

Marek SZAJCZYK¹

ZARZĄDZANIE ZESPOŁEM PROJEKTOWYM – WYZWANIA MENEDŻERA PROJEKTU

We współczesnych organizacjach, nawet tych, które zazwyczaj pracują w trybie procesowym, coraz częściej elementem rzeczywistości zarządzania organizacją staje się zarządzanie projektami. Biorąc pod uwagę, że metody zarządzania bazujące na technikach analitycznych nie zapewniają organizacji oczekiwanej przewagi konkurencyjnej większego znaczenia nabierają metody zarządzania zespołem projektowym. Celem artykułu jest zidentyfikowanie i opisanie najtrudniejszych zadań i sytuacji dla menedżera projektu związanych z zarządzaniem zespołem projektowym. W artykule przedstawiono trzy etapy zarządzania zespołem projektowym: 1) etap planowania organizacyjnego, który jest silnie powiązany z planowaniem komunikacji w zespole projektowym; 2) etap pozyskiwania personelu ze szczególnym uwzględnieniem metod doboru pracowników do zespołu projektowego, w tym także podstawowe estymatory czasu realizacji zadań w projekcie oraz 3) etap kształtowania zespołu niezbędny do rozwijania i doskonalenia pracy zespołowej, w którym bardzo istotną rolę odgrywają struktury zarządzania zespołem projektowym. Na każdym z tych etapów menedżer projektu napotyka określone trudności związane z zarządzaniem zespołem projektowym, dlatego też w artykule zaprezentowano wyniki obserwacji dotyczących umiejętności menedżera projektu, takich jak m.in.: budowanie tożsamości zespołu, określanie ról zespołowych, motywowanie zespołu projektowego oraz budowanie zaangażowania, które są niezbędne do osiągnięcia sukcesu projektu. W artykule szczególną uwagę zwrócono także na zagadnienie zarządzania konfliktem w zespole projektowym. Przedstawiono klasyfikację poziomów rozpatrywania konfliktów; czynniki wskazujące na konstruktywną oraz destrukcyjną naturę konfliktu a także podstawowe style zarządzania konfliktem. Jednym z wyzwań menedżera projektu opisanym w niniejszym artykule jest także zarządzanie nową generacją pracowników nazywanych „generacją Y”.

Słowa kluczowe: zarządzanie, zespół, projekt, menedżer.

1. WSTĘP

Patrząc na projekt z punktu widzenia podstawowych trzech parametrów tzn. zakresu projektu, czasu realizacji oraz kosztów, zespół projektowy ma największy wpływ na czas realizacji projektu i jest to jeden z najważniejszych powodów, dla których powoływane są zespoły projektowe. Niedotrzymanie terminu przekazania produktów biznesowych jest najważniejszą przyczyną niepowodzeń projektów. Bardzo często konsekwencją niedotrzymania terminów jest także wzrost kosztów, co dodatkowo komplikuje zamknięcie projektu. Jednakże terminowość realizacji projektu to nie jedyny powód tworzenia zespołu projektowego. Zespoły projektowe są bardziej wydajne zarówno od pojedynczych

¹ Dr Marek Szajczyk, Instytut Zarządzania i Marketingu, Wydział Nauk Ekonomicznych i Prawnych, Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach, ul. Konarskiego 2, 08-110 Siedlce, e-mail: marek.szajczyk@uph.edu.pl

osób, jak też od zorganizowanych grup; są bardziej kreatywne; szybciej się uczą i są bardziej elastyczne. Praca zespołów projektowych to nie tylko korzyści dla organizacji, ale także dla osób pracujących w zespołach projektowych, gdyż zespoły projektowe przyczyniają się do budowania więzi między ludźmi w zespole i mogą oni dzięki wspólnej pracy czerpać większą satysfakcję z udziału w projekcie². Celem artykułu jest zidentyfikowanie i opisanie najtrudniejszych zadań i sytuacji dla menedżera projektu związanych z zarządzaniem zespołem projektowym.

2. ZARZĄDZANIE ZESPOŁEM PROJEKTOWYM

Każdy projekt jest skomplikowaną siecią zależności i powiązań. Centralnym ośrodkiem tych powiązań jest zespół projektu wraz z menedżerem projektu na czele. Zespół projektowy to grupa kilku osób powołanych do wspólnej pracy nad danym projektem. Zazwyczaj składa się on ze specjalistów z różnych dziedzin, których wiedza, umiejętności i doświadczenie to główny klucz do sukcesu projektu. Z uwagi na fakt, że kapitał ludzki jest decydującym elementem w projekcie dobór odpowiednich ludzi do zespołu projektowego staje się najważniejszym etapem zarządzania projektami.

Zarządzanie zespołem projektowym to zadanie realizowane we wszystkich fazach projektu i mające charakterystyczne dla poszczególnych faz aktywności. Identyfikacja potencjalnego zespołu projektowego to jedno z podstawowych zadań w fazie inicjacji projektu. Natomiast faza planowania projektu obejmuje m.in. powołanie zespołu projektowego, wyznaczenie procedur komunikacji i struktury prac projektowych, określenie norm jakości oraz inne aktywności mogące także w mniejszym stopniu oddziaływać na zespół³. Poza fazowym ujęciem projektu zarządzanie zespołem projektowym najczęściej obejmuje trzy następujące po sobie etapy, które opisano w kolejnych podrozdziałach.

2.1. Planowanie organizacyjne i komunikacja w zespole projektowym

Działania związane z planowaniem organizacyjnym w większości projektów wykonywane są w fazie inicjacji projektu. Działania te obejmują m.in. ustalenie oczekiwań, priorytetów i celów, które ma osiągnąć tworzony zespół. Ponadto należy zidentyfikować zasoby organizacji i określić, czy organizacja dysponuje ludźmi, którzy będą potrzebni do realizacji projektu. Powinny zatem zostać określone role oraz obowiązki dla poszczególnych osób, a także wstępna struktura zespołu projektu, gdyż to z niej będą wynikały zależności i powiązania między ludźmi w projekcie. Oczywiście, gdy początkowo ustalona struktura zespołu w trakcie realizacji projektu staje się mało wydajna, to powinna być niezwłocznie zmodyfikowana.

Tworzenie zespołu projektowego jest procesem dopasowywania grupy osób, które posiadają różny zakres wiedzy, doświadczenia, zainteresowań oraz predyspozycji w celu powstania efektywnego zespołu zadaniowego. Członkowie zespołu mogą być dopasowywani do zespołu projektowego w ramach jednego przedsiębiorstwa jak i dobierani z zewnątrz. Jeżeli organizacja posiada wystarczające zasoby wówczas role i zadania projektowe można przedzielić poszczególnym pracownikom lub grupom pracowników. W zależności od struktury organizacyjnej firmy będą to:

² D. Lock, *Podstawy zarządzania projektami*, Warszawa 2003, s. 15–16.

³ M. Pawlak, *Zarządzanie projektami*, Warszawa 2008, s. 67–68.

- pracownicy konkretnych działów funkcjonalnych, takich jak produkcja, marketing czy finanse (w przypadku struktury funkcjonalnej);
- pracownicy zespołów projektowych, które zakończyły realizację wcześniejszych projektów w wyniku czego następuje przekierowanie osób do nowych projektów (w przypadku struktury projektowej);
- pracownicy zarówno działów funkcjonalnych, jak i pracownicy z innych zespołów projektowych (w przypadku struktury macierzowej).

Ważne jest także, aby uczestnictwo w zespole nie było traktowane jako kara dla pracownika. Udział w projekcie nie może także wiązać się z przymusowym pozostawianiem w pracy poza normatywnym czasem pracy czy też z obciążeniem pracowników dodatkowymi obowiązkami. Jeżeli organizacja nie posiada wystarczających zasobów, to wówczas należy zastanowić się nad sposobami ich pozyskania i opracować plan rekrutacji selekcji pracowników.

Planowanie organizacyjne jest ściśle powiązane z planowaniem komunikacji. W zespole projektowym powstaje wiele sytuacji, które osłabiają proces komunikacji. Przyczyny takich sytuacji znajdują się zarówno po stronie nadawcy (np. niechęć do komunikowania się, próby manipulacji, niespójność i sprzeczność komunikatów), jak i po stronie odbiorcy (nieumiejętność słuchania, różnice w percepcji odbiorcy). Ponadto jest wiele czynników pochodzących z otoczenia projektu, różnego rodzaju szumy i zakłócenia, które utrudniają proces komunikacji. Przyczyną wadliwej komunikacji w zespole projektowym może być także zbiurokratyzowanie obiegu informacji, co powoduje spowolnienie przepływów informacji; zniekształcanie informacji oraz nieefektywność systemu całego systemu, w którym zbyt dużo czasu poświęca się na przesyłanie i odbieranie wiadomości.

Aby zminimalizować zakłócenia związane z komunikacją w zespole projektowym powinny być stosowane zasady skutecznej komunikacji, do których należą m.in. komunikowanie w sposób zrozumiały dla odbiorców o różnych doświadczeniach i światopoglądach, spójność między komunikacją werbalną i niewerbalną, stosowanie dwóch form komunikacji: ustnej i pisemnej; unikanie reakcji emocjonalnych oraz stosowanie zasad konstruktywnej krytyki.

2.2. Pozyskanie personelu

Zarówno w sytuacji, gdy organizacja dysponuje wystarczającą liczbą pracowników, jak również, gdy musi rekrutować ich z zewnątrz, pozyskiwanie personelu do zespołu projektowego ma zapewnić wymaganą liczbę pracowników o określonych kwalifikacjach oraz przydzieleniu im określonych w projekcie zadań/ról. Aby zwiększyć prawdopodobieństwo, że zespół czy też zespoły wykonawcze zaangażowane do projektu wykonają swoje zadania terminowo, przy szacowaniu czasu realizacji zadań należy wziąć pod uwagę nie tylko pracochłonność poszczególnych zadań, ale także dostępność osób, które będą zaangażowane w ich realizację oraz wydajność, z jaką będą pracowały. Podstawowe estymatory do obliczenia czasu realizacji zadania powinny być dobierane w zależności, czy wykonanie zadania powierzamy pojedynczym pracownikom, czy też kilku wykonawcom pracującym jednocześnie lub niezależnie (tabela 1).

Tabela 1. Estymatory czasu realizacji zadań w projekcie

Lp.	Nazwa	Wzór
1	Estymator czasu realizacji zadania dla pojedynczego wykonawcy	$T = \frac{P}{D * W}$ <p>T – czas realizacji P – pracochłonność (nakład pracy) D – dostępność zasobu W – wydajność zasobu</p>
2	Estymator czasu realizacji zadania dla kilku wykonawców pracujących jednocześnie	$T = \frac{P}{D_{\min} * \sum W}$ <p>T – czas realizacji P – pracochłonność (nakład pracy) D_{min} – dostępność najmniej dostępnego zasobu W – wydajność zasobu</p>
3	Estymator czasu realizacji zadania dla kilku wykonawców pracujących niezależnie	$T = \frac{P}{\sum (D * W)}$ <p>T – czas realizacji P – pracochłonność (nakład pracy) D – dostępność zasobu W – wydajność zasobu</p>

Źródło: prezentacja pt.: *Zarządzanie projektami*, Wydział Matematyki i Informatyki Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, <http://wmii.uwm.edu.pl> (2016).

Z uwagi na fakt, że często dostępność pracowników nie zawsze idzie w parze z ich kwalifikacjami oraz z wydajnością, należy podjąć stosowne działania, aby upewnić się, że dostępni pracownicy spełniają wymagania projektu. Ponieważ każdy człowiek jest niezwykle złożoną i indywidualną osobowością oraz posiada indywidualną kompozycję umiejętności, zdolności, doświadczenia i postaw, przydzielenie poszczególnym osobom zadań i ról powinno być przemyślanym i świadomym wyborem.

Różnorodność charakterów będzie powodowała, że nie każdy z pracowników będzie czuł się dobrze w roli lidera grupy, organizatora, analityka, człowiek akcji, twórcy czy też jeszcze innej roli. Budowa zespołu projektowego jest zatem ogromnym wyzwaniem dla osób zarządzających. Jeśli zadanie takie zostało powierzone menedżerowi projektu, właściwy dobór pracowników jest największym wyzwaniem, można powiedzieć jest swego rodzaju sztuką i nie ma gotowego przepisu jak to zrobić. Menedżer projektu poprzez właściwy dobór pracowników i umiejętność współpracy ma największy wpływ na powodzenie całego przedsięwzięcia a więc na realizację zgodnie z założonym harmonogramem, zakresem i budżetem.

Pozyskiwanie personelu może odnosić się na także do samego menedżera projektu, który jest osobą mającą największy wpływ na powodzenie projektu. Osoba pełniąca funkcję menedżera projektu może być nominowana przez osoby zarządzające organizacją, które są odpowiedzialne z zapewnienie wszelkich niezbędnych zasobów do realizacji projektu.

Istotą pozyskania adekwatnych osób do projektu jest przydzielenie zadań i zakresów obowiązków osobom o naturalnych predyspozycjach odpowiadających tym zadaniom. Takie dopasowanie jest możliwe po analizie profilu osobowego potencjalnego pracownika a także po opracowaniu zestawu cech i predyspozycji potrzebnych do efektywnego i skutecznego wykonywania danej pracy w projekcie. W celu właściwego doboru pracowników menedżer projektu może korzystać z licznych narzędzi, które są bardzo zbliżone lub nawet takie same jak metody rekrutacji i selekcji pracowników do organizacji procesowych. Współcześnie menedżerowie mają możliwość korzystania z szeregu metod, które z większą dokładnością określają potencjał i optymalne dopasowanie danej osoby do

konkretnego stanowiska pracy czy zadania w projekcie. Przykładowe metody to Assessment Center, metoda Thomas International, OPQ – Occupational Personality Questionnaire czy też kwestionariusze osobowości Hogana (HPI). Większość tego typu metod dostarcza informacji na temat cech osoby, które pojawiają się podczas interakcji społecznych i które ułatwiają lub utrudniają tej osobie współpracę z innymi oraz osiągnięcie własnych celów.

2.3. Kształtowanie zespołu

Zakończeniu etapu pozyskiwania personelu oraz rozpoczęcie działań projektowych jest początkiem kolejnego etapu w zarządzaniu zespołem projektowym, czyli procesu kształtowania zespołu, który ma także kluczowe znaczenie dla realizacji celów projektu. Pomimo stosowania zaawansowanych metod na etapie pozyskiwania personelu oraz ze względu na unikatowość każdego projektu niezbędne jest podejmowanie wielu działań, które będą prowadziły do rozwoju indywidualnego, jak również do rozwoju kompetencji grupowych. Kształtowanie zespołu jest także niezbędne ze względu na konieczność rozwijania lub doskonalenia wśród członków zespołu umiejętności pracy zespołowej. Poza rozwojem indywidualnym członków zespołu projektowego, który stanowi konieczną podstawę do ukształtowania zespołu, istotnym elementem zwiększającym wydajność w projekcie jest budowanie relacji z innymi interesariuszami i zwiększanie ich zdolności do wnoszenia indywidualnego wkładu w projekt.

Kształtowanie zespołu projektowego to również proces, którego przebieg jest zależny od struktury organizacyjnej. Już na etapie planowania organizacyjnego ustalono, czy pracownicy zespołu projektowego będą rekrutowani z pośród pracowników komórek funkcjonalnych, z zespołów projektowych, które zakończyły wcześniejsze projekty, czy też będzie to podejście mieszane. Czynnikiem ten będzie w znacznym stopniu determinował przebieg procesu kształtowania zespołu. Będzie on utrudniony w przypadku struktury funkcjonalnej i macierzowej, natomiast struktura projektowa będzie dawała menedżerowi projektu większe możliwości w tym zakresie. Bardzo istotne znaczenie dla kształtowania zespołu będzie miała też struktura samego zespołu projektowego określająca relacje pomiędzy poszczególnymi członkami zespołu oraz pomiędzy nimi a menedżerem. Dobór adekwatnej struktury zespołu projektowego może istotnie zwiększać wydajność zespołu projektowego, a przez to zwiększać prawdopodobieństwo sukcesu projektu. Prawidłowa struktura zespołu projektowego niweluje problem braku bezpośredniej kontroli menedżera projektu nad zasobami; zwiększa efektywność komunikacji pomiędzy członkami zespołu projektowego oraz zapewnia lepszą integrację poszczególnych elementów projektu⁴.

Typowe struktury zespołu projektowego to: struktura izomorficzna będąca odzwierciedleniem struktury produktu, struktura ekspercka, w której poszczególni członkowie zespołu zajmują się różnymi zadaniami związanymi z ich specjalizacją, struktura kolektywna, w której decyzje podejmowane są się w zespole projektowym na zasadzie konsensusu, a do zadań projektowych angażowani są wszyscy członkowie zespołu oraz struktura chirurgiczna, w której jednej osobie powierza się całkowitą odpowiedzialność za realizację kluczowych prac związanych z projektem, oddzielając ją jednocześnie od wszelkich obowiązków administracyjnych⁵.

⁴ Z. Chrościcki, *Zarządzanie projektem – zespołami zadanowymi*, Warszawa 2001, s. 12–27.

⁵ J. Davidson, *Zarządzanie projektami w organizacji*, Warszawa 2001, s. 83–88.

Po określeniu ról zespołowych oraz zakresów odpowiedzialności jednym z najważniejszych wyzwań dla menedżera projektu jest motywowanie zespołu projektowego. Gdy menedżer projektu zadaje sobie podstawowe pytania dotyczące motywowania pracowników takie jak: czy pracownicy odczuwają satysfakcję z pracy?, w jakim stopniu pracownicy są zaangażowani w pracę? oraz czy zadowolenie z pracy i zaangażowanie pracowników wpływają na wydajność pracowników to udzielenie na nie odpowiedzi jest znacznie trudniejsze w środowisku projektu niż w organizacji procesowej⁶.

Istnieje wiele sposobów na motywowanie pracowników jednak w środowisku projektu nie wszystkie z nich mają zastosowanie. Z obserwacji własnych autora jako menedżera projektów, a także obserwatora pracy wielu zespołów projektowych, wynika, że jedną z metod, która znacznie lepiej sprawdza się w środowisku projektu niż tradycyjne podejście bazujące na teorii potrzeb Maslow'a czy też dwuczynnikowej teorii Herzberga jest Zasada Marchewki (*The Carrot Principle*). Cztery podstawowe założenia w tej zasadzie to: godziwe wynagrodzenie i inne benefity (*equitable salary and benefits*); pozytywne doświadczenie w pracy (*positive work experience*); uznanie (*recognition*) oraz samorealizujący się pracownicy (*self-actualized workforce*)⁷.

Największym wyzwaniem dla menedżera projektu jest uznanie i zbudowanie systemu pochwał i nagród na zespół projektowego, przy czym niezmiernie ważną kwestią jest to, aby system ten obejmował wszystkich członków zespołu projektowego. Podstawą do zbudowanie takiego systemu są także cztery warunki, które musi spełnić menedżer. Są to: ustalenie jasnych celów, budowanie systemu otwartej komunikacji, budowanie zaufania oraz odpowiedzialność⁸. Wówczas, dzięki działaniom prowadzącym do uznaniu wyrażanego dla pracowników, menedżer wraz z pracownikami zespołu projektowego wspólnie dążą do osiągnięcia i rozwijania umiejętności oraz do rozwoju i postępu.

Elementem kształtowania zespołu jest także system ewaluacji prac w zespole. Ważne jest aby przyjęte kryteria oceny zostały zakomunikowane członkom zespołu projektowego przed rozpoczęciem prac lub na samym początku pracy zespołu. Jeśli możliwe, to ocena efektów działań grupy i wkładu pracy poszczególnych członków zespołu powinna być odpowiednio wcześniej przygotowana i przetestowana. W zespole należy oceniać zarówno pracę indywidualną członków, jak i cały zespół. Nie powinno się również stosować odpowiedzialności zbiorowej.

3. ROZWIĄZYWANIE KONFLIKTÓW W ZESPOLE PROJEKTOWYM

Konflikt są niejako wpisane w naturę projektów, są ich nieodłączną częścią, gdyż projekty powodują zmiany, które często wywołują opór szeroko rozumianego otoczenia⁹. Projekty są przedsięwzięciami niepowtarzalnymi a więc towarzyszy im wysoka niepewność, co z kolei powoduje trudności w planowaniu oraz w realizacji. Źródła konfliktów w projekcie mogą być bardzo różne. Konflikty mogą wynikać ze sprzeczności interesów interesariuszy projektu (np. dostawców i odbiorców), którzy próbują narzucić swoją wolę

⁶ K. Grzesik, K. Piwowar-Sulej, *Kierownik projektu – menedżer czy przywódca?*. „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” 2013, nr 4 (36). s. 97–114.

⁷ A. Gostick, Ch. Elton, *Zasada Marchewki*, London 2009, s. 59.

⁸ Tamże, s. 21.

⁹ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Warszawa 2008, s. 391–397.

sobie nawzajem oraz z braku wzajemnego zrozumienia¹⁰. Inne przyczyny powstawania konfliktów w projekcie, to np. ograniczony czas realizacji i napięte harmonogramy, ograniczenia budżetowe, silny wpływ otoczenia i nieprzewidywalne zagrożenia, problemy związane z komunikacją, sprzeczności decyzyjne wynikające ze struktury organizacyjnej, a także ze struktury zespołu projektowego. Konflikty mogą stać się bezpośrednią przyczyną upadku projektu¹¹.

Mając na uwadze powyższe menedżer projektu musi umieć zarządzać konfliktami; musi mieć zdolność dostosowania się do przeróżnych sytuacji i mieć plan rozwiązywania konfliktów na różnych poziomach, które mogą powstać w zespole projektowym. Konflikty można rozpatrywać na czterech poziomach¹²:

- konflikt wewnętrzny – zachodzi w obrębie jednostki, a jego źródła obejmują m.in. wartości, emocje, idee i predyspozycje, które w danym momencie są wzajemnie sprzeczne;
- konflikt interpersonalny – zachodzi między jednostkami; np. między menedżerem a członkami zespołu projektowego;
- konflikt wewnątrzgrupowy – może zachodzić wśród członków zespołu projektowego;
- konflikt międzygrupowy – może zachodzić np. między zespołem projektowym a kierownictwem firmy.

Sam fakt wystąpienia konfliktu w projekcie nie jest powodem do obaw, gdyż o skutkach konfliktu będzie decydował sposób radzenia sobie z konfliktem.

Do czynników wskazujących na konstruktywną naturę konfliktu zaliczane są m.in.¹³:

- zwiększanie świadomości członków zespołu projektowego i zwiększenie możliwości radzenia sobie z problemami dzięki omawianiu konfliktu. Konflikt wyzwala bodźce do rozwiązywania rzeczywistego problemu;
- podawanie w wątpliwość procedur, zadań i sposobów rozdzielania środków z budżetu oraz inne praktyk stosowanych w organizacji, przez co konflikt zwiastuje zmiany organizacyjne;
- wzmacnianie relacji i podniesienie morale członków zespołu, którzy mogą uwalniać napięcia poprzez dyskusje i próby rozwiązania problemów;
- wzmacnianie samoświadomości i świadomości innych, dzięki czemu ludzie dowiadują się, co ich złości i frustruje i co jest dla nich ważne;
- sprzyjanie rozwojowi osobowości i przyczynianie się do rozwoju psychologicznego. Ludzie stają się mniej egocentryczni i łatwiej akceptują poglądy innych. Konflikt umożliwia pracownikom przekonanie się o tym, że są silni i zdolni panować nad własnym życiem.

¹⁰ A. Potocki, *Nowoczesne metody zarządzania konfliktem w organizacjach*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2005, nr 672, s. 15–18.

¹¹ J. Penc, *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałania w organizacji*, Warszawa 2007, s. 249–250.

¹² R.J. Lewicki, J.A. Litterer, D.M. Saunders, J.W. Minton, *Negotiations, Readings, Exercises and Cases*, Irwin, Burr Ridge, (III) 1993, s. 33–34.

¹³ D. Tjosvold, *Working Together to Get Things Done: Managing for Organizational Productivity*, Lexington Books 1986, s. 37.

Do czynników wskazujących na destrukcyjną naturę konfliktu zaliczane są m.in.¹⁴:

- zbyt duży ładunek emocji powodowanych przez sytuacje konfliktową, strony mogą być poirytowane, rozdrażnione i sfrustrowane, co może powodować, że w miarę rozwoju konfliktu członkowie zespołu projektowego zaczną postępować emocjonalnie, a co za tym idzie – nieracjonalnie;
- osłabienie procesu komunikowania się między stronami, które nie zgadzają się ze sobą, zwiększając jednocześnie zakres komunikacji z tymi, którzy prezentują podobne do nich poglądy;
- zacieranie się zasadniczych kwestii spornych, przez co strony tracą z oczu istotę zagadnienia;
- silniejsze obstawanie przy swoich racjach i zmniejszanie się chęci do ustępstw z uwagi na strach przed utratą twarzy;
- wyolbrzymianie różnic oraz umniejszanie podobieństw. Wraz z usztywnieniem stanowisk strony zaczynają postrzegać siebie i swoje stanowiska w kategoriach przeciwności;
- współzawodnictwo powodujące, że strony są przekonane, iż mają przeciwstawne cele, których nie można jednocześnie zrealizować;
- eskalacja konfliktu i zaangażowanie się w walkę mogą doprowadzić do tego, że strony tracą zdolność do rozwiązania sporu i podjęcia ponownych rozmów.

Podstawowe style zarządzania konfliktem to¹⁵:

- współpraca – charakteryzuje się wysoką asertywnością i wysoką kooperacją. Istotą tego stylu stanowi partnerstwo obu stron. Współpraca wymaga od stron silnego zaangażowania emocjonalnego, wysokiej umiejętności słuchania oraz wyrozumiałości;
- kompromis – charakteryzuje się umiarkowaną asertywnością i umiarkowaną kooperacją. Wymaga od partnerów ustępstw z jednej i z drugiej strony. Efektem może być wspólna płaszczyzna porozumienia;
- dominacja – charakteryzuje się wysoką asertywnością i niską kooperacją. Jego istotą jest nastawienie na własną wygraną bez liczenia się z potrzebami drugiej strony;
- unikanie – charakteryzuje się niską asertywnością i niską kooperacją. Jedna ze stron rezygnuje z realizacji własnych potrzeb, ale również wyklucza realizację potrzeb strony przeciwnej;
- podporządkowanie – charakteryzuje się niską asertywnością i wysoką kooperacją. Osoba posługująca się tym stylem jest skłonna do daleko idących ustępstw i bardzo skoncentrowana na potrzebach drugiej strony. Poprawne relacje z drugą stroną są dla niej ważniejsze od zaspokojenia własnych potrzeb.

W sytuacji powstania konfliktu w zespole projektowym istnieje kilka możliwości w zakresie jego rozwiązania. Dwa podstawowe sposoby rozwiązywania konfliktów to negocjacje oraz mediacje. W zależności od poziomu rozpatrywanego konfliktu negocjacje i mediacje mogą mieć mniej lub bardziej skomplikowany charakter. Ich celem jest przejście od sytuacji konfliktowej do sytuacji wzajemnego porozumienia, przy czym w nieformalnym procesie mediacji zaangażowana jest trzecia strona, która pomaga pozostałym

¹⁴ R.J. Lewicki, J.A. Litterer, D.M. Saunders, J.W. Minton, *Negotiations...*, s. 34–36.

¹⁵ Tamże, s. 39.

stronom w osiągnięciu obopólnego akceptowalnego porozumienia. Osobną formą inżynierii trzeciej strony w konflikt może być także arbitraż oraz droga sądowa.

4. POKOLENIE „Y” JAKO WYZWANIE

Ostatnim z trudnych zadań, przed którymi staje menedżer projektu omówionych w niniejszym artykule, jest pojawienie się nowej generacji pracowników nazywanych „generacją Y”. Pojęcie to określa młodych pracowników najczęściej do 30. roku życia, dla których praca jest tylko środkiem do spełniania swoich celów, niekoniecznie związanych z pozycją zawodową¹⁶.

Najważniejszymi cechami osób określanymi w ten sposób są samodzielność, myślenie poza schematami oraz biegłość w posługiwaniu się nowoczesnymi technologiami informacyjno-komunikacyjnymi¹⁷. Do mocnych stron generacji Y należą także umiejętność pracy w zespole, otwartość na zmiany, gotowość do dzielenia się wiedzą oraz przede wszystkim praca w środowisku projektowym. Jednocześnie osoby takie mają trudności z respektowaniem obowiązujących w organizacjach reguł, nie są lojalni wobec pracodawców, mają postawę roszczeniową. Generacja Y to osoby rozgraniczające precyzyjnie życie zawodowe od życia prywatnego, bardziej od swoich starszych kolegów cenią swój wolny czas, w którym chcą rozwijać swoje zainteresowania. Menedżer projektu mając świadomość, że w zespole projektowym są takie osoby, powinien dostosować w tym celu system komunikacji, sposoby motywowania, a także sposoby reagowania na zmiany zachodzące w zespole projektowym. Istotnym aspektem jest także brak poszanowania dla autorytetu osób na stanowiskach kierowniczych wynikającego z stażu pracy, a uznanie jedynie wynikające z posiadanej wiedzy i umiejętności. Zatem, aby zarządzać takim zespołem, menedżerowie muszą posiadać dużą wiedzę merytoryczną. Muszą także znać metody pracy coachingowej takie jak zadawanie pytań i udzielanie informacji zwrotnych, wzbudzanie kreatywności oraz stawianie nowych wyzwań w oparciu o rozwijanie predyspozycji,

5. PODSUMOWANIE

Wszelkiego rodzaju organizacje coraz częściej mają do czynienia z rzeczywistością projektów, w związku z czym krytyczną kompetencją menedżerską staje się zarządzania zespołem projektowym. Na wszystkich etapach procesu zarządzania zespołem projektowym przed menedżerem projektu stoi wiele wyzwań, z którymi zmierzenie się możliwe jest dzięki dysponowaniu unikatowym zestawem zdolności i umiejętności. Do najważniejszych wyzwań dla menedżera projektu należą: zbudowanie otwartego systemu komunikacji w zespole projektowym oraz z innymi interesariuszami projektu, pozyskanie adekwatnych osób do projektu i przydzielenie im zadań i zakresów obowiązków pod kątem naturalnych predyspozycji odpowiadających tym zadaniom, zbudowanie skutecznego systemu motywacyjnego, w którym najważniejszym elementem jest system pochwał i nagród dla zespołu projektowego. Nieuniknionym elementem relacji międzyludzkich w zespole projektowym są także konflikty. Mogą one wywoływać zarówno skutki pozytywne, takie jak twórcze rozwiązania problemu czy też wzrost proaktywności, jak i skutki negatywne,

¹⁶ J.A. Flazlagic, *Charakterystyka pokolenia Y*, „E-mentor” 2008, nr 3 (25).

¹⁷ P. Rusak, *X, Y, Z: Pokoleniowa bitwa biurowa* [w:] *Raport Rynek pracy. Przewodnik pracodawcy 2013/2014*, 2013, s. 11–12.

takie jak wzrost zachowań agresywnych, osłabienie komunikacji czy też nieracjonalne decyzje. Dodatkowym wyzwaniem o charakterze horyzontalnym jest umiejętność zarządzania zespołem projektowym składającym się z młodych pracowników określanych mianem generacji Y.

LITERATURA

- [1] Chrościcki Z., *Zarządzanie projektem – zespołami zadaniowymi*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001.
- [2] Davidson J., *Zarządzanie projektami w organizacji*, Wyd. WIG Press, Warszawa 2001.
- [3] Flazlagic J.A., *Charakterystyka pokolenia Y*, „E-mentor” 2008, nr 3 (25).
- [4] Gostick A., Elton Ch., *Zasada Marchewki*, Pocket books, London 2009.
- [5] Grzesik K., Piwowar-Sulej K., *Kierownik projektu – menedżer czy przywódca?*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” 2013, nr 4 (36).
- [6] Lewicki R.J., Litterer J.A., Saunders D.M., Minton J.W., *Negotiations. Readings, Exercises and Cases*, Irwin, Burr Ridge,(III) 1993.
- [7] Lock D., *Podstawy zarządzania projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
- [8] Pawlak M., *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- [9] Penc J., *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałania w organizacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.
- [10] Pocztownski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2008.
- [11] Potocki A., *Nowoczesne metody zarządzania konfliktem w organizacjach*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2005, nr 672.
- [12] Rusak P., X, Y, Z: *Pokoleniowa bitwa biurowa [w:] Raport Rynek pracy. Przewodnik pracodawcy 2013/2014*, 2013.
- [13] Tjosvold D., *Working Together to Get Things Done: Managing for Organizational Productivity*, Lexington Books, 1986.
- [14] Trocki M., Grucza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.

PROJECT TEAM MANAGEMENT – CHALLENGES FOR PROJECT MANAGER

In today's organizations, even those that typically operate on processes, project management is increasingly the reality of the organization management. Given that the management methods based on analytical techniques do not provide the expected competitive advantage for the organizations, the method of managing the project team is becoming more important. The aim of this article is to identify and describe the most difficult tasks and situations for the project manager associated with the management of the project team. The article presents three stages of managing the project team: 1) the organizational planning phase, which is strongly linked to the planning of communication in the project team; 2) the recruiting phase with particular emphasis on methods of selection of employees, including basic estimators of tasks time and 3) the team shaping phase which is needed to improve teamwork, with the very important role played by the team structure. At each of these phases the project manager encounters certain difficulties associated with managing a project team. That is

why the article presents the results of observations on project manager skills, such as: building a team identity, defining team roles, motivating the project team and building commitment, which are essential for the success of the project. In the article special attention was also paid to the issue of conflict management in the project team. One of the challenges also described in the article is the managing new generation of workers called “Y generation”.

Keywords: management, team, project, manager.

DOI: 10.7862/rz.2017.mmr.9

Tekst złożono w redakcji: listopad 2016 r.

Przyjęto do druku: marzec 2017 r.

