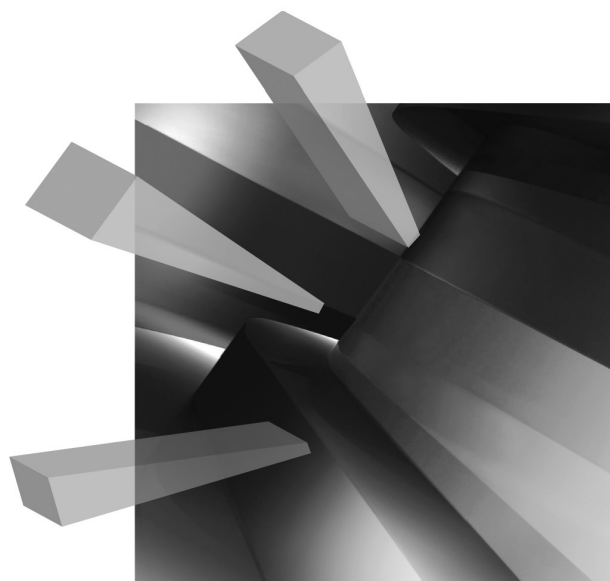


NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

3(16)•2013



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Dorota Pitulec
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz
Korektor: Barbara Cibis
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>,
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 Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 2080-6000

Wersja pierwotna: publikacja drukowana
Druk: Drukarnia TOTEM
Nakład: 200 egz.

Spis treści

Wstęp	7
Ivan Blagun, Lesya Dmytryshyn: Statistical models for income distribution in the socio-economic systems	9
Michał Ginter: Klasy jako lokalna polityka stymulowania przedsiębiorczości na przykładzie województwa lubelskiego.....	21
Tomasz Ingram: Pomiar kultury organizacyjnej jako determinanty programów zarządzania talentami.....	36
Agata Krycia-Chomińska: Wpływ elementów nazwy marki na jej postrzeganie przez nabywców – badanie eksploracyjne	48
Anna Marciszewska: Zarządzanie zespołem projektowym w organizacjach <i>non-profit</i>	63
Joanna Mróz: Coaching i mentoring wobec współczesnych wyzwań w rozwoju pracowników.....	75
Igor Postuła: Problem określenia właściciela ekonomicznego majątku i akcji spółek Skarbu Państwa	91
Witold Szumowski: Czynniki warunkujące realizację funkcji personalnej....	109
Katarzyna Szydłowska: Europejskie i polskie hotelarstwo w dobie kryzysu europejskiego	119
Stanisław Urban, Mariola Michałowska: Determinanty wyboru konsumentów dotyczące miejsca zakupu. Raport z badań	133
Dorota Molek-Winiarska: Znaczenie postaw pracowników w procesie wdrażania programów redukcji stresu zawodowego.....	154

Summaries

Ivan Blagun, Lesya Dmytryshyn: Modele statystyczne dystrybucji dochodów w systemach społeczno-gospodarczych	20
Michał Ginter: Clusters as local policy of stimulating enterprise based on lubelskie voivodeship	35
Tomasz Ingram: Measuring organizational culture as talent management program contingencies.....	47
Agata Krycia-Chomińska: The influence of brand name components on purchaser's brand perception – exploratory study.....	62
Anna Marciszewska: Project team management in non-profit organisations.	74
Joanna Mróz: Coaching and mentoring as a response to new challenges in the employees development	90

Igor Postuła: The specification of economic owner of the state owned companies' property and shares.....	108
Witold Szumowski: Factors conditioning HR function	118
Katarzyna Szydłowska: European and Polish hospitality in the times of economic crisis.....	132
Stanisław Urban, Mariola Michałowska: Consumers' choice determinants regarding the place of purchase. Research report	153
Dorota Molek-Winiarska: Significance of employees' attitudes towards the implementation of stress management interventions.....	165

Anna Marciszewska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ZARZĄDZANIE ZESPOŁEM PROJEKTOWYM W ORGANIZACJACH *NON-PROFIT*

Streszczenie: W artykule podjęto próbę wskazania potrzeby dostosowania koncepcji zarządzania zespołami projektowymi do potrzeb organizacji *non-profit*. Wskazano na specyfikę zarządzania zespołem projektowym w organizacjach trzeciego sektora. Zaprezentowane zostały różnice między zarządzaniem zespołem projektowym w organizacjach pozarządowych i podmiotach komercyjnych. Ponadto ze względu na specyfikę organizacji *non-profit* autorka artykułu wskazuje na czynniki sprzyjające zarządzaniu zespołami projektowymi oraz utrudniające to zarządzanie w tego typu organizacjach.

Słowa kluczowe: zespół projektowy, organizacje *non-profit*, zarządzanie zespołami projektowymi, zespoły projektowe w organizacjach *non-profit*.

1. Wstęp

Rosnąca złożoność i zmienność otoczenia powoduje, że organizacje *non-profit*¹ coraz częściej podejmują niestandardowe działania, których celem jest rozwiązywanie nietypowych problemów. Powoduje to wzrost zapotrzebowania na koncepcje, metody i techniki zarządzania projektami. W literaturze przedmiotu znaleźć można wiele definicji projektu. Według PMI (Process Management Institute) projekt to tymczasowe przedsięwzięcie podejmowane w celu wytworzenia unikatowego wyrobu lub dostarczenia unikatowej usługi [*Kompendium wiedzy...* 2003, s. 5]. Możli-

¹ Na potrzeby niniejszego artykułu przyjęto, że organizacjami pozarządowymi są niebędące jednostkami sektora finansów publicznych i niedziałające w celu osiągnięcia zysku osoby prawne lub jednostki nieposiadające osobowości prawnej utworzone na podstawie przepisów ustaw, w tym fundacje i stowarzyszenia z wyłączeniem m.in. partii politycznych, związków zawodowych i organizacji pracodawców, samorządów zawodowych, fundacji, których jedynym fundatorem jest Skarb Państw (zgodnie z Ustawą z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, dział I – Przepisy ogólne, art. 3, ust. 2a). Organizacje pozarządowe działają jako stowarzyszenia lub fundacje. Zakres i formy ich działania są bardzo różne. Najczęściej zajmują się kulturą, ekologią, prawami człowieka, nauką i techniką. Ponadto w artykule tym pojęcie „organizacji *non-profit*” będzie utożsamiane z pojęciem „organizacji pozarządowych”.

na podać kilka charakterystycznych cech, którymi odznaczają się projekty. Należą do nich m.in. zorientowanie na cel, skoordynowane podejmowanie powiązanych ze sobą działań, ściśle określony początek i koniec, skończony czas trwania, niepowtarzalność, złożoność, zaangażowanie znacznych, lecz limitowanych środków rzeczowych, ludzkich i finansowych, realizacja przez zespoły wykonawców reprezentujących różne specjalności, duże ryzyko, specjalna wiedza do ich przygotowania i realizacji [Frame 2001, s. 2; Trocki, Grucza 2006, s. 14]. Zarządzanie projektami to dziedzina interdyscyplinarna i wymagająca wiedzy z różnych obszarów. Znajomość problematyki i metodyki zarządzania projektami stała się podstawą przy aplikowaniu przez organizacje pozarządowe o środki zewnętrzne, szczególnie o środki unijne. Analizując efektywność wykorzystywania funduszy europejskich na projekty w latach 2004-2013, można zauważyć, że osoby pracujące w organizacjach pozarządowych nie posiadają wystarczającej wiedzy umożliwiającej im realizację tego typu przedsięwzięć. Z drugiej jednak strony w obecnych warunkach rynkowych koniecznością jest rozwój kompetencji, elastyczne dostosowanie się do zmieniających się warunków otoczenia i poszukiwanie nowych możliwości rozwoju. Dlatego też szczególnego znaczenia nabiera w organizacjach *non-profit* umiejętność zarządzania zespołami projektowymi, i to nie tylko z punktu widzenia projektów unijnych. Rodzaj realizowanych projektów w tego typu organizacjach uzależniony jest od wskazanego problemu w projekcie, formy prawnej, lokalizacji organizacji, jej zasobów finansowych, kadrowych, rzeczowych, możliwości współpracy z innymi organizacjami itp. [Ślusarczyk 2012, s. 114-115]. Organizacje pozarządowe, aby efektywnie zarządzać projektami, powinny dysponować odpowiednio wykwalifikowanymi pracownikami oraz osobami nastawionymi na pracę zespołową. Dzięki odpowiednio dobranej kadrze projektowej są w stanie realizować projekty ukierunkowane na realizację ich misji społecznej. Organizacje te, zatrudniając w projektach tzw. płatny personel, z punktu widzenia organizacyjnego są podobne do firm komercyjnych. Można zatem założyć, że organizacje *non-profit* powinny pod pewnymi względami funkcjonować tak jak podmioty gospodarcze. W literaturze przedmiotu zagadnienia związane z zarządzaniem zespołami projektowymi w organizacjach trzeciego sektora są słabo rozpoznane. Dlatego też zasadne wydaje się podjęcie tego tematu, gdyż praktyka pokazuje, że istnieje wiele problemów, z którymi borykają się organizacje pozarządowe w obszarze zarządzania zespołami projektowymi. Prezentowany referat poruszający te zagadnienia powinien chociaż w niewielkim stopniu przyczynić się do wypełnienia tej luki.

Celem artykułu jest zaprezentowanie rozważań autorki w zakresie problematyki zarządzania zespołami projektowymi w organizacjach *non-profit*². Podstawę warsztatu naukowego stanowić będzie metoda dedukcyjna. Poprzez studia literatury przedmiotu proponowany artykuł zamierza odpowiedzieć na pytanie, w jakich ob-

² Artykuł dotyczy funkcjonowania zespołów projektowych w organizacjach *non-profit*, które nie realizują działalności B+R ani nie są tzw. fundacjami korporacyjnymi.

szarach i na czym polegają różnice w zarządzaniu zespołami projektowymi w organizacjach *non-profit* od zarządzania takimi zespołami w firmach komercyjnych.

2. Zespoły projektowe w organizacjach

Procesy zachodzące w projektach wymuszają ciągłą aktualizację, podnoszenie i zmianę kwalifikacji oraz umiejętności pracowników. Kluczowym wyzwaniem dla podmiotów realizujących projekty staje się zatem zwiększenie kompetencji kadr w zarządzaniu projektami. Wymaga to nabywania nowych kompetencji i ciągłego uczenia się pracowników [Gładys-Jakóbiak 2000, s. 3]. To dzięki ich kwalifikacjom i umiejętnościom, a także właściwemu ich wykorzystaniu organizacja zyskuje na sile, a wiedza pracowników staje się źródłem przewagi konkurencyjnej. Podstawowym elementem zarządzania projektami są zespoły projektowe³ będące podstawą sukcesu każdego projektu. Zespoły te charakteryzują się przekraczaniem granic wyznaczanych przez wypełnianie funkcje oraz uczestniczeniem poszczególnych pracowników organizacji w realizacji kilku projektów jednocześnie. Przyczyniają się także do złamania dotychczasowych barier związanych z funkcjonalnym podejściem do organizacji pracy oraz komunikacji.

Praktyka gospodarcza pokazuje, że istnieje szereg problemów związanych z funkcjonowaniem zespołów projektowych, dlatego konieczny staje się właściwy dobór personelu, co w praktyce okazuje się procesem znacznie trudniejszym niż w przypadku innych procesów rekrutacyjnych. W projektach bardzo ważna jest umiejętność doboru członków zespołu nie tylko ze względu na ich doświadczenie i kwalifikacje, ale też na predyspozycje i umiejętność pracy w zespole. Specyfika projektów wymaga funkcjonowania bardzo sprawnego zespołu projektowego, który będzie mógł osiągnąć założone cele, w określonym czasie i z zachowaniem przyjętego budżetu. Aby proces organizacji zespołu przebiegał prawidłowo, należy pamiętać o [Schwabe 2007, s. 151]:

- jednoznacznym podziale zadań pomiędzy wszystkimi członkami zespołu projektowego,
- uzupełnianiu się funkcji pełnionych przez poszczególnych członków,
- posiadaniu przez wybrane osoby umiejętności i możliwości zapewniających wykonanie określonych zadań w przewidzianym czasie,
- umożliwieniu zespołowi projektowemu zaspokajanie własnych potrzeb,
- „dopasowaniu” członków zespołu do kierownika projektu,
- zaakceptowaniu przez każdego członka zespołu, że czas pracy w ramach projektu jest często dłuższy od normalnego czasu pracy.

³ Przez zespół projektowy rozumie się grupę osób powołanych do wykonania konkretnych zadań i realizującą projekt pod bezpośrednim nadzorem kierownika projektu. Od pracowników w zespole projektowym zależy powodzenie przedsięwzięcia. Zespoły powołuje się do zrealizowania zadania projektowego, a po jego zakończeniu są one rozwiązywane.

Efektywność funkcjonowania zespołu projektowego uzależniona jest także od dopasowania do siebie osób należących do danego zespołu. W literaturze przedmiotu wskazuje się na pożądane umiejętności i pewne ogólne wymagania wobec członków zespołu projektowego. Wśród nich wymienia się najczęściej wysokie kwalifikacje formalne, zaangażowanie w realizację projektu, rozwinięte poczucie odpowiedzialności, posiadanie wiedzy merytorycznej z właściwej dziedziny, inteligencję i rozsądek, konsekwencję w działaniu, posiadanie umiejętności pracy w zespole, ze szczególnym uwzględnieniem współpracy z pozostałymi członkami zespołu projektowego, posiadanie silnej orientacji na rozwiązywanie problemów i osiąganie rezultatów, subordynację wobec kierownictwa projektu, umiejętności indywidualne (tj. każdy członek zespołu powinien być samodzielny w zakresie merytorycznym, który reprezentuje, oraz zdolny do zintegrowania swoich wysiłków z innymi członkami zespołu) oraz pracę zespołową (tj. każdy członek grupy powinien posiadać umiejętność podejmowania inicjatywy w wielu różnych sytuacjach, także takich, które dotyczą działań drugoplanowych, z punktu widzenia podstawowego zakresu obowiązków danej osoby, oraz brania udziału w zarządzaniu zespołem).

Rzeczywistość projektowa pokazuje, że trudno jest stworzyć taki zespół, którego członkowie będą posiadali wszystkie wymienione cechy. Należy zwrócić także uwagę, że w zespole projektowym mogą występować osoby mające tzw. trudne osobowości, ale czasami pożądane w projektach. Ich znajomość może w dużym stopniu ułatwić dobór najlepszego stylu zarządzania danym zespołem lub podjęcie decyzji o usunięciu danej osoby z zespołu z powodu niemożności osiągnięcia założonych celów projektów.

Prawidłowo dobrany zespół projektowy charakteryzuje się następującymi cechami [Wachowiak i in. 2004, s. 78]:

- nie jest zbyt liczny, co daje mu możliwość osiągnięcia jednolitości preferowanych wartości,
- przyjął i zaakceptował wspólne wartości,
- opracowane zostały reguły funkcjonowania i pracy zespołu projektowego, adekwatnie do jego potencjału,
- przestrzega wspólnych norm,
- zadania są wyznaczane wspólnie,
- członkowie zespołu znają strategię działania zespołu oraz wiedzą, jakie wynikają z niej zadania dla poszczególnych osób,
- podział zadań jest tak przeprowadzony, że poszczególne osoby należące do zespołu projektowego muszą ze sobą współpracować i komunikować się,
- każdy z członków zespołu uczestniczy w pracach zespołu, nie jest odizolowany,
- członkowie zespołu uczą się zaufania do siebie i darzenia szacunkiem,
- osoby z zespołu projektowego są zachęcane do utrzymywania kontaktów towarzyskich poza pracą.

Jedną z najważniejszych osób w zespole projektowym jest kierownik projektu, czyli osoba odpowiedzialna za realizację projektu oraz osiągnięcie jego celów. Pod-

stawą sukcesu każdego projektu jest wzajemne oddziaływanie kierownika i członków zespołu projektowego. Powoduje to, że osoba pełniąca taką funkcję w projekcie musi posiadać umiejętność współpracy ze swoim zespołem, oddziaływać na swoich podwładnych tak, aby postępowali oni zgodnie z jego zamierzeniami. Osoba zarządzająca zespołem projektowym powinna mieć dużą wiedzę oraz doświadczenie projektowe, co jest niezbędne do osiągnięcia założonych parametrów projektu. Wskazując na warunki skutecznego kierowania oraz zadania kierownika projektu, należy podkreślić, że jest to wyzwanie. Nie można wskazać idealnego rozwiązania w zakresie stylu kierowania zespołem. Skuteczność danego stylu zależy głównie od rodzaju zadań, jakie ma wykonać zespół, oczekiwań i zaangażowania członków zespołu, atmosfery panującej w zespole oraz uwarunkowań zewnętrznych środowiska projektu. Należy także podkreślić, że zespoły projektowe tworzą ludzie o wysokich kompetencjach, realizujący złożone zadania. Kierując zespołem projektowym, należy pamiętać, że style zarządzania mogą być zmienne w poszczególnych etapach realizacji projektu. Będą one w dużej mierze uzależnione od skuteczności zadań realizowanych w projekcie. Brak osiągnięcia założonych celów może powodować większe nastawienie na zadania, a nie na ludzi. Wynika to z ciężkiej na kierowniku projektu odpowiedzialności za realizowane przedsięwzięcie i dążenia do osiągnięcia założonych wskaźników w projekcie oraz z chęci odniesienia sukcesu.

Różnorodność i złożoność projektów, a w związku z tym różnorodność wymagań względem zespołów projektowych utrudnia stworzenie uniwersalnego, pasującego do każdego przypadku modelu kompetencyjnego menedżera projektu. Jednakże zasadne jest określenie zestawu cech kierownika projektu, który mógłby stanowić bazę na potrzeby realizacji konkretnego projektu i zapewnić uniknięcie zakłóceń jego realizacji [Pietroń-Pyszczyk, Trenkner 2009, s. 425]. Należy także pamiętać, że rola kierownika projektu nie kończy się na etapie organizacji zespołu projektowego. Jednym z ważniejszych obszarów zadań kierownika jest koordynowanie pracy zespołu projektowego. Etap ten związany jest z podjęciem przez kierownika projektu działań ukierunkowanych na osiągnięcie wszystkich założonych w projekcie parametrów (zakres, czas, budżet). Do najważniejszych umiejętności, które powinien posiadać kierownik projektu, M. Trocki zalicza szybkie podejmowanie decyzji, rozwiązywanie konfliktów, ocenianie pracowników i motywowanie [Trocki, Grucza 2006, s. 246].

Podsumowując powyższe rozważania, należy podkreślić, że podstawowym zadaniem kierownika zespołu projektowego jest stworzenie zespołu składającego się z grupy ludzi dobrze się rozumiejących, posiadających różne umiejętności, doświadczenia, zdolności oraz czerpiących zadowolenie i satysfakcję z pracy w projekcie. Takie podejście pozwala zespołowi projektowemu na efektywne funkcjonowanie i możliwość zrealizowania przydzielonych zadań.

3. Specyfika pracy w trzecim sektorze

Cechą charakterystyczną dla organizacji pozarządowych jest potrzeba silnego przywództwa. Oznacza to, że organizacje te powinny być tworzone przez osoby, które potrafią stworzyć wizję i misję organizacji, pobudzić jej rozwój, w odpowiedni sposób kształtować zarówno relacje zewnętrzne, jak i wewnętrzne oraz – co jest bardzo istotne dla tego typu podmiotów – potrafią zapewnić dostęp do zasobów ludzkich i finansowych [Zawadzki 2007, s. 28]. W organizacjach *non-profit* kluczową rolę odgrywa harmonijne współdziałanie wszystkich osób zaangażowanych w ich funkcjonowanie. Istotne są zarówno indywidualny potencjał, jak i predyspozycje do pracy zespołowej. Wspólna wizja funkcjonowania organizacji staje się podstawą prawidłowego zarządzania zasobami ludzkimi. Ważnym czynnikiem w funkcjonowaniu zespołów w organizacjach trzeciego sektora jest także dobra komunikacja. Natomiast cechy różniące pracę w organizacjach *non-profit* od pracy w innych podmiotach to [Zawadzki 2007, s. 62]:

- większa wrażliwość społeczna,
- aktywna postawa obywatelska,
- różnorodność, wymagającą większej elastyczności i umiejętności innowacyjnego podejścia do problemów,
- pełna akceptacja misji organizacji przez jej członków i kierownictwo.

Organizacje pozarządowe to podmioty, w których występują trzy bardzo zróżnicowane grupy współpracowników [Zawadzki 2007, s. 63; Bogacz-Wojtanowska 2005, s. 10-15]:

- **Pracownicy** – są to osoby zatrudnione na umowę o pracę (na czas nieokreślony, określony), umowę o dzieło czy zlecenie. W wielu sytuacjach występuje łączenie różnych form zatrudnienia (tj. umowy o pracę i dodatkowo umowy o dzieło). Należy jednak zwrócić uwagę, że ze względu na sposób finansowania działań organizacji *non-profit* zatrudnianie na umowę o pracę nie jest powszechnie stosowane. Podmioty te stosują najczęściej umowy zlecenie lub w niektórych przypadkach umowy o pracę, ale w niepełnym wymiarze czasu (np. pół etatu). Takie podejście do zatrudnienia nie sprzyja zatrzymywaniu w organizacjach pracowników, którzy dążą do pełnego zatrudnienia w formie umowy o pracę.
- **Członkowie** – organizacje pozarządowe działające jako stowarzyszenia zrzeszają członków swoich organizacji. Przystępując do stowarzyszenia, osoby te z bardzo różną aktywnością realizują cele statutowe, przyjmują na siebie pewne obowiązki (płacenie składek czy uczestnictwo w działaniach danej organizacji) oraz mogą korzystać z określonych praw (uczestnictwo w programach/projektach realizowanych przez organizację).
- **Wolontariusze** – są to osoby dobrowolnie i bez wynagrodzenia pracujące na rzecz określonej organizacji. Wolontariuszami mogą być osoby na co dzień związane z danym podmiotem (np. prezes, sekretarz) lub osoby jednorazowo włączające się w określone działania organizacji. Ze względu na specyfikę swo-

jego funkcjonowania organizacje pozarządowe potrzebują wsparcia ze strony wolontariuszy, gdyż obniżają oni koszty funkcjonowania. Ponadto są to osoby, które dostarczają organizacjom obiektywne spojrzenie na prowadzoną działalność, wspierają przy wypracowywaniu nowych sposobów realizacji celów oraz dokonują obiektywnej oceny skuteczności podejmowanych działań.

Należy podkreślić, że organizacje pozarządowe to często miejsce pracy dla osób defaworyzowanych na rynku pracy, tj. osób niepełnosprawnych, starszych (zbliżających się do wieku emerytalnego), kobiet powracających na rynek pracy po urlopach macierzyńskich i wychowawczych oraz młodzieży. Osoby te kierują się różnymi motywacjami przy podjęciu pracy w tych podmiotach. Przykładowo dla osób młodych praca w tym sektorze to często możliwość zdobycia doświadczenia niezbędnego do dalszego rozwoju zawodowego, dla osób starszych to „zwieńczenie” aktywności zawodowej, osoby niepełnosprawne często motywuje sam fakt znalezienia pracy, a dla matek powracających na rynek pracy organizacje trzeciego sektora to miejsce zdobywania kwalifikacji i doświadczenia [Bogacz-Wojtanowska 2005, s. 7-9]. Dlatego w organizacjach *non-profit* nie można wskazać jednego poprawnego modelu zarządzania zasobami ludzkimi. Każda z tych organizacji kieruje się własną specyfiką i potrzebami swoich współpracowników. Podmioty te charakteryzują się innowacyjnością, przywiązywaniem wagi do relacji międzyludzkich, szybkim tempem rozwoju pracowników, elastycznością pracy czy podmiotowym traktowaniem pracowników. Natomiast w bardzo istotny sposób marginalizują czynniki hamujące rozwój pracowników, wśród których wyróżnia się przede wszystkim niepewność finansową, niskie zarobki, niejasne zasady zatrudnienia czy brak długofalowej strategii działania danej organizacji [Bogacz-Wojtanowska 2005, s. 14-18].

Głównym powodem tworzenia nowego miejsca pracy w tego typu podmiotach jest rozpoczęcie realizacji kolejnych projektów. Na dzień dzisiejszy sprzyja temu przede wszystkim dostęp do funduszy europejskich, w ramach których istnieje możliwość uwzględnienia kosztów zatrudnienia niezbędnych pracowników [Bogacz-Wojtanowska 2005, s. 6-12].

Najbardziej pożądanymi osobami w zespołach projektowych w trzecim sektorze są ludzie młodzi, chociaż to właśnie oni najczęściej porzucają pracę, szukając zatrudnienia w biznesie czy instytucjach publicznych. Praca w zespole projektowym w organizacjach pozarządowych to dobra atmosfera, zgrany zespół, duża swoboda działania, samodzielność, odpowiedzialność za realizację zadań czy sposób na zdobycie doświadczenia zawodowego w stosunkowo krótkim czasie. Ale z drugiej strony to jednak zbyt niskie wynagrodzenia, chaos organizacyjny, poczucie niedoboru zasobów czy niewielka perspektywa awansu [Bogacz-Wojtanowska 2005, s. 5-7].

Z punktu widzenia zarządzania zespołami projektowymi w organizacjach *non-profit* należy pamiętać, że najczęściej spotykaną drogą kariery w tych podmiotach jest kariera zawodowa rozpoczynająca się od pracy wolontariackiej. Daje ona możliwość wolontariuszowi wejścia, po określonym czasie, w skład zespołu projektowego (następuje wówczas świadczenie pracy na podstawie umowy o dzieło czy zlecenie).

Następnie osoba ta może zostać koordynatorem projektu (podpisując umowę o pracę na czas realizacji projektu), a jeśli zakres obowiązków w danym projekcie poszerza się – przydziela mu się wolontariusza. Koordynator projektu w organizacjach pozarządowych kieruje pracą kilkusobowego zespołu. Doświadczenie zdobywane na tym stanowisku, jeżeli nie daje gwarancji dalszego zatrudnienia po zakończeniu realizacji projektu, to sprzyja decyzjom o odejściu z organizacji. W organizacjach pozarządowych najbardziej atrakcyjne są właśnie stanowiska koordynatorów projektów. Są one lepiej wynagradzane i pozwalają uczestniczyć w zarządzaniu działalnością organizacji. Wymagają jednak innego podejścia do zarządzania zespołami projektowymi, a przede wszystkim wiedzy na temat specyfiki funkcjonowania tego typu podmiotów. Specyfika pracy przy projektach realizowanych przez organizacje trzeciego sektora polega na tworzeniu i realizowaniu własnych projektów. Pracownik staje się wówczas pomysłodawcą, koordynatorem projektu i osobą odpowiedzialną za pozyskanie funduszy na realizację takiego przedsięwzięcia. Ta specyfika powoduje, że wiele osób po zdobyciu doświadczenia projektowego podejmuje jednak decyzję o odejściu i zmianie miejsca pracy [Bogacz-Wojtanowska 2005, s. 6-12].

4. Specyfika zarządzania zespołem projektowym w organizacjach *non-profit*

Organizacje *non-profit* są to podmioty, dla których realizacja projektów to często przedsięwzięcia stwarzające problemy natury zarządczej (dostosowanie zarządzania do metodyki zarządzania projektami) czy finansowej (zapewnienie płynności finansowej czy wkładu własnego). Ale z drugiej strony są także pozytywne aspekty, takie jak możliwość funkcjonowania i realizowania działań statutowych, wypracowanie marki, pozycji społecznej czy możliwość realizacji przedsięwzięć unikatowych. Dlatego mówiąc o specyfice zarządzania zespołami projektowymi w organizacjach pozarządowych, należy zwrócić także uwagę na czynniki sprzyjające oraz utrudniające zarządzanie nimi. W tab. 1 czynniki te zostały przedstawione w omawianym podziale.

Powyższe rozważania wskazują na występowanie pewnej grupy kryteriów, ze względu na które możemy wyodrębnić podstawowe różnice występujące w zarządzaniu zespołami projektowymi w organizacjach pozarządowych i podmiotach biznesowych.

W tab. 2 wskazano szczegółowo obszary, w których występują różnice między zarządzaniem zespołem projektowym w podmiotach biznesowych i organizacjach pozarządowych.

Powyższe obszary zostały wyodrębnione na podstawie kryteriów wyszczególnionych i opisanych w literaturze przedmiotu. Analizując je, można zatem zadać sobie pytanie, w jakim zakresie wskazane różnice wpływają na efektywność realizowanych projektów w organizacjach *non-profit* i w jakich obszarach podmioty te po-

Tabela 1. Czynniki sprzyjające oraz utrudniające zarządzanie zespołami projektowymi w organizacjach *non-profit*

Czynniki sprzyjające zarządzaniu zespołami projektowymi	Czynniki utrudniające zarządzanie zespołami projektowymi
<ul style="list-style-type: none"> – Dostęp do środków unijnych – Zaangażowanie współpracowników w pracę organizacji z własnej inicjatywy – Bardzo dobre rozumienie potrzeb potencjalnych interesariuszy projektów – Wypracowana marka i pozycja społeczna organizacji – Zaangażowanie wolontariuszy w pracę organizacji 	<ul style="list-style-type: none"> – Tymczasowy związek z organizacją – Brak możliwości uzyskiwania stałego wynagrodzenia – Ograniczone możliwości finansowe – Brak współpracy między organizacjami – Realizacja projektów na zasadzie dorywczych akcji – Niejasność co do kompetencji i wzajemnych relacji między poszczególnymi szczeblami kierowania i ludźmi – Przerzucanie odpowiedzialności za niewykonane zadania z jednego szczebla organizacji na drugi – Złe planowanie, oparte na nieprawidłowej ocenie zasobów danej organizacji – Niejasne procedury decyzyjne i zakres obowiązków poszczególnych osób w organizacji – Lekceważenie konfliktów w organizacji i dopuszczanie do ich narastania

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Bogacz-Wojtanowska 2005; Zawadzki 2007].

winy przejść przez tzw. proces profesjonalizacji w zakresie zarządzania zespołami projektowymi. Należy jednak pamiętać, że zarządzanie zespołami projektowymi ma polegać na takim zarządzaniu, aby pozostać wiernym misji, wizji, nie tracąc jednak z punktu widzenia sprawności, skuteczności, innowacyjności czy elastyczności. I w tym właśnie należy upatrywać potrzebę profesjonalizacji zarządzania zespołami projektowymi w organizacjach pozarządowych. Wydaje się, że bez tej profesjonalizacji podmioty te nie będą w stanie efektywnie zarządzać projektami, a to będzie się przekładało na ograniczone możliwości pozyskiwania zewnętrznych środków finansowych na realizację celów statutowych. Bez umiejętności zarządzania projektami, a w szczególności zespołami w ramach realizowanych projektów, darczyńcy będą niechętnie nastawieni do współfinansowania nawet szczytnych celów społecznych. Podniesienie jakości zarządzania zespołami projektowymi może w istotny sposób przyczynić się do podniesienia możliwości pozyskiwania dodatkowych środków finansowych i do zdobycia opinii organizacji prawidłowo realizujących przedsięwzięcia społeczne.

Ponadto należy pamiętać, że to postać lidera/koordynatora projektu stanowi podstawowy obszar zagadnień odróżniający zarządzanie zespołami projektowymi w organizacjach pozarządowych od zespołów projektowych w podmiotach bizne-

Tabela 2. Różnice między zarządzaniem zespołem projektowym w podmiotach biznesowych i organizacjach pozarządowych

Kryteria	Zarządzanie zespołem projektowym w firmach komercyjnych	Zarządzanie zespołem projektowym w organizacjach pozarządowych
Zakres obowiązków	jasno określony	występuje często chaos organizacyjny
Rodzaj zatrudnienia	umowa o pracę, zlecenie, dzieło	wolontariat, umowa zlecenie, o dzieło, umowa o pracę w ograniczonym zakresie
Związanie z organizacją realizującą projekt	długotrwałe, związane z realizacją kilku projektów	krótkotrwałe, często jest to tylko czas realizacji określonego projektu
Relacje służbowe	formalne	nieformalne
Struktura podziału prac	zgodna z metodami zarządzania projektami	wypracowana przez daną organizację
Sposoby doboru członków zespołu projektowego	formalne	nieformalne
Sposoby motywacji zespołu	motywacja materialna i niematerialna	dominuje motywacja niematerialna
Rozwój pracowników	zaplanowany zgodnie z przyjętą ścieżką rozwoju	brak ścieżek rozwoju poszczególnych pracowników
Wiek pracowników	różny przedział wiekowy	dominują ludzie młodzi
Ocena pracowników	formalna, występująca w każdym realizowanym projekcie	nieformalna, uzależniona od kierownika projektu
Delegowanie zadań	formalne	nieformalne
Polityka zatrudnienia w procesie organizacji zespołów projektowych	występuje polityka zatrudnienia w obszarze projektów	brak stałej polityki zatrudnienia w obszarze projektów
Kierownik projektu	pracownik danego przedsiębiorstwa z dużym doświadczeniem projektowym	osoba zarządzająca organizacją lub osoba dotychczas pracująca jako wolontariusz
Spotkania zespołu projektowego	systematyczne	w zależności od potrzeb, występują spotkania przy tzw. okazji
Formy komunikacji	formalne, zazwyczaj ustalone na pierwszym spotkaniu zespołu	nieformalne, brakuje często szczegółowych ustaleń
Gospodarowanie wiedzą zdobytą podczas realizacji projektów	występuje zgodnie z przyjętymi procedurami	prawie wcale nie występuje
Zaangażowanie pracowników w realizowane projekty	średnie	bardzo duże
Kierunek działań projektowych	zależy bardzo często od przyjętych wcześniej założeń, planów na wyższych szczeblach zarządzania	określany zazwyczaj przez lidera zespołu projektowego
Kodeks etyczny	występuje w ograniczonym zakresie	stosowane są podwyższone normy etyczne

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Pietroń-Pyszczyk, Trenkner 2009; Trocki, Grucza 2006; Zawadzki 2007; Wachowiak i in. 2004; Fudaliński 2013; Trocki 2012].

sowych. W podmiotach *non-profit* lider zespołu projektowego to osoba stanowiąca podstawową kadre. Jego pozycja wynika przede wszystkim z takich czynników, jak [Zawadzki 2007, s. 35-36]:

- kierowanie projektami (grantami), w ramach których odpowiada się za poprawną realizację umów podpisanych ze sponsorami lub partnerami,
- rekrutowanie osób potrzebnych przy realizacji projektów,
- prowadzenie dokumentacji merytorycznej i finansowej realizowanych projektów,
- prezentowanie stanu realizacji projektów sponsorom i udziałowcom,
- często odpowiedzialność za pozyskiwanie środków niezbędnych do realizacji projektów,
- podległość zarówno zarządowi danej organizacji, jak i sponsorom projektu.

5. Podsumowanie

Organizacje *non-profit* to podmioty działające bardzo elastycznie, dostosowujące swoją działalność do dostępnych źródeł finansowania oraz potrzeb społeczności lokalnych, dla których działają. To powoduje, że osoby pracujące na ich rzecz muszą charakteryzować się otwartością na nowe, dotychczas nierealizowane przedsięwzięcia, gotowością do podejmowania nowych wyzwań, umiejętnością kreowania własnego rozwoju zawodowego, posiadać umiejętność tworzenia, a następnie wdrażania własnych projektów. Takie podejście powoduje pewne trudności, bo wymusza na pracownikach konsekwencję w działaniu, a przede wszystkim umiejętności wyznaczania sobie celów i sposobów ich osiągnięcia. To przekłada się na posiadanie odpowiednich umiejętności do zarządzania tego typu zespołami projektowymi [Bogacz-Wojtanowska 2005, s. 14-16]. Dlatego też podsumowując powyższe rozważania, należy podkreślić, że nie można bezpośrednio przenieść koncepcji i narzędzi zarządzania zespołami projektowymi z sektora prywatnego do sektora organizacji pozarządowych. Przedstawione różnice w prezentowanym obszarze jasno wskazują na konieczność uwzględnienia specyfiki tego sektora oraz odpowiednie zaadaptowanie koncepcji i metod zarządzania zespołami projektowymi pochodzącymi zarówno z przedsiębiorstw komercyjnych, jak i instytucji publicznych [Kafel].

Literatura

- Bogacz-Wojtanowska E., *Wzory zatrudnienia w organizacjach pozarządowych*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2005.
- Frame J.D., *Zarządzanie projektami w organizacjach*, WIG-Press, Warszawa 2001.
- Fudaliński J., *Perspektywy rozwoju zarządzania społecznego w sektorze organizacji non profit w Polsce*, Difin, Warszawa 2013.
- Gładys-Jakóbk J., *W poszukiwaniu przedsiębiorstwa inteligentnego: organizacje i ich otoczenie w opiniach polskich kierowników*, [w:] *Raport o zarządzaniu*, Warszawa 2000.

- Kafel T., *Teoria i praktyka zarządzania organizacjami pozarządowymi – wybrane aspekty*, <http://janek.uek.krakow.pl/~kzzo/2.10.pdf> (30.04.2013).
- Keeling R., *Project Management. An International Perspective*, St. Martin Press, New York 2000.
- Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami*, (tłum. M. Dąbrowski), Management Training & Development Center, Warszawa 2003.
- Pietroń-Pyszczek A., Trenkner M., *Spoleczne aspekty zarządzania projektem*, [w:] *Podjęcie procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 52, Wrocław 2009.
- Schwabe M., *Zarządzanie projektami współfinansowanymi z funduszy publicznych. Planowanie i realizacja*, Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.
- Ślusarczyk A., *Blaski i cienie zarządzania projektami w sferze kultury*, [w:] *Aktualne wyzwania w zarządzaniu podmiotami gospodarczymi*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, t. XIII, z. 1, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2012.
- Trocki M., Grucza B., *Zarządzanie projektem europejskim*, PWE, Warszawa 2006.
- Trocki M., *Nowoczesne zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2012.
- Wachowiak P., Gregorczyk S., Grucza B., Ogonek K., *Kierowanie zespołem projektowym*, Difin, Warszawa 2004.
- Zawadzki J., *Zarządzanie organizacjami non-profit. Zagadnienia wybrane*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2007.

PROJECT TEAM MANAGEMENT IN NON-PROFIT ORGANISATIONS

Summary: The article tries to point out the need to adjust the concept of a project team management to the situation of non-profit organisations. It indicates the specificity of management of the project team in non-profit organisations. It also presents the differences between the management of project team in non-profit organisations and commercial entities. Given the specificity of non-profit organisations, the article shows the factors which strengthen and weaken the project team management in such organisations.

Keywords: project team, non-profit organisations, project team management, project teams in non-profit organizations.