołów projektowych. Wśród najbardziej popularnych prac znalazły się (tabela 9): ustalanie ram czasowych (harmonogramu) projektu (76,9% wskazań) oraz jego głównych celów, a także podział obowiązków pomiędzy członków zespołu projektowego (po 73,1%). Według respondentów, ponad połowa kierowników projektów sprawowała bieżący nadzór nad ich realizacją (57,7%), a tylko niespełna połowa miała wpływ na dobór członków zespołu projektowego (46,2%).

**Tabela 9. Zadania kierownika zespołu projektowego**

Zadania	Liczba	%
Ustalanie głównych celów projektu (zadania)	19	73,1
Ustalanie budżetu dla projektu	10	38,5
Ustalanie ram czasowych (harmonogramu)	20	76,9
Ustalanie liczebności i składu zespołu	8	30,8
Dobór członków zespołu	12	46,2
Podział obowiązków pomiędzy członków zespołu	19	73,1
Dobór metod i narzędzi pracy	10	38,5
Premiowanie i nagradzanie członków zespołu	5	19,2
Negocjacje z otoczeniem	10	38,5
Bieżący nadzór nad realizacją projektu	15	57,7
Rozliczenie końcowe projektu (zadania)	9	34,6
Inne	1	3,8
Ogółem	138	530,8

Uwaga: Procenty nie sumują się do 100, gdyż respondenci mogli zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: opracowanie własne.

Do zadań kierownika projektu nieco rzadziej zaliczano: ustalanie budżetu dla projektu, prowadzenie negocjacji z otoczeniem projektu, dobór metod i narzędzi pracy (wszystkie odpowiedzi po 38,5%), jak również rozliczenie końcowe projektu (34,6%). Najrzadziej zaś kierownicy zespołów zadaniowych zajmowali się premiovaniem i nagradzaniem członków tych zespołów (19,2%).

Wynikający z badania zakres zadań kierownika projektu jest węższy od tego, który opisuje literatura przedmiotu. W porównaniu do propozycji podręcznikowych uzyskane wyniki wskazują na mniejsze uprawnienia kierowników projektów, zwłaszcza w obszarze finansowym i personalnym, co powoduje ograniczenie ich rzeczywistego wpływu na wszystkie aspekty zarządzania projektami.

W badaniu zapytano też o kryteria wykorzystywane w procesie doboru kierowników zespołów zadaniowych. Na podstawie otrzymanych odpowiedzi można

wnioskować o pożądanym cechach, umiejętnościach, wiedzy i doświadczeniu kierowników projektów. I tak, respondenci za główne kryteria doboru uznali: posiadanie wiedzy i umiejętności specjalistycznych związanych ze specyfiką projektu (80% wskazań) oraz zdobyte doświadczenie (66,7%). Kolejne miejsca pod względem popularności zajęły takie elementy, jak umiejętność pracy zespołowej i kreatywność (obydwa po 40% odpowiedzi). Samodzielności wymagano tylko od co piątego kierownika projektu (20%), co może zaskakiwać, biorąc pod uwagę fakt, iż powinien on odpowiadać za całość realizacji przedsięwzięcia. Natomiast najmniejsze znaczenie miały elastyczność, konsekwencja (po 10%) i umiejętności negocjacyjne (3,3%). Jednocześnie, spośród trzynastu zaproponowanych w ankiecie kryteriów doboru istotnie korelowało z częstotliwością powoływania zespołów tylko siedem (w tym sześć pozytywnie i jedno negatywnie). Do elementów o najsilniejszej pozytywnej korelacji – w kolejności siły związku – należały: doświadczenie, wiedza i umiejętności specjalistyczne, a także dotychczas zajmowane stanowisko. Cechą kierownika projektu o negatywnej korelacji była elastyczność (tabela 10).

**Tabela 10. Tabela krzyżowa zmiennej „Proszę wskazać główne kryteria doboru kierowników zespołów zadaniowych” oraz zmiennej „Jak często są powoływane zespoły zadaniowe w Państwa przedsiębiorstwie?”**

Przedsiębiorstwa	Jak często są powoływane zespoły zadaniowe w Państwa przedsiębiorstwie?			Ogółem	Współczynnik V Kramera
	stale występują jakieś zespoły zadaniowe	często, tj. co najmniej kilka razy w roku	rzadko, tj. raz na rok/kilka lat		
Wiedza i umiejętności specjalistyczne					
Liczba	11	7	3	21	0,386
W %	91,7	77,8	50,0	x	
Wiedza ogólna					
Liczba	3	3	2	8	0,091
W %	25,0	33,3	33,3	x	
Doświadczenie					
Liczba	8	6	1	15	0,418
W %	66,7	66,7	16,7	x	
Samodzielność					
Liczba	6	3	2	11	0,169
W %	50,0	33,3	33,3	x	

Przedsiębiorstwa	Jak często są powoływane zespoły zadaniowe w Państwa przedsiębiorstwie?			Ogółem	Współczynnik V Kramera
	stale występują jakieś zespoły zadaniowe	często, tj. co najmniej kilka razy w roku	rzadko, tj. raz na rok/kilka lat		
Znajomość metod planowania i organizacji pracy					
Liczba	5	2	1	8	0,240
W %	41,7	22,2	16,7	x	
Kreatywność					
Liczba	2	5	2	9	
W %	16,7	55,6	33,3	x	
Elastyczność					
Liczba	0	2	1	3	0,323
W %	0,0	22,2	16,7	x	
Konsekwencja					
Liczba	4	1	1	6	0,244
W %	33,3	11,1	16,7	x	
Rzetelność					
Liczba	2	4	0	6	
W %	16,7	44,4	0,0	x	
Komunikatywność					
Liczba	1	4	1	6	
W %	8,3	44,4	16,7	x	
Umiejętności negocjacyjne					
Liczba	3	3	2	8	0,091
W %	25,0	33,3	33,3	x	
Umiejętność pracy zespołowej					
Liczba	2	3	0	5	
W %	16,7	33,3	0,0		
Dotychczas zajmowane stanowisko					
Liczba	4	1	0	5	0,357
W %	33,3	11,1	0,0	x	
Inne					
Liczba	1	2	0	3	
W %	8,3	22,2	0,0	x	
Ogółem					
Liczba	12	9	6	27	x

Uwaga: Procenty nie sumują się do 100, gdyż respondenci mogli zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: opracowanie własne.

Dane zaprezentowane w tabeli 10 wskazują na znaczną rozbieżność między wytycznymi teoretycznymi a praktyką badanych przedsiębiorstw, zwłaszcza gdy chodzi o elastyczność, konsekwencję, umiejętności negocjacyjne czy nawet samodzielność działania. Być może powód, dla którego nie przykładana jest dostatecznej wagi do wymienionych kryteriów doboru, stanowi zaobserwowany wcześniej węższy zakres uprawnień kierowników zespołów zadaniowych, niż postuluje się to w literaturze.

## Podsumowanie

W polskiej literaturze przedmiotu można znaleźć wyniki badań dotyczących kompetencji kierowników projektów, które w największym stopniu wpływają na ich efektywność. Okazuje się, iż kierownicy ci uzależniają efektywność swoich działań głównie od posiadanych kompetencji społecznych (umiejętności komunikowania się, przywództwa, motywowania, negocjowania, pracy zespołowej), które można przypisać do roli przywódcy. Drugie miejsce zajmują kompetencje profesjonalne związane z rolą menedżera (Musioł-Urbańczyk, 2010, s. 84–115). Natomiast z badania pilotażowego przeprowadzonego przez autorkę artykułu wśród osób nie będących w większości kierownikami zespołów projektowych wynika, że inaczej postrzegają oni te funkcje. W **polskich realiach od kierownika projektu wymaga się przede wszystkim pełnienia roli menedżera (koordynatora)**, mającego wysokie kompetencje techniczne. Rola przywódcy (mentora) umiającego pracować z zespołem była wymieniana dopiero w drugiej kolejności. Potwierdza to poglądy C. Sikorskiego, którego zdaniem „nazywanie tymczasowych kierowników zespołów zadaniowych mianem przywódców kłóci się tak dalece z dotychczasową tradycją przypisywania znaczenia temu pojęciu, że warto zastąpić je innym określeniem, np. koordynatorzy [...]” (Sikorski, 2001, s. 103).

Oczywiście, w zależności od typu projektu (jego dziedziny, cech zaangażowanych w nich ludzi, stopnia unikalności, stopnia ryzyka) proporcje między byciem menedżerem a byciem przywódcą będą się zmieniały. Zasadne więc wydaje się podjęcie dalszych badań nad pełnieniem roli menedżera i przywódcy w różnych typach zespołów projektowych.

Co istotne, wyniki badania pilotażowego jednoznacznie wskazują na węższy zakres uprawnień kierowników zespołów zadaniowych, niż postuluje się to w literaturze. W praktyce mają oni ograniczoną samodzielność w kształtowaniu wszystkich aspektów projektu, koncentrują się więc przede wszystkim na koordynacji i nadzorowaniu podstawowych procesów, podziale zadań oraz doborze narzędzi.



## Bibliografia

- Bajcar, B. (2002). Znaczenie czasu w organizacji: kompetencje temporalne menedżera. *Organizacja i Kierowanie*, 3, 49–58.
- Chrościcki, Z. (2001). *Zarządzanie projektem – zespołami zadaniowymi*. Warszawa: C.H. Beck.
- Cobb, A.T. (2006). *Leading Project Teams. The Basics of Project Management and Team Leadership*. London: Sage Publications.
- Denison, D., Hooiberg, R., Lane, N., Lief, C. (2012). *Leading Culture Change in Global Organizations. Aligning Culture and Strategy*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Frame, J.D. (2001). *Zarządzanie projektami w organizacjach. Czyli jak sprostać wymaganiom klienta na czas, nie przekraczając budżetu*. Warszawa: WIG Press.
- Grzesik, K., Piwowar-Sulej, K. (2013). Kierownik projektu – menedżer czy przywódca? *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu*, 4(36), 97–114.
- Kerzner, H. (2006). *Project Management. A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Inc.
- Kubicka-Daab, J. (2001). Człowiek z właściwościami. Zastosowanie modeli kompetencji w zarządzaniu zasobami ludzkimi. *Personel i Zarządzanie*, 23, 24–27.
- Kummer, W., Spühler, R., Wyssen, R. (1998). *Projektmanagement*. Zurich: Verlag Industrielle Organisation.
- Lichtarski, J.M. (2011a). *Struktury zadaniowe. Składniki, własności i uwarunkowania*. Wrocław: Uniwersytet Ekonomiczny.
- Lichtarski, J.M. (2011b). Zakres zadań i profil kompetencyjny kierownika zespołu zadaniowego – wyniki badań empirycznych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, 187, 216–225.
- Listwan, T. (2002). *Zarządzanie kadrami*. Warszawa: C.H. Beck.
- Lock, D. (2009). *Podstawy zarządzania projektami*. Warszawa: PWE.
- Moczydłowska, J.M. (2006). *Zachowania organizacyjne w nowoczesnym przedsiębiorstwie*. Katowice: Wydawnictwo Naukowe Śląsk.
- Musioł-Urbańczyk, A. (2010). *Kompetencje kierownika projektu i możliwości ich kształtowania*. Gliwice: Politechnika Śląska.
- Ogonek, K. (2004). Zarządzanie projektem. W: P. Wachowiak, S. Gregorczyk, B. Grucza, K. Ogonek (red.), *Kierowanie zespołem projektowym*. Warszawa: Difin, 15–25.
- Oleksyn, T. (2001). *Sztuka kierowania*. Warszawa: Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości.
- Opolska, A. (2014). *Osobowość, kompetencje społeczne, inteligencja emocjonalna menedżerów. Determinanty stylu kierowania*. Warszawa: CeDeWu.
- Pawlak, M. (2006). *Zarządzanie projektami*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Piwowar-Sulej, K. (2011). Zarządzanie projektem jako pożądana kompetencja kierownicza. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, 187, 295–302.
- Rakowska, A., Sitko-Lutek, A. (2000). *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Robbins, S.P., DeCenzo, D.A. (2002). *Podstawy zarządzania*. Warszawa: PWE.
- Shtub, A.F., Bard, J.F., Globerson, S. (2005). *Project management: Processes, methodologies, and economics*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Sidor-Rządkowska, M. (2011). *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Sikorski, C. (2001). *Zachowania ludzi w organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Stowarzyszenie Project Management Polska, *NCB National Competence Baseline. Polskie Wytyczne Kompetencji IPMA, wersja 3.0*. [https://ipma.pl/sites/default/files/certyfikacja/NCB\\_v3\\_PL.pdf](https://ipma.pl/sites/default/files/certyfikacja/NCB_v3_PL.pdf) (10.11.2017).
- Turner, J.R., Müller, R. (2005). The Project Manager's Leadership Style as a Success Factor on Projects: A Literature Review. *Project Management Journal*, 36(2), 49–61.
- Ustawa z dnia 2 lipca 2004 roku o swobodzie działalności gospodarczej, Dz.U. Nr 173, poz. 1807 z późn. zm.
- Wyrozębski, P. (2009). Modele kompetencji w zarządzaniu projektami. *e-mentor*, 2(29). <http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul/index/numer/29/id/637> (10.11.2017).

## Summary

### Head of Project Team in Polish Reality – Attempt to Explain the Role

The aim of this article is to try to answer which term is more suited to the head of the project team in the Polish realities – a good manager (coordinator) or rather a leader (mentor). The article presents chosen ideas of roles, tasks and desirable competences of the project manager and then compares them with the practice of Polish companies.

**Keywords:** project manager, project team, competences, manager, leader

#### Dr Beata Chmielewicz

Adiunkt w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie, wykładowca, szkoleniowiec, prelegent konferencji naukowych i branżowych, autorka wielu publikacji z zakresu HRM, kierownik Studium Podyplomowego Zarządzanie Zasobami Ludzkimi w Organizacji, a wcześniej także praktyk gospodarczy. Obecnie zajmuje się problematyką zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach zorientowanych na projekty.