

Postawy wobec pracy w projektach oraz ich determinanty

Katarzyna Piwowar-Sulej

Katedra Pracy i Stosunków Przemysłowych, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Celem artykułu jest udzielenie odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- 1) Jakie różnice występują między pracą w projektach a pracą w trwałej komórce przedsiębiorstwa, wyspecjalizowanej w danej dziedzinie?
- 2) Jakie postawy wobec pracy w projektach reprezentują współcześni uczestnicy rynku pracy?
- 3) Jakie czynniki wpływają na określone postawy wobec pracy w projektach?

W procesie badawczym wykazano m.in., że na pozytywną postawę u osób posiadających doświadczenie w pracy w projektach mają głównie wpływ czynniki rynkowe, organizacyjne i indywidualne. Natomiast negatywna postawa osób nieposiadających takiego doświadczenia uwarunkowana jest determinantami o charakterze indywidualnym, edukacyjnym oraz subkulturowym.

Słowa kluczowe: postawa, praca w projektach, zarządzanie projektami

Wprowadzenie

Współcześnie wiele przedsiębiorstw zawdzięcza swój sukces efektywnie pracującym interdyscyplinarnym – międzyfunkcyjnym – zespołom projektowym. Projekt można zdefiniować jako jednorazowe, złożone, kompleksowe zadanie o ściśle określonym celu, czasie trwania i przydzielonych zasobach. Zespół projektowy składa się w praktyce z kierownika (menedżera) projektu oraz podległych mu wykonawców prac, reprezentujących różne obszary funkcjonalne przedsiębiorstwa. Tak rozumiany projektowy typ pracy staje się normą nie tylko w sferze biznesu. Liczne instytucje publiczne wprowadzają innowacje społeczne oraz wdrażają zmiany wewnętrzne właśnie w formie projektów.

Biorąc pod uwagę obecne realia funkcjonowania przedsiębiorstw, w których ważna jest umiejętność szybkiego definiowania oraz skutecznego wprowadzania

zmian, istotne wydaje się podjęcie problematyki postaw wobec pracy w projektach. Atrybuty tej pracy odbiegają znacznie od specyfiki wykonywania obowiązków pracowniczych na rzecz trwałej, wyspecjalizowanej w danej dziedzinie, komórki przedsiębiorstwa (np. działu księgowości).

Postawę definiuje się jako trwale korzystne lub niekorzystne skłonności związane z określonym przedmiotem lub ideą (Kotler, 1999). Postawy w analizowanym przypadku będą oznaczały z jednej strony emocjonalne nastawienie do pracy w projektach, a z drugiej wynikający z tego nastawienia, utrwalony sposób zachowania (Kozłowski, Jemielniak, 2008). Jak wynika z przywołanej wyżej definicji, postawy mogą być pozytywne lub negatywne. I tak osoba pozytywnie nastawiona do pracy w projektach, będzie się jej chętnie podejmować. Natomiast negatywne nastawienie do takiej pracy oznacza w praktyce jej unikanie. Zasadne jest ponadto stwierdzenie, że postawa wobec pracy znajdzie odzwierciedlenie w wynikach osiągniętych przez pracownika.

Mając na uwadze powyższe, wyznaczono cel artykułu, jakim jest udzielenie odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- 1) Jakie różnice występują między pracą w projektach a pracą w trwałej komórce przedsiębiorstwa, wyspecjalizowanej w określonej dziedzinie?
- 2) Jakie postawy wobec pracy w projektach reprezentują współcześni uczestnicy rynku pracy?
- 3) Jakie czynniki wpływają na określone postawy wobec pracy w projektach?

W procesie badawczym przeprowadzono studia literaturowe oraz posiłowano się wynikami badań obcych i własnych dotyczących specyfiki pracy w projektach. Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/09/D/HS4/00566.

Charakterystyka projektowego typu pracy

Specyfika projektowego typu pracy jest ściśle związana ze specyfiką pracy zespołowej. Można wprawdzie stwierdzić, że w ramach trwałej struktury przedsiębiorstwa także funkcjonują zespoły, aczkolwiek istnieją wyraźne różnice między zespołem pracowniczym a międzyfunkcyjnym zespołem projektowym. Drugi typ zespołu charakteryzują m.in. następujące cechy (por. Stabryła, 2006):

- zajmuje się przygotowaniem projektu jednostkowego przedsięwzięcia lub opracowuje projekt danego zadania częściowego, podsystemu lub modułu,
- składa się ze specjalistów z różnych dziedzin,
- działa w trybie okresowym,
- może posiadać złożoną strukturę hierarchiczną, np. dwustopniową,

- jest to podstruktura utworzona na podstawie ramowej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Na podstawie obserwacji praktyki gospodarczej wyodrębniono różnice między pracą w projektach a pracą w ramach trwałych struktur przedsiębiorstwa. Zestawienia tych różnic dokonano w tabeli 1.

Tabela 1. Różnice między pracą w projektach a pracą w trwałej, wyspecjalizowanej w danej dziedzinie, komórce przedsiębiorstwa

Kryterium porównawcze	Cechy pracy w projekcie	Cechy pracy w trwałej komórce przedsiębiorstwa
Rodzaj zespołu	Interdyscyplinarny/ heterogeniczny	Homogeniczny
Skład zespołu	Może być zmienny w trakcie realizacji projektu	Względnie stały – zależny od potrzeb rozwojowych przedsiębiorstwa oraz naturalnej fluktuacji
Okres wykonywania pracy	Zależny od długości projektu lub etapu projektu	Zależny od rodzaju umowy i potrzeb przedsiębiorstwa
Cel nadrzędny pracy	Wprowadzenie zmiany	Sprawne wykonywanie określonych czynności
Zmienność wykonywanych czynności	Może być wysoka – związana ze zmianami parametrów projektu	Niewielka – związana ewentualnie z rotacją na stanowiskach lub trwałą zmianą stanowiska
Kierunek rozwoju pracownika	Wielozadaniowość	Specjalizacja
Pełnione funkcje	Mogą być różne w różnych projektach	Względnie stałe – zmiana roli towarzyszy zmianie stanowiska w strukturze
Łatwość określenia wymaganych kompetencji	Niska	Wysoka
Łatwość realizacji procesu zarządzania wiedzą	Niska	Wysoka

Źródło: opracowanie własne.

Przed wszystkim zespół projektowy jest zespołem bardziej zróżnicowanym ze względu na cechy pracowników (specjalizację, język, kulturę pracy). Wymaga to wypracowywania w każdym projekcie zasad dotyczących sposobu pracy zespołu, podejmowania decyzji, rozwiązywania konfliktów, raportowania o postępach prac i metod podejmowania bieżących decyzji administracyjnych (Wysocki, 2013; Tyssen, Wald, Spieth, 2014). W projektach trudno opracować listę czynności

i kompetencji wymaganych od członków zespołu. Projekty to działalność unikatowa i jednorazowa, co sprawia, że trudno zarządzać tutaj wiedzą (gromadzić ją, wykorzystywać w kolejnych projektach – przy innym składzie personalnym).

Warto podkreślić, że opracowana lista kryteriów porównawczych nie jest listą zamkniętą. Warto ją uzupełniać, mając na uwadze warunki funkcjonowania konkretnej organizacji. Na przykład, może się zdarzyć, że praca świadczona na rzecz trwałej komórki przedsiębiorstwa jest wynagradzana wyłącznie składnikiem stałym (wynagrodzeniem zasadniczym), natomiast za pracę w projekcie otrzymuje się premię. Analiza sytuacyjna pozwoli lepiej zrozumieć charakter pracy w projektach i tym samym podłoże postaw, jakie przyjmują wobec takiej pracy pracownicy danej organizacji.

Postawy wobec pracy w projektach w świetle badań empirycznych

W strukturze postawy wyróżnia się trzy komponenty: emocjonalno-oceniający, poznawczy oraz behawioralny. Komponent poznawczy może stanowić wiedza pracownika o specyfice pracy w projektach i skuteczności takiej pracy. Komponent emocjonalno-oceniający utożsamiany jest z emocjonalnym stosunkiem pracownika do takiego typu pracy. Komponent behawioralny reprezentuje sposób zachowania pracownika (Nowak, 1973, za: Szczygielska, Wrześnińska, 2009).

Autorka niniejszego opracowania uważa, że podstawą diagnozy postaw wobec pracy w projektach powinno być określenie stosunku pracowników wobec pracy zespołowej, ponieważ projekt – jak wskazano wcześniej – nie istnieje bez zespołu. I tak badania takich autorów, jak B.C. Ruiz Ulloa i S.G. Adams (2003, za: Rudawska, Szarek, 2014) wskazują, że współcześni uczestnicy rynku pracy są raczej sfrustrowani uczelnianymi doświadczeniami związanymi z pracą zespołową i choć dostrzegają w niej możliwości rozwijania swoich umiejętności, to mimo wszystko preferują pracę indywidualną.

Na gruncie polskim badania postaw wobec pracy zespołowej prowadziły A. Rudawska i M. Szarek (2014). Wynika z nich, że dla niespełna jednej czwartej ze 108 respondentów studentów praca indywidualna przynosi więcej satysfakcji. Studenci przyznali ponadto, że praca zespołowa jest raczej sposobem na doskonalenie własnych umiejętności niż na zwiększenie efektywności wykonywanych zadań. Tym samym postawa studentów względem pracy zespołowej została oceniona z uwzględnieniem aspektu poznawczego oraz emocjonalnego.

W literaturze naukowej nie odnaleziono wyników badań poświęconych wprost pomiarowi postaw wobec pracy w projektach. J.M. Lichtarski (2011) prowadził

badania na próbie 73 przedsiębiorstw polskich i 68 zagranicznych, dotyczące popularności stosowania struktur zadaniowych. W klasyfikacji zespołów zadaniowych opracowanej przez wskazanego autora, zespół projektowy jest zespołem zadaniowym, wykonawczym, doraźnym, czyli zorientowanym na wykonanie konkretnego projektu. Można zatem przyjąć, że zespół zadaniowy i zespół projektowy to pojęcia synonimiczne. Analiza wyników badań J.M. Lichtarskiego daje podstawy, by stwierdzić, że w przedsiębiorstwach zagranicznych znacznie częściej występują zespoły zadaniowe, realizujące prace ważne dla rozwoju przedsiębiorstwa i mające wpływ na trwałą strukturę organizacyjną. Przyczyny takiego stanu rzeczy – będące także podłożem postaw wobec pracy w projektach – zostaną przedstawione w dalszej części opracowania.

Zagadnienie postaw wobec pracy w projektach stało się przedmiotem badań własnych przeprowadzonych metodą wywiadu ustrukturyzowanego w latach 2014–2015 wśród 200 osób, które mają doświadczenie w takiej pracy. Badaniem objęto 100 kierowników projektu (osoby, które kierują projektami, choć niekoniecznie tak nazwano ich stanowisko) oraz 100 wykonawców prac w projektach. Połowa każdej z badanych grup była zatrudniona w przedsiębiorstwach *stricte* projektowych, tj. takich, dla których projekty stanowią tzw. *core business*. Druga połowa pochodziła z organizacji, w których realizuje się projekty głównie na potrzeby wewnętrzne.

Z kolei w miesiącach lipiec–sierpień 2015 r. przeprowadzono dodatkowo badanie ankietowe na grupie 30 osób aktywnych zawodowo (zatrudnionych w jednostkach gospodarczych na stanowiskach liniowych, o wykształceniu wyższym i stażu pracy powyżej pięciu lat), które nigdy dotąd nie uczestniczyły w projektach. W próbie badawczej znaleźli się pracownicy takich trwałych komórek przedsiębiorstw, jak dział administracji, księgowości, utrzymania ruchu, a także prawnicy, specjaliści ds. kadr i płac oraz serwisanci IT (po pięć osób z każdej grupy zawodowej).

Autorka jest świadoma pewnych ograniczeń przeprowadzonych badań empirycznych. Są one głównie związane z brakiem reprezentatywności próby badawczej. Trudno jednak w analizowanym przypadku ocenić wielkość populacji generalnej. Nie ma bowiem rejestrów osób doświadczonych w pracy w projektach oraz osób, które takiego doświadczenia nie mają.

Wszyscy poddani badaniu kierownicy projektu – co wydaje się oczywiste – przejawiają pozytywną postawę wobec analizowanego typu pracy. Tylko jeden ze 100 wykonawców prac zadeklarował negatywną postawę wobec pracy w projektach. Wśród 30 osób nieposiadających doświadczenia w projektach, tylko osoby związane zawodowo z dziedziną produkcji oraz serwisanci IT wykazali zdecydowaną otwartość na analizowany typ pracy. Osoby te posiadały przy tym wiedzę na temat specyfiki pracy w projektach. Można zatem przypuszczać, że w wypadku

tej grupy respondentów główną determinantą pozytywnej postawy jest wiedza z zakresu analizowanego zagadnienia. Uwypukla się tym samym poznawczy komponent postawy. Teza ta została potwierdzona badaniami empirycznymi. W kolejnej części artykułu zostaną zaprezentowane czynniki wpływające na określone postawy wobec pracy w projektach.

Determinanty postaw wobec pracy w projektach

Chociaż ludzie mają pewne wrodzone predyspozycje, które mogą wpływać na to, jakie postawy będą manifestowali w późniejszym życiu, to jednak uważa się, że wpływy zewnętrzne odgrywają tutaj dużą rolę. Do wpływów zewnętrznych, prezentowanych w literaturze z dziedziny psychologii, zalicza się (Boehner, Waenke, 2004):

- a) efekt ekspozycji, polegający na tym, że większa liczba kontaktu z danym bodźcem zwiększa postrzeganą atrakcyjność tego bodźca (w analizowanym przypadku chodzi o częstość pracy w projektach),
- b) warunkowanie – lepiej postrzegany jest bodziec, któremu towarzyszą pozytywne emocje wywołane przez inne źródła (na pozytywną postawę wobec pracy w projektach mogą wpłynąć także wydarzenia niezwiązane z tą pracą),
- c) wzmacnianie – nie jest konieczne, by jednostka doznawała wzmocnienia osobiście, np. otrzymując nagrodę za prace w projekcie, gdyż ludzie uczą się przez obserwację następstw zachowań innych pracowników,
- d) naśladowanie – uzależnione od faktu identyfikowania się i chęci dopasowania się do danej grupy (można stwierdzić, że zarządzanie projektami jest modną dziedziną wiedzy).

Na podstawie przeprowadzonych studiów literaturowych oraz badań własnych wyróżniono następujące główne grupy determinant postaw wobec pracy w projektach:

- a) rynkowe (m.in. wielkość popytu na określony typ pracy),
- b) edukacyjne (sposób przekazywania wiedzy na temat pracy w projektach w polskim systemie edukacji),
- c) organizacyjne (dotyczące polityki pracodawcy),
- d) indywidualne (np. predyspozycje, motywacje wewnętrzne),
- e) kulturowe (w tym subkulturowe).

Istnieje wiele wyników badań, które dowodzą, że praca w przyszłości będzie coraz częściej związana z realizacją projektów, a fakt posiadania kompetencji wymaganych od członków zespołów projektowych już dziś wpływa dodatkowo na indywidualną zatrudnialność (szerzej zob. Piwowar-Sulej, 2015). W dniu

17 sierpnia 2015 r. na portalu Pracuj.pl było opublikowanych ponad 460 ofert pracy dla osób związanych z dziedziną zarządzania projektami (kierowników projektów oraz specjalistów biur projektów). Analiza porównawcza wynagrodzeń osób zajmujących różne stanowiska dokonana na podstawie raportów publikowanych na portalach Wynagrodzenia.pl, Praca.pl czy Money.pl pozwala na stwierdzenie, że zarobki kierowników projektu są atrakcyjne. Zatem pozytywna postawa wobec pracy w projektach może być następstwem powszechnie dostępnych treści na temat wzrastającego popytu na taką pracę oraz ceny tej pracy.

Wcześniej przywołano wyniki badań B.C. Ruiz Ulloa i S.G. Adams na temat negatywnych doświadczeń studentów z pracą zespołową. Wskazani autorzy stwierdzają, że dzięki wdrożeniu zasad efektywnej pracy zespołowej podczas realizacji projektów studenckich można uzyskać pozytywne zmiany postawy studentów względem pracy zespołowej (Ruiz Ulloa, Adams, 2003, za: Rudawska, Szarek, 2014). Odpowiednie postawy wobec pracy w projektach można kształtować na każdym etapie edukacji. Metodę projektu (*project-based learning*) stosuje się w kształceniu nawet dzieci w wieku przedszkolnym.

Organizacyjne determinanty postaw wobec pracy w projektach mogą mieć charakter stymulujący bądź ograniczający. W przedsiębiorstwie, w którym panuje kultura nastawiona na zmiany, promująca pracę zespołową, wszechstronną komunikację, przepływ wiedzy i zaufanie, ludzie powinni być otwarci na pracę w projektach. Pracodawca może stymulować pozytywne postawy, np. dostarczając ludziom wiedzy na temat skuteczności takiej pracy, metodyk i narzędzi realizacji projektów oraz korzyści, jakie praca ta może przynieść pracownikom. Z kolei tam, gdzie panuje strach przed niepewnością, biurokracja i ścisła hierarchia, projekt będzie wydarzeniem, które zburzy ład organizacyjny. Pracownicy „wychowani” w takiej kulturze z pewnością będą obawiali się „wejścia” w projekt.

Jak wskazano wcześniej, ludzie mogą przejawiać pewne predyspozycje czy zdolności, które znajdują odzwierciedlenie w postawach. Uważa się, że osoba predysponowana do pracy zespołowej to ktoś, kto potrafi zrezygnować z rywalizacji, jest świadomy i pewny swoich kompetencji oraz potrafi przekonać do nich resztę grupy, jest otwarty w stosunku do swojej pracy i jej wyników, uznaje osiągnięcia innych, potrafi bronić własnych przekonań oraz skutecznie łączyć własne interesy z interesami zespołu (Gellert, Nowak, 2008; Hardingham, 1999, za: Szondelmajer, 2015). Dodatkowo w projektach ważna jest m.in. otwartość na zmiany, na osiągnięcie celu, elastyczność (nie tylko zadaniowa, ale też psychiczna). Z kolei J.M. Lichtarski – poszukując przyczyn niskiej popularności struktur zadaniowych – wyszczególnił m.in. takie czynniki o charakterze indywidualnym, jak niski stopień zaspokojenia potrzeby bezpieczeństwa, brak akceptacji heterarchii czy brak kwalifikacji (szerzej zob. Lichtarski, 2011). Nie bez znaczenia są tutaj jednak

wpływy, którym podlega jednostka – w tym wymienione wcześniej czynniki rynkowe oraz organizacyjne.

Na cechy kultury organizacyjnej oraz normy zachowań jednostek wpływa kultura narodowa. Uznano zatem, że warto poddać dyskusji cechy kultury naszego kraju. W kontekście implementacji projektowego typu pracy ważne będą takie dwa wymiary kultury narodowej, wyróżnione przez G. Hofstede (szerzej zob. www.geert-hofstede.com), jak poziom tzw. dystansu władzy oraz unikania niepewności. Jesteśmy krajem o wysokim dystansie władzy (68 punktów na skali 1–100). Oznacza to m.in., że podwładni oczekują instrukcji od przełożonego⁶. Z kolei charakterystyczne dla Polaków (93 punkty) wysokie unikanie niepewności – rozumiane jako stosunek społeczeństwa do tego, co „inne” – wiąże się z odczuciem niepokoju w sytuacjach nowych i niejednoznacznych. Dodatkowo, jesteśmy też narodem, w którym przeważa kultura męska (większa rywalizacja) oraz indywidualistyczna. Wszystkie wskazane cechy układają się w spójną całość i mogą stanowić bariery kształtowania pozytywnych postaw wobec pracy w projektach.

Z badań własnych wynika, że osoby, które doświadczyły pracy w projektach, są pozytywnie nastawione do uczestniczenia w kolejnych przedsięwzięciach. Poddani badaniom kierownicy projektów stwierdzili, że praca w projektach pozwala zaspokajać potrzeby wymienione w tabeli 1. Warto w tym miejscu zaznaczyć, że odpowiadali tutaj na pytanie otwarte. Jak widać, główne stymulatory pozytywnej postawy wobec pracy w projektach są wypadkową zasad przyjętych w organizacji oraz sytuacji na rynku pracy. Mamy zatem wyraźnie do czynienia z zasygnalizowanym wcześniej efektem ekspozycji oraz efektem wzmocnienia.

Tabela 1. Główne determinanty pozytywnych postaw wobec projektowego stylu pracy w opinii kierowników projektu

Potrzeby, jakie zaspokaja praca w projektach	Charakter determinanty	Liczba odpowiedzi (% respondentów) N = 100
Wzmocnienie pozycji zawodowej na rynku lub w firmie (możliwość dalszego awansu)	Organizacyjny/rynkowy	39
Atrakcyjne wynagrodzenie	Organizacyjny/rynkowy	38
Ciekawość nowości, nowe wyzwania	Indywidualny	9
Możliwość tworzenia czegoś zespołowo	Indywidualny	9
Samorealizacja – satysfakcja z osiągniętych celów	Indywidualny	4

Źródło: opracowanie własne (wyniki badań realizowanych w ramach grantu DEC-2013/09/D/HS4/00566).

Wykonawcy prac w projektach wykazują pozytywną postawę wobec analizowanej kwestii głównie z uwagi na możliwość rozwoju (tabela 2).

Tabela 2. Główne determinanty pozytywnych postaw wobec projektowego stylu pracy w opinii wykonawców prac w projektach

Potrzeby, jakie zaspokaja praca w projektach	Charakter determinanty	Liczba odpowiedzi (% respondentów) N = 100
Możliwość rozwoju	Indywidualny (?)	40
Atrakcyjne wynagrodzenie, premie, możliwość otrzymania podwyżki	Organizacyjny/rynkowy	39
Możliwość awansu, zatrudnienia	Organizacyjny/rynkowy	13
Elastyczny czas pracy	Organizacyjny	6

Źródło: opracowanie własne (wyniki badań realizowanych w ramach grantu DEC-2013/09/D/HS4/00566).

Owa możliwość jest powiązana z jednej strony z różnorodnością wykonywanej pracy, ale z drugiej – z pewnym prestiżem w środowisku zawodowym (np. ludzi powiązanych z IT). Dlatego też w tabeli 2 postawiono „?”. Trudno bowiem stwierdzić, na ile potrzeba rozwoju jest wewnątrzsterowalna, a na ile wzbudza ją środowisko zewnętrzne (chodzi o wpływ zewnętrzny zwany naśladowaniem).

Nie bez znaczenia są też organizacyjne uwarunkowania postaw. Respondenci podkreślili przede wszystkim znaczenie wynagrodzenia jako stymulatora pozytywnych postaw do pracy w projektach.

Jak wskazano wcześniej, w drugiej części badań przeprowadzono wywiady z osobami, które nigdy dotąd nie pracowały w projektach. Ich praca polega na wykonywaniu mniej lub bardziej rutynowych czynności w ramach określonej komórki organizacyjnej. Tylko 8 z 30 respondentów zadeklarowało pozytywny stosunek do analizowanego zagadnienia. Jako przyczynę takiego stanu rzeczy podali scharakteryzowane wcześniej wpływy rynkowe. Także te osoby (związane zawodowo z produkcją lub IT) przyznały, że posiadają wiedzę na temat pracy w projektach. Zdobyli ją w sposób formalny (w trakcie studiów, szkoleń) lub została im przekazana przez znajomych, których cechuje pozytywne doświadczenie związane z pracą w projektach. Uwidocznili się tym samym wpływ czynnika kultury (subkultury). Dziedzina produkcji zarówno dóbr materialnych, jak i produkcji oprogramowania ściśle wiąże się z zarządzaniem projektami. Dlatego też osoby realizujące czynności produkcyjne (także te pomocnicze – jak utrzymanie ruchu) lub informatyczne mają większą szansę na kontakt z zagadnieniem projektu.

Inaczej sytuacja wygląda w wypadku pracowników administracyjnych, księgowości, kadrowych i prawników. Respondenci z tych grup zawodowych przyznali, że w czasach, kiedy studiowali, nie przekazywano na uczelniach wiedzy o projektach. Zdarzyło się także, że pojęcie projektu utożsamiali z projektowaniem. Nie posiadali wiedzy na temat rynkowych czy organizacyjnych profitów wynikających z pracy w projektach. Trudno im sobie wyobrazić, że kiedyś mogliby wziąć udział w jakimś przedsięwzięciu. Projekty nie kojarzą im się z dziedziną wiedzy, w której są wyspecjalizowani. Przyznawali wreszcie, że bardziej komfortowo czują się w pracy o ściśle wyznaczonych zadaniach, w gronie znanych sobie osób. Wyartykułowali tym samym swoją postawę poprzez scharakteryzowanie jej komponentu poznawczego i emocjonalnego. Na znaczeniu w kształtowaniu wskazanych postaw zyskał czynnik edukacyjny, indywidualny oraz kulturowy.

Oczywiście może się tak zdarzyć, że poddani badaniu pracownicy działu księgowości czy komórki kadrowo-płacowej będą kontynuowali zatrudnienie w obecnym miejscu pracy, w którym nie ma potrzeby uruchamiania projektów z ich udziałem. Biorąc jednak pod uwagę fakt, że zgodnie z wynikami badań firmy doradztwa personalnego IPK Sp. z o.o. osoby poniżej 25. roku życia zmieniają pracodawcę średnio co 14 miesięcy, a trzydziestolatkowie odchodzą średnio po 4 latach (szerzej zob. <http://www.biztok.pl/lifestyle...>), warto, by także ta grupa respondentów zaczęła myśleć o pracy w kategoriach zmian, jakie mogą nastąpić.

Mając na uwadze powyższe, warto zastanowić się nad kształtowaniem odpowiednich postaw wobec pracy w projektach u osób, które za kilka lub kilkanaście lat wkroczą na rynek pracy. Niewątpliwie system edukacji odgrywa tutaj ważną rolę. W Internecie można odnaleźć wiele informacji na temat zalet metody projektu (*project-based learning*) i metodę tę stosuje się na każdym z etapów edukacji. Doświadczenie autorki opracowania wskazuje jednak, że projekty edukacyjne odbiegają w swej istocie od projektów realizowanych w jednostkach gospodarczych. Przede wszystkim te pierwsze mają często charakter indywidualny. Stanowi to barierę kształtowania umiejętności pracy zespołowej i wpływa na komponent poznawczy postawy wobec pracy w projektach.

Podsumowanie

Wymagania współczesnej gospodarki sprawiają, że na popularności zyskuje praca w projektach. Różni się ona znacznie od rutynowych zadań wykonywanych w ramach stabilnie funkcjonujących komórek organizacyjnych. Na tym tle istotne wydaje się podjęcie problematyki postaw wobec pracy w projektach, a w szczególności determinant tych postaw.

Badania własne wykazały, że osoby, które brały udział w projektach, są do nich pozytywnie nastawione. Tak odpowiedziało 199 z 200 respondentów. Na ich postawy miały wpływ głównie czynniki rynkowe, organizacyjne i indywidualne. Inaczej wygląda sytuacja w wypadku osób, które – mimo wieloletniego stażu pracy – nie posiadają doświadczenia w tego typu pracy. Negatywna postawa 22 z 30 respondentów wynika z braku wiedzy na temat specyfiki realizacji projektów oraz indywidualnych preferencji. Wiedzy z omawianego obszaru nie zdobyli ani w sposób formalny, ani nieformalny. Ujawniono w ten sposób wpływ czynnika edukacji oraz subkultury zawodowej. Jak wynika z informacji przedstawionych w opracowaniu, postawy podlegają zmianom. Taka zmiana może się dokonać także u tej grupy respondentów.

Podsumowując przywołane w artykule wyniki badań obcych dotyczące postaw wobec pracy zespołowej oraz wyniki badań własnych nad postawami wobec pracy w projektach, należy stwierdzić, że konieczne jest podjęcie działań na rzecz efektywnej edukacji w analizowanym obszarze, a w tym jak najwierniejsze odzwierciedlenie – w ramach metody *project-based learning* – specyfiki pracy w projektach realizowanych w jednostkach gospodarczych.

Bibliografia

- Bohner, G., Wanke, M. (2004). *Postawy i zmiany postaw*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Gellert, M., Nowak, C. (2008). *Zespół*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Hardingham, A. (1998). *Praca w zespole*. Warszawa: Wydawnictwo Petit.
- Kotler, Ph. (1999). *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Warszawa: Wydawnictwo FELBERG SJA.
- Koźmiński, A., Jemielniak, D. (2008). *Zarządzanie od podstaw*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Lichtarski, J.M. (2011). *Struktury zadaniowe. Składniki, własności i uwarunkowania*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Nowak, S. (red.) (1973). *Teorie postaw*. Warszawa: PWN.
- Piowar-Sulej, K. (2015). Kompetencje projektowe jako zespół cech potencjału ludzkiego sprzyjający wzrostowi szans na zatrudnienie. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów* 1(35), 41–52.
- Rudawska, A., Szarek, M. (2014). Postawy studentów względem pracy zespołowej i ich zespołowa efektywność. *E-mentor*, 3(55), 12–21. Pobrano 8 marca 2015 z: <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/55/id/1104>
- Ruiz Ulloa, B.C., Adams, S.G. (2003). Attitudes Toward Teamwork and Effective Teaming. *Team Performance Management*, 7–8(10), 295–311.

- Stabryła, A. (2006). *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Szczygielska, A., Wrześcińska, J. (2009). Kształtowanie pozytywnej postawy pracowników wobec bezpieczeństwa pracy. *Bezpieczeństwo Pracy*, 12, 16–19.
- Szondelmajer, M. (2015). *Zespół idealny – jak go stworzyć?*. Pobrano 17 sierpnia 2015 z: http://kariera.dlastudenta.pl/arttykul/Zespol_idealny_8211_jak_go_stworzyc,85094.html
- Tysen, A.K., Wald, A., Spieth, P. (2014). The Challenge of Transactional and Transformational Leadership in Projects. *International Journal of Project Management*, 32, 365–375.
- Wysocki, R.K. (2013). *Efektywne zarządzanie projektami. Tradycyjne, zwinne, ekstremalne*. Wyd. szóste. Gliwice: Helion 2013.
- www.geert-hofstede.com Pobrano 16 października 2015.
- http://www.biztok.pl/lifestyle/mlodzi-polacy-sa-jumperami-zmieniaja-prace-co-14-miesiecy_a4710 Pobrano 16 października 2015.

Summary

Attitudes Towards Work in Projects and Their Determinants

The aim of the article is to answer the following research questions:

- 1) What are the differences between work in projects and work in a permanent organizational unit specialized in a specified area?
- 2) What attitudes towards work in projects are represented by the labor market participants?
- 3) What factors influence the specific attitudes towards work in projects?

In the research process it has been revealed that, i. a., a positive attitude of employees who have experience with work in projects is influenced by market, organizational and individual factors. In contrast, the negative attitude of employees lacking such experience is conditioned by individual, educational and sub-cultural determinants.

Keywords: attitude, work in projects, project management

Dr Katarzyna Piwowar-Sulej

Doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu, adiunkt na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. Jej zainteresowania naukowe kon-

centrują się wokół tematyki zarządzania ludźmi w organizacjach o specyficznych warunkach funkcjonowania (aktualnie w przedsiębiorstwach zorientowanych na projekty). W sferze jej aktywności naukowej znajdują się również zagadnienia dotyczące *employer branding*, kształtowania proinnowacyjnego środowiska pracy oraz wykorzystania narzędzi IT w pracy działów personalnych. Posiada praktyczne doświadczenie w pracy i kierowaniu działem personalnym, a w tym w prowadzeniu projektów HR. Jest autorką ponad 80 publikacji i laureatką dwóch konkursów stażowych organizowanych przez PAIP. Wzięła udział w ponad 30 konferencjach (naukowych i biznesowych) w charakterze prelegenta lub eksperta. Jest członkiem Zespołu Młodych przy Komitecie Nauk o Pracy i Polityce Społecznej PAN, Komitetu Redakcyjnego czasopisma naukowego “Universal Journal of Industrial and Business Management” oraz Zespołu Doradców czasopisma “Journal of Harmonized Research in Management”. Jej indywidualne osiągnięcia naukowe zostały wyróżnione pięciokrotnie Nagrodą JM Rektora UE we Wrocławiu (2011, 2012, 2013, 2014, 2015).