

mgr **Jolanta KLIMIUK**
Dział Obsługi Badań CNBOP

ROLA KIEROWNIKA PROJEKTU ORAZ ZESPOŁU PROJEKTOWEGO W ZARZĄDZANIU PROJEKTAMI

Streszczenie

W materiale opisano rolę i funkcje oraz kompetencje jakimi powinien cechować się kierownik projektu oraz jaką rolę pełni zespół zarządzania projektem.

Summary

The material describes the role, functions and competitions that should characterize the project leader and the role of project's managing team.

Wstęp

Każdy z nas jest kierownikiem swoich „prywatnych” projektów, począwszy od tych najmniejszych jakim jest np. zakup telewizora, poprzez większe typu nowoczesne urządzenie mieszkania, aż po te największe i wymagające większego nakładu pracy jakim jest przykładowo budowa domu. Projekty, które planujemy i realizujemy w życiu codziennym bazując na życiowym doświadczeniu i intuicji zwykle kończą się sukcesem. Nieświadomie podejmujemy trafne decyzje przekładające się na pozytywne zakończenie projektu. Gdyby jednak planowanie każdego projektu wspomóc wiedzą metodyczną i odpowiednimi narzędziami, zwiększymy w ten sposób swoją skuteczność, a prawdopodobieństwo sukcesu wyraźnie wzrośnie. Jednak nie tylko znajomość narzędzi i technik gwarantuje sukces i powodzenie ale przede wszystkim prawidłowy i odpowiedni nadzór. Kluczową osobą kontrolującą i nadzorującą wszystkie czynności w trakcie realizacji projektu jest kierownik projektu (Project Manager). Oprócz kierownika projektu ważną rolę w projekcie pełni zespół realizujący projekt, bez którego powodzenie i zakończenie sukcesem przedsięwzięcia byłoby całkowicie niemożliwe.

Czym jest projekt?

Rozpoczynając przygotowania do realizacji projektu musimy wiedzieć czym jest projekt i jakie posiada charakterystyczne cechy? Gdyby zapytać każdego z nas co rozumiemy pod pojęciem projekt, myślę, że każda odpowiedź byłaby inna, ale każda jednocześnie byłaby prawdziwa. Inne znaczenie pojęcia projekt przyjmie ekonomista, architekt, artysta czy malarz. Zgodnie z definicją Project Management Institute projekt to działanie „podejmowane w celu stworzenia niepowtarzalnego wyrobu lub usługi”¹, inna definicja, którą przedstawia G.D. Oberlander to „działanie podejmowane dla spowodowania rezultatów oczekiwanych przez stronę zamawiającą”². W literaturze istnieje jeszcze wiele różnych definicji a porównując dwie wymienione można stwierdzić, że nie istnieje jedna jednoznaczna definicja projektu. Przyjmuje się, że **projekt to przedsięwzięcie złożone, niepowtarzalne, kompleksowe, mające swój określony początek i koniec, zakończone osiągnięciem założonego na wstępie celu**. Zatem realizacja projektu to przedsięwzięcie o charakterze tymczasowym z określonym początkiem i końcem. Od zakończenia powodzeniem projektu decyduje wiele cech osobowościowych, posiadanego doświadczenia i kompetencji kierownika projektu oraz zespołu realizującego projekt.

Kto to jest kierownik projektu?

Kierownik projektu to główny decydent odpowiedzialny za prawidłowy przebieg realizacji projektu, na bieżąco monitorujący działania związane z harmonogramowaniem, budżetowaniem i przebiegiem merytorycznym prac. To osoba potrafiąca współpracować z zespołem, mająca wpływ na uczestników, jednocześnie umiejąca pozytywnie odbierać oddziaływanie na niego członków zespołu projektowego oraz posiadająca silny autorytet.

Jak już wcześniej wspomniałam decydującą osobą w projekcie jest kierownik projektu, który odpowiada za:

- planowanie i organizację pracy oraz koordynowanie pracy członków zespołu projektowego;
- prawidłowy przebieg realizacji projektu (finansowy i merytoryczny);
- motywowanie zespołu projektowego;
- uzyskanie zakładanego efektu końcowego.

¹ W.R. Duncan, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, Project Management Institute, Four Campus Boulevard 1996, s.4

² G.D. Oberlander, *Project Management for Engineering and Construction*, McGraw-Hill, Boston 2000, s. 4-5

Poza wyżej wymienionymi zadaniami jakie stoją przed kierownikiem projektu jest jeszcze odpowiedzialność w zespole za zapewnienie pozytywnej atmosfery w relacji: kierownik – członek zespołu projektowego. Kierownik to kluczowa postać w organizacji projektu i warunek udanego wdrożenia.

Kierownik zespołu projektowego powinien posiadać następujące cechy i umiejętności:

1. komunikatywność,
2. autorytet,
3. odpowiedzialność,
4. elastyczność,
5. pewność siebie,
6. twórcze rozwiązywanie problemów,
7. umiejętność budowania zespołu oraz kierowania zespołem,
8. umiejętność planowania,
9. umiejętność koordynacji,
10. umiejętność motywowania ludzi,
11. zdolność do podejmowania ryzyka,
12. stanowczość,
13. ukierunkowanie na zysk,
14. poczucie humoru,
15. znajomość psychologii.

Z dużym prawdopodobieństwem można stwierdzić, że nie ma takiej doskonałej osoby posiadającej wszystkie wyżej wymienione cechy i umiejętności, jednakże należy je w sobie kształtować w celu prawidłowego przygotowania się do zarządzania projektem.

Tabela 1

Przykład profilu umiejętności kierownika projektu

Wyszczególnienie	Poziom				
	Niski		średni	wysoki	
	1	2	3	4	5
Umiejętności kierownicze					●
Umiejętności organizacyjne			●		●
Umiejętności biznesowe			●		
Bezkonfliktowość			●		●
Umiejętności komunikacyjne					●
Elastyczność				●	
Mobilność					●
Przejrzystość działań, uczciwość				●	●
Ogłada		●			
Nastawienie prospołeczne			●		
Myślenie globalne			●		

Źródło: A. Kúchle, R.J. Frank, Anforderungen an einen Projektmanager, Dornier Deutsche Aerospace, Berlin 1993r

Tabela przedstawia przykładowy profil umiejętności kierownika projektu, który stworzony na początku realizacji pozwoli w szybki sposób zobrazować kwalifikacje jakie posiada osoba desygnowana do bycia kierownikiem projektu.

Niewątpliwie najważniejszą cechą dobrego kierownika projektu jest dążenie do zrealizowania przedsięwzięcia zgodnie z wyznaczonym zakresem przedmiotowym wraz z ograniczeniami czasowymi i kosztowymi³. Charakterystyka kierownika projektu według J.R. Meredith'a i S.J. Mantel'a przedstawia się według czterech wymienionych obszarów zdolności i umiejętności.

Pierwszy z nich to wiarygodność, którą powinien posiadać kierownik jako osoba doświadczona i posiadająca szeroko pojętą wiedzę (wiarygodność techniczna) i jako skuteczny menedżer (wiarygodność administracyjna). To na nim spoczywa odpowiedzialność podziału obowiązków na członków zespołu projektowego, oraz reprezentowania wszystkich stron zainteresowanych przedsięwzięciem (klientów, najwyższego kierownictwa, pracowników działów funkcjonalnych, członków zespołu projektowego) wobec siebie nawzajem⁴. Często spotykanym błędem jest podejmowanie działań projektowych i powierzanie roli kierownika projektu zupełnie przypadkowym ludziom. Kierownictwo

³ J.R. Meredith, S.J. Mantel, Project Management – a Managerial Approach, John Wiley & Sons, New York 2000, str.107

⁴ M. Trocki, B. Gucza, K. Ogonek „Zarządzanie projektami” Warszawa 2003, str. 100

organizacji, powierzając projekt pracownikowi, który nie posiada wiedzy na temat zarządzania projektem, już na starcie skazuje projekt na porażkę. Nowo mianowany kierownik projektu może być wybitnym fachowcem w swojej dziedzinie, ale tylko w ramach swojej branży, jednak zaplanowanie i skoordynowanie działań wszystkich uczestników projektu może być dla niego zadaniem ponad jego możliwości. Dlatego ważne jest aby kierownik był wiarygodny, znający się na stylach kierowania oraz powinien posiadać autorytet wśród organizacji w jakiej pracuje.

Drugim obszarem jest identyfikacja sytuacji problemowych. Dobry kierownik powinien potrafić dostrzec sytuacje konfliktowe, które mają miejsce podczas realizacji projektu, starać się je zupełnie wykluczyć lub przynajmniej zminimalizować. Wszystkie negatywne cechy osobowościowe oddziałujące wzajemnie na siebie mają wpływ na zakończenie projektu. Nie powinno dopuścić się do sytuacji problemowych, które poprzez wspólną realizację projektu doprowadzą do zaniedbań mających wpływ na zakończenie projektu. W zaistniałych sytuacjach konfliktowych nie wolno kierownikowi zespołu projektowego zostawić uczestników samym sobie, bez pomocy rozwiązania zaistniałego problemu. Ma to duży wpływ na relacje między osobami, tym samym przekłada się na działania podejmowane na rzecz przebiegu realizacji projektu.

Trzecim obszarem jest przywództwo i style kierowania. Kierownik projektu to lider grupy mający największy wpływ na komunikację w zespole, potrafiący wykorzystać swoje stanowisko jako decydenta w realizowanym przedsięwzięciu. Ma silny wpływ na współpracowników pracujących na rzecz powodzenia projektu w zakresie motywowania ich do wzajemnej współpracy. Jako główny prowadzący projekt może nagradzać lub karać w miarę potrzeby oraz potrafić rozpoznawać, kiedy należy się komunikować ze współpracownikami, a kiedy nie.

Kierownik zespołu jest również odpowiedzialny za jakość efektów pracy. Musi także posiadać umiejętność kontrolowania efektywności zespołu po to by mieć pewność, że efekty i tempo pracy zespołu są właściwe. Musi także sam mieć dość pewności siebie i odporności, by jednocześnie uczyć się na błędach i nie poddawać się krytyce pod własnym adresem.

Na styl kierowania zespołem projektowym wpływają różnorakie czynniki w tym⁵:

- czynniki zadaniowe:

- zadania są czasowo ograniczone, określone dokładnie i wykonywane pod presją czasu,
- zadania są obszerne, bardzo złożone,

⁵ M. Trocki, B. Gucza, K. Ogonek „Zarządzanie projektami” Warszawa 2003, str. 113

- zadania są innowacyjne i obarczone ryzykiem dla przedsiębiorstwa;

- czynniki osobowe:

- realizacja projektu wymaga współpracy ekspertów różnych specjalności,
- wymagania co do kompetencji kierownika są zróżnicowane w zależności od formy realizacji projektu funkcjonującej w danej firmie,
- wymagania co do uczestników są wyższe od przeciętnych co do zdolności komunikacyjnych oraz kooperacyjnych;

- czynniki organizacyjne:

- w ramach projektów wykorzystuje się różnorodne zasoby znajdujące się w dyspozycji różnych jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa,
- realizacja projektu narzuca często podporządkowanie służbowe,
- istotnym elementem realizacji projektu są problemy motywacji pracowników.

Nie można wskazać jednego i optymalnego stylu kierowania reprezentowanego przez kierownika projektu. Każdy styl kierowania może dotyczyć zarówno działalności bieżącej czyli zarządzania przedsiębiorstwem jak i projektu i każdy styl kierowania może być w danej sytuacji prawidłowy.

W kierowaniu i zarządzaniu projektem bardzo ważna jest etyka. Każdy kierownik projektu powinien znać i przestrzegać Kodeksu etycznego kierownika projektu⁶. Kodeks etyczny zobowiązuje postępować zgodnie z najwyższymi osobistymi i zawodowymi normami etycznymi wobec członków zespołu, kolegów, pracowników, pracodawców, klientów i społeczeństwa. Kodeks etyczny dla kierownika powinien być przewodnikiem postępowania podczas realizacji projektu.

Wracając do obszarów umiejętności wymaganych od kierownika zespołu projektowego, kolejny dotyczy zdolności i umiejętności pracy w sytuacji stresowej. Od kierownika projektu wymaga się umiejętności rozwiązywania sytuacji konfliktowych, jak również panowania nad prawidłowym przebiegiem realizacji projektu, co może również wywołać stres. Sytuacja stresowa wywołana może być nie tylko problemami powstałymi w zespole. Może dotyczyć także spraw organizacyjnych lub merytorycznych związanych np. z terminowym zrealizowaniem zadania, zmianą budżetu w trakcie realizacji projektu, zmianą kluczowych wykonawców poszczególnych zadań/etapów, pozyskaniem kluczowych ekspertów do zrealizowania lub nadzorowania konkretnych zleceń, ograniczeniami

⁶ Źródło: <http://www.smp.org.pl/node/260>

czasowymi i terminowością oddania sprawozdań i rozliczenia i wszystkimi innymi nie wymienionymi sytuacjami, które mogą wpłynąć na stres i konflikt.

Kierownik projektu jako główna osoba zarządzająca projektem musi mieć świadomość, że na zarządzanie projektem składa się:

- Zarządzanie czasem - gwarantuje wykonanie określonych zadań w założonym terminie. Składa się na to definiowanie zadań do wykonania, szeregowanie zadań w czasie, szacowanie czasu wykonania poszczególnych prac, harmonogramowanie oraz kontrola opracowanego harmonogramu.
- Zarządzanie kosztami - gwarantuje utrzymanie projektu w zaplanowanym budżecie. Polega to na planowaniu wymaganych do realizacji zasobów, szacowaniu kosztów realizacji, budżetowaniu kosztów i kontrola realizacji budżetu.
- Zarządzanie jakością projektu - gwarantuje spełnienie oczekiwań użytkownika poprzez planowanie cech jakościowych, zapewnianie ich osiągnięcia i kontrola cech jakościowych wykonanych prac projektowych.
- Zarządzanie zasobami ludzkimi ma na celu efektywne wykorzystanie ludzi biorących udział w projekcie, poprzez planowanie organizacji zespołu, pozyskiwanie pracowników, tworzenie zespołu wykonawców projektu.
- Zarządzanie komunikacją polega na doborze właściwych sposobów przepływu informacji w zespole zaangażowanym w projekt. Polega to na planowaniu komunikacji, dystrybucji informacji wśród uczestników projektu, raportowaniu oraz administrowaniu procedury zamknięcia projektu.
- Zarządzanie ryzykiem polega na identyfikacji zagrożeń, analizie i ocenie ryzyka, planowaniu działań zapobiegawczych oraz kontroli ich realizacji. Proces ten wykonywany jest cyklicznie w całym cyklu życia projektu⁷.

Prawidłowa realizacja projektu nie może przebiec bez prawidłowego doboru uczestników zespołu projektowego. Kto poza uczestnikami projektu ma najlepszą wiedzę o tym, jakie efekty powinny zostać osiągnięte oraz co może zakłócić ich pracę oraz kto najlepiej rozplanuje podział obowiązków? Kierownik projektu kompletując zespół powinien odpowiedzieć sobie na pytania kogo należy zatrudnić, na jaki okres, o jakich umiejętnościach i jakim kosztem?

Struktura zespołu zarządzania projektem poprzez jasno określony podział obowiązków odpowiada na pytanie – kto i w jakim zakresie rządzi w projekcie i za jakie

⁷ W.R. Duncan, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK Guide*, Project Management Institute, Four Campus Boulevard 1996

czynności odpowiada, eliminując przez to błędy w zarządzaniu wynikające z braku podziału obowiązków.

Czym jest zespół zarządzania projektem?

Zespół Zarządzania Projektem jest to jeden z najistotniejszych komponentów projektu. Stanowi gwarancję odpowiedniego zaangażowania wszystkich zainteresowanych stron w realizację przedsięwzięcia i podstawę do stworzenia odpowiedniej platformy komunikacyjnej pomiędzy interesariuszami⁸ projektu. Przez jasno określony podział ról, obowiązków, kompetencji i odpowiedzialności eliminuje problemy związane z decyzyjnością oraz uprawnieniami do wykonywania określonych prac zarządczych. Nie bez powodu zespół projektowy jest powoływany jeszcze przed ustanowieniem samego projektu. Osoby zaangażowane w zarządzanie projektem, czy to w kwestii finansowej czy też merytorycznej będą musiały podejmować istotne decyzje już od samego początku przygotowując przedsięwzięcie do realizacji. Będą zapewniać kontrolę nad inwestycją oraz bezpieczeństwo dla wszystkich stron biorących udział w projekcie.

Członkowie zespołu projektowego, niezależnie od stopnia złożoności powierzonych im działań, zupełnie inaczej będą się angażować w projekt, jeżeli poznają cel swojej pracy. Traktowanie ich na zasadzie: „masz to zrobić, ale wcale nie musisz wiedzieć, po co to robisz i do czego będzie to potrzebne”, powoduje zniechęcenie i spadek zaangażowania. Z kolei poczucie, że wykonywana praca jest częścią jakiegoś większego przedsięwzięcia, podnosi morale zespołu i jego entuzjizm. Kształtowanie takiego poczucia u członków zespołu projektowego należy przede wszystkim do kierownika projektu. Dobrą formą informowania pracowników o realizowanych projektach jest wydawanie ulotek informacyjnych, biuletynów oraz zamieszczanie informacji na tablicy ogłoszeniowej, na stronie internetowej w formie wyróżniającej się od pozostałych mających mniejsze znaczenie. Wtedy nawet pracownicy nie biorący udziału w projekcie mają jasny obraz tego, co się dzieje w firmie i mogą uzyskać potwierdzenie, że ich praca także jest potrzebna i służy osiągnięciu konkretnych celów.

Pracownicy, którym zostało powierzone bycie członkiem zespołu projektowego powinni posiadać kwalifikacje, aby móc starannie i rzetelnie pracować na rzecz projektu. Uczestnicy projektu stanowią zwarty zespół uzupełniający się wzajemnie, jednocześnie każda osoba powinna wiedzieć co należy do jej obowiązków i na za co odpowiada. Dobrym

⁸ Interesariusze (ang. stakeholders) - są to osoby lub inne organizacje, które uczestniczą w tworzeniu projektu (biorą czynny udział w jego realizacji) lub są bezpośrednio zainteresowane wynikami jego wdrożenia. Interesariusze mogą wywierać wpływ na daną organizację.

przykładem jest angażowanie osób, które w przeszłości brały czynny udział w realizacji innego projektu. Osoby te, mogą zwrócić większą uwagę na kluczowe czynniki zagrażające powodzeniu projektu oraz wzorując się na poprzednio realizowanych projektach potrafią przewidzieć ewentualne przeszkody. Nie należy jednak wykluczać osób początkujących, rozpoczynających swoją przygodę z projektami. Ich spojrzenie na nowe przedsięwzięcie niekiedy potrafi wskazać inny kierunek postępowania i działania w projekcie oraz zmienić samą organizację pracy na skuteczniejszą i prostszą.

Osoby zaangażowane w projekt muszą mieć świadomość, że od ich pracy i wysiłku zależy powodzenie całego przedsięwzięcia. Muszą być to osoby dokładne, odpowiedzialne i skoncentrowane na przebiegu realizacji projektu. Należy mieć świadomość, że powierzając czynności w projekcie pracownikowi bez żadnego zaangażowania oraz sumienności narażamy projekt na niepowodzenie. Jednocześnie trzeba pamiętać, że przypisując uczestnictwo osobie o wysokich kwalifikacjach oraz dużym doświadczeniu trudno będzie wyegzekwować od niej wykonanie zadania poniżej jej poziomu kwalifikacji.

Każdy członek zespołu projektowego powinien posiadać:

- kwalifikacje,
- umiejętność pracy w zespole,
- odporność na stres,
- wysoką kulturę osobistą,
- odpowiedzialność za powierzone mu zadania do wykonania,
- umiejętność rozwiązywania problemów,
- umiejętność porozumiewania się z kierownikiem projektu.

Aby ocenić zaangażowanie pracownika realizującego projekt stosuje się różne techniki. Poniżej przedstawiona jest przykładowa technika oceny punktowej cech członka zespołu projektowego.

Tabela 2

Przykładowe cechy członka zespołu projektowego

Pożądane cechy	Poziom cech					
	0	1	2	3	4	5
Umiejętności pracy w zespole				◆		
Odpowiedzialność						◆
Podatność na oddziaływanie kierownictwa projektu			◆			
Umiejętność rozwiązywania problemów				◆		
Zaangażowanie w prace w projekcie		◆				
Umiejętności związane z realizacją projektu			◆			
Konsekwencje w działaniu				◆		

Metoda ta polega na wyznaczeniu pożądanych cech członka zespołu projektowego. Kierownik projektu bądź koordynator lub inna osoba zajmująca znaczące stanowisko w projekcie, wyznaczona przez kierownika określa pożądane cechy, za pomocą których oceniać się będzie zaangażowanie i poświęcenie w projekcie. Następnie dokonuje się oceny, w jakim stopniu każdy uczestnik spełnił kryterium związane z poświęceniem oraz swoimi umiejętnościami jakie wykazały podczas realizacji projektu. W taki sposób możemy sprawdzić poświęcenie i pracę każdej osoby uczestniczącej w projekcie. Metoda ta dobrze obrazuje całkowite zaangażowanie w projekt już po jego zakończeniu. Przyjmuje się, że nie każda osoba uczestnicząca w projekcie w danym etapie czy zadaniu wykazuje maksymalne zaangażowanie w prace projektu. Właśnie po to został powołany zespół i stworzony zakres prac, aby każdy był świadomy swojej odpowiedzialności i wyczerpanej pracy w określonym czasie. Ocenianie członków zespołu po etapowym zakończeniu pracy nie da rzetelnego przedstawienia cech wykazywanych podczas pracy przy projekcie, gdyż nie wykazują oni pełnego poświęcenia i nie widać ich całkowitego zaangażowania w prace projektowe.

Tak jak wyznaczenie kierownika projektu tak i odpowiednie dobranie członka zespołu projektowego nie jest zadaniem prostym. Osoby przyglądające się realizacji projektów nie zdają sobie sprawy z odpowiedzialności i pracy jaką muszą włożyć dwie strony (kierownik i zespół projektowy), aby doprowadzić przedsięwzięcie do pozytywnego zakończenia, napotykając jednocześnie po drodze różnego rodzaju ryzyka.

Podsumowanie

Na temat zarządzania projektami, charakterystyki kierownika projektu, jego roli, którą pełni w projekcie oraz na temat zespołu projektowego poświęcono dużo publikacji. W powyższym artykule starałam się zwrócić uwagę na te najważniejsze i kluczowe cechy jakimi powinien charakteryzować się każdy kierownik nowego przedsięwzięcia. Należy zdawać sobie sprawę, że nie ma idealnej osoby łączącej w sobie wszystkie cechy wymienione wyżej w artykule, nie ma też idealnie realizującego zespołu projektowego. Jeśli jednak jest motywacja i chęć do pozyskania nowej wiedzy i nowego doświadczenia, jest to pierwszy krok do przyczynienia się do właściwej i prawidłowej realizacji projektu.

Zakończony sukcesem projekt to nie tylko dobrze skonstruowany budżet, odpowiednio dobrane miejsce realizacji ale także odpowiednio dobrany zasób osobowy. Tak naprawdę to już sam wybór kierownika i skompletowanie zespołu jest projektem, ponieważ to od nich zależy dalszy postęp prac i prowadzenie projektu.

Literatura

1. Duncan, W.R, A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Project Management Institute, Four Campus Boulevard 1996,
2. Meredith, J.R, S.J. Mantel, Project Management – a Managerial Approach, John Wiley & Sons, New York 2000,
3. Oberlander, G.D, Project Management for Engineering and Construction, McGraw-Hill, Boston 2000,
4. Trocki, M., Grucza, B., Ogonek, K. „Zarządzanie projektami” Warszawa 2003.

