

**Anna Marciszewska**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## **Liderzy zespołów projektowych w organizacjach non-profit**

**Streszczenie.** Artykuł porusza kwestię występowania różnic pomiędzy kierownikami projektów w podmiotach gospodarczych i organizacjach non-profit. Na podstawie przeglądu i analizy literatury wskazano na istniejące podobieństwa i różnice w tym obszarze. Przedstawiono także kwestie związane z profesjonalizacją procesu wyboru lidera projektów oraz kierunki jego doskonalenia w organizacjach pozarządowych.

**Słowa kluczowe:** zespoły projektowe, liderzy zespołów, zarządzanie zespołami projektowymi, organizacje non-profit

### **Wstęp**

Organizacje non-profit<sup>1</sup> coraz częściej prowadzą działalność społeczną poprzez realizację wielu różnorodnych projektów, stając się w ten sposób organizacjami projektowymi. Aby jednak skutecznie planować, wdrażać i rozliczać przedsięwzięcia projektowe, muszą dysponować odpowiednio wykwalifikowanymi pracownikami, a zwłaszcza kierownikami projektów. Ewa Bogacz-Wojtanowska na podstawie badań dotyczących trzeciego sektora stwierdza, że osoby z doświadczeniem projektowym sprzyjają efektywności realizowanych przedsięwzięć oraz przyczyniają się do zwiększania skali podejmowanych działań przez organizacje non-profit. Dostęp do osób specjalizujących się w realizacji przedsięwzięć pro-

---

<sup>1</sup> W niniejszym artykule pojęcie „organizacje non-profit” jest tożsame z pojęciem „organizacje pozarządowe” oraz „organizacje trzeciego sektora”.

jektowych umożliwi tym organizacjom dostosowanie się do zmieniających się warunków funkcjonowania. Organizacje trzeciego sektora pod względem realizacji przedsięwzięć projektowych są podobne do firm. Powołuje się w nich koordynatorów projektów, pracowników zespołów projektowych i specjalistów, a także prowadzona jest w nich księgowość. A zatem organizacje te powinny w pewnej mierze realizować projekty na bazie mechanizmów obecnych w biznesie czy administracji publicznej<sup>2</sup>. Praktyka pokazuje, że organizacje pozarządowe starają się wykorzystywać metody i techniki zarządzania projektami w podmiotach komercyjnych. Powoduje to, że modele zarządzania projektami przez organizacje gospodarcze stają się podstawą sukcesu projektów realizowanych przez organizacje non-profit. W wielu przypadkach szczytne idee czy przyjęte założenia misji społecznych zaczynają ustępować miejsca potrzebie profesjonalnego zarządzania organizacją, kształtowania więzi organizacyjnych, skutecznego przywództwa czy optymalnego wykorzystania wszystkich zasobów<sup>3</sup>.

Celem artykułu jest zatem wskazanie, na ile proces profesjonalizacji zarządzania projektami w organizacjach non-profit związany jest z postacią kierownika (lidera) projektu. Takie ujęcie problemu może okazać się istotne na etapie tworzenia zespołów projektowych w omawianych organizacjach, a także dostarczyć odpowiedzi na pytanie, w jakim kierunku powinna iść profesjonalizacja tych działań, aby przyniosła jak największe korzyści z projektów planowanych czy realizowanych przez organizacje trzeciego sektora.

## 1. Kierownik zespołu projektowego

Jedną z najważniejszych osób w zespole projektowym jest kierownik projektu, czyli osoba odpowiedzialna za realizację projektu oraz osiągnięcie jego celów. Podstawą sukcesu każdego projektu jest wzajemne oddziaływanie kierownika i członków zespołu projektowego. Z tego względu osoba pełniąca taką funkcję w projekcie musi mieć umiejętność współpracy z zespołem i oddziaływać na podwładnych tak, by postępowali zgodnie z jego zamierzeniami<sup>4</sup>. W literaturze przedmiotu<sup>5</sup> wskazuje się, że wybór kierownika, jego kompetencje oraz autorytet w największym stopniu wpływają na sukces projektu. Podmioty re-

---

<sup>2</sup> E. Bogacz-Wojtanowska, *Wzory zatrudnienia w organizacjach pozarządowych*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2005, s. 3.

<sup>3</sup> J. Fudaliński, *Wybrane aspekty rozwoju sektora organizacji non-profit w Polsce*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów. Zeszyt Naukowy 101, Wyd. SGH, Warszawa 2010, s. 47.

<sup>4</sup> M. Domiter, A. Marciszewska, *Zarządzanie projektami unijnymi. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2013, s. 79.

<sup>5</sup> S. Spałek, *Krytyczne czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2004, s. 99.

alizujące przedsięwzięcia projektowe poszukują kompetentnych kierowników, profesjonalnie zarządzających i wdrażających projekty.

Osoba zarządzająca zespołem projektowym powinna posiadać dużą wiedzę oraz doświadczenie projektowe, co jest niezbędne do osiągnięcia założonych celów. Do podstawowych zadań kierownika projektu należy:

- analiza środowiska projektu,
- dokonywanie syntezy wiedzy z różnych dziedzin,
- dobór członków zespołu,
- definiowanie projektu, określanie jego zakresu oraz wprowadzanie modyfikacji,
- planowanie, rozdzielanie i zarządzanie środkami (materialnymi i niematerialnymi),
- integracja zespołu,
- organizacja pracy,
- dzielenie się wiedzą,
- podejmowanie decyzji,
- motywowanie zespołu,
- ocenianie członków zespołu projektowego,
- planowanie działań i ustalanie harmonogramu czynności koniecznych do ich realizacji,
- ustalanie niezbędnego budżetu i bieżąca kontrola finansowa,
- przewidywanie oraz zapobieganie sytuacjom krytycznym,
- zarządzanie czynnikami ryzyka mającymi wpływ na realizację projektu,
- efektywna komunikacja z członkami zespołu projektowego, osobami i/lub instytucjami finansującymi projekt oraz samymi uczestnikami projektu<sup>6</sup>.

Od umiejętności, doświadczenia, a także cech osobowych kierownika projektu zależy przyszłość realizowanych przedsięwzięć. Jest to osoba pełniąca funkcje koordynatora, opiekuna i doradcy. Skuteczny lider zespołu projektowego to osoba, która posiada i umie wykorzystać:

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

<sup>6</sup> P. Wachowiak, S. Gregorczyk, B. Gruzca, K. Ogonek, *Kierowanie zespołem projektowym*, Difin, Warszawa 2004, s. 20-30.

– umiejętności i cechy, takie jak: osobiste zaangażowanie w projekt, dynamizm, zorientowanie na wyniki i umiejętność doprowadzania spraw do końca, rozwiązywanie niejasnych i zawiłych spraw, zarządzanie wieloma zadaniami jednocześnie, dokonywanie rzetelnej oceny, kreatywne rozwiązywanie problemów, empatia niezbędna w kontaktach z klientami i partnerami projektu, umiejętność nawiązywania kontaktów, znajomość sytuacji politycznej i najbliższego otoczenia, dostosowywanie się do sytuacji czy poczucie humoru<sup>7</sup>.

Każdy projekt powinien być realizowany przez dobrze przygotowanego do swojej roli kierownika projektu. Główny ciężar spoczywający na takiej osobie to realizacja zadań projektowych zgodnie z przyjętym budżetem, określonymi wymogami oraz harmonogramem działań. Z uwagi na rolę, jaką pełnią kierownicy projektów, warto przytoczyć wyniki badań wskazujących na najbardziej pożądane cechy charakteru i zachowań menedżerów projektu przez sponsorów projektów (tabela 1).

Uwzględniając warunki skutecznego kierowania oraz zadania kierownika projektu, należy podkreślić, że etap doboru kierownika to najistotniejszy proces warunkujący powodzenie przedsięwzięć projektowych. W literaturze przedmiotu wymienia się wiele czynników, które powinny być brane pod uwagę na tym etapie. Wśród nich najczęściej pojawiają się:

– kultura organizacyjna – niezgodność z wartościami organizacji na etapie awansu i powołania na funkcje kierownicze powoduje brak wsparcia ze strony współpracowników;

– nieformalna pozycja kierownika projektu w organizacji – sprzyja uznaniu kierownika za lidera, przywódcę oraz budzi większe uznanie u przełożonych;

– pozycja lidera projektu w strukturze organizacyjnej – dobry kontakt lidera z osobami pełniącymi funkcje kierownicze wpływa na jego autorytet formalny, lepsze dojście do zasobów niezbędnych do realizacji projektu oraz podejmowanie kluczowych, choć często niepopularnych decyzji w projekcie;

– doświadczenie na podobnym stanowisku – istotne jest posiadanie doświadczenia w realizacji podobnych przedsięwzięć, co wpływa na umiejętność pracy w zespole, motywowanie ludzi do pracy oraz prowadzenie negocjacji;

– posiadana wiedza – lider zespołu projektowego powinien mieć z jednej strony wiedzę specjalistyczną, a z drugiej – wiedzę o strategii, celach organizacji i procesach biznesowych;

– jednostka organizacyjna menedżera projektu – organizacje mogą dokonywać wyboru kierowników projektu spośród dotychczasowych pracowników, ale muszą to być osoby znające specyfikę i dziedzinę, w której projekt będzie realizowany;

---

<sup>7</sup> R. Newton, *Poradnik menedżera projektu. Praktyczne narzędzia, techniki i listy kontrolne*, Edgard, Warszawa 2011, s. 75.

Tabela 1. Pożądane cechy u kierownika projektu

Najbardziej pożądane cechy		Najmniej pożądane cechy	
Skrupulatność, sumienność	wykonywanie powierzonych zadań, dotrzymanie terminów, podejmowanie działań zgodnie z zasadami i normami pracy	Niezależność	zbyttna pewność siebie, trudności w kierowaniu, kłótniowość
Energiczność	potrzeba ciągłego działania	Konwencjonalność	zbyttna ostrożność, zachowawczość, niechęć do podejmowania ryzyka, nastawienie na działania rutynowe, wykorzystywanie sprawdzonych metod
Przywódczność	kierowanie ludźmi, przewodzenie zespołowi, zorganizowanie, nadzorowanie wykonywanej pracy	Skromność	niechęć do mówienia o sobie, skromność i powściągliwość w ocenie osiągnięć swoich i zespołu
Otwartość, świadomość swojej wartości	umiejętność nawiązywania kontaktów z innymi, dobra współpraca z nowymi osobami	Teoretyczność	intelektualizm, skupianie się na koncepcjach i konstrukcjach logicznych, posługiwanie się abstrakcyjnymi pojęciami
Trzeźwość oceny sytuacji	umiejętność krytycznej analizy, poszukiwanie rozwiązań, alternatyw i ograniczeń, dostrzeganie pomyłek i niespójności	Niepokój	podatność na stres, duża niepewność przy podejmowaniu działań, niepokój w sytuacjach, gdy realizacja zadań nie przebiega według planu
Umiejętność przekonywania	umiejętność przekonywania innych do swoich racji, negocjowania i przytaczania właściwych argumentów	Bierność	wycofywanie się z aktywności na rzecz realizowanego zadania lub aktywności wspierającej potrzebne procesy grupowe
Wrażliwość	analizowanie działań i postępowania innych, chęć poznawania ludzi, ich motywacji i zachowań		

Źródło: M. Trocki, *Nowoczesne zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2012, s. 124.

- cechy osobowe i umiejętności – zachowanie, podejmowane działania oraz osobowość kierownika projektu ma istotne znaczenie dla osiągnięcia sukcesu projektu, ze szczególnym uwzględnieniem założonych rezultatów i wskaźników;
- oddelegowanie kierownika projektu do przedsięwzięcia projektowego – istotne jest, aby kierownik projektu był przede wszystkim zaangażowany w realizację podlegającego mu projektu, co w praktyce powinno oznaczać całkowite lub częściowe zwolnienie go z dotychczasowych obowiązków;

– przekazanie kierownikowi projektu kompetencji decyzyjnych – kierownik projektu powinien mieć jasno określony zakres swoich uprawnień decyzyjnych i kompetencji, co pozwoli mu skutecznie zarządzać projektem, bez konieczności ciągłego angażowania kierownictwa wyższego szczebla;

– losy lidera projektu po zakończeniu przedsięwzięcia – istotne jest, aby na etapie doboru lidera projektu określić jego los po zakończeniu realizacji projektu<sup>8</sup>.

Proces doboru kierownika ma na celu zapewnienie właściwej osoby do realizacji określonego przedsięwzięcia projektowego. Należy jednak pamiętać, że 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. Zasadne jest jednak określenie zestawu cech kierownika projektu, który mógłby stanowić bazę dla konkretnego projektu i pomóc uniknąć zakłóceń w czasie jego realizacji. 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)<sup>9</sup>. Do najważniejszych umiejętności, które powinien posiadać kierownik projektu, Michał Trocki zalicza: szybkie podejmowanie decyzji, rozwiązywanie konfliktów, ocenianie pracowników oraz motywowanie<sup>10</sup>.

Podstawowym zadaniem kierownika zespołu projektowego jest powołanie zespołu składającego się z grupy dobrze rozumiejących się osób, posiadających różne umiejętności, doświadczenia, zdolności oraz czerpiących satysfakcję z pracy w projekcie. Takie podejście pozwala zespołowi projektowemu na efektywne funkcjonowanie i możliwość zrealizowania powierzonych mu zadań<sup>11</sup>.

## 2. Certyfikacja kierownika projektu

Sprawna realizacja projektów często decyduje o dalszym funkcjonowaniu i rozwoju organizacji, dlatego należy zwrócić szczególną uwagę na odpowiednio wykwalifikowaną kadrę menedżerską zarządzającą projektami. W związku z tym organizacje coraz częściej dokonują analizy kompetencji, tj. wiedzy, umiejętności oraz postaw i zachowań pracowników osiągających ponadprzeciętne rezultaty, która wykorzystywana jest do tworzenia modeli kompetencji. Polega to na zestawianiu szczegółowych wytycznych, wskazujących, jakie elementy oraz pozio-

<sup>8</sup> M. Trocki, *Nowoczesne zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2012, s. 125.

<sup>9</sup> M. Domiter, A. Marciszewska, op. cit., s. 82-83.

<sup>10</sup> M. Trocki, B. Grucza, *Zarządzanie projektem europejskim*, PWE, Warszawa 2007, s. 246.

<sup>11</sup> M. Domiter, A. Marciszewska, op. cit., s. 83.

my kompetencji są pożądane i wymagane od pracowników pełniących określone role, funkcje i zajmujących dane stanowiska<sup>12</sup>. Modele te wykorzystuje się jako wskazówki dotyczące definiowania, doskonalenia, oceny wiedzy, umiejętności i postaw profesjonalnej kadry kierowników projektów. W praktyce gospodarczej najczęściej stosowane są następujące modele kompetencji kierownika projektu:

– *IPMA Competency Baseline* – stworzony przez International Project Management Association<sup>13</sup>,

– *Project Manager Competency Development Framework* – opracowany przez amerykański Project Management Institute,

– *National Occupational Standards for Project Management* – przygotowany przez brytyjską organizację Engineering Construction Industry Training Board,

– *Professional Competency Standards for Project Management* – stworzony przez Australian Institute for Project Management<sup>14</sup>.

Najczęściej wyróżniany przez praktyków jest model *IPMA Competency Baseline*. Proces jego tworzenia i wdrażania pozwala kształtować kompetencje kierowników projektów, niezależnie od tego, skąd pochodzą i skąd pozyskują wiedzę. Model ten powstał w 1987 r. z potrzeby wypracowania jednolitego podejścia do oceny kwalifikacji i certyfikacji kierowników projektów i był europejską odpowiedzią na amerykańską inicjatywę Project Management Body of Knowledge. Stworzenie IPMA miało na celu opracowanie jednolitego, uniwersalnego i ogólnosięwiatowego standardu opisującego kompetencje w zakresie zarządzania projektami wraz z podstawami oceny oraz systemem certyfikacji potwierdzającymi profesjonalizm zaangażowanych specjalistów. Model ten obejmuje 46 kompetencji zarządzania projektami, które zostały podzielone na trzy grupy:

– kompetencje techniczne – stanowiące fundament zarządzania projektami, ukierunkowane na rozpoczęcie, realizację i zamknięcie projektu. Ich głównym celem jest organizacja projektu, zapewniająca, że cały projekt, program lub portfel projektów będzie spełniać wymagania zainteresowanych stron (interesariuszy).

<sup>12</sup> P. Wyróżębski, *Modele kompetencji w zarządzaniu projektami*, Zarządzanie wiedzą, „E-mentor” 2009, nr 2(29), s. 55-56, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/29/id/637> [30.05.2013].

<sup>13</sup> IPMA – międzynarodowa organizacja non-profit, której działalność ukierunkowana jest na promocję, rozwój praktyki i wiedzy profesjonalistów z zakresu zarządzania projektami. Jest to stowarzyszenie samodzielnych organizacji z dziedziny zarządzania projektami, funkcjonujących na poziomie poszczególnych krajów. Obecnie liczy 40 tys. członków w 45 organizacjach członkowskich, reprezentujących wszystkie kontynenty. Umowa i partnerstwo z IPMA zapewnia organizacjom członkowskim wspólną, silną i rozpoznawalną reprezentację na forum międzynarodowym, skuteczną platformę ponadnarodowej współpracy oraz możliwość promocji rozwoju profesjonalnego kierowników projektów i ich certyfikacji zgodnie z ogólnosięwiatowym i powszechnie akceptowanym standardem *IPMA Competency Baseline*. Organizacją reprezentującą Polskę w strukturach IPMA jest Stowarzyszenie Project Management Polska (SPMP). Podaję za: P. Wyróżębski, op. cit., s. 56.

<sup>14</sup> Ibidem, s. 56.

Podejmowane działania projektowe powinny zapewnić integrację i koordynację pracy w tymczasowej strukturze projektu oraz zapewnić postęp przez wszystkie fazy projektu, etapy czy okresy jego realizacji;

- kompetencje behawioralne – związane z oczekiwanymi postawami i zachowaniami kierownika projektu oraz prezentowanymi przez niego wartościami. Dotyczą bezpośrednio kierownika projektu i zostały ukierunkowane na oddziaływanie na duże społeczności. W grupie tej wskazuje się także kompetencje, których należy się wystrzegać;

- kompetencje kontekstowe – związane z szeroko rozumianym kontekstem, w jakim realizowany jest projekt. Istotne są tu relacje pomiędzy obszarem funkcjonalnym a projektem, pozycją lidera projektu i jego zdolnością do funkcjonowania w organizacji zarządzanej projektowo<sup>15</sup>.

Model IPMA zawiera szczegółowy opis wszystkich obszarów kompetencji według kryterium wiedzy i doświadczenia. Wskazuje też na powiązane z nimi zagadnienia oraz prezentuje procesy zachodzące w ramach poszczególnych kompetencji. Model ten zawiera podział kompetencji na cztery poziomy:

- poziom A – dyrektor programu lub projektów (*projects director*), tj. osoba z bardzo dużym doświadczeniem w zarządzaniu złożonymi projektami, posiadająca ogromną wiedzę projektową, popartą co najmniej 5-letnią praktyką w bezpośrednim kierowaniu przedsięwzięciami projektowymi, w tym co 3 lata obejmującą nadzór i zarządzanie portfelem projektów w organizacji;

- poziom B – starszy kierownik projektu (*senior project manager*), posiadający kompetencje pozwalające na samodzielne zarządzanie złożonymi projektami oraz mający minimum 5-letnie doświadczenie w kierowaniu projektami, w tym 3 lata wykonywania odpowiedzialnych zadań w projektach o wysokim stopniu złożoności, a także mający zaawansowaną wiedzę i umiejętności jej efektywnego wykorzystania w zarządzaniu zespołem projektowym;

- poziom C – kierownik projektu (*project manager*), posiadający bardzo dobre przygotowanie teoretyczne oraz co najmniej 3-letnie doświadczenie w zarządzaniu projektami, związane z pełnieniem odpowiedzialnych funkcji w projektach o małym i średnim stopniu złożoności, a także doświadczenie w stosowaniu metod, technik oraz narzędzi zarządzania projektami;

- poziom D – współpracownik w zakresie zarządzania projektami (*project management associate*), posiadający podstawowe wykształcenie w zakresie zarządzania projektami oraz szeroką wiedzę teoretyczną dotyczącą wszystkich elementów zarządzania projektami. Może pracować jako członek zespołu projektowego, zespołu zarządzającego projektem lub asystent kierownika projektu<sup>16</sup>.

<sup>15</sup> Ibidem, s. 59-60.

<sup>16</sup> Ibidem, s. 60.



Przyjęcie tych założeń pozwoliło na opracowanie systemu certyfikacji, który potwierdza formalnie poziom kompetencji danej osoby w zakresie zarządzania projektami. Osoby przystępujące do certyfikacji otrzymują międzynarodowy certyfikat potwierdzający ich kwalifikacje i kompetencje. Pozwala on ocenić, czy osoby zaangażowane do projektu są w stanie zarządzać nim w sposób kompetentny. Kwalifikacje lidera zespołu powinny przełożyć się na korzyści wynikające z wysokiej jakości współpracy i rezultatów zarządzania projektami.

### **3. Kierownicy projektów realizowanych przez organizacje non-profit**

Projekty realizowane w organizacjach non-profit często są finansowane ze środków publicznych i cechują się wysokim stopniem specjalizacji. W związku z tym konieczne jest zarządzanie nimi w sposób efektywny i profesjonalny. Dlatego tak dużą rolę w realizacji projektów w organizacjach trzeciego sektora odgrywa lider zespołu projektowego, który jest charakteryzowany jako:

- organizator – zdolny do rozumienia, planowania i koordynowania wysiłków tak, by zrealizować założone cele,
- strateg – zdolny do ustalania długo- i krótkoterminowych celów, dążący do ich osiągnięcia poprzez realizację projektu,
- osoba motywująca – posiada zdolność angażowania ludzi w projekt (pracownicy, wolontariusze, ludzie młodzi),
- osoba zbierająca fundusze – musi mieć wiedzę oraz pewność siebie, pozwalające jej zwracać się o fundusze i umiejętnie nimi zarządzać,
- aktywista – wychodzi z inicjatywą i potrafi przekształcać pomysły w działania społeczne z jasno określonymi celami,
- wizjoner – potrafi wyobrazić sobie planowane zmiany społeczne,
- pracownik społeczny – troszczy się o ludzi poprzez kształtowanie w nich motywacji i pewności siebie, co powinno przekładać się na ich udział w budowaniu własnej przyszłości,
- nauczyciel i uczeń – pozwala ludziom na podejmowanie i realizowanie własnych inicjatyw, jest gotowy do uczenia się przez doświadczenie oraz do stosowania tej metody nauki w organizacji, projekcie czy wspólnocie, ma umiejętność kontrolowania i oceniania projektu w odniesieniu do celów i założonych planów<sup>17</sup>.

W organizacjach non-profit pojęcie „kierownik projektu” często zastępowane jest pojęciem „lider projektu”. Wynika to ze specyfiki funkcjonowania zespołów projektowych w omawianych podmiotach, gdzie lider zespołu to osoba, którą na-

<sup>17</sup> *Zarządzanie projektem*, pakiet szkoleniowy nr 3, publikacje Rady Europy F-67075 Strasburg Cedex, Rada Europy i Komisja Europejska, listopad 2000, s. 39.

Tabela 2. Porównanie lidera zespołu projektowego w organizacjach biznesowych i non-profit

Kryteria	Lider w organizacji biznesowej	Lider w organizacji non-profit
Etap wyboru lidera zespołu projektowego		
Kultura organizacyjna	xxx	x
Nieformalna pozycja w organizacji	xx	xxx
Pozycja w strukturze organizacyjnej	xxx	x
Doświadczenie na podobnym stanowisku	xxx	xx
Posiadana wiedza	xxx	xx
Jednostka organizacyjna	xx	x
Cechy osobowe i umiejętności	xxx	xxx
Oddelegowanie do przedsięwzięcia projektowego	xxx	xx
Przekazanie kompetencji decyzyjnych	xxx	xx
Losy po zakończeniu przedsięwzięcia	xxx	xx
Etap doboru członków zespołu projektowego		
Określenie wymagań co do składu i kwalifikacji zespołu	xxx	xxx
Stworzenie dokumentacji organizacyjnej zespołu projektowego	xxx	xx
Wskazanie potencjalnych członków zespołu projektowego	xxx	xxx
Przeprowadzenie procesu rekrutacji	xxx	xx
Etap realizacji projektu		
Reprezentowanie odpowiedniej postawy	xx	xxx
Posiadanie władzy w organizacji	xx	xx
Umiejętności wypełniania funkcji kierowniczych	xxx	xxx
Posiadanie chęci kierowania	xxx	xx
Motywowanie zespołu projektowego	xxx	xxx

Objaśnienia: x – mało istotne, xx – istotne, xxx – bardzo istotne.

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Fudaliński, op. cit.; *Wybrane aspekty rozwoju sektora organizacji non-profit w Polsce*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy 101, Wyd. SGH, Warszawa 2010, M. Trocki, op. cit.; J. Kisielnicki, op. cit.

ślądują współpracownicy oraz poddają się jej przywództwu. Lider jest odpowiedzialny za organizację zespołu projektowego i jego zarządzanie. Zadania realizowane przez osobę powołaną na to stanowisko w organizacjach pozarządowych zbliżone jest do zadań kierownika projektu w podmiotach gospodarczych<sup>18</sup>. Należy jednak pamiętać, że nie powinno się wykorzystywać i przenosić wprost metod organizowania i funkcjonowania zespołu projektowego z biznesu do trzeciego sektora. Warto jednak zastanowić się nad doskonaleniem procesów związanych

<sup>18</sup> J. Kisielnicki, *Zarządzanie projektami. Ludzie – procedury – wyniki*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 182.

z funkcjonowaniem zespołów projektowych w organizacjach non-profit. Jednym ze sposobów może być profesjonalizacja działań na bazie doświadczeń zdobytych w praktyce gospodarczej. Pojawia się jednak pytanie, na ile mechanizmy działające w biznesie można wykorzystać w trzecim sektorze.

Próba odpowiedzi na nie może być porównanie postaci lidera (kierownika) projektu w organizacjach non-profit i przedsiębiorstwach (tabela 2). Ukazuje ono obszary, w których lider (kierownik) zespołu projektowego jest odmiennie postrzegany w organizacjach biznesowych i non-profit. Według literatury przedmiotu różnice te w dużej mierze wynikają ze specyfiki funkcjonowania organizacji trzeciego sektora. Warto jednak zastanowić się, czy ich przyczyną nie jest także inne podejście do roli lidera zespołu projektowego. Dotyczy to przede wszystkim procesu jego wyboru. Na tym etapie występuje najwięcej różnic, które nie są wyłącznie wynikiem specyfiki funkcjonowania organizacji pozarządowych. Można przyjąć, że identyfikacja obszarów, w których występują największe różnice, ułatwi wdrożenie odpowiednich metod umożliwiających, uwzględniając specyfikę tego sektora, wybór odpowiedniego lidera zespołu projektowego. Samo wskazanie różnic nie jest wystarczające, aby podjąć decyzję o zmianie obowiązujących w tym sektorze zasad czy metod wyboru takiej osoby, lecz przy tak daleko idącym profesjonalizmie organizacji non-profit można wykorzystać np. proces certyfikacji kierownika projektu, co podniosłoby efektywność przedsięwzięć projektowych. Trzeba jednak określić warunki, jakie powinny zostać spełnione, by modele te mogły być wykorzystywane przez organizacje non-profit w realizowanych przez nie na coraz większą skalę projektach.

## Podsumowanie

Organizacje non-profit to podmioty cechujące się innowacyjnością, przywiązywaniem wagi do relacji międzyludzkich, szybkim tempem rozwoju pracowników, elastycznością pracy oraz podmiotowym traktowaniem pracowników. Są to jednak także organizacje, w których coraz częściej zdarzają się sytuacje, że pomimo jasno wyznaczonych zadań i celów pracownicy z dużym doświadczeniem i wiedzą nie są w stanie zarządzać powierzonymi im projektami. Konieczne staje się wówczas zatrudnienie osób z doświadczeniem projektowym zdobytym w sektorze prywatnym. Należy jednak pamiętać, że podjęcie takiej współpracy może oznaczać zetknięcie się z inną kulturą zarządzania, myśleniem, motywacją do pracy oraz poziomem wynagrodzeń. Nie zawsze podjęcie tego rodzaju decyzji jest związane z dobrym doświadczeniem<sup>19</sup>. Jedną z możliwości uniknięcia wzajemnych rozczarowań może być nawiązanie współpracy z osobą posiadającą np.

<sup>19</sup> B. Juraszek-Kopacz, A. Sienicka, T. Zagrodzka, *Biznesowe narzędzia zarządzania do zastosowania w przedsiębiorstwie społecznym na bazie organizacji pozarządowej*, „Ekonomia Społecz-

certyfiat IPMA na poziomie B, C i D<sup>20</sup>. Istotne jest jednak to, by każda organizacja non-profit potrafiła oszacować możliwości przyjęcia takich specjalistów i wykorzystania ich umiejętności do realizacji własnych przedsięwzięć projektowych.

Podsumowując, proces profesjonalizacji zarządzania projektami w organizacjach non-profit, związany z postacią lidera projektu, jest nieunikniony w dzisiejszym zmiennym otoczeniu. Takie ujęcie problemu wskazuje, chociaż w niewielkim stopniu, w jakim kierunku powinna iść ta profesjonalizacja, aby przyniosła jak największe korzyści z projektów realizowanych przez organizacje non-profit.

## Literatura

- Bogacz-Wojtanowska E., *Wzory zatrudnienia w organizacjach pozarządowych*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2005.
- Domiter M., Marciszewska A., *Zarządzanie projektami unijnymi. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2013.
- Fudaliński J., *Wybrane aspekty rozwoju sektora organizacji non-profit w Polsce*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy 101, Wyd. SGH, Warszawa 2010.
- Juraszek-Kopacz B., Sienicka A., Zagrodzka T., *Biznesowe narzędzia zarządzania do zastosowania w przedsiębiorstwie społecznym na bazie organizacji pozarządowej*, „Ekonomia Społeczna” 2008, nr 10: *Ekonomizacja organizacji pozarządowych – wyzwania i szanse okiem praktyków*, [http://es.teksty.ekonomiaspoleczna.pl/pdf/2008\\_10\\_es\\_teksty.pdf](http://es.teksty.ekonomiaspoleczna.pl/pdf/2008_10_es_teksty.pdf) [30.05.2013].
- Kisielnicki J., *Zarządzanie projektami. Ludzie – procedury – wyniki*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Newton R., *Poradnik menedżera projektu. Praktyczne narzędzia, techniki i listy kontrolne*, Edgard, Warszawa 2011.
- Spalek S., *Krytyczne czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2004.
- Trocki M., *Nowoczesne zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2012.
- Wachowiak P., Gregorczyk S., Grucza B., Ogonek K., *Kierowanie zespołem projektowym*, Difin, Warszawa 2004.
- Wyrozębski P., *Modele kompetencji w zarządzaniu projektami*, Zarządzanie wiedzą, „E-mentor” 2009, nr 2 (29), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/29/id/637> [30.05.2013].

## Project team leaders in non-profit organizations

**Summary.** The article discusses the issue of the differences between project leaders in business and non-profit organizations. Existing similarities and differences in that area are shown on the basis of a review and an analysis of literature on the subject. The article presents issues relating to the professionalization of the process of project leader selection and areas for its improvement in non-governmental organizations.

**Key words:** project teams, team leaders, project team management, non-profit organizations

---

na” 2008, nr 10: *Ekonomizacja organizacji pozarządowych – wyzwania i szanse okiem praktyków*, s. 14, [http://es.teksty.ekonomiaspoleczna.pl/pdf/2008\\_10\\_es\\_teksty.pdf](http://es.teksty.ekonomiaspoleczna.pl/pdf/2008_10_es_teksty.pdf) [30.05.2013].

<sup>20</sup> Poziom A występuje w niewielu organizacjach trzeciego sektora. Są to zwykle organizacje realizujące wiele projektów równocześnie i o dużych wartościach.