

ALEKSANDRA JANUSZKIEWICZ

**Katedra Integracji Europejskiej i Marketingu Międzynarodowego
Politechnika Łódzka**

MAŁGORZATA KOWALSKA

Politechnika Łódzka

KOMPETENCJE KIEROWNIKÓW PROJEKTÓW UNIJNYCH

Artykuł przedstawia wyniki badań oceniających kompetencje kierowników projektów unijnych realizowanych w Polsce. Kierownicy projektów unijnych to osoby dobrze wykształcone, chętnie poszerzające swoją wiedzę i umiejętności, dobrze znające zasady i procedury unijne, a także posiadające doświadczenie w zarządzaniu głównie projektami unijnymi. W mniejszym stopniu posiadają oni potrzebną wiedzę i umiejętności w zakresie różnych metodologii zarządzania projektami i kierowania zespołem projektowym.

1. Wprowadzenie

Członkostwo Polski w Unii Europejskiej (UE) przyczyniło się do rozpowszechnienia praktyki realizacji projektów, jako sposobu wykorzystania środków publicznych na cele związane z rozwojem społeczno-gospodarczym. Już w okresie przedakcesyjnym unijne środki pomocowe były dostępne pod warunkiem przygotowania dobrej propozycji ich wykorzystania w formie projektu o jasno sprecyzowanym uzasadnieniu i celu, mierzalnych rezultatach oraz prawidłowo opracowanym budżecie i harmonogramie. W tamtym okresie rozpoczęły się również intensywne działania edukacyjne i informacyjne, mające na celu przygotowanie potencjalnych beneficjentów, w szczególności samorządów terytorialnych, organizacji pozarządowych, czy przedsiębiorstw, do aplikowania o środki unijne. W efekcie tych działań rozpowszechniła się wśród pracowników wymienionych organizacji wiedza o zarządzaniu projektami. Wraz ze wzrostem skali środków do wykorzystania i liczby realizowanych projektów wzrosło zapotrzebowanie na kompetencje i umiejętności zarządzania projektami oraz pracy w zespole projektowym. Według danych Ministerstwa Rozwoju Regionalnego od początku uruchomienia programów funduszy strukturalnych

w 2004 roku do końca sierpnia 2014 r. podpisano umowy na dofinansowanie ponad 192 tys. projektów [5, s. 3; 6].

W opracowaniach dotyczących efektywnego wykorzystania środków unijnych rzadko uwzględnia się kwestię jakości zarządzania projektami. A przecież skuteczna realizacja projektów w dużym stopniu zależy od sprawnego działania zespołu projektowego, na czele którego stoi kierownik projektu. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że kompetencje i umiejętności kierownika projektu rzutują na wynik końcowy przedsięwzięcia, sukces lub porażkę [10, s. 241, 247; 11, s. 24, 27; 1, s. 79; 3, s. 179]. Nasuwa się pytanie, czy projektami unijnymi zarządzają osoby o właściwych kompetencjach i przygotowaniu.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie oceny kompetencji kierowników projektów unijnych, dokonanej w oparciu o wyniki badań własnych przeprowadzonych przez Autorki.

1.1. Kompetencje kierownika projektu

Wśród autorów zajmujących się zarządzaniem projektami panuje powszechna zgoda co do tego, że czynnikiem wpływającym na sukces każdego projektu jest czynnik ludzki [3, s. 178; 11, s. 20]. Projekt, jako *tymczasowa działalność podejmowana w celu wytworzenia unikatowego wyrobu, dostarczenia unikatowej usługi bądź osiągnięcia unikatowego rezultatu* [8, s. 3], wymaga wobec zespołu osób go realizujących równie unikalnego zestawu wysokich kompetencji i umiejętności, a także właściwych cech i postaw. Wynika to głównie ze specyficznych cech projektu, takich jak niepowtarzalność, złożoność, konieczność sprostania założeniom czasowym i budżetowym, a także ze specyficznych uwarunkowań pracy zespołowej.

Wysokich kompetencji oczekuje się w szczególności od kierownika projektu ze względu na jego ogólną odpowiedzialność za realizację projektu oraz wielość, różnorodność i złożoność zadań, które przed nim stoją. Do głównych funkcji kierownika projektu należy planowanie działań, organizowanie pracy, kierowanie zespołem oraz monitorowanie i kontrolowanie przebiegu projektu [7, s. 204; 11, s. 26]. Kierownik projektu odpowiada za [7, s. 205]:

- określenie struktury organizacyjnej projektu,
- sformułowanie celów projektu i przedłożenie ich zleceniodawcy do zatwierdzenia,
- strukturalizację projektu i ustalenie grupy projektowej,
- planowanie i nadzorowanie terminów i kosztów,
- nadzorowanie realizacji celów,
- zapewnienie przepływu informacji w projekcie,
- przygotowanie ważnych decyzji i wprowadzenie ich w życie,
- kierowanie grupą projektową.

Jedną ze szczególnie wymagających funkcji jest kierowanie zespołem projektowym. Do zadań kierownika należy stworzenie zespołu projektowego (dobór członków zespołu i odpowiedni podział zadań), a następnie jego doskonalenie (doskonalenie, motywowanie i ocenianie członków zespołu, integracja zespołu, usprawnianie pracy i komunikacji w zespole, w tym rozwiązywanie konfliktów) [11, s. 20; 7, s. 206]. Kierowanie zespołem projektowym znacznie wykracza poza wypełnianie tradycyjnie pojmowanych funkcji kierowniczych. Kierownik zespołu powinien dzielić się wiedzą i doświadczeniem, budować zaufanie i poczucie odpowiedzialności w zespole za realizację projektu [11, s. 27; 12, s. 254]. W realizacji tych zadań natrafia na szereg ograniczeń, takich jak nietrwała i tymczasowa struktura zespołu, presja czasu, ograniczenia budżetowe, mniejsze możliwości oddziaływania na pracowników na stałe zatrudnionych w różnych działach organizacji, specyficzne problemy personalne [11, s. 20-21; 1, s. 75]. Ograniczenia te są szczególnie duże w tych organizacjach, które pracują w ramach klasycznego funkcjonalnego podziału pracy (np. instytucje publiczne). Tak szeroki i różnorodny zakres odpowiedzialności i zadań wymaga od kierownika projektu wysokich kompetencji, odpowiednich predyspozycji, umiejętności i cech oraz właściwej postawy.

W literaturze przedmiotu kompetencje kierowników projektów są przedstawiane jako zestaw wiedzy, umiejętności i cech osobowości, a także doświadczenia, które powinien posiadać lider projektu [7, s. 207]. Kierownik projektu powinien posiadać wiedzę fachową, z dziedziny, w ramach której jest realizowany projekt, ale ekspertem powinien być przede wszystkim w zakresie metod i technik zarządzania projektem [7, s. 207-208]. W tym zakresie istotne są raczej praktyczne umiejętności. Wachowiak wyróżnił następujące kategorie pożądanych umiejętności kierownika projektu [11, s. 28]:

- techniczne, pozwalające na zrozumienie istoty projektu i wykonanie zadań,
- interpersonalne, polegające na umiejętności nawiązywania i utrzymywania kontaktów między ludźmi,
- koncepcyjne, pozwalające na twórcze rozwiązywanie problemów,
- diagnostyczne i analityczne, umożliwiające dokonanie diagnozy problemów,
- polityczne, umożliwiające skuteczne oddziaływanie na środowisko projektu.

Warunkiem skutecznego zarządzania projektem, a w szczególności kierowanie zespołem, jest również posiadanie władzy, reprezentowanie odpowiedniej postawy i chęć działania [10, s. 242]. Aby sprostać tym wymogom, kierownik musi posiadać odpowiednie cechy osobowościowe [7, s. 208].

Specyfika realizacji projektów unijnych wymaga od kierownika projektu dodatkowej wiedzy o zasadach i procedurach aplikowania o wsparcie unijne oraz realizacji projektów. Sam zespół projektowy zwykle powołuje się w celu przygotowania wniosku o dotację. W przypadku otrzymania dotacji, zespół odpowiada za realizację projektu i rozliczenie dotacji [1, s. 75].

1.2. Cele badań i wykorzystane metody badawcze

Głównym celem badań była ocena kompetencji kierowników projektów unijnych. W badaniu poddano analizie trzy zasadnicze elementy składające się na kompetencje kierowników projektów: kwalifikacje zawodowe, umiejętności w zarządzaniu projektem (w szczególności zespołem projektowym) oraz doświadczenie w realizacji projektów. W badaniu nie uwzględniono oceny cech osobowościowych, które stanowią również ważny element kompetencji dobrego kierownika projektu. Ocena tych cech wymagałaby bardziej rozbudowanych badań, wychodzących poza ramy przyjętej metody badawczej.

Na potrzeby niniejszego badania przyjęto, że kierownikiem projektu unijnego jest osoba, która pełni(ła) formalną funkcję i/lub wykonywała obowiązki kierownika projektu dofinansowanego ze środków Unii Europejskiej. Kierownik projektu unijnego powinien spełnić przynajmniej jeden z poniższych kryteriów:

- odpowiadać za realizację projektu unijnego w danej organizacji,
- być wyznaczonym jako osoba odpowiedzialna za projekt w dokumentacji związanej z dotacją unijną,
- kierować grupą projektową.

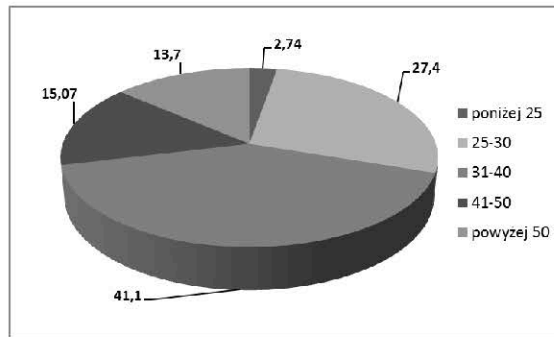
W realizacji celu badawczego wykorzystano dwie uzupełniające się techniki badawcze: badanie ankietowe oraz wywiady pogłębione z kierownikami projektów unijnych. Badaniem ankietowym objęto kierowników projektów dofinansowanych w ramach programów operacyjnych realizowanych w latach 2004-2006 oraz 2007-2013 (największego źródła dotacji unijnych w Polsce). Dobór próby miał charakter losowy. Ankietę, przeprowadzoną drogą elektroniczną w okresie od 15 maja do 31 sierpnia 2014 roku, wypełniło 107 kierowników projektów. Przeprowadzono również dziesięć wywiadów pogłębionych z wybranymi w sposób celowy kierownikami projektów unijnych w dwóch samorządach terytorialnych, pięciu organizacjach pozarządowych oraz w trzech przedsiębiorstwach. Wywiady pogłębione miały na celu uzupełnienie i uszczegółowienie wiedzy o praktyce zarządzania projektami unijnymi w organizacjach reprezentujących różne sektory. Poniżej przedstawiono podsumowanie głównych wyników badań.

2. Sylwetka kierownika projektów unijnych w świetle wyników badań

2.1. Charakterystyka ogólna kierowników projektów unijnych

Kierownicy projektów unijnych to osoby relatywnie młode. Trzy czwarte respondentów nie przekroczyło 40. roku życia (rys. 1). Wśród nich największą grupę stanowiły osoby w wieku 31-40 lat (41,10%), a drugą pod tym względem

grupą były osoby w wieku od 25-30 (27,40%). Kierownicy po 40. roku życia stanowili jedynie 28,77% ogółu respondentów. Wśród respondentów badania ankietowego przeważały kobiety (72,60%). Wynika to w głównej mierze z tego, że znaczna część respondentów pracowała w organizacjach pozarządowych (41,58%) i samorządowych jednostkach terytorialnych (19,80%). W zatrudnieniu w tych sektorach dominują bowiem kobiety¹. Wśród respondentów drugą pod względem liczebności była grupa pracowników przedsiębiorstw (20,79%)².



Rys. 1. Wiek kierowników projektów unijnych
Źródło: na podstawie badań własnych.

2.2. Kwalifikacje i umiejętności kierowników projektów unijnych

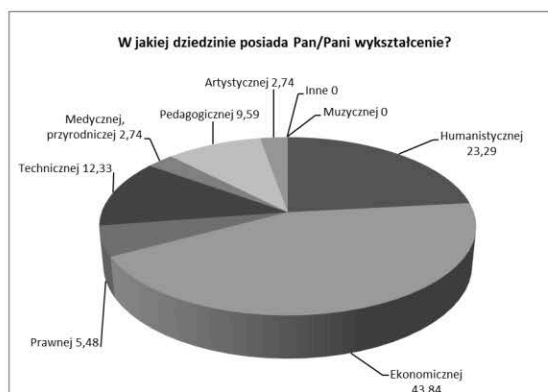
Kompetencje kierowników projektów unijnych, na które składają się przede wszystkim kwalifikacje zawodowe i umiejętności, były głównym przedmiotem badań ankietowych.

2.2.1. Kwalifikacje zawodowe kierowników projektów unijnych

Podstawą badanych kwalifikacji kierowników projektów był poziom i rodzaj posiadanego przez nich wykształcenia. Zdecydowana większość respondentów badania ankietowego posiadała wykształcenie wyższe (94,52%), głównie w zakresie nauk ekonomicznych (43,84%), humanistycznych (23,29%) oraz technicznych (12,33%) (rys. 2).

¹ W fundacjach i stowarzyszeniach (nie uwzględniając organizacji sportowych) wśród pracowników etatowych blisko 77% to kobiety [9, s. 90-91]. W sektorze publicznym kobiety również stanowią prawie 70% zatrudnionych [2, s. 237].

² W próbie badawczej występuje nadreprezentacja organizacji pozarządowych. Biorąc pod uwagę ogół beneficjentów środków unijnych w Polsce, to pod względem formy prawnej, najwięcej projektów w latach 2007-2014 realizowały przedsiębiorstwa (ok. 46,15%), następnie samorządy (27,39%) oraz NGO (17,53%) [4].



Rys. 2. Dziedzina wykształcenia kierowników projektów unijnych
Źródło: na podstawie badań własnych.

Jednym z głównych źródeł wiedzy na temat zarządzania projektami dla badanych kierowników projektów unijnych okazały się wszelkie formy dodatkowego kształcenia, tj. szkolenia, kursy, studia podyplomowe (tabela 1). Niemal wszyscy ankietowani potwierdzili udział w kształceniu uzupełniającym. Co więcej, prawie co czwarty ankietowany uczestniczył w jakiejś formie zajęć edukacyjnych, którego tematyką było zarządzanie projektami (23,25% respondentów). Drugim najbardziej popularnym tematem dodatkowej edukacji było pozyskiwanie unijnych środków (17,54%). Ankietowani kierownicy potwierdzili przydatność wiedzy zdobytej podczas tych szkoleń, oceniając poziom jej wykorzystania w praktyce na średnio 4,07 (w pięciostopniowej skali, gdzie 1 oznaczał „brak wykorzystania wiedzy” a 5 „wiedza wykorzystana w pełni”).

Tabela 1. Uczestnictwo w studiach podyplomowych, szkoleniach lub kursach wśród kierowników projektów unijnych

Tematyka kursów, szkoleń, studiów podyplomowych	% odpowiedzi
Zarządzanie projektami	23,25
Pozyskiwanie unijnych środków	17,54
Kierowania zespołem, zarządzania personelem	14,91
Techniki komunikacji	13,60
Negocjacje	9,65
Marketing	6,14
Coaching, mentoring	3,51
Inne	10,09
Nie uczestniczyłem(łam) w żadnych dodatkowych studiach podyplomowych, kursach lub szkoleniach po ukończeniu edukacji	1,31

Ankietowani mogli wybrać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: na podstawie wyników badań własnych.

Ze względu na fakt, że tego rodzaju kształcenie okazuje się być głównym źródłem fachowej wiedzy o zarządzaniu projektami wśród kierowników projektów unijnych, warto zwrócić uwagę na specyfikę tego typu edukacji. Wraz ze zwiększeniem dostępnych środków unijnych podjęto działania edukacyjno-informacyjne na temat tego jak przygotować projekt oraz wniosków o dotację unijną. Miały one za zadanie przygotowanie pracowników potencjalnych beneficjentów do aplikowania o środki unijne. Tematyka tych szkoleń koncentrowała się głównie na specyficznych zasadach wdrażania funduszy Unii Europejskiej i popularyzowanej przez Komisję Europejską metodologii Zarządzania Cyklem Projektu (ang. *Project Cycle Management*). Dla większości uczestników tych szkoleń, w szczególności pracowników urzędów publicznych, był to zwykle pierwszy kontakt z wiedzą o zarządzaniu projektami. Obecnie nadal istotnym źródłem wiedzy na temat zasad realizacji projektów unijnych są działania informacyjne organizowane przez instytucje wdrażające poszczególne programy. Wraz z zaawansowaniem wdrażania programów projektodawcom oferuje się również spotkania dotyczące właściwego rozliczenia dotacji i wdrażania projektów zgodnie z wymogami związanymi ze środkami unijnymi. W międzyczasie na rynku usług szkoleniowych rozwinęła się również bogata oferta kursów oraz studiów podyplomowych na temat zasad aplikowania o środki i realizacji projektów unijnych. Często zajęcia tego typu są prowadzone w ramach projektów współfinansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS). W przeważającej większości tematyka tych szkoleń koncentruje się na specyfice unijnych projektów. Jednakże w ostatnich latach można zauważyć coraz bogatszą ofertę edukacyjną uwzględniającą szersze spojrzenie na zarządzanie projektami oraz obejmującą inne metodyki, np. PRINCE2, PMI.

Wyniki badań ankietowych sugerują jednak, że kierownicy projektów unijnych rzadko starają się o zdobycie formalnych certyfikowanych kwalifikacji w zakresie zarządzania projektami. Niewielka część respondentów (32,88%), głównie pracowników przedsiębiorstw i organizacji pozarządowych, zadeklarowała posiadanie certyfikowanych kwalifikacji w zakresie zarządzania projektami (głównie certyfikatu PRINCE2 Foundation).

Reasumując, szkolenia, kursy oraz spotkania informacyjne dotyczące pozyskiwania środków unijnych i realizacji projektów unijnych stanowią najczęściej podstawowe źródło wiedzy osób odpowiedzialnych za realizację tego typu projektów. Podczas wywiadów swobodnych respondenci podkreślali, że w zarządzaniu projektem unijnym kluczową kwestią jest posiadanie aktualnej wiedzy na temat specyficznych zasad i wymogów, dotyczących właściwego wdrożenia i rozliczenia dotacji (np. wymogi formalne, proceduralne, finansowe itp.). Kwestią drugorzędną, ze względu na ograniczenia czasowe, jest dla nich podnoszenie kwalifikacji na temat metodologii zarządzania projektem lub kierowania grupą projektową. Z drugiej strony deklarowali potrzebę uzupełnienia

wiedzy w tym zakresie. Twierdzili, że właśnie te braki w kwalifikacjach i umiejętnościach często rzutują na pojawianie się najważniejszych problemów w ich pracy (np. w planowaniu, analizie ryzyka, w kierowaniu zespołem projektowym).

2.2.2. Umiejętności „miękkie” kierowników w zarządzaniu projektami unijnymi

W pracy kierownika projektu istotne są umiejętności „miękkie”. W ankiecie respondenci zostali poproszeni o samoocenę poziomu wybranych umiejętności, wykorzystując skalę od 1 do 5 (gdzie 1 oznacza niski poziom, a 5 bardzo dobry poziom danej umiejętności).



Rys. 3. Ocena własna wybranych „miękkich” umiejętności kierowników projektów unijnych

Źródło: na podstawie wyników badań własnych.

Kierownicy projektów unijnych najlepiej ocenili swoje umiejętności uczenia się, a także organizatorskie, rozwiązywania problemów i sprawnego podejmowania decyzji (rys. 3). Niewątpliwie są to trzy kluczowe umiejętności, które powinien posiadać każdy skuteczny kierownik projektu. Respondenci najgorzej ocenili swoje umiejętności w zakresie motywowania pracowników oraz negocjowania. Poniżej przedstawione wyniki potwierdzają, że do największych trudności, na jakie napotykają kierownicy w zarządzaniu projektem unijnym, należą problemy związane z zarządzaniem zespołem projektowym (rys. 9). Nie więc dziwnego, że badani kierownicy projektów chętnie szukali dodatkowej wiedzy w zakresie kierowania zespołem i zarządzania personelem oraz technik komunikacyjnych (tabela 1). Ankietowani ocenili swoje umiejętności zarządzania czasem i planowania również nieco gorzej. W interpretacji tych wyników należy pamiętać, że była to subiektywna ocena samych ankietowanych.

2.3. Doświadczenie kierowników projektów unijnych w zarządzaniu projektami

Jak podkreślił to jeden z respondentów podczas wywiadu, zarządzanie projektami to wiedza praktyczna, która przychodzi wraz z doświadczeniem realizacji kolejnych projektów. W niniejszym badaniu skupiono się na określeniu skali praktyki respondentów w kierowaniu projektami, w tym unijnymi.

Pojedyncze doświadczenia w kierowaniu projektami posiadała grupa 8,22% badanych, a 2-3 projektami kierowało 30% respondentów. Niewiele większą ilością projektów, tj. 4-5 projektami, kierowało 22% ogółu respondentów. Większość ankietyowanych kierowników zarządzała nie więcej niż 10 projektami, choć najczęściej były to 2 lub 3 projekty. Dość duża grupa respondentów (10%) deklarowała kierowanie znacznie większą liczbą projektów (powyżej 15 projektów). Wśród nich najwięcej było przedstawicieli organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw. Te pierwsze organizacje zwyczajowo pracują na zasadzie projektów dotowanych z różnych źródeł zewnętrznych³. Podobnie w przedsiębiorstwach realizacja zadań metodą projektów nie należy do rzadkości⁴.

Wśród projektów kierowanych przez ankietyowanych, większość stanowiły projekty unijne. Dla 46,58% respondentów praktyka kierowania projektami ograniczała się tylko do projektów unijnych, a dla 28,77% minimum połowa stanowiły projekty unijne. Przy czym relatywnie duży udział osób, które miały doświadczenia głównie z projektami unijnymi dotyczył respondentów pracujących w organizacjach pozarządowych oraz samorządach. Jeśli chodzi o źródło finansowania projektów, którymi kierowali, to największy udział mają tu programy finansowane z EFS (SPO Rozwój Zasobów Ludzkich 2004-2006 oraz PO Kapitał Ludzki 2007-2013), a także programy przeznaczone dla samorządów terytorialnych (ZPORR 2004-2006 oraz RPO 2007-2013) oraz dla przedsiębiorstw (Innowacyjna Gospodarka 2007-2013).

Reasumując, liczba projektów, którymi kierowali respondenci świadczy raczej o niewielkich doświadczeniach respondentów w tym zakresie. Ponadto doświadczenia te ograniczają się w dużej mierze do projektów unijnych.

³ Do największych źródeł finansowania działalności NGO należą fundusze samorządów lokalnych (49%). Dość znacznym źródłem są również fundusze UE (12%) [9, s. 104-105].

⁴ Nie można również wykluczyć, że wśród respondentów deklarujących kierowanie dużą ilością projektów byli pracownicy firm świadczących usługi zarządzania projektami na rzecz innych organizacji.

2.4. Kierowanie zespołem projektowym

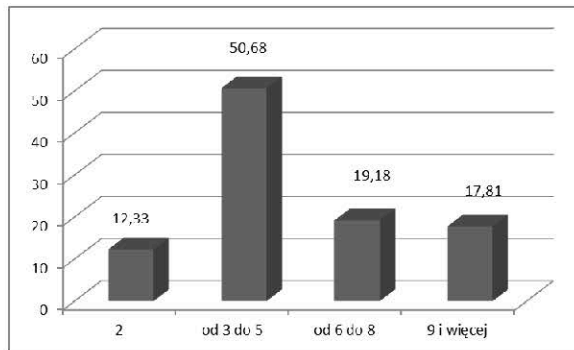
W badaniach ankietowych i wywiadach swobodnych skoncentrowano się przede wszystkim na kwestii kierowania grupą projektową.

Na wstępie należy zauważyć, że większość respondentów (78,87%) pełniło funkcję kierownika projektu jednocześnie realizując merytoryczne zadania w projekcie. Choć zasadniczo w literaturze przedmiotu odradza się takie rozwiązanie [10, s. 246], to jego skuteczność w dużym stopniu zależy od wielkości projektu. W przypadku dużych projektów, kierownik zasadniczo nie powinien być obciążany dodatkowymi merytorycznymi zadaniami, aby mógł skutecznie wykonywać swoje podstawowe obowiązki związane z planowaniem, koordynacją i kierowaniem zespołem. Przy małych projektach, w ramach których może być zaangażowana jedynie ograniczona liczba osób, kierownik musi przejąć realizację pewnych zadań merytorycznych w projekcie.

W wywiadach przedstawiciele NGO wskazywali na praktykę stosowaną w ich organizacjach przypisywania funkcji kierownika projektu dodatkowo jednemu z członków zespołu. Był on bardziej koordynatorem prac i osobą odpowiedzialną za projekt, niż kierownikiem zespołu.

2.4.1. Liczebność i wybór członków zespołów projektowych

Najwięcej respondentów, tj. 50,68%, deklarowało kierowanie małymi zespołami projektowymi, składającymi się z 3 do 5 osób (łącznie z kierownikiem) (rys. 4). Dość liczna grupa posiadała doświadczenia w kierowaniu mikro-zespołami składającymi się jedynie z kierownika i jednego członka zespołu (12,33%). Osoby kierujące większym zespołem (od 6 do 8 osób) stanowiły 19% ogółu respondentów. Dużymi zespołami, powyżej 9 osób, zarządzało natomiast 17,81% kierowników. Warto wskazać występujące różnice pomiędzy pracownikami różnych rodzajów organizacji. W sektorze pozarządowym relatywnie największa grupa respondentów (68,29%) kierowała zespołami mniejszymi (3-5 osobowymi), natomiast znacznie mniej kierowników (7,32%) zarządzało zespołami większymi (ponad 9 osób). Natomiast w samorządach i przedsiębiorstwach relatywnie więcej kierowników kierowało grupami większymi, tj. 6-8 osobowymi (26,32% dla obu typów organizacji). W samorządach więcej kierowników zarządzało zespołami powyżej 9 osób (26,32%).



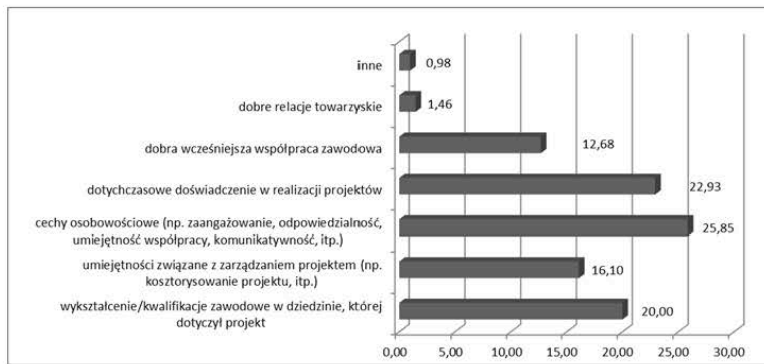
Rys. 4. Liczebność grup projektowych (włącznie z kierownikiem projektu) (% respondentów)
Źródło: na podstawie badań własnych.

Większość badanych kierowników projektów (61,64%) była zwierzchnikami członków zespołu w ramach struktury organizacji, w której realizowano projekty. Jednocześnie znaczna część ankietowanych zgłaszała występowanie trudności w egzekwowaniu wykonywania zadań przez pracowników (rys. 7). Uważa się, że skuteczny kierownik projektu powinien posiadać nadrzędną pozycję służbową wobec członków zespołu, aby mógł skutecznie wywierać na nich wpływ [10, ss. 242-3]. Oprócz władzy formalnej wynikającej ze stanowiska, władza kierownika projektu powinna wynikać z autorytetu opartego na wysokich kompetencjach i osobowości lidera [11, s. 27; 3, s. 182].

Istotnym aspektem kierowania zespołem, o który zostali zapytani ankietowani, jest ich wpływ na dobór osób do zespołu projektowego, np. poprzez wskazanie konkretnych osób i/lub określenie profilu kompetencji osób, które powinny znaleźć się w zespole. Decydowanie o doborze odpowiednich ludzi nie zawsze leży w gestii menadżera projektu. Często współpraca z konkretnymi osobami jest narzucona odgórnie. Zdecydowana większość potwierdziła, że miała wpływ na dobór członków grupy projektowej (36,11% we wszystkich projektach, a 51,39% jedynie w części projektów). W tym kontekście interesującym było poznanie, czym kierowali się kierownicy projektów w doborze członków zespołu projektowego.

Respondenci kierowali się głównie cechami osobowościowymi (26,11%), dotychczasowym doświadczeniem w realizacji projektów (23,15%), a także formalnymi kwalifikacjami w dziedzinie, której dotyczył projekt (20,02%) (rys. 5). W mniejszym stopniu kierowali się natomiast konkretnymi umiejętnościami związanymi z zarządzaniem projektem. Pracujący w biznesie relatywnie bardziej cenili umiejętności związane z zarządzaniem projektami, a w mniejszym

stopniu wykształcenie. W samorządach natomiast mniej istotna była wcześniejsza dobra współpraca zawodowa, natomiast wykształcenie było bardziej doceniane. Dobre relacje towarzyskie nie są istotnym kryterium wyboru członków zespołu. Według respondentów wywiadów, najbardziej pożądanym członkiem zespołu projektowego jest osoba, która już posiada doświadczenie w zakresie realizacji unijnych projektów, najlepiej znająca specyficzne zasady danego programu.



Rys. 5. Kryteria doboru członków zespołu projektowego według kierowników projektów unijnych
Ankietowani mogli wybrać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: na podstawie wyników badań własnych.



Rys. 6. Cechy dobrego członka zespołu projektowego według opinii kierowników projektów unijnych
Ankietowani mogli wybrać maksymalnie 3 odpowiedzi.

Źródło: na podstawie wyników badań własnych.

Zdaniem kierowników projektów unijnych, dobry członek grupy projektowej powinien posiadać przede wszystkim odpowiednie cechy osobowościowe, takie jak zaangażowanie, odpowiedzialność, umiejętność współpracy itp. (rys. 6). Powinien również posiadać odpowiednie umiejętności związane z zarządzaniem projektem (np. analizowania i rozwiązywania problemów, kosztorysowanie projektu, itp.). Pożądane jest ponadto posiadanie doświadczenia w realizacji projektów i wykształcenie/kwalifikacje zawodowe w dziedzinie, której dotyczy projekt.

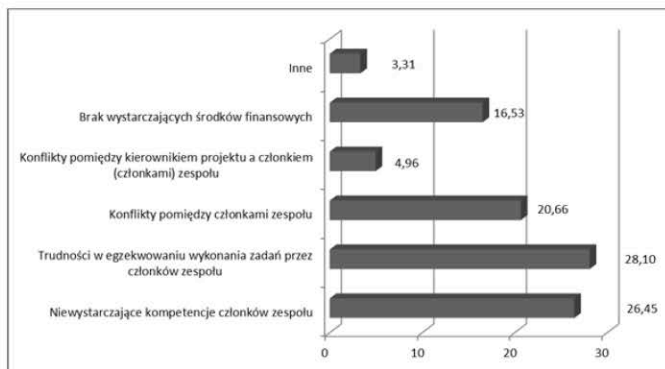
2.4.2. Sposoby kierowania zespołami

Zapytano respondentów o styl kierowania zespołem, który jest według ich opinii najskuteczniejszy. Kierownicy projektów wskazali, że styl aktywny jest bardziej skuteczny niż bierny. Preferowali również styl demokratyczny. Tylko 2% spośród badanych uważa styl autorytarny za najlepszy. Jednym z powodów takiej opinii może być fakt, że znaczna część respondentów reprezentowała organizacje pozarządowe, dla funkcjonowania których charakterystyczny jest styl demokratyczny i partycypacyjny. Styl demokratyczny był również preferowany wśród pracowników samorządów. Ponadto ankietowani kierownicy preferowali zarządzanie nastawione na zadania niż na ludzi. W literaturze przedmiotu jako skuteczny w zarządzaniu grupą projektową wskazuje się styl nastawiony jednocześnie na zadania oraz ludzi realizujących projekt [10, s. 245; 3, s. 189-192]. Styl autorytarny zaleca się kierownikom jedynie w sytuacjach kryzysowych [1, s. 81]. Jak podkreśla Pawlak, kierownik projektu ma zwykle do czynienia z pracownikami o wysokich kompetencjach, więc jego styl kierowania powinien uwzględniać większą swobodę działania i decydowania członków zespołu [7, s. 216].

2.4.3. Trudności w kierowaniu zespołem projektowym

Do głównych problemów w kierowaniu zespołem projektowym kierownicy projektów zaliczyli przede wszystkim trudności z egzekwowaniem wykonania zadań przez członków grupy (29%) oraz niewystarczające kompetencje członków zespołu (27%) (rys. 7). Istotnym problemem były również konflikty w grupie projektowej. Relatywnie mniejsze kłopoty sprawiały problemy związane z brakiem środków na funkcjonowanie zespołu. Związane jest to zapewne z tym, że w ramach dotacji unijnych zwykle są uwzględnione środki na zarządzanie projektem (np. koszty osobowe). Pomędzy typami organizacji występują pewne różnice. Na kompetencje członków zespołu narzekali w największym stopniu przedstawiciele organizacji pozarządowych. Egzekwowanie wykonania zadań od członków zespołu sprawiało relatywnie większy problem pracownikom samorządów. Dużo częściej narzekali oni również na konflikty

w zespole. Samorządy i organizacje pozarządowe skarżyły się w większym stopniu na brak środków finansowych. Niektórzy respondenci wywiadów wskazywali również na presję czasu, nadmiar obowiązków oraz częste zmiany zewnętrznych uwarunkowań realizacji projektu, jako główne czynniki przyczyniające się do nasilenia innych problemów kierowania zespołem, w szczególności konfliktów.



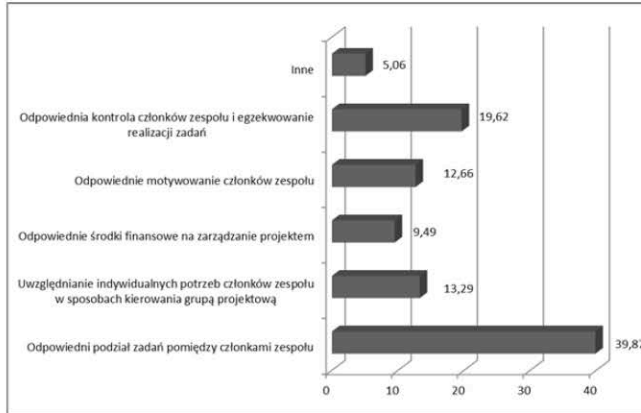
Rys. 7. Najczęściej występujące problemy w zarządzaniu grupą projektową, na które napotykają kierownicy projektów unijnych
Ankietowani mogli wybrać maksymalnie 2 odpowiedzi.

Źródło: na podstawie wyników badań własnych.

2.4.4. Czynniki skutecznego zarządzania zespołem projektowym

Zapytani o czynniki, które ich zdaniem w największym stopniu wpływają na skuteczne zarządzanie zespołem projektowym, ankietowani wskazali przede wszystkim dobry podział zadań oraz umiejętną kontrolę i egzekwowanie ich wykonania (rys. 8). Ten ostatni czynnik był szczególnie ważny dla pracowników NGO i firm. Przedstawiciele organizacji pozarządowych oraz samorządów częściej wymieniali również konieczność uwzględnienia potrzeb indywidualnych członków zespołu jako czynnik sukcesu. Dla pracowników przedsiębiorstw bardziej istotne było również motywowanie członków zespołu oraz posiadanie wystarczających środków finansowych. Podobnie respondenci wywiadów wskazywali dwa główne elementy: odpowiedni podział zadań w zespole oraz monitorowanie i kontrolę wykonania zadań. Podkreślali również, że istotne jest przydzielenie zadań odpowiednio do kompetencji i umiejętności członków zespołu. Niestety często poważnym ograniczeniem okazuje się znalezienie odpowiednich osób do pracy w zespole. Kilka osób twierdziło również, że ważna jest atmosfera w zespole, na którą wpływ ma postawa kierownika, a często jego zdolności komunikacyjne i przywódcze są niewystarczające. Kierowanie

zespołem to najtrudniejsze zadanie dla kierowników, którzy często nie dysponują odpowiednimi umiejętnościami i cechami [7, s. 217].

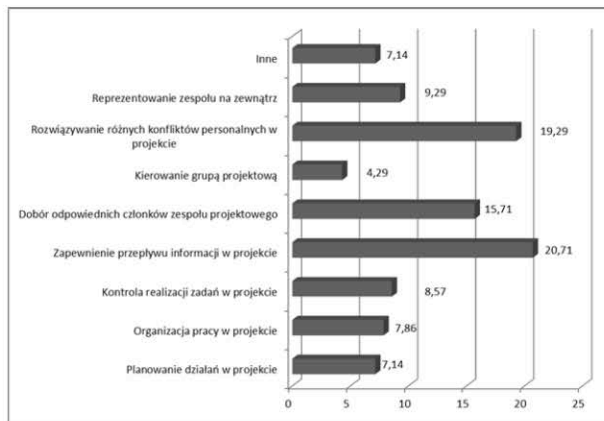


Rys. 8. Czynniki sukcesu zarządzania zespołem projektowy w opinii kierowników projektów unijnych
Ankietowani mogli wybrać maksymalnie 2 odpowiedzi.

Źródło: na podstawie wyników badań własnych.

2.5. Problemy w pracy kierownika projektów unijnych

Podsumowując swoje doświadczenia, ankietowani wskazali na główne problemy w pracy kierownika projektów unijnych (rys. 9). Na największe trudności napotykali w zapewnieniu przepływu informacji w projekcie (w szczególności pracownicy przedsiębiorstw i organizacji pozarządowych). Drugim pod względem uciążliwości, był problem w rozwiązywaniu konfliktów personalnych w projekcie. Na ten rodzaj problemów relatywnie w większym stopniu wskazywali przedstawiciele samorządów. Dobór odpowiednich członków do zespołu projektowego szczególnie był trudny dla respondentów reprezentujących organizacje pozarządowe. Dla nich również w większym stopniu problematyczne było reprezentowanie zespołu na zewnątrz. W wywiadach respondenci wskazywali na liczne problemy z komunikacją zarówno w ramach grupy projektowej, jak i pomiędzy zespołem projektowym i otoczeniem (np. beneficjentami projektów, instytucjami rozliczającymi dotację).



Rys. 9. Problemy w pracy kierowników projektów unijnych
Ankietowani mogli wybrać maksymalnie 2 odpowiedzi.
Źródło: na podstawie wyników badań własnych.

Celem badania było również poznanie opinii respondentów, jakimi cechami powinien charakteryzować się dobry kierownik projektu. Ankietowani wskazali jako najważniejsze cztery cechy: komunikatywność, odpowiedzialność, kreatywność i przedsiębiorczość (tabela 2). W literaturze znaleźć można wyczerpujące listy pożądanych cech kierownika projektu [3, s. 193; 11, s. 30-37]. Te wymienione przez respondentów zaliczane są do najważniejszych.

Tabela 2. Cechy osobowości dobrego kierownika projektów unijnych

Cechy	% odpowiedzi
Komunikatywność	25,41
Odpowiedzialność	22,95
Kreatywność	13,52
Przedsiębiorczość	10,66
Elastyczność	9,02
Otwartość na ludzi	7,79
Inteligencja	6,15
Szczerość	2,87
Inne	1,64
Razem	100,00

Ankietowani mogli podać dwie odpowiedzi.

Źródło: na podstawie wyników badań własnych.

3. Podsumowanie

Praca kierownika zespołu projektowego wymaga wysokich i wszechstronnych kompetencji, na które składają się kwalifikacje zawodowe, umiejętność wykorzystania metod zarządzania projektem, a także odpowiednie predyspozycje, umiejętności i cechy pozwalające na skuteczne zarządzanie grupą projektową.

Na podstawie przedstawionych w artykule wyników badań można stwierdzić, że kierownicy projektów unijnych to osoby dobrze wykształcone i chętnie poszerzające swoją wiedzę w zakresie zarządzania projektami. Głównym źródłem zdobywania przez nich kompetencji są kursy i szkolenia dotyczące pozyskiwania środków unijnych oraz coraz większe doświadczenie w realizacji projektów unijnych. Niestety dla większości z nich doświadczenie w zarządzaniu projektami ogranicza się tylko do realizacji projektów unijnych.

Wiedza i doświadczenie w zakresie specyficznych zasad i procedur dotyczących wykorzystywania środków unijnych są szczególnie cenionymi kompetencjami, które przyczyniają się do skutecznego wdrażania projektów. Z drugiej strony, problemy, z którymi borykają się kierownicy projektów unijnych, zwykle wynikają z braków w wiedzy i umiejętnościach w zakresie metodologii zarządzania projektem, a w szczególności kierowania grupą projektową.

Literatura

- [1] **Domiter M., Marciszewska A.:** *Zarządzanie projektami unijnymi – teoria i praktyka*, Difin Warszawa 2013.
- [2] **GUS:** *Rocznik Statystyczny*, Warszawa 2013.
- [3] **Kisielewski J.:** *Zarządzanie projektami – ludzie, procedury, wyniki*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- [4] **Ministerstwo Rozwoju Regionalnego:** *Lista beneficjentów programów operacyjnych na lata 2007-2013* – stan na 30 czerwca 2014.
- [5] **Ministerstwo Rozwoju Regionalnego:** *Sprawozdanie końcowe z realizacji Narodowego Planu Rozwoju na lata 2004-2006*, Warszawa, maj 2013.
- [6] **Ministerstwo Rozwoju Regionalnego:** *Stan wdrażania krajowych i regionalnych programów operacyjnych realizowanych w ramach Narodowych Strategicznych Ram odniesienia 2007-2013* (31 sierpnia 2014 r.).
- [7] **Pawlak M.:** *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- [8] **Project Management Institut:** *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, wydanie polskie, Warszawa 2013.
- [9] **Stowarzyszenie Klon/Jawor:** *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych – raport z badania 2012*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2013.

- [10] **Wachowiak P.:** *Kierowanie zespołem projektowym*, [w:] M. Trocki, B. Grucza (red.), *Zarządzanie projektem europejskim*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- [11] **Wachowiak P.:** *Kierowanie zespołem projektowym*, Difin, Warszawa.
- [12] **Walczak R.:** *Podstawy zarządzania projektami – metody i przykłady*, Difin, Warszawa 2014.

COMPETENCES OF MANAGERS OF PROJECTS CO-FINANCED BY EUROPEAN UNION FUNDS

Summary

The article presents the results of the survey, which aim was to apprise the competences of the managers of the projects co-financed by the EU funds in Poland. The EU project managers are well educated and willing to broaden their knowledge and skills. They know the EU rules and procedures concerning realization of projects very well. They also have experience in realization of only EU projects. On the other hand they are less qualified and skilled in different methodologies of management of a project and project group.