

Agnieszka Jagoda*
Tomasz Kołakowski**

Kryteria doboru liderów zespołów projektowych w łańcuchach dostaw w Polsce

Wstęp

Sukces łańcuchów dostaw uzależniony jest przede wszystkim od umiejętności integracji i koordynacji działań uczestników sieci, dotyczących w szczególności procesów przepływu produktów, informacji i środków finansowych od miejsc pozyskania surowców, do miejsc konsumpcji, co – jak podkreśla się w literaturze przedmiotu – przyczynia się do powstania przewagi konkurencyjnej uczestników łańcucha dostaw i ich klientów. Współdziałanie poszczególnych podmiotów łańcucha dostaw opiera się przede wszystkim na wielu ustandaryzowanych procesach, lecz coraz częściej również i projektach. Z badań prowadzonych przez autorów wynika, że narzędziem pozwalającym na scalanie i wspólne działania podmiotów łańcucha dostaw jest powoływanie i funkcjonowanie w nim zespołów projektowych o interfunkcyjnym (*cross-functional teams*) i interorganizacyjnym (*cross-organizational teams*) charakterze (powołania).

Powodzenie projektu uzależnione jest od kilku kluczowych czynników. Jednym z nich jest kompetentny menedżer (lider) zespołu projektowego posiadający umiejętności przywódcze [Fortune, White, 2006, s. 53–65]. Realizacja projektu może być bowiem dobrze przemyślana, zaangażowani do jego wykonania ludzie mogą być wysokiej klasy specjalistami, z doświadczeniem w realizacji innych projektów, ale jeśli wysiłki wszystkich uczestników oraz koordynacja posiadanych zasobów nie będą skutecznie zarządzane, projekt może przekroczyć budżet, wyjść poza zaplanowany harmonogram, czy nie zapewnić oczekiwanej jakości w realizacji zadań. W literaturze brakuje jednoznacznej definicji menedżera projektu. Jej przegląd powoduje również trudności w wyodrębnieniu jego uniwersalnych obowiązków i oczekiwanych kompetencji, brakuje także opracowań ukazujących rolę i cechy lidera projektu w łańcuchu dostaw.

* Dr hab., Katedra Zarządzania Strategicznego i Logistyki, Wydział Ekonomii, Zarządzania i Turystyki, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ul. Nowowiejska 3, 58-500 Jelenia Góra, agnieszka.jagoda@ue.wroc.pl

** Dr, Katedra Zarządzania Strategicznego i Logistyki, Wydział Ekonomii, Zarządzania i Turystyki, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ul. Nowowiejska 3, 58-500 Jelenia Góra, tomasz.kolakowski@ue.wroc.pl

Celem artykułu jest zaprezentowanie kryteriów doboru (pożądanych kompetencji) menedżerów zarządzających projektem w łańcuchach dostaw. W opracowaniu przedstawiono wyniki badań ankietowych przeprowadzonych w 56 łańcuchach dostaw zlokalizowanych na terenie Polski.

1. Pożądane kompetencje menedżera projektu

Według *Encyklopedii biznesu* menedżer to osoba, która realizuje funkcje zarządzania, jakimi są: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie. Według wskazanego źródła menedżer jest zwierzchnikiem danego zespołu ludzkiego, a jego rola sprowadza się do spowodowania osiągnięcia przez jego zespół założonych celów [*Encyklopedia biznesu*, 1995, s. 513].

Wśród podstawowych grup umiejętności menedżerskich wyróżnia się umiejętności techniczne, niezbędne do wykonywania i rozumienia zadań, umiejętności społeczne (interpersonalne) oraz umiejętności koncepcyjne, tj. zdolność do abstrakcyjnego myślenia, diagnozy, analizy i koordynowania wszystkich interesów i działalności organizacji [Mintzberg, 2005]. Znaczenie poszczególnych umiejętności menedżerskich zależy od wielu czynników, m.in. od szczebla zarządzania, wielkości organizacji, usytuowania w niej menedżera, rodzaju i zakresu realizowanych zadań, a także od uwarunkowań organizacji i podejmowanych w niej działań.

W literaturze z zakresu zarządzania projektami podkreśla się, że znaczenie dla sukcesu zespołu projektowego, a tym samym całego projektu, ma osoba lidera projektu. Spoczywają na niej określone obowiązki i aby je odpowiednio wykonywać, musi być ona wyposażona we władzę i chęć kierowania oraz posiadać odpowiednie umiejętności do wypełniania funkcji kierowniczych [Wachowiak, 2004, s. 23]. Postrzeganie pracy menedżera projektu jako czynnika sukcesu całego projektu dało podstawę do analizowania tej korelacji w praktyce. W tym kontekście warto zwrócić uwagę na wnioski płynące z badań empirycznych przeprowadzonych przez A.P. Ammetera i J.M. Dukerich – przeprowadzona przez nich analiza regresji wykazała istotną zależność pomiędzy zachowaniem lidera a efektywnością projektu. Ponad dwie trzecie respondentów (członków zespołów projektowych reprezentujących branżę projektowo-budowlaną) dostrzegło istotny wpływ kierownika projektu na rezultaty uzyskiwane przez cały zespół [Ammeter, Dukerich, 2002, s. 5–9].

Należy zauważyć, że w przeciwieństwie do menedżerów liniowych, realizujących swoje zadania w funkcjonalnej strukturze organizacyjnej, kierownik projektu ma inne wyzwania. Należy do nich zaliczyć przede wszystkim zapewnienie przywództwa, często bez udokumentowanej formalnej władzy i w warunkach heterarchii. Stanowisko menedżera projektu

ma tymczasowy charakter, bez precyzyjnego przypisania mu obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności, które zmieniają się dynamicznie i płynnie dostosowują do zmieniającej się sytuacji i potrzeb – osoba zaangażowana do roli lidera w realizacji projektu posiada jedynie ogólnie określony obszar działalności, w ramach którego sama organizuje swoje obowiązki [Lichtarski, 2011, s. 79–80]. Powoduje to trudności w próbie wyłonienia grupy cech i umiejętności potrzebnych menedżerowi zarządzającemu projektem. Przykładowo wśród proponowanych przez *Guide to the Project Management Body of Knowledge* [2008, s. 7–8] kompetencji kierowników projektów znajdują się:

- zarządzanie integracją projektu – opracowanie karty i planu zarządzania projektem, realizacja i zarządzanie projektem, monitorowanie i kontrolowanie, zamknięcie projektu lub jednej z jego faz,
- zarządzanie zakresem projektu – analiza wymagań, zdefiniowanie, weryfikacja i kontrola zakresu projektu,
- zarządzanie czasem w projekcie – zdefiniowanie działań i ich sekwencji, oszacowanie czasu i zasobów niezbędnych do realizacji działań, opracowanie harmonogramu działań i jego kontrola,
- zarządzanie kosztami projektu – oszacowanie kosztów, opracowanie i kontrola realizacji budżetu projektu,
- zarządzanie jakością w projekcie – przygotowanie planu jakości i kontrola jego wykonania,
- zarządzanie zasobami ludzkimi w projekcie – opracowanie potrzeb w zakresie zasobów ludzkich, pozyskiwanie wykwalifikowanego personelu według potrzeb, zbudowanie i zarządzanie zespołem projektowym,
- zarządzanie komunikacją w projekcie – identyfikacja interesariuszy projektu, opracowanie planu komunikacji, rozpowszechnianie informacji, zarządzanie oczekiwaniami interesariuszy, zarządzanie wynikami,
- zarządzanie ryzykiem w projekcie – opracowanie planu zarządzania ryzykiem, identyfikacja ryzyka, ilościowa i jakościowa analiza ryzyka, przygotowania działań zapobiegawczych, monitorowanie i kontrola ryzyka,
- zarządzanie zamówieniami w projekcie – planowanie, prowadzenie i administrowanie zamówieniami; wymienione obszary funkcjonalne kierowników projektów wskazują skalę i wymiar ich zadań.

Jak widać, wskazane kompetencje kierowników projektu mieszczą się i dają się klasyfikować w ramach umiejętności technicznych, społecznych i koncepcyjnych konfiguracji H. Minzberga. Niemniej nie dają one odpowiedzi na pytanie, jakie konfiguracje cech powinien posiadać menedżer

projektu, aby skutecznie nim zarządzać. Nie dają również odpowiedzi na pytanie, jakie kryteria doboru należy przyjąć, aby wyłonić na kierownika projektu kompetentną osobę.

2. Kryteria doboru menedżerów projektu – przegląd literatury

Proces wyboru kierownika projektu jest podejmowany przede wszystkim w anglojęzycznej literaturze przedmiotu. Przykładowo Cheng i inni [2005, s. 25–37] stwierdzili, że nie można wyłonić uniwersalnego zestawu kryteriów doboru kierownika projektu – kompetencje menedżera warunkowane są wg nich przez specyfikę danego projektu. Niemniej jednak, wybierając menedżera projektu, należy wziąć pod uwagę zarówno jego dotychczasowe doświadczenie w realizacji innych projektów, jak i umiejętności techniczne warunkujące realizację konkretnego projektu. Podobny wydźwięk płynie z badań prowadzonych przez H. Eilat z zespołem [2006, s. 895–912], którzy stwierdzili, że problem wyboru menedżera projektu jest wielokryterialnym zadaniem – kryteria wyboru i ich wagi muszą być określone zgodnie z preferencjami organizacji i specyfiką zadań stojących przed zespołem projektowym. Z kolei Muller i Turner [2007, s. 21–32] twierdzili, że wyniki osiągnięte przez kierowników projektów zależą od ich kompetencji, w szczególności od umiejętności przywództwa. Na podstawie przeprowadzonych przez nich badań można również stwierdzić, że najczęściej brane pod uwagę kryteria doboru to osobiste umiejętności kandydata, umiejętności zarządzania projektami i dotychczasowe doświadczenie w realizacji innych projektów. Zavadskas i inni [2008, s. 462–477] zaproponowali zestaw kryteriów wyboru menedżerów projektu w branży konstrukcyjno-budowlanej. Z przeprowadzonych przez nich badań wynika, że najważniejszymi kryteriami wyboru dla kierownika projektu analizowanej branży są predyspozycje osobowościowe, umiejętności zarządzania projektami, umiejętności biznesowe i doświadczenie w realizacji innych projektów. El-Sabaa [2001, s. 1–7] przeprowadził z kolei ankietę samooceniającą, identyfikującą cechy i umiejętności odnoszących sukces menedżerów projektów – 126 respondentów wskazało, że najbardziej istotną grupą kompetencji są cechy osobowe (85,3% wskazań). Znalazły się wśród nich takie cechy, jak umiejętność komunikacji, radzenie sobie w kryzysowych sytuacjach, umiejętność delegowania uprawnień, empatia, szacunek i entuzjazm. Drugą wg wskazań grupę stanowiły umiejętności koncepcyjne i organizacyjne (79,6% wskazań) dotyczące zarządzania projektem, czyli umiejętności planowania, organizowania, silna orientacja na realizację celu, zdolność postrzegania projektu jako całości. Najmniej istotne (50,46% wskazań) okazały się umiejętności techniczne obejmujące

specjalistyczną wiedzę i wykorzystanie procedur, technik i narzędzi związanych z tematyką (branża) danego projektu.

Inną ciekawą konfigurację obszarów pożądaných kompetencji menedżera projektu zaproponowali Udo i Koppensteiner [2004]. Na podstawie przeprowadzonych badań zidentyfikowali oni trzy grupy kompetencji menedżera zarządzania projektami: wiedzę, doświadczenie i cechy osobowe. Każdy ze wskazanych obszarów jest zbudowany na określonych filarach. Obszar wiedzy ma trzy filary. Pierwszy z nich zawiera wiedzę i ogólne umiejętności kierowania ludźmi, takie jak umiejętność przewodzenia ludziom, negocjowania, komunikowania się, budowania zespołu i inne umiejętności z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, które są niezbędne na każdym stanowisku kierowniczym. Drugi filar zawiera wiedzę na temat ogólnie przyjętych metod i narzędzi zarządzania projektami, w tym narzędzi stosowanych w tych obszarach, takich jak zarządzanie zakresem projektu, zarządzanie czasem projektu i zarządzanie kosztami projektu. Ostatni filar zawiera specjalistyczną wiedzę z zakresu zarządzania, jak np. zarządzanie cyklem życia produktu.

Druga grupa pożądaných cech dotyczy dotychczasowego doświadczenia menedżera i obejmuje ocenę pracy w podobnych projektach, wielkość i złożoność dotychczas zarządzanych projektów i ewentualne referencje kandydata.

Trzecia grupa pożądaných cech odnosi się do cech osobowych kandydata i opiera się na dwóch filarach. Pierwszy z nich bazuje na takich cechach, jak entuzjazm, otwartość umysłu, zdolności adaptacyjne. Drugi filar tworzą takie cechy, jak umiejętność porozumiewania się, wewnętrzna motywacja do pracy, zdolność wpływania na innych i empatia.

Udo i Koppensteiner zalecają zbudowanie kontrolnej listy wskazanych cech i korzystanie z niej w procesie selekcji menedżera projektu. Zalecają przy tym poszukiwanie kombinacji umiejętności i wiedzy we wszystkich trzech obszarach kompetencji.

Konkludując, z przeglądu literatury wynika, że przy wyborze kierownika projektu należy wziąć pod uwagę jego dotychczasowe doświadczenie w zarządzaniu projektami oraz cechy osobowe i umiejętności zawodowe kandydata. Proces wyboru jest zatem wielokryterialny i zawiera w sobie zarówno kryteria jakościowe (subiektywne), jak i ilościowe (obiektywne).

3. Metodyka badań i ogólna charakterystyka przebadanych przedsiębiorstw

Badania empiryczne przeprowadzono w latach 2016–2018 przy wykorzystaniu narzędzia badawczego w postaci kwestionariusza ankiety, składającego się z dwóch części. Głównym przedmiotem przeprowadzonych

badan było zidentyfikowanie układu strukturalnego zespołów projektowych w łańcuchach dostaw w celu rozpoznania rodzaju integracji, jakiej one służą. Jeden z obszarów badawczych dotyczył głównych kryteriów doboru kierowników wspomnianych zespołów, co zostanie zaprezentowane w kolejnym punkcie pracy.

Jeśli chodzi o ogólną strukturę kwestionariusza, jego pierwsza część dotyczyła ogólnych aspektów funkcjonowania zespołów projektowych w analizowanych firmach. Druga – działalności zespołu projektowego złożonego z pracowników różnych organizacji (ogni) łańcucha dostaw, w którym funkcjonuje badana firma (tzw. zespoły interorganizacyjne). Kwestionariusze ankietowe zostały wysłane do 56 wybranych firm drogą elektroniczną lub przekazane bezpośrednio członkom zespołów projektowych. Podmiotami badań były zatem celowo dobrane przedsiębiorstwa – ogniwa łańcuchów dostaw; kryterium ich wyłonienia stanowiła wstępnie uzyskana, z ogólnodostępnych danych o firmie, informacja o występowaniu w ich strukturach zespołów projektowych. Analiza uzyskanych wyników została dokonana przy wykorzystaniu arkusza kalkulacyjnego Excel.

Połowę z przebadanych firm stanowiły duże przedsiębiorstwa, tj. zatrudniające 250 lub więcej pracowników (28 podmiotów). Pozostałe podmioty należą do sektora MŚP, w tym 12 podmiotów to przedsiębiorstwa średnie, 11 podmiotów małe, a 5 należy do grupy mikroprzedsiębiorstw. Jeśli chodzi o profil działalności badanych podmiotów to przeważają podmioty o charakterze produkcyjnym (28 podmiotów). W 13 przypadkach są to podmioty handlowe, a w 19 usługowe. Warto także podkreślić, iż przebadane firmy reprezentują różne branże, w tym m.in.: automotive, budowlaną, IT, FMCG, meblarską, edukacyjno-szkoleniową, medyczną, wydobywczą, TSL, kamieniarską, kosmetyczną, tekstylną, papierniczą, rolniczą oraz z zakresu e-handlu.

Z punktu widzenia udziału kapitału zagranicznego w badanym przedsiębiorstwie 36 na 56 podmiotów to firmy, w których kapitał zagraniczny nie występuje. W 18 przypadkach są to podmioty z dominującym kapitałem zagranicznym (tj. powyżej 50% udziałów). Tylko w dwóch podmiotach udział kapitału zagranicznego jest mniejszościowy. Wśród podmiotów z kapitałem zagranicznym przeważają firmy z udziałem kapitału niemieckiego. Występują także podmioty z kapitałem japońskim, brytyjskim, amerykańskim, fińskim, szwedzkim oraz łączony kapitał francusko-amerykański.

4. Wyniki badań

Jak wspomniano, pierwsza część kwestionariusza ankiety dotyczyła ogólnych aspektów funkcjonowania zespołów projektowych w badanych

podmiotach. Ostatecznie z grupy 56 podmiotów do dalszego badania zakwalifikowano 49. W 7 podmiotach w rzeczywistości nie funkcjonują zespoły projektowe. W pozostałych 49 istnieją interfunkcjonalne (*cross-functional*) zespoły projektowe.

W przypadku kryteriów doboru kierowników dla powoływanych zespołów projektowych dokonano 226 wskazań dla zdefiniowanych 13 odpowiedzi. Najczęściej wskazywano na posiadanie specjalistycznej wiedzy i umiejętności (18,6% ogółu wskazań) oraz doświadczenie w zarządzaniu projektami (16,4%). W dalszej kolejności wskazano na takie kryteria, jak:

- dotychczas zajmowane stanowisko (9,7%),
- komunikatywność (8,8%).
- umiejętność pracy w zespole (8,0%).

Najmniej wskazań (2,7%) uzyskało kryterium elastyczność. Szczegółowe wyniki zaprezentowano w tablicy 1.

Tablica 1. Odsetek wskazań w zakresie kryteriów doboru kierowników dla powoływanych zespołów projektowych (łączna liczba wskazań = 226)

Kryterium	Liczba wskazań*	Udział w ogólnej liczbie wskazań
wiedza i umiejętności specjalistyczne	42	18,60%
doświadczenie	37	16,40%
dotychczas zajmowane stanowisko	22	9,70%
komunikatywność	20	8,80%
umiejętność pracy zespołowej	18	8,00%
rzetelność	15	6,60%
samodzielność	14	6,20%
znajomość metod planowania i organizacji pracy	14	6,20%
wiedza ogólna	11	4,90%
kreatywność ugodowość	10	4,40%
umiejętności negocjacyjne	9	4,00%
konsekwencja	8	3,50%
elastyczność	6	2,70%

* Istniała możliwość wyboru więcej niż jednej odpowiedzi.

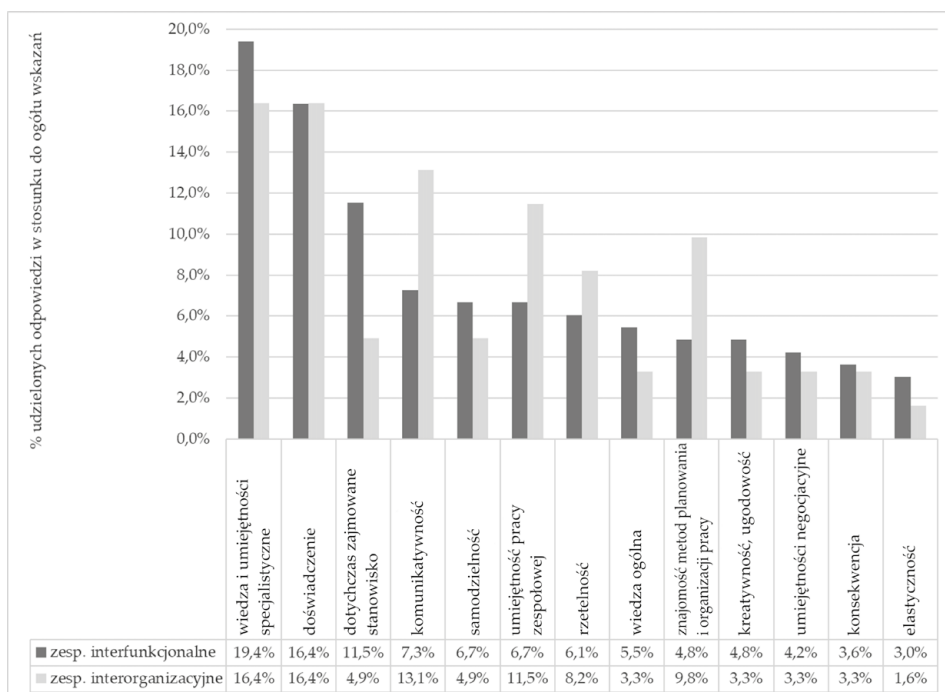
Źródło: Opracowanie własne.

Odpowiedzi uzyskane w drugiej części kwestionariusza ankiety dostarczyły informacji na temat działalności zespołu projektowego złożonego z pracowników różnych organizacji łańcucha dostaw, w którym funkcjonuje badana firma, tzw. interorganizacyjne (*cross-organizational*) zespoły projektowe. Okazuje się, że jedynie w przypadku 11 spośród 49 przebadanych

podmiotów, w których funkcjonują zespoły projektowe, powoływane są interorganizacyjne zespoły projektowe, złożone z członków-pracowników przedsiębiorstw dostawców i/lub odbiorców. Zidentyfikowane w tej części podmioty to głównie duże (7) i średnie (3) przedsiębiorstwa, przede wszystkim o produkcyjnym profilu działalności (6). Cztery podmioty działają w sektorze usług, a jeden w obszarze handlu. Ponad połowa podmiotów funkcjonuje wyłącznie w oparciu o rodzimy kapitał (6). Pozostałe to podmioty z przeważającym, ponad 50%, udziałem kapitału zagranicznego.

Przyjęta dekompozycja ogółu przebadanych przedsiębiorstw w oparciu o charakter występujących zespołów projektowych (interfunkcjonalne vs interorganizacyjne) pozwala podjąć analizę porównawczą w zakresie kryteriów doboru kierowników dla dwóch grup zespołów. Na rysunku 1 zaprezentowano procentowy udział wskazań dla poszczególnych kryteriów w odniesieniu do ogółu wskazań dla danej grupy.

Rysunek 1. Odsetek wskazań w zakresie kryteriów doboru kierowników dla interfunkcjonalnych (łączna liczba wskazań = 165*) i interorganizacyjnych zespołów projektowych (= 61*)



* Istniała możliwość wyboru więcej niż jednej odpowiedzi.

Źródło: Opracowanie własne.

W obu przypadkach, podobnie jak to miało miejsce dla ogółu przebadanych przedsiębiorstw, największe znaczenie przy doborze kierowników miały wiedza i specjalistyczne umiejętności oraz doświadczenie, zaś najmniejsze kryterium dotyczące elastyczności. Można jednak zauważyć pewne różnice w zakresie pozostałych kryteriów, tj.:

- w przypadku zespołów interfunkcyjnych większe znaczenie nabiera dotychczas zajmowane stanowisko w przedsiębiorstwie;
- w przypadku zespołów interorganizacyjnych istotne rozbieżności pojawiają się dla trzech kryteriów, tzn. zdecydowanie bardziej preferowane są takie elementy, jak: komunikatywność, umiejętność pracy zespołowej oraz znajomość metod planowania i organizacji pracy.

Z powyższego można wnioskować, iż przy doborze kierowników dla zespołów interorganizacyjnych szczególnego znaczenia nabierają te kryteria, które w przyszłości będą decydowały i wpływały na odpowiednią komunikację pomiędzy nim a członkami zespołu projektowego reprezentującymi poszczególne ogniwa łańcucha dostaw.

Zakończenie

Przegląd literatury zaprezentowany w artykule wskazuje niewątpliwie na istotną rolę menedżera projektu w kontekście powodzenia przedsięwzięcia, jakim jest projekt. Z analizy odnoszącej się do pożądaných cech lidera zespołu projektowego, przekładających się na kryteria doboru, można wnioskować, że nie istnieje uniwersalny zestaw kompetencji cechujący skutecznego kierownika projektu. Niemniej można wyróżnić pewne ich grupy, takie jak kompetencje z zakresu zarządzania projektem, umiejętności zarządzania zespołem ludzi, cechy osobowe kandydata oraz doświadczenie w zarządzaniu projektem. Anglojęzyczna literatura bazująca na badaniach empirycznych wskazuje na szczególne znaczenie dla sukcesu projektu „miękkich” kryteriów doboru menedżera (cechy osobowe). Z badań przeprowadzonych przez autorów wynika z kolei, że w Polsce zwraca się przede wszystkim uwagę na kryteria „twarde” (wiedza i umiejętności specjalistyczne oraz dotychczasowe doświadczenie w zarządzaniu projektami). Co istotne, w świetle zaprezentowanych wyników badań własnych okazuje się, że struktura zespołu projektowego (interfunkcyjny vs interorganizacyjny) powoduje dywersyfikację pożądaných cech menedżera projektu. Zespoły, których członkami są pracownicy różnych organizacji, wymagają menedżerów, którzy obok wskazanych twardych cech potrafią wykazać się komunikatywnością, umiejętnością pracy zespołowej oraz znajomością metod planowania i organizacji pracy.

Literatura

- A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (2008), Project management Institute, Newtown Square.
- Ammeter A.P., Dukerich J.M. (2002), *Leadership, team building, and team member characteristics in high performance project teams*, „Engineering Management Journal”, Vol. 14, No. 4.
- Cheng M.I., Dainty A.R.J., Moore D.R. (2005), *What makes a good project manager?*, „Human Resource Management Journal”, Vol. 15, No. 1.
- Eilat H., Golany B., Shtub A. (2006), *R&D project evaluation: An integrated DEA and balanced scorecard approach*, „Omega”, Vol. 36, No. 5.
- El-Sabaa S. (2001), *The skills and career path of an effective project manager*, „International Journal of Project Management”, Vol. 19, No. 1.
- Encyklopedia biznesu* (1995), Fundacja innowacyjna, Warszawa.
- Fortune J., White D. (2006), *Framing of project critical success factors by a systems model*, „International Journal of Project Management”, Vol. 24, No. 1.
- Lichtarski J. (2011), *Struktury zadaniowe. Składniki, własności i uwarunkowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Mintzberg H. (2005), *Przywództwo*, Helion, Gliwice.
- Muller R., Turner J.R. (2007), *Matching the project manager's leadership style to project type*, „International Journal of Project Management”, Vol. 25, No. 1.
- Udo N., Koppensteiner S. (2004), *What are the core competencies of a successful project manager?*, Paper presented at PMI® Global Congress 2004—EMEA, Prague, Czech Republic. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Wachowiak P. (2004), *Kierowanie zespołem projektowym*, Difin, Warszawa.
- Zavadskas E.K., Turskis Z., Tamosaitiene J., Marina V. (2008), *Multi-criteria selection of project managers by applying grey criteria*, „Technological and Economic Development of Economy”, Vol. 14, No. 4.

Streszczenie

W artykule, bazując na przeglądzie literatury, zaprezentowano pożądane kompetencje menedżera projektu. Przedstawiono wyniki badań własnych, których porównanie z innymi badaniami wskazało na rozbieżności odnośnie do kryteriów wyboru menedżera zespołu projektowego. Wynika z nich, że w Polsce zwraca się przede wszystkim uwagę na kryteria „twarde” oraz że struktura zespołu projektowego (interfunkcyjny vs interorganizacyjny) powoduje dywersyfikację pożądanych cech menedżera projektu.

Słowa kluczowe

projekt, zarządzanie projektem, zespół projektowy, łańcuch dostaw

Criteria for the selection of project team leaders in supply chains in Poland (Summary)

The article, based on a review of the literature, shows the desired competencies of a project manager. It contains the presentation of own research results, the comparison which with other studies showed discrepancies regarding the project team

manager selection criteria. It proves that in Poland the attention is paid primarily to the „hard” criteria and that the structure of a project team (interfunctional vs. interorganizational) causes the diversification of the desired characteristics of the project manager.

Keywords

project, project management, project team, supply chain

