

Dominika Musiała

e-mail: 184256@student.ue.wroc.pl

ORCID: 0009-0005-6985-1035

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Budowanie zespołów projektowych w organizacjach studenckich

DOI: 10.15611/2024.67.3.03

JEL Classification: M0

© 2024 Dominika Musiała

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: Musiała, D. (2024). Budowanie zespołów projektowych w organizacjach studenckich. W: R. Brajer-Marczak, A. Marciszewska, M. Wąsowicz (red.), *Współczesne wyzwania zarządzania projektami* (s. 39-52). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Streszczenie: Artykuł podejmuje tematykę zarządzania projektami ze szczególnym uwzględnieniem procesu budowania zespołów projektowych w organizacjach studenckich. W literaturze przedmiotu problematyka zespołów projektowych w organizacjach studenckich nie jest zbyt często opisywana, dlatego zakres artykułu należy uznać za ważny i aktualny. Przedmiotem prezentowanego artykułu jest proces budowania zespołu projektowego na przykładzie projektów organizacji studenckiej Informacji Kulturalno-Sportowej Studentów (IKSS) działającej na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. Przeprowadzone zostały badania ilościowe i jakościowe, które pozwoliły na rozwiązanie problemu badawczego sprowadzającego się do znalezienia odpowiedzi na pytanie: jak przebiega proces powstawania i funkcjonowania zespołów projektowych w organizacji studenckiej IKSS? Badania ankietowe i wywiady zostały przeprowadzone w kwietniu 2024 r., a respondentami były osoby reprezentujące badaną organizację i posiadające doświadczenie projektowe.

Słowa kluczowe: zespół projektowy, organizacje studenckie, zarządzanie projektami

1. Wstęp

Zarządzanie projektami jest w dzisiejszych czasach bardzo istotnym elementem w każdej rozwijającej się organizacji. Dzięki podejściu projektowemu kierownicy mogą zbudować skuteczne oraz opierające się na efekcie synergii zespoły. Działający w ten sposób pracownicy są fundamentem każdego projektu, co prowadzi do zakończenia go z sukcesem. Dotyczy to również organizacji non-profit, w tym organizacji studenckich. W podmiotach tych zadania projektowe są często zadaniami trudnymi, które uniemożliwiają wykonanie ich przez jedną osobę. Wymagają powo-

łania i zaangażowania poszczególnych członków zespołów projektowych, którzy wnoszą do realizowanych projektów kapitał, jakim jest wiedza i umiejętności. W organizacjach studenckich to właśnie zespoły projektowe i koordynujący je kierownicy są głównymi czynnikami sukcesu przedsięwzięć. Jednak proces doboru członków zespołów projektowych nie zawsze jest łatwym zadaniem. Ma charakter wieloetapowy, złożony i zróżnicowany w zależności od charakteru organizacji. Za jego realizację odpowiada najczęściej kierownik projektu.

W związku z tym celem prezentowanego artykułu jest przedstawienie procesu budowania zespołów projektowych na przykładzie organizacji studenckiej Informatyki Kulturalno-Sportowej Studentów (IKSS) działającej na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu wraz ze wskazaniem uwarunkowań oraz kryteriów doboru członków zespołów projektowych. Przyjmując taki cel, autorka ma nadzieję na wzbogacenie wiedzy w badanym obszarze.

2. Zespoły projektowe – ujęcie teoretyczne

Pojęcie projektu w literaturze przedmiotu jest różnie przedstawiane. Według metodyki Prince2 projekt „to organizacja tymczasowa, powołana w celu dostarczenia jednego lub więcej produktów biznesowych według uzgodnionego uzasadnienia biznesowego” (Prince2, b.d.). M. Trocki zdefiniował to pojęcie jako „narzędzie kształtowania przyszłości” (Trocki, 2015). Te słowa mimo swojej prostoty pokazują, że projekty to wciąż rozwijająca się struktura, mająca wiele do odkrycia, a zarazem już kreująca obecnie nam znaną rzeczywistość. Projekt to ciąg czynności, których celem jest osiągnięcie konkretnego wyniku w określonym terminie w ramach ustalonego budżetu (Harper-Smith i Derry, 2012, s. 27). Natomiast R. Jones w swojej definicji projektu uwzględnił cechy, które są jego nieodłączną częścią – tymczasowa organizacja, niepowtarzalność oraz dobrze zdefiniowany cel, budżet, zasoby i harmonogram (Jones, 2007, s. 8).

Próba ujednoczenia definicji pojęcia prowadzi do konstatacji, że projekt to zbiór zadań, które osoba lub grupa osób ma wykonać w odpowiednim terminie. Zadania muszą być ukierunkowane na osiągnięcie wybranego celu oraz być określone w czasie, aby można było odpowiednio kontrolować postępy prac. Cele projektu powinny opierać się na podejściu SMART (Wirkus, 2014, s. 11-15): (1) *Specific* – skonkretyzowane, (2) *Measurable* – mierzalne, (3) *Achievable* – osiągalne, (4) *Realistic* – realne i (5) *Time-bound* – określone w czasie. Dzięki zastosowaniu tych zasad cele, które są nieodłączną częścią każdego projektu, będą prawidłowo określone.

Każdy projekt ma swój początek i koniec, umiejscowione na określonym punkcie w czasie. Samo rozpoczęcie danego projektu nie oznacza, że cele w nim założone zostaną osiągnięte i odniesie on sukces. Determinuje to każdy etap w cyklu życia projektu. Niepewność co do zakończenia prac z powodzeniem wiąże się z ryzykiem, które podejmuje każdy zespół projektowy. Projekt wyróżnia się również na pozio-

mie swojej unikalności. Mimo że różne projekty mogą mieć ze sobą pewne cechy wspólne, to w każdym przypadku cel, który chce się osiągnąć, jest niepowtarzalny, a zadania i działania wykonywane podczas trwania projektu są specyficzne i związane z określoną tematyką.

W każdym projekcie kluczową rolę odgrywają ludzie, gdyż to oni wykonują prace projektowe. Istotny jest przywódca, który ma za zadanie wywierać wpływ na swoich podwładnych w taki sposób, aby efektywnie osiągać cele i zakończyć przedsięwzięcie sukcesem. Te dwie grupy – kierownicy i pracownicy – tworzą zespół projektowy, który jest najważniejszym elementem całego przedsięwzięcia. Według J. Katzenbacha oraz D. Smitha (2001, s. 26) zespół projektowy to „niewielka liczba ludzi posiadających komplementarne umiejętności, zaangażowanych w realizację wspólnego celu ogólnego oraz celów cząstkowych, których podejście opiera się na współodpowiedzialności”. Ta definicja pokazuje, jak ważna jest budowa odpowiedniego zespołu projektowego. Dobrze zbudowany zespół projektowy charakteryzuje się następującymi cechami (Katzenbach i Smith, 2001, s. 108-112):

- ukierunkowanie na wspólny cel,
- różnorodność posiadanych kompetencji,
- zaangażowanie w realizację swoich zadań,
- zorientowanie na sukces projektu,
- przypisanie określonych ról oraz obowiązków,
- posiadanie własnego systemu komunikacji,
- hierarchiczność,
- personalna odpowiedzialność.

Zespół projektowy powinien być tworzony zgodnie ze specyfiką projektu i dopasowany do jego potrzeb. Dopuszczalne jest, aby projekt nadzorowała oraz realizowała jedna osoba. Dzieje się tak jednak bardzo rzadko i zazwyczaj jest uzależnione od rodzaju projektu. Działanie w grupie nie tylko przyspiesza wykonywanie zadań, ale także wpływa na rozwój wiedzy i umiejętności poszczególnych członków zespołu. Efektywność jest jednym z najbardziej pożądaných czynników podczas prac projektowych.

Innym czynnikiem, który pozytywnie wpływa na projekt, jest rozwój członków zespołu oraz wzajemne wsparcie w wykonywaniu zadań. Podczas wspólnych działań członkowie grupy mogą korzystać wzajemnie ze swojego doświadczenia, uczyć się na błędach współpracowników, a także czerpać wiele korzyści wynikających ze zróżnicowanych osobowości (Pawlak, 2006, s. 216). Zespół projektowy, który chce pozytywnie wpływać na efektywność i co za tym idzie, doprowadzić projekt do pozytywnego finału, powinien składać się z ludzi, którzy wiedzą, jaki jest cel ich pracy, jak wygląda struktura oraz podział obowiązków w zespole. Dodatkowo członkowie zespołu projektowego powinni być zaangażowani w to, co robią, a także współpracować w taki sposób, aby jak najlepiej osiągnąć cel, do którego dążą. Osiągnięcie takiego efektu jest trudne i zależy w głównej mierze od doboru członków zespołu oraz od działań kierownika projektu. Zespół, aby móc osiągnąć sukces, powinien być

poprawnie zbudowany. B. Tuckman przedstawił model rozwoju zespołu obejmujący pięć faz, przez które przechodzi każdy zespół, tj.: *forming*, *storming*, *norming*, *performing*, *adjourning*. Normują one strukturę i wzajemne relacje członków zespołu. Wszystkie te etapy następują w ciągu chronologicznym i nie zachodzą na siebie (Wasilewska, 2018). Przyjęty przez Tuckmana model charakteryzuje się następującymi fazami (Janasz, 2014; Wąsowicz i Lichtarski, 2014):

- Faza formowania (*forming*) – pierwszy moment, w którym członkowie zespołu poznają się. W tym etapie każdy pokazuje się z najlepszej strony, nie ma trudności w komunikacji oraz podziału na grupy. Kierownik projektu przedstawia plan działania, oczekiwania, jakie ma względem współpracowników, oraz próbuje zbudować zaufanie w grupie. Jest to istotny moment, ponieważ zaczynają się formować opinie o projekcie i osobach w nim uczestniczących.
- Faza konfliktu (*storming*) – cechuje się nasileniem konfliktów w grupie, które formują hierarchię. Ludzie po fazie poznania zauważają różnice między sobą, a przede wszystkim wady. W tym etapie cele jednostki są ważniejsze od priorytetów całego zespołu. Wiąże się to z chęcią wykazania się oraz dominacji nad innymi. W czasie stormingu naturalni liderzy przejmują dowodzenie i zaczynają się tworzyć grupy. Ważne jest, aby kierownik projektu w tym czasie pozwalał współpracownikom na konstruktywną krytykę i rozmowy, gdyż sprzyja to późniejszej komunikacji.
- Faza normowania (*norming*) – po pewnym czasie członkowie zespołu dochodzą do wniosku, że mniej istotne są ich osobiste konflikty i ambicje – liczy się sukces projektu. W tej fazie sytuacja w teamie ulega stabilizacji i wszyscy członkowie zaczynają realizować postawione przed nimi cele. Formuje się kultura grupy oraz myślenie „my”, a nie „ja”, czyli tak zwane myślenie grupowe.
- Faza współpracy / działania (*performing*) – w tym etapie pracownicy są najbardziej zaangażowani w realizację projektu i swoich zadań. Usamodzielniają się, przy okazji efektywnie wykonując obowiązki. Menadżer powinien dobrze podzielić w tej fazie pracę i doceniać każdy sukces. W tym czasie można zacząć dołączać nowe osoby do zespołu, jeśli jest taka potrzeba.
- Faza rozwiązania zespołu (*adjourning*) – ostatni etap cyklu życia zespołu projektowego. W czasie jego trwania finalny produkt zostaje przekazany, cały projekt rozliczony przez odpowiednie osoby, a zespół projektowy spotyka się z liderem na tak zwany feedback, gdzie omawia się przebieg prac projektowych, analizuje pozytywne oraz negatywne sytuacje, a także zbiera spostrzeżenia i wskazówki na przyszłość.

Wskazane etapy określają strukturę i wzajemne relacje członków zespołu. Wszystkie te etapy następują w ciągu chronologicznym i nie zachodzą na siebie.

W budowaniu zespołu projektowego istotną rolę odgrywa efekt synergii ($2 + 2 > 4$). Chodzi o to, żeby w wyniku połączenia umiejętności, doświadczenia, wiedzy oraz różnych osobowości można więcej osiągnąć, niż działając w pojedynkę. Pozytywny wpływ współpracy jest wynikiem (Lencioni, 2019):

- swobodnej atmosfery w zespole,
- szacunku do każdego członka zespołu, bez względu na różnorodności,
- wzajemnego zaufania wewnątrz grupy oraz do kierownictwa,
- otwartej i poprawnej komunikacji,
- odpowiedniej ilości czasu na realizowanie zadań,
- uznania konfliktu za „zdrową” i rozwijającą sytuację,
- gotowości do zawierania kompromisów,
- dzielenia się informacjami oraz doświadczeniem,
- braku znaczącej dominacji jednej osoby nad zespołem,
- wspierania pomysłów i innych kreatywnych rozwiązań.



Rys. 1. Role przyjmowane przez kierownika projektu

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Janasz, 2014, s. 105).

Ważne jest, aby lider koordynował i wspierał swój zespół. Efekt synergii może się niespodziewanie przekształcić w syndrom pracy grupowej ($2 + 2 < 2$). Praca takiej grupy jest nieefektywna i lepiej wykonać powierzone zadania pojedynczo niż razem ze współpracownikami. Tęgo efektu powinien wystrzegać się każdy kierownik zespołu projektowego, gdyż tak działający zespół jest nieefektywny i zagraża sukcesowi projektu (Żeromski, 2020).

Kierownik projektu jest najważniejszą osobą w zespole. To on czuwa nad realizacją prac, planuje je oraz dba o zespół. „To osoba, która ponosi odpowiedzialność za zrealizowanie projektu lub jego określonych elementów, jeśli jest jednym z kilku menadżerów projektu” (Newton, 2010, s. 278). Bez jego pracy powstałby ogromny chaos, co wpłynęłoby na jakość oraz realizację finalnego produktu/usługi. Ważne jest, aby członkowie grupy czuli się bezpieczni emocjonalnie, zmotywowani oraz zaangażowani w prace projektowe. Kierownik jest również reprezentantem organizacji w zespole. Sposób, w jaki kieruje swoimi podwładnymi, i to, na co zwraca uwagę, ma ogromny wpływ na działania całej grupy oraz na funkcjonowanie projektu (Yaari i in., 2020). Ze względu na swoje stanowisko taka osoba zazwyczaj przyjmuje kilka ról. Przedstawia je rys. 1.

3. Charakterystyka podmiotu badań

Informacja Kulturalno-Sportowa Studentów (IKSS) to organizacja studencka, która rozpoczęła swoją działalność 8 stycznia 2008 r. W początkowym okresie osoby zaangażowane w jej funkcjonowanie tworzyły własne projekty i inicjatywy oparte przede wszystkim na własnych pasjach, mieszczących się w kategoriach sportu lub kultury. Wydarzenia, które organizowano, cieszyły się dużym zainteresowaniem zarówno wśród uczestników z Wrocławia, jak i całej Polski. Przez 16 lat działalności IKSS przygotowano i przeprowadzono ponad 160 projektów oraz 30 wyjazdów integracyjnych. W pracach organizacji brało aktywny udział ok. 700 członków, których pracę nadzorowało 16 zarządów (Statut Informacji...). Obecnie IKSS funkcjonuje jako jednostka działająca przy Samorządzie Studentów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (JOSS).

Cechą charakterystyczną, która wyróżnia IKSS spośród innych organizacji studenckich, jest misja, którą kierują się działacze podczas realizacji różnorodnych projektów. Głównym celem badanej organizacji studenckiej jest „promocja prawidłowych zachowań w obcowaniu z szeroko pojmowanymi kulturą oraz sportem głównie wśród studentów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu oraz ułatwianie dostępu do nich w codziennym życiu” (Statut Informacji...). Organizacja ma zhierarchizowaną strukturę, która wspiera zarządzanie jednostką. Organami kolegialnymi organizacji są Zarząd IKSS oraz Zgromadzenie Wszystkich Aktywnych Członków. Natomiast organami wykonawczymi są tak zwane działy (sport oraz kultura), a także pionry (administracja, finanse, promocja, kontakty zewnętrzne, zarzą-

dzanie zasobami ludzkimi oraz logistyczno-techniczny). Na rys. 2 przedstawiono strukturę organizacyjną badanej organizacji.



Rys. 2. Struktura Zarządu Informacji Kulturalno-Sportowej Studentów

Źródło: Załącznik nr 1 do Statutu Informacji Kulturalno-Sportowej Studentów przy Samorządzie Studentów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu uchwalony z dniem 07.04.2021 r. Pobrano 13.03.2024 r.

Spśród wielu wydarzeń organizowanych przez IKSS do prezentowanego procesu badawczego wybrano największy i najbardziej złożony projekt kulturalny, który charakteryzuje się rozbudowanym zespołem projektowym – Nocne Kino Akademickie (NKA). Wydarzenie organizowane jest cyklicznie, co roku, od 2015 r. Celem tego przedsięwzięcia jest zbliżenie do siebie ludzi kultury oraz zafascynowanie studentów kinematografią.

Drugim projektem objętym badaniami był Wrocławski Bieg Akademicki (WBA). Jest to największy sportowy projekt organizowany przez Informację Kulturalno-Sportową Studentów, a także największy projekt studencki o tematyce sportowej na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. Został on wybrany do badań ze względu na zmiany strukturalne w zespole projektowym oraz złożoność działań podczas organizacji eventu. Istotą tego przedsięwzięcia jest pomaganie przez bieganie. To charytatywne wydarzenie, które promuje sportowy tryb życia oraz integruje społeczność akademicką oraz mieszkańców Wrocławia i okolic. Celem biegu jest zapewnienie uczestnikom rozrywki, motywacji do zdrowego trybu życia oraz zbieranie jak największej kwoty na cel charytatywny.

4. Metodyka badań

W poszukiwaniu odpowiedzi na postawione pytanie badawcze wykorzystano w opisywanym procesie badawczym zarówno metody ilościowe, jak i jakościowe. Chcąc przeprowadzić badania w dwóch największych projektach organizacji studenckiej IKSS – Wrocławskim Biegu Akademickim oraz Nocnym Kinie Akademickim, posłużono się dwiema metodami badawczymi – sondażem diagnostycznym z wykorzysta-

niem wystandaryzowanego i skategoryzowanego kwestionariusza ankiety oraz indywidualnym wywiadem bezpośrednim. Celem badań była ocena procesu budowy zespołu projektowego w badanej organizacji studenckiej.

W badaniach ankietowych wzięło udział 64 respondentów. To osoby organizujące wydarzenia Nocne Kino Akademickie (NKA) i Wrocławski Bieg Akademicki (WBA) w latach 2023-2024. Każda edycja badanych projektów miała swój formularz. Respondenci odpowiadali na pytania na początku kwietnia 2024 r. Kwestionariusz zawierał pytania poruszające zagadnienia o procesie doboru działaczy do poszczególnych pionów, efektywności zespołu, komunikacji, budowaniu zespołu oraz efekcie synergii i myśleniu grupowym.

Chcąc pogłębić wiedzę z badanego obszaru, przeprowadzono wywiady bezpośrednie z każdym koordynatorem poszczególnych projektów. W badaniach jakościowych wzięło udział czterech liderów. Wypowiedzieli się oni na temat środowiska pracy podczas prac projektowych oraz doboru członków poszczególnych zespołów. W trakcie wywiadów omówiono wyżej wskazane obszary, które były istotne z punktu widzenia postawionego celu badawczego.

5. Wyniki badań

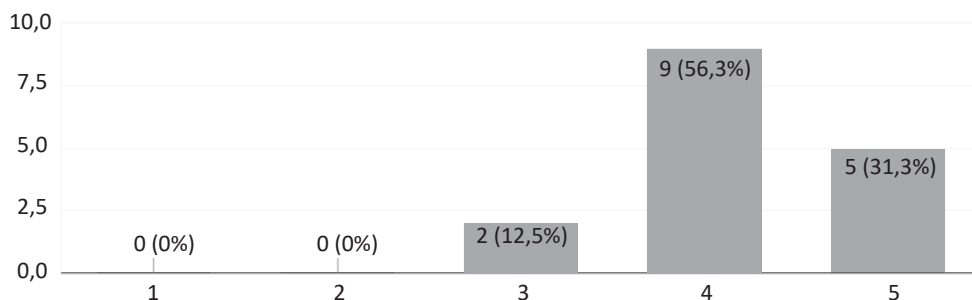
Kwestionariusz był podzielony na dwie sekcje składające się z 30 pytań zamkniętych. Pierwsza z nich stanowiła pytania metryczkowe, które dostarczały informacji na temat cech społecznych respondentów oraz dzieliły ich na mniejsze grupy. Dodatkowo kwestionariusz ankiety w tej części zawierał pytania dotyczące procesu doboru działaczy do pionów, efektywności zespołu, doskonalenia ich członków, komunikacji, budowania zespołu oraz efektu synergii, myślenia grupowego, a także poziomu zintegrowania zespołu. Druga część zawierała pytania na temat ról w zespole projektowym. W przeprowadzonym badaniu liczba respondentów z danego projektu przedstawiała się następująco: 14 osób – Nocne Kino Akademickie 2023, 16 osób – Wrocławski Bieg Akademicki 2023 oraz po 17 osób – Nocne Kino Akademickie 2024 i Wrocławski Bieg Akademicki 2024.

Wśród osób biorących udział w badaniu dominowały kobiety (73,44%). Najwięcej działaczy organizujących WBA podczas prac projektowych było na trzecim roku studiów licencjackich (ok. 36,4%). Kolejną dużą grupę stanowiły osoby z pierwszego roku studiów magisterskich (ok. 30%). Podczas dwóch edycji NKA najwięcej ankietowanych było na drugim roku studiów licencjackich (ok. 35,5%), a także na pierwszym roku studiów tego samego poziomu (29,6%). WBA tworzą raczej doświadczeni działacze. Osoby, które dołączyły do organizacji w październiku, stanowią tylko ok. 16,5% członków zespołu. W NKA widać większą różnicę w latach działalności, gdyż w obu edycjach 35,7% zespołu stanowiły osoby, które wstąpiły do organizacji w październiku. Taka struktura przekłada się na liczbę zrealizowanych projektów przez poszczególnych działaczy. W WBA aż 46,45% zrealizowało przed finałem biegu ponad 7 innych projektów, 42,9% respondentów organizujących obie edycje NKA

do czasu finału zorganizowało od 2 do 4 projektów. Ponad 7 projektów zrealizowało ok. 35% ankietowanych. W badaniu przeprowadzonym w zespole NKA najliczniejsze okazały się działy kontaktów zewnętrznych, promocji oraz strefy okołoeventowej. Dwa pierwsze piony były również najczęściej zaznaczane przez respondentów WBA. Dodatkowym zespołem, który stanowił ponad 15% grupy badawczej tego projektu, była administracja. Jak wskazują wyniki, we wszystkich projektach najważniejsze dla zespołów były cel i charakter projektu oraz możliwość zdobycia doświadczenia (46 odpowiedzi). Najmniej istotna we wszystkich projektach okazała się perspektywa wykonywania zadań (12 odpowiedzi).

W dalszej części badań ankietowych na pytanie „Sądziysz, że pisemna forma rekrutacji jako forma aplikacji i doboru członków zespołu jest odpowiednia?” w skali 5-punktowej, gdzie 5 oznaczało bardzo dobrą formę aplikacji, najwięcej osób wskazało ocenę 4 (53,15%). Tylko 15,6% badanych oceniło tę formę aplikacji do projektu na poziomie 3. Pozostałe punkty zostały przyznane jako 5.

Zespoły projektowe NKA oceniły początki prac projektowych pozytywnie. Inny wynik uzyskał projekt WBA, w którym według respondentów początki prac były średnio dobre (rys. 3). Dodatkowo jedna osoba z zespołu z 2023 r. zaznaczyła ocenę 2.

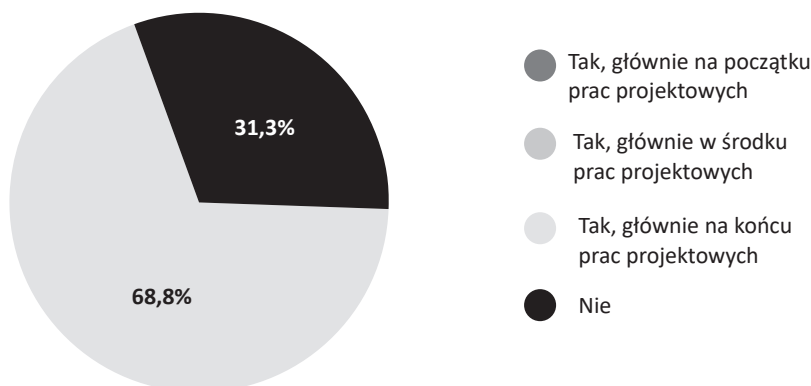


Rys. 3. Ocena początków prac projektowych w projekcie WBA 2023

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

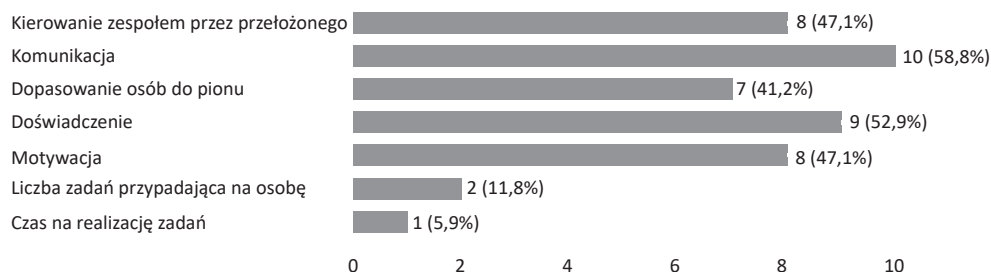
Podczas tworzenia WBA 2023 zauważono występowanie konfliktów na końcu prac projektowych (68,8%). Sytuacja powtórzyła się również w NKA 2024, lecz w mniejszej skali (5,9%). W pozostałych projektach według respondentów konflikty w ogóle nie występowały.

Na zwiększenie efektywności w pionach najlepszym rozwiązaniem okazało się stworzenie lepszej atmosfery w zespole (54 odpowiedzi) oraz lepszego systemu motywacyjnego (45 odpowiedzi). Najmniej pożądana przez odpowiadających była zmiana osób w pionie (6 odpowiedzi) oraz zmiana podziału zadań (12 odpowiedzi). Ponadto ośmiu respondentów uznało, że efektywność ich zespołu była maksymalna i nie można jej już zwiększyć.



Rys. 4. Ocena respondentów WBA 2023 dotycząca powstawania konfliktów w czasie prac projektowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

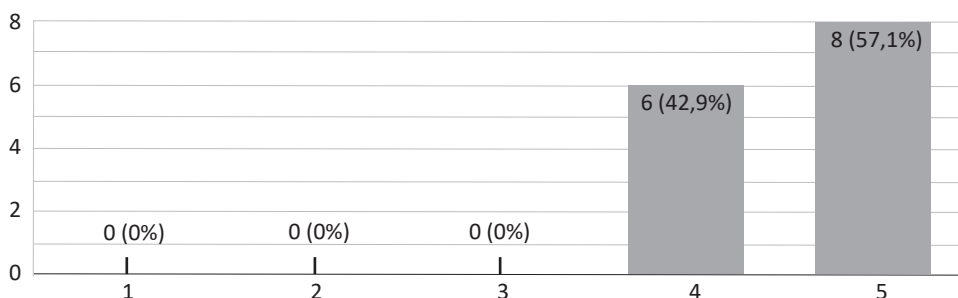


Rys. 5. Główne cechy, które wpływały na efektywność zespołu według respondentów projektu WBA 2024

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

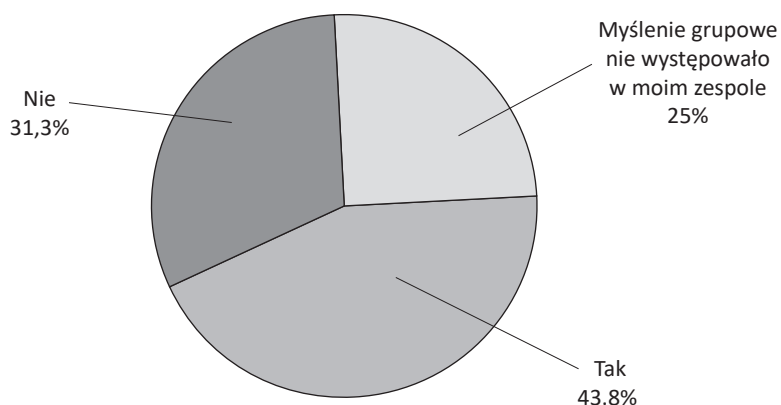
Wszystkie zespoły najwięcej razy zaznaczyły maksymalną ocenę w pytaniu oceniającym komunikację w pionie (30 odpowiedzi). Zespoły WBA 2023 i NKA 2024 oceniły swoją komunikację również na poziomie dostatecznym, ale w małym stopniu (4 odpowiedzi). Pozostałe punkty skali nie zostały zaznaczone przez żadnego respondenta.

W każdym zespole w odpowiedzi na pytanie: „Którymi poniższymi cechami charakteryzował się Twój pion?” zaznaczono 90% cech charakterystycznych dla zespołu, który osiągnął efekt synergii. Największą liczbę głosów przyznano swobodnej atmosferze w zespole (54 odpowiedzi), otwartej i poprawnej komunikacji (44 odpowiedzi), dzieleniu się informacją oraz doświadczeniem (39 odpowiedzi), a także wspieraniu pomysłów i innych kreatywnych rozwiązań (37 odpowiedzi).



Rys. 6. Ocena komunikacji w pionie w projekcie NKA 2023

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Rys. 7. Ocena utrzymywania się myślenia grupowego w zespole WBA 2023

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z odpowiedzi wynika, że 11 ankietowanych, z czego 6 z projektu WBA 2023, uważa, że ich pion na żadnym etapie prac nie myślał grupowo, czyli „my”, a raczej każdy osobno – „ja”. Ponadto trzy osoby z tego projektu, które uważały przeciwnie, zaznaczyły, że po pewnym czasie myślenie grupowe przestało działać.

Respondenci wszystkich projektów uznali, że liczba organizowanych spotkań integracyjnych oraz wyzwań wewnętrznych była dla nich odpowiednia. Zaznaczyli oceny od 3 w górę, przy czym tylko 6 osób zaznaczyło poziom średni.

Dodatkowym elementem, który miał za zadanie pogłębienie wiedzy z badanego obszaru, był wywiad bezpośredni z każdym koordynatorem poszczególnych projektów. W trakcie wywiadów omówiono dwa obszary istotne z punktu widzenia postawionego celu badawczego. Pierwszy dotyczył formy doboru członków zarządu i zespołu. Analizując wypowiedzi wszystkich koordynatorów, można się dowiedzieć, że według każdego z nich pisemna forma rekrutacji jest wystarczającą formą dobo-

ru zespołu. Koordynatorka tegorocznej X edycji WBA 2024 wprowadziła swoją modyfikację do procesu doboru – te aplikacje, nad którymi się wahano, uzupełniono o rozmowy kwalifikacyjne. Inaczej sytuacja wyglądała podczas wybierania członków zarządu. W tym przypadku, oprócz pisemnej formy rekrutacji, koordynatorzy obu edycji biegu postawili również na rozmowy kwalifikacyjne, a także znajomości. Taka forma nie była preferowana u koordynatorek Nocnego Kina Akademickiego, dla których forma pisemna była wystarczająca w obu przypadkach. Wszyscy liderzy projektów zaznaczyli, że podziałem zadań w pionach zajmowali się członkowie zarządu, a sami koordynatorzy nie chcieli ingerować w te podziały. Jak mówi szefowa NKA 2024: „Moim zadaniem była kontrola pracy członków zarządu oraz wykonywanie przez nich zadań *stricte* zarządowych, które niekoniecznie dotyczą członków zespołu”.

Na pytanie o największe trudności w samym zespole koordynatorzy wszystkich projektów odpowiedzieli, że nie zauważyli zbyt wielu takich ograniczeń. Prace projektowe przebiegały płynnie, a mniejsze kryzysy były rozwiązywane na bieżąco przez członka zarządu oraz lidera. Koordynatorka NKA 2024 przyznała jednak, że już w samym finale brakowało jej osoby pełniącej funkcję logistyczno-techniczną, gdyż nikt z zespołu nie miał odpowiednich kompetencji. Docelowo musiała sama nadzorować te kwestie we współpracy z pracownikami kina. Liderka NKA 2023 wspomina, że w jej zespole problemem były spotkania integracyjne. Sam projekt trwał według niej bardzo krótko, co ograniczało działania HR, i to był główny problem. Koordynator WBA 2023 podkreślił, że w jego zespole widoczny był spadek morale oraz zaangażowania. „Mniej więcej w styczniu ludziom przestało się chcieć i przez to morale zespołu spadło. Postanowiliśmy spuścić trochę z tonu i postawić na większy luz”. Strategia zadziałała na większość osób, jednak, jak podkreśla lider, nie na wszystkich. Koordynatorka późniejszej, dziesiątej edycji nie była w stanie wskazać trudności podczas organizacji wydarzenia, ponieważ do tej pory nie wystąpiły takie sytuacje. Należy jednak pamiętać, że podczas przeprowadzania wywiadu z liderką WBA 2024 nadal były prowadzone prace projektowe.

6. Wnioski i zakończenie

Analizując pozyskany materiał badawczy, można wnioskować, że jak wskazują koordynatorzy oraz członkowie zespołów projektowych badanej organizacji, pisemna aplikacja jako sposób doboru zespołu jest odpowiednią formą. Głównym czynnikiem, który wpływa na efektywność zespołu projektowego, nie jest liczba zaangażowanych członków, lecz atmosfera w zespole i motywacja danej jednostki. Kluczowa jest również komunikacja, a także sposób zarządzania zespołem. Z odpowiedzi uzyskanych podczas wywiadów wynika, że efektywność danego pionu zależy w głównej mierze nie od koordynatora wydarzenia, który ma bardziej funkcję kontrolną, a od członka zarządu, który planuje i zarządza zadaniami swoich podwład-

nych. Długość prac projektowych ma wpływ na morale zespołu projektowego i podatność na konflikty. Jak pokazują wyniki badania, występowały one w większości przypadków pod koniec prac, co różni się od podanych w literaturze zasad, i głównie wśród członków Wrocławskiego Biegu Akademickiego. Wynika to ze zmęczenia długotrwałymi zadaniami oraz presją organizacji wydarzenia dla prawie tysiąca uczestników. Wiele osób przestaje w tym okresie myśleć grupowo, co odbija się na atmosferze w zespole. Ważna w tym czasie jest rola koordynatora i HR, aby w odpowiednim momencie reagowali na pojawiające się konflikty. Z odpowiedzi respondentów wynika, że pionowy we wszystkich projektach są budowane prawidłowo. Charakteryzują się cechami zespołu, który osiągnął efekt synergii. Dodatkowo sama ich struktura oraz dobór osób zależy od zarządu i koordynatora, co odpowiada liderom poszczególnych zespołów. Taki system należy utrzymać.

Podsumowując przedstawione rozważania, należy podkreślić, że proces budowania zespołów projektowych jest niezwykle istotnym elementem procesu zarządzania projektami w organizacjach studenckich. Analiza materiału badawczego pozwoliła odpowiedzieć na postawione pytanie badawcze oraz wskazać najważniejsze obszary wymagające dalszego doskonalenia badanego procesu. Wśród rekomendacji zwrócono uwagę na:

- Metodę doboru działaczy do pionów projektowych. Oceniono ją pozytywnie, zwrócono jednak uwagę na brak wiedzy o rolach, jakie występują w badanych projektach. Może to utrudniać późniejsze funkcjonowanie zespołu. Należałoby przeprowadzić wśród organizatorów badanych wydarzeń test Belbina i zapoznać ich z podziałem ról w zespołach projektowych. Dodatkowo można wprowadzić rozmowy kwalifikacyjne podczas doboru organizatorów, które ułatwią podjęcie decyzji koordynatorowi.
- Rolę HR – podkreślono jej ważność z punktu widzenia zadań ukierunkowanych na tworzenie pozytywnej atmosfery w zespole i utrzymanie motywacji do działania podczas realizacji projektu. To dzięki HR oraz koordynatorom pionów zespoły tworzą efekt synergii. Rekomenduje się, aby takie osoby miały wskazane przez koordynatora konkretne zadania umieszczone w harmonogramie zadań, co powinno przełożyć się na efektywniejszą realizację projektów.
- Wiedzę o osobowościach poszczególnych działaczy, odpowiednie dopasowanie ich do pionów oraz poprawne zaplanowanie prac, które okazały się istotne w procesie budowania zespołów projektowych w organizacjach studenckich. Ważne jest także, aby utrzymywać zaangażowanie członków zespołu do finału wydarzenia (zakończenia działań projektowych).

Literatura

- Harper-Smith, P. i Derry, S. (2012). *Zarządzanie projektami*. MT Biznes.
- Janasz, K. (2014). *Zarządzanie projektami w organizacji*. Difin.
- Jones, R. (2007). *Zarządzanie projektami. Sztuka przetrwania*. MT Biznes.
- Katzenbach, J. i Smith, D. (2001). *Siła zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*. Oficyna Ekonomiczna.
- Lencioni, P. (2019). *Pięć dysfunkcji pracy zespołowej*. MT Biznes.
- Newton, R. (2010). *Skuteczny kierownik projektu. Sztuka osiągnięcia celów*. Wolters Kluwer Polska.
- Pawlak, M. (2006). *Zarządzanie projektami*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Prince2®. (b.d). *Source Managing Successful Projects with Prince2®2017 Edition*. <https://prince2.wiki/pl/extras/wstep-do-prince2/>
- Statut Informacji Kulturalno-Sportowej Studentów przy Samorządzie Studentów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu uchwalony z dniem 07.04.2021 r.
- Trocki, M. (2015). *Planowanie przebiegu projektów*. Szkoła Główna Handlowa.
- Wasilewska, B. (2018). *Budowanie zespołu z wykorzystaniem metod kreatywnego rozwiązywania problemów*. Wydawnictwo Politechniki Opolskiej.
- Wąsowicz, M. i Lichtarski, J. (2014). *Podstawy zarządzania projektami*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Wirkus, M. (2014). *Zarządzanie projektem*. PWE.
- Yaari, M., Blit-Cohen, E. i Savaya, R. (2020). Management in Social Enterprises – Management Style, Challenges, and Strategies. *Journal of General Management*, 46(1), 36-46. DOI:10.1177/0306307020919529
- Żeromski, M. (2020). *Budowanie zespołu. Młotek Scrum Mastera*. Helion.

Building Project Teams in Student Organisations

Abstract: The article addresses the topic of project management, with a particular focus on the process of building project teams within student organisations. In the literature on the subject, the issue of project teams in student organisations is not frequently described, thus the scope of the article should be considered important and relevant. The subject of the article is the process of building a project team, exemplified by projects of the Cultural and Sports Information for Students (IKSS) organisation operating at the Wrocław University of Economics and Business. Quantitative and qualitative research was conducted, which allowed for solving the research problem of finding an answer to the question: how does the process of forming and functioning of project teams in the IKSS student organisation proceed? The survey and interviews were conducted in April 2024, and the respondents were individuals representing the studied organisation and having project experience.

Keywords: project teams, student organisations, project management