

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

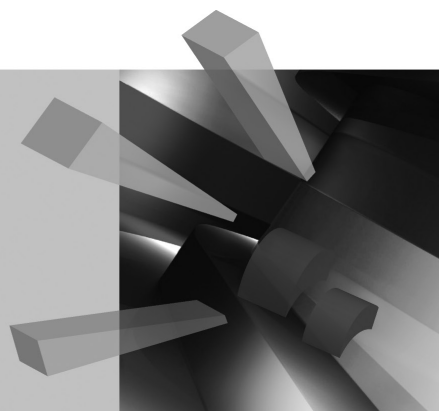
RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

277

Zmiana warunkiem sukcesu

Współczesne uwarunkowania
i metody wspomaganie procesu
zarządzania zmianami



Redaktorzy naukowci

Jan Skalik

Joanna Kacała



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktorzy Wydawnictwa: Elżbieta Kożuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: K. Halina Kocur

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2013

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-313-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część I. Przemiany modelu organizacyjnego przedsiębiorstwa

Anna Dziadkiewicz, Piotr Juchniewicz: Koncepcja zarządzania zmianą w organizacji.....	15
Krzysztof Machaczka: Ewolucja paradygmatów organizacji jako element zmiany praktyki zarządzania w wymiarze strategii przedsiębiorstwa.....	24
Bartłomiej J. Gabryś: Wybrane metody badawcze w niereprezentacyjnych próbach z perspektywy rozwoju przedsiębiorczej organizacji	33
Janusz Marek Lichtarski: Strategiczne zarządzanie projektami	40
Marek Krasiński: Zmiana modelu interakcji kulturowych w przedsiębiorstwach japońskich w Polsce.....	52
Beata Skowron-Mielnik: Zarządzanie zasobami ludzkimi w kontekście wyzwań demograficznych	61
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Gabriel Pawlak: Realizacja strategii CRS wybranych przedsiębiorstw poprzez przedsięwzięcia sportowe.....	70
Iwona Markowska-Kabała: Identyfikacja interesariuszy mających wpływ na zakres i przebieg zmian w systemie ochrony zdrowia.....	79
Sabina Ostrowska: Strategiczne zarządzanie wynikami a modelowanie przyszłych decyzji organizacji publicznej	89

Część II. Metodyczne wspomaganie zarządzania zmianami w organizacji

Joanna Kulczycka: Ekoefektywność w rozwoju i doskonaleniu organizacji .	103
Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński: Epoki strukturalne	113
Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Rezultaty stosowania TQM wspólnie z innymi metodami zarządzania.....	120
Jarosław Ropęga: Zagrożenie niepowodzeniem w procesie wprowadzania zmian w małych firmach.....	134
Alina Kozarkiewicz: Wartość dla interesariuszy w ocenie projektów i portfeli projektów – przesłanki koncepcji a wyniki badań empirycznych.....	144
Dariusz Porębski: Wykorzystanie strategicznej karty wyników w polskim szpitalu.....	155

Aldona Frączkiewicz-Wronka: Partnerstwo publiczno-społeczne jako instrument wielosektorowej polityki społecznej – perspektywa zarządzania publicznego.....	165
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Implementacja wybranych metod szczupłego zarządzania produktem w elastycznym zakładzie wytwórczym	182
Anna Męczyńska, Anna Michna, Iwona Flajszok: Racjonalizacja podejmowania decyzji w sektorze publicznym na przykładzie jednostek oświatowych.....	195
Anna Kwiotkowska: Ewolucja przedsiębiorczych kompetencji w rozwoju przedsiębiorstw odpryskowych	207
Katarzyna Półtoraczyk: Motywowanie pracowników w klasycznych koncepcjach zarządzania a funkcjonowanie współczesnych organizacji.....	216
Marcin Klimek, Piotr Lebkowski: Nowoczesne metody harmonogramowania projektu w warunkach niepewności.....	224
Magdalena Dolata: Rola intuicji w zarządzaniu projektami.....	234

Część III. Społeczne i kulturowe uwarunkowania sukcesu organizacji

Maciej Malarski: Stymulacja zaangażowania pracowników szansą efektywnego przeprowadzenia zmiany organizacyjnej.....	245
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Kształtowanie zaangażowania pracowników poprzez rywalizację i współpracę w świetle wyników badań...	254
Anna Wieczorek-Szymańska: Profile kompetencji menedżerów różnych szczebli zarządzania w sektorze krajowych, uniwersalnych banków komercyjnych	265
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Tomasz Olenderek: Audyt kompetencji menedżerskich na przykładzie wybranej organizacji	275
Anna Mazurkiewicz: Zarządzanie talentami w uzyskaniu przewagi strategicznej.....	285
Elżbieta Kowalczyk: Kompetencje negocjacyjne jako warunek skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi	295
Joanna Mróz: Osobowościowe i kompetencyjne uwarunkowania sprawności działania współczesnego menedżera	306
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Problem dopasowania jako wyzwanie dla współczesnych organizacji.....	315
Łukasz Sulkowski: Kulturowe uwarunkowania zmian organizacyjnych – cztery paradygmaty.....	322

Część IV. Sieci we współczesnych organizacjach

Arkadiusz Kawa: Sieci pionowe i poziome w gospodarce.....	333
--	-----

Magdalena Zalewska-Turzyńska: Granice organizacji sieciowej – z perspektywy komunikacyjnej	341
Wiesław Danielak: Normy relacyjne w procesie współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw	350
Agata Austen: Koncepcja sieci w zarządzaniu publicznym: pomiar efektywności partnerstw lokalnych	360
Justyna Światowiec-Szczepańska: Architektura współpracy przedsiębiorstw	367

Summaries

Part. I. Transformations of enterprise's organizational model

Anna Dziadkiewicz, Piotr Juchniewicz: Idea of change management in business environment	23
Krzysztof Machaczka: Evolution of organization paradigms as an element of changes in the practices management in business strategy dimension.....	32
Bartłomiej J. Gabryś: Specific research methods for non-representative research: challenge from entrepreneurial growth perspective	39
Janusz Marek Lichtarski: Strategic project management	51
Marek Krasiński: The change of the cultural interactions model in Japanese companies operating in Poland	60
Beata Skowron-Mielnik: Human resource management in the context of demographic challenges	69
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Gabriel Pawlak: CSR strategy implementation of chosen enterprises through sports projects	78
Iwona Markowska-Kabała: Identification of stakeholders influencing the scope and course of changes in the healthcare	88
Sabina Ostrowska: Strategic performance management and modeling future decision in public organization	100

Part. II. Methodological support of management of changes in an organization

Joanna Kulczycka: Eco-efficiency in development and advancement of organization.....	112
Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński: Structural epochs	119
Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: The effects of TQM in conjunction with other management methods	130
Jarosław Ropęga: Danger of failure in the process of changes implementation in small companies	143

Alina Kozarkiewicz: Value for stakeholders in project and project portfolio assessment – basic assumptions and results of empirical research.....	154
Dariusz Porębski: The use of Balanced Scorecard in Polish hospital	164
Aldona Frączkiewicz-Wronka: Public-private partnerships as an instrument of multi-sectoral public policy – public management perspective.....	181
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Implementation of selected methods of lean management with a product at a flexible production plant	194
Anna Męczyńska, Anna Michna, Iwona Flajszoł: Decision-making rationalization in public sector in case of educational institutions	206
Anna Kwiotkowska: The evolution of entrepreneurial competencies in spin-off venture's development	215
Katarzyna Półtoraczyk: Employees' motivating in classical management concepts vs. functioning of contemporary organizations	223
Marcin Klimek, Łebkowski Piotr: Modern methods of project's scheduling in uncertainty conditions.....	233
Magdalena Dolata: Role of intuition in projects management	242

Part. III. Social and cultural determinants of success of organization

Maciej Malarski: Stimulation of employees' engagement as a chance for effective change introduction.....	253
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Development of employees' engagement through competition and cooperation – research results.....	264
Anna Wieczorek-Szymańska: The profiles of competencies of managers on different levels of management in national universal commercial banks...	274
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Tomasz Olenderek: Competence management audit on the example of chosen organization	284
Anna Mazurkiewicz: Talent management in the achievement of strategic advantage.....	294
Elżbieta Kowalczyk: Competence in negotiating as a condition of effective human resource management	305
Joanna Mróz: Personal and competence determinants of efficiency of the modern manager	314
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Problem of adjustment as a challenge for a contemporary organization	321
Łukasz Sułkowski: Cultural conditions of organizational changes – four paradigms.....	330

Part. IV. Network of contemporary organizations

Arkadiusz Kawa: Vertical and horizontal business networks in economy	340
---	-----

Magdalena Zalewska-Turzyńska: The boundaries of network organization – the communication perspective	349
Wiesław Danielak: Relational norms in the process of cooperation between small and medium enterprises	359
Agata Austen: Network theory in public management: effectiveness mea- surement of local partnership.....	366
Justyna Światowiec-Szczepańska: Architecture of firms' cooperation	375

Magdalena Dolata

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

ROLA INTUICJI W ZARZĄDZANIU PROJEKTAMI

Streszczenie: W zarządzaniu projektami kluczową rolę odgrywa kierownik projektów. Stojąc na czele zespołów projektowych, ponosi on odpowiedzialność za sprawną realizację działań. W konsekwencji umiejętności menedżera projektów oraz jego zachowania, często intuicyjne, mają przełożenie na sukces bądź porażkę projektów. Można zatem stwierdzić, że stanowią one istotny „czynnik sukcesu” przedsięwzięcia projektowego. Celem artykułu jest przedstawienie roli intuicji w zarządzaniu projektami w kontekście profilu kompetencyjnego skutecznego menedżera projektów. W związku z tak sformułowanym celem w pracy dokonano analizy wybranych wyników opracowań naukowo-badawczych podejmujących zagadnienia związane zarówno z osobowościowymi, jak i kompetencyjnymi uwarunkowaniami sukcesu menedżera. W artykule wykorzystano między innymi wyniki badań przeprowadzonych przez R. Muellera i R. Turnera oraz zaprezentowanych przez brytyjskich naukowców S. Leybourne’a i E. Sadler-Smitha.

Słowa kluczowe: zarządzanie projektami, intuicja, menedżer projektów, kompetencje kierownika projektów.

1. Wstęp

Rola przypisywana w ostatnich dwóch dekadach zarządzaniu projektami zarówno w praktyce, jak i w teorii zarządzania ciągle wzrasta [Turner 1993; Cleland 1994; Gareis 1990; Morris 1994]. Wiąże się to z faktem, że organizacje, dążąc do wzrostu efektywności i sprawności działań w osiąganiu wyznaczonych celów biznesowych, coraz częściej wykorzystują zarządzanie projektami jako jeden ze sposobów rozwoju i doskonalenia organizacji. Dodatkowo wzrost zapotrzebowania na działania o charakterze unikatowym i jednorazowym, wymagające wykorzystania wiedzy i standardów z zakresu zarządzania projektami, jest wynikiem pojawienia się większych oczekiwań społecznych. W obliczu postępującej globalizacji i gwałtownych zmian zachodzących w otoczeniu nieodzowna staje się wiedza o skutecznych metodykach i technikach zarządzania projektami, umiejętność ich wykorzystywania, tworzenia zespołów projektowych oraz zarządzania nimi i podejmowania trafnych decyzji. Osobą, która ma fundamentalne znaczenie dla powodzenia realizowanych projektów, jest menedżer projektów. Warto zatem zadać pytania: jak powinien

kształtować się profil kompetencyjny menedżera projektów oraz co, w ramach jego działań, w znacznej mierze decyduje o tym, że niektórzy menedżerowie projektów konsekwentnie realizują projekty lepiej niż inni w takich kategoriach, jak terminowość, realizacja w ramach zaplanowanego budżetu i w wyznaczonym zakresie.

2. Profil kompetencyjny skutecznego menedżera projektów w kontekście przywództwa

Zgodnie z założeniem artykułu najważniejszym filarem w zarządzaniu projektami jest czynnik ludzki. To ludzie przez wykorzystywanie swojej wiedzy, umiejętności i doświadczenia, posługując się metodykami i narzędziami zarządzania projektami, zamieniają inicjatywę projektu w materialne rezultaty, tworząc wartość dla organizacji w postaci działających systemów, gotowych produktów bądź funkcjonujących sprawnie procesów organizacyjnych. Stąd bez wątpienia kluczowe znaczenie przypisuje się kierownikowi projektów jako przywódcy. Organizacje potrzebują kompetentnych kierowników projektów, którzy będą w stanie profesjonalnie zarządzać i kierować ich realizacją, w tym: wprowadzać zmiany organizacyjne, wprowadzać nowe produkty oraz wdrażać strategiczne projekty rozwojowe zgodnie z przyjętym trójkątem ograniczeń projektowych (tj. czas, budżet, zakres, jakość). Z tego względu istotne jest określenie kompetencji przywódczych menedżerów warunkujących sukces projektowy.

Problematyka przywództwa jest przedmiotem badań od ponad stu lat. W naukach o zarządzaniu istnieje wiele podejść do przywództwa, a wielu autorów stworzyło wiele różnorodnych koncepcji i modeli. Przegląd teorii przywództwa pozwala wyróżnić trzy okresy, w których przyjmowano odmienne założenia dotyczące czynników warunkujących skuteczne kierowanie. Do początku lat czterdziestych ubiegłego wieku uznawano, że najważniejszym czynnikiem jest osobowość kierownika. W późniejszym okresie, do około końca lat sześćdziesiątych, zainteresowanie badaczy przeniosło się z osobowości kierownika na jego zachowanie, czyli styl kierowania. Współcześnie zwraca się uwagę na znaczenie sytuacji, w której zachodzi proces kierowania ludźmi.

W tych trzech wspomnianych okresach naukowcy wyróżnili następujące typy teorii dotyczące przywództwa w organizacji (zob. rys. 1) (por. [Robbins 2001; Stoner, Wankel 1997; Steinman, Schreyogg 1998]):

- teorie oparte na cechach osobowościowych przywódców, które dążyły do identyfikacji i wyodrębnienia najbardziej pożądanых cech z punktu widzenia ich efektywności. Początkowo uważano, że dzięki badaniu wybitnych przywódców możliwe jest podanie zbioru uniwersalnych cech warunkujących skuteczność ich działania. Co więcej, uważano, że cechy te są wrodzone, genetyczne. Przyjmowano zatem założenie, że „przywódcą człowiek się rodzi, a nie staje”. Jednakże przeprowadzone w późniejszym okresie badania empiryczne nad istnieniem uniwersalnych cech osobowości gwarantujących skuteczność kierowania

nie potwierdziły tej tezy¹. W konsekwencji niepowodzenie teorii cech kierowniczych skłoniło badaczy do przyjęcia założenia, że skuteczność kierowania nie zależy wyłącznie od cech osobowości kierownika, lecz zarówno od jego zachowania, jak i od samego kontekstu przywództwa (sytuacji). W wyniku powyższego współcześnie zwraca się uwagę na możliwość rozwoju wrodzonych predyspozycji i talentów przywódczych, ale nie uzależnia się od nich efektywności w tak znaczącym stopniu,

- behawioralne teorie przywództwa jako wzory zachowań skutecznych przywódców, celem których jest wskazanie, które z behawioralnych programów uczenia się i szkolenia w zakresie wywoływania pożądanych zachowań oraz eliminacji lub tłumienia zachowań niepożądanych są charakterystyczne dla przywódcy skutecznego,
- teorie przywództwa sytuacyjnego, w których bada się wpływ uwarunkowań sytuacyjnych na skuteczność przywództwa. Za czynniki sytuacyjne można uznać m.in.: stosunki przywódcy z grupą, strukturę wykonywanych zadań, cechy osobiste pracownika.

Wszystkie te trzy czynniki – osobowość kierownika, zachowanie (styl kierowania), sytuacje – są istotne ze względu na wzajemne uwarunkowanie. Teorie, które uwzględniały tylko jeden z powyższych czynników, nie znajdowały potwierdzenia w doświadczeniu ze względu na ograniczenia wprowadzone w przyjętych założeniach. Dodatkowo odnoszą się one wyłącznie do racjonalnych i obiektywnych stwierdzeń, pomijając wpływ czynników psychologicznych odnoszących się do tzw. miękkich umiejętności przywódczych (por. [Kozłowski, Jemielniak 2008, s. 21-23]). Ich znaczenie zostało dostrzeżone dopiero w nowszych koncepcjach, m.in. w teorii inteligencji emocjonalnej rozwiniętej przez D. Golemana, R. Boyatzisa, A. McKee'a na początku XXI wieku. Koncepcja ta w wyniku popularyzacji poglądu wynikającego z założenia, że skuteczny przywódca powinien charakteryzować się wysoką inteligencją emocjonalną², skupiała się na wpływie emocji, nastrojów i sposobów zachowania lidera na wyniki pracy swoje oraz podwładnych. Ponadto jej autorzy wychodzili z przekonania, że jest to wyodrębniona zdolność (w ramach której powinno uwzględniać się również czynniki, które nie są kojarzone z uczuciami, takie jak: motywacja, wytrwałość i intuicja), której pomiar jest możliwy, podobnie jak możliwy jest pomiar inteligencji kognitywnej. Wspomniani naukowcy podkre-

¹ Zob. m.in. R. Stogdill w artykule z 1948 r. poddał analizie 124 publikacje i stwierdził, że badania cech kierowniczych nie spełniły pokładanych w nich nadziei. Ponadto wykazał, że poszczególni badacze uzyskali wyniki, które często nie pokrywają się ze sobą, a nieraz są wręcz przeciwstawne, [w:] R.R. Greenwood, *Leadership theory: a historical look at its evolution*, „The Journal of Leadership & Organizational Studies” November 1993, 1: 4-19.

² Pojęcie to zostało wprowadzone do nauki przez P. Saloveya i J.D. Mayera, którzy określają ją jako zdolność do monitorowania własnych oraz cudzych uczuć i emocji, rozróżniania ich oraz wykorzystywania tych informacji do kształtowania własnego myślenia i działania [Salovey, Mayer 1990, s. 189].

ślają, że są to dwie komplementarne zdolności, które posiadają ludzie w różnych proporcjach i wykorzystują je z różnym natężeniem [Salovey, Mayer 1990, s. 189].

Badania D. Golemana, R. Boyatzisa, A. McKee'a określiły znaczenie emocji w zachowaniach, kompetencjach i działaniach lidera oraz w budowanych przez niego interpersonalnych relacjach z podwładnymi. Na podstawie przeprowadzonych badań wyróżniono cztery obszary inteligencji emocjonalnej determinujące sukcesy liderów; są to: samoświadomość, samokontrola, świadomość społeczna oraz zarządzanie relacjami z innymi ludźmi. Dwa pierwsze czynniki są zaliczane do kompetencji personalnych, czyli dotyczących człowieka jako jednostki indywidualnej. Natomiast pozostałe dwa to kompetencje społeczne odnoszące się do zachowań człowieka wobec innych ludzi. Koncepcja przywództwa opartego na inteligencji emocjonalnej jest teorią szeroko omawianą w literaturze przedmiotu. Jej zwolennicy twierdzą, że uwzględnia ona znaczenie emocji, które dotychczas nie były uwzględniane jako determinanty efektów osiągniętych przez przywódców i ich zespoły [Goleman, Boyatzis, McKee 2002, s. 11].

Spośród wielu koncepcji i teorii próbujących określić zestaw cech idealnego lidera w kontekście rozważań dotyczących profilu kompetencyjnego menedżera projektów jako przywódcy można zauważyć, że w szczególności dla teorii inteligencji emocjonalnej kontinuum prac badawczych stanowi tzw. podejście kompetencyjne. W tym ujęciu kompetencje traktowane są jako agregat wiedzy, umiejętności, cech oraz postaw osobistych, istotnych, by odnieść sukces na danym stanowisku [Crawford, Hobbs, Turner 2005; Boyatzis 1986]. Głównymi przedstawicielami tej teorii są V. Dulewicz oraz J.M. Higgs, którzy w wyniku przeglądu istniejących teorii przywództwa oraz narzędzi ich oceny zaproponowali profil kompetencyjny skutecznego menedżera. Określili oni, na podstawie przeprowadzonych badań, 15 wymiarów kompetencji przywódcy, zaklasyfikowanych do trzech grup kompetencji: emocjonalnych, intelektualnych oraz zarządczych (zob. tab. 1).

Na podstawie zidentyfikowanego profilu kompetencyjnego menedżera i stopnia jego zróżnicowania (wynikającego ze stadium zaawansowania wprowadzania zmian w organizacji w postaci projektów) V. Dulewicz i J. M. Higgs wyodrębnili trzy style przywództwa: zorientowany na zadania, partycypacyjny oraz wspierający.

W konsekwencji badania te stanowiły asumpt do dalszych prac badawczych, pozwalających na określenie profilu kompetencyjnego skutecznego menedżera najbliższego zarządzaniu projektami. Jednak badania przeprowadzone w połowie pierwszej dekady XXI wieku podejmujące się próby zidentyfikowania tzw. uniwersalnego profilu kompetencyjnego dla menedżera, przeprowadzone m.in. przez J. Hauschildta, G. Keima, J. Medcofa, J. Dainty'a, M. Chenga, R. Moore'a, wykazały, że różne typy projektów wymagają odmiennego podejścia do ich zarządzania, pomimo wykorzystywania identycznych metodyk/technik zarządzania projektami (por. [Hauschildt, Keim i Medcof 2000, s. 23-32; Dainty, Cheng, Moore 2004, s. 877-886, w: Crawford, Hobbs, Turner 2005]). Dotyczy to zarówno procedur związanych z zarządzaniem, jak i kompetencji kierowników projektów, które powinny

Tabela 1. Wymiary kompetencyjne przywódcy

Grupy kompetencji	Kompetencje
I. Kompetencje emocjonalne (EQ)	działanie pod wpływem intuicji
	motywacja do pracy
	odporność emocjonalna
	samoświadomość
	sumienność
	wrażliwość
	zdolność oddziaływania na innych
II. Kompetencje intelektualne (IQ)	kreatywność i innowacyjność
	krytyczna analiza
	planowanie i działanie w perspektywie długoterminowej
III. Kompetencje zarządcze (MQ)	ambicja
	komunikowanie się
	przekazywanie uprawnień decyzyjnych
	rozwój i wsparcie pracowników
	zarządzanie zasobami

Źródło: opracowano na podstawie [Dulewicz, Higgs 2005, s. 105-123].

być umiejętnie dobierane, aby skutecznie spełnić wymagania danego przedsięwzięcia. Potwierdzenie tych wyników stanowiły także badania przeprowadzone przez R. Mullera oraz R. Turnera. Ponadto wspólny dla tych wszystkich badań jest również fakt, że różnorodne grupy kompetencji (por. tab. 1.) mają przełożenie na sukces menedżera projektów w różnych jego typach. Wykazano istnienie silnej relacji pomiędzy grupą kompetencji emocjonalnych kierownika projektów a możliwością przełożenia ich na sukces realizowanych przedsięwzięć. Na tej podstawie ugruntowane zostało przekonanie, że im wyższy poziom hierarchii w organizacji, na którym działa kierownik projektów, tym istnieją większe wymagania odnośnie do poziomu kompetencji emocjonalnych, np. umiejętność działania intuicyjnego, motywacja do pracy, odporność emocjonalna, samoświadomość oraz zdolność oddziaływania na innych [Mueller, Turner 2005, s. 398-403; 2007, s. 21-32]. Z wyodrębnionej grupy kompetencji respondenci badań (w liczbie 400, związani bezpośrednio z zarządzaniem projektami) za najbardziej istotne spośród wpływających na powodzenie projektów uznali: zdolność oddziaływania na innych, motywację i wykorzystywanie intuicji.

3. Rola intuicji w zarządzaniu projektami – wyniki badań

W wyniku postępującej globalizacji oraz gwałtownych zmian zachodzących w otoczeniu umiejętność zarządzania projektami, polegająca m.in. na osiągnięciu ściśle

sprecyzowanych celów projektów, jest ważna. W związku z tym od kierowników projektów wymaga się zdobycia wiedzy zarówno teoretycznej, jak i praktycznej z zakresu zarządzania, rozwoju umiejętności interpersonalnych i przede wszystkim zdolności do szybkiego i sprawnego podejmowania trafnych decyzji.

W przypadku niektórych menedżerów projektów podejmowanie złożonych decyzji przy uwzględnieniu wielu czynników ograniczających przychodzi z większą łatwością niż w przypadku innych. Pojawia się w związku z tym pytanie o przyczynę skuteczności działań menedżerów. Podejmując się próby odpowiedzi na to pytanie, wielu praktyków i teoretyków odwołuje się do pojęcia intuicji, rozumianej jako racjonalny proces, przez który mózg ożywia zapisy pamięciowe i doświadczenia (przyjmujące formę zarówno faktów, jak i uczuć) z przeszłości, by odnieść je do bieżącego problemu [Simon 1987, s. 61, w: Malewska 2010, s. 335].

Intuicja jest o tyle istotnym zagadnieniem, że współcześnie od kierowników projektów (z reguły wysoko wykwalifikowanych i doświadczonych) wymaga się, żeby postawione przed nimi zadania projektowe realizowali w coraz krótszym czasie, ponosząc jak najmniejsze ryzyko. Taka sytuacja powoduje, że kierownicy projektów, koncentrując swoje wysiłki na wyznaczonych zadaniach, pomijają niejednokrotnie stworzenie harmonogramu działań, przez co decyzje podejmowane są często podświadomie, na podstawie intuicji.

Badania empiryczne przeprowadzone przez J.R. Pattona wskazują, że istnieje silna relacja między podświadomością a intuicją. Polega ona m.in. na tym, że ilość zgromadzonej wiedzy ukrytej (bazującej w znacznej mierze również na wcześniejszych doświadczeniach projektowych) w ramach projektów jest na tyle duża, że część z niej, która nie jest wykorzystywana systematycznie, zostaje zakumulowana w podświadomości. Następnie w procesie intuicji odbywa się segregacja tzw. intuicyjnych wniosków sytuacyjnych, które w przyszłości można odnieść do konkretnej sytuacji decyzyjnej [Patton 2003, s. 989-996]. Podobnego zdania co J. Patton są S. Leybourne i E. Sadler-Smith, którzy w swoich badaniach na temat improwizacji w zarządzaniu projektami wykazali, że istnieje związek pomiędzy doświadczeniem kierownika projektów a intuicją. I tak według nich [Leybourne, Sadler-Smith 2006, s. 488-489]:

1) kierownicy projektów posiadający większe doświadczenie częściej wykorzystują intuicję niż ich mniej doświadczeni koledzy,

2) wysoki poziom doświadczenia jest związany ze sprawniejszym wykorzystywaniem intuicyjnego podejmowania decyzji,

3) kierownicy projektów, którzy wykorzystują intuicyjny model podejmowania decyzji, osiągają wyższy poziom satysfakcji interesariuszy.

Ponadto według J. Pattona doświadczeni menedżerowie projektów ze względu na swoje doświadczenie są w stanie sprawniej wykorzystać intuicję. J. Patton zwraca również uwagę na fakt, że na jakość i szybkość podejmowanych decyzji w projektach, obok doświadczenia, istotny wpływ ma także sposób segregowania wiedzy w podświadomości oraz częstotliwość odwoływania się do niej. Podkreśla jednak,

że nie można wskazać jednego, uniwersalnego sposobu segregacji tej wiedzy [Patton 2003, s. 989-996].

Z badań G. Kleina wynika, że intuicja jest wykorzystywana w sytuacji, kiedy wykorzystanie tradycyjnego modelu podejmowania decyzji nie jest możliwe. Wówczas w warunkach, w których występuje wysoki poziom niepewności, wybór wariantu decyzyjnego opiera się w pierwszej kolejności na poszukiwaniu zależności pomiędzy sytuacją bieżącą a zebranymi doświadczeniami, a następnie na wykorzystaniu rozwiązań przywoływanych z zakodowanych wzorców. W sytuacji, w której posiadany jest określony zestaw wskazówek, występuje presja czasu, brakuje danych i faktów potrzebnych do podjęcia decyzji, a zebrane informacje są segregowane i odnoszone do podobnego wzorca przechowywanego w podświadomości, decyzja jest podejmowana automatycznie, czyli na podstawie intuicji. W badaniach wyżej wskazanego autora stan ten potwierdziło 80-95% respondentów. Doświadczeni kierownicy projektów wypracowują zestawy osobistych narzędzi, praktyk i mechanizmów wykorzystywanych w czasie realizacji projektów jako algorytm dla rozwiązywania napotkanych problemów. Skuteczność tego typu metod zachęca menedżerów do odwoływania się do własnej intuicji. Podobne wyniki badań uzyskali L. Burke i M. Miller. Według nich, tylko 10% badanych stwierdziło, że bardzo rzadko bądź nigdy nie wykorzystywali intuicji przy realizacji działań projektowych [Klein 2003; Burke, Miller 1999, s. 91]. Ponad 80% respondentów zadeklarowało natomiast, że intuicja jest często wykorzystywana w trakcie realizowanych przez nich projektów. Pojawia się w związku z tym pytanie, jak intuicja wpływa na jakość owych działań.

Badania przeprowadzone przez L. Burke'a i M. Millera wykazały, że 75% respondentów jest przekonanych o wpływie intuicji na skuteczność ich decyzji. Zaobserwowano następujące korzyści [Burke, Miller 1999, s. 94-95]:

- 1) krótszy czas podejmowanych decyzji,
- 2) zwiększenie satysfakcji interesariuszy,
- 3) poprawę jakości decyzji,
- 4) uzupełnienie do racjonalnych analiz,
- 5) zapewnienie szerokiego zestawu narzędzi,
- 6) rozwój osobisty.

Z pewnością wykorzystywanie intuicji jest jak najbardziej pożądane i daje pozytywne rezultaty. Należy także pamiętać, że ze względu na intersubiektywność decyzji intuicyjnych można wyodrębnić również ich cechy ujemne, takie jak: zbyt impulsywne działanie, poleganie wyłącznie na przeczuciu bez próby odniesienia się do wcześniej skonstruowanych schematów doświadczeń czy abstrakcyjność.

4. Zakończenie

Bazowanie wyłącznie na racjonalnym modelu podejmowania decyzji sprawia, że intuicja zostaje niedoceniona, a jej rola zmarginalizowana. Niewątpliwie nie można podważyć znaczenia racjonalnej analizy w procesie podejmowania decyzji w pro-

jektach, jednak wykorzystanie intuicji stanowi uzupełnienie tego procesu oraz, jak wynika z przedstawionych badań, zwiększa skuteczność kierowników projektów. Z badań I. Dane, W. Rockman oraz G. Pratt wynika, że analityczne podejmowanie decyzji jest bardziej skuteczne w zadaniach ściśle ustrukturyzowanych, z kolei intuicyjne podejmowanie decyzji nabiera szczególnego znaczenia w sytuacji, kiedy kierownik projektów jest doświadczonym ekspertem ukierunkowanym na zadania i funkcjonuje w złożonych, trudno przewidywalnych warunkach [Dane, Rockman, Pratt 2005]. Można zatem stwierdzić, że w procesie podejmowania decyzji w zarządzaniu projektami kierownik projektów powinien wykorzystywać zarówno racjonalną analizę, jak i intuicję jako uzupełnienie procesu decyzyjnego. Dzięki temu będzie on w stanie zarówno przeanalizować powstały problem decyzyjny przy wykorzystaniu nowoczesnych technik analitycznych, jak i wykazać się zdolnością szybkiego reagowania na zmiany otoczenia w warunkach niepewności. Należy jednak podkreślić, że umiejętności intuicyjne nie są w równej mierze w posiadaniu każdego człowieka i tym samym mogą one predestynować potencjalnych menedżerów projektów.

Literatura

- Boyatzis R., *The Competent Manager – A Model for Effective Performance*, Wiley, New York 1986.
- Burke L.A., Miller M.K., *Taking the Mystery out of Intuitive Decision Making*, Acad Manage Exec, 1999.
- Cleland D.I., *Project Management-Strategic Design and Implementation*, Second Edition, McGraw-Hill, 1994
- Crawford L.H., Hobbs J.B., Turner J.R., *Project Categorization Systems*, PMI, Newton Square, PA, USA 2005.
- Dainty A.R.J., Cheng M., Moore D.R., *A competency-based performance model for construction project managers*, "Construction Management and Economics" 2004, no. 22
- Dane E.I., Rockman K.W., Pratt M.G., *Should I trust my gut? The role of task characteristics in intuitive and analytical decision making*, Academy of Management Annual Meeting, Best Paper Proceedings, Hawaii, August 2005.
- Dulewicz V., Higgs M.J., *Assessing leadership styles and organizational context*, "Journal of Managerial Psychology" 2005, no. 20.
- Gareis R. (red.), *The Handbook of Management by Projects 1993* Manz.
- Goleman D., Boyatzis R., McKee A., *Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence*, Harvard Business School Press, Boston 2002.
- Goleman D., *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina, Poznań 2007.
- Greenwood R.R., *Leadership theory: a historical look at its evolution*, "The Journal of Leadership & Organizational Studies", November 1, 1993.
- Hauschildt J., Keim G., Medcof J.W., *Realistic criteria for project manager selection and development*, "Project Management Journal" 2003, no. 31.
- Klein G., *Intuition at Work*, Currency Doubleday, New York 2003.
- Koźmiński A.K., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Leybourne S., Sadler-Smith E., *Improvisation in project management*, "International Journal of Project Management" 2006, vol. 24.

- Malewska K., *Intuicja w procesie podejmowania decyzji menedżerskich*, [w:] *Spoleczne wymiary zarządzania nowoczesnymi przedsiębiorstwami*, J. Stankiewicz (red.), Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2010.
- Morris P.W.G., *The Management of Projects*, 1st Edition, Thomas Telford, London 1994.
- Mueller R., Turner J.R., *Matching the project manager's leadership style to project type*, "International Journal of Project Management" 2007, no. 25(1).
- Mueller R., Turner J.R., *The impact of principal-agent relationship and contract type on communication between project owner and manager*, "International Journal of Project Management" 23(5), USA 2005.
- Patton J.R., *Intuition in decisions*, "Management Decision", vol. 41, Iss. 10/2003.
- Robbins S.P., *Zasady zachowania w organizacji*, Zysk i Ska, Poznań 2001.
- Salovey P., Mayer J.D., *Emotional intelligence*, "Imagination, Cognition, and Personality" 1990, no. 9.
- Simon H., *Making management Decisions: The role of intuition and emotions*, Academy of Management and Executives, February 1987.
- Steinmann H., Schreyogg, G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998.
- Stogdill R.M., *Personal factors associated with leadership: survey of literature*, "The Journal of Psychology" 1948, no. 25.
- Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.
- Turner J.R., *The Handbook of Project-Based Management*, McGraw-Hill Publishing Company, 1993.

ROLE OF INTUITION IN PROJECTS MANAGEMENT

Summary: Project manager plays a key role in project management. Being a head of a design team he is responsible for the efficient implementation of actions. As a result, project manager's skills and behavior, often intuitive, decide about success or failure of projects. It can therefore be concluded that they are an important "factor in the success" of the project design. The purpose of this article is to present the role of intuition in project management in the context of competence profile of an effective project manager. In connection with the so-formulated objective, the paper presents an analysis of selected results of scientific studies, taking both personality and competency as determinants of the success of the manager. The article is based, inter alia, on the results of a study by R. Mueller and R. Turner and which are presented by British scientists S. Leybourne E. Sadler-Smith.

Keywords: projects management, intuition, projects manager, competence of projects manager.