

LUDZIE NAJWIĘKSZĄ WARTOŚCIĄ PROJEKTU

Jan BETTA*

* Instytut Organizacji i Zarządzania, Politechnika Wrocławska
e-mail: jan.betta@pwr.wroc.pl

Artykuł wpłynął do redakcji 28.08.2012 r. Zweryfikowaną i poprawioną wersję po recenzjach i korekcie otrzymano w grudniu 2012 r.

Celem pracy jest wykazanie, że decydującą o sukcesie bądź porażce projektu rolę mają ludzie biorący w nim udział – w szerszym sensie jego interesariusze, a w węższym kierownik projektu i zespół projektowy. Po okresie zachwycania się wszechmocą narzędzi informatycznych jako panaceum na wszelkie kłopoty związane z inicjowaniem, planowaniem, realizacją, kontrolą i zamykaniem projektów, przyszedł czas refleksji nad rolą człowieka w tej materii. Okazuje się – zgodni w tej mierze są właściwie wszyscy praktycy PM – że za sukces bądź porażkę projektu odpowiadają ludzie – zarówno ci bezpośrednio w projekt zaangażowani, jak i ci tworzący jego środowisko (interesariusze). Decydujące role odgrywają przede wszystkim kierownik projektu, a także jego zespół. Osobowość, charakter, predyspozycje, wiedza i umiejętności kierownika projektu pozwalają mu utworzyć wartościowy zespół, a ten z kolei „tworzy” wartościowy i zgodny z wymaganiami i planem produkt projektu.

Słowa kluczowe: projekt, interesariusze, kierownik projektu, zespół projektowy, zarządzanie projektami

WSTĘP – CZYNNIKI SUKCESU/PORAŻKI

W klasycznym ujęciu pojęcie sukcesu projektu oznacza osiągnięcie zakładanych celów w planowanym czasie, zmieszczenie się w wyznaczonym uprzednio budżecie oraz uzyskanie rezultatów o pożądanych parametrach, czyli zgodnych z potrzebami klienta i wynikającą z nich specyfikacją. Mamy więc znany powszechnie klasyczny „magiczny” trójkąt: czas – koszty – jakość, a sukces oznacza mieszcząc się tych trzech głównych parametrów projektu w ustalonym zakresie.

Zarządzanie projektem to nic innego, jak utrzymywanie przez menedżera projektu tych trzech parametrów w równowadze. Są one wzajemnie powiązane w tym sensie, że zmiana jednego z nich niemal zawsze prowadzi do zmian, w jednym bądź dwóch pozostałych. Darnall [16] twierdzi jednak, że nie zawsze tak musi być. Możemy – na przykład skrócić czas realizacji projektu poprzez lepszą organizację pracy, a nie poprzez podniesienie poziomu kosztów.

Współcześnie lansowanym przez IPMA kryterium sukcesu projektu jest szeroko rozumiana satysfakcja interesariuszy [17, 18]. Są nimi wszystkie osoby lub ich grupy,

zainteresowane sukcesem bądź porażką projektu, podlegające ograniczeniom. Przykładowo, typowymi interesariuszami mogą być:

- właściciel/kierownictwo najwyższego szczebla;
- kierownik projektu;
- przełożony;
- współpracownicy;
- pracownicy innych jednostek organizacyjnych;
- menedżerowie zasobów wewnętrznych;
- klienci wewnętrzni;
- klienci zewnętrzni;
- administracja;
- podwykonawcy;
- dostawcy.

Wszyscy oni – w efekcie realizacji projektu – oczekują zaspokojenia swych potrzeb. Wymaga to uwzględnienia ich wszystkich w projekcie, wyważania i godzenia celów – budowania ich wspólnoty, a w efekcie – budowania „rynku projektu”, na którym każdy znajdzie „coś dla siebie”. Nazywamy takie postępowanie analizą interesariuszy. Polega ona na identyfikacji potrzeb, jakie zamierza każdy z nich zaspokoić poprzez dany projekt, a także ich oczekiwań i obaw (zagrożeń) [6, 13, 19]. Ważna jest też ocena roli/władzy/wpływu na inicjowany projekt, a na podstawie wymienionych danych, opracowanie najlepszej – dla każdego z interesariuszy – strategii postępowania. Celem jest stworzenie przez kierownika projektu, przed jego rozpoczęciem, przyjaznego środowiska. Projekt w takim otoczeniu będzie przebiegał dużo lepiej, sprawniej, aniżeli w środowisku nieprzyjawnym, bo interesariusz, widząc, iż jego potrzeby są zauważone i wzięte pod uwagę, rozumie, że sukces projektu oznacza dla niego spełnienie jego oczekiwań.

W zależności od poziomu wpływu na projekt i skłonności do konfliktu, wyróżnia się strategie: represyjne, partycypacyjne i dialektyczne [18]. Strategia represyjna jest na ogół realizowana poprzez polecenia, instrukcje, selektywną informację, danie do odczucia „kto tu rządzi”. Partycypacja polega na aktywnym informowaniu interesariuszy o postępie prac oraz aktywnym włączaniu ich w projekt. Strategia dialektyczna wreszcie to najczęściej dyskusja, negocjacje, mediacje, arbitraż.

Jednym z aktualnych trendów jest też analiza interesariuszy *ex post* [18, 19] – po zakończonym projekcie warto sprawdzić, co zmieniło się w relacjach między menedżerem (zespołem zarządzającym) a poszczególnymi interesariuszami. Ta technika z reguły ułatwia współpracę podczas realizacji następných projektów.

Z licznych świadectw praktyków PM, certyfikowanych menedżerów projektów wynika, że są dwie grupy warunków koniecznych sukcesu. Są to [2, 19]:

- elementy socjokulturowe: motywacja, komunikacja, praca zespołowa, zespoły interdyscyplinarne;
- elementy metodologiczne: umiejętności kierownicze menedżera, metodologia zarządzania projektami, szkolenia pracowników, dobór członków zespołu.

Praktycy zarządzania projektami [2] niemal zgodnie twierdzą, że aspekty stricte techniczne mają o wiele mniejszy wpływ na powodzenie projektu.

Za główne przyczyny porażek w gronie specjalistów [2, 9] uważa się:

- słabą motywację członków zespołu;
- zmiany wymagań związanych z produktem projektu – mają one kilka źródeł, a najistotniejsze z nich to pułapki czyhające na zespół projektowy przy rozpoznawaniu potrzeb klienta, ich definiowaniu i określaniu wymogów – funkcjonalnych i technicznych [6];
- słabe zaangażowanie kadry kierowniczej – brak zauważalnej motywacji u przełożonego jest jednym z istotnych czynników, demotywujących podwładnych;
- fluktuacja kadry – odchodzenie jednych pracowników, zaangażowanie do projektu nowych w ich miejsce owocuje stratą czasu, a często też dodatkowymi kosztami;
- zbyt napięty harmonogram – ten element wynika z kolei najczęściej z nieznamomości metod i narzędzi harmonogramowania – podawane terminy są „wrózeniem z fusów”, a potem nie daje się ich dotrzymać;
- niedokładne oszacowanie kosztów – podobnie jak wyżej, skutek nieznamomości metod, co owocuje w konsekwencji przekroczeniem budżetu.

Zdaniem praktyków, wpływ ludzi na sukces/porażkę projektu, w zależności od jego stopnia złożoności, poziomu innowacyjności i wielkości, mieści się w przedziale 70-90%. Technika i środki finansowe odgrywają znacznie mniejszą rolę [12, 14].

1. PRZYWÓDZTWO W PROJEKCIE

Przywództwo stanowi akt kreowania systemu społecznego, w którym lider i osoby podlegające mu wypełniają zadanie, minimalizując koszty, czas, straty emocjonalne i społeczne. Przywództwo stanowi główne zadanie – i zarazem wyzwanie – stojące przed menedżerem projektu. Przywództwo sprowadza się do dwóch zadań: określenie wizji i kierunku działań, a następnie przekonanie innych, by podążali za liderem w określonym przez niego kierunku. O byciu przywódcą decydują raczej wrodzone predyspozycje [5, 6].

Jakość pracy kierownika projektu ma dużo większy wpływ na wyniki pracy zespołu projektowego niż zespołu realizującego powtarzalne czynności. W sensie zarządczym kierownik zespołu projektowego odpowiedzialny jest za cztery podstawowe funkcje:

- planowanie;
- organizowanie;
- kierowanie;
- monitorowanie (nadzorowanie).

Planowanie i organizowanie należą do podstawowych funkcji kierowniczych i zazwyczaj są dobrze wykonywane przez osobę, która postępuje metodycznie. Są to z zasady działania sztabowe, które mogą być realizowane w ciszy gabinetu, nawet bez współpracy z innymi ludźmi. Można je także określić jako funkcje projektowe. Plano-

wanie polega na określeniu głównych celów do zrealizowania przez zespół projektowy oraz wskazaniu środków służących ich realizacji. Natomiast funkcja organizowania polega na stworzeniu przez kierownika projektu takiej struktury zespołu, aby jego członkowie mogli ze sobą efektywnie współpracować, realizując zadania wynikające z celów projektu. Jednak zupełnie inne wymagania stoją przed kierownikiem zespołu, gdy rozpatrujemy funkcje kierowania i monitorowania (nadzorowania). Realizacja tych funkcji wymaga współpracy z innymi członkami grupy. Kierowanie wymaga przypisania członkom grupy zadań i doradzania im podczas ich realizacji, włączając w to monitorowanie i reagowanie w przypadku, gdy stan rzeczywisty odbiega od stanu pożądanego. Sprawdzają się tu osoby bardzo komunikatywne, które niezbyt lubią wykonywać typowe prace biurowe. Dlatego też stwierdzić można, iż kierownik zmuszony jest do wykonywania różnych czynności, które wymagają od niego różnych sposobów zachowania [3, 18].

Kierownik projektu realizuje szereg zadań, składających się na wymienione wyżej funkcje:

- a) Określenie struktury organizacyjnej projektu. Na podstawie cech projektu należy dokonać wyboru typu struktury oraz opracować szczegóły dotyczące zakresu odpowiedzialności i kompetencji.
- b) Sformułowanie celów projektu i przedłożenie ich zleceniodawcy do zatwierdzenia. Cele projektu określa z reguły zleceniodawca, ale ich sformułowanie to zadanie przede wszystkim kierownika zespołu projektowego. Wyróżnia się tu cele systemu określające funkcje systemu, który ma być stworzony i cele projektu formułowane w kategoriach terminów, kosztów oraz jakości. Cele obu grup muszą być wzajemnie powiązane i tworzą złożony system celów stojących przed realizatorami projektu.
- c) Strukturyzacja projektu i ustalenie grupy projektowej. Polega to przede wszystkim na określeniu zadań cząstkowych, zaplanowaniu niezbędnych zasobów, a przede wszystkim na ustaleniu grupy projektowej.
- d) Planowanie i nadzorowanie terminów i kosztów. Planowanie częściowo realizowane jest przed rozpoczęciem prac, a częściowo w trakcie realizacji projektu. Nadzorowanie natomiast polega na porównaniu rzeczywistego przebiegu realizacji prac z pożądanym (określonym w planach), a w przypadku istotnych odchyśleń na realizowaniu działań korygujących.
- e) Zapewnienie wymiany informacji i systemu dokumentowania. Kierownik organizuje posiedzenia, na których przedstawiane są rezultaty wykonanych prac. Gromadzi zebraną dokumentację do ewentualnych kontroli.
- f) Przygotowanie ważnych decyzji i wprowadzenie ich w życie. Kierownik projektu nie podejmuje kluczowych decyzji dotyczących projektu, np. wyboru wariantów rozwiązania, czy podziału środków na realizację projektu. Jego zadaniem jest opracowanie różnych wariantów działań, a następnie ich wdrożenie.
- g) Kierowanie grupą projektową. Kierownik ma za zadanie stworzyć zespół, rozwiązywać konflikty, skutecznie motywować zespół do pracy, wspierać proces komunikacji oraz reprezentować grupę na zewnątrz [12].

Jedną z najpoważniejszych barier, utrudniających – a czasem wręcz paraliżujących – działania kierownika projektu jest brak dostatecznie wysokiego poziomu autory-

tetu w stosunku do członków zespołu projektowego [6]. Ten problem jest powszechnie podnoszony przez menedżerów projektów [18]. Sposobem radzenia sobie z nim jest budowanie autorytetu, przy wykorzystaniu do tego celu swoich mocnych stron. Wyróżniamy pięć rodzajów autorytetu, wychodzącego z różnych przesłanek, a zatem komplementarnych. Są to [6]:

- a) Autorytet formalny. Wynika on z nadania władzy kierownikowi projektu przez najwyższe kierownictwo przedsiębiorstwa, swoiste jego „namaszczenie”. Ten akt „nadania władzy” powinien zostać przeprowadzony formalnie, a informacja o tym przekazana do wszystkich jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa, związanych z projektem. Z codziennej praktyki zarządzania projektami wynika, że w ogromnej większości przypadków ten element jest zaniedbywany.
- b) Autorytet finansowy. Jest on konsekwencją przekazania menedżerowi projektu pełni zarządzania zasobami finansowymi projektu. Taki instrument w ręku kierownika projektu wzmacnia jego autorytet wobec członków zespołu, dostawców i podwykonawców, umożliwiając mu skuteczne stosowanie polityki „kija i marchewki”. Niestety, w praktyce większości polskich przedsiębiorstw, kierownik projektu jest tej władzy pozbawiony.
- c) Autorytet administracyjny. Mają go osoby o raczej długim stażu w danej organizacji, znające ją w szczegółach i „od podszewki”, zwłaszcza w aspekcie obowiązujących w niej wewnętrznych przepisów, reguł zachowania, procedur, a także panujących układów sił. Ta wiedza – odpowiednio spożytkowana – może stanowić źródło autorytetu/władzy, np. poprzez stosowanie zasady „*Divide et impera*”. Historia zna takie postaci – m.in. Hitler i Stalin byli w tej dziedzinie (złej sławy) mistrzami.
- d) Autorytet techniczny. Opiera się na wysokim poziomie ogólnej wiedzy danego menedżera, działając na zasadzie, iż na ogół chętniej słuchamy (jesteśmy posłusznymi) osób mądrych, aniżeli pozbawionych takiej cechy.
- e) Autorytet charyzmatyczny. Charyzma jest tym tajemniczym „promieniowaniem” – przysługującym nielicznym i będącym cechą wrodzoną powodującym, iż jej posiadaczka inni słuchają bez zbytnich starań z jego strony. Bycie charyzmatycznym liderem oznacza dodatkową, niezwykle silną i cenną (bo w zasadzie darmową) składową autorytetu.

Oprócz wiedzy, umiejętności praktycznych zarządzania projektem oraz autorytetu, przywódca, aby skutecznie pełnić swą rolę, winien posiadać wiele różnych cech osobowości. Dotyczą one sfery [2, 4]:

- etycznej (altruizm, zmysł nauczania, świadomość celów wyższego stopnia);
- intelektualnej (logika i elastyczność myślenia, zdolność syntezy elementów odległych od siebie, posługiwanie się teoriami i tworzenie nowych, umysł wszechstronny);
- kreatywności (inspiracja, wizja, inicjatywa, ciekawość);
- socjoemocjonalnej (panowanie nad sobą, czujność, naturalność, spontaniczność, niezależność sądów, obiektywizm, znajomość samego siebie, bystrość);
- relacyjnej (wiara w siebie, zdolność do doskonalenia swego otoczenia, integrowanie się z zespołem, charyzma, zdolność do mobilizacji grupy, talent ne-

gocjatorski, elokwencja, siła przebicia, wytrwałość, otwarcie na delegowanie, umiejętność pracy zespołowej, zdolność komunikacji interpersonalnej).

2. ZESPÓŁ PROJEKTOWY

Gdyby zadać menedżerowi projektu pytanie: „Jak scharakteryzowałbyś idealnego członka zespołu projektowego?”, odpowiedź brzmiałaby najprawdopodobniej tak: winien on całkowicie poświęcić się projektowi, cechować się inteligencją i zdrowym rozsądkiem, a także posiadać wysokie kompetencje techniczne w zakresie przedmiotowym projektu. O ile drugi i trzeci warunek nie nastęrczają problemów – nie brak u nas ludzi inteligentnych i bardzo dobrze wykształconych, o tyle prawdziwym ograniczeniem staje się pierwszy warunek. Są po temu dwie przyczyny [6]:

- organizacyjna – pracownik nie może poświęcić się całkowicie projektowi ze względu na jednoczesne wykonywanie obowiązków w swym macierzystym dziale (struktura macierzowa), a także z powodu uwikłania w kilka projektów jednocześnie (wielozadaniowość);
- psychospołeczna – ludzie nie są robotami i poza pracą zawodową mają swe życie prywatne – naiwnością byłoby zatem oczekiwać od nich 100-procentowego zaangażowania w projekt.

Sercem każdego projektu i jego prawdziwym motorem napędowym są członkowie jego zespołu. To prawda, że dobry sponsor może umożliwić działanie poprzez odpowiednie środki finansowe i to prawda, że dobry kierownik zmotywuje do działania, ale członkowie zespołu są siłą napędową tego wszystkiego. To oni wykonują wszystkie zadania i dążą do osiągnięcia zamierzonego celu. Niezwykle ważne jest dobranie odpowiednich ludzi na odpowiednie stanowiska. Dobór członków zespołu projektowego to jedno z trudniejszych zadań stojących przed kierownikiem projektu.

W zarządzaniu projektem planowanie personelu zależy od bieżących potrzeb, ze względu na charakter jakościowy, kosztowy i czasowy projektu. Na początku należy określić zakres przedmiotu oraz ograniczenia kosztowe i czasowe przedsięwzięcia. Na tej podstawie można sporządzić plan zatrudnienia. Powinien on dać odpowiedź na pytania:

- kiedy;
- ilu;
- o jakich kwalifikacjach i umiejętnościach;
- na jak długi okres;
- jakim kosztem (za ile) należy zatrudnić wykonawców projektu [5].

Dobór członków zespołu powinien zależeć od umiejętności, jakie niezbędne są do wykonania zadań stojących przed zespołem projektowym. Dlatego też ocena umiejętności jest procesem dwufazowym. W pierwszej fazie konieczne jest obiektywne przyjrzenie się zadaniom, które należy wykonać i dokładne określenie, jakie umiejętności i doświadczenie niezbędne są do ich wykonania. Faza druga polega na znalezieniu w organizacji osób posiadających pożądane umiejętności pozwalające na czynny udział w pracach projektowych. Umiejętności niezbędne do realizacji prac projektowych można podzielić na:

- umiejętności techniczne – odnoszą się do konkretnej wiedzy z zakresu badań rynkowych, finansów, prognozowania, które są wynikiem odpowiedniego wykształcenia;

- umiejętności rozwiązywania problemów – są indywidualnymi zdolnościami analizowania trudnych sytuacji i znajdowania rozwiązania;
- umiejętności interpersonalne – odnoszą się do umiejętności efektywnej współpracy z innymi osobami należącymi do zespołu projektowego;
- umiejętności organizacyjne – oznaczają zdolność porozumiewania się z innymi, znajomości relacji w firmie i posiadanie odpowiedniej siatki kontaktów.

Określenie umiejętności technicznych członków zespołu jest niezbędne do zakończenia prac projektowych sukcesem. Jednak rzadko udaje się zgromadzić w organizacji osoby posiadające wszystkie niezbędne umiejętności pożądane podczas prac zespołu. Zawsze będzie czegoś brakowało. W większości przypadków jest też tak, że na początku kierownik nie jest w stanie określić wszystkich umiejętności, które potrzebne będą podczas prac projektowych. Dlatego też kierownik zespołu powinien wyszukać osoby posiadające zarówno wartościowe umiejętności, jak i potencjał do nabywania nowych doświadczeń.

Sprawność działania zespołów projektowych zależy również od dopasowania do siebie poszczególnych osób wchodzących w ich skład. Można wskazać ogólne wymagania dotycząc członków zespołu projektowego [12].

Sposób rekrutacji i doboru pracowników uzależniony jest od wielu czynników. Można zaliczyć do nich: specyfikę przedsięwzięcia, technologię jego realizacji, stopień złożoności, wymagania wynikające ze specyfiki danej dziedziny działalności, pożądany kształt zespołu projektowego i warunki, w jakich będzie pracował zespół. W procedurze selekcji kandydatów, którzy zgłosili się w procesie rekrutacji dąży się do uzyskania jak najmniejszych różnic pomiędzy określonymi na wstępie wymaganiami a tymi, które reprezentuje kandydat. W procesie selekcji nie poszukuje się kandydata najlepszego, ale takiego, który w największym stopniu spełnia oczekiwania wynikające z przygotowanego uprzednio opisu stanowiska pracy i profilu cech osobowych członka zespołu [12].

Najczęściej stosowane techniki selekcji, służące do ustalenia poziomu realizacji przez kandydata poszczególnych wymagań, to:

- analiza dokumentów kandydata;
- indywidualna rozmowa kwalifikacyjna;
- „wywiad panelowy”, czyli przesłuchanie przez komisję kwalifikacyjną;
- techniki psychologiczne (rozmowy lub testy);
- technika konkursowa;
- ośrodki oceny (assessment center) [13].

Na etapie rekrutacji i selekcji członków zespołu projektowego popełnianych jest wiele błędów. Najczęstsze z nich to:

- delegowanie do zespołu osób, które są niepotrzebne w macierzystych komórkach organizacyjnych, źle pracujących, żeby znaleźć im „jakiś” zadanie;
- delegowanie do pracy dobrych specjalistów, lecz takich, którzy mają już inne zadania; prowadzi to do konfliktu; może zdarzyć się tak, że ani zadania dodatkowe, ani zadania obowiązkowe nie będą należycie wykonywane;

- obsadzenie kluczowych stanowisk według „znajomości”, a nie według kompetencji pracowników;
- brak dyscypliny na etapie selekcji i włączenie do zespołu zbyt wielu osób zamiast minimalnego grona potrzebnego do wykonania pracy [12].

Budowa zespołu projektowego jest procesem ciągłym. Zwykle jest tak, że zebranie ludzi, aby wspólnie pracowali to za mało, by tworzyli zgrany zespół. Budowanie zespołu jest więc nierozłączne z procesem realizacji prac projektowych. Dlatego, aby stworzyć dobry zespół projektowy, należy [9, 12, 18]:

- ciągle doskonalić plan dotyczący zbudowania zespołu i jego działania;
- organizować cykliczne i okazyjne spotkania zespołu;
- wyjaśnić misję zespołu, jego cele i role;
- kierować zespołem w sposób partycypacyjny i akceptowalny przez wszystkich;
- włączać zespół w analizę sytuacji i rozwiązanie problemów;
- ufać aktywnym i efektywnym członkom zespołu i innym współpracownikom;
- zapewnić efektywność i produktywność zespołu;
- odbierać informacje zwrotne płynące od członków zespołu,
- integrować, koordynować, wspierać i gwarantować przepływ informacji.

Trudno nie zgodzić się, że ludzie są kluczem do sukcesu. Właściwie skompletowany skład zespołu projektowego to największy skarb każdego projektu. Od tego, z jakich ludzi będzie składał się zespół zależeć będzie prawdopodobnie jego sukces lub niepowodzenie. Optymalny skład zespołu rokuje osiągnięcie optymalnych wyników. Niektórzy ludzie są aktywni, inni pasywni. Niektórzy świetnie współpracują z innymi, inni zaś nie. Kierownik zespołu powinien tak dobrać członków grupy, aby w odpowiedni sposób pracowali ze sobą, dochodząc do zdefiniowanego na początku celu.

Jedną z najbardziej użytecznych z punktu widzenia kierownika projektu metod w dziedzinie psychologii zarządzania jest wskaźnik typów psychologicznych Myers-Briggs. Bazuje ona na teorii Junga i była poddana licznym testom klinicznym. Jest prosta i posiada wiele możliwości aplikacyjnych w zarządzaniu projektem. Solidną teorię typów psychologicznych C. Junga rozwinęły K.C. Briggs i I. Briggs Myers, co dało podstawę klasyfikacji za pomocą czterech wymiarów zachowań ludzkich:

- a) Wymiar ekstrawertyczny-introwertyczny – dotyczy on nakierowania osoby na świat, odpowiednio, zewnętrzny bądź na swe wnętrze. Ekstrawertycy są praktyczni, introwertycy bardziej analityczni.
- b) Zmysłowy-intuicyjny – ten wymiar dotyczy sposobu postrzegania otaczającej rzeczywistości. „Zmysłowcy” ufają „szkiełku i oku”, szanują fakty. Intuicjoniści natomiast przetwarzają pozyskane zmysłami informacje, przywiązując większą wagę do możliwości, stwarzanych przez fakty, aniżeli do samych faktów.
- c) Myślący-uczuciowy – chodzi tu o sposób formułowania opinii z obserwacji rzeczywistości. Pierwsi uruchamiają w tym celu obiektywny, chłodny proces, zaś drudzy opierają się raczej na przemyśleniach wywodzących się z serca i z intuicji.

- d) Oceniający-obsługujący – opisuje stopień wyciągania wniosków z otaczającego świata. Oceniający wyciągają wnioski szybko, lubią planowanie i uporządkowane otoczenie. Obsługujący – przeciwnie – potrzebują dużo czasu na zebranie dodatkowych informacji, zanim podejmą decyzję.

Efektom takiej klasyfikacji jest szesnaście podstawowych typów psychologicznych [6]. Okazuje się, że każdy z nich ma przetestowane, przewidywalne zachowania (reakcje) w określonych sytuacjach. Co więcej, wiadomo, że określone typy są ze sobą w oczywisty sposób skonfliktowane [6]. Ustaleniu wyników służy test złożony z kilkudziesięciu pytań [15].

Omawiana teoria znajduje liczne zastosowania w zarządzaniu, w szczególności w zarządzaniu projektami. Najważniejsze obszary jej aplikacji to:

- dobór członków zespołu projektowego;
- diagnozowanie przyczyn konfliktów;
- poprawa relacji z pracownikami;
- poznanie samego siebie.

Przejdźmy do tworzenia zespołu. Przy stymulacji współpracy członków zespołu projektowego najważniejszą rolę odgrywają [5, 9]:

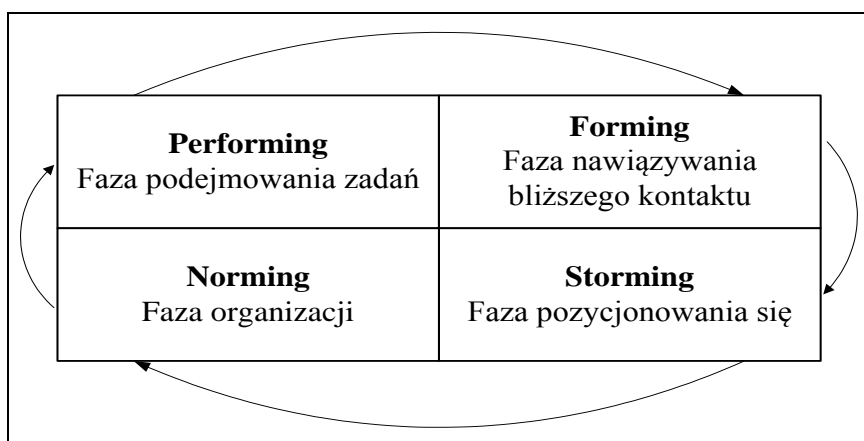
- a) Uświadomienie sobie wspólnoty celów. Jeśli kierownikowi projektu uda się „zarazić” tą ideą członków swej ekipy, to współpraca między nimi potoczy się naturalną ścieżką, na mocy ich oddolnej wspólnoty interesów.
- b) Moc synergii zespołu. Oprócz mocy decyzyjnej lidera i mocy merytorycznej członków zespołu, ta właśnie cecha systemowa (całość to więcej niż suma części składowych) jest jednym z kluczowych czynników sukcesu projektu.
- c) Właściwy styl kierowania. Postawa przełożonego w stosunku do podwładnego, adekwatna do poziomu autonomii tego ostatniego (jego poziomu umiejętności i motywacji), stanowi czynnik sprzyjający pracy zespołowej.
- d) Zapobieganie oporowi.
- e) Budowanie tożsamości zespołu. Charakterystyczne dla zespołu projektowego jest poczucie jego tymczasowości w odniesieniu do stabilnych struktur przedsiębiorstwa. Nie sprzyja to poczuciu identyfikowania się z zespołem jego członków, a kluczową postacią dla zmiany tej niekorzystnej sytuacji jest menedżer projektu.
- f) Proste, „rozluźniające” zabiegi socjotechniczne [9]. Zaproponowanie zdjęcia marynarek, rozluźnienia krawatów, podanie kawy czy przejście „na ty” to klasyczne sposoby przełamywania pierwszych „lodów”.

Zespół to twór żywy, podlegający ciągłemu, ewolucyjnemu procesowi rozwoju. Typowy zespół projektowy przechodzi przez klasyczne fazy rozwoju [6, 9]:

- a) Storming (faza pozycjonowania się). Przebiega na ogół bardzo burzliwie. Na pierwszym planie znajduje się wyjaśnienie celów, ale początkowo mniej lub bardziej sporne są role, miejsce klasyfikacji i indywidualna swoboda działania. Próby promowania siebie kolidują ze staraniami o osiągnięcie konsensusu. „Testuje się”, jak daleko mogą się posunąć członkowie zespołu i jak zareaguje kierownik zespołu.

- b) Norming (faza organizacji). Na bazie wyjaśnionych zgodnie celów omawiany jest między członkami zespołu sposób postępowania, techniki, funkcje i obcowanie ze sobą. Zespół stwarza plan pracy grupy, który umożliwia orientację i kontrolę. Regularnie wyniki i zadania są otwarcie przedstawiane.
- c) Performing (faza podejmowania zadań). Zespół w tym momencie jest zdolny podjąć pracę. Cele, sposób postępowania i wzajemne relacje są wyjaśnione, role i funkcje są rozdzielone. Opracowywanie problemów przebiega systematycznie. Może rozwijać się kreatywność. Ewentualne zakłócenia są dostrzegane i opracowywane, tak aby zespół mógł bez przeszkód działać. Dominuje współpraca.
- d) Forming (faza nawiązywania bliższego kontaktu). Uczestnicy projektu poznają się, próbują się wy badać, nawiązywać kontakty, oceniać innych. Dominuje ostrożność i uprzejmość. Uwaga wszystkich skupiona jest na osobie mającej największe osiągnięcia bądź na kierowniku zespołu.

Przedstawione fazy procesu integracji zespołu projektowego nie są procesem ciągłego rozwoju. W każdym momencie zespół może napotkać trudności, które doprowadzą do zaprzestania dotychczasowych prac i zespół będzie zmuszony do ponownego zorganizowania się (rys. 1).



Rys. 1. Fazy integracji zespołu projektowego

Źródło: [8]

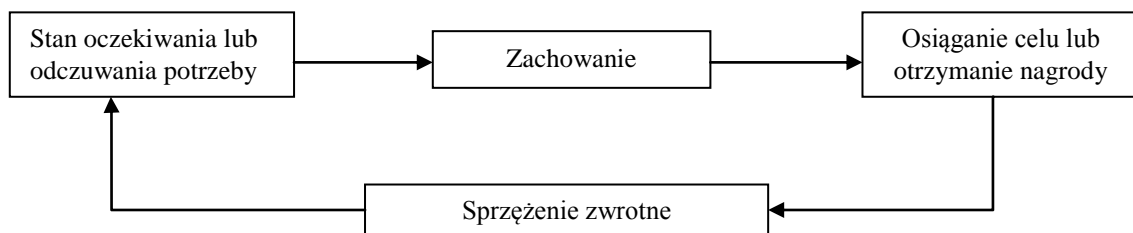
O tym, że zespół to coś znacznie więcej niż grupa przekonał się władca starożytnej Persji – Dariusz, pobity przez znacznie mniej liczne, a często będące na skraju wyczerpania wojska Aleksandra Wielkiego. Widać to także w rywalizacji drużyn sportowych, gdzie ilość gwiazd nie zawsze przekłada się na efekty rywalizacji z potencjalnie znacznie słabszymi zespołami. Bolesnie odczuwają to także te organizacje, które posiadając potencjalnie doskonałych pracowników, nie potrafią realizować swych celów. Moc kryjącą się w sprawnie funkcjonujących zespołach próbuje w się w szczególny sposób wykorzystać w działaniach związanych z realizacją projektów. To tam właśnie tak wiele zależy od tego, czy z grupy osób zaangażowanych do danego projektu uda się uczynić efektywny zespół. Duże tempo pracy, konieczność rozwiązywania niestandardowych problemów, wysoka odpowiedzialność i wzajemna zależność powodują, że dużą część projektów może wykonać jedynie dobrze działający ZESPÓŁ. Budowanie zespołów wymaga pewnej – choćby podstawowej wiedzy – z zakresu dynamiki jego powstawania i rozwoju.

Aby zespół projektowy mógł właściwie (ilościowo, jakościowo, kosztowo i czasowo) realizować swoje zadania, jego członkowie muszą być motywowani. Motywacja (łac. *motivus* = ruchomy) jest główną siłą napędową grupy. Znane są powszechnie główne teorie motywowania [8, 9]. Jednym z zadań stojących przed zespołem projektowym jest terminowe wykonanie prac zgodnie z harmonogramem projektu. Warunkiem koniecznym jest bezgraniczne zaangażowanie pracowników w realizacji zadań. W zespole projektowym niezwykle ważne jest szybkie reagowanie, akceptowanie i wykonywanie dodatkowej pracy oraz poszukiwanie kreatywnych rozwiązań dla pojawiających się problemów. Wymaga to od uczestników projektu wspólnego myślenia, podejmowania inicjatywy i gotowości do pozostania w pracy dłużej. Tylko pełne wykorzystanie potencjału tkwiącego w członkach zespołu, ich chęć do pracy i radości z osiągniętych wyników może zagwarantować sukces projektu.

Jednak zachowania pracowników mogą być zupełnie różne. Dlatego też kierownik zespołu powinien tak umotywić grupę projektową, żeby wszyscy jego członkowie chętnie i rzetelnie wykonywali powierzone zadania. Poziom motywacji jest zależny od tego, jak człowiek:

- bardzo chce osiągnąć cel lub otrzymać nagrodę, czyli od pilności potrzeby;
- ocenia prawdopodobieństwo, że dane zachowanie doprowadzi do osiągnięcia celu;
- wierzy w możliwości satysfakcjonującej realizacji tego zachowania.

Zależności między potrzebami, zachowaniem, jego skutkiem i reakcją na uzyskany rezultat przedstawia rysunek 2.



Rys. 2. Podstawowy model motywacji

Źródło: [8]

Efektywność pracy członków zespołu projektowego wiąże się przede wszystkim z jasno postawionym celem pracy, gdyż podstawowe materiały i narzędzia potrzebne do pracy to trochę za mało. Pracownik powinien posiadać odpowiednią wiedzę i niezbędne do działania umiejętności oraz dostrzegać pozytywne korzyści dla swojej osoby. Takie zależności pokazuje rysunek 3. Warto jeszcze przyjrzeć się kilku zagadnieniom pokrewnym [9].

Inspiracja a manipulacja. Inspiruję, gdy określę cele korzystne dla wszystkich, a następnie łączę wysiłki w partnerskich działaniach dla ich osiągnięcia. Manipuluję, gdy mam na uwadze wyłącznie własne korzyści.

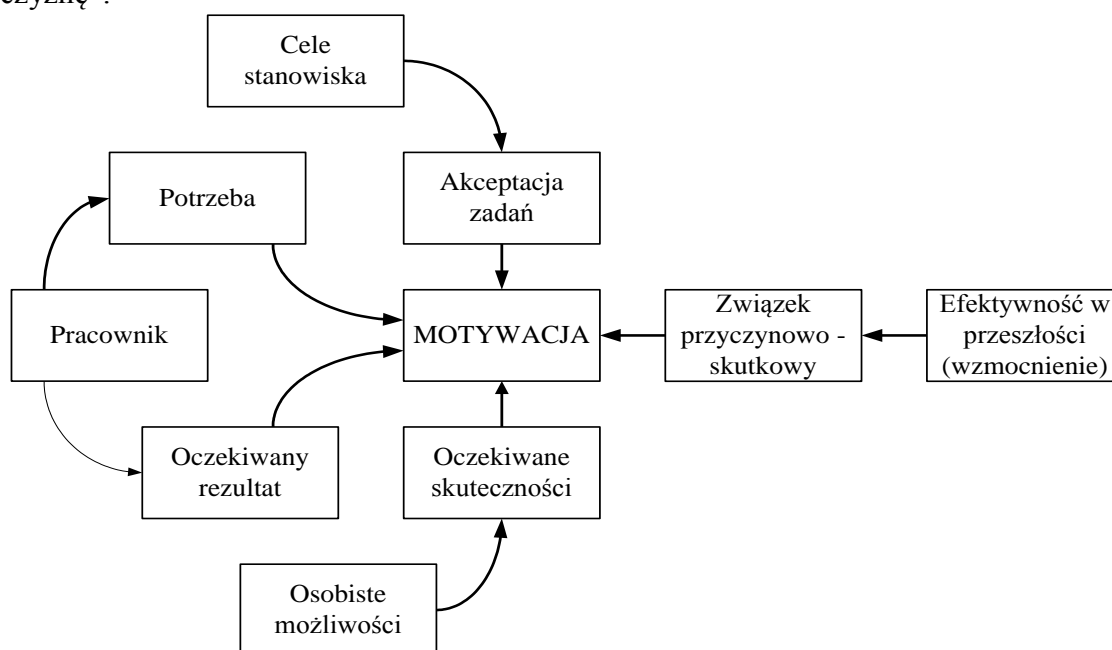
Motywuująca rola tematu prac zespołu i atmosfery w nim. Jeśli temat ludzi ciekawi, pasjonuje, a atmosfera jest pozbawiona nudy i przymusu, to są to doskonale czynniki motywujące uczestników grupy.

Motywuująca rola wizji, kreatywności, przykładu. Innymi słowy, lider ma największe szanse motywowania i mobilizacji pracowników (ważną rolę odgrywają tu „good practices”).

Motygowanie przez wypełnianą rolę. Znane są eksperymenty, polegające na przydzieleniu grupie osób pewnych ról do odegrania (więźniów, dozorców), których zaskakujące wyniki (aż nazbyt gorliwe wypełnianie tych ról) dowodzi prawdziwości tezy tego punktu (film „Das Experiment”).

Teoria Maslowa. Klasyczna piramida potrzeb, chęć zaspokojenia których stanowi silny motywator.

„*Nie chcę, ale muszę*”. Słynne powiedzenie Lecha Wałęsy ilustruje tzw. motywację powinnościową. Nie ma ona tej skuteczności, co motywacja wynikająca z pasji, przekonania czy zamiłowania. Człowiek motywowany powinnościowo „odrabia pańszczyznę”.



Rys. 3. Rozbudowany model motywacji

Źródło: [8]

Mc Ginnis [8] formułuje dwanaście zasad motywowania:

- od współpracowników oczekuj najlepszego;
- zauważaj potrzeby drugiego człowieka;
- wysoko ustawiaj poprzeczkę (głównie własną);
- dbaj, by niepowodzenie nie oznaczało porażki;
- łącz ścieżki wiodące do wspólnych celów;
- wykorzystaj wzorce jako motywatory;
- okazuj uznanie;
- dbaj o motywację pozytywną i negatywną;
- wykorzystaj umiarkowanie współzawodnictwo;

- inicjuj współpracę;
- nie obawiaj się „burz” w zespole;
- dbaj o swoją własną motywację.

Douglas McGregor w swoich teoriach „X” i „Y” określił dwie skrajne natury człowieka. Teoria „X” mówi o tym, że człowiek jest leniwy, niechętny do przejawiania inicjatywy i brania na siebie odpowiedzialności. Kierownik projektu w swym postępowaniu musi opierać się o teorię „Y”, zgodnie z którą, ludzie są z natury chętni do pracy, lubią odpowiedzialność i nowe wyzwania i niekoniecznie kierują się tylko względami ekonomicznymi. Dlatego menedżer projektu musi poznać potrzeby osób w swoim zespole, dowiedzieć się, jakie są ich oczekiwania w stosunku do projektu i wykonywanej pracy. Takie informacje można uzyskać w sposób bezpośredni poprzez rozmowę ze swoimi podwładnymi, to pozwoli poznać ich oczekiwania i przypisać im zadania, zgodnie z ich aspiracjami. Z drugiej strony członkom zespołu daje to przeświadczenie, że kierownikowi projektu zależy na realizacji osobistych planów jego ludzi i że chętnie im to umożliwia.

3. OPÓR I ZARZĄDZANIE NIM

Prowadzenie projektu oznacza każdorazowo zmiany – dotyczące zarówno funkcjonowania przedsiębiorstwa, poszczególnych członków zespołu projektowego, jak i pozostałych interesariuszy. Te zmiany dotyczą przede wszystkim sfer organizacji pracy i komunikacji międzyludzkiej (przykład – podwójne podporządkowanie charakteryzujące strukturę macierzową) [6].

Zmiany z kolei są źródłem oporu. Różne teorie (w ramach psychologii, socjologii i nauk pokrewnych) usiłują wyjaśniać to zjawisko, nas jednak bardziej interesuje jego aspekt praktyczny – jak sobie z nim radzić? Powstał nawet specjalny zawód – agenta zmian („ułatwiacza”) – osoby działającej z ramienia i na rzecz zarządu, odpowiedzialnego za sprawne wdrożenie zmiany, głównie poprzez skuteczne zarządzanie oporem zmianie towarzyszącym [2, 7, 23]. Rzecz jasna, w małych bądź średnich, a jednocześnie niezbyt złożonych projektach funkcję tę skutecznie pełni kierownik projektu.

Opór jest na ogół postrzegany jako poważne zagrożenie dla zmiany/projektu, [2, 19]. Można jednak – a nawet trzeba – spojrzeć na to zjawisko jak na coś, co może odegrać pozytywną rolę. Po pierwsze, powszechnie towarzyszy ono zmianie – podobnie jak gorączka większości chorób. Tak jak gorączka jest postrzegana jako symptom pozytywny, dowodzący walki organizmu z drobnoustrojami, odpowiedzialnymi za chorobę, tak i na opór można spojrzeć jak na naturalną reakcję obronną żywej tkanki przedsiębiorstwa, postrzegającej zmianę jako zagrożenie. Po wtóre – gdyby zjawisko oporu nie istniało, bez żadnej przeszkody byłyby przeprowadzane wszelkie zmiany, również te, które nie są korzystne dla przedsiębiorstwa. Opór nie stanowi gwarancji ich powstrzymania, lecz w każdym razie jest jakimś zabezpieczeniem w takich przypadkach. Wreszcie – dobry agent zmian potrafi wykorzystać opór na rzecz ulepszenia zmiany, o ile uda mu się przekształcić opór bierny w konstruktywny. Idzie o to, by uzyskać od oponenta uzasadnienie jego „nie” dla zmiany/projektu. Wtedy staje się możliwe uwzględnienie przynajmniej części postulatów oponenta(ów), a co za tym idzie – poprawa jakości projektu i wyeliminowanie przyczyn oporu.

Główną zasadą postępowania agenta zmian jest antycypowanie oporu, tzn. profilaktyka – zupełnie podobnie jak w medycynie, zapobieganie jest znacznie skuteczniejsze i tańsze, aniżeli leczenie. Agent zmian działa przede wszystkim zapobiegawczo w stosunku do oporu, uruchamiając w razie potrzeby rozmaite, przeciwdziałające mu środki. Najważniejsze z nich to [2, 23]:

- a) Potrzeby przedsiębiorstwa. Technika ta opiera się o pozytywną identyfikację pracownika ze swoim pracodawcą. Życzymy na ogół sukcesów swej firmie, rozumując w ten sposób, iż jej pomyślność przeniesie się – choć częściowo – na naszą (awanse, podwyżki). Trafna identyfikacja potrzeby przedsiębiorstwa najważniejszej dla pracownika (chodzi tu o osobę istotną dla powodzenia projektu) i oferta jej zaspokojenia w projekcie jest skutecznym sposobem pozyskania tegoż pracownika dla projektu.
- b) Potrzeby osobiste. Jeśli zaproponujemy pracownikowi możliwość zaspokojenia najważniejszych dla niego potrzeb osobistych (np. w układzie Masłowa) poprzez jego udział w projekcie, zyskamy jego aprobatę i unikniemy oporu.
- c) Potrzeby grup społecznych. Identyfikowanie się pracownika z jego grupą przynależności czy też odniesienia (referencyjną) to kolejna możliwość pozyskania go dla projektu, poprzez stworzenie mu warunków zaspokojenia jego potrzeb w tej materii.
- d) Identyfikacja procesu decyzyjnego. Zmiana jest owocem decyzji, na którą – prócz bezpośrednich decydentów – ma wpływ wiele innych osób (doradców, ekspertów itp.). Zadaniem agenta zmian jest identyfikacja ich wszystkich, ich realnego wpływu na decyzję, wreszcie wyboru najważniejszej dla każdej z nich taktyki postępowania, tak by nie doszło z ich strony do oporu.
- e) Plan uczestnictwa osób. Nierzadko mamy do czynienia z sytuacją, gdy pomimo indywidualnej akceptacji zmiany/projektu, górę biorą zbiorowe interakcje i układy sił. Planując udział poszczególnych interesariuszy w projekcie, agent winien wziąć pod uwagę wszelkie zależności, mogące mu zaszkodzić, na przykład odpowiednio planując udział tych osób w poszczególnych fazach projektu.
- f) Właściwy styl kierowania. Nieodpowiednio dobrany w stosunku do sytuacji/poziomu autonomii podwładnego sposób egzekwowania wydanego polecenia prowadzi w prosty sposób do negatywnej, wtórnej reakcji tego ostatniego i do jego oporu. Wybór właściwego stylu kierowania to ze strony kierownika projektu całkowicie bezinwestycyjna metoda zwiększania skuteczności działania.
- g) Komunikacja. Bywa ona (tzn. jej błędy) częstym powodem oporu [4]. Pracownik nie poinformowany o idei i celach projektu, lub też opacznie je rozumiejący, będzie instynktownie się jego skutków obawiał. Agent powinien zadbać o jakość przekazu, zwracając uwagę na takie elementy, jak posługiwanie się faktami, unikanie opinii, czy też panowanie nad spontanicznością wypowiedzi.

Podsumowując ten punkt, zapobiegawcze zarządzanie oporem to jeden z istotnych elementów zapobiegawczego zarządzania projektem w ogóle. Wyeliminowanie, a nawet tylko zmniejszenie poziomu oporu stanowi niezbędny czynnik włączenia ogółu pracowników w zmianę/projekt, identyfikowania się ich z nią/nim, zwiększenia ich motywacji, a co za tym idzie, wydajniejszej pracy i poprawie jakości pracy zespołowej, uwolnienia efektu synergii.

4. KONFLIKTY I KRYZYSY W PROJEKCIE

Omówione wyżej zjawisko oporu wobec zmian, nieuchronnie towarzyszącym każdemu projektowi, jest symptomem – sygnałem ostrzegającym decydentów (menedżera projektu szczególnie) przed dalszym, niepożądanym rozwojem sytuacji. Ta sytuacja to konflikt, a w kolejnym etapie – kryzys w zespole i w całym projekcie, a w przypadku wymykającym się spod kontroli – katastrofa.

Konflikt można określić jako swoisty styl życia w przedsiębiorstwie, stosującym zarządzanie projektami. Kierownik projektu zarządza konfliktami (rozwiązuje je), przez co musi delegować zespołowi bieżące zadania projektowe. Jego czas jest zużywany przede wszystkim na radzenie sobie z sytuacjami konfliktowymi, a nie na zarządzanie projektem *sensu stricte* [6, 9, 20].

Zarządzanie konfliktem ułatwiają odpowiedzi na pytania:

- a) Czy cele projektu kolidują z innymi celami organizacji?
- b) Dlaczego powstają konflikty?
- c) Jak można je rozwiązać?
- d) Czy można je przewidzieć?

Konflikty dotyczą głównie: ludzi, wyposażenia, kapitału, kosztów, priorytetów, harmonogramów, zakresów obowiązków, rozbieżności o charakterze metodologicznym, ewentualnie osobistym.

Spotykane w literaturze [6, 9, 21, 23] (i w praktyce), najpowszechniej stosowane metody rozwiązywania konfliktów to:

- współpraca;
- kompromis;
- łagodzenie;
- wymuszanie;
- ustąpienie.

Kryzys z kolei można określić jako sytuację nadzwyczajną. Zarządzanie kryzysem zaś to zespół metod wymaganych dla zapobiegania, odpowiedzi na oraz wychodzenia z kryzysu. Zarządzanie kryzysem ma niewątpliwie części wspólne i silne powiązania z zarządzaniem ryzykiem, zarówno w miękkich (aspekty ludzkie i społeczne), jak i twardych aspektach (awarie, katastrofy) [22, 23].

Punktem wyjścia do zarządzania kryzysem jest zapobieganie mu (zgodnie z ogólnie akceptowaną koncepcją zapobiegawczego zarządzania projektem). Celem jest zapobieżenie zajściu lub minimalizacja skutków czy określenie zachowań właściwych dla danej sytuacji kryzysowej. W zależności od: prawdopodobieństwa, przewidywalności i sygnałów ostrzegawczych, wyróżniamy trzy rodzaje zapobiegania kryzysom [9, 23]:

- a) Z sygnałami ostrzegawczymi – zapobieganie polega przede wszystkim na umiejętności ich detekcji. Tu szczególnie dużo znaczy kierownik projektu – to on organizuje obserwację otoczenia, detekcję sygnałów ostrzegawczych.
- b) Nieprzewidywalne lub nieprawdopodobne – ogólne zapobieganie kryzysowi (wymaga sporej dozy doświadczenia i intuicji). Mimo nieprzewidywalności kry-

zysu, jego skutki mogą być przewidywalne. Trzeba przedsięwziąć środki zapobiegawcze i opracować plany działań. Rola kierownika projektu: identyfikacja skutków, identyfikacja niezbędnych informacji i kanałów jej dystrybucji, informowanie.

- c) Przewidywalne i prawdopodobne – zapobieganie kryzysowi zgodnie ze specyfiką projektu i wcześniejszych faz (opór, konflikt). Specyficzne zapobieganie kryzysowi to budowanie jego możliwych scenariuszy, określanie ich skutków i konstruowanie planów.

Odpowiedzią na kryzys winny być działania niedopuszczające do przekształcenia się kryzysu w katastrofę.

Wreszcie, wychodzenie z kryzysu ma na celu powrót do pierwotnej sytuacji. Typowe etapy to [23]: ocena, ustalenie nowych uwarunkowań biznesowych, przedefiniowanie projektu. Możliwe efekty: projekt wstrzymany, kontynuowany ze zmianami lub bez.

PODSUMOWANIE

Podsumowując: źródło sukcesu projektu znajduje się w ludziach. Ci ludzie to przede wszystkim menedżer projektu i zespół projektowy, ale także wszyscy pozostali interesariusze. Kierownik, poprzez dobór odpowiednich osób do zespołu i rozwój jego potencjału, zwiększanie motywacji jego członków, a także zapobieganie zjawisku oporu w szeregach zespołu projektowego i pozostałej części środowiska projektu, właściwie radzenie sobie z konfliktami i kryzysem, stwarza optymalne warunki dla osiągnięcia celów projektu w zadanych uwarunkowaniach czasowo-kosztowo-technicznych.

LITERATURA

1. Betta J., *Potrzeby technologiczne małych i średnich przedsiębiorstw Dolnego Śląska*, [w:] „Przegląd Organizacji” nr 11/2011, TNOIK, Warszawa 2001.
2. Betta J., *Zarządzanie wiedzą: istotny czynnik motywowania interesariuszy projektu*. XIII Konferencja Project Management, Gdańsk 2010.
3. Betta J., *Teaching PM to Managers, related to IPMA Project Excellence Award*, referat na XXIV IPMA World Congress, Istanbul 2010.
4. Clarke L., *Zarządzanie Zmianą*. Gebethner i S-ka, Warszawa 1997.
5. Chrościcki Z., *Zarządzanie projektami – zespołami zadaniowymi*. C.H. Beck, Warszawa 2000.
6. Frame J.D., *Zarządzanie projektami w organizacjach*, WIG-PRESS, Warszawa 2001.
7. Masłyk-Musiał E., *Zarządzanie zmianami w firmie*. Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1996.
8. Mc Ginnis A.L. *Sztuka motywacji, czyli jak wydobyć z ludzi to, co w nich najlepsze*. W. Wojciechowski, Oficyna Wydawnicza „Vocatio”, Warszawa 1992.
9. Waszkiewicz J., *Integracja w zespole*, CL Consulting i Logistyka, Oficyna Wydawnicza „Nasz Dom i Ogród”, Wrocław 2005.

10. VI Konferencja Project Management To ludzie robią projekty, ODITK Gdańsk, SPMP, Gdańsk 2002.
11. Pawlak M., Zarządzanie projektami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
12. Gregorczyk S., Grucza B., Ogonek K., Wachowiak P., *Kierowanie zespołem projektowym*, Centrum Doradztwa i Informacji DIFI sp. zoo, Warszawa 2004.
13. Grucza B., Ogonek K., Trocki M., *Zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
14. Lent B., *Zarządzanie procesami powadzenia projektów*, Informatyka i Telekomunikacja Centrum Doradztwa i Informatyki Difin sp. zoo, Warszawa 2005.
15. [online]. [dostęp: 2012]. Dostępny w Internecie: <http://www.humanmetrics.com/cgi-win/JTypes2.asp>.
16. Darnall R.W., *Najwspanialszy projekt świata*, DIFIN, Warszawa 2002.
17. NCB National Competence Baseline (Polskie Wytyczne Kompetencji IPMA, wersja 3.0). [online]. [dostęp: 2012]. Dostępny w Internecie: <http://www.spmp.org.pl/certyfikacja-ipma/wytyczne-ipma-ncb>.
18. *Zarządzanie projektami*, Podręcznik, Kraków 2009.
19. Betta J., *Dobór członków zespołu projektowego*, [w:] *Decyzyjne Systemy Zarządzania*, Difin, Warszawa 2012.
20. Pitkanen M.H., *Towards Human Centered Project Management*, [w:] *The Human Side of Projects in Modern Business*, Project Management Association Finland & VTT Technicla research Centre of Finland, Helsinki 2009.
21. Oskera M., Stanicek Z., *How to Make Development of Management Process Sustainable*, [w:] *The Human Side of Projects in Modern Business*, Project Management Association Finland & VTT Technicla research Centre of Finland, Helsinki 2009.
22. Koch G., *Crisis? What Crisis? Warsztat*, [w:] *To ludzie robią projekty*, VI Konferencja Project Management, Gdańsk 2002.
23. *Condiute de Changement*, INSEP Baltique, Lille 1997.

PEOPLE – THE MOST IMPORTANT PROJECT'S VALUE

Summary

The objective of this paper is to present the main role of stakeholders in the success or failure of a project, in particular that of the Project Manager and the project team. After the period of enthusiasm with IT tools as the panacea for solving problems while initiating, planning realising, controlling and completing projects, the time has come to reflect on human importance in this issue. All PMs agree on the main influence of the human factor on the project's final result. The most significant are the Project Manager and his/her team. The PM's personality, charac-

Jan BETTA

teristics, knowledge and know-how allow him/her to create a valuable team which in turn “creates” a project product that is valuable and conforms to the plan.

Keywords: *project, stakeholders, project manager, project team, project management*