

Pożądane kompetencje członków zespołu zadaniowego

<https://doi.org/10.33141/po.2011.10.04>

Przeгляд Organizacji, Nr 10 (861), 2011, ss. 13-16

www.przeглядorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Janusz Marek Lichtarski

Wprowadzenie

Zespoły zadaniowe (projektowe, problemowe, doraźne) stają się coraz bardziej powszechnym składnikiem struktur organizacyjnych współczesnych przedsiębiorstw i realizują wiele różnorodnych zadań w ramach działalności podstawowej, rozwojowej, wdrożeniowej i naprawczej¹. Wzrost zainteresowania zespołami zadaniowymi w praktyce zarządzania wynika przede wszystkim z rosnącej dynamiki otoczenia i wynikającej z tego potrzeby uelastycznienia struktury organizacyjnej.

Praca w zespole zadaniowym ma określoną specyfikę, która w dużym stopniu wynika z cech projektu, m.in. takich, jak: precyzyjnie określone cele, ściśle określone ramy czasowe i budżetowe przedsięwzięcia, jego niepowtarzalny charakter (co skutkuje brakiem wcześniejszych doświadczeń i wypracowanych wzorców działania), złożoność i skomplikowanie projektu oraz wysokie ryzyko niepowodzenia [Strategor, 1997, s. 365; Trocki, Grucza, Ogonek, 2003, s. 17]. Przywołane właściwości jednorazowych przedsięwzięć, realizowanych przez zespoły zadaniowe, powodują zmianę wymagań wobec wykonujących je osób, tj. kierownika i członków zespołu zadaniowego [Lewis, 2007, s. 7-8; Pawlak, 2006, s. 218-219].

Pożądany profil kompetencyjny uczestników zespołu zadaniowego jest więc inny niż w przypadku osób zatrudnionych w trwale wyodrębnionych komórkach organizacyjnych (w działach, sekcjach czy na samodzielnych stanowiskach). Aby zespół zadaniowy był skuteczny, jego członkowie powinni mieć pewne specyficzne kompetencje.

Kompetencje są w tym przypadku rozumiane jako kombinacja cech osobowościowych, postaw, umiejętności, wiedzy i doświadczenia zawodowego [Rakowska, Sitko-Lutek, 2000, s. 18; Kubicka-Daab, 2001, s. 25; Louart, 1995, s. 230]. Tak pojmowane kompetencje są utożsamiane z pojęciem kwalifikacji, czyli indywidualnych zasobów, jakie powinien mieć pracownik, aby właściwie wykonywać powierzone mu zadania. Zalicza się do nich m.in. umiejętności, cechy psychologiczne (intelekt, temperament, osobowość), wiedzę, doświadczenie (przebieg kariery, obycie ze środowiskiem pracy) i formalną edukację (ukończone szkoły, kursy, licencje, uprawnienia) [Listwan, 2002, ss. 83, 107].

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie pożądanych kompetencji członków zespołów zadaniowych w ujęciu literaturowym i w świetle wyników badań empirycznych. W tekście zestawiono propozycje pożądanych kompetencji członków zespołu,

przedstawiane w krajowym i zagranicznym piśmiennictwie z zakresu zarządzania projektami, ze wskazaniami kierowników zespołów zadaniowych działających w przedsiębiorstwach polskich i zagranicznych.

Metodyka badań i opis próby badawczej

Warstwie empirycznej podstawą prezentowanych rozważań są badania ankietowe przeprowadzone w latach 2009-2010 w przedsiębiorstwach w kraju i za granicą. Respondentami w tych badaniach byli m.in. kierownicy zespołów zadaniowych². Podstawowym obiektem badawczym w prezentowanym materiale są zatem zespoły zadaniowe w przedsiębiorstwach krajowych (n = 126) i zagranicznych (n = 64).

Fragmencie kwestionariusza badawczego poświęcono zadaniom i pożądanym kompetencjom członków zespołu projektowego. Ankietowani kierownicy zespołów zadaniowych proszeni byli m.in. o wskazanie kilku najważniejszych i najbardziej poświadczonych cech, postaw i umiejętności, jakie powinni mieć członkowie zespołu zadaniowego³.

Badania były częścią szerszego projektu badawczego, finansowanego ze środków na naukę w latach 2009-2011 jako projekt badawczy pt. „Własności i uwarunkowania struktur zadaniowych” nr 2636/B/H03/2009/36.

Pożądane kompetencje członków zespołów zadaniowych w świetle literatury przedmiotu

Literatura z dziedziny zarządzania projektami dostarcza wielu rozmaitych zestawów poświadczonych cech, umiejętności, postaw oraz zasobów wiedzy i doświadczenia, jakie powinni mieć kierownicy zespołów projektowych [Kerzner, 2006, s. 148-151; Choudhury, 2008, s. 32-33; Lock, 2009, s. 81-84; Chrościcki, 2001, s. 57-58; Wachowiak i inni, 2004, s. 27-42]. Nieco rzadziej są przedstawiane pożądane kompetencje członków zespołu zadaniowego. Wynika to z faktu, że są one w większym stopniu determinowane specyfiką zadania, a różnorodność zadań realizowanych przez zespoły projektowe jest niezmiernie duża. Mimo że na nieco wyższym poziomie ogólności jest możliwe wskazanie zestawu poświadczonych cech, umiejętności, postaw i zasobów wiedzy, jakie powinny mieć członkowie zespołu zadaniowego. Do najczęściej przedstawianych i opisywanych w literaturze kompetencji członków

zespołu zadaniowego zaliczyć możemy m.in. takie elementy, jak [Trocki, Grucza, Ogonek, 2003, s. 96; Heldman, 2007, s. 340; Frame, 2001, s. 54; Duarte, Snyder, 2006, s. 22–23; Wachowiak i inni, 2004, s. 64; Lock, 2009, s. 74]:

- wiedza i umiejętności specjalistyczne, pozwalające na wykonywanie trudnych, niestandardowych zadań i rozwiązywanie nietypowych problemów;
- umiejętność pracy zespołowej, rozumiana jako umiejętność pracy w heterogenicznej grupie, współdziałania z osobami o odmiennych kwalifikacjach i poglądach;
- zaangażowanie w realizację przedsięwzięcia, przejawiające się poświęcaniem czasu i energii na wykonanie danego zadania, dyspozycyjnością i gotowością do wyrzeczeń dla dobra projektu;
- otwartość i kreatywność, umożliwiające wychodzenie poza utarte schematy i rozwiązywanie problemów w sposób twórczy;
- komunikatywność, pozwalająca na swobodną wymianę informacji i wzajemne zrozumienie pomiędzy uczestnikami projektu;
- inicjatywa i samodzielność w wykonywaniu zadań, połączone jednak z odpowiednim podporządkowaniem kierownictwu projektu;
- doświadczenie w realizacji podobnych projektów (lub projektów w ogóle);
- znajomość metod planowania i organizacji pracy, w tym narzędzi zarządzania projektami (harmonogramowanie, CPM, PERT itp.);
- orientacja na rozwiązywanie problemów i na rezultaty (efekty);
- umiejętności negocjacyjne, pozwalające poszukiwać rozwiązań zadowalających wszystkich uczestników zadania;
- całościowe spojrzenie na projekt (*understanding the big picture*), przejawiające się dostrzeganiem i właściwym rozumieniem wszystkich aspektów i etapów realizowanego przedsięwzięcia;
- ugodowość, rozumiana jako chęć i umiejętność dążenia do kompromisu, potrzebnego z punktu widzenia możliwości realizacji zadania jako całości;
- wiedza ogólna, dotycząca zarówno przedsiębiorstwa realizującego projekt i jego otoczenia (ekonomicznego, technologicznego, społecznego i polityczno-prawnego), jak również innych, czasami niezwiązanych z projektem, obszarów nauki i praktyki.

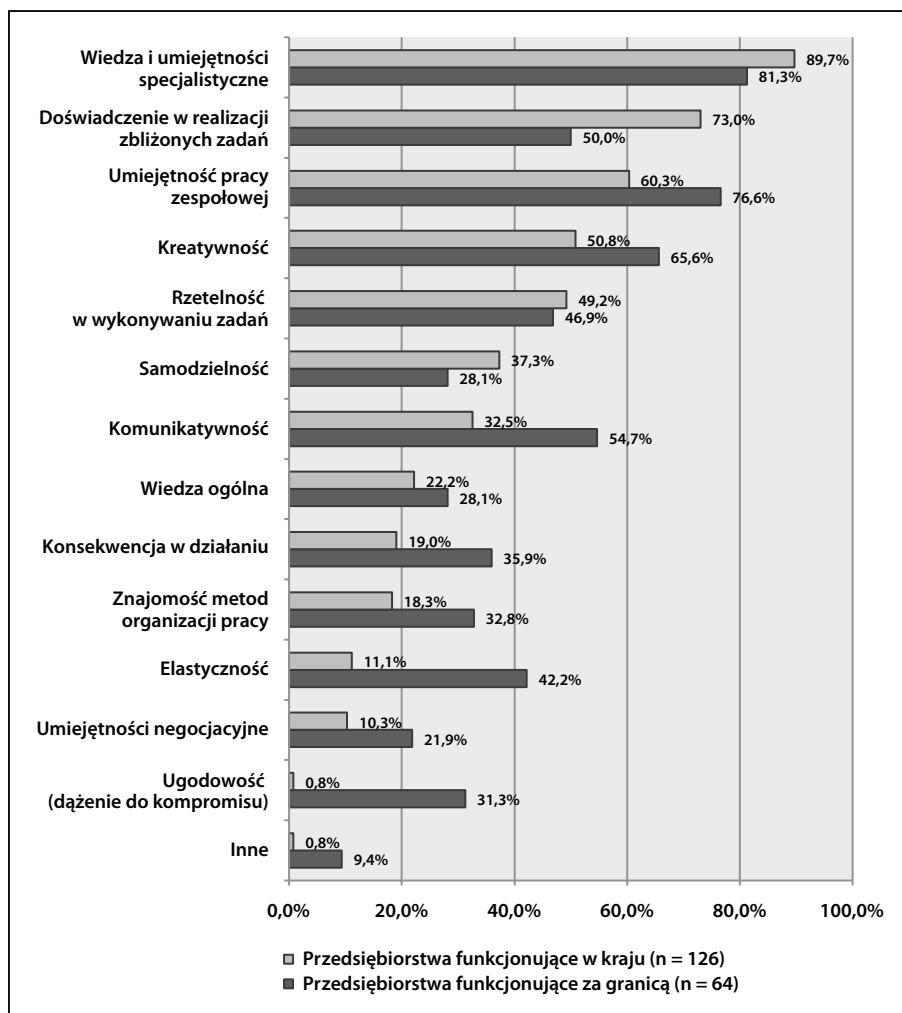
Ponadto, szczególnie w tzw. zespołach wirtualnych, charakteryzujących

się rozproszeniem geograficznym uczestników i wykorzystywaniem do komunikacji i współpracy przede wszystkim nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT), kluczowe jest posiadanie umiejętności efektywnego wykorzystania tych technologii [Duarte, Snyder, 2006, s. 23].

Wyniki badań empirycznych

O pierając się na literaturze przedmiotu, opracowano zestaw szeroko rozumianych kompetencji członków zespołów zadaniowych, obejmujący cechy osobowości, umiejętności, postawy, zasoby wiedzy oraz doświadczenie. Następnie, w kwestionariuszu badawczym adresowanym do kierowników zespołów zadaniowych, poproszono respondentów o zaznaczenie pożądanych kompetencji, będących jednocześnie wykorzystywanymi przez nich kryteriami doboru członków zespołów zadaniowych. Wyniki przedstawia rysunek 1.

Z badań wynika, że kierownicy zespołów zadaniowych w przedsiębiorstwach, funkcjonujących na terenie naszego kraju, wśród pożądanych kompetencji członków zespołu zadaniowego najczęściej wskazywali: wiedzę i umiejętności specjalistyczne (89,7%), doświadczenie w realizacji zbliżonych zadań (73,0%), umiejętność pracy zespołowej (76,6%), kreatywność (65,6%), rzetelność w wykonywaniu zadań (46,9%), samodzielność (37,3%), komunikatywność (54,7%), wiedza ogólna (28,1%), konsekwencja w działaniu (35,9%), znajomość metod organizacji pracy (32,8%), elastyczność (42,2%), umiejętności negocjacyjne (21,9%), ugodowość (dążenie do kompromisu) (31,3%) oraz inne (9,4%).



Rys. 1. Pożądane kompetencje członków zespołu zadaniowego w opinii respondentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

w wykonywaniu zadań (49,2%). Najbardziej natomiast wskazywano takie kompetencje, jak ugodowość, rozumianą jako dążenie do kompromisu (0,8%), umiejętności negocjacyjne (10,3%) i elastyczność (11,1%).

Natomiast kierownicy zespołów zadaniowych, działających w przedsiębiorstwach zagranicznych, do grupy pożądaných kompetencji najczęściej zaliczali: wiedzę i umiejętności specjalistyczne (81,3%), umiejętność pracy zespołowej (76,6%), kreatywność (65,6%), komunikatywność (54,7%) oraz doświadczenie w realizacji zbliżonych zadań (50,0%). Najbardziej zaznaczanymi przez tę grupę respondentów kompetencjami były umiejętności negocjacyjne (21,9%), samodzielność i wiedza ogólna (28,1%).

Porównując liczbę zaznaczeń (ankietowani mieli możliwość zaznaczenia dowolnej liczby cech i umiejętności ujętych w zestawieniu), można wnioskować, że kierownicy zespołów zadaniowych działających za granicą stawiają członkom zespołu nieco większe wymagania (więcej wskazań – zob. rysunek 1). Częściej korzystali również z możliwości uzupełnienia listy pożądaných kompetencji o własne propozycje (9,4% w porównaniu do 0,8%), podkreślając m.in. potrzebę poświęcenia celów jednostki dla dobra projektu, umiejętność całościowego spojrzenia na zadanie, umiejętność rozwiązywania konfliktów w zespole, odpowiedzialność czy poczucie humoru.

Porównanie odpowiedzi udzielonych przez respondentów krajowych i zagranicznych pozwala zauważyć pewne podobieństwa i różnice. Do podobieństw zaliczyć można przede wszystkim bardzo silną orientację kierowników obydwu badanych grup na potrzebę posiadania wiedzy i umiejętności specjalistycznych, umiejętności pracy w zespole i rzetelności w wykonywaniu powierzonych zadań.

Analizując różnice, należy m.in. podkreślić, że kierownicy zespołów zadaniowych działających za granicą większą uwagę przywiązywali do takich elementów sylwetki uczestnika zespołu zadaniowego, jak elastyczność, dążenie do kompromisu, komunikatywność, podczas gdy kierownicy zespołów działających w rodzimych przedsiębiorstwach, częściej niż ich zagraniczni odpowiednicy, sygnalizowali potrzebę posiadania doświadczenia w realizacji podobnych zadań i samodzielności członków zespołu zadaniowego.

Uwagi końcowe

Literatura z zakresu zarządzania projektami prezentuje przede wszystkim charakterystykę pożądaných kompetencji kierownika projektu, mniejszą wagę przywiązując do cech osobowości, postaw, umiejętności i zasobów wiedzy, jakie powinni mieć członkowie zespołu zadaniowego. Można jednak odnaleźć ciekawe propozycje, przedstawiające sylwetki idealnego członka zespołu zadaniowego. Opisywane w tych propozycjach kompetencje członków zespołu zadaniowego nawiązują do przedstawionych wcześniej cech charakterystycznych projektu i dotyczą takich umiejętności, postaw i zasobów wiedzy, które umożliwiają efektywne funkcjonowanie w środowisku projektowym, np. wiedza i umiejętności specjalistyczne, umiejętność pracy zespołowej, zdolność całościowego postrzegania projektu, orientacja na rozwiązywanie problemów i na rezultaty czy zaangażowanie w realizację przedsięwzięcia.

Przedstawione wyniki badań wskazują, że kierownicy zespołów zadaniowych do grupy pożądaných kompetencji członków zespołu zadaniowego zaliczają przede wszystkim wiedzę i umiejętności specjalistyczne, umiejętność pracy w zespole, kreatywność, rzetelność oraz doświadczenie w realizacji podobnych zadań (szczególnie w polskich przedsiębiorstwach). Rzadziej wskazywane były takie elementy, jak: samodzielność, wiedza ogólna, konsekwencja w działaniu, elastyczność, umiejętności negocjacyjne czy znajomość metod planowania i organizacji pracy.

Ciekawe jest porównanie wyników w przekroju międzynarodowym, ukazuje ono bowiem pewną specyfikę kierowania zespołami zadaniowymi (i zarządzania projektami w ogóle) w krajowych przedsiębiorstwach. W świetle badań kierownicy projektów w przedsiębiorstwach zagranicznych stawiają na pełniejsze wykorzystanie potencjału członków zespołu. Świadczą o tym m.in. częstsze wskazania, dotyczące potrzeby komunikatywności, ugodowości i elastyczności członków zespołu, a także umiejętności negocjacyjnych. Takie kompetencje potrzebne są wówczas, gdy od członków zespołu zadaniowego oczekuje się nie tylko realizacji powierzonych czynności, ale również inicjatywy, pomysłowości oraz prowadzenia dialogu z kierownictwem projektu i przedstawicielami otoczenia.

W polskich przedsiębiorstwach kierownicy w większym stopniu stawiają na wykorzystanie członków zespołu jako wykonawców, dlatego kluczowe znaczenie mają dla nich umiejętności specjalistyczne członków zespołu, doświadczenie w podobnych projektach i rzetelne wykonywanie powierzonych obowiązków. Mniejszą wagę przypisują natomiast takim elementom, jak: komunikatywność, kreatywność, elastyczność czy umiejętności negocjacyjne⁴⁾.

Problem odpowiednich kompetencji członków zespołu zadaniowego wydaje się aktualny ze względu na rosnącą popularność tego typu form organizacji działań, zarówno w podmiotach gospodarczych, jak również w jednostkach sektora publicznego.

Potwierdzeniem ważności poruszanej problematyki są wypowiedzi kilkunastu kierowników projektów, z którymi autor przeprowadził wywiady w ramach badań pogłębionych. Menedżerowie projektów zgodnie podkreślali, że czynnikiem obniżającym skuteczność realizowanych przedsięwzięć i jedną z głównych barier rozwoju podejścia projektowego w praktyce zarządzania jest brak odpowiednich umiejętności i postaw, pozwalających na swobodne i efektywne funkcjonowanie członków zespołu zadaniowego w specyficznym i wymagającym środowisku projektowym.

Należy jednocześnie pamiętać, że oprócz przedstawionych wcześniej kompetencji uczestników, niezwykle ważnym czynnikiem, wpływającym na skuteczność zespołu zadaniowego, jest odpowiednie zgranie zespołu, umożliwiające generowanie pozytywnej synergii. Niekiedy zespół złożony z osób o mniejszych kompetencjach okazuje się bardziej skuteczny niż zespół jednostek o większym potencjale⁵⁾. Równie ważne, jak kompetencje pojedynczych uczestników, są bowiem wzajemne zrozumienie, zaufanie i współdziałanie członków zespołu zadaniowego.

dr Janusz Marek Lichtarski
Katedra Strategii i Metod Zarządzania
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

PRZYPISY

¹⁾ Autor utożsamia pojęcia zespołu zadaniowego, projektowego, problemowego, doraźnego itd. Szerzej na temat pojmowania struktur i zespołów zadaniowych, ich powszechności w przedsiębiorstwach krajowych i zagranicznych, a także metodyki badań i charakterystyki próby badawczej zob. [LICHTARSKI, 2010 (a), s. 3–7; LICHTARSKI, 2010 (b), s. 19–23].

²⁾ Kwestionariusz badawczy miał budowę dwupoziomową: pierwsza część zawierała ogólne pytania dotyczące występowania zespołów zadaniowych w strukturze organizacyjnej i była adresowana do naczelnego kierownictwa firmy; druga część kwestionariusza zawierała bardziej szczegółowe pytania i była adresowana do kierowników zespołów zadaniowych. Fragmenty wyników z tej właśnie części ankiety są przedstawiane w niniejszym tekście.

³⁾ Respondenci dokonywali wielokrotnego wyboru spośród zestawu przygotowanego na podstawie analizy literatury i wywiadów z menedżerami projektów, mając również możliwość dodawania własnych propozycji.

⁴⁾ Przedstawione wnioski są zbieżne i uzupełniają się z innymi spostrzeżeniami dotyczącymi specyfiki zarządzania projektami w krajowych podmiotach, np. w przedsiębiorstwach zagranicznych występowały bardziej równorzędne (partnerskie) relacje pomiędzy kierownikiem a członkami zespołu, stosowany styl kierowania był w większym stopniu zbliżony do stylu demokratycznego i częściej wykorzystywano do motywowania bodźce o charakterze pozamaterialnym.

⁵⁾ Analogiczne zjawisko możemy zaobserwować w sportach zespołowych, gdzie drużyny skupiające słabszych zawodników niejednokrotnie wygrywają z zespołami złożonymi z gwiazd danej dyscypliny.

BIBLIOGRAFIA

- [1] CHOUDHURY S., *Project Management*, Tata McGraw-Hill, New Delhi 2008.
- [2] CHROŚCICKI Z., *Zarządzanie projektem – zespołami zadaniowymi*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001.
- [3] HELDMAN K., *PMP: Project Management Professional Exam Study Guide*, Wiley, Indianapolis 2007.
- [4] KERZNER H., *Project Management. A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*, Wiley, Hoboken, New Jersey 2006.
- [5] KUBICKA-DAAB J., *Człowiek z właściwościami. Zastosowanie modeli kompetencji w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, „Personel” nr 23/2001.
- [6] LEWIS P., *Fundamentals of Project Management*, Amacom, New York 2007.
- [7] LICHTARSKI J.M., *Struktury zadaniowe – istota, badanie, występowanie*, „Przeгляд Organizacji” nr 1/2010 (a).
- [8] LICHTARSKI J.M., *Struktury zadaniowe w przedsiębiorstwach polskich i zagranicznych – studium porównawcze*, „Przeгляд Organizacji” nr 11/2010 (b).
- [9] LISTWAN T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.
- [10] LOCK D., *Podstawy zarządzania projektami*, PWE, Warszawa 2009.
- [11] LOUART P., *Kierowanie personelem w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa 1995.
- [12] PAWLAK M., *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- [13] RAKOWSKA A., SITKO-LUTEK A., *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- [14] STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, PWE, Warszawa 1997.
- [15] TROCKI M., GRUCZA B., OGONEK K., *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003.

Summary

Task forces and project teams are becoming increasingly popular in the organizational structures of modern enterprises. Working as a member of the project team is difficult and requires having a set of specific competencies. The goal of the article is to provide desired personality traits, attitudes, hard and soft skills, knowledge and experience, which project team members should possess. The article is based on studies of literature and the author's own questionnaire research.