



KONFLIKTY W LOGISTYCZNYM ZESPOLE PROJEKTOWYM – STUDIUM PRZYPADKU

Katarzyna Przybyła, Dominika Biniasz

Politechnika Opolska, Wydział Inżynierii Produkcji i Logistyki, Polska

Corresponding author:

Dominika Biniasz

Politechnika Opolska, Wydział Inżynierii Produkcji i Logistyki

Katedra Zarządzania i Inżynierii Produkcji

Sosnkowskiego 31, 45-272 Opole, Polska

phone: (+48) 512 115 115

e-mail: d.biniasz@po.edu.pl

CONFLICTS IN THE LOGISTICS PROJECT TEAM – A CASE STUDY

ABSTRACT

The article describes the occurrence of conflicts in logistic project teams on a practical example. The organization of project teams, the selection of members, the role of the team leader and the conflicts between them are briefly described. The occurrence of conflicts in project teams was analyzed and their causes were determined. The conducted practical research confirmed the occurrence of conflicts in groups and showed the possibilities of preventing and eliminating them. The applied methods will allow the company to deal with such conflict situations in the future, and the developed tools will improve the entire process.

KEYWORDS

Logistics, project team, logistic project, conflicts, conflict prevention.

1. Wprowadzenie

Upowszechnienie się nowego sposobu myślenia o projektach logistycznych jest wynikiem otwierania się gospodarek, postępującej globalizacji, przenikania się kultur, rozwoju biznesu globalnego, integracji łańcuchów dostaw. Podstawową przesłanką realizacji projektów logistycznych jest podniesienie poziomu obsługi klienta, zwiększenie efektywności gospodarowania w obszarze zaopatrzenia, transportu, magazynowania, produkcji, dystrybucji w pojedynczym przedsiębiorstwie i/lub w łańcuchu dostaw [8]. M. Kasperek określa projekt logistyczny, jako nie rutynowe przedsięwzięcie, wyodrębnione czasowo i kosztowo z innych przedsięwzięć, mające na celu realizację jednorazowego i unikalnego działania w wyniku, którego dochodzi do zmiany systemu logistycznego przedsiębiorstwa lub łańcucha dostaw, w którym te przedsiębiorstwo funkcjonuje [4]. Projekt logistyczny można rozpatrywać według różnych kryteriów, a jego zarządzanie stanowi nowe podejście i wyzwanie dla działalności przedsiębiorstwa oraz w samym łańcuchu dostaw.

Projekty charakteryzują się zbiorem aktywności, które powiązane są ze sobą w sposób złożony. Posiadają one zaplanowany z góry początek oraz koniec realizacji danego projektu. Zespoły projektowe organizowane są w ramach pracy nad skomplikowanymi zleceniami/projektami lub w organizacjach projektowych, które prowadzą działalność w oparciu o realizowane przez

nie projekty. Głównym czynnikiem, dzięki któremu następuje powiązanie wszystkich aktywności w projekcie jest zespół projektowy, na czele którego stoi kierownik projektu.

Zespół projektowy składa się zazwyczaj z kilku osób, które razem pracują nad osiągnięciem zamierzonego celu. W skład zespołu projektowego wchodzi najczęściej specjaliści z różnych dziedzin, dzięki ich wiedzy, doświadczeniu oraz umiejętności istnieje możliwość uzyskania sukcesu. Biorąc ten fakt pod uwagę, kapitał ludzki jest bardzo ważnym elementem w projekcie, dlatego też wybór ludzi do zespołu projektowego, którzy będą odpowiedni stanowi najważniejszą część w zarządzaniu projektami [7].

Najlepsi specjaliści, czy wykwalifikowani eksperci, nie są w stanie samodzielnie zrealizować projektu. Każdy kierownik potrzebuje bowiem odpowiedniego zaplecza – zespołu, który wspólnie z nim zrealizuje zakładane zadania, zlecenia, czy projekty. Zespół projektowy jest najważniejszym elementem przy realizacji projektu i odpowiedni dobór oraz pozyskanie członków do zespołu jest kluczowe, ponieważ wpływa na powodzenia zamierzenia i realizowanie projektu do końca. Zespoły mogą różnić się od siebie, ponieważ występują różne branże, firmy, rodzaje działalności, ale przede wszystkim ludzie o odmiennych cechach charakteru, poglądach, sumienności w zapatrywaniu się na pracę w grupie, czy kreatywnego poszukiwania rozwiązań. To również w tym czynnikiem ludzkim istnieje zagrożenie po-

wodzenia realizacji projektu, ponieważ różnorodność członków zespołu może generować występowanie sytuacji niepożądanych, czy konfliktowych.

Celem opracowania jest przybliżenie występowania sytuacji konfliktowych i ich wpływu na funkcjonowanie logistycznego zespołu projektowego w oparciu o przeprowadzone badania praktyczne w przedsiębiorstwie, którego nazwa ze względu na poufność względem konkurencji nie zostanie podana.

2. Organizacja logistycznego zespołu projektowego

Projekt logistyczny jest realizowany w pewnym otoczeniu społecznym. Wpływ na realizację danego projektu logistycznego i jego sukces lub porażkę mają zarówno określony grupy osób, jak i pojedyncze osoby. Określone grupy osób oraz osoby, które mają wpływ na dany projekt logistyczny lub pozostają pod jego wpływem, nazywa się interesariuszami projektu logistycznego (*logistic project stakeholders*). Interesariuszami projektu logistycznego są osoby, organizacje i instytucje aktywnie zaangażowane w realizację projektu logistycznego oraz podmioty, których interesy podlegają korzystnym lub niekorzystnym wpływom wynikającym z realizacji lub zakończenia projektu, szef działu produkcji, pracownik działu logistyki, dostawca, operator logistyczny, itp. [2].

Podstawowe źródła niepowodzeń realizacji projektów, w tym również projektów logistycznych dotyczą m.in. braku doświadczenia i/lub kwalifikacji kierownika projektu oraz zespołu projektowego, niewłaściwego rozdziału zadań, delegowania uprawnień na pracowników, niskiej integralności członków zespołu projektowego, częstych zmian personelu zaangażowanego w realizację danego projektu logistycznego, braku właściwego wsparcia ze strony przedsiębiorstwa i/lub podmiotów łańcucha dostaw, konfliktów personalnych w zespole projektowym, czy na zewnątrz, nieodpowiedniej liczby członków zespołu projektowego [8]. Istnieją wiele niebezpiecznych czynników wpływających na realizację projektu, ale niewątpliwie najważniejszym z nich jest czynnik ludzki.

W literaturze przedmiotu funkcjonuje szereg wymagań dotyczących członków zespołów projektowych, które sformułowano na gruncie polskim w ogólne wymogi wspomagające sprawne funkcjonowanie zróżnicowanej grupy osób, tj. [12]:

- subordynacja wobec kierownictwa projektu,
- poprawność polityczna, czyli świadomość zasad funkcjonowania całej organizacji (przedsiębiorstwa) i postaw, na których opiera się równowaga między grupą realizującą zadania rutynowe, a zespołem projektowym,
- umiejętności indywidualne (wysokiej klasy umiejętności techniczne), każdy członek zespołu musi być samodzielny w zakresie merytorycznym, który reprezentuje (na podstawie swojej wiedzy i doświadczenia) oraz zdolny do zintegrowania swoich wysiłków z innymi członkami zespołu,

- orientacja na rozwiązywanie problemów, przy realizacji interdyscyplinarnych przedsięwzięć nastawienie członków zespołu na rozwiązywanie problemów daje lepsze rezultaty niż nastawienie na realizację zadań cząstkowych według poszczególnych obszarów (np. funkcjonalnych),
- nastawienie na osiąganie rezultatów, realizacja przedsięwzięć nie sprzyja tworzeniu komfortowego środowiska pracy dla osób, które są nastawione bardziej na działania niż na rezultaty,
- praca zespołowa, wymaga się od każdego członka grupy podejmowania inicjatywy w wielu różnych sytuacjach, także takich, które dotyczą działań drugoplanowych, z punktu widzenia podstawowego zakresu obowiązków danej osoby oraz brania udziału w zarządzaniu zespołem,
- dopasowanie, zdolność do empatii i wzajemny szacunek,
- wysoka samoocena, sukces przedsięwzięcia może stać się pod znakiem zapytania, jeżeli członkowie zespołu ukrywają przed kierownikiem swoje porażki lub nie sygnalizują ryzyka niepowodzenia; powinni oni mieć wystarczająco wysoką samoocenę, aby nie obawiać się przyznania do własnych błędów lub wskazania na niedociągnięcia kolegów.

Nie jest łatwą sprawą sprostać tym wymaganiom i dlatego najważniejszym działaniem w czasie tworzenia zespołu projektowego jest dokonanie właściwego podziału ról, jakie mają pełnić poszczególni członkowie. Rola każdego członka zespołu, to jego indywidualne tendencje, które możemy zaobserwować w czasie jego zachowania, sposobu nawiązywania relacji z innymi członkami, czy współpracy. Określa się dziesięć charakterystycznych ról, obejmujących różnorodność funkcjonowania osób w zespołach, które grupowane są w tzw. ukierunkowania [1]:

- role zadaniowe: lokomotywa (dynamiczna i ambitna), implementer (pracowity i konsekwentny), perfekcjonista (precyzyjny i pilny),
- role socjalne: poszukiwacz źródeł (optymistyczny i pomysłowy), koordynator (intuicyjny i poważny), dusza zespołu (spokojna i bezkonfliktowa),
- role intelektualne: kreator (innowacyjny i samodzielny), ewaluator (wnikliwy i analityczny), specjalista (profesjonalny i badający).

Każdy zespół powinien posiadać osoby charakteryzujące się wszystkimi wyżej wymienionymi cechami, ponieważ uzupełniają się one wzajemnie, wnosząc do pracy grupy indywidualne podejście rozwiązywania problemu.

3. Konflikty w logistycznym zespole projektowym

Konflikty wydają się być nieuniknioną sytuacją występującą w relacjach w grupie osób. Według J. Kisielnickiego „(...) konflikt to sprzeczność interesów, niezgodność poglądów na sposób podejmowania decyzji w zakresie realizowania projektu prowadząca do zatar-

gów, sporów o wartości lub sposobów działania w szerokim zakresie jego oddziaływania. Konflikt pokazuje, że w realizacji projektu mamy do czynienia z różnymi interesami poszczególnych uczestników tego przedsięwzięcia” [5].

Wymienianymi w literaturze podstawami konfliktu międzyludzkiego są trzy główne elementy [11]:

- niegodność celów i wartości między dwiema stronami, jak i więcej,
- próby wzajemnego kontrolowania się stron i wzajemnego wpływania na decyzje i zachowania,
- negatywne emocje towarzyszące antagonizmom.

Ze względu na obszar występowania konfliktu można podzielić na [6]:

- wewnątrz-osobnicze,
- międzyludzkie,
- wewnątrz grupowe,
- międzygrupowe,
- między organizacjami.

Do konfliktów dochodzi zazwyczaj podczas odmiennych zachowań, celów i zdań grupy ludzi, co może doprowadzić do wstrzymania dalszych prac, a nawet cofaniem zaistniałych już zmian. Powstaje niezgoda, spór, który może przybrać pozytywne bądź negatywne skutki. Konflikty mogą trwać krótko lub długo, w zależności od sposobu, jaki lider zespołu projektowego wybierze w celu jego wyeliminowania lub przeciwdziałania.

Jednym z najczęściej wykorzystywanych narzędzi, do analizowania źródeł konfliktu, jest tzw. koło konfliktu. Ch. Moore wyróżnił pięć potencjalnych źródeł konfliktu: konflikt relacji, konflikt danych, konflikt interesów, konflikt strukturalny oraz konflikt wartości. Charakterystyka poszczególnych konfliktów przedstawia się następująco [15]:

- **konflikt relacji** pojawia się w przypadku wystąpienia negatywnych emocji w stosunku do drugiej osoby. Jest ściśle związany z błędnym postrzeganiem drugiej strony konfliktu, wynikającym z różnicy poglądów, nieporozumień, czy też złej komunikacji;
- **konflikt danych** pojawia się na skutek nieposiadania, przez uczestników zespołu, pełnych informacji. Wykorzystując różne metody i techniki zbierania oraz przetwarzania danych, strony często interpretują zebrane dane w odmienny sposób, inaczej je przetwarzają bądź zdarza się też, że posiadane dane są nieaktualne;
- **konflikt interesów** związany jest z zaspokojeniem potrzeb każdej ze stron. Dotyczy sytuacji, kiedy jedna ze stron chce osiągnąć założony cel, kosztem drugiej strony. Konflikt interesów jest ściśle związany z panującą współzależnością pomiędzy członkami zespołu;
- **konflikt strukturalny** najczęściej związany jest z panującą strukturą organizacyjną w zespole projektowym. Jego pojawienie się może wynikać z ról, jaką poszczególne osoby pełnią w zespole, lub niedostępnego dostępu do dóbr;
- **konflikt wartości** powstaje na skutek wyznawanego, przez członków zespołu, systemu wartości, czy

przestrzeganych zasad etycznych. Źródłem powstania konfliktu są odmienne postawy i zachowania wyznawane na tle religijnym i ideologicznym.

Likwidacja konfliktów poprzez wybór odpowiedniej metody zależy od wielu aspektów a przede wszystkim od postaw samych uczestników zespołu projektowego. Wyróżniamy trzy podstawowe postawy wobec konfliktów tradycjonalistyczną, behawiorystyczną oraz interakcyjną, a do sposobów ich rozwiązywania zaliczamy [3]:

- postawa tradycjonalistyczna: użycie siły, odwołanie, unikanie, tłumienie konfliktów, ignorowanie,
- postawa behawiorystyczna: arbitraż, łagodzenie, kompromis, szukanie wspólnego celu, zmiana struktury organizacyjnej,
- postawa interakcyjna: negocjacje, mediacje, przetarg, gry kierownicze, konfrontacja argumentów.

Najbardziej popularne i najczęściej stosowane metody rozwiązywania konfliktów w zespołach projektowych, to: metoda arbitrażu, mediacje, negocjacje i kompromis. Przeprowadzenie tych metod w grupach osób przy użyciu nowoczesnych technik i narzędzi stanowi sedno nowoczesnego podejścia do rozwiązywania konfliktów w zespołach projektowych.

4. Metody tradycyjne i nowoczesne rozwiązywania konfliktów

Wystąpienie konfliktu początkowo postrzegano wyłącznie, jako zjawisko negatywne i szkodliwe działające na grupę. Twierdzono, że występowanie sporu, wpływa destruktywnie na pracę całej organizacji, prowadząc do wystąpienia wrogości czy przemocy między uczestnikami konfliktu oraz do spadku efektywności pracy. Ponadto uważano, że wystąpienie konfliktu potęguje pojawienie się negatywnych emocji, które sprzyjają zaniechaniu wzajemnej współpracy między członkami zespołu. W przypadku podejścia tradycyjnego, dominuje przekonanie, że konflikt zawsze kończy się zwycięstwem jednej ze stron, tj. zasada określana mianem win-los [10].

Do tradycyjnych metod rozwiązywania konfliktów zalicza się [por. 10, 14]:

- **unikanie** – polega na świadomej rezygnacji uczestników z zaistniałego konfliktu. Panuje wtedy przekonanie o pozornym braku konfliktu, tym samym przyjmuje on postać ukrytą. Unikanie konfliktu wiąże się z niewielkim nastawieniem na osiągnięcie własnych potrzeb, jak również celów innych uczestników zaangażowanych w panujący spór;
- **odwołanie** – jest to popularna technika rozwiązywania konfliktu, lecz nie zawsze prowadzi do osiągnięcia zamierzonego celu. Tak samo, jak w przypadku unikania, strony konfliktu oczekują, że z upływem czasu konflikt sam się rozwiąże. W tym czasie stygną wszelkie emocje, przez co uczestnicy sporu są lepiej przygotowani do rozpoczęcia rozmów. Jednakże, nie zawsze odwołanie decyzji w czasie prowadzi do pozytywnego rozwiązania sporu. Odwołanie może doprowadzić do zaostrzenia konfliktu, co z kolei może

się przyczynić do powstania dezorganizacji w środowisku pracy;

- **łagodzenie** – polega na świadomej rezygnacji z własnych racji i przekonań na rzecz drugiej strony. Taka technika rozwiązywania konfliktów na ogół jest stosowana w sytuacji, kiedy jeden z uczestników rezygnuje z własnych poglądów w celu utrzymania dobrych relacji z drugą stroną, w zamian oczekując tego samego zachowania w przyszłości, lub przeciwnik jest postrzegany jako silniejszy uczestnik konfliktu;
- **wymuszanie** – to technika polegająca na wymuszeniu decyzji na drugim uczestniku w celu zaspokojenia własnych potrzeb, przy jednoczesnym lekceważeniu interesów rywala. Uczestnikom konfliktu, nie zależy na budowaniu dobrej komunikacji i współpracy w zespole. Bazą takiego przekonania jest osiągnięcie własnych celów kosztem drugiej strony, doprowadzając do sytuacji wygrany-przegrany. Zastosowanie wymuszania, może przynieść wymierne efekty podczas rozwiązywania powtarzalnych konfliktów zachodzących pomiędzy stronami, które nie potrafią osiągnąć kompromisu;
- **zasada większości** – zakłada, że w przedsiębiorstwie występują jednostki, których cele i przekonania są spójne. Ta technika rozwiązywania konfliktu przynosi zadowolenie większości uczestników, jednakże istnieje ryzyko wystąpienia bezsilności i sfrustrowania drugiej strony, których przekonania są przeciwne z większością;
- **ingerencja osoby trzeciej** – to technika rozwiązywania konfliktów wykorzystywana w sytuacji, kiedy strony nie potrafią dojść między sobą do żadnego porozumienia. W momencie, kiedy strony konfliktu samodzielnie nie potrafią rozstrzygnąć sporu, skutecznym sposobem jest narzucenie woli osoby trzeciej, której werdykt jest zazwyczaj nieodwołalny. Najbardziej pożądanym może okazać się pracownik, który stoi wyżej w hierarchii organizacyjnej firmy, ponieważ może on wzbudzać respekt wśród uczestników konfliktu. Przy tego typu metodzie rozwiązywania konfliktu wymaga się, aby podejmowane decyzje miały charakter definitywny.

Opisane metody rozwiązywania konfliktów mają wspólną, jedną i zasadniczą wadę, a mianowicie, nikt nie zajmuje się poszukiwaniem przyczyn wystąpienia konfliktów. Dlatego stosowanie tych metod ogranicza się jedynie do rozwiązywania konfliktów tych mało istotnych dla przedsiębiorstwa.

W nowoczesnych metodach rozwiązywania konfliktów najważniejsze jest traktowanie ich, jako priorytet. Analizując wzmożoną konkurencję między przedsiębiorstwami, nie powinno się odkładać zaistniałych problemów, czy konfliktów na później. Wykorzystywanie w tym celu nowoczesnych metod rozwiązywania konfliktów przyczyni się do pozytywnego myślenia o występującej sytuacji konfliktowej. Takie konstruktywne strategie rozwiązywania konfliktu sprawiają, iż uczestnicy sporu koncentrują się na wzajemnej współpracy, ukierunkowanej na rozwiązanie zaistniałego problemu.

Do najczęściej stosowanych, nowoczesnych metod rozwiązywania konfliktów zalicza się m.in. negocjacje, mediacje, arbitraż oraz treningi interpersonalne.

W przedsiębiorstwach taką konstruktywną i najczęściej stosowaną metodą rozwiązywania konfliktu są negocjacje. Jest ona procesem ukierunkowanym na wspólne rozwiązywanie konfliktu przez dwie strony sporu, za pośrednictwem różnorodnych kanałów komunikacji. Możemy wyróżnić trzy sposoby prowadzenia negocjacji: przez akty unikowe, przez akty separacyjne oraz przez akty integracyjne. Najskuteczniejszą metodą rozwiązywania konfliktu jest prowadzenie negocjacji przez akty integracyjne. Wykorzystanie tej metody sprzyja wzajemnej współpracy i integracji uczestników konfliktu. Pozostałe dwie techniki negocjacji w znacznym stopniu ograniczają integrację zespołu. W momencie, kiedy metody negocjacji nie przynoszą zamierzonych efektów, niezbędna jest ingerencja osoby trzeciej – mediatora. Jego zadanie, to pomoc uczestnikom konfliktu w zidentyfikowaniu zaistniałego problemu i znalezienie rozwiązania, dzięki któremu możliwe będzie uniknięcie destruktywnego wpływu konfliktu na pracę całego zespołu. Prowadzenie mediacji jest skuteczną metodą na pobudzenie procesu integracji grupy oraz osiągnięcie zadowolenia z przyjętego rozwiązania. Kolejną nowoczesną metodą rozwiązywania sporów jest arbitraż, który polega na narzuceniu przez arbitra przyjętych przez siebie ustaleń. Skuteczność metody arbitrażowej zależy od tego, czy stosowane środki oraz wypracowane rozwiązania przyniosą satysfakcję obu stronom konfliktu, w długim okresie czasu. Ostatnią wymienioną techniką rozwiązywania konfliktu jest trening interpersonalny. Głównym celem wykorzystania tej metody jest rozwój własnych kompetencji interpersonalnych oraz lepsze poznanie siebie, podczas pracy w grupie. Uczestnicy treningu spotykają się w małych grupach, w których zachodzi interakcja pomiędzy uczestnikami zespołu. W ten sposób każdy uczestnik treningu ma okazję, żeby zrozumieć istotę komunikacji oraz wzajemnej współpracy w zespole. Dodatkowo grupowa praca rozwojowa pomaga wyeliminować niepożądane nawyki i zachowania, które ograniczają poprawne funkcjonowanie zespołu i przyczyniają się do powstania konfliktów [por. 12].

Każdy członek logistycznego zespołu projektowego wnosi do projektu własne umiejętności, kompetencje, zaangażowanie i kreatywne pomysły, które odpowiednio ukierunkowane i wykorzystane mogą okazać się pomocne przy realizacji skomplikowanych zadań projektowych. Odpowiedni dobór osób do zespołu projektowego ma bardzo ważne i istotne znaczenie, gdyż każdy uczestnik powinien posiadać rozwinięte kompetencje pracy w grupie i skutecznego komunikowania się, aby lepiej sprostać wymogom projektu.

5. Cel i zakres przeprowadzonych badań

Przygotowane i przeprowadzone badania empiryczne, opisujące realizowaną w artykule tematykę, miały na celu poznanie opinii respondentów na temat wybra-

nych zagadnień związanych z wpływem sytuacji konfliktogennych na funkcjonowanie logistycznego zespołu projektowego w oparciu o przeprowadzone badania ankietowe oraz analizę statystyczną uzyskanych wyników. W celu przeprowadzenia dokładnej analizy znaczących konfliktów przyczyniających się do dezorganizacji pracy logistycznego zespołu projektowego, podjęto się poznania źródeł konfliktów w przedsiębiorstwie branży motoryzacyjnej. Badanie zostało przeprowadzone z wykorzystaniem kwestionariusza ankietowego, skierowanego do pracowników przedsiębiorstwa, który składał się z 17 pytań o charakterze zamkniętym jedno- i wielokrotnego wyboru. Dobór próby badawczej miał charakter celowy, co umożliwiło wybór respondentów mających doświadczenie w pracach w zespołach projektowych.

Badania ankietowe przeprowadzone zostały w terminie 2–12.03.2021 roku. Spośród 12 kwestionariuszy skierowanych do pracowników przedsiębiorstwa, będących członkami grupy projektowej, otrzymano zwrotnie 8 ankiet, co stanowiło odsetek zwrotu wypełnionych kwestionariuszy ankietowych na poziomie 66,7%. Odpowiedzi na pytania ankietowe udzielali pracownicy, obejmujący stanowiska m.in. inżyniera produkcji, inżyniera NPI, czy specjalistę ds. zakupów, zróżnicowani ze względu na płeć, staż pracy oraz zajmowaną pozycję w firmie.

W grupie respondentów objętej badaniem 87,5% ogółu badanej zbiorowości stanowili mężczyźni, a 12,5% kobiety.

Staż pracy badanej grupy respondentów przeanalizowany został w następujących przedziałach: do 2 lat, od 2 do 5 lat, od 5 do 8 lat oraz staż pracy wynoszący powyżej 8 lat. Najliczniejszą grupę badanych stanowili pracownicy ze stażem pracy powyżej 8 lat, stanowiący 62,5% ogółu. Grupę w przedziale od 5 do 8 lat reprezentowało 25% respondentów. Najmniej liczną grupę – 12,5% stanowili pracownicy ze stażem pracy od 2 do 5 lat.

Analizie poddano również zajmowaną pozycję w firmie, co przedstawia rysunek 1.



Rys. 1. Charakterystyka respondentów objętych badaniem [9].

Grupa respondentów objętych badaniem, to pracownicy na stanowisku: specjaliści lub szeregowym – 50%, kierownika średniego szczebla lub kierownika li-

niowego – 37,5%, oraz kierownika wyższego szczebla – 12,5%.

5.1. Prezentacja otrzymanych wyników badań

Na potrzeby artykułu wytypowane zostały najistotniejsze pytania ankietowe, których wyniki stanowią cenne źródło informacji na temat poruszanych rozważań.

Interpretując uzyskane wyniki badań założono, że wymagane jest wzmocnienie w obszarze nadzoru dla czynników konfliktów, które przyczyniają się do dezorganizacji pracy zespołu projektowego i mają znaczący wpływ na pojawienie się sporu w zespole. Dodatkowo dominujące źródła konfliktów wynikające z relacji między ludźmi mogą niepokoić, ponieważ istotnym czynnikiem wpływającym na sukces realizowanego projektu są panujące relacje między członkami grupy projektowej.

Pytanie 11 kwestionariusza ankietowego – „Co najczęściej jest przyczyną pojawienia się konfliktu w Pana/i zespole projektowym?” – skierowane zostało do wszystkich uczestników badania. Spośród zaproponowanych przyczyn konfliktów respondenci mieli możliwość wyboru więcej niż jedną odpowiedź, w związku z czym możliwe było wyłonienie przyczyn konfliktów, które znacząco wpływają na dezintegrację zespołu projektowego.

Na podstawie zebranych danych można wnioskować, że istnieją trzy najbardziej znaczące przyczyny występowania konfliktów w zespole projektowym, które ankietowani dość powszechnie zaobserwowali podczas prac projektowych, na co wskazuje największy odsetek zaznaczanych dla nich odpowiedzi. Oznacza to, że wśród najistotniejszych przyczyn pojawienia się konfliktu w zespole projektowym respondenci zaobserwowali występowanie:

- nieprawidłowej komunikacji,
- różnicy dotyczącej osobowości i temperamentu pracowników,
- różnicy celów pojedynczych jednostek.

Rozkład uzyskanych odpowiedzi, dla przyczyn konfliktów z uwzględnieniem stanowiska respondentów, zaprezentowano w tabeli 1.

Największą ilość odpowiedzi dla istotnych przyczyn pojawienia się konfliktu dokonywali wszyscy badani respondenci, obejmujący stanowiska niższego szczebla, jak i respondenci pełniący funkcję kierowniczą w przedsiębiorstwie. Uzyskany wynik wskazuje, że za przyczyny powstawania konfliktów w zespole projektowym w głównej mierze odpowiada czynnik ludzki. W celu ograniczenia występowania znaczących źródeł konfliktogennych przeprowadzone zostały dalsze badania, których celem był dobór odpowiednich narzędzi i metod rozwiązywania konfliktów, których implementacja może przyczynić się do znacznego ograniczenia sytuacji spornych.

Tabela 1

Przyczyny pojawienia się konfliktu w zespole w określone przez pracowników zespołu zależności sprawowanej przez nich funkcji [9].

Odpowiedź	Kierownik wyższego szczebla	Kierownik średniego szczebla lub kierownik liniowy	Specjalista lub pracownik szeregowy	Suma
Nieprawidłowy podział obowiązków	0	0	0	0
Nieprawidłowy podział zasobów	0	0	1	1
Nieprawidłowa komunikacja	1	3	3	7
Brak niezbędnych informacji	0	1	1	2
Różnica celów pojedynczych jednostek	1	2	3	6
Różnica dotycząca osobowości i temperamentu pracowników	1	2	4	7
Suma	3	8	12	23

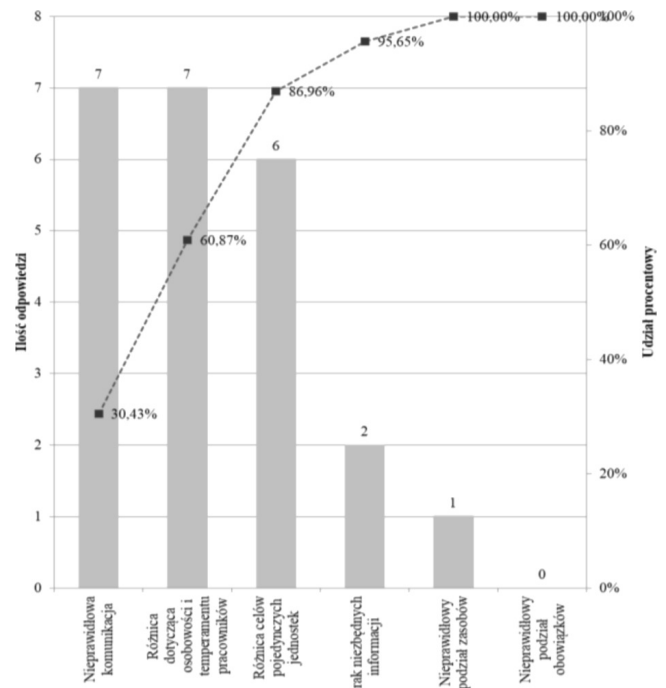
5.2. Analiza ważności najistotniejszych przyczyn powstawania konfliktów

Do zidentyfikowania źródeł powstawania konfliktów wykorzystano powszechnie stosowane narzędzie do analizowania przyczyn i źródeł konfliktów, tak zwane koło konfliktu Moore'a, dzielące konflikty na pięć typów: konflikt relacji, konflikt danych, konflikt interesów, konflikt strukturalny oraz konflikt wartości [13]. Jednym z celów badań była identyfikacja konfliktów pojawiających się w zespole projektowym. Z kolei celem samej analizy było wskazanie kluczowych konfliktów, określenie przyczyn powstawania konfliktów oraz zaproponowanie odpowiednich metod i technik ich rozwiązania.

Na podstawie wyników uzyskanych z powyższej analizy, w pierwszej kolejności utworzono diagram Pareto-Lorenza wraz z metodą ABC, w celu przeanalizowania przyczyn konfliktogennych, które w największym stopniu generują analizowany problem (rysunek 2). Przedstawione na rysunku dane obrazują udział % dla każdego konfliktu liczony, jako wartość odpowiedzi dla pojedynczego konfliktu dzielony przez sumę wszystkich udzielonych odpowiedzi, gdzie ankietaowani mogli zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź.

Na podstawie przeprowadzonej analizy ważności wynika, że istnieją 3 główne przyczyny będące źródłem powstawania konfliktów w zespole projektowym. Najbardziej znaczącą przyczyną konfliktów była **nieprawidłowa komunikacja** w zespole projektowym, która ma wpływ na pojawienie się konfliktów o charakterze pozornym, tak zwany konflikt relacji, której obecność ma największy wpływ na obniżenie jakości i efektyw-

ności pracy zespołowej. Kolejną przyczyną były **różnica dotycząca osobowości i temperamentu** pracowników oraz **różnica celów pojedynczych jednostek**, które mogą wynikać z różnicy wyznawanych wartości, czy odmiennego światopoglądu członków zespołu. Zgodnie z podziałem przyczyny te odpowiadają za występowanie konfliktów na tle wartości.



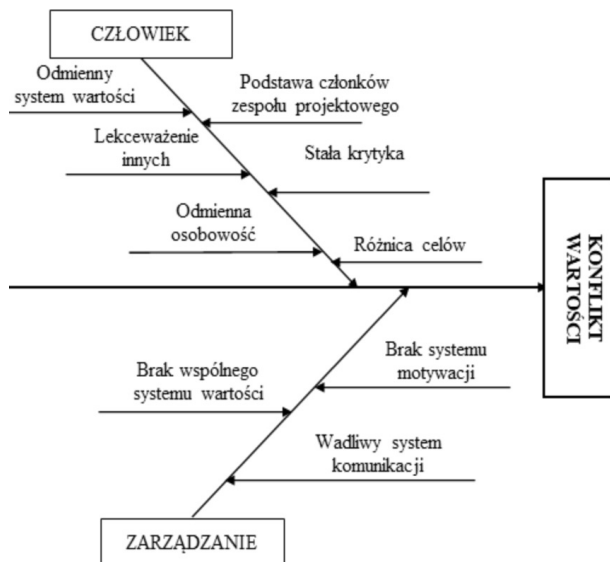
Rys. 2. Diagram Pareto-Lorenza wraz z metodą ABC dla kluczowych przyczyn pojawienia się konfliktu [9].

Z tego też powodu, dalsza analiza została przeprowadzona dla wyłonionych kluczowych typów konfliktów.

Ostatni etap badań pozwolił wyłonić główne źródła powstawania konfliktów (patrz rysunek 3 i 4).



Rys. 3. Przyczyny konfliktu relacji w zespole projektowym [9].



Rys. 4. Przyczyny konfliktu wartości w zespole projektowym [9].

Poszukiwanie źródeł powstawania konfliktów na tle relacji i wyznawanych wartości pozwoliło uzyskać szerszy pogląd analizowanego problemu. Istota występowania konfliktów w zespole projektowym tkwi w wielu dziedzinach, jednakże w głównej mierze za występowanie konfliktów w zespole projektowym odpowiada **czynnik ludzki**.

5.3. Sposoby zapobiegania konfliktom i ich destruktywnemu wpływowi

Zgodnie z przeprowadzonymi badaniami podstawę do wdrożenia odpowiednich środków zaradczych stanowią konflikty między członkami logistycznego zespołu projektowego powstające na tle relacji oraz wyznawanych wartości.

Na szczególną uwagę w rozwiązywaniu konfliktów na tle relacji zasługują metody z wykorzystaniem dialogu. Najpopularniejszymi metodami aktywizującymi rozwiązanie konfliktów na tle relacji między członkami zespołu mogą się okazać:

- treningi interpersonalne,
- spotkania dyskusyjne,
- ustalone zasady i procedury komunikacji.

Charakterystyczną cechą stosowania tych metod jest prowadzenie dialogu między stronami konfliktu, a więc aktywny udział uczestników konfliktu w wypracowaniu satysfakcjonującego porozumienia. Zaproponowano również stosowanie metod heurystycznych, tj. burza mózgów oraz metoda 6 kapeluszy de Bono, które w szczególności wspomagają generowanie pomysłów oraz wpływają na kształtowanie kluczowych kompetencji społecznych.

W przypadku konfliktów na tle wartości, który stanowi najtrudniejszy do zarządzania rodzaj konfliktu, rozwiązanie sporu wymaga wypracowania wspólnego kodeksu wartości dla całego przedsiębiorstwa, którego przedstawienie powinno stanowić kluczowy element podczas procesu rekrutacji członków do zespo-

łów projektowych. Dodatkowo w przypadku tego typu konfliktu istotne znaczenie będzie miało odpowiednie rozdysponowanie zadań przez kierownika projektu, z uwzględnieniem typów osobowości oraz kompetencji samych pracowników logistycznych zespołów projektowych.

6. Podsumowanie

Przedstawione w artykule wybrane badania własne ukazują wagę występujących konfliktów w logistycznym zespole projektowym. Analizując konflikty można zaobserwować ich przyczynę powstania, przedmiot wywołujący spór, czy dynamikę rozwoju danego konfliktu oraz jego uczestników. Utało się powszechnie, iż konflikty są w miejscu pracy czymś naturalnym i powszechnym. Jednak już samo pojawienie się konfliktów wywiera istotny wpływ na zachowania i postawy członków zespołów projektowych. Co z kolei oddziałuje na ich pracę i efekty, jakie powinni osiągać. Osobą nadzorującą pracę zespołów projektowych jest kierownik, który powinien tak kierować pracą i zadaniami, aby eliminować przyczyny pojawiających się konfliktów. Wpływają one bowiem destrukcyjnie na jakość i efektywność pracy członków zespołu, prowadząc do niezgody między członkami i opóźnieniami w realizacji poszczególnych zadań.

Przewidywanie potencjalnych zagrożeń w postaci wystąpienia konfliktów w logistycznym zespole projektowym, pozwala przygotować odpowiednie procedury, metody i narzędzia do niwelowania ich wystąpienia oraz minimalizacji ewentualnych ich skutków. Występujące konflikty prowadzą do poszukiwania rozwiązań, więc są często instrumentem innowacji w przedsiębiorstwie i zmian w jego strukturach, czy działaniach. Tylko dobrze opracowane metody radzenia sobie z sytuacjami konfliktowymi i ich systematyczne stosowanie przyczynia się do powodzenia realizacji projektu przez powołane do tego zespoły projektowe.

Literatura

- [1] Belbin M., *Twoja rola w zespole*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2008.
- [2] Grucza B., Trocki M., *Zarządzanie interesariuszami projektu*, [w:] Trocki M., Sońta-Drączkowska E. [red.], *Strategiczne zarządzanie projektami*. Wydawnictwo Bizarre, Warszawa 2009.
- [3] Holstein-Beck M., *Być albo nie być menedżerem*, Wydawnictwo Infor, Warszawa 1997.
- [4] Kasperek M., *Metoda agile w zarządzaniu projektami logistycznymi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2012.
- [5] Kisielnicki J., *Zarządzanie projektami. Ludzie – procedury – wyniki*, Wydanie III zmienione, Wydawnictwo Nieoczywiste – imprint GAB Media, Warszawa 2020.

- [6] Krysiński M., Miller P., *Rola konfliktu w zarządzaniu projektami realizowanymi metodyce PMBOK*, [w:] *Ekonomia i nauki o zarządzaniu w warunkach integracji europejskiej*, Urbanek P., Walińska E. [red.], seria *Ekonomia i Zarządzanie w Teorii i Praktyce*, T. 9, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
- [7] Pawlak M., *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- [8] Pisz I., Łapuńska I., *Zarządzanie projektami w logistyce*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2015.
- [9] Przybyła K., *Identyfikacja konfliktów w zespole projektowym i sposoby ich rozwiązania na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa*, Praca dyplomowa magisterska, Politechnika Opolska, Wydział Inżynierii Produkcji i Logistyki, promotor dr inż. Dominika Biniasz, obrona 21.05.2021.
- [10] Salejko-Szyszczyk I., *Metody rozwiązywania konfliktów w przedsiębiorstwie a integracja pracownicza*, *Ekonomia i Prawo* 11.4/2012, s. 135–149.
- [11] Strelau J., Doliński D., *Psychologia akademicka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2016.
- [12] Szkoła trenerów Wszechnicy UJ poziom EQF5, Materiały szkoleniowe, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2009_szkola_trenerow_uj.pdf (dostęp 23.04.2021).
- [13] Trocki M., Grucza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
- [14] Wachowiak P., *Profesjonalny menedżer. Umiejętności pełnienia ról kierowniczych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002.
- [15] Węgrzyn L., *Konflikty w organizacji*, Praca magisterska pod kierunkiem dr. Andrzeja Gwiżdża; Wyższa Szkoła Biznesu Wydział Nauk Społecznych i Informatyki, Nowy Sącz 2019, <http://repozytorium.wsbnu.edu.pl/xmlui/bitstream/handle/11199/10527/Lidia%20W%C4%99grzyn.pdf?sequence=1> (dostęp 12.02.2021).
- [16] Zawilska M.B., *Kierowanie konfliktem w zarządzaniu szkołą ponadgimnazjalną*, Praca doktorska napisana pod kierunkiem prof. zw. dr. hab. Kazimierza Krzakiewicza, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu Wydział Zarządzania, Poznań 2016, http://www.wbc.poznan.pl/Content/408585/PDF/Zawilska_Maria_rozprawa.doktorska.pdf (dostęp 07/03/2021).