

Katarzyna Szymańska

PRZEGLĄD WSPÓŁCZESNYCH POGLĄDÓW NA ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W PROJEKTACH

[słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi, zasady budowy zespołu projektowego, organizacja pracy zespołowej, efektywność zespołu]

Streszczenie

Praca zespołowa jest współcześnie bardzo popularna. Odpowiednio dobrany zespół osiąga lepszą efektywność. Uczestnicy zespołów projektowych lepiej i ściślej ze sobą współpracują, skuteczniej rozwiązują problemy. Poniższy artykuł omawia zarządzanie zasobami ludzkimi w projektach. Charakteryzuje zasady budowy projektów, pokazuje możliwości zwiększenia efektywności współpracujących osób, ukazuje rolę menedżera w projekcie.

1. Wstęp

Zarządzanie zasobami ludzkimi w projektach to kierowanie całym zespołem projektowym, ale też klientami, sponsorami i innymi uczestnikami projektu. Podstawą zarządzania zasobami ludzkimi jest dobór takich uczestników, którzy najbardziej efektywnie będą realizować przydzielone im zadania. Odpowiedni dobór pracowników projektu pozwala generować zyski. Od uczestników projektu wymaga się odpowiedniej wiedzy i umiejętności, ponieważ praca w zespole wymaga opracowania harmonogramu, tak by dało się go zrealizować w wyznaczonym czasie. W dobrze dobranym zespole pracownicy mogą wykazać się kreatywnością, odpowiedzialnością, trafnością podejmowanych decyzji, zaangażowaniem. Właściwy dobór uczestników projektu obejmuje przywództwo, komunikację, negocjacje, delegowanie, motywowanie, coaching, mentoring, budowę zespołów, rozwiązywanie konfliktów, rekrutację, relacje w pracy, regulacje dotyczące bezpieczeństwa i zdrowia, itp.

Do procesów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi zaliczane jest planowanie, pozyskiwanie – jak i zwalnianie – pracowników w trakcie trwania realizacji projektu. Zarządzanie zasobami ludzkimi w projekcie ma istotny wpływ na sukces lub porażkę projektu.¹

Celem artykułu jest scharakteryzowanie na bazie współczesnej literatury zasad budowy zespołu projektowego, wskazanie możliwości zwiększania efektywności zespołu oraz omówienie roli menedżera w projektach.

2. Zasady budowy zespołu projektowego

John R. Katzenbach i Douglas K. Smith przyjęli, że: zespół to niewielka grupa ludzi obdarzonych uzupełniającymi się umiejętnościami, zaangażowanych w realizację wspólnego celu, przy pomocy ustalonych wspólnie standardów działania, za których utrzymanie odpowiadają wzajemnie przed sobą.² Według definicji występujących w literaturze amerykańskiej, za zespół projektowy uważa się pracowników reprezentujących różne funkcje, zebranych po to, by rozwiązać złożony problem. Zespół projektowy działa w określonej perspektywie czasowej, po czym ulega rozwiązaniu. Podstawowe wartości związane z dobrze pracującymi zespołami projektowymi to: koncentracja na problemie, który ma być rozwiązany oraz innowacyjność tworzonych rozwiązań.³

Przegląd literatury dotyczącej pracy zespołowej w tego typu organizacjach, pozwala na wyodrębnienie pięciu kluczowych zasad charakteryzujących mechanizm ich pracy⁴:

1. nie istnieje uniwersalny model pracy zespołowej, który można wykorzystywać w każdej sytuacji – nie ma wzorca dobrego zespołu, to charakter rozwiązywanego problemu decyduje o formie pracy zespołowej; co więcej – metody pracy zespołowej, sprawdzające się w realizacji jednego projektu lub w konkretnej sytuacji, mogą okazać się zupełnie nieprzydatne w innym lub w przypadku innego problemu, jaki powstaje w zespole;
2. dobra praca zespołowa przynosi rezultaty zarówno w wymiarze ekonomicznym, jak i interpersonalnym;

¹ http://goprojekt.pl/baza_wiedzy/strona/kierowanie_zespolem [29.09.2011].

² Katzenbach J.R., Smith D., *The Wisdom of Teams*, Harper Business, New York 1994, s. 45.

³ Batt R., Doellgast V.; *Groups, Teams, and the Division of Labor: Interdisciplinary Perspectives on the Organization of Work*, [w:] *The Oxford Handbook of Work and Organization*, New York 2005, s. 138-161.

⁴ Hesselbein F., Shinseki E.K., Cavanagh R. E.; *Be, Know, Do: Leadership The Army Way*, San Francisco 2004, s. 87.

Przeгляд współczesnych poglądów na zarządzanie...

3. zespoły projektowe zawsze funkcjonują w szerszym kontekście i wymagają odpowiedniego umocowania oraz wsparcia ze strony zarządzających projektem;
4. dobry zespół walczy z problemem (nie z sobą), czyli od rywalizacji do współpracy;
5. stworzenie dobrego zespołu projektowego to poważna inwestycja zarówno czasowa, jak i finansowa.

Skuteczne budowanie zespołu wymaga zwrócenia uwagi m.in. na następujące elementy:⁵

1. aktualność i zasadność oczekiwań: wyjaśnienie oczekiwań w zakresie finalnych rozwiązań istoty stworzenia zespołu, sposobu realizacji i/lub zmiany zadań, systemu ustalania priorytetów;
2. świadomość zobowiązań – uczestnicy chcą uczestniczyć w pracach zespołowych, chcą mieć poczucie, że ich wkład jest doceniany i widoczny, należy tworzyć sieć relacji zobowiązań, które dotyczą zobowiązań grupy wobec menedżera i menedżera wobec grupy;
3. kompetencje – dobór członków zespołu projektowego na podstawie wiedzy, umiejętności i zdolności do wykonania określonych zadań;
4. uzgodnione cele – dobrze działający zespół powinien mieć ustalone cele, zakładane rezultaty, ramy czasowe oraz opracować kryteria jakościowe odbioru wykonanej pracy;
5. odpowiedzialność – zespół powinien mieć wystarczające uprawnienia do podejmowania decyzji w obrębie uzgodnionego zadania;
6. współpraca – zespół projektowy powinien sprawnie ze sobą współpracować, w przypadku pojawiających się konfliktów interpersonalnych zawsze odwołać się do celu nadrzędnego;
7. komunikacja – każdy członek zespołu powinien znać priorytet swoich zadań i ich wzajemne powiązania; powinien potrafić się skutecznie komunikować.

W przypadku budowy każdego zespołu, w tym projektowego, użyteczne jest zadanie czterech pytań:⁶

1. co zespół ma zrobić?
2. jak zorganizować jego pracę?
3. czy zespół jest wystarczająco dojrzały, by poradził sobie z zadaniem?
4. jaki powinien być skład zespołu?

⁵ Daliga M.; *Czym kierować się przy budowaniu zespołu projektowego?*, <http://www.salesnews.pl/Advice.aspx?id=56>, [29.09.2011].

⁶ Puszcz H., Dąbrowski Ł, Zaborek M.; *Zespoły po polsku, jak firmy działające na polskim rynku podnoszą swoją efektywność pracy dzięki pracy zespołowej*, Wydawnictwo: HELION 2010, s. 25.

Powodzenie projektu jest w dużym stopniu zależne od zaangażowania oraz motywacji członków zespołu. Motywacja i zaangażowanie pojedynczych członków zespołu wpływa na efektywność jego pracy.

3. Efektywność zespołu

Praca zespołowa jest współcześnie bardzo popularna, ponieważ przynosi korzyści firmom, instytucjom czy innym podmiotom, które wykorzystują je w codziennych działaniach. Odpowiednio dobrany zespół osiąga lepszą, w porównaniu z poprzednimi systemami organizacji pracy, efektywność zarówno w branżach produkcyjnych (motoryzacja, przemysł komputerowy, medyczny, stalowy), jak i usługowych (linie lotnicze, szpitale, call center)⁷. Ludzie lepiej i ściślej ze sobą współpracują, skuteczniej rozwiązują problemy charakterystyczne dla danej branży, a nawet dla konkretnego przedsiębiorstwa. Aby zespół działał efektywnie, każdy musi pełnić inną rolę. Idea pracy zespołowej bazuje na efekcie synergii, czyli fakcie, iż efekt pracy kilku ściśle współpracujących ze sobą osób jest większy, niż suma efektów wytworzonych przez każdą z nich w sytuacji, gdyby działały osobno. Efektywność zespołowych form organizacji pracy, dzięki większej produktywności i obniżce kosztów, szacowana jest na poziomie o 30 – 70% wyższym w porównaniu z tradycyjnymi systemami zarządczymi⁸.

Do pozostałych korzyści wynikających z powoływania różnorodnych zespołów zaliczamy:⁹

- zmniejszenie się powtarzalności tych samych działań;
- wzrost współpracy;
- więcej nowych, innowacyjnych pomysłów;
- szybsze, trafniejsze decyzje;
- wzajemna motywacja członków zespołu;
- wzrastająca jakość produktów lub usług;
- podnoszenie się produktywności i zysków;
- poprawienie komunikacji i relacji pomiędzy członkami;
- podwyższenie standardów działania.

⁷ Batt R., Doellgast V.; *Groups, Teams, and the Division of Labor: Interdisciplinary Perspectives on the Organization of Work*, [w:] *The Oxford Handbook of Work and Organization*, New York 2005, s. 138-161.

⁸ Sims H. P. Jr., Manz Ch. C.; *Company of Heroes: Unleashing the Power of Self-Leadership*, New York 1996, s. 167.

⁹ Taraszkiewicz M., Nalepa K.F., *Zespół, praca zespołowa i praca w zespole; Materiały do samokształcenia, Trendy uczenie w XXI wieku*. Internetowy magazyn CODN luty/2007, s. 8.

Efektywny zespół projektowy charakteryzuje się następującymi cechami:

- ma wspólny, trudny do osiągnięcia cel; który zostaje przełożony na konkretne zadania,
- przyjmuje akceptowany przez wszystkich sposób pracy;
- członkowie zespołu posiadają uzupełniające się umiejętności specjalistyczne i interpersonalne;
- każdy z członków pracuje na rzecz zespołu i przed nim jest odpowiedzialny;
- wszyscy angażują się w to, co robią i są odpowiedzialni za to, co robią.¹⁰

Firmy, które pracują systemem projektowym, narzekają często na duże różnice w efektywności zespołów projektowych i niemożność systemowego zwiększenia produktywności w skali całej organizacji. Efektywność pracy w zespole zależy od dopasowania do zespołu poszczególnych pracowników. Same talenty do pracy w zespole nie wystarczają. Trzeba, aby członkowie zespołu mieli odpowiednie do wykonywanych przez zespół zadań kompetencje merytoryczne.¹¹ Aby zespół dobrze funkcjonował potrzebne są zarówno kompetencje merytoryczne jak i umiejętność pracy w zespole – czyli kompetencje zespołowe. Pomiędzy kompetencjami merytorycznymi a zespołowymi istnieją różnorodne zależności, które charakteryzuje tabela.1.

Tabela 1. Zależności między kompetencjami merytorycznymi a zespołowymi

Kompetencje merytoryczne	wysokie	Grupa dobrych fachowców, którzy nie umieją ze sobą współpracować. Praca w takim zespole jest frustrująca, daje niższe merytoryczne rezultaty, pracownicy szukają innego miejsca pracy.	Dojrzały, kompetentny, dobrze zbudowany zespół. Członkowie są odpowiednio przygotowani merytorycznie, odpowiednio dobrani pod względem pracy zespołowej. Praca w takim zespole jest efektywna i przyjemna.
	niskie	Niska umiejętność pracy w zespole, niskie kompetencje merytoryczne. Zespół należy rozwiązać.	Mało kompetentny merytorycznie zespół, ale doskonale zgrany. Taki zespół daje sobie wsparcie, szybciej się uczy brakujących elementów. Mniej podatny na tendencje rozpadu w sytuacjach trudnych, kryzysowych.
		niskie	wysokie
Kompetencje zespołowe			

Źródło: opracowanie własne n.p. Taraszkiewicz M., Nalepa K.F., *Zespół, praca zespołowa i praca w zespole; Materiały do samokształcenia, Trendy uczenie w XXI wieku*. Internetowy magazyn CODN luty/2007, s. 23.tabela.1.

¹⁰ Brzezińska E., Paszkowska-Rogacz A., *Człowiek w firmie: bez obaw i z ochotą*, Difin, 2009, s 77-79.

¹¹ Kompetencje merytoryczne to wszystko, co członkowie zespołu muszą wiedzieć i umieć, aby dobrze wykonać zadania postawione przed zespołem.

Z tabeli 1 wynika, że najlepiej do zespołu dobrać uczestników charakteryzujących się wysokimi kompetencjami merytorycznymi oraz zespołowymi. Również można stworzyć zespół uczestników charakteryzujących się wysokimi kompetencjami zespołowymi i niskimi kompetencjami merytorycznymi. Członkowie takiego zespołu nawzajem będą się sprawnie uczyć, dzielić zdobytą wiedzę. Najgorszy typ zespołu, który można spotkać to zespół uczestników z niskimi kompetencjami – zarówno zespołowymi, jak i merytorycznymi.

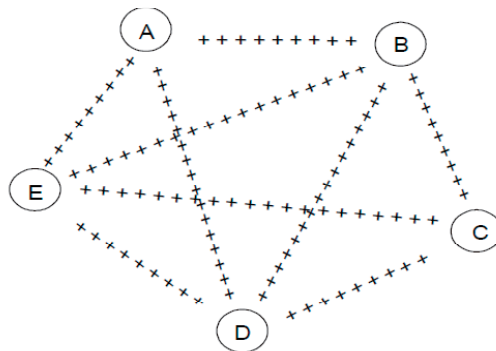
Efekt oddziaływania uczestników zespołu zależy od dwóch wymiarów:

1. potencjału zawodowego poszczególnych jednostek – na ile dany uczestnik pracy zespołowej ma to, co zespołowi jest potrzebne, aby sprawnie wykonać powierzone zadanie;
2. charakteru relacji pomiędzy jednostkami – na ile każdy z nich lubi i umie sprawnie współpracować z pozostałymi członkami zespołu w celu realizacji postawionych zadań – nie chodzi tu o to by było ze sobą przyjemnie, ale by było *efektywnie*.¹²

Na efektywność działania zespołów wpływają też relacje między poszczególnymi ich uczestnikami. Mamy trzy typy relacji w zespole:

1. korzystna struktura wzajemnych oddziaływań;
2. mieszana struktura wzajemnych oddziaływań;
3. negatywna struktura wzajemnych oddziaływań.

Wymienione relacje zostały przedstawione na rysunkach 1 do 3.

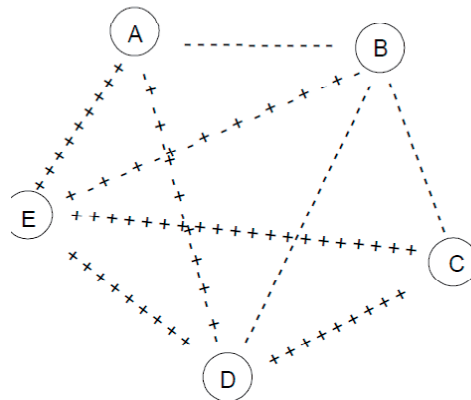


Rys. 1. Korzystna struktura wzajemnych oddziaływań

Źródło: opracowanie własne np. Taraszkiewicz M., Nalepa K. F.; *Zespół, praca zespołowa i praca w zespole; Materiały do samokształcenia, Trendy uczenie w XXI wieku.* Internetowy magazyn CODN luty/2007, s. 12.

¹² Taraszkiewicz M., Nalepa K.F., *Zespół, praca zespołowa i praca w zespole; Materiały do samokształcenia, Trendy uczenie w XXI wieku.* Internetowy magazyn CODN luty/2007, s. 12.

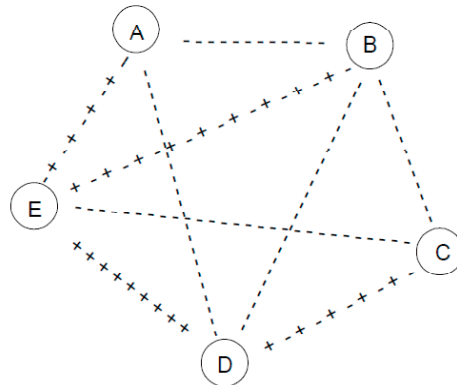
Zespół z korzystną strukturą wzajemnych oddziaływań ma bardzo dobrą strukturę wzajemnych relacji. Każdy z uczestników pracy zespołowej oddziałuje pozytywnie na pozostałych. Oznacza to, że członkowie tego zespołu lubią i potrafią ze sobą współpracować, rozumieją swoje potrzeby, doceniają się wzajemnie i pomagają sobie po to, aby cel postawiony przed zespołem został jak najlepiej osiągnięty. Dzięki takiej strukturze oddziaływań każdy z uczestników pracuje łatwiej i wygodniej. Może dać z siebie o wiele więcej niż gdy pracuje samodzielnie. Taka struktura ułatwia też innym osiągnięcie lepszych rezultatów poprzez właściwą, sprawną i szybką komunikację. Tego typu relacje są elementem budowania zespołów wszędzie tam, gdzie naprawdę zależy nam na wynikach.



Rys. 2. Mieszana struktura wzajemnych oddziaływań

Źródło: opracowanie własne np. Taraszkiewicz M., Nalepa K. F.; *Zespół, praca zespołowa i praca w zespole; Materiały do samokształcenia, Trendy uczenie w XXI wieku.* Internetowy magazyn CODN luty/2007, s. 12.

W zespole o mieszanej strukturze wzajemnych oddziaływań, nie wszystkie relacje pomiędzy członkami są korzystne dla zespołu. Uczestnik B zdecydowanie pogarsza pracę i komunikację zespołu. Obniża jakość funkcjonowania uczestników A, C i D. Tylko z uczestnikiem E ma korzystne relacje sprzyjające sprawnej komunikacji. Oznacza to, że zespół będzie funkcjonował gorzej niż by mógł. Ten spadek efektywności jest ceną za włączenie osoby B do zespołu. Jeśli uczestnik B ma kompetencje merytoryczne, których zespół koniecznie potrzebuje, to mamy trudną sytuację. Najlepiej byłoby zmienić B na osobę, która jest kompetentna i jednocześnie tworzy silnie proefektywnościowe relacje.



Rys. 3. Negatywna struktura wzajemnych oddziaływań

Źródło: opracowanie własne np. Taraszkiewicz M., Nalepa K. F.; *Zespół, praca zespołowa i praca w zespole; Materiały do samokształcenia, Trendy uczenie w XXI wieku*. Internetowy magazyn CODN luty/2007, s. 12.

Zespół z negatywną strukturą wzajemnych oddziaływań jest zespołem o zdecydowanie niekorzystnym układzie relacji. Praca w takich zespołach jest przykrą koniecznością. Ci, którzy w niej uczestniczą szybko się męczą i zniechęcają. Powstaje wiele konfliktów, ludzie przestają się angażować w to, co robią. Takie zespoły szybko się rozpadają. W trakcie nieharmonijnej współpracy powstaje także wiele urazów.¹³

Do innych zjawisk, które obniżają efektywność pracy grupy należą:¹⁴

- skupianie w ręku formalnego szefa zbyt wielu ról;
- zbyt długie pozostawianie zespołu samego sobie przez szefa;
- style kierowania zbyt ściśle związane z potrzebami własnymi szefa a nie organizacji;
- pojawienie się w grupie nieformalnego lidera, który walczy z formalnym, rozgrywając z nim swoiste bitwy;
- pojawienie się jakiegoś autorytetu, np. naukowego, który nie współpracuje z szefem;
- pojawienie się zbyt dużej liczby osób realizujących tę samą rolę i rywalizujących ze sobą o możliwość jej pełnienia;

¹³ Taraszkiewicz M., Nalepa K. F.; *Zespół, praca zespołowa i praca w zespole; Materiały do samokształcenia, Trendy uczenie w XXI wieku*. Internetowy magazyn CODN luty/2007, s. 14- 17.

¹⁴ Brzezińska E., Paszkowska-Rogacz A., *Człowiek w firmie : bez obaw i z ochotą*, Difin, 2009, s. 84.

- brak w zespole osób podejmujących wobec siebie role komplementarne;
- pojawienie się podgrup o odmiennych interesach, potrzebach, które przyjmują role umożliwiające im realizowanie ich własnych interesów;

Podsumowując można stwierdzić, że zespół ma możliwość osiągnięcia pożądanego efektów przy oczekiwanym poziomie wydajności w momencie, gdy dobór jego członków jest odpowiedni. Aby zbudować efektywny zespół należy określić cel. Powinien on być specyficzny i konkretny, mierzalny, akceptowany przez wszystkich dążących do jego zrealizowania, możliwy do osiągnięcia oraz określony w czasie. Następnie trzeba ustalić, jakie zasoby będą niezbędne do osiągnięcia tego celu. Należy także przeanalizować, czy posiadany przez firmę kapitał, informacje i kwalifikacje członków zespołu projektowego rzeczywiście mogą zapewnić jego realizację. Trzeba określić podstawowe reguły funkcjonowania zespołu, odpowiednio zmotywować członków zespołu do wyężonej, a co za tym idzie – efektywnej pracy. Motywacje muszą obejmować zarówno realizację obowiązków bieżących, jak i osiąganie określonych wyników z pracy. Poza tym należy przedstawić członkom zespołu projektowego przyjęte kryteria działania i rozwoju przed rozpoczęciem właściwej pracy i określić skład personalny zespołu projektowego. Warto podkreślić, że uczestnictwo w takiej grupie nie może być przypadkowe, albo wymuszone. Wszelkie kryteria doboru członków zespołu mają wynikać ściśle z zadań, jakie stawiane są przed zespołem oraz predyspozycji i kompetencji, jakie prezentują poszczególni pracownicy. Końcowym krokiem na drodze budowania efektywnego zespołu, jest wyznaczenie formalnego lidera, który będzie koordynował pracę członków zespołu, delegował zadania, dostarczał informacje zwrotne oraz rozwiązywał konflikty.¹⁵

4. Etapy budowania zespołu projektowego i jego struktura

Budowa zespołu projektowego obejmuje cztery etapy:¹⁶

- formowanie zespołu projektowego – na tym etapie poziom emocji jest wysoki; wszystko jest nowe i ekscytujące; nikt jeszcze do końca nie wie, jaka będzie jego rola w zespole, itd.;
- okres burzy- następuje tu wyznaczenie ról, jakie mają spełniać poszczególni członkowie zespołu (role organizacyjne, techniczne czy międzyludzkie); ujawniają się osobowości; pojawiają się ograniczenia najczęściej w strukturze organizacyjnej, preferencjach, oczekiwaniach;

¹⁵ Ameryk A.; *Budowa efektywnego zespołu*, <http://www.taskbeat.pl/zarzadzanie-projektami/2011/07/12/budowa-efektywnego-zespo%C5%82u> [12.07.2011].

¹⁶ Krok E.; *Zarządzanie zespołami*, Wydawnictwo **Onepress.pl**, 2008, s. 22.

- normalizacja: wzrasta pewność siebie poszczególnych członków zespołu; zacieśniają się więzi pomiędzy współpracownikami; różnica zdań jest szanowana; rozpoczyna się poszukiwanie konstruktywnych rozwiązań; wyznaczone cele wydają się być nie aż tak odległe i wszyscy zaczynają współpracować, dążąc do ich realizacji;
- właściwe działanie: zespół płynnie funkcjonuje, a poszczególni członkowie na zmianę kierują jego pracami; pojawia się delegowanie zadań, więc wszyscy mają szansę na rozwój i wykazanie pełni swoich możliwości; wyznaczone cele i zadania są realizowane w sposób efektywny i zgodnie z planem.

Aby grupa stała się zespołem, muszą być spełnione liczne warunki:

- mała liczba osób;
- uzupełniające się umiejętności osób;
- zobowiązanie do wspólnego działania i osiągnięcia wspólnych celów;
- zaangażowanie we wspólne wykonywanie pracy;
- wzajemna odpowiedzialność.

Zespół projektowy jest zbiorem ludzi, którzy muszą polegać na skumulowanej wiedzy, umiejętnościach i talentach każdego z wzajemnie zależnych członków zespołu. Są świadomi istotnego charakteru ról uzupełniających ich wysiłki i gwarantujących osiągnięcie celów.

Budowa zespołu rozpoczyna się od etapu formowania. W przypadku zespołów projektowych jest to zwykle dobór członków – specjalistów zależnie od typu zadania, które ten zespół będzie musiał wykonać. Na etapie formowania zespołu, należy wiedzieć, że aby zespół sprawnie radził sobie z zadaniami, musi się składać z osób pełniących różne role zespołowe.

W zespołach pojawia się **pomysłodawca**- taka osoba, która opiera się głównie na wyobraźni i niestandardowym podejściu do problemu, wysuwa nowe, czasami zupełnie nierealne pomysły, lubi pracować indywidualnie i niezbyt liczy się ze zdaniem co bardziej praktycznych członków zespołu. Kolejną ważną osobą w zespole projektowym jest **projektant**. Zajmuje się rozwijaniem pozornie trudnych do wykonania idei, analizuje problem, proponuje usprawnienia, szuka nowych dróg do celu. Z pomysłodawcą i projektantem ściśle współpracuje **kontroler**, który uważa, by zespół nie zaczął wdrażać idei mających duże niedociągnięcia. Kontroler często nie jest lubiany, ma wiele krytycznych uwag i wynajduje problemy. Czwartym członkiem zespołu jest zwykle **praktyczny realizator** – jest on świetnym wykonawcą, ale sam niewiele wnosi od siebie. Piąta rola zespołowa to **perfekcjonista** – zwraca uwagę na szczegóły, wyszukuje najmniejsze błędy w projektach, zdobywa trudne informacje. Szósta osoba to **dusza zespołu** (towarzystwa). Bez

niej zespół byłby tylko dobrze skonstruowaną maszyną, której części nie mogą się gładko poruszać. Dusza zespołu powoduje, że jego członkowie spotykają się poza miejscem pracy, wspólnie obchodzą imieniny i się bawią. Jej rolą jest także łagodzenie konfliktów i zapewnienie pozytywnej atmosfery w czasie pracy.

Przy podejmowaniu decyzji budowania zespołu projektowego warto wziąć pod uwagę to, że¹⁷:

- zespół podejmuje decyzje inaczej niż pojedyncze jednostki;
- jednostka może być bardzo kompetentna do podejmowania danej decyzji lub też niekompetentna;
- zespół może być bardzo kompetentny do podejmowania danej decyzji lub też niekompetentny;
- pewne sytuacje wymagają raczej decyzji indywidualnych;
- w pewnych sytuacjach lepiej jest podejmować decyzje grupowe.

Po etapie formowania zespół wchodzi zwykle w fazę burzliwego ustalania norm postępowania, procedur, celów i planów. Dopiero wówczas zespół może funkcjonować efektywnie.

Zespół, jak wszystko, kończy kiedyś swoje życie. I choć nie dzieje się to dosłownie ponieważ osoby go tworzące dalej pracują razem – to po pewnym czasie efektywność pracy zaczyna spadać, konflikty nasilają się, a rotacja pracowników powoduje, że menedżer musi zacząć na nowo tworzyć lub usprawniać zespół. Nie ma reguły, kiedy to się stanie.

Stworzenie zespołu wymaga przede wszystkim czasu na odpowiedni dobór uczestników projektu, utworzenia norm i zasad pracy, wspólnych wartości, wykształcenia i przypisania poszczególnych ról zespołowych (wskazania przywódcy, relacji między poszczególnymi pracownikami), wykształcenia odpowiedniego systemu komunikacji, ustalenia zakresu pracy i odpowiedzialności za nią. Budowa zespołu obejmuje również określenie wartości, które wpłyną na spójność grupy, analizę czynników, które mogą wywoływać konflikty czy problemy w zespole. Czas wiąże się z kosztami, jednak odpowiednio dobrany zespół te koszty zniweluje.

Tworząc zespół należy także pamiętać, że ludzie nie są robotami, które wykonują swoje zadania dokładnie tak, jak się od nich oczekuje:

- ludzie zwykli zaczynać pracę od tego co lubią robić a nie od tego, co powinni;
- ludzie mają swoje własne priorytety – ulubione projekty i własny porządek dnia;

¹⁷ Taraszkiewicz M., Nalepa K.F., *Zespół, praca zespołowa i praca w zespole; Materiały do samokształcenia, Trendy uczenie w XXI wieku*. Internetowy magazyn CODN luty/2007, s. 58.

- niektóre zadania są wykonywane bardzo dobrze, przed innymi z różnych powodów się wzbraniają;
- jeśli przydzielona praca jest zbyt prosta, przyziemna, następuje szybkie znudzenie się nią;
- zbyt duża ilość informacji podana w krótkim czasie bywa przytłaczająca;
- ludzie źle reagują na zmienne środowisko – stają się nerwowi lub sfrustrowani, gdy wszystko wokół nieustannie ulega zmianom;
- większość ludzi ma skłonność do bycia „niepoprawnymi optymistami”-postrzegają sytuację jako znacznie lepszą, niż jest w rzeczywistości.

Oczywiście najlepiej byłoby mieć idealny zespół – ale tak jest tylko w teorii. W realnych sytuacjach jakość zespołu powinna odpowiadać klasie zadań, które trzeba zrealizować. Wtedy występuje optymalny układ wykorzystania sił i środków. Cechy działań dobrego i złego zespołu zostały zaprezentowane w tabeli 2.

Tabela 2. Zestawienie cech dobrego i złego zespołu

Dobry zespół	Zły zespół
wyraźne cele, standardy, role	niejasne cele, standardy, role
bezpośrednia komunikacja	komentarze „na boku”
zaufanie do innych	niezdrowa rywalizacja
przestrzeń dla wszystkich	brak przestrzeni dla wszystkich
samorealizacja	brak zaangażowania
twórczość	brak inspiracji
pomocna atmosfera	niezdrowe napięcie
efektywne spotkania	poczucie straty czasu
współzależność	wymuszona kooperacja
elastyczność	sztuczne procedury

Źródło: Brzezińska E., Paszkowska-Rogacz A.; *Człowiek w firmie: bez obaw i z ochotą*, Difin, 2009, s 81.

Z tabeli 2 wynika, że aby zespół działał sprawnie należy określić jego cel, sposób komunikowania, stworzyć atmosferę ufności i twórczości a także odpowiednio dobrać jego członków. Dlatego też powinno się przeanalizować jakość elementów składowych przyszłego lub aktualnie działającego zespołu pod kątem kompetencji, motywacji, nastawienia uczestników projektu, ich możliwości działania oraz wkładu danej osoby w sukces zespołu. Oszczędności na etapie formowania zespołu rodzą rzeczywiste straty wynikłe z niewykorzystania nadarzających się okazji. Niedoróbki są zazwyczaj kosztowne. W złych zespołach występują takie zjawiska, jak: frustracja, niski poziom inspiracji, niezdrowa atmosfera i rywalizacja, napię-

cie, niechęć do dzielenia się pomysłami, czekanie aż ktoś zrealizuje poszczególne zadania, niska motywacja do pracy, słabe zaangażowanie się w pracę itd.

Istnieje wiele powodów, dla których zespół może mieć niższą jakość niż powinien ze względu na zadania, które przed nim stoją:

- osoba formująca zespół doбира ludzi gorszych od siebie, bo boi się, że ją zdominują;
- brak czasu na dobranie odpowiednich ludzi do zespołu;
- brak odpowiednio atrakcyjnej oferty dla tych, których chcemy mieć w zespole;
- zadania stojące przed zespołem są nieprecyzyjnie zdefiniowane i trudno jest określić kwalifikacje członków.

Jakość relacji pomiędzy poszczególnymi uczestnikami zespołu wpływa w silny i bezpośredni sposób na sposób funkcjonowania tego zespołu i jego wyniki. Pozytywne lub negatywne relacje w zespole wpływają w oczywisty sposób na samopoczucie jego członków. Z tego, jak się czują członkowie zespołu wynika z kolei poziom motywacji do realizacji celów, które stoją przed zespołem. Od motywacji zaś zależą bezpośrednio rezultaty zespołowych działań.¹⁸

Rodzaje podejść stosowanych w pracy zespołowej:¹⁹

- podejście przyjacielskie – opiera się na założeniu, że przyjaźnie traktowani ludzie są bardziej skłonni reagować na to, czego od nich chcemy;
- podejście wymiany – oparte na zasadzie wzajemności- jeśli zrobisz dla mnie to, o co Cię proszę, to ja też zrobię coś dla Ciebie teraz lub w przyszłości;
- podejście uzasadniające – uzasadniamy, dlaczego nasz rozmówca powinien zrobić to, o co go prosimy bez emocjonalnych aspektów wpływu – podajemy fakty, daty, informacje;
- podejście asertywne – powiadamy rozmówcę o tym, czego od niego oczekujemy w prosty, bezpośredni sposób – nie stosujemy zabiegów zwiększających nasz wpływ na rozmówcę;
- podejście koalicyjne – tworzymy koalicje w celu wzajemnego wspierania się, wymiany informacji, zasobów, umiejętności, czy wzajemnej edukacji – w tym podejściu tworzymy względnie trwałe relacje wzmacniające siłę i możliwości członków koalicji;

¹⁸ Brzezińska E., Paszkowska-Rogacz A.; *Człowiek w firmie: bez obaw i z ochotą*, Difin, 2009, s. 77-79

¹⁹ Taraszkiewicz M., Nalepa K. F.; *Zespół, praca zespołowa i praca w zespole; Materiały do samokształcenia, Trendy uczenie w XXI wieku*. Internetowy magazyn CODN luty/2007, s. 57.

- podejście nakazowe – używamy posiadanej władzy organizacyjnej do wydawania poleceń wykonania; władza może wynikać z naszej własnej pozycji lub też możemy działać „w imieniu” kogoś innego, kto tę władzę ma;
- podejście karzące – karzymy określoną osobę lub osoby za zachowania, które nam się nie podobają.

Do kluczowych elementów uwzględniających pracę zespołową zaliczamy:²⁰

- klimat organizacyjny sprzyjający pracy zespołowej – wspierający rozwiązywanie problemów na najniższym z możliwych poziomów, oparty na zaufaniu między pracownikami, otwartej komunikacji i jasności celów;
- system oceny i mierzenia wydajności – mierzący efektywność pracy zespołu (wyniki, spójność, rozwój, innowacje, relacje z innymi zespołami), uwzględniający wpływ zespołu na określanie jego celów i oceniający efektywność pracy indywidualnej w ramach zespołu (np. ocena 360°, informacja zwrotna wewnątrz zespołu);
- system nagradzania – promujący nagrody indywidualne, zespołowe i organizacyjne;
- rekrutacja, selekcja i planowanie sukcesu – uwzględnianie charakterystyki kandydatów do pracy z uwagi na ich predyspozycje kompetencyjne i osobowościowe do efektywnej pracy zespołowej;
- edukacja i rozwój (w tym system szkoleń) – podkreślenie znaczenia rozwoju i ciągłego uczenia się zarówno w codziennej pracy (członkowie zespołu uczą się od siebie nawzajem — ang. *work shadowing*, *action learning*, *mentoring*), jak i zaplanowanych interwencji rozwojowych (szkolenia dla liderów, dla członków zespołów, dla osób pozostających poza systemem pracy zespołowej, interwencje zespołowe w kluczowych momentach dla grupy);
- system komunikacji – kładący nacisk na klarowność celów i sposoby ich osiągania poprzez pracę zespołową oraz umożliwiający na bieżąco sprawdzanie wspólnego zrozumienia; komunikacja w zespole projektowym powinna być jednoznaczna, spójna i skuteczna, trudności komunikacyjne sygnalizują przyszłe problemy we współdziałaniu;
- system wsparcia – umożliwiający uzyskanie przez zespół pomocy w sytuacji kluczowej dla rozwoju lub w momencie, gdy mierzy się on z problemami; każdy zespół powinien mieć sponsora który byłby zainteresowany sukcesem;

²⁰ Puszcz H., Dąbrowski Ł, Zaborek M., Zespoły po polsku, jak firmy działające na polskim rynku podnoszą swoją efektywność pracy dzięki pracy zespołowej; Wydawnictwo: HELION 2010, s. 31.

- system informacji zwrotnej – umożliwiający każdemu pracownikowi i każdemu zespołowi ocenę efektywności w stosunku do zakładanych celów oraz pokazujący wpływ na innych członków zespołu;
- procesy międzyzespołowe – zapewniające dobrą współpracę i wymianę informacji między zespołami, minimalizujące tendencje do rywalizacji między nimi.

Wprowadzeniu zespołowych form organizacji pracy w zespołach projektowych towarzyszy zazwyczaj płaska struktura organizacyjna.²¹

Struktura organizacyjna uczestników projektu wygląda następująco:

- kierownik projektu- jest to osoba odpowiedzialna za zarządzanie projektem;
- klient- osoba lub organizacja na rzecz której realizuje się projekt;
- organizacja realizująca projekt, której pracownicy są bezpośrednio zatrudnieni przy realizacji projektu;
- zespół projektowy – grupa ludzi wykonująca wszelkie prace przy projekcie;
- sponsor – osoba lub organizacja zapewniająca środki dla realizacji projektu (finansowe i rzeczowe);
- dostawcy, podwykonawcy, związki itp.

W trakcie budowy i realizacji zespołów projektowych występują różne problemy: przekroczenia czasu, niewystarczających zasobów, niedotrzymania parametrów jakościowych czy też nieoszacowanego budżetu projektu.²² Mimo coraz lepszych narzędzi i technik wspomagających różne obszary zarządzania podczas realizacji projektów można zaobserwować poważne problemy stawiające pod znakiem zapytania zasadność przedsięwzięcia. Uczestnicy zespołów zadaniowych podejmują czasem role związane z zaspokajaniem własnych potrzeb. Role te mają na celu potwierdzenie swojego statusu i zachowanie dominującej pozycji w grupie, realizację własnych ambicji itp. Czasem są one związane z koniecznością ochrony przed powtórzeniem głębokich urazów, na przykład urazu wynikającego z poczucia ciągłego zagrożenia własnego autorytetu, poczucia niskiej wartości lub poczucia odrzucenia. Takie zachowania i powstałe na ich bazie role nie mają dla zespołu pozytywnej wartości, nie przyczyniają się do wypełniania jego funkcji i celów.

²¹ West M. A., Markiewicz L., Shipton H., *HRM for Team-Based Working*, [w:] *The Human Resources Revolution: Research and Practice*, red. R.J. Burke, C.L. Cooper, Oxford 2006, s. 175.

²² http://www.silencefails.com/solutions.html?utm_content=body. P. Szmidt, *Przyczyny porażek projektów*, <http://www.nf.pl/Artykul/8627>.

Pochłaniają dużo energii i uwagi grupy, opóźniając realizację spraw zespołowych i samego zadania.²³

W źle dobranych zespołach projektowych pojawiają się konflikty rodzące spore niebezpieczeństwa pojawienia się zachowań, których nie da się już cofnąć i które trwale zaważą na jakości funkcjonowania zespołu. Do przyczyn powstawania konfliktów w pracy zespołowej można zaliczyć niejasno przydzielone zadania, wzajemną zbyt silną zależność, brak koordynacji, nadmierną kontrolę, ograniczone zasoby, brak udziału w podejmowaniu decyzji, czy problemy komunikacyjne.

Pozytywne lub negatywne relacje w zespole wpływają w oczywisty sposób na samopoczucie jego członków. Ludzie z zespołów, w których przebywają dłuższy czas, wnoszą na zewnątrz nastawienie do pracy i style zachowań. Przekłada się to na ich sposób funkcjonowania w rodzinie, w społeczeństwie i wśród przyjaciół. Skuteczny zespół to taki, którego struktura, przywództwo oraz metody działania odpowiadają wymaganiom, jakie stawia przed nim zadanie.

Efektywny sposób zarządzania grupą, czyli dobry przywódca, choć wspomniany na końcu nie świadczy o jego najmniejszym znaczeniu, a wręcz przeciwnie. Rola menedżera projektu jest bardzo istotna.

5. Rola menedżera w projektach

Menedżer w projektach jest ważną osobą dla realizacji całego przedsięwzięcia. Jest on koordynatorem, opiekunem, doradcą i sędzią, łącznikiem pomiędzy zlecniodawcą projektu a całym zespołem. Od jego umiejętności, doświadczenia a także cech osobowych zależy przyszłość projektu. Rola menedżera obejmuje różnicowanie zadań, współpracę i komunikację w grupie, jak również czynności związane z motywacją i zaangażowaniem członków zespołu. Do skutecznego kierowania zespołem ludzi należy posiadać wiadomości z dziedzin zarządzania zasobami ludzkimi i psychologii, posiadać zdolności przywódcze i zdolność empatii oraz dodatkowo cechy osobowe, które potęgują skuteczność, jak np. konsekwencja.²⁴

Podstawowe zadania menedżera projektów obejmują:²⁵

- określanie zakresu pracy, aby cel i produkty projektu były dobrze rozumiane;

²³ Brzezińska E., Paszkowska-Rogacz A.; *Człowiek w firmie: bez obaw i z ochotą*, Difin, 2009, s. 82.

²⁴ Miniuk M.; *Praca z ludźmi w projekcie*, http://www.4pm.pl/arttykul/praca_z_ludziemi_w_projekcie-72-258.html [29.09.2011].

²⁵ Newton R.; *Poradnik menedżera projektu. Praktyczne narzędzia, techniki i listy kontrolne*, Wydawca: Edgard, 2011, s. 74; Schmidt P.; *Zespół zarządzania projektem*, http://pmanager.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=105&Itemid=57 [13.08.2008].

- planowanie projektu, obejmujące określenie niezbędnych środków, czasu i kosztów;
- zdobywanie niezbędnych środków i określanie zakresu odpowiedzialności poszczególnych członków zespołu;
- nadzorowanie projektu w celu zapewnienia, że pożądane cele zostaną osiągnięte w ramach wyznaczonego czasu i dostępnych środków finansowych;
- realizowanie poszczególnych etapów projektu w taki sposób, aby uzyskać produkty na odpowiednim poziomie;
- zapewnienie ciągłości prac poprzez pokonywanie trudności, które mogłyby spowodować opóźnienie prac.

Menedżer projektu kontroluje projekt monitorując trzy najważniejsze jego parametry oraz zależności pomiędzy nimi: czas – koszty – jakość:²⁶

- czas – parametr czasowy przedstawia harmonogram przedsięwzięcia; zawiera ważne daty: rozpoczęcie projektu, podział na etapy oraz zakończenie projektu – daty rozpoczęcia i zakończenia poszczególnych etapów często określane są jako kamienie milowe;
- koszty – harmonogram zakłada realizację konkretnych zadań, które wprowadzają drugą zmienną w projekcie – koszty przedsięwzięcia;
- jakość – wymiar jakościowy dotyczy oceny wyników projektu i jego poszczególnych faz.

Jedną z najwyżej cenionych umiejętności menedżera jest zarządzanie czasem swoim i zespołu, wyznaczanie priorytetów, rozpoznawanie zadań ważnych i pilnych oraz delegowanie uprawnień. Aby zarządzać określonym projektem, menedżer projektów musi posiadać i umieć wykorzystać:²⁷

1. wiedzę i doświadczenie z zakresu zarządzania projektami, właściwą dla projektu danego rodzaju i skali, są to takie umiejętności, jak:
 - przygotowanie uzasadnienia biznesowego;
 - zaplanowanie i znalezienie środków na realizację projektu;
 - monitorowanie postępów i raportowanie;
 - dbanie o postęp prac projektowych;
 - zarządzanie ryzykiem oraz zmianami w trakcie realizacji projektu;
 - ukończenie projektu i przekazanie produktów ostatecznym odbiorcom;
2. niezbędną wiedzę na temat projektu i organizacji, między innymi:
 - znajomość terminologii i pojęć;
 - znajomość kultury, zasad umownych, oczekiwań i założeń zespołu;
 - umiejętności i wiedzę charakterystyczną dla danej branży lub obszaru;

²⁶ Butryn A.; *Rola Lidera w zespole projektowym*, [05.11.2004] s. 11.

²⁷ Newton R.; *Poradnik menedżera projektu. Praktyczne narzędzia, techniki i listy kontrolne*, Wydawca: Edgard, 2011, s. 75.

3. umiejętności i cechy, takie jak:
- osobiste zaangażowanie w projekt;
 - dynamizm;
 - zorientowanie na wyniki i umiejętność doprowadzania spraw do końca;
 - radzenie sobie ze stresem;
 - rozwiązywanie niejasnych i zawiłych spraw;
 - zarządzanie wieloma zadaniami jednocześnie;
 - dokonywanie rzetelnej oceny;
 - kreatywne rozwiązywanie problemów;
 - empatia niezbędna w kontaktach z klientami i partnerami projektu;
 - umiejętność nawiązywania kontaktów;
 - znajomość sytuacji politycznej i najbliższego otoczenia;
 - dostosowywanie się do sytuacji;
 - poczucie humoru.

Zarządzanie projektami powinno być prowadzone przez właściwie przygotowanego do swojej roli menedżera projektu. Podstawowym zadaniem każdego menedżera projektu jest wykonanie pracy w ramach budżetu i zgodnie z określonymi wymogami, tak by uzyskać zadowolenie klienta. Menedżer projektu powinien sprawdzać czy zarządzanie przebiega w sposób właściwy oraz przyczyniać się do minimalizowania ryzyka, które pojawia się niezwykle często. Zadaniem menedżera projektu jest także odpowiednie komunikowanie się ze sponsorem projektu i wszystkimi osobami realizującymi projekt oraz zauważanie nowo pojawiających się zagrożeń. Każdy lider formalny ponosi odpowiedzialność zarówno za realizację zadania, jak i za towarzyszącą jego realizacji atmosferę w zespole.²⁸ Rola menedżera w zespole projektowym została przedstawiona w poniższej tabeli.

Tabela 3. Role menedżera w zespole projektowym

Role pozytywne menedżera projektu	Role negatywne menedżera projektu
lider – osoba kierująca pracą grupy i prowadząca ją do celu;	agresor – osoba atakująca innych w sposób, który jest dla nich trudny i przykry;
stymulator – to osoba, która wprowadza do zespołu nowe pomysły, rozwiązania i idee;	dominujący – dążący konsekwentnie do tego, aby decydować i rządzić; nie słucha innych;
ekspert – osoba, która dysponuje tak dużą kompetencją w danej sprawie, że inni zwracają się do niej o pomoc i radę;	blokujący – osoba stopująca aktywność innych, nie wysuwając przy tym własnych pomysłów na rozwiązania;

²⁸ Schermerhorn J. R., Jr., J. G. Hunt, R. N. Osborn, *Organizational Behavior*, John Wiley & Sons, Inc, New York 1997, s. 200-201.

Przeгляд współczesnych poglądów na zarządzanie...

innowator – osoba, która lubi wdrażać nowości;	szukający uznania – osoba potrzebująca poklasku grupy;
zorientowany na wyniki – osoba, która lubi osiągnięcia; lubi wysoko ustawioną poprzeczkę, motywują ją wyzwania i sukcesy;	playboy – osoba, która ściąga na siebie zainteresowanie całości lub części grupy poprzez prowokujące, ekstrawaganckie zachowania;
wykonawca – osoba lubiąca spokojną, dobrze zorganizowaną pracę, może dobrze realizować zadania, które wymagają długiej i systematycznej pracy; interesuje się szczegółami i jest dokładna;	ofiara – osoba poszukująca pomocy i osób, które będą jej pomagać, ciągle znajduje jakieś problemy, bo dzięki nim zyskuje uwagę i zainteresowanie innych;
kontroler – ma doskonale rozwinięty zmysł obserwacji; w naturalny sposób kontroluje to, co się dzieje, ostrzega i pilnuje czy grupa prawidłowo pracuje;	rzecznik innych – nie umie lub nie chce mówić o tym, na czym mu zależy, ukrywa swoje potrzeby w potrzebach innych występując w ich imieniu, mimo że nikt go do tego nie upoważniał;
cementujący grupę – osoba dbająca o to by ludzie w zespole dobrze się z sobą czuli i funkcjonowali;	spowiednik – uzyskuje uwagę innych zwierając się ze swoich prywatnych problemów i spraw;
sędzia – to „mąż zaufania” zespołu; ludzie mu ufają i zwracają się do niego w celu dokonania istotnych rozstrzygnięć;	bierny – osoba taka wycofuje się z aktywności na rzecz wykonywanego zadania lub aktywności wspierającej potrzebne procesy grupowe;
ambasador – osoba, która reprezentuje zespół na zewnątrz, dba o zaspokojenie interesów zespołu;	

Źródło: Taraszkiewicz M., Nalepa K. F.; *Zespół, praca zespołowa i praca w zespole; Materiały do samokształcenia, Trendy uczenie w XXI wieku.* Internetowy magazyn CODN luty/2007, s.46-47.

Z powyższej tabeli wynika, że menedżer w zespole projektowym może pełnić role pozytywne i negatywne. Proporcje występowania pozytywnych ról zależą od specyfiki zadań i otoczenia, w którym zespół działa. Role negatywne psują atmosferę w pracy i efektywne działanie zespołu.

Menedżer projektu to osoba, która jest odpowiedzialna za ogólną koncepcję, planowanie, projektowanie i realizację projektu. Jest to osoba, która monitoruje postępy i skutecznie współpracuje ze wszystkimi uczestnikami projektu. Dobry menedżer projektu robi wszystko, by doprowadzić projekt do zamknięcia w wyznaczonym czasie i przy określonej wysokości budżetu. Menedżer projektu jest dobrze zorganizowany i spokojny.

6. Podsumowanie

Podsumowując, możemy stwierdzić, że dobrze wdrożone mechanizmy pracy zespołowej mogą zarówno generować dodatkowe przychody dla firmy (z powodu lepszej jakości, wydajności, pomysłowości i innowacyjności), jak i być źródłem oszczędności (lepsze wykorzystanie dostępnych zasobów, mniejsze straty).

Dobrze dobrany zespół projektowy jest warunkiem osiągnięcia sukcesu w projekcie. Budowanie zespołu projektowego należy zaliczyć do kluczowych umiejętności kierownika projektu i sprowadza się do określenia zakresu wymagań i kwalifikacji każdego z członków zespołu, doboru odpowiednich osób oraz integracji zespołu. Wytworzenie wśród członków zespołu projektowego poczucia identyfikacji z projektem, czyli integracja zespołu, jest ważnym zadaniem kierownika projektu.

Bibliografia

- Ameryk A. (2011); *Budowa efektywnego zespołu*, <http://www.taskbeat.pl/zarzadzanie-projektami/2011/07/12/budowa-efektywnego-zespo%C5%82u> [12.07.2011]
- Batt R., Doellgast V. (2005); *Groups, Teams, and the Division of Labor: Interdisciplinary Perspectives on the Organization of Work*, [w:] *The Oxford Handbook of Work and Organization*, New York, s. 138-161.
- Brzezińska E., Paszkowska-Rogacz A. (2009); *Człowiek w firmie: bez obaw i z ochotą*, Difin, s. 77-79, 82.
- Butryn A. (2004); *Rola Lidera w zespole projektowym*, [05.11.2004] s. 11.
- Daliga M. (2011); *Czym kierować się przy budowaniu zespołu projektowego?*, <http://www.salesnews.pl/Advice.aspx?id=56>, [29.09.2011].
- Hesselbein F., Shinseki E. K. (2004); Cavanagh R. E., *Be, Know, Do: Leadership The Army Way*, San Francisco, s. 87.
- Katzenbach J. R., Smith D. (1994); *The Wisdom of Teams*, Harper Business, New York, s. 45.
- Krok E. (2008); *Zarządzanie zespołami*, Wydawnictwo Onepress.pl, s. 22.
- Miniuk M. (2011); *Praca z ludźmi w projekcie*, http://www.4pm.pl/artukul/praca_z_ludzi_mi_w_projekcie-72-258.html [29.09.2011]
- Newton R. (2011); *Poradnik menedżera projektu. Praktyczne narzędzia, techniki i listy kontrolne*, Wydawca: Edgard, s. 74 – 75.
- Puszcz H., Dąbrowski Ł., Zaborek M. (2010); *Zespoły po polsku, jak firmy działające na polskim rynku podnoszą swoją efektywność pracy dzięki pracy zespołowej*, Wydawnictwo: HELION, s. 25, 27, 31.
- Sims H. P. Jr., Ch. C. Manz (1996); *Company of Heroes: Unleashing the Power of Self-Leadership*, New York, s. 167.

Przeгляд współczesnych poglądów na zarządzanie...

- Schmidt P. (2008 a); *Przyczyny porażek projektów*, 2008-10-23, 07:14, <http://www.nf.pl/Artykul/8627>
- Schmidt P. (2008 b); *Zespół zarządzania projektem*, http://pmanager.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=105&Itemid=57 [13.08.2008]
- Schermerhorn J. R., Jr., J. G. Hunt, R. N. Osborn (1997); *Organizational Behavior*, John Wiley & Sons, Inc, New York, s. 200– 201.
- Taraszkiewicz M., Nalepa K. F. (2007); *Zespół, praca zespołowa i praca w zespole; Materiały do samokształcenia, Trendy uczenie w XXI wieku*. Internetowy magazyn CODN luty, s. 8.
- West M. A., Markiewicz L., Shipton H. (2006); *HRM for Team-Based Working*, [w:] *The Human Resources Revolution: Research and Practice*, red. Burke R.J., Cooper C.L., Oxford, s. 175.
- http://goprojekt.pl/baza_wiedzy/strona/kierowanie_zespolem [29.09.2011]