

*Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz**

BŁĘDY I UCHYBIENIA W PROCESIE ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI I SPOSOBY ICH OGRANICZANIA – WYBRANE ASPEKTY

WPROWADZENIE

We współczesnych organizacjach intensywnie rozwija się zarządzanie projektami, wynika to między innymi z faktu, że pojawiła się pilna potrzeba stworzenia podejścia do zarządzania, które uwzględni problemy i możliwości współczesnego świata. To, co odróżnia dzisiejsze społeczeństwo od ludzi żyjących wieki temu, to wynikająca z szybkiego postępu technologicznego niepewność i związane z nią ryzyko [Cleland, King 1983, s. 5–6]. Odpowiedzią na potrzeby współczesnych przedsiębiorstw może być podejście projektowe. Organizacje od lat zajmują się projektami, choć zarówno warunki, jak i ich charakter nieustannie się zmieniają. Projekty realizowane są niemal przez każde przedsiębiorstwo. I nie ma to większego znaczenia czy organizacja jest ogromną międzynarodową korporacją czy małą firmą działającą na lokalnym rynku. Projekty mogą dotyczyć poważnych zmian w firmie, tworzenia nowych lub udoskonalenia już istniejących usług czy produktów. Mogą być realizowane na niewielką lub międzynarodową skalę. Przy realizacji projektów istotne jest osiągnięcie założonego celu w określonym czasie, z określonymi zasobami ludzkimi oraz z zaplanowanym budżetem.

Zasadniczym celem artykułu jest wskazanie obszarów najczęściej zaniedbywanych podczas realizacji projektów oraz sposobów ich ograniczania. Bardzo ważnym czynnikiem determinującym sukces każdego projektu jest niewątpliwie osoba kierownika o odpowiednich kompetencjach, to od niej w dużej mierze zależy skuteczność i efektywność podejmowanych działań w tym obszarze. Dlatego też w artykule zwrócono uwagę na rolę i zadania jakie powinien realizować kierownik projektu, z uwzględnieniem newralgicznych obszarów takich jak: rekrutacja do zespołu projektowego, jego motywowanie oraz komunikacja w zespole.

* Dr, adiunkt, Katedra Zarządzania Produkcją i Pracą, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

W artykule wykorzystano dorobek literatury przedmiotu oraz wyniki badań publikowanych w różnych źródłach. Uzupełnieniem rozważań literaturowych są własne spostrzeżenia autorki dotyczące przeprowadzonych warsztatów z uczestnikami studiów podyplomowych Zarządzania Produkcją i Usługami¹. Punktem wyjścia była analiza kilku projektów, których z różnych przyczyn nie udało się zakończyć sukcesem. Jedne nie zmieściły się w zaplanowanym czasie, inne w budżecie. Podczas warsztatów wspólnie z uczestnikami zidentyfikowano najczęściej występujące błędy w trakcie realizacji projektów, które uniemożliwiają sprawne funkcjonowanie zespołu projektowego. Analiza tych błędów oraz podanie sposobów ich ograniczania może wpłynąć na poprawę jakości zarządzania projektami. Autorka pragnie jednak zaznaczyć, że nie chodzi tu jednak o gotową receptę, ponieważ w projektach na różnych etapach ich realizacji jest tyle trudnych sytuacji, że nie sposób znaleźć rozwiązanie na każdą z nich.

1. ISTOTA, POJĘCIE, CECHY ORAZ TYPOLOGIA PROJEKTÓW

Jak podaje jeden z autorów projekt to system złożony z powiązanych ze sobą elementów (ludzi, zadań, narzędzi itp.). Nadrzędnym zadaniem projektu jest integracja tych elementów. Projektowi towarzyszy proces działań składający się z kilku etapów, zwanych cyklem życia projektu. Działania te prowadzą do realizacji wyznaczonego celu. Zasoby zaangażowane w projekt zmieniają się w miarę tego, jak projekt przechodzi z jednego etapu w drugi [Nicholas, Steyn 2012, s. 27].

Według Newtona [Newton 2010, s. 24] projekt jest sposobem realizacji zadań i organizowania pracy ludzi. Stanowi sposób koordynowania pracy i kierowania nią. Projekt rozpoczyna się i kończy w określonym punkcie w czasie. Jedną z podstawowych cech projektu jest jego ryzykowność, dlatego też zarządzanie projektem może być uznawane za sposób przezwyciężenia naturalnej dla niego niepewności i wieloznaczności.

Podobną definicję prezentują R.K. Wysocki i R. McGary [za: Kisielnicki 2005, s. 14–15], którzy definiują projekt jako sekwencję złożonych niepowtarzalnych i powiązanych ze sobą zadań, które mają wspólny cel, powinny być wykonane zgodnie z założeniami, w określonym terminie, przy określonym budżecie.

Inny autor, proponuje aby definiować projekty w ujęciu szerszym i węższym. W szerokim znaczeniu pojęcie to obejmuje:

¹ Studia podyplomowe „Zarządzanie produkcją i usługami” prowadzone są od 7 lat na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. Do czerwca 2012 roku ukończyło je ok. 270 osób. Wśród słuchaczy znajdowały się zarówno osoby pełniące funkcje kierowników produkcji i usług, jak i pracownicy wykonawczy związani z tym obszarem, w zasadzie z terenu całej Polski. 45% ogółu absolwentów studiów stanowiło grupę kadry menedżerskiej, natomiast pozostałe 55% to pracownicy wykonawczy. Badania te odbywały się w ramach prowadzonych zajęć, dedykowanych warsztatów i seminariów wyjazdowych.

- model, którego celem jest usprawnienie określonego systemu lub obiektu;
- innowację, która jest produktem o nowatorskiej formie i konstrukcji, która umożliwia realizację zaplanowanego przedsięwzięcia jako zadania inwestycyjnego, operacyjnego i publicznego.

W tym ujęciu projekt to przedsięwzięcie kompleksowe składające się z opracowania studialnego, modeli projektowych oraz efektów rzeczowych. Z kolei w wąskim znaczeniu projekt rozumiany jest jako praca analityczno-badawcza, koncepcja budowy i funkcjonowania jakiegoś systemu, plan działania oraz dokumentacja techniczna [Stabryła 2006, s. 30–31].

Jak wynika z zaprezentowanych definicji projekt to system ukierunkowany na osiągnięcie założonego celu. Cel ten niemal w każdym projekcie powinien być trójwymiarowy. Zadanie powinno bowiem być wykonane zgodnie z założeniami dotyczącymi budżetu, harmonogramu oraz efektywności. Budżet to z góry określony koszt projektu. Harmonogram to przewidywany czas, w którym poszczególne etapy projektu powinny zostać zrealizowane. Wykonanie dotyczy pożądanых cech produktu lub usługi, w tym cech jakościowych i ilościowych oraz innych aspektów istotnych z punktu zaspokojenia potrzeb klienta. Cel to zobowiązanie do wykonania określonego zadania w określonym terminie i w ustalonym budżecie [Nicholas, Steyn 2012, s. 33].

Podstawową charakterystyką każdego projektu jest jego nowość i związane z tym ryzyko oraz niepewność. Każdy projekt ma specyficzną dla projektów strukturę organizacyjną, często są to przedsięwzięcia obszerne i skomplikowane. Organizacja środków działania w ramach projektu oraz procesów realizacji jest pochodną specyfiki zadania, a większość działań tworzących projekt ma charakter sekwencyjny. Projekty są z zasady interdyscyplinarne, realizowane zazwyczaj w ramach istniejących przedsiębiorstw, z wykorzystaniem ich zasobów, co niejednokrotnie prowadzi do konfliktów pomiędzy liderami projektu a istniejącą hierarchią liniową [Wrzosek 2009, s. 13].

Autorzy Nicholas i Steyn prezentują następującą charakterystykę cech projektu:

1. Projekt powinien mieć jeden zdefiniowany cel i precyzyjnie określone rezultaty, czyli produkty końcowe;
2. Każdy projekt jest unikatowy, stanowi działanie jednorazowe, którego nie da się powtórzyć w dokładnie identyczny sposób;
3. Unikatowość projektu sprawia, że wiąże się on z nowością i z ryzykiem;
4. Projekty są działaniami tymczasowymi. Każdy projekt wymaga tworzenia zespołu, skompletowania sprzętu i materiałów niezbędnych do jego realizacji. Po zakończeniu zadania struktura ta ulega rozwiązaniu;
5. Projekty tworzone są ponad podziałami organizacyjnymi i funkcjonalnymi. Do realizacji zadań niezbędne są zasoby ludzkie o różnych kompetencjach;
6. Praca nad projektem wymaga wysiłku i kontroli działań wyznaczonego celu [Nicholas, Steyn 2012, s. 27].

Projekty różnią się między sobą wielkością, wagą projektu, obszarem funkcjonowania i zastosowania, a także rolą w rozwoju społeczeństwa. Różnorodność ta jest powodem rozpatrywania projektów z różnych punktów widzenia i klasyfikowania ich według różnych kryteriów. W literaturze przedmiotu typologia projektów jest dość obszernie przedstawiona. Na potrzeby artykułu można przyjąć podział projektów ze względu na następujące kryteria:

- wielkość projektu (wielkie projekty strategiczne, małe projekty);
- zastosowanie (sektor, rodzaj działalności);
- waga projektu z punktu widzenia hierarchii zarządzania (strategiczny, operacyjny, taktyczny);
- obszar funkcjonowania (międzynarodowy, regionalny, fragment działalności działania organizacji);
- źródło finansowania (finansowane z własnego lub obcego kapitału);
- rola w rozwoju społeczeństwa (proekologiczny, edukacyjny, dotyczący nowych rozwiązań technologicznych) [Kisielnicki 2005, s. 26].

Z pojęciem projektu ściśle związany jest termin zarządzanie projektami. Jeden z autorów ujmuje ten termin jako proces definiowania, planowania, organizowania, kontrolowania czynności realizowanych w ramach konkretnego projektu. Zarządzanie projektem obejmuje monitorowanie celów związanych ze zwiększeniem wydajności oraz rekrutacją i motywowaniem członków zespołu projektowego. Ułatwia kierownikowi projektu koncentrację na priorytetach i przezwyciężanie problemów, umożliwia przystosowywanie się do zmian. Daje również większą kontrolę nad procesem i zapewnia narzędzia i techniki wspierające zarówno realizację projektu – osiąganie celów w terminie w ramach budżetu oraz sprawne kierowanie zespołem [Harper-Smith, Derry 2012, s. 28].

Inny autor definiuje zarządzanie projektem jako zbiór czynności mających na celu realizację zdefiniowanych zadań, celów głównych i pośrednich w założonym czasie przy wykorzystaniu określonych zasobów finansowych, ludzkich, materialnych itp. [Kisielnicki 2005, s. 17].

Zarządzanie projektem różni się od innych stylów zarządzania tym, że jest ukierunkowane na pożądany rezultat. Istnieją trzy najważniejsze elementy odróżniające zarządzanie projektami od tradycyjnych form zarządzania: osoba, zespół i metodyka. Osoba, która odpowiada za zarządzanie projektem, to kierownik. W literaturze przedmiotu często stosowany jest termin z języka angielskiego „Project Manager”. Jest najważniejszym elementem projektu, odpowiada za planowanie, kierowanie, integrowanie wszystkich podmiotów projektu, w taki sposób aby osiągnąć założony cel. Drugim ważnym elementem jest zespół ludzi o określonych kompetencjach, których podstawowym zadaniem jest wniesienie wkładu w różnych częściach w realizację projektu. Skład zespołu może się zmieniać w zależności od potrzeb projektu, a po zakończeniu zespół może zostać rozwiązany. Trzeci

element to metodyka, zarówno kierownik projektu jak i jego zespół powinni stosować „metodologię zarządzania projektem”. Obejmuje ona określone procedury pozwalające na integrację wszystkich elementów projektu: zadań, informacji, zasobów ludzkich i rzeczowych itp. Umożliwia to zintegrowane planowanie i kontrolę. Przyjęta metodyka projektu wymaga ciągłego sprawdzania planów, porównywania rzeczywistych wyników z założonymi planami oraz monitorowania czasu i kosztów projektu. Metodyka powinna zapewnić sposoby:

1. Identyfikacji zadań;
2. Ustalenia wymogów dotyczących zasobów i kosztów;
3. Określania priorytetów;
4. Planowania i aktualizacji harmonogramów;
5. Monitorowania i kontrolowania jakości produktu finalnego;
6. Mierzenia wyników [Nicholas, Steyn 2012, s. 35–36].

2. KRYTYCZNE OBSZARY SUKCESU ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI – REFLEKSJE Z BADAŃ

Realizowane projekty pełne są nieprzewidzianych pułapek. W literaturze przedmiotu do głównych źródeł niepowodzeń zalicza się:

1. Czynniki organizacyjne, które są wynikiem braku kontroli kierownika projektu nad realizacją działań. Jest to tzw. rozdzielenie odpowiedzialności, kierownik nie posiada władzy np. nad wykonawcami;
2. Brak dokładnego zdefiniowania potrzeb klienta oraz niewłaściwe wymagania techniczne projektu. Projekt jest realizowany w oparciu o wizję kierownictwa na temat potrzeb klienta, w rezultacie rosną koszty, klienci zgłaszają reklamacje, żądają poprawek;
3. Brak skutecznej realizacji założonych planów. Przy projektach bardzo ważna jest umiejętność rozwiązywania problemów, bycie liderem;
4. Nieodpowiednie planowanie i kontrola, szczególnie dotyczy to czasu i kosztów [Frame 2012, s. 18–22].

Potwierdzają to przeprowadzone analizy kilku projektów, które zakończyły się niepowodzeniem. Według uczestników projektów pierwsze niedociągnięcia przy realizacji projektów widoczne są już na etapie budowania składu zespołu. W tym obszarze według badanych można wskazać na następujące uchybienia:

- przypadkowa rekrutacja do projektu;
- członkowie zespołu nie posiadają wystarczającej wiedzy niezbędnej do realizacji zadań w ramach realizowanego projektu;
- za mało lub za wiele osób do realizacji projektu;
- brak integracji członków zespołu.

W praktyce zdarzały się również sytuacje, że osoby powołane do zespołu projektowego:

- nie miały zgody bezpośredniego przełożonego na udział w projekcie;
- niejednokrotnie miały obawy czy będą miały gdzie wracać po zrealizowanym projekcie;
- nie były dyspozycyjne na tyle, na ile wymagał tego projekt;
- miały zaplanowany urlop w okresie trwania projektu (zgoda kierownika na urlopy w trakcie trwania projektu, powodowała brak kluczowych osób, po powrocie pracownik potrzebował czasu, aby wdrożyć się do pracy).

W jaki sposób można ograniczać błędy na tym etapie? W procesie budowania zespołu istotne jest uwzględnienie obiektywnych kryteriów stawianych kandydatom. Jak podaje jeden z autorów do najczęściej wymienianych wymagań należą [Wachowiak i in. 2004, s. 64]:

- umiejętność pracy w zespole;
- podatność na oddziaływanie kierownictwa;
- zdolność do samodzielnego rozwiązywania problemów;
- nastawienie na osiągnięcie wyników;
- posiadanie wysokiej samooceny.

Do wyżej wymienionych wymagań inny autor dodaje:

- poczucie dumy z własnej pracy;
- przywiązywanie wagi do szczegółów;
- gotowość do dodatkowego wysiłku w razie potrzeby;
- brak akceptacji dla „bylejakości” i „dość dobrych” rezultatów pracy;
- samodyscyplina i wewnętrzne poczucie odpowiedzialności za pracę (bez potrzeby nadzoru);

– zdolność do oceny swojej pracy, niezależnej od opinii innych [Newton 2009, s. 122].

W praktyce najważniejsze jest, aby predyspozycje i umiejętności pracowników były adekwatne do wykonywanej przez nich pracy. Ponadto kierownik powinien mieć na uwadze, aby szukać kandydatów z wysoką świadomością i kompetencjami do skutecznego komunikowania.

Przy doborze członków do zespołu projektowego szczególnie istotne jest rozwiązanie kwestii na którą często zwracają badani, a mianowicie czy mają dokąd wracać po zakończeniu projektu? W takiej sytuacji należy przygotować się na wystąpienie tej kwestii, zanim przydzielono kogokolwiek do zespołu, czyli:

- porozmawiać z bezpośrednim przełożonym i poprosić go o formalną zgodę na przystąpienie do projektu;
- uzyskać wyraźne zobowiązanie, że funkcja pełniona przez daną osobę będzie nadal dostępna po zakończeniu projektu;
- na czas pracy pracownika w zespole projektowym zadbać o tymczasowe zastępstwo, jeśli jest taka potrzeba [Newton 2010, s. 187].

Powszechnie wiadomo, że projekty nie są pretekstem do gromadzenia ludzi. Należy mieć na uwadze, że jeśli rekrutacja do projektu ma charakter przypadkowy i konieczna jest wymiana członków zespołu, to po pierwsze harmonogram prac projektu nie przewiduje dodatkowego czasu na ponowną rekrutację, a po drugie kierownik powinien przede wszystkim koncentrować się na realizacji projektu, a nie na ponownym doborze i wdrażaniu nowo zatrudnionych osób.

Należy również pamiętać, że nie ma jednego właściwego sposobu budowania zespołu, a różnym grupom ludzi stworzenie więzi zajmuje inną ilość czasu [Newton, s. 184].

Drugim obszarem zidentyfikowanym przez uczestników warsztatów, który obniża jakość projektów jest brak odpowiedniego systemu motywacyjnego. Do najczęściej wymienianych błędów wymienianych można zaliczyć:

- niesprawiedliwe rozłożenie zadań. Przydzielanie zadań według własnej wizji, niejednokrotnie pracownicy muszą radzić sobie z wyzwaniem, które przekracza ich możliwości;
- niejasne wymagania;
- faworyzowanie wybranych członków zespołu;
- brak sprawiedliwego rozliczania za wkład pracy;
- tzw. „karanie za dobrą pracę” – uczestnicy projektów często podkreślają, że skończenie swojej części przed czasem skutkuje przydzieleniem przez kierownika nowych zadań;
- ustalanie przez kierownika sprzecznych celów lub zbyt wiele celów;
- brak dbania o atmosferę pracy w zespole.

Motywowanie jest jednym z newralgicznych obszarów. Jak podkreślają kierownicy projektów ich świadomość dotycząca kwestii motywacji przy realizacji projektów jest wysoka, jednak w praktyce okazuje się to bardzo trudne. Zarówno kierownik, jak i zespół często działają pod presją czasu. Napotykają trudne do rozwiązania problemy. Im bliżej końca realizacji projektu, tym bardziej sytuacja staje się napięta. Niestety często członkowie zespołu nie mają pojęcia, czego się od nich wymaga. Dlatego kierownik powinien jasno i wyczerpująco wytłumaczyć jak jest rola każdego z nich. Nowi członkowie w zespole powinni zatem wiedzieć:

1. Jaka jest ich rola i realizacji jakich zadań się od nich oczekuje. Powinno być to określone jasno i zwięźle.
2. Jakie zadania są do wykonania i kto jest za nie odpowiedzialny. Zadania powinny być indywidualnie zdefiniowane dla każdego członka zespołu projektowego.
3. Jakie są cele, które należy osiągnąć.
4. Kto w projekcie jest upoważniony do przydzielenia pracy. Z kim będą współdziałać, aby wykonać swoje zadania.
5. Jaka jest oczekiwana ilość czasu, którą spędza w projekcie (pod względem zarówno długości, jak i procentu czasu dostępności w danym okresie).

6. Jakie są miary sukcesu dotyczące przydzielonych zadań.

7. Dlaczego zostali wybrani do projektu. Nigdy nie można przekazać ludziom, że znaleźli się w projekcie przypadkiem lub że byli akurat jedyną dostępną osobą [Newton 2010, s. 176].

Zatem skuteczne motywowanie zespołu projektowego pracowników powinno opierać się na kilku elementarnych zasadach. Kierownik powinien na każdym etapie realizacji projektu upewniać się, że cele, które zostały ustalone dla zespołu i jego członków są realne. Starać się sprawiedliwie rozłożyć pracę w zespole. Bez względu na to, czy rzeczy, które niszczą motywację: nierówne obciążenie pracą, poczucie braku przynależności, niechęć do utożsamiania się z celami oraz niepewność. Ważne jest stworzenie u członków zespołu poczucia, że ich ciężka praca i wpływ na projekt są doceniane [Newton 2010, s. 184].

Szczególnie w trakcie realizacji projektów na bieżąco należy przekazywać informacje zwrotne, chwalić swoich pracowników, mówić im „dziękuję”. Takie najprostsze metody oraz pozytywne reakcje motywują ludzi i są przez nich bardzo doceniane [Thomas 2009, s. 139].

Trzecim obszarem zidentyfikowanym przez uczestników warsztatów warunkującym skuteczne zarządzanie projektem jest brak efektywnego systemu komunikacyjnego. Obszar ten ma kluczowe znaczenie, podobnie jak rekrutacja i motywowanie, dla jakości realizowanych projektów. Uchybienia w tym obszarze dotyczą przede wszystkim:

- braku rzetelnej komunikacji;
- braku umiejętności komunikacyjnych;
- chaosu informacyjnego;
- przekazywania informacji z opóźnieniem;
- braku regularnych spotkań (często wykorzystywanie jedynie internetu, co prowadzi do wielu niejasności, sprzecznych komunikatów);
- braku otwartej komunikacji, np. strach przed zadawaniem pytań;
- braku konstruktywnych opinii zwrotnych.

Jak podaje J. Stalewska [Stalewska 2013, s. 49–52] publikowane przez European Business Review (2002), rezultaty badań obszarów kompetencyjnych menedżerów projektów międzynarodowych, umiejscowiły umiejętności komunikacyjne na pierwszym miejscu listy tych najbardziej poszukiwanych w odniesieniu do menedżerów projektów. Efektywność komunikacji zależy od czasu przekazania informacji, jej treści, użytego kanału przekazu oraz odbiorców do których jest kierowany komunikat. Bez względu na to, czy członkowie zespołu komunikują się efektywnie, czy nie, komunikują się stale w trakcie realizacji prac w poszczególnych fazach projektu. Dlatego umiejętność komunikowania się zarówno w mowie, jak i piśmie oraz zdolność do nawiązywania i utrzymywania pozytywnych relacji w zespole projektowym oraz z kluczowymi interesariuszami

projektu, są istotne dla efektywności pracy zespołu projektowego – bezpośrednio decydują o osiąganiu postawionych celów. Podczas realizacji projektów sprawna komunikacja wpływa na to, jak dane efekty projektu są postrzegane i odbierane przez pracowników organizacji, a także otoczenie zewnętrzne projektu.

Skuteczną komunikację w zespole projektowym wspiera jasne określenie i zakomunikowanie wszystkim jego członkom funkcji w zespole, jasnego przekazania i omówienia roli menedżera – jego zadań, odpowiedzialności i narzędzi, którymi dysponuje w celu koordynacji przewidzianych w projekcie prac, procesu podejmowania decyzji w projekcie, sposobów rozwiązywania ewentualnych konfliktów, cyklu spotkań projektowych, form komunikacji i jej częstotliwości. Z punktu widzenia skutecznej implementacji planu komunikacyjnego, kluczowe jest również jasne określenie polityki wyboru i dystrybucji informacji do poszczególnych grup docelowych, by uniknąć zbyt częstej komunikacji, powodującej załew komunikacyjny i w efekcie obniżenie jej skuteczności.

Jak już zostało wielokrotnie podkreślone, kluczową osobą przy realizacji projektów jest kierownik. Niestety jest on również w głównej mierze odpowiedzialny za wymienione błędy i uchybienia w omówionych obszarach dotyczących zarządzania projektem. Zarzuty stawiane przez uczestników warsztatów osobie kierownika dotyczyły przede wszystkim:

- stylu kierowania – brak sytuacyjnego stylu kierowania;
- wykorzystywania władzy;
- braku zaangażowania w realizowany projekt;
- braku analizy pojawiających się problemów;
- zbyt dużej kontroli lub braku kontroli harmonogramu realizacji projektów (rozciganie początkowych etapów projektu, co skutkowało napiętymi terminami lub ich niedotrzymywaniem w późniejszych fazach);
- braku uczenia się na błędach, niewykorzystywaniu doświadczenia z poprzednich projektów;
- zbytniego optymizmu;
- braku merytorycznego wsparcia ze strony kierownika projektu;
- niewłaściwego określenia horyzontu czasowego;
- nieobecności kierownika projektu podczas spotkań;
- przygotowywania projektu bez dokładnego zbadania czego chce klient;
- braku umiejętności tworzenia dobrego planu projektu;
- braku elastyczności w stosunku do planu;
- braku reagowania na zmiany w otoczeniu;
- forsowania własnego zdania i własnych pomysłów;
- braku umiejętnego rozwiązywania konfliktów;
- braku umiejętności radzenia sobie w sytuacjach stresu;
- podejmowania się realizacji nierealnych projektów z góry skazanych na niepowodzenie.

Uczestnicy warsztatów są zgodni, że najważniejszy podmiot w zespole projektowym, który warunkuje jego skuteczność i efektywność, to kierownik projektu. Pojawia się zatem pytanie, jakie umiejętności powinien on posiadać biorąc pod uwagę, że będzie on współpracował z ludźmi o dużym potencjale twórczym i wysokich kompetencjach?

Zarówno liderzy, jak i członkowie zespołów projektowych na tak postawione pytanie, najczęściej wymieniali:

- wysokie umiejętności komunikacyjne, rozumiane jako: rzetelną, otwartą komunikację w temacie sytuacji projektu, w najważniejszych kwestiach bezpośrednio na spotkaniach i codziennie (wyjątek stanowią projekty globalne, gdzie kontakt bezpośredni jest utrudniony);

- motywowanie oraz inspirowanie członków zespołu poprzez wykazanie własnego zaangażowania w prowadzone projekty;

- wiedzę merytoryczną – znajomość danego procesu;

- otwartość na poszerzanie wiedzy i jej poszukiwanie;

- umiejętność współpracy z innymi;

- umiejętność planowania;

- umiejętność delegowania obowiązków;

- umiejętność zarządzania czasem własnym oraz członków zespoły projektowego;

- wysoką koordynację zadań;

- właściwe ustalanie priorytetów;

- dbałość o doprowadzanie zadań w projektach do końca;

- zapobieganie występowaniu konfliktów;

- kształtowanie pozytywnych relacji wśród zespołu projektowego;

- wysokie ukierunkowanie na rozwiązywanie trudnych sytuacji;

- szybkie reagowanie na zmieniające się warunki otoczenia biznesowego;

- dawanie przykładu członkom zespołu własnym przykładem i własną pracą.

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele propozycji dotyczących roli i zadań jakie ma do spełnienia kierownik projektu, zazwyczaj nie różnią się one od tych które są przypisane współczesnemu kierownikowi. Większość autorów jest zgodnych, że podstawowym zadaniem kierownika projektu jest skończeniu projektu w określonym czasie, przy ustalonych kosztach, zgodnie z wymaganiami klienta oraz specyfikacją techniczną.

Do tej pory kryteria rekrutacji na szefa projektu nie w każdej organizacji były jasno określone. Zazwyczaj niezbędnym kryterium była posiadana wiedza z zakresu realizowanego projektu. Niekoniecznie kandydaci posiadali tzw. umiejętności społeczne. Co w wielu przypadkach doprowadzało do licznych konfliktów, słabej komunikacji. Słusznie zauważają autorzy Nicholas i Steyn, że jest to rozumowanie błędne. Zarządzanie projektami wymaga wielu kompetencji, nie tylko technicznych, ale również menedżerskich, przywódczych i interpersonalnych [Nicholas, Steyn 2012, s. 18].

Ponadto kierownik projektu powinien posiadać autorytet osobisty i silną osobowość. W literaturze wśród wymagań stawianych kierownikowi projektu wymieniana się [Keeling 2000, s. 7]:

- inteligencję i niezależność myślenia;
- konsekwencję w działaniu;
- zdolności dyplomatyczne;
- wykorzystanie potencjału członków zespołu projektowego;
- respektowanie odmiennego zdania od własnego punktu widzenia;
- obiektywizm w ocenie faktów;
- poczucie ograniczoności własnej wiedzy;
- otwartość na niekonwencjonalne metody pracy;
- umiejętność kompleksowego postrzegania złożonych zagadnień.

Jeśli chodzi o role, jakie ma do odegrania każdy kierownik projektu, to według autorów Nicholasa i Steyna [Nicholas, Steyn 2012, s. 730–731] są to role: *kanalu komunikacyjnego*, *motywatora*, *inspiratora* oraz tzw. *agenta zmian*.

Pełnienie przez kierownika roli *kanalu komunikacyjnego* jest jedną z ważniejszych ról. Powinny do niego trafiać wszystkie raporty, wnioski i notatki służbowe. Żaden inny uczestnik zespołu nie zarządza tak wieloma informacjami z różnych źródeł. Kierownik komunikuje się z wieloma odbiorcami informacji, gromadzi je, przekazuje je dalej. Zespół projektowy powinien być na bieżąco informowany o celu, budżecie, harmonogramie, regułach i wszelkich zmianach w projekcie. Rola takiego kanału komunikacyjnego ułatwia mu podejmowanie właściwych decyzji, wyznaczania rozwoju projektu oraz równoważeniu kosztów, czasu i kryteriów efektywnościowych.

Kolejną rolą kierownika projektu jest *inspirowanie*. W tej roli kierownik powinien wzmacniać wiarę w sukces wykonalności projektu. Powinien potrafić przekonać zespół o wartości realizowanego projektu z punktu widzenia potrzeb klienta. Istotne jest również zdobycie zaufania kluczowych osób dla powodzenia projektu.

Kierownik powinien być również tzw. *motywatorem*, wyznaczać kierunek działań i zachęcać zespół do pracy. Najtrudniejszym zadaniem jest podtrzymywanie entuzjazmu w zespole. Szczególnie przy długich i trudnych projektach, kiedy motywacja zespołu znacznie spada.

Oprócz wymienionych wyżej ról kierownik powinien pełnić funkcję tzw. *agenta zmian*, czyli reagować na zmiany zachodzące w otoczeniu. Powinien być gotowy do wdrażania wszelkich udoskonaleń czy innowacyjnych rozwiązań. Powinien pokonywać opór swojego zespołu wobec zachodzących zmian, równocześnie skutecznie przeciwdziałać niekorzystnym zmianom, które mogą wydłużać czas trwania projektu i zwiększać koszty.

Interesujące spojrzenie na umiejętności kierownika projektu ma M. Radujkovic, jego zdaniem wiele przedsiębiorstw zajmujących się propagowaniem

zarządzania projektami koncentruje się jedynie na wiedzy, a wiedza jest zdaniem autora tylko jednym z elementów kompetencji. Jako rozwiązanie proponuje on model IPMA (International Project Management Association)², który również uwzględnia wiedzę, ale jest ona traktowana tylko jako jeden ze składników kompetencji. Trzeba patrzeć na wiedzę, na doświadczenie, ale także na inne cechy kierownika projektu. Dopiero wszystkie razem wzięte świadczą o kompetencji. Ten model powstał wewnątrz IPMA i jego filozofia od początku wynikała z przekonania, że nie ma jednej słusznej drogi zarządzania projektami. Model ten dostarcza wiele przestrzeni dla poszczególnych osób do rozwijania ich kompetencji. Tak więc jest to kwestia elastyczności. Autor podkreśla, że kształtowanie kompetencji behawioralnych jest niezwykle istotne, bowiem za każdym projektem stoją ludzie. A ludzie są różni. Będąc kierownikiem projektu, należy się koncentrować na dostarczaniu rezultatów. Istotne jest w tym modelu nastawienie na kreatywną pracę i na kreatywne myślenie, które jest czynnikiem krytycznym, decydującym o sukcesie projektu.

PODSUMOWANIE

Dające się zaobserwować trendy panujące we współczesnej gospodarce spowodowały, że zarządzanie projektami stało się jednym z ważniejszych rozwiązań w strategii rozwoju przedsiębiorstw. Jednak samo rozpoczęcie projektu czy decyzja o podjęciu się realizacji projektu nie oznacza, że zakończy się on sukcesem. Wobec powyższego problemy poruszane w niniejszym artykule, a dotyczące zarządzania projektami są niezwykle aktualne.

Zarządzanie projektami to odejście od zarządzania prostszymi, stale powtarzalnymi metodami, które doskonale sprawdzały się gdy dynamika rynku była mniejsza, a rozwój technologii wolniejszy, zakładane wyniki pewniejsze do osiągnięcia, a liczba zaangażowanych stron lub organizacji mniejsza. Kiedy jednak sytuacja wymaga natychmiastowego reagowania na zachodzące w otoczeniu zmiany bardziej skuteczne są tzw. „organiczne” formy organizacji i zarządzania. Charakteryzują się one zróżnicowanym zespołem kompetencji menedżerskich i technicznych, zdecentralizowaną komunikacją i procesem decyzyjnym, które

² IPMA Polska – International Project Management Association Polska jest narodowym oddziałem International Project Management Association. Zrzesza profesjonalistów w dziedzinie zarządzania projektami z całej Polski. Głównym jego celem jest rozwój dziedziny Project Management oraz umacnianie profesji kierownika projektu. Działanie stowarzyszenia opiera się na doświadczeniach praktycznych i wiedzy teoretycznej przekazywanych przez praktyków i naukowców. Organizacja zajmuje się również certyfikacją Project Managerów oraz szerzeniem wiedzy z zakresu zarządzania projektami.

są niezbędne, aby sprostać złożonym i ryzykownym przedsięwzięciom. Do tych metod należy również zarządzanie projektami [Nicholas, Steyn 2012, s. 32].

Jak już zostało podkreślone o finalnym efekcie projektu decyduje na pewno sam kierownik, który ma wpływ na zdefiniowanie celów projektu, na zbudowanie zespołu, jego zmotywowanie, rzetelną komunikację. Jednak przywództwo w projekcie jest czymś zupełnie innym niż techniczne zarządzanie projektem. Powinien on charakteryzować się dużą odpornością na stres, elastycznością w działaniu, otwartością na poszukiwanie nowych rozwiązań, umiejętnością dobrej koordynacji pracy w zespole i silnym zorientowaniem na osiąganie rezultatów oraz powinien mieć świadomość, że rezultaty te są owocem wszystkich członków w zespole. Ponadto skuteczny kierownik projektu szanuje niezależność innych i buduje relacje z członkami zespołu na wzajemnym zaufaniu, wsparciu w kryzysowych momentach, poczuciu sprawiedliwości i wierze we wspólny cel. Takie podejście kierownika do zespołu projektowego może w znacznym stopniu ograniczyć występujące patologie w zarządzaniu projektami.

BIBLIOGRAFIA

- Cleland D.I., King W.R., *Systems Analysis and Project Management*, wyd. 3, McGraw-Hill, New York 1983
- Frame D.J. *Zarządzanie projektami w organizacjach. Czyli jak sprostać wymaganiom klienta na czas, nie przekraczając budżetu*, WIG-Press, Warszawa 2001
- Harper-Smith, Derry, *Zarządzanie projektami*, wyd. MT Biznes, Warszawa 2012
- Keeling R., *Project Management. An International Perspective*, St. Martin Press, New York 2000
- Lock D., *Project Management*, Gower, Aldershot 1996
- Newton R., *Skuteczny kierownik projektu*, wyd. Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010
- Nicholas J.M., Steyn H., *Zarządzanie projektami*, wyd. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012
- Stabryła A., *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, PWN, Warszawa 2006
- Thomas N., *Tworzenie zespołów i motywacja według Johna Adaira*, wyd. Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2009
- Wachowiak P., Gregorczyk S., Grucza B., Ogonek K., *Kierowanie zespołem projektowym*, Difin, Warszawa 2004
- Wrzosek K., *Wprowadzenie do zarządzania projektami*, [w:] Skalik J., *Zarządzanie projektami*, (red.), wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009
- Wysocki R.K., McGary R., *Efektywne zarządzanie projektami*, Helion, Warszawa 2005

Źródła internetowe:

- Radujkovic M, *Kompetencje – podstawa zarządzania projektami*, „Zarządzanie projektami”, wyd. 2 kwiecień/maj 2013, www.zarządzanieprojektami.pl [data dostępu 29.04.2013]
- Stalewska J., *Komunikacja – krytyczny czynnik sukcesu projektów*, „Zarządzanie projektami”, wyd. 2 kwiecień/maj 2013, www.zarządzanieprojektami.pl, [data dostępu 29.04.2013]

**FALLACIES AND LAPSES IN PROJECT MANAGEMENT AND THE METHODS
OF REDUCING THEREOF – SELECTED ASPECTS**

Existing trends observable in modern economy have made project management become one of the most important solutions applied in the strategy of organization development. Managers are constantly looking for new methods and tools to increase the competitiveness of modern enterprises. The main objective of this article is to identify the areas that are most often neglected during project implementation and identify ways of reducing them. It is also important to draw attention to project manager whose knowledge and skills determine the efficiency and effectiveness of actions taken in this area.

Key words: design, project management, project manager