



Pomoc Techniczna
dla Funduszy Europejskich



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Urząd Zamówień
Publicznych

Tworzenie i zarządzanie zespołami projektowymi

dr Joanna Tabor-Błążewicz

Warszawa 2025

Spis treści

1.	Wstęp.....	3
2.	Tworzenie zespołu projektowego – rekrutacja, selekcja, integracja.....	4
3.	Struktura zespołu i podział zadań.....	7
4.	Jak motywować członków zespołu projektowego?	9
5.	Jak efektywnie komunikować się w zespole projektowym?	11
6.	Jak oceniać członków zespołu projektowego?.....	12
7.	Zarządzanie konfliktem w zespole projektowym.....	14
8.	Zakończenie.....	16
9.	Bibliografia	17

1. Wstęp

Sukces projektu w bardzo dużym stopniu zależy od tego, jacy ludzie będą dane przedsięwzięcie realizować. Nawet najlepsza wizja, najbardziej innowacyjny pomysł nie zostanie prawidłowo urzeczywistniony, jeśli zabraknie kompetencji, motywacji, czy też w zespole pojawi się konflikt.

Czynnikiem spinającym całość zespołu projektowego jest jego kierownik – osoba doświadczona, umiejąca realizować podstawowe funkcje kierownicze, (tj. planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie), posiadająca autorytet, empatię oraz sympatię osób, którymi zarządza.

Praca zespołu projektowego rozpoczyna się od jego stworzenia – doboru, zrekrutowania osób najlepiej pasujących do zaplanowanych zadań. Następnie należy członkom zespołu rozdzielić pracę, zgodnie z posiadanymi kompetencjami. Na tym jednak kierowanie się nie kończy. Ludzi trzeba ciągle motywować do pracy – dobierając odpowiednio narzędzia motywujące, do których kierownik zespołu powinien mieć dostęp. Jeśli pojawią się konflikty – rolą kierownika jest nimi umiejętnie zarządzić. Na koniec – albo całego projektu, albo jego etapu – trzeba ocenić członków zespołu projektowego i podsumować ich pracę nad projektem. W ostatecznej ocenie pomoże ciągły monitoring i kontrolowanie realizacji poszczególnych kamieni milowych w projekcie.

W niniejszym opracowaniu opisano najważniejsze zagadnienia związane z wymienionymi wyżej procesami i zawarto konkretne wskazówki dla kierowników projektów. Mam nadzieję, że będą one pomoce w nietatwym przecież procesie zarządzania ludźmi w zespołach projektowych. Na jego trudność składają się zarówno ograniczenia projektowe – w szczególności związane z krótkim czasem i niewystarczającymi zasobami – jak również różnice osobowościowe i kwestie relacyjno-emocjonalne stanowiące nieodłączny czynnik współpracy w zespole.

2. Tworzenie zespołu projektowego – rekrutacja, selekcja, integracja

Pierwszym etapem pracy zespołowej jest dobór odpowiednich członków zespołu.

W początkowej fazie należy zaplanować:

- ile osób będzie niezbędnych do realizacji projektu,
- jakie kwalifikacje, umiejętności, wiedzę powinni posiadać członkowie zespołu, aby projekt mógł być efektywnie zrealizowany,
- na jaki okres czasu zamierzamy zatrudniać osoby do projektu,
- jaki jest budżet na zatrudnienie osób do zespołu?

Aby odpowiedzieć na te pytania, należy skrupulatnie przeanalizować zaplanowane w projekcie cele i stworzyć **opisy stanowisk pracy** w zespole projektowym zawierające opis roli i zadań realizowanych przez danego członka zespołu. Tradycyjne opisy stanowisk mogą być zastępowane przez opisy zadań, z podanym terminem wykonania¹.

W przypadku kadr zamówień publicznych specyfika ról będzie różna w zależności od tego, czy mamy do czynienia z **pracownikiem merytorycznie** odpowiadającym za realizację zamówienia, który jest specjalistą w dziedzinie odpowiedniej dla realizacji zadania i zazwyczaj zna również rynek w tym zakresie, czy też **specjalistą ds. prowadzenia postępowania**, który przede wszystkim powinien posiadać wiedzę fachową dotyczącą samej techniki udzielania zamówienia i znać szczegóły procedur².

Na etapie doboru można zdecydować się na rekrutację **wewnętrzną** lub **zewnętrzną**. Decyzja powinna zależeć od kilku czynników: posiadania w organizacji

Pamiętaj! Obie formy rekrutacji, zarówno wewnętrzna, jak i zewnętrzna, posiadają wady i zalety. Należy zastanowić się, odrębnie dla każdego projektu, która forma będzie najlepsza w danej sytuacji.

odpowiednich zasobów, chęci doboru osób z rynku pracy o nowym, świeżym spojrzeniu, chęci posiadania zintegrowanego zespołu

lub dodania nowych osób, aby zmobilizować obecnych pracowników. W Tabeli 1 zgrupowano wybrane wady i zalety obu form rekrutacji.

¹ P. Pietras, M. Szmit, *Zarządzanie projektami – wybrane metody i techniki*, Oficyna Księgarsko-Wydawnicza „Horyzont”, Łódź 2003, s. 21

² M. Smaga, M. Winiaż, *Kadry procesów zakupowych a kadry zamówień publicznych*, Dziś i jutro zamówień publicznych : XII konferencja naukowa, 7-8 października 2019 r., Olsztyn.

Tabela 1. Wybrane wady i zalety różnych form rekrutacji pracowników

Wewnętrzna rekrutacja – zalety - znajomość kompetencji pracownika - znajomość organizacji przez pracownika - ograniczenie czasu na adaptację - zwiększenie motywacji przez udział w projekcie - możliwość rozwoju przez udział w projekcie	Zewnętrzna rekrutacja – zalety - szerokie grono kandydatów - nowe, „świeże” spojrzenie na organizację - brak uwikłania w relacje organizacyjne - nowa wiedza, nowe kompetencje - możliwość łatwiejszego wprowadzania zmian
Wewnętrzna rekrutacja – wady - ograniczona liczba kandydatów - obciążenie innymi zadaniami - powtarzanie starych wzorców - możliwe konflikty (dawne relacje, zazdrość przez udział w projekcie)	Zewnętrzna rekrutacja – wady - trudność w rozpoznaniu faktycznych kompetencji kandydata - czas niezbędny na adaptację, zapoznanie, dostosowanie do firmy - zazwyczaj wysoki koszt pozyskania

Źródło: opracowanie własne.

Kolejny etap – selekcję z grona potencjalnych kandydatów przeprowadza się podobnie jak na inne stanowiska w organizacji, stosując analizę dokumentów, rozmowę kwalifikacyjną, sprawdzając dostępne referencje. W przypadku doboru wewnętrznego znacznie ułatwia ten proces znajomość kandydata. W rekrutacji zewnętrznej znacznym utrudnieniem i podstawową wadą jest trudność w ocenie, czy kompetencje prezentowane przez daną osobę w CV są faktycznie posiadane na określonym poziomie.

W procesie doboru i selekcji należy wziąć pod uwagę następujące kryteria: dostępność danej osoby, koszt, dopasowanie umiejętności i wiedzy do projektu, dotychczasowe doświadczenie w realizacji projektów i zdolność do pracy zespołowej. Szczególnie **zdolność do pracy zespołowej**, w tym podporządkowanie kierownikowi projektu, rozumienie konieczności współpracy, dzielenia się wiedzą, umiejętności komunikacyjne odgrywają kluczową rolę. Kompetencje merytoryczne są bardzo ważne, ale same nie są wystarczającym warunkiem do efektywnej pracy – pożądane są także

wysokie poczucie odpowiedzialności, dynamizm, otwartość, pomysłowość, kreatywność i przedsiębiorczość³.

Specyfika pracy w zespołach zajmujących się zamówieniami publicznymi wskazuje także na istotę chęci ciągłego podnoszenia wiedzy (ze względu na zmieniające się warunki prawne), dokładność i precyzyjność (dbałość o szczegóły podczas przygotowania dokumentacji), odporność na stres (częste napięcia) oraz wysoką etykę zawodową, gdyż jest to obszar szczególnie narażony na propozycje korupcyjne. Jeżeli w zadaniach pojawiają się także negocjacje z wykonawcami, należy zweryfikować kompetencje z obszaru komunikacji i negocjowania, w tym: umiejętność argumentowania, przekonywania, aktywnego słuchania, ustępowania.

Ostatnią fazą, po etapie selekcji i ostatecznym wyborze pracowników, jest **zintegrowanie** członków zespołu projektowego – czynnik szczególnie istotny, jeśli dana grupa osób nie pracowała wcześniej ze sobą, lub gdy część grupy zna się z poprzednich projektów, a dochodzą nowe osoby. Integracja jest procesem długotrwałym – pracownicy stopniowo zapoznają się ze sobą, odnajdują między sobą różnorakie powiązania i budują więź. W procesie kształtowania się zespołu projektowego można wyróżnić konkretne, stałe fazy, zaprezentowane w Tabeli 2.

Tabela 2. Fazy kształtowania się zespołu projektowego

Nazwa fazy	Charakterystyka przebiegu
Kształtowanie się (<i>forming</i>)	Utworzenie zespołu, zapoznanie się członków zespołu, rozpoznawanie swoich kompetencji, osobowości, stylów komunikacji.
Burza (<i>storming</i>)	Etap „docierania się”, pierwszych konfliktów wynikających z próby pogodzenia odmiennych punktów widzenia, sposobów prowadzenia projektu, pomysłów na wspólne zasady.
Normalizacja (<i>norming</i>)	Stabilizacja pracy i relacji, pogodzenie się z pewnymi kwestiami, tworzenie wspólnych norm, stałe i powtarzalne interakcje.

³ J. Prońko, B. Wojtasiak, *Znaczenie cech menedżera projektu i członków zespołu projektowego*, „Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza” 44.4, 2016, s. 27.

Wykonanie (<i>performing</i>)	Efektywne działanie zespołu oparte na utworzonych wcześniej normach, znajomość zasad, stała komunikacja, skuteczne działanie, osiąganie celów, budowanie wspólnoty poprzez wspólne sukcesy.
Zamknięcie (<i>adjourning</i>)	Etap zakończenia prac zespołu, w którym ujawniają się sprzeczne emocje: radość z sukcesu projektu, ale również przygnębienie, bo kończy się pewien etap, swoiste „rozstawanie się” z członkami zespołu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie B.W. Tuckman, M.A.C. Jensen, *Stages of Small – Group Development Revisited*, „Group and Organisational Studies”, 1997, Vol. 11, No 4.

Kierownik zespołu projektowego stanowi istotny czynnik integrujący zespół poprzez budowanie klimatu zaufania i wsparcia, a także organizowanie wydarzeń integrujących i wspólne świętowanie sukcesów. Z drugiej strony jednak, rolą kierownika

Syndrom myślenia grupowego występuje, gdy grupie bardziej zależy na utrzymaniu dobrych relacji, jedności grupy niż na wypracowaniu najlepszego rozwiązania. Charakteryzuje się fałszywą jednomyślnością, brakiem krytycyzmu, upraszczaniem do pierwszego pomysłu, rozmyciem odpowiedzialności.

jest także zadbanie o to, aby grupa nie zintegrowała się zbyt mocno, co może doprowadzić do syndromu myślenia grupowego, obniżającego efektywność pracy zespołu.

Badania wskazują, że często kierownicy w komórkach zamówień publicznych są zorientowani wyłącznie na zadania i terminy (82% ankietowanych), co pracownicy uznają za stan niepożądany (70%)⁴.

3. Struktura zespołu i podział zadań

Zespoły tworzone są dla różnego rodzaju projektów – od ich specyfiki będzie zależała struktura organizacyjna zespołu oraz podział zadań między członków zespołu. Cztery klasyczne modele to⁵:

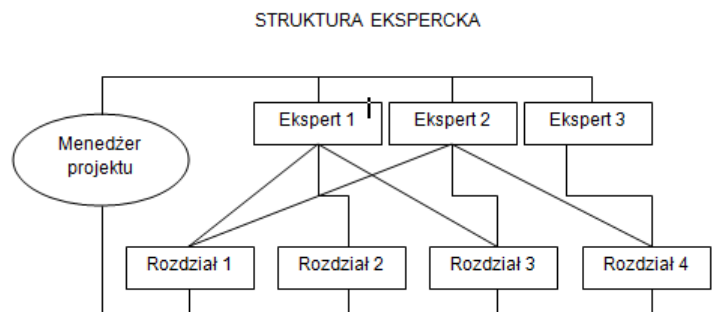
- Struktura **izomorficzna** – jasny podział zadań i odpowiedzialności, gdzie każdy odpowiedzialny jest samodzielnie za swoje zadanie, prace mogą biec

⁴ A. Borowiec A., *Kluczowe kompetencje lidera w komórce zamówień publicznych*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, 2016, vol. 4, no. 8, s. 151.

⁵ M. Trzeciak, S. Spatek, *Modele zarządzania zespołem projektowym w praktyce gospodarczej*. „Research on Enterprise in Modern Economy (REME)”, t. 2, nr 21, 2017, s. 225–35.

równolegle; zaletą jest łatwe nim kierowania, zaś wadą to, że nie nadaje się do złożonych przedsięwzięć;

- Struktura **eksperska** – występuje, gdy członkowie zespołu biorą udział w różnych zadaniach, muszą współpracować, podział odpowiedzialności i wkładu nie jest już tak oczywisty, a rola kierownika – trudniejsza;



Źródło rys. *Encyklopedia Zarządzania*

- Struktura **kolektywna** – występuje w projektach, gdy brak jest wyraźnego lidera, a decyzje podejmuje się grupowo; skłania to członków zespołu do intensywnej komunikacji i współpracy; wykorzystywana we wspólnej pracy osób o podobnym poziomie w hierarchii i silnych typach osobowości;
- Struktura **chirurgiczna** – tzw. model „naczelnego programisty”, w której kierownik jest osobą o wyjątkowych umiejętnościach i typem przywódczym, uwolnionym od zajmowania się sprawami administracyjnymi i technicznymi.

Całość zadań w projekcie określa **karta kluczowych zadań dla** projektu. Do zadań kluczowych należy zdefiniować zadania szczegółowe i kryterium jego oceny. Następnie do każdego z zadań należy przyporządkować osobę odpowiedzialną za jego wykonanie, a także osobę nadzorującą wykonanie danego zadania. Członkowie zespołu mogą również pełnić w zadaniu rolę konsultanta, eksperta, który jedynie doradza, ale nie jest odpowiedzialny za ostateczny kształt wykonanego zadania i osiągnięcie celu.

Zadania, które przydzieli kierownik zespołu projektowego powinny być jasno określone (odpowiednio **zdefiniowane**) i dobrze **zrozumiane** przez członków zespołu – powinni oni mieć wyraźną wizję realizacji zadania, bez niepotrzebnych dodatkowych konsultacji i dopytywania o szczegóły.

Podział zadań musi być też **sprawiedliwy** – za pomocą tabeli, w której rozrysowane są wszystkie odpowiedzialności, kierownik projektu może i powinien

sprawdzać obciążenie danej osoby zadaniami. Jeżeli występują znaczące różnice, tj. niektóre osoby nie mają wypełnionego czasu zadaniami – może to działać bardzo demotywująco na pozostałych członków zespołu projektowego.

4. Jak motywować członków zespołu projektowego?

Motywowanie pracowników stanowi jedną z czterech głównych funkcji kierowniczych. Aby kierownik projektu mógł ją wykonywać, potrzebuje dostępu do różnorodnych narzędzi motywacyjnych. Ich różnorodność jest istotna, bo każdego człowieka motywują do działania różne potrzeby⁶: związane z bezpieczeństwem, relacjami z innymi, osiągnięciami, czy też rozwojem osobistym.

Mechanizm motywacji rozpoczyna się od uświadomienia potrzeby, która determinuje chęć podjęcia aktywności, aby dokonać zmiany. Pojawia się napięcie motywacyjne, które wyzwala energię do działania. Zaspokojona potrzeba redukuje napięcie.

Źródłami warunkującymi motywację mogą być m.in. wspólne wartości, odczuwanie sensu realizowanych działań, potrzeba sukcesu czy też umożliwienie poszerzenia

kompetencji⁷. Tworzenie wspólnej wizji oraz integrowanie zespołu przy użyciu empatii i inteligencji emocjonalnej również wpływają pozytywnie na budowanie zaangażowanego zespołu⁸. Najistotniejsze czynniki personalne wpływające na poziom zaangażowania to duma i satysfakcja z wykonywanej pracy, dodatkowo ważne są m.in. zaufanie, spełnienie, niski poziom ryzyka i konfliktów oraz stresu⁹.

Narzędzia motywacyjne, które może stosować kierownik zespołu projektowego można podzielić na materialne pieniężne, materialne niepieniężne (a więc takie, których wartość można ocenić) oraz niematerialne (których wartości nie da się wycenić). Przykłady narzędzi wyszczególniono w Tabeli 3.

⁶ M. Juchnowicz, red., *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy, narzędzia, aplikacje*, PWE, Warszawa 2014, s. 390.

⁷ P. Wachowiak i in., *Kierowanie zespołem projektowym*, Difin 2004, s. 134.

⁸ A. Mersino, *Emotional Intelligence for Project Managers. The People Skills You Need to Achieve Outstanding Results*, Amacom, Nowy Jork, 2013.

⁹ H.J. Thamhain, *Managing Technology Based Projects. Tools, Techniques, People and Business Processes*, Wiley, New Jersey, 2014, s. 349-351.

Tabela 3. Przykłady narzędzi motywacyjnych

Materialne pieniężne	Materialne niepieniężne	Niematerialne
- wynagrodzenie za pracę w projekcie - premia - nagroda	- szkolenia - dodatkowe ubezpieczenie - dodatkowy płatny urlop - sfinansowanie wczasów - krótszy czas pracy - karta wstępu do ośrodków sportowych - karta opieki medycznej	- pochwały - wyrażanie uznania - tworzenie klimatu zaufania - otwarta komunikacja - elastyczny czas pracy - możliwość rozwoju - pewność pracy - wizerunek firmy

Źródło: opracowanie własne

Aby możliwe było motywowanie pieniężne, środki finansowe na premie i nagrody powinny być zagwarantowane w budżecie projektu. Trudnością w stosowaniu narzędzi materialnych niepieniężnych jest fakt, że często należą one do ogólnego systemu motywacyjnego danego przedsiębiorstwa, co powoduje zanik zależności kierownik zespołu – członek zespołu. Innymi słowy, członek zespołu nie ma poczucia motywowania przez kierownika, lecz ogólnie przez firmę, co nie przekłada się na jego wyższe zaangażowanie w projekt.

Bardzo istotne, a często niestety niedoceniane, są narzędzia niematerialne, co do których kierownik nie musi mieć zagwarantowanego finansowania i zależą one w bardzo dużej mierze od jego postawy, sposoby zachowania i dobrej woli!

Wyniki badań wskazały, że do najczęściej stosowanych narzędzi motywacyjnych w komórkach zamówień publicznych należą: premia – 43%, dodatek za staż pracy – 36%, nagrody jubileuszowe – 28%, a także możliwość podnoszenia kwalifikacji – 27%¹⁰.

Jak wspomniano powyżej, motywowanie należy do głównych zadań kierownika zespołu projektowego. Powinien on rozpoznać potrzeby indywidualne członków zespołu i dopasować odpowiednio narzędzia motywacyjne. Motywatory należy rozłożyć w czasie, nie dawać wszystkich na samym początku. Ważne jest również świecenie

¹⁰ A. Borowiec, dz.cyt., s. 151.

przykładem – zmotywowany kierownik potrafi zainspirować i pociągnąć za sobą cały zespół.

5. Jak efektywnie komunikować się w zespole projektowym?

Trudno wyobrazić sobie realizację projektu bez komunikowania się ze sobą członków zespołu projektowego. Komunikacja ma na celu koordynowanie działań, uzgadnianie ich przebiegu, nawiązanie i podtrzymanie kontaktu oraz dzielenie się wiedzą.

Komunikacja interpersonalna to przepływ informacji od jednej osoby (**nadawca komunikatu**) do drugiej osoby (**odbiorca komunikatu**). Nadawca powinien starać się przekazać komunikat w prosty i zrozumiały sposób. Odbiorca powinien aktywnie słuchać i dopytywać, jeśli coś jest niejasne.

W komunikacji wykorzystujemy komunikaty **werbalne** – słowa wypowiedane ustnie lub zapisywane oraz **niewerbalne**, które mają ogromne znaczenie dla interpretacji tego, co ktoś chce nam przekazać. Do komunikacji niewerbalnej zaliczamy: wykonywane gesty,

postawę ciała, mimikę twarzy, wygląd fizyczny, intonację głosu oraz kontakt wzrokowy. Znaczenie ma również odległość, czyli dystans między rozmówcami.

Proces komunikacji obarczony jest wieloma barierami. Możemy nie słyszeć się z powodu hałasu, nie rozumieć gestu, który ktoś pokazuje, albo doświadczać manipulowania informacjami i szumu informacyjnego. Odrębną sferę stanowią bariery językowe, w tym: język narodowy, którego nie znamy, język branżowy, slang, regionalizmy, czy też język młodzieżowy. Czasem doświadczamy niezgodności komunikatów werbalnych i niewerbalnych – słyszymy, że ktoś coś mówi (np., że chętnie podejmie się tego zadania, wyrazi zgodę na zaproponowane zmiany w umowie), ale jego mowa ciała, ton głosu świadczą o czymś kompletnie innym. Nasz organizm ma tendencję do większej wiary w komunikaty niewerbalne, zatem nie uwierzemy, że ktoś robi to chętnie.

Analiza komunikacji niewerbalnej jest bardzo istotna w procesie prowadzenia negocjacji – dobry negocjator jest uważnym obserwatorem i potrafi rozpoznać, kiedy napotyka na wspomniane wyżej niezgodności.

Aby proces komunikacji w projekcie przebiegał bez zakłóceń, warto na początku ustalić zasady komunikacji pomiędzy członkami zespołu oraz sposób komunikacji z kierownikiem. Zasady powinny dotyczyć:

- rodzajów i terminów zebrań organizowanych w zespole projektowym,
- narzędzi, których zespół używa do komunikacji,
- terminów, w których oczekiwana jest odpowiedź,
- dostępności kierownika projektu – można stosować zasadę „otwartych drzwi”, czyli godzin, w ramach których każdy może spotkać się z kierownikiem,
- komunikacji w sytuacji kryzysowej w projekcie – wówczas najczęściej wymagana jest większa dostępność członków zespołu i kierownika, szybszy czas odpowiedzi na wiadomości itd.

Do zadań zespołu projektowego należy również ustalenie planu komunikowania na zewnątrz, do różnego rodzaju interesariuszy: może to być księgowa, władze firmy, lokalna społeczność albo instytucja rządowa. W planie komunikacji ustalamy jak często informacje będą przekazywane, jakiego rodzaju informacje przekazujemy, do kogo będzie przesyłana informacja i jakimi kanałami, a także kto jest odpowiedzialny za wysyłanie danej informacji. Przykładowo projekty dofinansowane przez Unię Europejską mają własne zasady komunikacji, w których ściśle jest określone użycie logotypów, przekazywanie dokumentów i ich forma.

6. Jak oceniać członków zespołu projektowego?

Do głównych funkcji kierowniczych należy także kontrolowanie, co w perspektywie projektowej należy rozumieć dwójako:

- jako stałe monitorowanie pracy zespołu projektowego i udzielanie na bieżąco informacji zwrotnej (tzw. *feedbacku*) na temat ich pracy i postępów,

- jako dokonanie na koniec projektu oceny każdego z członków zespołu – ocena ta zapewne będzie elementem większego systemu ocen pracowniczych w organizacji.

Oceny są korzystne dla pracownika, ponieważ są dla niego drogowskazem do dalszego postępowania. Mogą mieć funkcję **stabilizującą**, potwierdzającą i zachęcającą do dalszej pracy, **korygującą**, gdy wskazane są błędy do poprawy oraz **rozwojową**, gdy pojawiają się sugestie dotyczące dalszego rozwoju¹¹.

Zapamiętaj! Pracownik musi wiedzieć, za co będzie oceniany. Kryteria oceny, wskaźniki muszą być bezpośrednio powiązane z jego pracą – musi mieć wpływ na to, za co jest oceniany/a.

Proces oceniania rozpoczyna się już od etapu wyznaczenia celów. Należy zapoznać pracownika z kryteriami oceny i zasadami

oceniania obowiązującymi w organizacji. Zazwyczaj stosuje się trzy grupy kryteriów¹²:

- kryteria efektywnościowe (ilościowe i jakościowe) – odnoszące się do zadań, np. liczba podpisanych umów, terminowość, koszt, jakość;
- kryteria behawioralne – dotyczą zachowań i postaw, np. stosunek do klienta, dzielenie się wiedzą, udzielane wsparcie;
- kryteria osobowościowe – odnoszą się do cech osobowościowych, np. punktualność, odpowiedzialność, kreatywność.

Kryteria muszą zależeć od pracownika, a więc błędem jest przyporządkowanie np. dostawcy produktu kryterium „liczba sprzedanych produktów”, dlatego, że liczba ta nie zależy tylko od jego pracy, lecz np. od lokalizacji sklepu, jakości produktu i in.

W przypadku specjalistów ds. zamówień publicznych warto uwzględnić następujące kryteria: **efektywnościowe** – terminowość przygotowania postępowania, jakość przygotowanych dokumentów, liczba poprawek do SIWZ czy umów, **behawioralne** – relacje z osobami w zespole, jakość komunikacji z wykonawcami, współpraca i

¹¹ E. Bukłaha, *System ocen pracowniczych z uwzględnieniem zespołów projektowych* [w:] Nauki ekonomiczne w świetle nowych wyzwań gospodarczych, p. red. R. Bartkowiaka i J. Ostaszewskiego, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010, s. 457.

¹² Z. Ciechanowski, *Proces oceniania pracowników w nowoczesnej organizacji*, Zeszyt Naukowy Wyższej Szkoły Ekonomii, Prawa i Nauk Medycznych w Kielcach, nr 13/2012, s. 91.

dzielenie się wiedzą, szkolenie innych osób w zespole, **osobowościowe** – fachowość, dokładność, orientacja na rozwój, zarządzanie własnym czasem, etyka zawodowa czy też profesjonalizm.

Członek zespołu dokonuje w pierwszej kolejności samooceny, aby poddać refleksji i analizie własne dokonania w stosunku do zakładanych celów i przy zadanych kryteriach. Również kierownik ocenia pracownika (najczęściej na stworzonym arkuszu oceny), a następnie spotyka się z pracownikiem w celu omówienia obu ocen.

Rozmowa oceniająca jest ważnym elementem procesu oceny i kształtowania pracownika i nie powinna odbywać się w pośpiechu. Termin należy ustalić kilka dni wcześniej, aby członek zespołu również miał czas przygotować się do niej. Kierownik szczegółowo omawia ocenę, daje możliwość ustosunkowania się niej, wspólnie powinno się zaplanować konkretne kroki na przyszłość, wynikające z uzyskanej oceny.

Ocenianie nie jest procesem łatwym, dlatego zawsze należy pamiętać o kierowaniu się w nim takimi wartościami jak sprawiedliwość i równość, poszanowanie godności wszystkich zatrudnionych, troska o jakość oraz zapewnienie bezpiecznych, przyjaznych, sprzyjających kreatywności warunków pracy¹³.

7. Zarządzanie konfliktem w zespole projektowym

Konflikty są w projektach elementem nieuchronnym, a niekiedy pożądanym, co oznacza, że kierownicy oraz członkowie zespołów muszą umieć nimi we właściwy sposób zarządzać¹⁴.

Źródłem konfliktu mogą być:

- niezgodność celów członków zespołu,
- współzależności w wykonywaniu zadań,
- koordynacja działań,
- konieczność dzielenia się zasobami,

¹³ M. Sidor-Rządkowska, *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Wyd. V, Oficyna Wolters Kluwers, Warszawa 2016, s. 15

¹⁴ H. Soroka-Potrzebna, *Zarządzanie konfliktem w zespole projektowym – podejście tradycyjne i zwinne*, „Przegląd Organizacji” 11 (2021), s. 38-44.

- sprawowanie władzy nad ludźmi (jeżeli osoby nie uznają autorytetu, nie mają szacunku dla osoby sprawującej władzę).

Jeżeli ogólna atmosfera w organizacji jest niesprzyjająca, pojawiają się napięcia i stres, będzie się to uwidaczniało w zwiększonej liczbie konfliktów. Również niezaspokojone ambicje, niedrożny system komunikacji, atmosfera podejrzliwości i braku zaufania, a także niezgodne wartości mogą wpływać na pojawienie się konfliktów.

Cechy osobowościowe sprzyjające konfliktom to autorytaryzm, brak empatii, niska odporność na stres, brak umiejętności komunikowania się, makiawelizm (dążenie za wszelką cenę do własnego celu, bez zwracania uwagi na straty innych osób).

Podejście percepcyjne wskazuje na fakt, że główną rolę w konflikcie odgrywa nasze postrzeganie sytuacji i rzeczywistości, dlatego bardzo istotne jest poznanie percepcji stron – ich oglądu i postrzegania, a także celów, do których dążą strony.

Podejście emocjonalne zakłada, że w konflikcie przynajmniej jedna ze stron odczuwa frustrację lub uznaje, że druga strona blokuje jej działania lub ją irytuje/denerwuje.

Istnieją również różne sfery interesów, które mogą być sprzeczne i wywoływać konflikt – wspomniane już zadania, ogólnie postrzegana kariera (a więc aspiracje i wizje, co do przyszłości zawodowej) oraz sprawy prywatne (osobowość, wartości, przekonania). Nie na wszystkie te sfery kierownik zespołu projektowego ma wpływ.

Z punktu widzenia kierownika projektu, można wyróżnić sześć faz zarządzania sytuacją konfliktową:

1. Dostrzeżenie konfliktu – na bazie ciągłej obserwacji organizacji i wyszukiwania symptomów sytuacji konfliktowej
2. Definicja konfliktu – ustalenie, kto jest zaangażowany w konflikt, jaka jest jego istota i znaczenie dla zespołu projektowego
3. Ujawnienie konfliktu – oficjalne potwierdzenie przez kierownika, że jest świadom/a sytuacji konfliktowej
4. Rozwiązanie konfliktu – zastosowanie jednego ze stylów rozwiązywania konfliktów:
 - a. Dominacji – gdy potrzebne jest szybkie, zdecydowane działanie
 - b. Dostosowania – podporządkowanie jednej ze stron

- c. Kompromisu – gdy strony są równoważne, każda częściowo zyska i częściowo straci
 - d. Unikania – gdy należy wyciszyć sytuację, wycofać się z konfliktu
 - e. Współpracy – tzw. *win-win*, gdy obie strony mogą dużo zyskać
- 5. Kontrola oddziaływania wybranego sposobu rozwiązywania konfliktu
 - 6. Konsolidacja – powtórne zintegrowanie stron ze sobą

Konflikt można ograniczać poprzez wzajemne poznawanie się osób w zespole, dostarczanie pozytywnych informacji o drugiej stronie albo ujawnienie wspólnego wroga.

Warto zauważyć, że w sytuacji, gdy członkowie zespołu są mało aktywni, kierownik może stymulować sytuację konfliktową, aby pobudzić pracowników do działania. Zachęca się wówczas do ujawniania nieporozumień, inspiruje do współzawodnictwa, zmienia organizację pracy zespołu, wprowadza nowe zasady albo postępuje wbrew regułom. Trzeba jednak przypomnieć, że konflikt łatwo można wywołać, a dużo trudniej jest nad nim zapanować!

8. Zakończenie

Kierowanie zespołem projektowym – jak każda praca z ludźmi – wiąże się zarówno z wielką satysfakcją, jak również z wyzwaniem. Każdy z członków zespołu jest inny, posiada własny pogląd na sprawy, ma odrębną osobowość, wiek, poziom wiedzy i doświadczenia. Powoduje to sytuację, w której z przeróżnych charakterów i sposobów działania należy stworzyć efektywnie działający twór, nastawiony na realizację wspólnego celu, wspierający się, zintegrowany, zmotywowany i dążący do osiągnięcia kolejnych kamieni milowych projektu.

Podstawą jest odpowiedni dobór osób do zespołu projektowego. Jeśli nie posiada on wystarczających kompetencji, wiedzy i umiejętności, jest za mały lub zbyt duży, obejmuje osoby zbyt obciążone przez inne zadania lub nie potrafiące współpracować i komunikować się z innymi – projekt jest w dużej mierze skazany na porażkę lub wiele kryzysowych sytuacji.

Kolejny krok to zorganizowanie pracy zespołu w taki sposób, aby żadna z osób nie była nadmiernie lub niewystarczająco obciążona zadaniami, gdyż może to wywołać poczucie niesprawiedliwości, zdemotywowanie i konflikty. Tych ostatnich nie sposób uniknąć – ze względu na wspomnianą różnorodność poglądów, osobowości i charakterów.

Niebagatelne znaczenie ma motywacja członków zespołu do pracy – nie tylko ta pieniężna, która jest niezbędna, ale również niematerialna, zależna w największym stopniu od postawy kierownika zespołu projektowego. Zintegrowany zespół, pracujący w sympatycznym klimacie, wspierający się, to grupa, do której chce się przychodzić i z którą chce się przystawiać „góry przenosić”. W takiej atmosferze nawet cięższe chwile w realizacji projektu będą przechodzone szybciej i efektywniej.

Wiele osób unika oceniania pracowników, obawiając się, że popełni błąd niesprawiedliwości lub nie będzie w stanie odpowiednio zakomunikować gorszych wyników. Tymczasem oceny pełnią ważną funkcję – stabilizującą odpowiednie zachowania oraz kształtującą jeszcze lepsze działanie i rozwój w odpowiednim kierunku.

9. Bibliografia

1. A. Borowiec A., *Kluczowe kompetencje lidera w komórce zamówień publicznych*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, 2016, vol. 4, no. 8.
2. E. Bukłaha, *System ocen pracowniczych z uwzględnieniem zespołów projektowych* [w:] *Nauki ekonomiczne w świetle nowych wyzwań gospodarczych*, p. red. R. Bartkowiaka i J. Ostaszewskiego, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
3. Z. Ciechanowski, *Proces oceniania pracowników w nowoczesnej organizacji*, Zeszyt Naukowy Wyższej Szkoły Ekonomii, Prawa i Nauk Medycznych w Kielcach, nr 13/2012.
4. M. Juchnowicz, red., *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy, narzędzia, aplikacje*, PWE, Warszawa 2014.
5. A. Mersino, *Emotional Intelligence for Project Managers. The People Skills You Need to Achieve Outstanding Results*, Amacom, Nowy Jork, 2013.
6. P. Pietras, M. Szmit, *Zarządzanie projektami – wybrane metody i techniki*, Oficyna Księgarsko-Wydawnicza „Horyzont”, Łódź 2003.

7. J. Prońko, B. Wojtasiak, *Znaczenie cech menedżera projektu i członków zespołu projektowego*, „Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza” 44.4, 2016.
8. M. Sidor-Rządkowska, *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Wyd. V, Oficyna Wolters Kluwers, Warszawa 2016.
9. M. Smaga, M. Winiarz, *Kadry procesów zakupowych a kadry zamówień publicznych*, Dziś i jutro zamówień publicznych : XII konferencja naukowa, 7-8 października 2019 r., Olsztyn.
10. H. Soroka-Potrzebna, *Zarządzanie konfliktem w zespole projektowym – podejście tradycyjne i zwinne*, „Przegląd Organizacji” 11 (2021).
11. H.J. Thamhain, *Managing Technology Based Projects. Tools, Techniques, People and Business Processes*, Wiley, New Jersey, 2014.
12. M. Trzeciak, S. Spatek, *Modele zarządzania zespołem projektowym w praktyce gospodarczej*. „Research on Enterprise in Modern Economy (REME)”, t. 2, nr 21, 2017, s. 225–35.
13. B.W. Tuckman, M.A.C. Jensen, *Stages of Small – Group Development Revisited*, “Group and Organisational Studies”, 1997, Vol. 11, No 4.
14. P. Wachowiak, S. Gregorczyk, B. Grucza, K. Ogonek, *Kierowanie zespołem projektowym*, Difin 2004.