



Zarządzanie zespołem projektowym w zamówieniach publicznych

8.09.2026

dr Dominik Ludwiczynski

SYLWETKA Menedżera

**W OKRESIE STABILIZACJI
OD MENEDŻERÓW ZALEŻY
BARDZO WIELE
W OKRESIE ZMIAN...
*WSZYSTKO***



© dr D. Ludwiczynski

**ORGANIZACJA
TO SYNERGIA
ROZUMU i EMOCJI**
*inteligencja ogólna – inteligencja
emocjonalna*



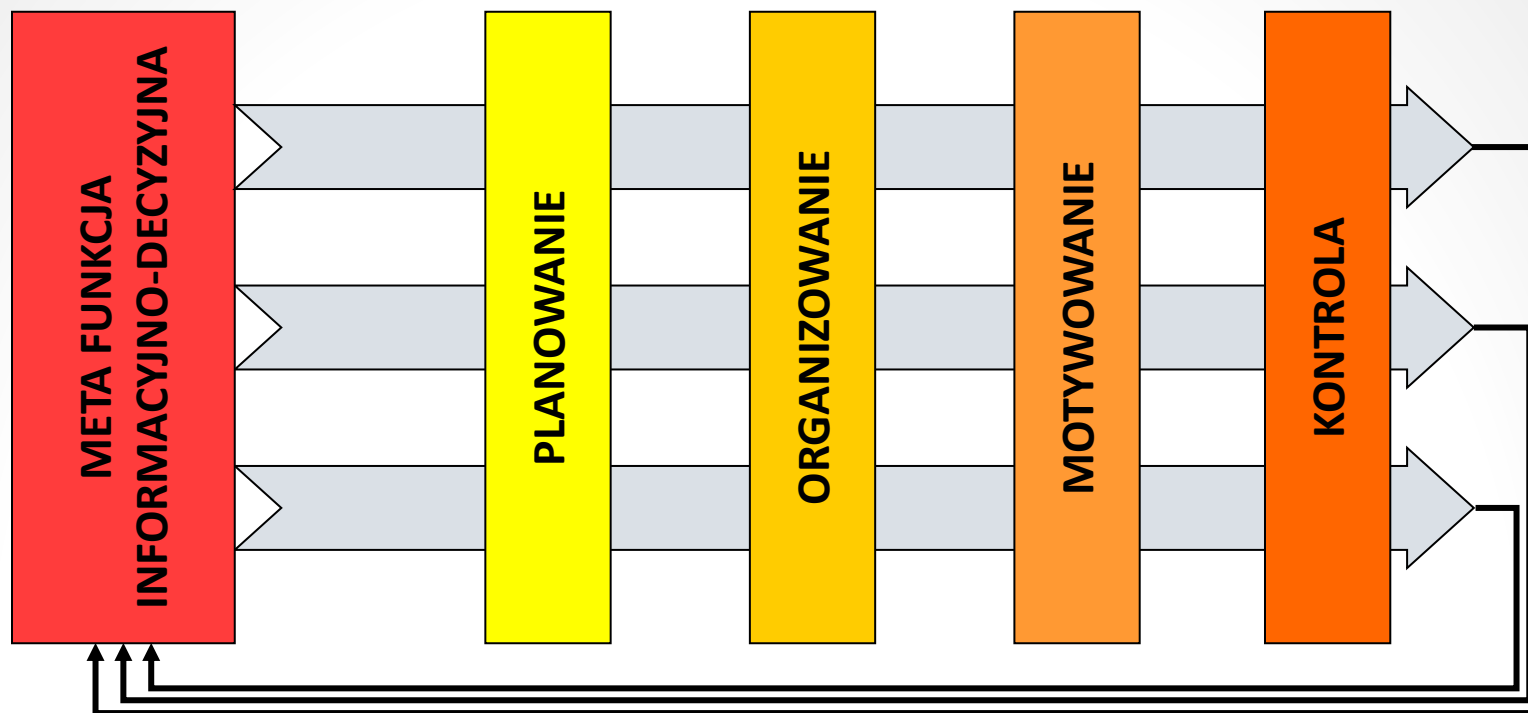
© dr D. Ludwiczynski

SYNERGIA ROZUMU I EMOCJI

- **LEWA PÓŁKULA MÓZGU** zarządza naszymi racjonalnymi działaniami podejmowanymi poprzez logiczną analizę
- **PRAWA PÓŁKULA MÓZGU** zarządza naszymi emocjami, twórczością, marzeniami,
- **ORGANIZACJA** i jej działanie wynika z SYNERGII rozumu i emocji członków organizacyjnej społeczności. Co nierozzerwalnie wiąże się z pojęciem inteligencji ogólnej i inteligencji emocjonalnej
- Szczególnie istotna jest świadomość istnienia inteligencji emocjonalnej. (Goleman nie jest twórcą koncepcji IE, jednak spopularyzował tę szczególnie ważną przestrzeń odnosząc ją zarówno do życia, rodziny i biznesu)

© dr D. Ludwiczynski

FUNKCJE ZARZĄDCZE KIEROWNIKA



© dr D. Ludwiczynski

PARAMETRY OPISUJĄCE SYLWETKĘ KIEROWNIKA



© dr D. Ludwiciński

OSOBOWOŚĆ

Definicja operacyjna osobowości to definicja zgodna z zasadami psychologii lecz tak skonstruowana aby dała się bezpośrednio przełożyć się na język praktycznego działania.

OSOBOWOŚĆ to zespół względnie stałych cech psychicznych, które w istotny sposób wpływają na nasze postawy i zachowania.

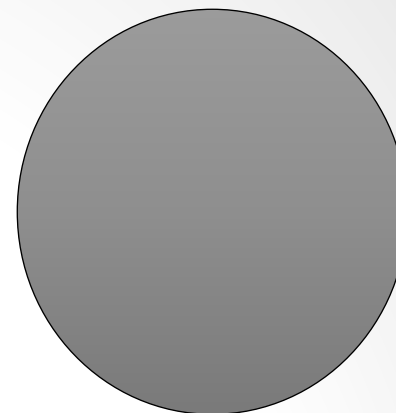
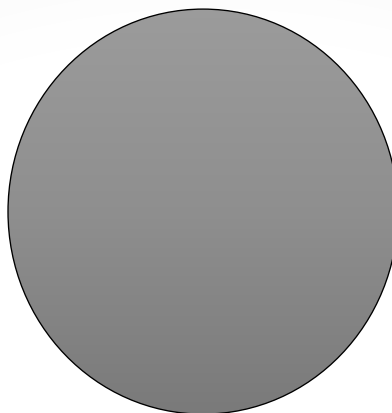
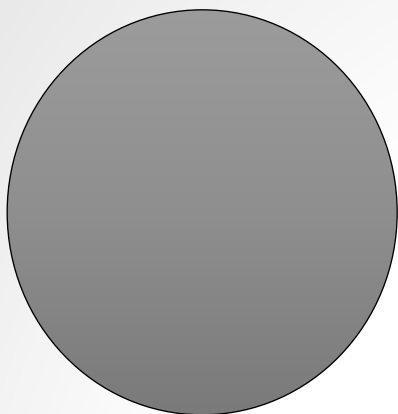
© dr D. Ludwiczynski

WIEDZA

- **WIEDZĘ MENEDŻERÓW ROZPATRUJEMY NA TRZECH POZIOMACH:**
 - **WIEDZĘ OGÓLNA O OTACZAJĄCYM MENEDŻERA ŚWIECIE**
 - **WIEDZĘ O ZARZĄDZANIU ORGANIZACJA I KIEROWANIU LUDŹMI**
 - **WIEDZĘ SPECJALIZACYJNĄ.**
- **IM WYŻSZY SZCZEBEL ZARZĄDZANIA TYM ISTOTNIEJSZA JEST WIEDZA OGÓLNA (PRAWNA, EKONOMICZNA, ZARZĄDCZA)**
- **IM NIŻSZY SZCZEBEL ZARZĄDZANIA TYM ISTOTNIEJSZA STAJE SIĘ WIEDZA SPECJALISTYCZNA**
- **WIEDZA O ZARZĄDZANIU I KIEROWANIU POWINNA BYĆ ZNANA NA PODOBNYM POZIOMIE NIEZALEŻNIE OD SZCZEBŁA ZARZĄDZANIA**

© dr D. Ludwicyński

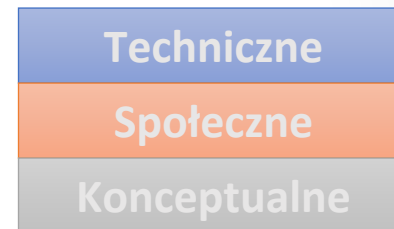
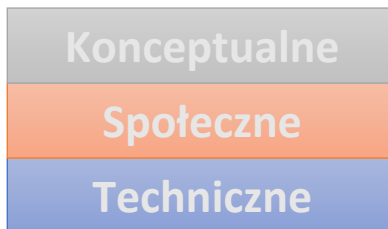
Zastanów się, które z trzech podstawowych umiejętności są najważniejsze na danym poziomie organizacyjnym.



Pracownik liniowy

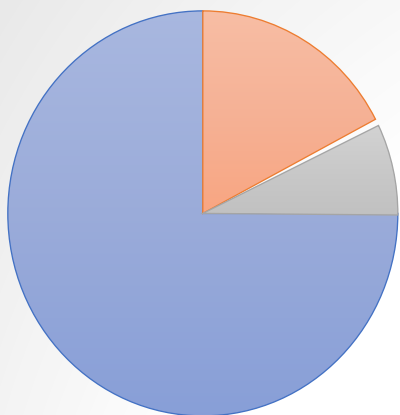
Kierownik

Dyrektor / Prezes

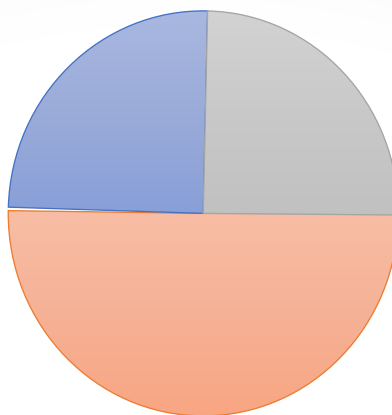


© dr D. Ludwiciński

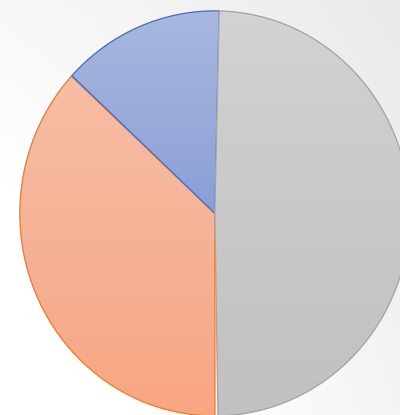
Strategiczne umiejętności w organizacji



Pracownik liniowy



Kierownik



Dyrektor / Prezes

Techniczne

Społeczne

Konceptualne

© dr D. Ludwiczynski

TYPOLOGIA WŁADZY

według J.R.P. Frencha i B. Ravena

- ☐ **władza oparta na nagradzaniu**
- ☐ **władza oparta na karaniu lub/i przymusie**
- ☐ **władza oparta na identyfikacji
/charyzmatyczna/**
- ☐ **władza oparta na wiedzy i zdolnościach
/ekspercka/**
- ☐ **władza z mocy prawa**

© dr D. Ludwiczynski

AUTORYTET

Autorytet formalny, dostajemy „za podpis” pod dokumentem określającym naszą pozycję w organizacji.

Autorytet formalny określa zakres zadań, uprawnień i odpowiedzialności oraz posadowienie pracownika w strukturze organizacyjnej.

Autorytet rzeczywisty, to autorytet na który każdy menedżer musi zapracować. Składa się on z trzech elementów: **osobowości** (właściwy człowiek na właściwym miejscu) + **profesjonalizmu** zawodowego + zachowań organizacyjnych).

Jeśli mamy autorytet rzeczywisty jesteśmy charyzmatycznym szefem, szefem z którym chcą się identyfikować podwładni

© dr D. Ludwicyński

PORTFOLIO PRACOWNICZE czyli z kim pracujemy jako menedżerowie

Efekty pracy

Wysokie	II grupa Solidni pracownicy	IV grupa Najlepsi pracownicy
	I grupa Pracownicy mało przydatni	III grupa Problematyczni pracownicy
Niskie	Niski	Wysoki

Potencjał rozwoju

Źródło: A.Pocztowski Zarządzanie zasobami ludzkimi

© dr D. Ludwiczynski

STYLE KIEROWANIA

© dr D. Ludwiczynski

STYLE KIEROWANIA - definicje

- ❑ Sposób oddziaływania przełożonego na podwładnego.
- ❑ Sposób wykonywania funkcji kierowniczych.
- ❑ Zbiór metod i technik kierowania ludźmi.
- ❑ Sposób wykonywania władzy kierowniczej.
- ❑ Sposób realizacji roli organizacyjnej.
- ❑ **Definicja operacyjna: Styl kierowania jest to**
charakterystyczny dla danego kierownika i utrwalony w
czasie, sposób doboru, konfiguracji i nasilenia bodźców
jakimi oddziałuje na podwładnych.

© dr D. Ludwicyński

PIRAMIDA POTRZEB WEDŁUG MASŁOWA



© dr D. Ludwiciński

Hierarchia potrzeb według A.H. Maslowa

Ogólne przykłady	Potrzeby	Przykłady z firmy
Osiągnięcia	Potrzeba samorealizacji	Ambitna praca
Status	Potrzeba szacunku	Stanowisko służbowe (tytuł)
Przyjaźń	Potrzeba przynależności	Przyjaciele w pracy
Stabilność	Potrzeba bezpieczeństwa	System emerytalny
Żywność	Potrzeby fizjologiczne	Płaca podstawowa



© dr D. Ludwiciński

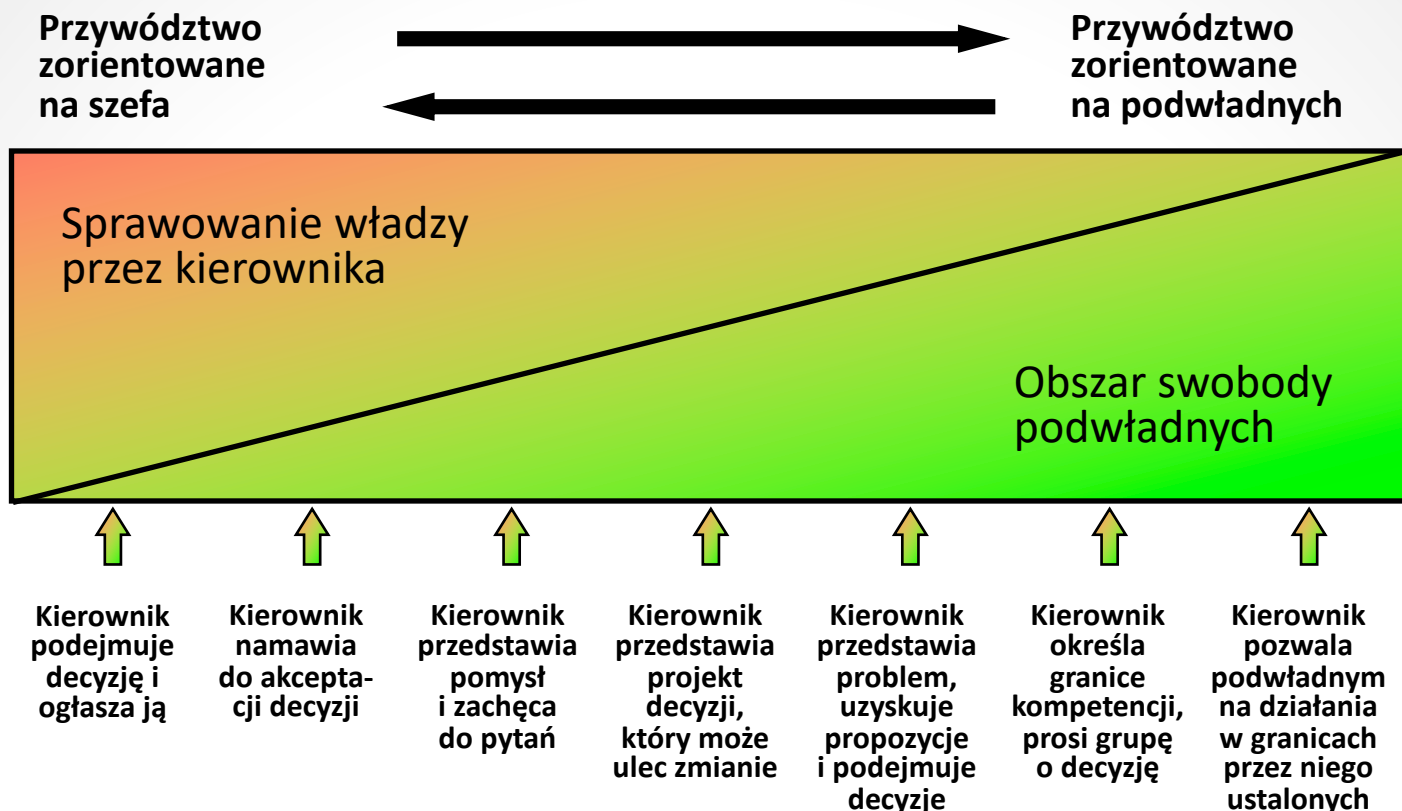
CONTINUUM STYLÓW PRZYWÓDZTWA



© dr D. Ludwiczynski

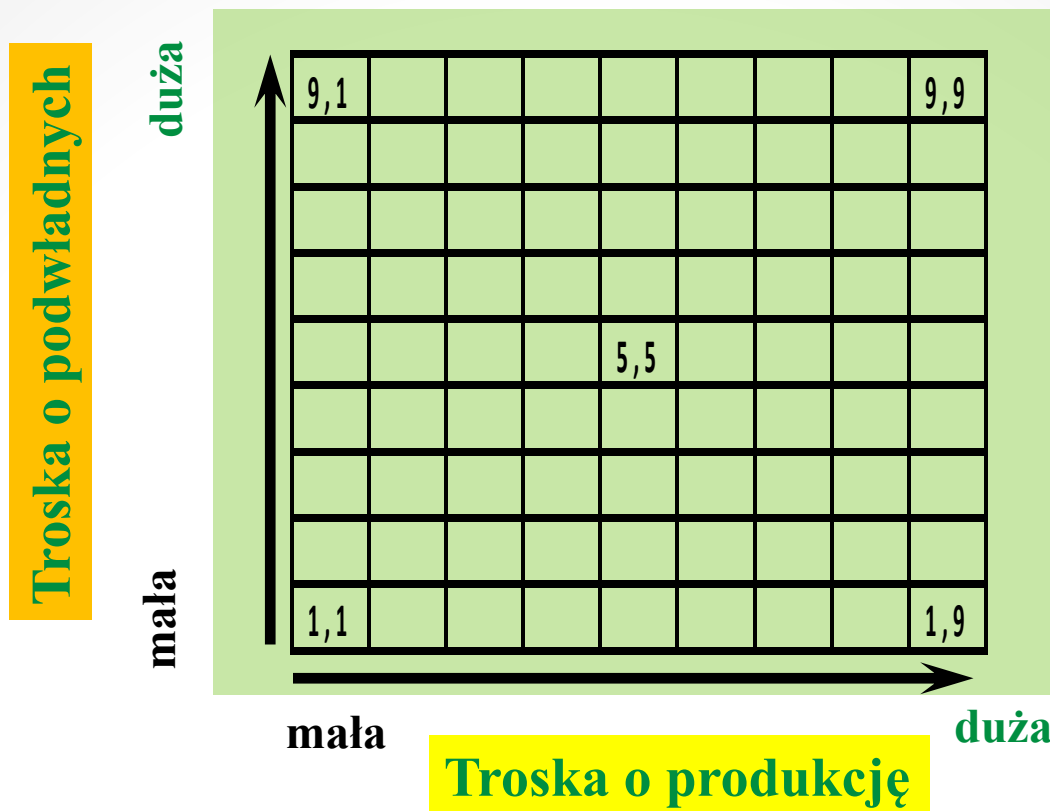
SKALA ZACHOWAŃ PRZYWÓDCZYCH

continuum stylów



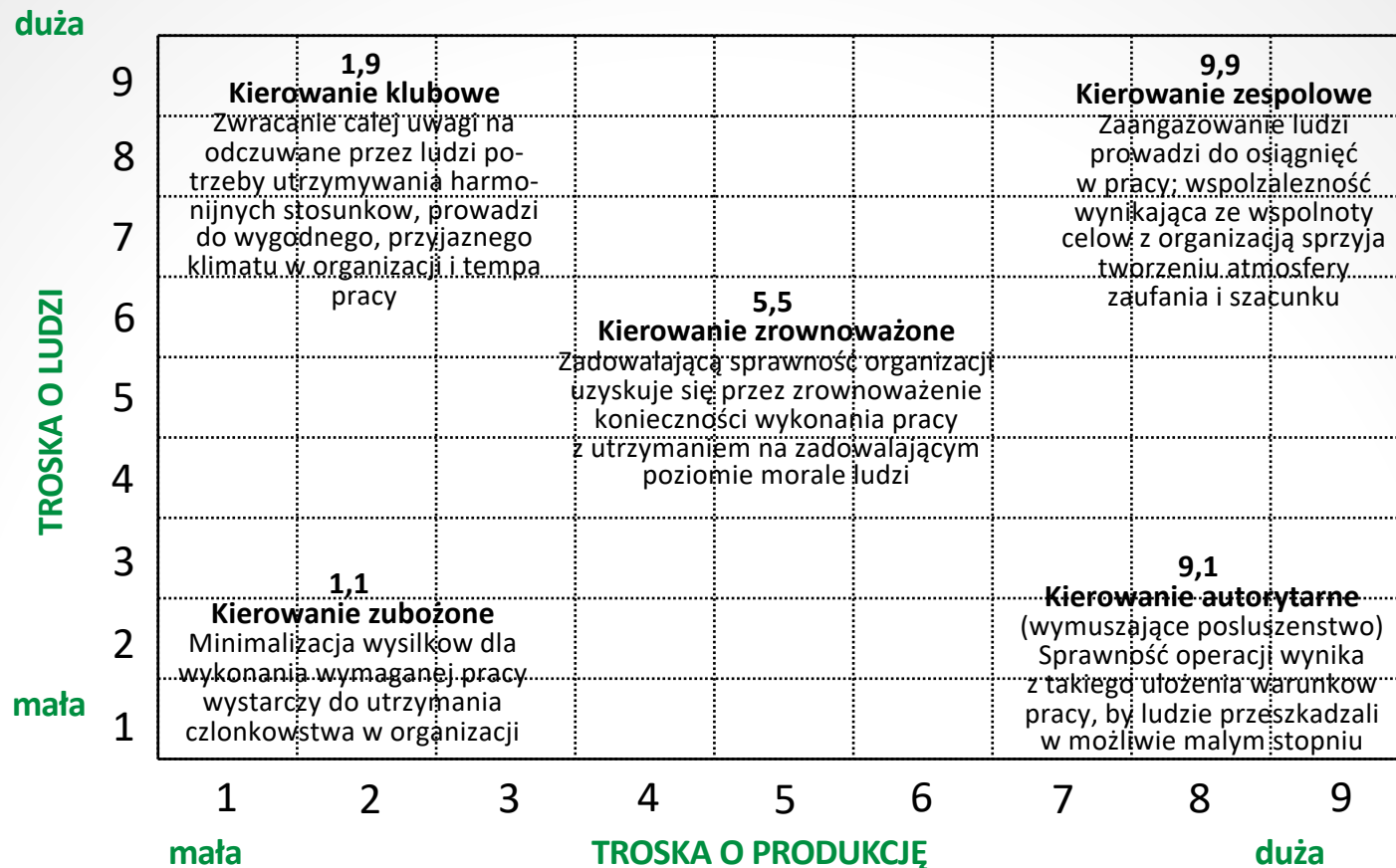
© dr D. Ludwiciński

SIATKA KIEROWNICZA R.Blacke i J. Mouton



© dr D. Ludwiciński

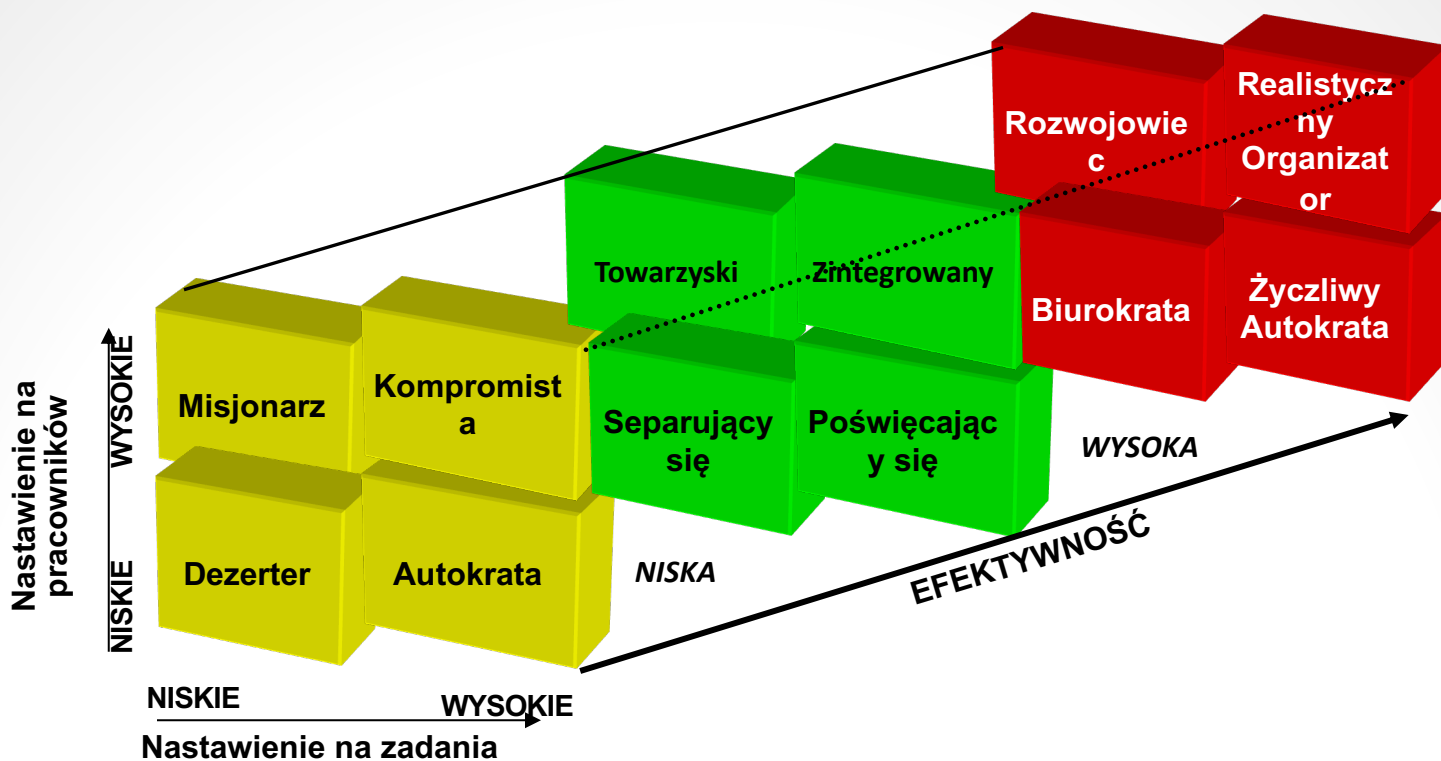
SIATKA KIEROWNICZA



© dr D. Ludwiciński

SKRZYNKA STYLÓW KIEROWANIA

Koncepcja W.J. Reddina



© dr D. Ludwiczynski

CZYNNIKI WYZNACZAJĄCE STYL KIEROWANIA LUDŹMI

- ❑ SYLWETKA OSOBOWOŚCIOWA I ZAWODOWA KIEROWNIKA
- ❑ SYLWETKA OSOBOWOŚCIOWA I ZAWODOWA BEZPOŚREDNIEGO PRZEŁOŻONEGO KIEROWNIKA
- ❑ SYLWETKI OSOBOWOŚCIOWE I ZAWODOWE PODLEGŁYCH PRACOWNIKÓW
- ❑ TYP ORGANIZACJI I STOPIEŃ JEJ SFORMALIZOWANIA
- ❑ LICZBA OŚRODKÓW DYSPOZYCYJNYCH
- ❑ STOPIEŃ NAPIĘCIA ZADAŃ
- ❑ ETAP ROZWOJU KIEROWNICZEGO
- ❑ **SWOBODA POSŁUGIWANIA SIĘ BODŹCAMI PRZEZ PRZEŁOŻONEGO – niespełnienie tego czynnika powoduje „ręczne sterowanie”**

© dr D. Ludwiczynski

Etapy rozwoju kierowniczego



styl autokratyczny (np. styl instruktażowy)

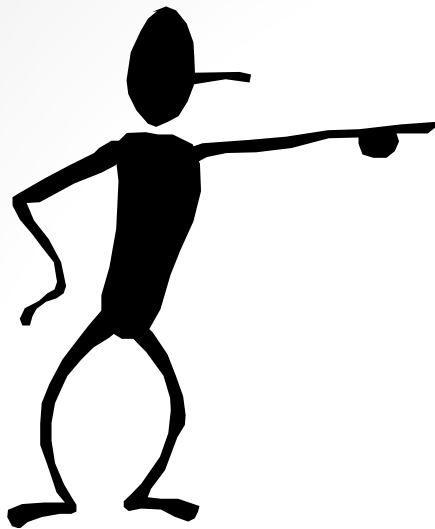
I ETAP

**Badanie warunków
i środków działania
(*nie wychylaj się*)**

styl nie ingerujący(100 dni)

© dr D. Ludwiciński

Etapy rozwoju kierowniczego



styl demokratyczny

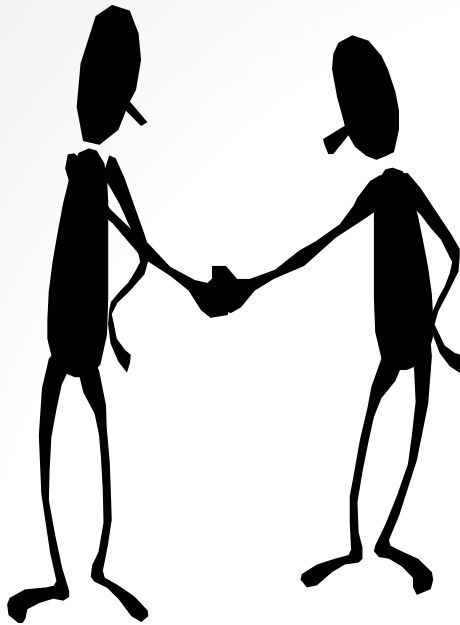
II ETAP

**Bunt przeciwko
uznanym autorytetom
(*ja tu jestem królem*)**

styl autokratyczny

© dr D. Ludwicyński

Etapy rozwoju kierowniczego



styl sytuacyjno-koncepcyjny

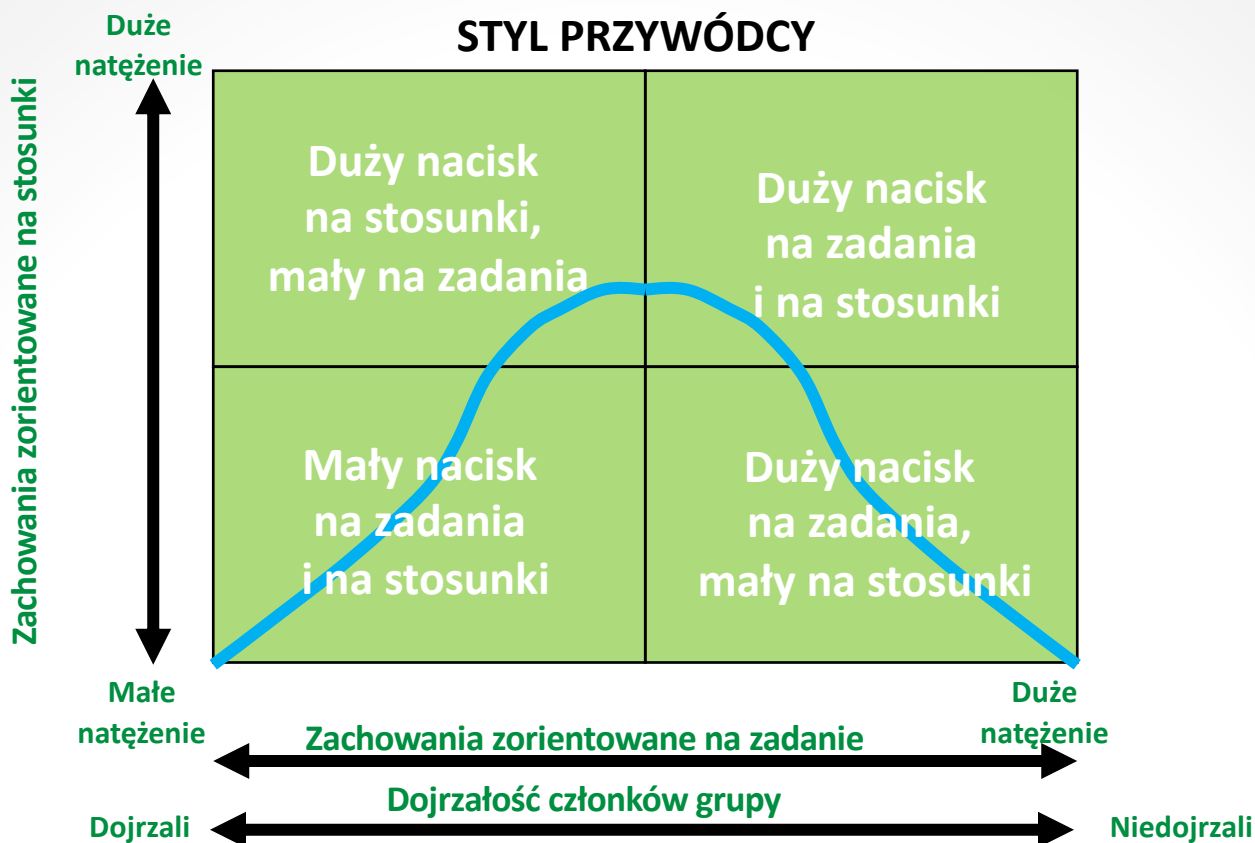
III ETAP

**Dojrzałość kierownicza
pozytywna kooperacja
(*chodź, zróbmy to razem*)**

styl sytuacyjno-koncepcyjny

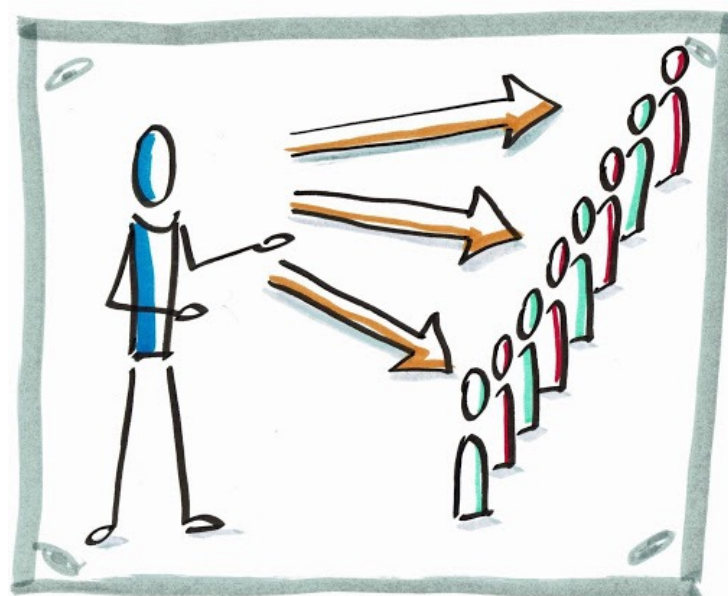
© dr D. Ludwiciński

EWOLUCYJNY MODEL PRZYWÓDZTWA /P.HERSEY I K.H.BLANCHARD/



© dr D. Ludwicyński

DELEGOWANIE



© dr D. Ludwiczynski

DELEGOWANIE TO PRZEKAZANIE PODWŁADNYM WŁADZY I ODPOWIEDZIALNOŚCI ZA WYKONANIE OKREŚLONYCH ZADAŃ LUB REALIZACJĘ OKREŚLONYCH CELÓW

(dzielenie się autorytetem formalnym)

DLACZEGO NALEŻY DELEGOWAĆ:

- **NIE MOŻESZ WSZYSTKIEGO WYKONYWAĆ OSOBIŚCIE**
- **IM WIĘCEJ DELEGUJESZ TYM WIĘCEJ MOŻESZ PRZEJĄĆ
DELEGACJI ZE SZCZEBŁA WYŻSZEGO**
(a tym samym awansować)

© dr D. Ludwiczynski

-
- **DELEGUJĄC DZIAŁANIA RUTYNOWE MOŻESZ ZAJĄĆ SIĘ DZIAŁANAMI KONCEPCYJNYMI**
 - **DELEGUJĄC PROWADZISZ DO PODEJMOWANIA LEPSZYCH DECYZJI** (decyzje powinny zapadać na najniższym kompetentnym szczeblu)
 - **DECYZJE PODEJMOWANE SĄ SZYBCIEJ** (lepszy dostęp do informacji)



© dr D. Ludwicyński

DLACZEGO NIE CHCEMY DELEGOWAĆ:

- **WYKONUJĄC NIEWAŻNE RZECZY UCIEKAMY PRZED TRUDNOŚCIAMI**
- **BOIMY SIĘ ABY PRACOWNICY NAS „NIE ZAĆMILI”**
- **OBAWIAMY SIĘ POPEŁNIĆ BŁĄD W DELEGOWANIU**
(nie ta osoba, nie to zadanie)
- **KONFORMIZM**
(nie wypada nie być zapracowanym, każdy musi czekać na spotkanie z kierownikiem)
- **ZAROZUMIAŁOŚĆ**

© dr D. Ludwiczynski

-
- **BRAK ODWAGI OSOBISTEJ I PRESJA PODWŁADNYCH NA „NIE”**
 - **OBAWA PRZED OBNIŻENIEM PRESTIŻU ZAWODOWEGO**
 - **ZANIŻONE POCZUCIE WŁASNEJ WARTOŚCI I OBAWA PRZED ZMIEJSZENIEM AUTORYTETU FORMALNEGO**
 - **NIEZORGANIZOWANIE**
 - **JA ZROBIĘ TO NAJLEPIEJ**
 - **BRAK ZAUFANIA DO PODWŁADNYCH**



© dr D. Ludwicyński

CZEGO NIE WOLNO DELEGOWAĆ?

NIE WOLNO DELEGOWAĆ
tzw. *FUNKCJI ORGANICZNYCH*

**FUNKCJE ORGANICZNE TO FUNKCJE DLA
REALIZOWANIA KTÓRYCH, ZOSTAŁO
STWORZONE STANOWISKO KIEROWNIKA
PROJEKTU**

**USTALENIE FUNKCJI I ZADAŃ
ORGANICZNYCH POWINNO BYĆ
PIERWSZYM ZADANIEM PO OBJĘCIU
STANOWISKA KIEROWNIKA PROJEKTU**

© dr D. Ludwicyński

OGÓLNE FUNKCJE ORGANICZNE TO:

- USTALANIE CELÓW
- USTALANIE ZADAŃ
- DZIELENIE ZASOBÓW
- OCENIANIE
- KARANIE I NAGRADZANIE
- ROZWIĄZYWANIE KONFLIKTÓW
- GODZENIE INTERESÓW FIRMY Z INTERESAMI REALIZACYJNYMI PROJEKTU
- USTALANIE STRATEGII DZIAŁANIA I POLITYK
- **KIEROWNIK PROJEKTU MUSI DO NICH DODAĆ FUNKCJE SPECYFICZNE SWOJEGO STANOWISKA/FUNKCJI**

© dr D. Ludwicyński

WSTĘPNE WARUNKI MOŻLIWOŚCI DELEGOWANIA:

- **CHĘĆ KIEROWNIKA** DO POZOSTAWIENIA SWOBODY PRACOWNIKOM W WYKONYWANIU POWIERZONYCH ZADAŃ
- ISTNIENIE **SWOBODNEJ KOMUNIKACJI** PRACOWNIK – KIEROWNIK oraz **WIEDZY KIEROWNIKA DOTYCZĄCEJ KOMPETENCJI PRACOWNIKÓW** (co ? komu?)
- **UMIEJETNOŚĆ ANALIZOWANIA** PRZEZ KIEROWNIKA CELÓW PROJEKTU I WYMAGAŃ STAWIANYCH ZADANIOM ORAZ UMIEJETNOŚCI PRACOWNIKÓW

© dr D. Ludwiczynski

ETAPY DELEGOWANIA

✓ **ETAP PRZYGOTOWANIA:**

- **OKREŚL LISTĘ CELÓW**
- **OKREŚL LISTĘ ZADAŃ DO KAŻDEGO CELU**
- **OKREŚL NAKŁAD CZASU NA WYKONANIE KAŻDEGO ZADANIA**
- **WYBIERZ ZADANIA DO DELEGACJI**
- **USTAL LISTĘ NIEZBĘDNYCH UMIEJĘTNOŚCI PRACOWNIKÓW W ODNIESIENIU DO POSZCZEGÓLNYCH ZADAŃ**

© dr D. Ludwiczynski

ETAPY DELEGOWANIA cd.

✓ ETAP DELEGOWANIA:

- ZDEFINIUJ I OPISZ ZADANIA WYTYPOWANE DO DELEGOWANIA
- USTAL OSOBY KTÓRYM TE ZADANIA DELEGUJESZ
- OKREŚL CZAS TRWANIA DELEGACJI (ewentualna delegacja wstępna i delegacja zasadnicza)
- OKREŚL OCZEKIWANE przez ciebie EFEKTY (REZULTATY)
- OKREŚL STANDARDY WYKONANIA I KRYTERIA OCENY WYKONANIA ZADANIA
- STWÓRZ WARUNKI WYKONALNOŚCI ZADANIA
- SFORMALIZUJ DELEGACJĘ ZADAŃ, UPRAWNIEŃ I DPOWIEDZIALNOŚCI



© dr D. Ludwiczynski

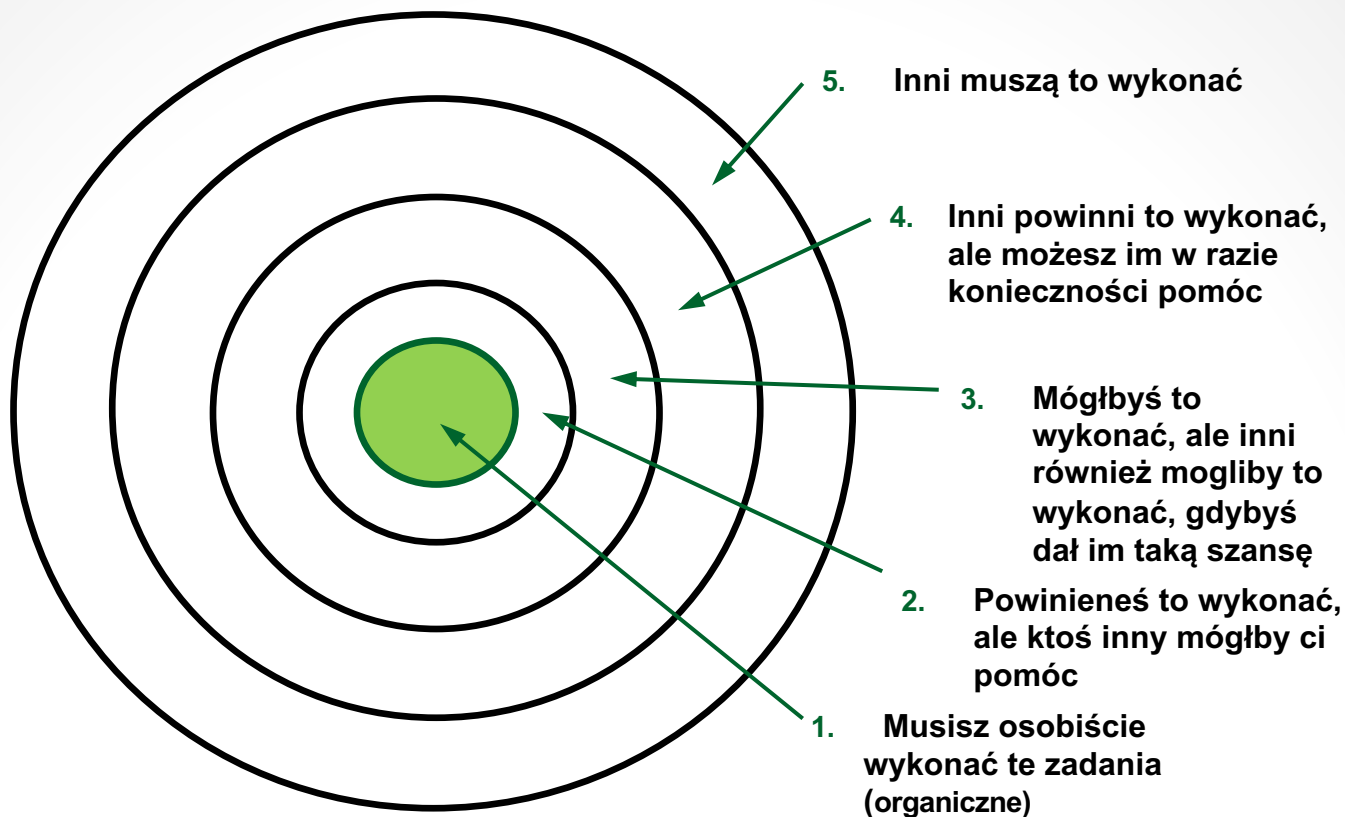
ETAPY DELEGOWANIA cd.

✓ **ETAP KONTROLI WYKONANIA**

- **MONITORUJ**
- **ŻĄDAJ RAPORTOWANIA**
- **OPRACUJ FORMULARZE KONTROLNE**
- **KORYGUJ BŁĘDY**
- **OCENIAJ (indywidualnie, krytykuj konstruktywnie, nie krytykuj drobiazgowo, nagradzaj)**

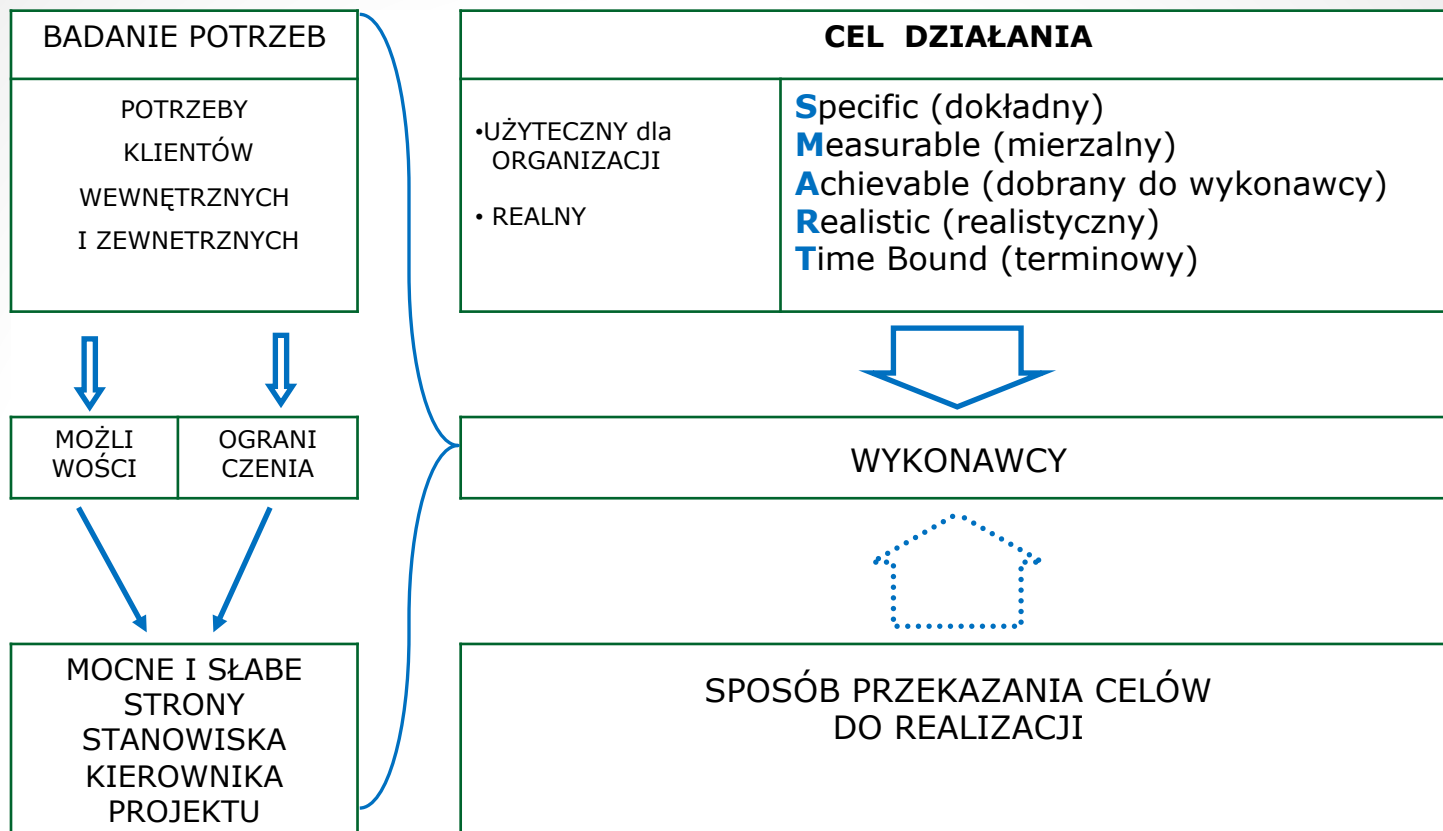
© dr D. Ludwiczynski

DELEGOWANIE ZADAŃ I UPRAWNIENI

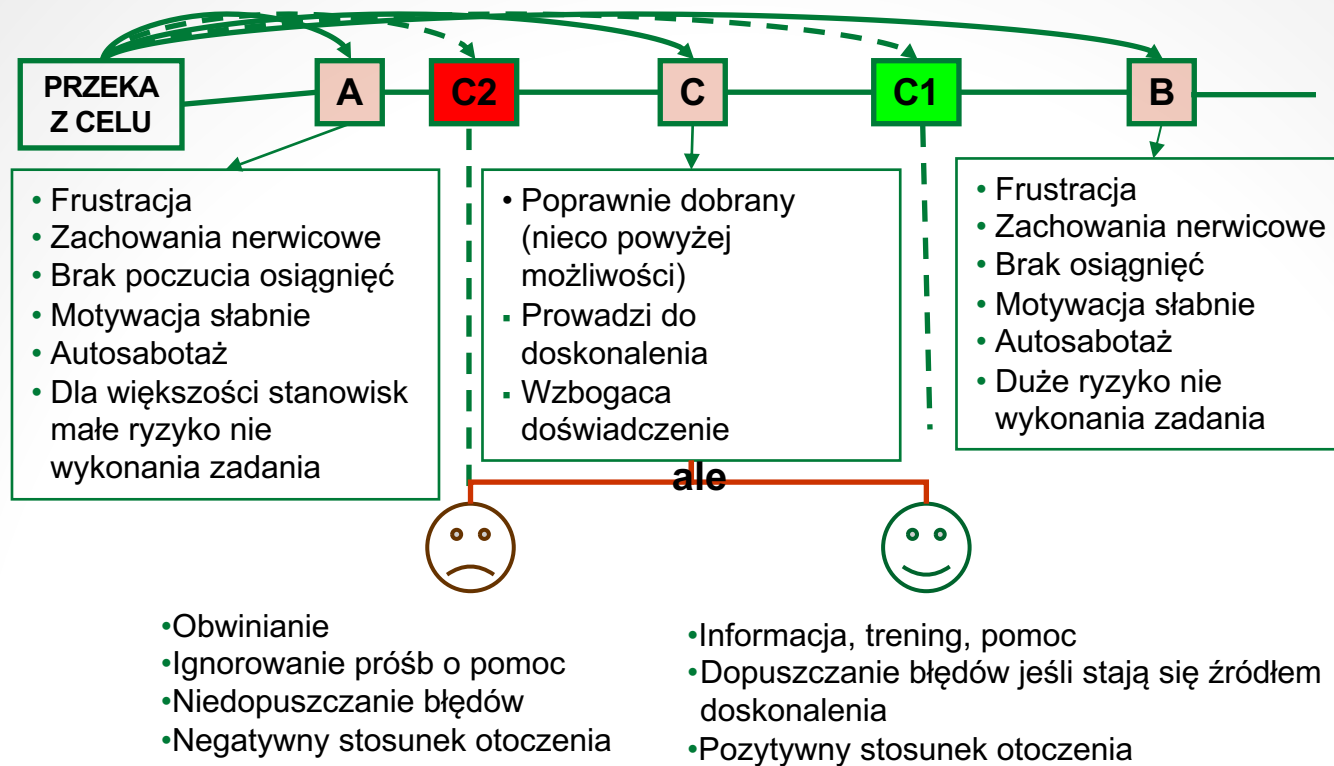


© dr D. Ludwiciński

CECHY POPRAWNIE SFORMUŁOWANEGO CELU



© dr D. Ludwiczynski



© dr D. Ludwiczynski

➤ **Cele A**

Cele mało ambitne, zbyt proste do osiągnięcia w stosunku do możliwości wykonawcy i warunków realizacji.

➤ **Cele B**

Cele zbyt trudne do osiągnięcia w stosunku do możliwości wykonawcy i warunków realizacji.

➤ **Cele C**

Cele adekwatne do możliwości wykonawcy w istniejących warunkach.

➤ **Cele C1 i C2**

Poziomy celów C możliwe do osiągnięcia przez tego samego wykonawcę w zmienionych warunkach realizacji



© dr D. Ludwiczynski

DZIĘKUJĘ ZA UWAGĘ

dr Dominik Ludwiczynski

dludwi1@sgh.waw.pl