

dr hab. inż. **Jarosław Prońko**, prof. UJK¹
mgr **Beata Wojtasiak**²

Przyjęty/Accepted/Принята: 25.05.2016;
Zrecenzowany/Reviewed/Рецензирована: 10.11.2016;
Opublikowany/Published/Опубликована: 30.12.2016;

Znaczenie cech menedżera projektu i członków zespołu projektowego³

The Significance of Project Manager's Attributes and Those for Members of a Project Team

Значение характера менеджера проекта и членов проектной группы

ABSTRAKT

Cel: Przedstawienie istoty i uwarunkowań kierowania zespołem projektowym, a na tym tle identyfikacja pożądanych cech kierownika i członków zespołu projektowego.

Wprowadzenie: Mianem projektu określamy najczęściej antycypację przyszłych aktywności nakierowanych na osiągnięcie zamierzonego celu. Projekt to nie tylko opis przyszłych działań, ale przede wszystkim wyobrażenie celu, który zamierzamy osiągnąć. Stąd też jego atrybutami są: zdefiniowanie w czasie, niepowtarzalność, złożoność i celowość. Projektowe podejście do rozwiązywania skomplikowanych problemów technicznych czy społecznych wynika z wysokiej efektywności projektów oraz ryzyka, jakim są obarczone. Te dwie cechy wskazują na kluczowe znaczenie kierownika projektu i zespołu projektowego. W niniejszym artykule autorzy naszkicowali istotę projektu i problemy związane z kierowaniem nim. Omówiono rolę kierownika projektu jako głównego decydenta odpowiedzialnego za prawidłowy przebieg realizacji projektu oraz wymieniono główne cechy osobowościowe, jakie powinny go charakteryzować. Do osiągnięcia celu kierownikowi potrzebne jest jednak zaangażowanie i solidne wsparcie pozostałych członków projektu. Dlatego też powinien mieć duży wpływ na ich rekrutację i selekcję. Poza charyzmą, kierownika zespołu powinna również cechować umiejętność słuchania oraz poczucie odpowiedzialności zarówno za realizację projektu, jak i członków zespołu projektowego. Ze względu na jednorazowość projektu, wysoki stopień ryzyka, a w szczególności dążenie do maksymalizacji efektywności działań, bardzo duże znaczenie mają motywacja, zaangażowanie i chęć współpracy członków zespołu projektowego. Tworzenie takiego zespołu jest zadaniem trudnym, chociażby ze względu na ograniczenia czasowe, jest ono jednak podstawowym warunkiem przyszłych sukcesów. Ta niełatwa rola przypada kierownikowi projektu.

Metodologia: Analiza literatury przedmiotu, wnioskowanie z doświadczeń i obserwacji.

Wnioski: Kierownik projektu oprócz przygotowania merytorycznego i umiejętności zarządzania powinien posiadać cechy predysponujące go na przywódcę – ustanowionego nie z racji zajmowanego stanowiska, ale autentycznego uznania przez członków zespołu. Taki stosunek przełożonego do podwładnych i vice versa daje kierownikowi ogromny potencjał władzy i wyzwala w członkach zespołu silną motywację do skutecznego działania. Tworzy również specyficzny związek między członkami zespołu oparty na pełnym zaufaniu i szczerości. Tworzenie takiego zespołu jest trudne, aczkolwiek możliwe.

Słowa kluczowe: zarządzanie, menedżer, projekt, grupa projektowa

Typ artykułu: artykuł przeglądowy

ABSTRACT

Aim: To identify aspects and conditions for managing a project team and, in that context, identification of desired attributes for a team leader and team members.

Introduction: In the main, a project identifies an anticipated course of action and provides a focus for the attainment of a goal. A project report is not only a description of future activities, but above all, a view representing an achievement of a desired outcome. Its attributes include: definition of time scale, uniqueness, complexity and purpose. A high quality and effective project outcome is dependent on a creative approach to solving complicated technical or social problems coupled with an ability to address inherent risks. These two features reveal the key role played by a project manager and project team. The article outlines the essence of a project and issues associated with its management. The role of a project manager is described as the main decision-maker responsible for the smooth running of the project and the illustration identifies key personal attributes which he should possess. However, a project manager is unlikely to achieve much without the commitment and

¹ Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach / Jan Kochanowski University in Kielce;

² Centrum Naukowo-Badawcze Ochrony Przeciwpowarowej – Państwowy Instytut Badawczy / Scientific and Research Centre for Fire Protection National Research Institute, Poland; bwojtasiak@cnbop.pl;

³ Autorzy wnieśli równy wkład merytoryczny w opracowanie artykułu / The authors contributed equally to this article;

strong support from remaining team members. For this reason he should have a significant influence on the recruitment and selection of team members. Apart from charisma, the team leader should possess listening skills and a sense of responsibility for the project as well as members of the team. Because of uniqueness associated with each project, high degree of inherent risk and, in particular, the desire to maximise on effectiveness, motivation plays a major part in project development, as well as commitment and willingness to co-operate among team members. Creating such a team is a difficult task, if only because of time constraints, however, it is a fundamental pre-requisite for future success. The role of a project manager is challenging.

Methodology: Critical literature review and deductions from experience and observation.

Conclusions: Apart from essential organisation and management skills, a project manager should have the attributes of a leader. He should lead, not because of appointment to the post, but by genuine acceptance from team members. Such a relationship, between superior and subordinates and vice versa, gives a manager considerable potential for authority and generates a strong incentive for effective performance. Simultaneously, this creates a specific relationship among team members based on complete confidence and integrity. The creation of such a team is difficult, but not impossible.

Keywords: management, manager, project, project team

Type of article: review article

АННОТАЦИЯ

Цель: Представить суть и условия руководства проектной группой и определить на основе этого желаемые черты характера для менеджера и членов проектной группы.

Введение: Проектом называют чаще всего начало будущей деятельности, направленное на достижение поставленной цели. Проект – это не только описание будущих действий, но, прежде всего, представление идеи, которую мы намерены достичь. Следовательно, к составляющим проекта относятся: временные рамки, уникальность, сложность и целенаправленность. Проектный подход к решению сложных технических или социальных проблем связан с высокой эффективностью проектов и рисков, которым они подвержены. Эти две особенности указывают на исключительную важность менеджера проекта и проектной группы. В этой статье авторы изложили суть проекта и вопросы, связанные с его управлением. Рассмотрена роль менеджера проекта как главного лица, ответственного за ход реализации проекта, а также перечислены основные черты характера, которыми он должен обладать. Менеджеру необходима также сильная поддержка со стороны других членов проекта, следовательно, он должен иметь большое влияние на их рекрутацию и выбор. Кроме харизмы, руководитель проектной группы должен также уметь слушать и нести ответственность как за реализацию проекта, так и за членов проектной группы. Из-за одноразового характера проекта, присутствия высокого уровня риска, и, в частности, желания максимизировать эффективность действий, очень большое значение имеют: мотивация, участие и готовность к сотрудничеству с членами проекта. Создание такой группы является трудной задачей хотя бы из-за нехватки времени, однако, является основным условием для будущего успеха. Эта сложная роль является заданием менеджера проекта.

Методология: Анализ предметной литературы, заключение на основе опыта и наблюдений.

Выводы: Менеджер проекта кроме мериторической подготовки и управленческих навыков должен обладать чертами характера лидера. Он должен быть лидером не из-за своей должности, а благодаря признанию членов группы. Такое отношение управляющего к подчиненным и наоборот дает менеджеру огромный потенциал для управления и вызывает у членов группы сильный стимул для эффективной работы. Оно также создает особые отношения между членами группы, основанные на полном доверии и честности. Создание такой группы сложное, но возможное.

Ключевые слова: руководство, менеджер, проект, проектная группа

Вид статьи: обзорная статья

1. Wprowadzenie

Przemiany ustrojowe, przy postępującej jednocześnie globalizacji gospodarki, wymagają od uczestników tych procesów ciągłej adaptacji. Podstawowym czynnikiem, od którego w coraz większej mierze w zmieniającym się otoczeniu zależą sukcesy organizacji, staje się potencjał ludzki. Ma on obecnie kluczowe znaczenie w rozwoju firmy [1, s. 13]. To dzięki kwalifikacjom i umiejętnościom pracowników, a przede wszystkim ich zaangażowaniu w realizację powierzonych zadań, organizacja zyskuje na sile. O stopniu zaangażowania pracowników decyduje kadra kierownicza. To ona pozyskuje ludzi o pożądanych kwalifikacjach i to od niej zależy, czy stosowany przez nią system motywacji pozwala utrzymać pracowników, a przede wszystkim zintegrować ich z firmą. Organizacja XXI wieku musi sprostać określonym warunkom. Oczekuje się od niej, by była innowacyjna, zdolna do natychmiastowych zmian i szybkiej adaptacji. Stworzenie pożądanego wizerunku jest możliwe, jeśli ludzie pracujący w organizacji będą również szybko dostosowywać się do zmian, przejawiać inicjatywę, będą potrafili pracować w grupie, a przede wszystkim jeśli będą mieli świadomość współuczestnictwa w sukcesie firmy. Sprostanie wyzwaniom współczesności wymaga zmiany sposobu myślenia zarówno zarządzających, jak i pracowników wykonawczych. Należy zwrócić szczególną uwagę na fakt, że elementarnym warunkiem pozytywnej aktywności, motywacji oraz właściwego poziomu zaangażowania pracowników organizacji jest

znajomość postawionych przed nimi zadań. Tylko właściwe wykorzystanie tych cech przez organizację, a ściślej przez kierowników i menedżerów, pozwoli na osiągnięcie wytyczonych celów. Zarządzanie można więc porównać do wędrówki przez chaos, konstruowania rzeczywistości z dostępnych zarządzającemu elementów: pomysłów, ludzi i relacji między nimi [2]. Rola kierownika polega na wytyczeniu celów, mobilizacji zespołu do ich osiągnięcia oraz na stworzeniu zespołowi organizacyjnych i materialnych warunków działania. Potrzeba takich liderów, którzy będą potrafili wyzwolić w pracownikach inicjatywę, którzy z pasją podejmą się realizacji zadań i będą potrafili pociągnąć za sobą innych. Należy pamiętać, że nie ma idealnych osób – zarówno wśród pracowników, jak i kierowników. Nie ma też idealnie działającego zespołu projektowego. Motywacja i determinacja do pozyskania wiedzy z nowego obszaru stanowi pierwszy krok do właściwej realizacji projektu. W niniejszym artykule zostanie przeprowadzona analiza najważniejszych cech, jakimi powinien charakteryzować się każdy menedżer, kierownik nowego przedsięwzięcia. Zaprezentowane zostaną również pożądane cechy członków zespołu projektowego, które w zdecydowany sposób wpływają na efekty końcowe projektów, realizowanych przez organizację.

2. Projekt

Istota projektu i zarządzania nim jest przedmiotem rozważań w licznych publikacjach [3]. Niemal każde działanie

można określić mianem projektu. Przyjmuje się, że projekt to przedsięwzięcie złożone, niepowtarzalne, kompleksowe, mające swój określony początek i koniec, zakończone osiągnięciem założonego na wstępie celu [4]. Projekty określa się jako przedsięwzięcia, czyli zorganizowane ciągi działań ludzkich, zmierzające do osiągnięcia założonego wyniku [3]. „Przedsięwzięcie – według definicji prakseologicznej – to działanie złożone, wielopodmiotowe, przeprowadzane zgodnie z planem, który ze względu na skomplikowanie bywa sporządzany przy pomocy specjalnych metod” [5, s. 193]. Takie działanie jest niczym innym, jak realizacją zadania zgodnie z przyjętym planem, harmonogramem, budżetem. Projekt, to właśnie zbiór czynności podejmowanych w celu osiągnięcia jasno określonych celów, w wyznaczonym czasie i za pomocą przeznaczonych na to budżetu [3]. Właściwa, terminowa, poprawna merytorycznie i zgodna z zaplanowanymi środkami finansowymi realizacja jest ważna w każdym przedsięwzięciu. Wszelkie działania w firmie powinny służyć osiągnięciu jej celów [6, s. 15].

Samo pojęcie projektu jest dość trudne do zdefiniowania i wyróżnienia go spośród innych rodzajów ludzkiej aktywności. Ogólnie możemy stwierdzić, że projekt (w sensie realizacji) to złożone działanie o charakterze jednorazowym, podejmowane dla osiągnięcia z góry określonych celów. Jednakże już w sferze metod zarządzania projektami wyróżniamy trzy podstawowe ich klasy:

- klasyczne – kiedy cel i sposoby realizacji projektu są jasno określone,
- adaptacyjne – kiedy cel jest jasno określony, a sposoby jego osiągnięcia słabo,
- ekstremalne – kiedy zarówno cel, jak i sposoby jego osiągnięcia są słabo określone [7].

Opierając się jedynie na tym podziale, należy skonstatować, że determinantą projektu jest jego jednorazowość i innowacyjność oczekiwanych efektów. Stąd też z jego realizacją związany jest wysoki stopień niepewności osiągnięcia zamierzonych celów.

Realizacja projektu jest dużym wyzwaniem, często złożonym przedsięwzięciem niosącym ze sobą szereg różnorodnych ryzyk i problemów. Projekty są często niepowtarzalne, wysoce złożone, określone, co do terminu ich realizacji, rozciągnięte znacznie w czasie; wymagają zaangażowania znacznych, lecz limitowanych środków rzeczowych, ludzkich i finansowych; są realizowane przez zespół wysoko wykwalifikowanych specjalistów z różnych dziedzin; wiążą się z wysokim ryzykiem [8] technicznym, organizacyjnym i ekonomicznym, a także wymagają w związku z tym zastosowania specjalnej wiedzy do ich przygotowania i realizacji [3].

Zarządzanie projektami należy rozumieć jako zespół logicznie uporządkowanych czynności dotyczących realizacji

podstawowych funkcji zarządzania, czyli planowania, organizowania, motywowania i kontroli, których zastosowanie zmierza do realizacji postawionego przez inicjatora celu: stworzenia nowego wyrobu lub usługi [9].

W ujęciu klasycznym zarządzanie projektem obejmuje pięć faz:

- inicjację,
- planowanie,
- wykonywanie,
- monitorowanie,
- zakończenie projektu [7].

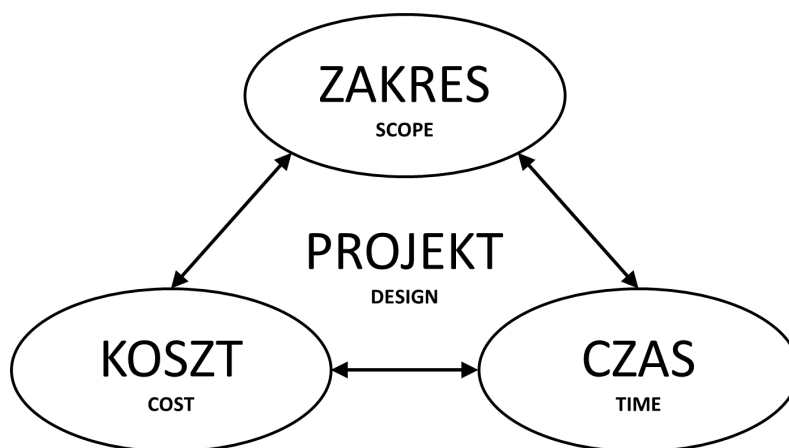
Inicjatorem projektu może być każda osoba lub instytucja, która pragnie osiągnąć określony cel. Niemożność lub nieopłacalność samodzielnego osiągnięcia określonych efektów prowadzi do poszukiwania innego sposobu jego realizacji, często związanego z zaangażowaniem innych podmiotów, instytucji lub osób prywatnych. Najczęściej inicjatorami projektów są instytucje rządowe, pozarządowe lub międzynarodowe organizacje, desygnujące na osiągnięcie zakładanych celów konkretną kwotę pieniędzy.

Dokumentem inicjującym jest zakres projektu definiujący jego granice w sensie efektu jaki pragniemy uzyskać. Opis ten powinien być jak najbardziej precyzyjny i zrozumiały dla pozostałych interesariuszy. Pochodnymi zakresu projektu są jego koszty, przewidywane lub możliwe do wyasygnowania nakłady oraz ramy czasowe lub bezwzględny czas zakończenia projektu. Te trzy zasadnicze elementy (parametry) tworzą tak zwany magiczny trójkąt projektu (patrz ryc. 1.), określający jego ramy.

Planowanie projektu może być realizowane w dwojaki sposób, zależny od stopnia innowacyjności efektu:

- opracowanie szczegółowego planu całego projektu (na przykład: metodyka PMBoK – preferowana w USA),
- podział projektu na etapy i szczegółowy plan dla etapu pierwszego, pozostałe etapy jedynie zarysowane (na przykład metodyka PRINCE 2 – preferowana w Wielkiej Brytanii) [7].

Przystępując do realizacji projektu, każda organizacja staje przed trudnym pytaniem: jak osiągnąć sukces, tj. jakie działania podjąć, aby zrealizować nadrzędny cel projektu w określonym czasie, w ramach określonych kosztów i przy zachowaniu wymaganej jakości? Niewątpliwie, znajomość narzędzi i technik gwarantuje sukces i powodzenie. Wpływają na nie również (a może przede wszystkim) prawidłowy i odpowiedni nadzór. Kluczowe znaczenie dla sukcesu projektu przypisuje się zatem menedżerowi projektu, jego wiedzy i kompetencjom, przejawiającym się w umiejętności wydobycia najlepszych elementów z pracy zespołowej. Warto również podkreślić, że na realizację projektu ma wpływ dobrze dobrany zespół projektowy oraz czynniki zewnętrzne.



Ryc. 1. Parametry projektu [7, s. 341]

Fig. 1. Project parametres [7, s. 341]

Nie budzi wątpliwości stwierdzenie, że dla każdego projektu, ze względu na jego specyfikę oraz zakres, można wskazać wiele czynników i uwarunkowań, które będą miały większy lub mniejszy wpływ na jego realizację. Należy wyraźnie zaznaczyć, że kluczowych czynników sukcesu nie można traktować jako zbioru rozłącznych elementów – konieczne jest kompleksowe spojrzenie, dostrzeganie wzajemnych interakcji oraz sprzężeń zwrotnych zachodzących pomiędzy nimi.

3. Rola, cechy i umiejętności kierownika projektu

Ważną rolę w projekcie odgrywa kierownik (menedżer) zespołu projektowego, który odpowiedzialny jest za jego realizację. Umiejętność tworzenia zespołu i kierowania nim stanowią niezbędną kompetencję, jaką powinien posiadać kierownik projektu. To właśnie od trafnego doboru członków, sposobu delegowania zadań, podejmowanych decyzji, czy też prowadzonej komunikacji zależy właściwa realizacja projektu. Z punktu widzenia efektywności pracy zespołu projektowego istotna jest ścisła współpraca między kierownikiem a członkami zespołu. Nie należy zapominać, że to kierownik powinien pełnić nadrzędną rolę w stosunku do swoich współpracowników, wywierając na nich taki wpływ, aby powierzone zadania były przez nich skutecznie realizowane.

Obecnie kładzie się nacisk na poszukiwanie nowego typu przywódcy, nie kierownika ani dyrektora. Jego zadaniem jest opracowanie właściwego planu realizacji projektu oraz sprawne kierowanie i koordynowanie pracy członków zespołu [10]. Powinien posiadać całościową wizję realizacji projektu oraz cechy przywódcy potrafiącego zmobilizować członków zespołu do pełnego zaangażowania w realizację projektu. Warto również w tym miejscu przypomnieć warunki skutecznego kierowania zespołem, do których należą:

- reprezentowanie odpowiedniej postawy,
- posiadanie władzy,
- posiadanie umiejętności wypełniania funkcji kierowniczych,
- chęć kierowania [3].

Szczególnie ważne i kluczowe z punktu widzenia realizacji projektu jest zdefiniowanie, jakie cele i zadania powinny zostać osiągnięte i zrealizowane w ramach projektu, jakie są oczekiwania, priorytety, a także, jakimi zasobami dysponujemy (ludzie, infrastruktura, czas, informacje). W zależności od specyfiki zadań, kierownik projektu buduje sprawnie funkcjonujący zespół specjalistów odpowiedzialnych za poszczególne działania w projekcie. Istotnym elementem w pracy zespołu jest jego motywowanie, dlatego kierownik projektu powinien opracować system nagród za określone wyniki w pracy. Jasno sprecyzowane zasady wynagradzania pozytywnie wpływają nie tylko na wydajność pracy członków zespołu, ale przede wszystkim na zaangażowanie w realizację poszczególnych zadań projektowych, co bezpośrednio przekłada się na sukces całego przedsięwzięcia.

Ocena pracy grupy, a także poszczególnych jej członków, jest trudnym zadaniem, bezpośrednio związanym z oceną efektywności realizacji zadań. Dlatego też jeszcze przed rozpoczęciem pracy kierownik projektu powinien opracować system ewaluacji i poinformować zespół o kryteriach oceny.

Jedną z najwyższych cenionych umiejętności kierownika projektu jest zarządzanie czasem swoim i zespołu. Dlatego pożądanym jest duże doświadczenie w wyznaczaniu priorytetów, rozpoznawaniu zadań ważnych i pilnych oraz delegowaniu uprawnień wynikających z ograniczenia czasowego projektu. Inaczej niż w przypadku zwykłych działań operacyjnych firmy, projekt musi być zrealizowany i zakończony w konkretnym terminie, co narzuca kierownikowi projektu ciągłe doskonalenie struktury czynności, szacowanie czasu ich re-

alizacji, ustalanie powiązań między zadaniami i decydowanie, które z nich są naprawdę ważne.

Kierownik projektu musi określić role poszczególnych członków zespołu oraz zakres ich odpowiedzialności, a w czasie realizacji projektu motywować zespół do wspólnego wysiłku. Często na tym etapie przekształca się w lidera, który powinien skupić się na wzbudzeniu w swych pracownikach entuzjazmu i zaangażowania. Musi umieć dostosować się do sytuacji i mieć plan rozwiązania konfliktów, które mogą powstać w zespole lub między zespołem a otoczeniem.

Jako lider kierownik zespołu powinien wskazywać kierunki działań i motywować do ich realizowania. Powinien również umieć zdobyć szacunek i zaufanie – autorytet, który jest silnym źródłem władzy. W literaturze często przypisuje się znaczenie również takim cechom jak odwaga moralna, zaangażowanie, wrażliwość.

Kierownik projektu powinien opanować umiejętności⁴ z wielu różnych dziedzin, a także wyróżniać się szczególnymi cechami charakteru. Do ważniejszych kierowniczych umiejętności zaliczyć także należy:

- umiejętności kierownicze,
- umiejętności organizacyjne,
- umiejętności biznesowe,
- bezkonfliktowość,
- umiejętności komunikacyjne,
- elastyczność,
- ogłędę,
- mobilność,
- myślenie globalne [10].

Do ważnych kompetencji⁵ [13] kierowniczych zaliczyć należy: duży zasób wiedzy i doświadczenia, opanowanie i uczciwość, posiadanie zdolności analitycznych i interpersonalnych, zdolność do przywództwa.

Należy również zwrócić szczególną uwagę na fakt, iż podstawowe decyzje „zarządcze” wiążą się z:

- ustaleniem długofalowych celów strategicznych i sposobów ich realizacji,
- planowaniem, czyli określeniem sekwencji przyszłych działań oraz środków niezbędnych do ich realizacji,
- ustaleniem zakresu, przedmiotu i metod kontroli, czyli sprawdzania zgodności rzeczywiście realizowanych działań i ich wyników z przyjętymi założeniami,
- decydowaniem o przebiegu procesów produkcyjnych w przedsiębiorstwach przemysłowych,
- organizowaniem, czyli grupowaniem zasobów materialnych i ludzkich oraz ustalaniem relacji między nimi,
- kierowaniem zachowaniami ludzkimi, czyli wyborem sposobów oddziaływania na uczestników [2].

4. Znaczenie cech członków zespołu projektowego

Przy realizacji projektu może występować wiele różnorodnych problemów, które wymagają od zespołu projektowego podjęcia odpowiednich działań. Otwartość, pomysłowość, kreatywność, umiejętność współpracy, odpowiedzialność i przedsiębiorczość członków zespołu projektowego mają niewątpliwie bardzo duży wpływ na skuteczność pokonywania napotykaných przeszkód w realizacji zadań projektowych.

⁴ Umiejętność to praktyczna znajomość czegoś, biegłość w czymś [14].

⁵ Kompetencje według SJP, PWN [15] to zakres uprawnień lub też zakres czyjeś wiedzy, umiejętności i doświadczenia. Różnica między pojęciami: kompetencje i umiejętności tkwi raczej w kategoryzacji – kompetencje to zdolność do wykonywania czegoś. Mogą one wynikać z zakresu obowiązków, uprawnień, wiedzy, umiejętności, itp.). Jeżeli wynikają one jedynie z zakresu umiejętności, niepotwierdzonej uprawnieniami, to wówczas pojęcia te możemy stosować zamiennie.

Ważne są kompetencje merytoryczne, jakie posiadają członkowie zespołu projektowego, ale one same nie są wystarczającym warunkiem do efektywnej pracy w zespole projektowym. Nie każdy może i nie każdy powinien pracować w zespołach projektowych. Poza kompetencjami merytorycznymi pożądane są określone cechy charakteru zarówno członków, jak i kierownika zespołu projektowego. Wskazane jest angażowanie do zespołów projektowych osób charakteryzujących się odpowiednimi cechami osobowości, predyspozycjami, przejawiających określone typy zachowań, dzięki którym możliwe jest spójne współdziałanie wszystkich członków oraz sprawna i efektywna realizacja danego zadania.

Na kompetencje członków zespołu projektowego składają się umiejętności, wysokie kwalifikacje formalne, poczucie odpowiedzialności, dynamizm [3]. Dlatego w budowaniu efektywnego zespołu projektowego najważniejsze jest zrozumienie kwalifikacji, motywacji, słabych i silnych stron jego członków. To zróżnicowanie i dobór, niekiedy na zasadzie przeciwieństw, pozwala stworzyć zespół silny i elastyczny, w którym każdy będzie miał swoje ściśle określone miejsce, aby móc w sposób rzetelny osiągać zakładane cele.

Zadania, które przekraczają możliwość wykonania przez jednostkę w określonym czasie, muszą być podzielone na fragmenty, realizowane równoległe przez poszczególnych członków zespołu. Gdy zadania nie można podzielić na niezależne fragmenty lub są one ze sobą ściśle powiązane, w zespole konieczna jest uporządkowana i przemyślana współpraca. Dlatego też działanie liderów powinno, między innymi, polegać na uwzględnieniu indywidualnych cech osobowościowych i dobieraniu do realizacji projektu jak najbardziej kompetentnych pracowników, aby maksymalizować prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu. Właściwy dobór członków zespołu projektowego pod względem cech osobowości: umiejętności pracy w zespole, łatwości i kreatywności rozwiązywania problemów, nastawieniu na współpracę, dzielenie się wiedzą, w znaczący sposób wpływa na efekt projektu.

Według znawców zagadnienia zespół (team) jest czymś więcej niż tylko grupą ludzi dostrzegających, że mają wspólny cel. Zespół jest zbiorem ludzi, którzy muszą polegać na skumulowanej wiedzy, umiejętnościach i talentach każdego z wzajemnie zależnych członków zespołu. Efekt pracy zespołu można najlepiej wyjaśnić, wykorzystując pojęcie synergii. Dzięki efektywnej wspólnej pracy zespół może znaleźć rozwiązania problemów, które są znacznie lepsze od tych, jakie mogłyby być stworzone przez każdego z członków zespołu indywidualnie.

Zbudowanie spełniającego oczekiwania zespołu, wymaga uwzględnienia pewnych istotnych czynników:

- statutu, misji, przyczyny wspólnej pracy,
- poczucia zależności,
- udziału w korzyściach grupowego rozwiązywania problemu i podejmowania decyzji.

Po pierwsze grupa musi mieć statut (akt powołania) lub przyczynę, aby pracować wspólnie. Po drugie członkowie grupy muszą dostrzegać, że potrzebują wzajemnie swoich doświadczeń i możliwości, aby wspólnie osiągnąć cele. Po trzecie muszą być także przekonani do idei, że ich wspólna praca, jako zespołu, prowadzi do lepszych efektów niż praca w izolacji. Partycypacja w planowaniu i podejmowaniu decyzji pomaga członkom zespołu stworzyć poczucie wspólnoty i zaangażowania w osiąganie celów oraz wykonywanie zadań. Członkowie zespołu muszą być traktowani z uwzględnieniem specjalnych talentów i zdolności, jakie wnoszą do zespołu i muszą być zachęceni do aktywnej współpracy. Członkowie zespołu z pomocą kierownika rozpoznają swoje specyficzne role i funkcje w obrębie struktury zespołu i uświadamiają sobie, że poprzez integrację tych ról mogą zostać osiągnięte cele projektu, ale też znają swoje ograniczenia.

Komunikacja powinna charakteryzować się szczerością i zaufaniem oraz chęcią słuchania i wzajemnego zrozumienia. Celem słuchania jest zrozumienie, a nie przygotowanie obrony lub ataku. Należy mieć świadomość, że w zespole projektowym nie rywalizuje się z pozostałymi członkami o uznanie kierownika, czy większe korzyści, ale współpracuje się dla wspólnego dobra – osiągnięcia zamierzonych celów. Głównym motywatorem działania powinno być pragnienie rozwiązywania pojawiających się problemów optymalizujące wysiłki zespołu zmierzające do osiągnięcia celu głównego. Nie łatwo jest unikać silnych emocji, gdy pracuje się pod presją. Warto jednak mieć świadomość, że pod ich wpływem, znacznie trudniejsze jest rozwiązywanie problemów, znalezienie sedna sprawy.

Kryteria doboru członków powinny wynikać z zadań stawianych przed zespołem projektowym oraz osobistych predyspozycji i posiadanych kompetencji. Delegowanie zadań zgodnie z wiedzą, umiejętnościami oraz osobowością poszczególnych członków zapewni terminowo i efektywność ich realizację. Błędne wyznaczenie ról w zespole może natomiast skutkować konfliktami i pojawianiem się sytuacji kryzysowych opóźniającymi przebieg projektu.

Przez proces doboru należy rozumieć etap procesu kadrowego, który dotyczy pozyskania zasobów ludzkich niezbędnych do realizacji projektu. Jest on poprzedzony procesem planowania, w którym określa się, na podstawie zakresu projektu oraz przewidzianych dla niego warunków działania, potrzeby kadrowe [10]. Uwzględniają one zarówno bieżące potrzeby, jak i plany na przyszłość. Idea pracy zespołowej bazuje na efekcie synergii.

W przypadku zarządzania projektem planowanie personelu dotyczy w większości bieżących potrzeb, ze względu na określony czas realizacji projektów. Warto zacząć od ustalenia: ile osób zatrudnić? jakie osoby zatrudnić i na jaki okres? Dobór członków zespołu powinien być poprzedzony określeniem charakteru zadań częściowych, które będą wykonywane w trakcie realizacji przedsięwzięcia, co prowadzi do stworzenia odpowiedniego wyobrażenia o poszukiwanym kandydacie. Ważne jest opisanie stanowiska pracy. Kolejnym krokiem jest sformułowanie zakresu wymagań i kwalifikacji pracownika. Oba te elementy usprawniają proces selekcji pracowników do zespołu projektowego.

W przypadku kompletowania zespołu projektowego najczęściej wykorzystuje się dobór zamknięty (kandydaci nie znają kryteriów i zasad doboru), oparty na wewnętrznych źródłach rekrutacji i na metodach doboru segmentowego (cechy kandydata są precyzyjnie określone wraz z segmentem rynku pracy), gdyż wymagania wobec członków zespołów są wysokie.

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

- analiza dokumentów kandydata,
- indywidualna rozmowa kwalifikacyjna,
- przesłuchanie przez komisję kwalifikacyjną,
- techniki psychologiczne (rozmowy lub testy),
- technika konkursowa,
- „ośrodki oceny” (*assessment centers*) [10].

Ważne jest, aby pamiętać, że im mniej skomplikowany i wymagający jest projekt, tym bardziej proste metody selekcji należy stosować. Uproszczone procedury rekrutacji i selekcji nie znajdują jednak zastosowania w przypadku projektów skomplikowanych, o czasie realizacji liczonym w latach, jak np. budowa skomplikowanych obiektów inżynierskich, interdyscyplinarne programy badawcze i inne. W takich przypadkach system doboru działa tak jak w przedsiębiorstwach o stałym zatrudnieniu. Na etapie rekrutacji i selekcji członków zespołu projektowego popełnianych jest wiele błędów pole-

gających najczęściej na delegowaniu do zespołu osób, które są niepotrzebne w macierzystych komórkach organizacyjnych, źle pracujących, żeby znaleźć im „jakieś zajęcie”. Drugim zasadniczym błędem jest delegowanie do pracy dobrych specjalistów mocno zaangażowanych w inne, czasochłonne zadania; co w głównej mierze prowadzi do konfliktu między dodatkowymi zadaniami a podstawowymi obowiązkami.

Pracę zespołową wdraża się w organizacjach w celu uzyskania efektów większych, niż można by osiągnąć w odniesionych do tego samego zadania w działaniach indywidualnych. Praca zespołowa stwarza takie szanse. To jednak, czy zespół będzie pracował dobrze i przynosił oczekiwane rezultaty, w dużej mierze zależy od tego, jakie zostaną podjęte decyzje już na etapie organizacji (tworzenia) zespołu. Bezwzględnie należy pamiętać, że zespół projektowy niestarcie budowany jest mało efektywny.

5. International Project Management Association (IPMA)

IPMA – to federacja stowarzyszeń krajowych popularyzujących wiedzę na temat zarządzania projektami i integrująca środowisko kierowników projektów. Powstała w 1965 roku w Szwajcarii pod nazwą International Management Systems Association (IMSA). Obecna nazwa została ustanowiona na 13. światowym kongresie zarządzania projektami w Paryżu (1996). Zrzesza obecnie 45 stowarzyszeń krajowych. Polskie stowarzyszenie o nazwie Stowarzyszenie Project Management Polska (SPMP) dołączyło do federacji IPMA w 1999 roku.

Jednym z ważniejszych zadań SPMP jest prowadzenie szkoleń i certyfikacji kierowników projektów, która odbywa się w oparciu o Narodowe Wytyczne Kompetencji IPMA [12]. Wytyczne te zawierają podstawowe definicje, opis systemu certyfikacji oraz zakres kompetencji, jakie powinien posiadać kierownik projektu. Certyfikację prowadzi się według czterostopniowego systemu 4-L-C:

- Certyfikowany Dyrektor Projektów (Certified Projects Director – IPMA Level A). Oznacza, że dana osoba jest w stanie zarządzać ważnym portfelem lub programem, wraz z towarzyszącymi im zasobami, metodykami i narzędziami;
- Certyfikowany Starszy Kierownik Projektu (Certified Senior Project Manager – IPMA Level B). Oznacza, że dana osoba jest w stanie zarządzać złożonym projektem. Charakterystyczne w tym przypadku jest występowanie podprojektów, co oznacza, że kierownik projektu nie zajmuje się bezpośrednio prowadzeniem przedsięwzięcia, ale kieruje nim poprzez kierowników podprojektu;
- Certyfikowany Kierownik Projektu (Certified Project Manager – IPMA Level C). Oznacza, że dana osoba jest w stanie prowadzić przedsięwzięcia o ograniczonej złożoności, co potwierdza, że wykazała się odpowiednim poziomem doświadczenia oraz zdolnością do stosowania wiedzy z dziedziny zarządzania projektami;
- Certyfikowany Asystent ds. Zarządzania Projektami (Certified Project Management Associate – IPMA Level D). Oznacza, że dana osoba jest w stanie stosować wiedzę z dziedziny zarządzania projektami w przedsięwzięciach o dowolnej złożoności, brak jej jednak doświadczenia koniecznego do samodzielnego prowadzenia przedsięwzięcia o ograniczonej złożoności [12, s. 5].

Certyfikacja prowadzona jest w trzech obszarach kompetencji: technicznym, behawioralnym i kontekstualnym.

Kompetencje techniczne zawierają 20 elementów technicznych stanowiących sedno zarządzania projektami, stąd też niekiedy nazywane są twardymi kompetencjami. Należą do nich: sukces zarządzania projektem, interesariusze, wymagania i cechy projektu, ryzyka, zagrożenia i szanse, jakość, or-

ganizacja projektu, praca zespołowa, rozwiązywanie problemów, struktury projektu, zakres i produkty cząstkowe, czas i etapy projektu, zasoby, koszty i zasoby finansowe, zamówienia i kontrakty, zmiany, kontrola i raporty, informacje i dokumentacja, komunikacja, rozpoczynanie, zamykanie. Szczegółowe informacje dotyczące tych kompetencji znaleźć można na stronach 39-59 Narodowych Wytycznych Kompetencji IPMA [12]. Wiele z tych kompetencji, jak i kompetencji z pozostałych dwóch obszarów bez szczegółowego wyjaśnienia jest mało czytelnych. Ponadto większość z tych kompetencji wzajemnie się warunkuje i uzupełnia. Dlatego dla pełnego zrozumienia ich istoty należy zapoznać się z całością Narodowych Wytycznych Kompetencji IPMA.

W obszarze behawioralnym wymienia się 15 kompetencji opisujących osobowościowe postawy i umiejętności kierownika projektu. Należą do nich: przywództwo, zaangażowanie i motywacja, samokontrola, asertywność, odpężanie, otwartość, kreatywność, zorientowanie na wyniki, sprawność, konsultowanie, negocjowanie, konflikty i kryzysy, wiarygodność, docenianie wartości, etyka.

Obszar kontekstowy kompetencji opisuje te elementy, które mają znaczenie przy funkcjonowaniu kierownika projektu wewnątrz organizacji. Zalicza się do nich 11 kompetencji: orientacja na projekty; orientacja na programy; orientacja na portfele; wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami, portfelami; stałe struktury organizacyjne; działalność gospodarcza; systemy, produkty i technologie; zarządzanie zasobami ludzkimi; zdrowie, ochrona, bezpieczeństwo i środowisko; finanse; prawo.

Szczegółowa analiza wymienionych powyżej kompetencji pokrywa się z opisanymi w niniejszym artykule. Jednakże w artykule skupiono się jedynie na najważniejszych kompetencjach kierownika projektu. Opis głównych kompetencji w Narodowych Wytycznych Kompetencji IPMA zajmuje 130 stron, których oczywiście streszczenie nie byłoby możliwe w ramach jednego artykułu.

6. Podsumowanie

Na temat zarządzania projektami, cech kierownika projektu, jego kluczowej roli w projekcie, jak również na temat zespołu projektowego napisano wiele publikacji. W niniejszym artykule podjęto próbę ukazania znaczenia świadomości kierownika projektu, że realizacja projektu jest zadaniem wymagającym od menedżera rozległej wiedzy, odpowiednich predyspozycji i umiejętności, jak również przekonania, że tylko pracownicy właściwie dobrani o najwyższych kwalifikacjach i umiejętnościach (np. charakteryzujący się kreatywnością i umiejętnością pracy w zespole) sprostają postawionym zadaniom. Należy zgodzić się również z opinią, że wiara kierownika projektu w siłę potencjału pracowników niewątpliwie wpłynie na powodzenie realizacji projektu. Jest istotne, aby pracownicy mogli zaangażować całą swoją osobowość, zgodnie z ich upodobaniami i predyspozycjami. Rolą właściwego zarządzania projektami jest zharmonizowanie działalności wykonawczej i wspierającej pomimo wszystkich trudności związanych z realizacją projektu oraz szerokiego zakresu realizowanych zadań. Świadomość menedżera o potrzebie delegowania uprawnień do pracowników, tak aby mieli oni możliwość odegrania swoich ról i wypracowania własnego wkładu, wpłynie na zakończenie powodzeniem projektu. Efekty z realizacji zaplanowanych projektów zależą również od jakości relacji między ludźmi, dlatego w zespole projektowym ważne jest zintegrowanie indywidualnych celów wszystkich uczestników i skojarzenie ich z celami projektu. W tym kontekście staje się jasne, dlaczego kierownik takiego zespołu musi posiadać odpowiednie kwalifikacje i doświadczenie. Z punktu widzenia efektywności pracy zespołu projektowego

istotna jest ścisła współpraca między kierownikiem a członkami zespołu. Tylko wzajemne przenikanie się i współzależność kierownika i członków zespołu przyczyni się do sukcesu. Wzajemne zrozumienie i zaufanie stanowi fundament, na których opiera się wyznaczony kierunek działań, wizja projektu i wspólna odpowiedzialność.

Literatura

- [1] Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
- [2] Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Zarządzanie teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, 56.
- [3] Trocki M., Gruzca B., *Zarządzanie projektem europejskim*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 13, s. 14, s. 18, s. 240.
- [4] Klimiuk J., *Rola kierownika projektu oraz zespołu projektowego w zarządzaniu projektami*, BiTP Vol. 15 Issue 3, 2009, pp. 35-47.
- [5] Kotarbiński T., *Sprawność i błąd*, PZWS, Warszawa 1970.
- [6] Rutkowski A., *Zarządzanie finansami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- [7] Prońko J., *Wybrane aspekty zarządzania projektami*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae” 2009, 2, 337-348.
- [8] Pritchard C.L., *Zarządzanie ryzykiem w projektach, Teoria i praktyka*, WIG-Press, Warszawa 2002, s.18
- [9] Świeżewski P., *Zarządzanie Zespołem Projektowym*, Centrum projektów informatycznych, [dok. elektr.] <http://administracja-projekt.wit.edu.pl/dokumenty/szkolenia/e-akademia/Zarz%C4%85dzanie-zespo%C5%82em-projektowym.pdf> [dostęp: 12.07.2013].
- [10] Trocki M., Gruzca B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 98, s. 102, s. 103, s. 104.
- [11] Pszczółkowski T., *Mała Encyklopedia Prakseologii i Teorii Organizacji*, Ossolineum W-W-K-G, Warszawa 1978.
- [12] *Polskie Wytyczne Kompetencji IPMA* wersja 3.0*, Wyd. Stowarzyszenie Project Management Polska, Gdańsk 2009.
- [13] Kielin J., Zboina J., *Kwalifikacje i kompetencje w ochronie przeciwpożarowej*, [w:] (red.) J. Zboina, P. Garnarczyk, *Certyfikacja usług w ochronie przeciwpożarowej w ujęciu praktycznym i teoretycznym*, CNBOP-PIB, Józefów 2016.
- [14] Internetowy słownik języka polskiego PWN, hasło: umiejętność, <http://sjp.pwn.pl/slowniki/umiej%C4%99tno%C5%9B%C4%87.html>, [dostęp: 17.11.2016].
- [15] Internetowy słownik języka polskiego PWN, hasło: kompetencje, <http://sjp.pwn.pl/slowniki/kompetencje.html>, [dostęp: 17.11.2016].

* * *

dr hab. inż. Jarosław Prońko – profesor nadzwyczajny Instytutu Zarządzania Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach. Absolwent Politechniki Świętokrzyskiej i AON. Były oficer Nadwiślańskich Jednostek Wojskowych. Uczestnik akcji przeciwpowodziowej w 1997 r. Odznaczony Krzyżem Zasługi za Dzielność. W latach 1998–2001 Główny Specjalista w Biurze Spraw Obronnych MSWiA. Autor i współautor wielu prac z zakresu bezpieczeństwa powszechnego, zarządzania kryzysowego, problematyki podejmowania decyzji oraz analizy ryzyka w obszarze bezpieczeństwa powszechnego.

mgr Beata Wojtasiak – absolwentka Akademii Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej w Warszawie (Wydział Nauk Pedagogicznych). W 2013 r. ukończyła studia podyplomowe Menedżer Innowacji w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Aktualnie pracownik Jednostki Certyfikującej Centrum Naukowo-Badawczego Ochrony Przeciwpowodziowej – Państwowego Instytutu Badawczego na stanowisku mł. specjalista inżynierjno-techniczny.

