

Żaneta Soból

e-mail: zaneta.sobol@ue.wroc.pl

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## Role grupowe a skuteczność realizacji projektu – studium przypadku

DOI: 10.15611/2024.67.3.07

JEL Classification: M12

© 2024 Żaneta Soból

Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0). Skrócona treść licencji na <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>

**Cytuj jako:** Soból, Ż. (2024). Role grupowe a skuteczność realizacji projektu – studium przypadku. W: R. Brajer-Marczak, A. Marciszewska, M. Wąsowicz (red.), *Współczesne wyzwania zarządzania projektami* (s. 97-110). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

**Streszczenie:** Celem artykułu jest identyfikacja występujących w zespole projektowym ról oraz zaproponowanie optymalnego dopasowania zadań dla projektów realizowanych przez członków studenckiego koła naukowego (SKN) Forum Edukacji Biznesowej, które funkcjonuje na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. Badanie przeprowadzono na studentach w wieku 20-23 lat, którzy należą do SKN. Do opracowania artykułu zastosowano kilka metod badawczych: studia literatury przedmiotu, obserwację własną oraz badanie ankietowe. Badanie wykazało, że członkowie zespołu projektowego wchodzi w rolę Lokomotyw (Osoby 1, 4, 5, 6), Implementerów (Osoby 3 i 7) oraz Perfekcjonisty (Osoba 2). Zadania należy delegować po obserwacji zachowań oraz poznaniu mocnych i słabych stron osób. W celu skutecznego przekazania informacji należy wspólnie omówić wizję przyszłych działań, a następnie przesłać wytyczne w formie pisemnej do osób zaangażowanych w projekt. Warto także dopytywać członków o postępy i rozwiązywać ewentualne trudności. Kierownik projektu, aby móc dostosować własne oczekiwania do różnych członków zespołu, powinien być elastyczny oraz otwarty na rozmowę, w wyniku której może poznać dyspozycyjność oraz zadania preferowane przez członków zespołu.

**Słowa kluczowe:** zespół projektowy, zarządzanie projektem, komunikacja w zespole, test Belbina

### 1. Wstęp

Koordynując projekty, warto poznać osoby, z którymi się współpracuje, a także zidentyfikować potrzeby i role zespołowe przyjmowane przez członków zespołu projektowego. Im lepiej kierownik projektu zna osoby pracujące nad realizacją zadań, tym większą ma szansę na dostosowanie komunikacji oraz na delegowanie odpowiednich poleceń. Dzięki poznaniu sposobu myślenia członków zespołu kierowniko-

wi łatwiej jest spełnić ich oczekiwania i sprawić, że realizacja projektu będzie zarówno skuteczna, jak i przyjemna (Hughes, 2009). Pracownicy coraz bardziej doceniają pozytywną atmosferę przy realizacji projektów, za którą w dużym stopniu odpowiada kierownik, który powinien być liderem, by móc zainspirować każdą jednostkę zaangażowaną w działanie (Adair, 2010). Mając wiedzę o zespole, kierownik jest w stanie dostosować styl kierowania do sytuacji. Wie, kto jest najbardziej odpowiedzialny i komu może powierzyć bardziej wymagające zadania oraz z jakim terminem realizacji będzie to powiązane. Z kolei gdy zaistnieje potrzeba stworzenia innowacyjnej idei, przywódca rozpozna osobę, która ma szansę na wykazanie się kreatywnością w największym stopniu.

Artykuł ma na celu diagnozę występujących w zespole projektowym ról oraz zaproponowanie optymalnego dopasowania zadań dla członków zespołu projektowego funkcjonującego w ramach SKN Forum Edukacji Biznesowej.

Sformułowany w opracowaniu problem badawczy dotyczy zależności pomiędzy występowaniem określonych ról zespołowych wśród członków SKN Forum Edukacji Biznesowej a skuteczną realizacją projektu.

W artykule poszukiwano odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- W jakie role wchodzi poszczególni członkowie zespołu projektowego?
- W jaki sposób delegować zadania poszczególnym członkom zespołu projektowego?
- W jaki sposób skutecznie przekazywać członkom zespołu projektowego informacje?
- W jaki sposób kierownik projektu powinien dostosować własne oczekiwania do różnych członków zespołu?

Zakres badań obejmuje obecnych członków SKN Forum Edukacji Biznesowej, którzy realizowali projekt przygotowania konferencji naukowej na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu.

W opracowaniu wykorzystano następujące metody badawcze: studia literatury przedmiotu, obserwację własną uczestniczącą oraz badanie ankietowe.

Do oceny ról pełnionych w projekcie zastosowano popularny test Belbina stosowany w określaniu ról w pracy zespołowej.

## 2. Tło literaturowe

### 2.1. Definiowanie i główne cechy projektu

Projekt można zdefiniować jako każde przedsięwzięcie podejmowane, aby osiągnąć zamierzony cel w określonym czasie i w ustalonym budżecie, przy wykorzystaniu dostępnych zasobów. Projekty towarzyszą ludzkości od samego początku istnienia cywilizacji. Już wtedy były podejmowane tymczasowe i celowe działania, aby zaspokajać potrzeby. Po realizacji założonych celów projekt jest zakończony i przestaje istnieć, choć nadal może przynosić efekty w długim terminie (Wirkus i in., 2014).

Projekt ma pewne charakterystyczne cechy. Pierwszą z nich jest zorientowanie na cel. Wszystkie realizowane czynności zmierzają do osiągnięcia przyjętych założeń. Produkt, który powstaje w wyniku sekwencji działań, musi cechować się odpowiednimi właściwościami, czyli spełniać przyjęte parametry jakościowe. Należy zatem odróżniać pojęcie celu projektu od produktu końcowego, z którego projekty są rozliczane.

Drugą cechą projektu jest unikalność wytworzonych produktów i usług oraz niepowtarzalny sposób wykonywania działań (Wrzosek, 2009). Pojawiają się elementy odróżniające dany projekt od innych przedsięwzięć, a występowanie pewnych cech wspólnych nie dyskwalifikuje unikalności czynności wykonanych w ramach projektu. Im większy jest stopień niepowtarzalności, tym większe ryzyko występuje w projekcie.

Projekt cechuje też złożoność przygotowań i realizacji przedsięwzięcia. Procesy, które są niezbędne do satysfakcjonującego zakończenia projektu, oddziałują na siebie wzajemnie. Każda zmiana w procesie wpływa na pozostałe czynności.

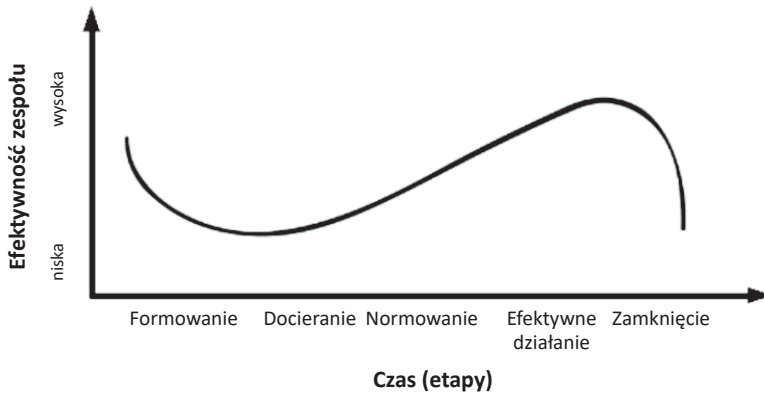
Tymczasowość to cecha, która w największym stopniu odróżnia działania w projekcie od pracy organizacji. Każdy proces ma swój początek i koniec – funkcjonuje w określonym przedziale czasowym. Należy zwrócić uwagę, że określoność w czasie dotyczy projektu, nie zaś produktu czy usługi. Efekty końcowe przedsięwzięcia mogą powodować trwałe skutki społeczne, środowiskowe i gospodarcze (Wrzosek, 2009).

## 2.2. Fazy formowania się zespołu

Zespół projektowy stanowi grupę pracowników o wspólnym celu, utworzoną, aby zrealizować założenia projektu. Jest organizowany na czas realizacji przedsięwzięcia. Członkowie zespołu powoływani są do niego ze względu na ich umiejętności, niezbędne do pełnienia określonych ról w projekcie (Walczak, 2014).

Projekt ma charakter fazowy, a każdy etap związany jest z odmiennymi problemami organizacyjnymi (Trocki i in., 2003). Istnieje wiele różnych modeli opisujących, w jaki sposób zespoły zmieniają się w trakcie realizacji projektu. Najpopularniejszym i najczęściej opisywanym jest model B. Tuckmana, wyróżniający pięć odmiennych faz, przez które przechodzą zespoły: formowanie grupy, docieranie się, normowanie zachowań, efektywne działanie oraz rozwiązywanie (rys. 1).

Na początku występuje faza formowania, w której uczestnicy gromadzą informacje niezbędne do realizacji zadań. Członkowie grupy zastanawiają się, z kim oraz na jakich zasadach będą współpracować oraz jak wpłynie na nich styl przywództwa kierownika projektu. Zespół chce również poznać stawiane przed nim oczekiwania oraz termin realizacji zadań (Heerkens, 2003, s. 79).



**Rys. 1.** Cykl życia zespołu projektowego a jego efektywność

Źródło: (Lichtarski, 2014, s. 96).

W trakcie fazy burzowej (docierania) uczestnicy zaczynają wyrażać swoje zdanie na temat zadań oraz zaproponowanych przez kierownika warunków współpracy. Zespół decyduje, w jakim stopniu akceptuje cele przedsięwzięcia, wymagania, a także odpowiedzialność, jaka na nim spoczywa. Członkowie przyjmują bądź zmieniają role, które mają pełnić w zespole. W tej fazie zespół podejmuje również decyzję dotyczącą akceptacji wizji projektu i stylu przywództwa (Heerkens, 2003, s. 79).

Kolejnym etapem rozwoju zespołu jest faza normowania, do której przechodzi się po rozwiązaniu wszelkich konfliktów z poprzedniego etapu. W tym momencie uczestnicy godzą się z celem i założeniami projektu oraz swoją w nim rolę. Osoby tworzące projekt w coraz większym stopniu koncentrują się na zadaniach do wykonania. Z uwagi na rozwinięcie norm zachowań ustalone zostają oczekiwania członków względem siebie (Heerkens, 2003).

Z kolei w fazie działania (efektywnego działania) zespół skutecznie pracuje i osiąga wyniki na wysokim poziomie. Członkowie we właściwy sposób potrafią się ze sobą komunikować oraz rozwiązywać wspólnie problemy i niejasności. Uczestnicy rozumieją zadania oraz schematy zachowań innych. Podejmują również razem decyzje (Heerkens, 2003).

Wyróżnia się także piąty etap rozwoju zespołu – fazę zamknięcia, która następuje po zakończeniu projektu. Produktywność zespołu zaczyna spadać, a część członków wycofuje się tuż po zrealizowaniu dotychczasowych obowiązków. Pozostali uczestnicy mogą koncentrować się na własnej karierze zawodowej, niezwiązanej już z projektem. Osoby, które nadal działają, chcą jak najszybciej wykonać zadania nieuwzględnione niekiedy w początkowym planie i zakończyć przedsięwzięcie. Faza żałoby może być trudnym okresem dla kierownika projektu (Heerkens, 2003), ponieważ zarówno motywacja zespołu, jak i jakość wykonanych zadań spada.

### 3. Role zespołowe według Mereditha Belbina

W każdym zespole występuje pewna kombinacja ról zespołowych pełnionych przez jego członków. Zgodnie z zaproponowaną przez M. Belbina (2016) klasyfikacją można wyróżnić: Pracownika firmy (Implementera), Prezesa (Koordynatora), Lokomotywę, Kreatora, Poszukiwacza źródeł, Ewaluatora, Duszę zespołu, Perfekcjonistę i Specjalistę (Belbin, 2016, s. 86). Przedstawia je tabela 1.

**Tabela 1.** Charakterystyka ról w zespole

Rola w zespole	Charakterystyka
Pracownik firmy (Impementer)	Za wyróżniające go cechy można przyjąć konserwatyzm, samodzielność i przewidywalność. Ma wysoko rozwinięte zdolności organizacyjne. Kieruje się zdrowym rozsądkiem i logiką. Jest pracowity i obowiązkowy, brakuje mu natomiast elastyczności. Często również ignoruje proponowane rozwiązania, które nie zostały wcześniej sprawdzone.
Prezes (Koordynator)	Wykazuje się pewnością siebie, opanowaniem, a także spokojem. Komunikację z innymi opiera na ich zaletach, nie nastawia się negatywnie do ludzi. Jest także intensywnie skoncentrowany na celu. Cechuje się przeciętną kreatywnością i inteligencją.
Lokomotywa	Funkcjonuje w sposób dynamiczny i nerwowy. Członek zespołu o takiej roli jest gotowy do walki z inercją. Lokomotywa jest często zadowolona z siebie, otwarta i dominująca. Chętnie ustala cele oraz priorytety i chce widzieć szybko rezultaty. Dąży do rywalizacji. Potrafi być też irytująca, niecierpliwa i prowokująca, co może przyczynić się do braku efektywności w działaniu.
Kreator	Lubi wyzwania. Posiada wiedzę, wyróżnia go intelekt i wyobraźnia. Jest niekonwencjonalnym i poważnym indywidualistą. Często zamyśla się i marzy. Ma również tendencję do ignorowania przyziemnych spraw oraz protokołu.
Poszukiwacz źródeł	Działa w sposób entuzjastyczny i komunikatywny. Chętnie i skutecznie nawiązuje kontakt z ludźmi. Lubi zdobywać nowe doświadczenia i odkrywać nieznanne wcześniej zjawiska. Dobrze reaguje na zmiany. Jego wadą jest utrata zainteresowania zaraz po początkowej fascynacji.
Ewaluator	Zachowuje się w sposób rozważny i beznamiętny. Myśli trzeźwo i pragmatycznie. Jego cenną zaletą jest obiektywizm. Nie potrafi natomiast inspirować i motywować innych.
Dusza zespołu	Wyróżnia się umiejętnością dostosowania się do osób i sytuacji. Dbą o atmosferę panującą w zespole. Jest towarzyska, wrażliwa i zazwyczaj łagodna. W sytuacjach kryzysowych bardzo trudno jest jej podejmować decyzje.
Perfekcjonista	Cechuje go sumiennosc i drobiazgowosc. Jest konsekwentny w działaniu, uporządkowany, a niekiedy nerwowy. Charakteryzuje go tendencja do zamartwiania się sprawami nawet mało istotnymi. Gdy podejmuje się jakiegoś zadania, niechętnie rezygnuje z jego realizacji.
Specjalista	Jest to człowiek z inicjatywą, skłonny także do poświęceń. Dostarcza wiedzę techniczną, która nie jest powszechnie znana. Jest samodzielny. Lubi poszerzać zasób wiedzy dla siebie samej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Belbin, 2016).

## 4. Metody badawcze

W artykule dążono do uzyskania odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- W jakie role wchodzią poszczególni członkowie zespołu projektowego?
- W jaki sposób delegować zadania poszczególnym członkom zespołu projektowego?
- W jaki sposób skutecznie przekazywać członkom zespołu projektowego informacje?
- W jaki sposób kierownik projektu powinien dostosować własne oczekiwania do różnych członków zespołu?

W tym celu przeprowadzono obserwację własną uczestniczącą oraz badanie ankietowe, które miało na celu pomóc określić przyjmowane przez członków SKN FEB role zespołowe oraz ocenić ich wpływ na realizację wybranego projektu.

Obserwacja uczestnicząca polega na wejściu osoby prowadzącej badanie do badanej zbiorowości w celu obserwacji przebiegu wydarzeń z perspektywy członka zespołu. W jej trakcie przeprowadza się z badanymi nieformalne wywiady swobodne. Przyczynia się to do głębokiej analizy motywacji zachowań. Chcąc zrozumieć zjawisko społeczne, warto zostać uczestnikiem życia społecznego zamiast koncentrować się wyłącznie na obserwacji ludzi z pewnej odległości. W celu uniknięcia nieautentycznych zachowań zastosowano obserwację ukrytą, a więc członkowie zespołu nie mieli świadomości, że uczestniczą w badaniu (Mroczko, 2014, s. 77).

Z kolei badania ankietowe są popularną metodą zbierania danych na podstawie wcześniej przygotowanego kwestionariusza. Dzięki analizie uzyskanych wyników istnieje możliwość potwierdzenia bądź odrzucenia postawionej hipotezy, dlatego opisany rodzaj badania nazywany jest weryfikacyjnym. Badanie ankietowe stosowane jest często w celu przeprowadzenia analizy opinii publicznej, badań rynkowych i marketingowych oraz życia społecznego i gospodarczego (Krok, 2015, s. 56).

Kwestionariusz ankiety został zbudowany z sześciu podstawowych pytań o charakterze zamkniętym oraz z siedmiu pytań określających role według M. Belbina (Belbin, 2016, s. 205-208). Pytania z inwentarza ocen ról były powiązane ze sposobem działania osób w zespole, ich potrzebami, wadami, zaletami, satysfakcją oraz wyzwaniem. Z kolei pytania podstawowe ankiety dotyczyły następujących zagadnień: powodu dołączenia do koła naukowego, preferencji w zakresie otrzymywanych zadań, oceny koordynatorki projektu i potencjalnych przyszłych zmian w trakcie realizacji kolejnych projektów. W ankiecie znalazło się również pytanie dotyczące oceny współpracy z członkami Forum Edukacji Biznesowej. Spośród wymienionych pięciu pozycji respondenci mogli zaznaczyć swoją odpowiedź w pięciostopniowej skali Likerta (1 – bardzo negatywnie, 2 – negatywnie, 3 – trudno ocenić, 4 – pozytywnie, 5 – bardzo pozytywnie).

Kwestionariusz jest spójny z pytaniami badawczymi, gdyż weryfikuje preferencje w zakresie delegowanych zadań oraz stopień ich trudności dla poszczególnych osób. Znajdują się tam też pytania związane z potrzebami oraz bolączkami członków

zespołu projektowego, pozwalające określić, czy oczekiwania koordynatorki zostały dostosowane do różnych osób. Dzięki wynikom możliwe jest także określenie prawidłowości dopasowania komunikacji do osób zaangażowanych w projekt.

## 5. Analiza wyników badań

Badania zostały przeprowadzone w dniach od 13 marca do 21 maja 2024 roku i wzięło w nich udział siedem osób, członków SKN FEB.

W trakcie obserwacji badaczka wcieliła się w koordynatorkę projektu, co ułatwiło kontakt z każdym członkiem koła naukowego. Zadaniem zespołu projektowego było zachęcenie jak największej liczby studentów do uczestnictwa w przygotowanej konferencji naukowej na Uniwersytecie Ekonomicznym. Za cele szczegółowe przyjęto:

- nawiązanie współpracy z czterema przedsiębiorcami, którzy byli prelegentami podczas konferencji,
- promocję wydarzenia w mediach społecznościowych.

Koordynatorka projektu i przewodniczący koła rozpoczęli realizację projektu od przygotowania kilku zebrań z zespołem. Następnie utworzyli plan z konkretnymi działaniami, które przypisali poszczególnym osobom. Ich realizacja była konieczna do prawidłowego przygotowania konferencji. Postępując się klasyfikacją ról według M. Belbina, zaproponowano ich dopasowanie do obserwowanych osób.

Pierwsza osoba projektowała grafikę, zaproszenia i certyfikaty dla uczestników konferencji, witała gości i rozdawała prezenty, a także utworzyła formularz zgłoszeniowy. Do większości zadań zgłosiła się sama. Często też nawiązywała kontakt, zadawała pytania i przejawiała inicjatywę z dobrym nastawieniem. Przyjmowała rolę Lokomotywy oraz Duszy zespołu, potwierdziły to wyniki badań ankietowych (tabela 2). Wszystkie zadania zrealizowała, lecz w formularzu pojawił się błąd, przez który nie było dostępu do adresów e-mail uczestników konferencji.

Druga osoba tworzyła treści do mediów społecznościowych, sporządzała notatki i fotografowała w trakcie wydarzenia. Była to osoba bardzo dokładna, często prosiła o więcej czasu, lecz wykonywała swoje zadania bardzo starannie. Początkowo trudno było określić przyjmowane przez nią role. Najbardziej pasowała tu rola Implementera, perfekcjonizm nie był widoczny do czasu otrzymania gotowych dokumentów (tabela 2). Wykonując zadania, zwracała uwagę na różne szczegóły, dlatego przy następnym projekcie można rozważyć, by zajęła się formularzami zgłoszeniowymi.

Trzecia osoba była odpowiedzialna za zarządzanie mediami społecznościowymi, fotografowanie prelegentów i montaż filmu promującego konferencję. To do niej pozostali wysyłali treści postów i grafikę. Decydowała, czy zadania wykonano prawidłowo, i sugerowała korekty, a następnie udostępniała materiały w internecie. Wykazała się umiejętnościami przywódczymi i organizacyjnymi, lecz zwracała również uwagę na szczegóły. Zadania wykonywała zawsze terminowo, a po ich za-



kończeniu sama upominała się o kolejne polecenia niezbędne do sprawnego funkcjonowania marketingu. Nie było zaskoczeniem, że rolami, które przyjmowała, były Implementer, Lokomotywa i Perfekcjonista (tabela 2).

Czwarta osoba zajmowała się obsługą sali, prowadziła zebrania, dostarczała zaproszenia władzom uczelni, zajęła się kontaktem z rektorem w sprawie ogłoszenia godzin rektorskich, prowadziła konferencję, a także pomagała trzeciej osobie w sprawdzaniu treści postów, co jak się okazało w wyniku przeprowadzonego badania ankietowego, stanowiło dla niej wyzwanie. W trakcie realizacji zadań osoba ta nie zgłaszała jednak żadnych trudności, czasem jedynie z opóźnieniem odsyłała treści. Otrzymała bardzo ważne zadania, wymagające odpowiedzialności i szybkiej realizacji. Wszystkie wykonała w sposób bardzo dobry. Początkowo jej rola przypominała Implementera, badanie wykazało jednak, że jest Lokomotywą i Kreatorem (tabela 2). Interesujący jest fakt, że często w trakcie rozmów podkreślała, że brakuje jej kreatywności i raczej rzadko się nią wykazywała.

Piąta osoba w celu pomocy przy promocji wydarzenia zajmowała się kontaktami z innymi instytucjami. Wysłała też zaproszenia oraz nawiązywała nowe znajomości biznesowe i inicjowała współpracę. Dodatkowo to dzięki niej została zmieniona nazwa konferencji na bardziej przyciągającą uwagę. Osoba ta wykazywała się pomysłami związanymi z możliwościami poszerzania kontaktów zewnętrznych i angażowała się w budowanie wszelkich relacji. Dlatego też początkowo koordynatorka projektu uważała ją za Kreatora oraz Duszę zespołu, choć badanie ankietowe wykazało, że jest Lokomotywą oraz Implementerem, co także pasuje do jej zachowań (tabela 2).

Szósta osoba drogą elektroniczną wysyłała zaproszenia na konferencję, tworzyła treści do mediów społecznościowych, witała gości i rozdawała prezenty oraz sporządzała notatki w trakcie wydarzenia. Początkowo wykazywała się nieco mniejszym entuzjazmem, zwłaszcza gdy była w trakcie pisania treści postów, natomiast później sama zgłosiła się do pomocy przy montażu filmu. Nawiązywanie kontaktów i wysyłanie zaproszeń nie stanowiło dla niej problemu. Jej motywacja rosła z czasem, być może poprzez dostrzeżenie efektów swojej pracy oraz regułę zaangażowania i konsekwencji Cialdiniego polegającą na zaangażowaniu osoby w daną sprawę poprzez zmotywowanie jej do wypowiedzenia swojej opinii, podjęcia decyzji lub realizacji jakiegoś działania, co skutkuje odczuwaniem wewnętrznej potrzeby dążenia do konsekwencji (Cialdini, 2010, s. 86).

Na początku zachowania tej osoby przypominały Perfekcjonistę, natomiast później entuzjastyczną i zaangażowaną Lokomotywę. Zaskakującym wynikiem testu jest Kreator jako druga najwyższej punktowana rola tego członka zespołu (tabela 2).

Siódma osoba, z uwagi na umiejętności organizacyjne oraz nawiązywania kontaktów z ludźmi, zajęła się koordynacją projektu, do której sama się zgłosiła. Zajmowała się agendą wydarzenia, delegacją zadań, kontrolą realizacji, motywowaniem oraz nawiązywaniem kontaktów z prelegentami. W wyniku przeprowadzonego badania okazało się, że najmocniej realizuje się w roli Implementera (tabela 2).

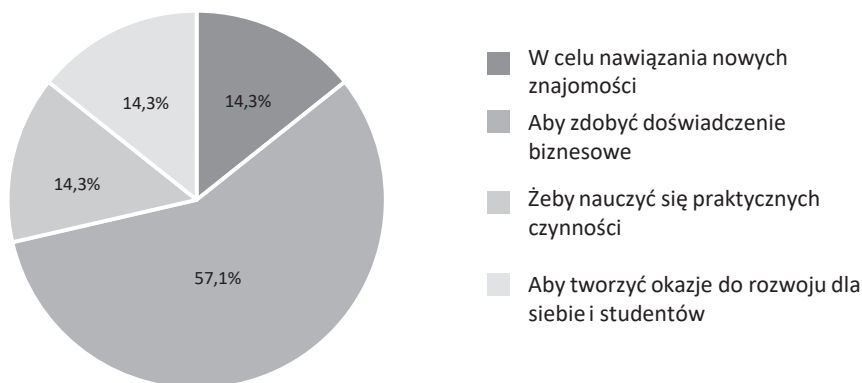


**Tabela 2.** Wyniki testu Belbina

Członek zespołu	Osoba 1	Osoba 2	Osoba 3	Osoba 4	Osoba 5	Osoba 6	Osoba 7
Wynik 1	LOK(19)	PER(12)	IMP(15)	LOK(16)	LOK(16)	LOK(12), KR(12)	IMP(19)
Wynik 2	DZ(18)	IMP(11), PZ(11)	LOK(14), PER(13)	KR(12)	IMP(14)	EW(9)	LOK(17)

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Belbin, 2016).

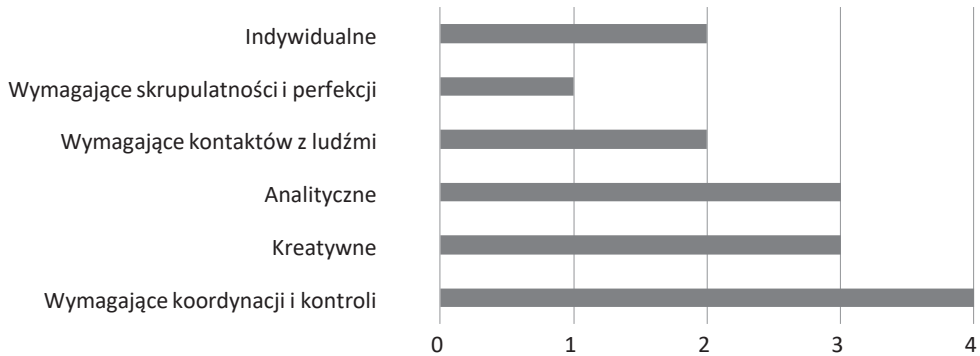
W celu dopełnienia wyników badań w drugim etapie członkom zespołu projektowego udostępniony został kwestionariusz ankiety badawczej. Wykorzystano w tym celu Formularz Google. Wyniki badania ankietowego pomogły zweryfikować przyjęte założenia, a także potrzeby oraz zauważane problemy.

**Rys. 1.** Powody dołączenia do koła naukowego

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

W pierwszej kolejności członkowie zespołu projektowego zostali zapytani o powód, dla którego dołączyli do koła naukowego (rys. 1). Większość zaznaczyła, że chciała nauczyć się praktycznych czynności, które wykorzysta w przyszłości – Osoba 3 (IMP, LOK, PER), Osoba 7 (IMP, LOK), Osoba 1 (LOK, DZ) oraz Osoba 2 (PER, IMP, PZ). Były to osoby silnie zaangażowane w projekt.

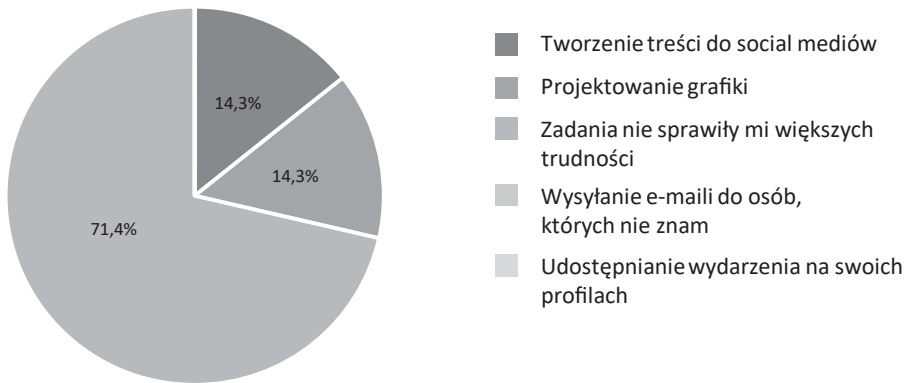
Aż czterech członków zespołu preferuje zadania wymagające koordynacji i kontroli – Osoba 3 (IMP, LOK, PER), Osoba 7 (IMP, LOK) oraz Osoba 4 (LOK, KR) i Osoba 1 (LOK, DZ) (rys. 2). Wymienione osoby angażowały się właśnie w takie zadania i dobrze organizowały pracę swoją i pomocników. Zadania kreatywne wybrały Osoba 6 (LOK, KR, EW), Osoba 3 (IMP, LOK, PER) i Osoba 5 (LOK, IMP). Nie było to widoczne przy zastosowaniu testu Belbina, którego wyniki wskazywały, że jedynie Osobie 6 można przypisać rolę Kreatora (tabela 2).



**Rys. 2.** Najchętniej realizowane zadania

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

W przypadku Osoby 5 kreatywność pokrywa się z wynikami obserwacji. Zadania analityczne wskazały Osoba 3 (IMP, LOK, PER), Osoba 7 (IMP, LOK) i Osoba 2 (PER, IMP, PZ) (rys. 2). Wyzwania dotyczące nawiązywania kontaktów z ludźmi najchętniej realizują Osoba 1 (LOK, DZ) i Osoba 6 (LOK, KR, EW). Odpowiedzi w obrębie powyższego pytania są w większości spójne z wynikami testu Belbina oraz dokonaną obserwacją.

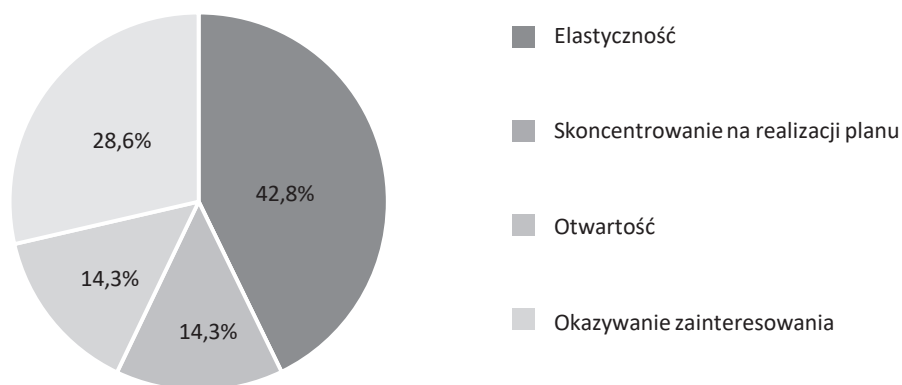


**Rys. 3.** Zadania, które sprawiły trudność

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

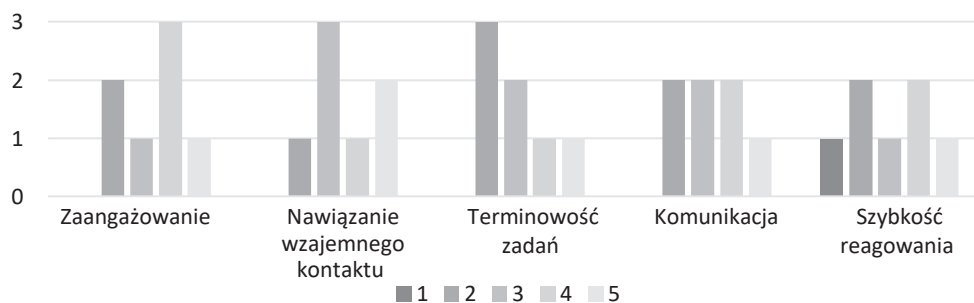
Jedynie dwóch respondentów zaznaczyło, że otrzymane zadanie stanowiło dla nich wyzwanie (rys. 3). Osoba 2 (PER, IMP, PZ) wskazała na trudności związane z projektowaniem grafiki, za które nie odpowiadała w trakcie opisywanego projektu – prawdopodobnie przy organizacji wcześniejszego wydarzenia mogła otrzymać takie zadanie. Drugą osobą była Osoba 4 (LOK, KR), która za wyzwanie uznała tworzenie treści do mediów społecznościowych, zapewne przez dużą liczbę udostępnianych postów.

Według zespołu koordynatorkę najlepiej cechowały elastyczność oraz zwracanie uwagi na wyniki i przedstawienie wytycznych (rys. 4). Druga cecha jest charakterystyczna dla Lokomotywy i Implementera, które były wynikiem testu Belbina dla koordynatorki. Wybrane cechy sugerują wyważone podejście do realizacji projektu.



**Rys. 4.** Charakterystyka koordynatorki projektu

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

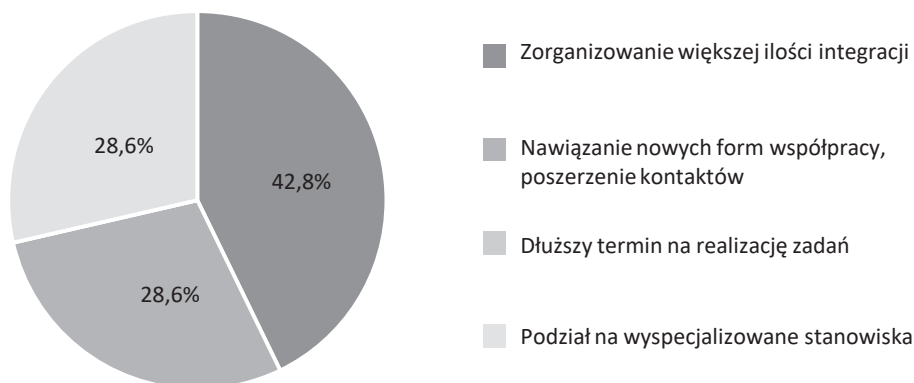


**Rys. 5.** Ocena współpracy z innymi członkami zespołu

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Najwyżej oceniono zaangażowanie uczestników (4 głosy), nawiązywanie wzajemnego kontaktu (3 głosy) oraz komunikację (3 głosy), natomiast najniżej szybkość

reagowania (3 głosy) oraz terminowość zadań (2 głosy) (rys. 5). Wyniki mogą mieć związek z dość mocnymi chęciami działania zespołu projektowego, natomiast czas konferencji okazał się pokrywać z ważnymi dla członków zespołu projektowego obowiązkami studenckimi, co spowodowało przesuwanie terminów oraz wolniejsze tempo pracy. W wyniku oczekiwania jednych członków na efekty działań pozostałych całościowe przygotowania przesunęły się o półtora tygodnia. Wszystkie pozycje najwyżej oceniła Osoba 1 (LOK, DZ), natomiast najstaniej Osoba 3 (IMP, LOK, PER). Koordynatorka oceniła zaangażowanie bardzo dobrze, natomiast najstaniej terminowość i szybkość reagowania.



Rys. 6. Propozycje zmian mogących wpłynąć na poprawę realizacji projektów w przyszłości

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Zespół w największym stopniu wskazał potrzebę regularnych integracji (rys. 6). Zdaniem respondentów badania poprawiłoby to współpracę, komunikację i zacieśniłoby więzi członków. Wśród problemów nie wskazano na potrzebę dłuższego czasu realizacji zadań. W związku z tym można wnioskować, że czas, który otrzymał każdy członek zespołu, był dostosowany do jego możliwości.

## 6. Zakończenie

Przeprowadzone badanie wykazało, że członkowie zespołu projektowego najczęściej wchodzi w role Lokomotyw (Osoby 1, 4, 5, 6), Implementerów (Osoby 3 i 7) oraz Perfekcjonisty (Osoba 2). Nieco rzadziej występują również Dusza zespołu (Osoba 1), Poszukiwacz źródeł (Osoba 2), Kreator (Osoba 4) i Ewaluator (Osoba 6). Rozeznanie ról w zespole projektowym pozwoliło też na sformułowanie przydatnych rekomendacji:

- przed delegacją zadań należy obserwować zachowania członków oraz poznać ich mocne i słabe strony;

- Lokomotywowi najlepiej przydzielać zadania związane z rywalizacją, wyzwaniem, a także z przewodem. Komunikując się z osobą przyjmującą tę rolę, warto koncentrować się na faktach oraz celu projektu, gdyż zależy jej na szybkiej realizacji planu;
- Implementerowi należy delegować polecenia wymagające odpowiedzialności i umiejętności organizacyjnych. Przekazując informacje osobie wchodzącej w tę rolę, trzeba przedstawić jednoznaczne wytyczne, ponieważ Implementer musi wiedzieć, czego się od niego wymaga, aby mógł poprawnie zrealizować zadania;
- dla Perfekcjonisty najlepiej przeznaczyć zadania analityczne, rutynowe oraz wymagające perfekcji. Komunikując się z Perfekcjonistą, trzeba być konkretnym, koncentrować się na faktach i zwracać uwagę na szczegóły, ponieważ traktuje on bardzo poważnie każde zadanie i chce zrealizować je w najlepszy sposób;
- Duszy zespołu warto przekazać zadania angażujące, grupowe oraz wymagające bezpośrednich kontaktów z ludźmi. Rozmawiając z Duszą zespołu, trzeba brać pod uwagę jej emocje oraz być przyjaznym, ponieważ przywiązuje ona szczególną uwagę do pozytywnej atmosfery współpracy;
- dla Poszukiwacza źródeł należy przygotować polecenia związane z poszerzeniem kontaktów zewnętrznych i możliwością współpracy z innymi, ponieważ rozwija się on w szumie informacyjnym i szybko nawiązuje znajomości. Przekazując informacje Poszukiwaczowi źródeł, warto być otwartym, ponieważ ważne są dla niego relacje z innymi. Kreator powinien realizować zadania związane z innowacyjnością oraz możliwością tworzenia nowych, unikalnych rozwiązań problemów;
- komunikując się z Kreatorami, należy wysłuchać ich pomysłów, ponieważ mogą zaproponować istotne i oryginalne zmiany ułatwiające funkcjonowanie organizacji;
- Ewaluatorowi najlepiej przydzielić zadania, do których potrzebny jest obiektywizm oraz logika i brak emocji. Należy zachęcić Ewaluatora do zajęcia stanowiska w przypadku trudnych do podjęcia decyzji bądź nieporozumienia występującego w zespole.  
Ponadto zauważono, że:
- delegując zadania, warto pozwolić członkom zespołu na dobrowolne zgłaszanie się. Z obserwacji wynika, że osoby, które samodzielnie zgłaszały się do zadań, wykonywały je szybciej i efektywniej;
- aby skutecznie przekazać ostateczne informacje zespołowi, najpierw warto wspólnie omówić wizję przyszłych działań z osobami zaangażowanymi w projekt, a następnie przesłać im ustalenia oraz wytyczne w formie pisemnej;
- w trakcie realizacji zadań należy dopytywać członków zespołu o postępy ich działań i wspólnie rozwiązywać ewentualne trudności;
- kierownik projektu, aby móc dostosować własne oczekiwania do różnych członków zespołu, powinien być elastyczny oraz otwarty na rozmowę, w wyniku której może poznać dyspozycyjność oraz preferowane przez członków zadania.

## Literatura

- Adair, J. (2010). *Kształtowanie liderów. Siedem zasad rozwijania zdolności przywódczych*. Wolters Kluwer.
- Belbin, M. (2016). *Zespoły zarządzające. Sekrety ich sukcesów i porażek*. Wolters Kluwer.
- Cialdini, R. (2010). *Wywieranie wpływu na ludzi*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Grzegorzczak, W. (red.) (2015). *Wybrane problemy zarządzania i finansów. Studia przypadków*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Heerkens, G. (2003). *Jak zarządzać projektami*. RM.
- Hughes, R. (2009). Time for Leadership Development Interventions in the Public Health Nutrition Workforce. *Journal of Cambridge University Press*, 12(8). <https://doi.org/10.1017/S1368980009990395>
- Krok, E. (2015). Budowa kwestionariusza ankietowego a wyniki badań. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, (874) s. 56. DOI: 10.18276/si.2015.37-05, <https://wnus.usz.edu.pl/si/pl/issue/51/article/441/>
- Lichtarski, J. M. (2014). Kierowanie zespołem projektowym. W: J.M. Lichtarski, M. Wąsowicz (red.), *Podstawy zarządzania projektami*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Mroczo, F. (2014). *Jakościowe metody badań: obserwacja naukowa*. Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu.
- Trocki, M., Grucza, B. i Ogonek, K. (2003). *Zarządzanie projektami*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Walczak, R. (2014). *Podstawy zarządzania projektami. Metody i przykłady*. Difin.
- Wirkus, M., Roszkowski, H., Dostatni, E. i Gierulski, W. (2014). *Zarządzanie projektami*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Wrzosek, K. (2009). Wprowadzenie do zarządzania projektami. W: J. Skalik (red.), *Zarządzanie projektami*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

## Team Members' Roles and the Effectiveness of Project Implementation – Case Study

**Abstract:** The aim of this article is to identify the roles in the project team and to propose the optimal adjustment of tasks for members of the Business Education Forum. The study was conducted on students aged 20-23 who belong to an academic circle. Several research methods were used to conduct the analysis, thanks to which it was possible to compare the results: observation, case study, Belbin test, survey and literature review. The study showed that project team members take on the roles of Locomotives (Persons 1, 4, 5, 6), Implementers (Persons 3 and 7), and Perfectionist (Person 2). Tasks should be delegated after observing behaviours and learning about the strengths and weaknesses of people. In order to effectively communicate information, the manager should discuss the vision of future activities with the team and then send written guidelines to the people involved in the project. It is also worth asking members about progress and solving any difficulties. The project manager should be flexible and open to conversation, as a result of which he can learn about the availability and preferred tasks of team members. In this way, he will be able to adjust his own expectations to different people.

**Keywords:** project team, project management, team communication, Belbin test