

Agata Pietroń-Pyszczyk, Małgorzata Trenkner

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

SPOŁECZNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA PROJEKTEM*

1. Wstęp

Nie docenia się wystarczająco znaczenia problemów społecznych i ich konsekwencji dla skuteczności zarządzania projektami. Tymczasem kłopoty związane z realizacją projektu niejednokrotnie mają swoje źródło po stronie czynnika ludzkiego; i to w obszarze zarówno zarządzania, jak i wykonawstwa.

Zarządzanie projektami wiąże się z zespołową formą organizacji pracy. Ponadto odbywa się ono w warunkach tymczasowości oraz w zmiennych układach personalnych. W związku z tym mogą się pojawić różne problemy natury społecznej na poziomie zarówno jednostkowym (członka zespołu projektowego), grupowym (członkowie zespołu projektowego), jak i organizacyjnym.

Celem referatu jest wskazanie potencjalnych problemów wynikających ze specyfiki środowiska pracy w zarządzaniu projektami na wymienionych poziomach. Na tym tle podjęto próbę przedstawienia „sylwetki” członka zespołu projektowego oraz menedżera projektu. Uwagę skupiono przy tym wyłącznie na ich społecznych („miękkich”) cechach.

Osiągnięcie tak postawionego celu może w praktyce posłużyć:

- jako baza do opracowania narzędzia diagnozującego dysfunkcje natury społecznej w trakcie realizacji projektu;
- do selekcjonowania uczestników projektów (profil kandydata, dobór narzędzi);
- do identyfikacji potrzeb szkoleniowych w organizacjach wykorzystujących idee zarządzania projektami.

Pomoże to antycypować i rozwiązywać problemy natury społecznej związane ze sprawną realizacją przedsięwzięcia.

* Opracowanie współfinansowane z projektu badawczego MNiSW nr N N115 134434.

2. Problemy społeczne wynikające ze specyfiki środowiska pracy w zarządzaniu projektami

Realizacja projektów wymaga zazwyczaj stosowania specjalnej formy współdziałania określanej jako zespoły zadaniowe. Są to zespoły powoływane do wykonania jednostkowego zadania, a po jego wykonaniu są rozwiązywane. Podstawą członkostwa w zespole zadaniowym są wiedza specjalistyczna i umiejętności. Członków zespołów zadaniowych dobiera się lub zwalnia stosownie do bieżących potrzeb [Trocki, Grucza, Ogonek 2003, s. 95].

Relacje współdziałania podczas wdrażania projektów są bardziej złożone niż w powtarzalnej działalności. Obejmują one współdziałanie: w ramach zespołu projektowego, z pracownikami trwałej struktury przedsiębiorstwa oraz z partnerami zewnętrznymi (zleceniodawcą, dostawcami, podwykonawcami) [Trocki, Grucza, Ogonek 2003, s. 95].

Sukces pracy zespołu projektowego zależy przede wszystkim od tego, w jaki sposób zostaną do niego dobrani uczestnicy. Dobrze funkcjonujący zespół może osiągnąć wyniki, które znacznie przewyższają możliwości jego członków [Burton, Michael 1999, s. 53]. Ważne również jest szybkie uzyskanie gotowości zadaniowej w zespołach (stąd istotne jest przyspieszenie pierwszych faz zarządzania projektem) [Ropiejko 2006, s. 16].

Podstawą tworzenia zespołu projektowego jest właściwy podział ról między członków zespołu [Trocki, Grucza, Ogonek 2003, s. 96]. R. Keeling (za [Trocki, Grucza, Ogonek 2003, s. 96]) dzieli role członków zespołu projektowego na role związane z wykonywaniem zadań składających się na przedsięwzięcie (*task roles*) oraz na role związane z utrzymaniem ciągłości pracy zespołu (*maintenance roles*). Role „zadaniowe” obejmują: przewodzenie pracy zespołu, podsuwanie pomysłów i sugerowanie określonych działań, monitorowanie postępów prac, poszukiwanie informacji, sprawozdawczość (raportowanie). Do zakresu ról „zespołowych” można zaliczyć motywowanie do pracy i wspomaganie działań, rozładowywanie napięcia w zespole, poświęcanie uwagi oraz eliminowanie zakłóceń w pracy zespołu.

Złożoność problematyki zarządzania projektami oraz implikacje społeczne tam występujące stwarzają konieczność identyfikacji (diagnozy) „miękkich” problemów wpływających na sprawny przebieg i skuteczność realizacji projektów. Problemy te można pogrupować na cztery kategorie: organizacyjną, zespołową, jednostkową, zarządczą (związaną z osobą kierownika projektu).

Do grupy problemów organizacyjnych należą:

- podwójne podporządkowanie (kierownikowi liniowemu oraz menedżerowi projektu),
- rozproszenie procesu decyzyjnego (różni decydenci na różnych etapach realizacji projektu),
- „rozgrywki” między uczestnikami różnych projektów („polityka” w zarządzaniu projektami),

- różnice kulturowe w zespołach projektowych (problem zgrania, zrozumienia się).
- Drużyna problemów to problemy zespołowe; do grupy tej można zaliczyć:
- brak spójności grupy,
 - zróżnicowane aspiracje zawodowe,
 - konflikty,
 - niewłaściwą komunikację.

Problemy określone mianem jednostkowych wiążą się z członkiem zespołu. Źródłem dysfunkcji mogą być jego cechy osobnicze, ale także jego postawy i zachowania będące następstwem nieprawidłowej organizacji pracy i niekompetencji menedżera projektu. Do grupy tej można zaliczyć:

- nieutożsamianie się z projektem,
- tymczasowość pracy,
- styl kierowania nieadekwatny do okoliczności,
- uczestnictwo w wielu projektach jednocześnie,
- niewłaściwą komunikację, w tym brak informacji zwrotnej o efektach pracy,
- brak wsparcia ze strony menedżera projektu.

Problemy zarządcze to problemy związane z osobą kierownika projektu. Do grupy tej można zakwalifikować:

- niewłaściwą integrację prac zespołu projektowego oraz brak harmonizacji zadań (mylnie zdefiniowane obszary kompetencji i współdziałania),
- niewłaściwy podział ról i zadań w zespole,
- dobór osób nieposiadających predyspozycji do pracy w zespole,
- blokowanie inicjatywy pracowników,
- niedostrzeganie konfliktów, ich źródeł i ich nieumiejętne rozwiązywanie.

Zaprezentowany podział jest znacznie uproszczony, umowny, a specyfikacja problemów – często nieostra. Przedstawiony katalog problemów nie wyczerpuje wszystkich możliwości. Świadomie zrezygnowano z próby hierarchizowania (wartościowania) problemów czy też określenia częstości ich występowania. Problem jest zatem otwarty i wymaga weryfikacji empirycznej.

3. Predyspozycje społeczne uczestników projektu

3.1. Społeczne cechy członka zespołu projektowego

Z przedstawionych rozważań oraz przeglądu literatury przedmiotu [Jasiński 2007, s. 120; Ropiejko 2006, s. 16; Trocki, Grucza, Ogonek 2003, s. 96-97; Wiatrak 2005, s. 272-273; Wójcik-Kośla, Dawidziak 2006, s. 302] „wyprowadzić” można „sylwetkę” (i docelowo profil kompetencyjny) członka zespołu projektowego z punktu widzenia jego „miękkich” (społecznych) kompetencji, na którą składają się:

- umiejętność pracy w zespole (w tym niekonfliktowość),

- orientacja na rozwiązywanie problemów interpersonalnych,
- empatia, wzajemny szacunek, samoświadomość, samokontrola, automotywacja,
- subordynacja wobec menedżera projektu,
- zdolność adaptacji do zmieniających się warunków, sytuacji.

Przedstawiona lista wymagań ma charakter otwarty i jest swego rodzaju *menu* (propozycją), z którego można czerpać w procesach rekrutacyjnych na omawiane stanowisko. Chodzi tu przede wszystkim o stworzenie szczegółowego profilu kompetencyjnego członka konkretnego zespołu projektowego oraz wybór odpowiednich technik selekcji.

Zgodność (zbieżność) kandydata, a następnie członka zespołu projektowego z tym profilem powinna minimalizować ryzyko zakłóceń (ze strony czynnika ludzkiego) w trakcie wdrażania projektu.

3.2. Społeczne elementy „sylwetki” menedżera projektu

Konieczność antycypowania i rozwiązywania specyficznych problemów społecznych wynikających z charakteru pracy zespołów projektowych powinna stanowić wyzwanie dla kierownika projektu.

W literaturze przedmiotu [Ciesielska 2007, s. 66; Davidson Frame 2001, s. 66; Oleksyn 2006, s. 175; Pawlak 2007, s. 208; Ropiejko 2006, s. 14; Trocki, Gruzca, Ogonek 2003, s. 98] prezentowane są mniej lub bardziej rozbudowane propozycje zadań (obowiązków) menedżera projektu. Eksponuje się głównie rangę tzw. kompetencji technicznych (specjalistycznych). Relatywnie mniej uwagi poświęca się jego kompetencjom społecznym.

Podjęmuje się próby stworzenia sylwetki idealnego kierownika projektu. Propozycje te bywają czasem bardzo obszerne i różnorodne; niejednokrotnie pojawiają się przy tym konkluzje, że taka osoba w rzeczywistości nie istnieje, zatem znalezienie kandydata spełniającego wszystkie zalecane wymagania jest w praktyce niemożliwe. Powstaje więc pytanie, co taka wiedza daje praktykom? Wydaje się, że trudno z takiej listy „przejsć” na konkretny profil kompetencyjny menedżera projektu zawierający niezbędne z punktu widzenia konkretnego przedsięwzięcia wymogi względem takiej osoby.

Mając świadomość różnorodności i złożoności projektów, a w związku z tym różnorodności wymagań względem zespołów projektowych, trudno o stworzenie uniwersalnego, pasującego do każdego przypadku modelu kompetencyjnego menedżera projektu. Jednakże w opinii autorek zasadne byłoby określenie zestawu (*menu*) cech „sylwetki” menedżera projektu, który mogłby stanowić bazę na potrzeby konkretnej rekrutacji. Wychodząc przy tym naprzeciw konieczności wyboru kandydata na omawiane stanowisko, za właściwe uznano odpowiednie ich usystematyzowanie, rangowanie ich ważności; i tak założono podział na wymagania niezbędne (stanowiące warunek *sine qua non* objęcia stanowiska), zasadnicze (konieczne do pra-

widłowego funkcjonowania stanowiska), fakultatywne (niekonieczne, aczkolwiek mile widziane). Propozycje takiej klasyfikacji zaprezentowano w tab. 1.

Tabela 1. Społeczne elementy „sylwetki” menedżera projektu

Niezbędne
<ul style="list-style-type: none"> • umiejętność ustalania zrozumiałych, konkretnych celów oraz priorytetów • komunikatywność (umiejętność słuchania, poświęcanie czasu i uwagi, płynność werbalna, umiejętność odczytywania komunikatów niewerbalnych) • umiejętność zdefiniowania obszarów kompetencji i współdziałania członków zespołu projektowego oraz ich integracji • umiejętność oceny członków zespołu i ich pracy • umiejętność przekazywania informacji zwrotnej
Zasadnicze
<ul style="list-style-type: none"> • umiejętność rozwiązywania konfliktów • empatia • umiejętność tworzenia spójności zespołu (w tym budowania tożsamości zespołu) • orientacja na ludzi (zwłaszcza na początkowych etapach realizacji projektu) • umiejętność reagowania na zmienną aktywność zespołu • autorytet nieformalny • charyzma • dyplomacja
Mile widziane
<ul style="list-style-type: none"> • doświadczenie w pracy z innymi zespołami projektowymi • dbałość o satysfakcję członków zespołu • umiejętność harmonizowania różnic kulturowych • chęć dzielenia się doświadczeniem • umiejętność organizowania i prowadzenia spotkań • asertywność • umiejętność dyscyplinowania zespołu

Źródło: opracowanie własne.

Wymienione w tab. 1 grupy mogą podlegać dalszym podziałom, np. na:

- cechy i zdolności odpowiadające wymaganiom gremium wybierającego kierownika projektu oraz cechy zdolności odpowiadające członkom zespołu projektowego; podział taki proponuje R. Haberfellner (za [Pawlak 2007, s. 209]);
- cechy własne kierownika projektu, interakcje z innymi ludźmi, umiejętności; jest to klasyfikacja H. Eisnera (za [Pawlak 2007, s. 209]);
- podział na kompetencje, tj.: przywództwo, komunikację, autorytet, podejmowanie decyzji, motywowanie, rozwiązywanie problemów, jakość, wizję [Ciesielska 2007, s. 66].

4. Zakończenie

Przegląd literatury przedmiotu skłania do stwierdzenia, że funkcjonowanie ludzi w formule zespołów projektowych ma swoją specyfikę. Towarzyszą temu liczne problemy natury społecznej, które mogą zakłócać przebieg realizacji projektu, a czasem nawet prowadzić do tego, że nie dojdzie on do skutku. Badań prowadzonych w tym zakresie jest niewiele i wato byłoby je podjąć, odnosząc się do polskich realiów. Problem badawczy jest zatem otwarty i wart weryfikacji na potrzeby praktyki.

W artykule dokonano usystematyzowania tych kwestii. Przyjęto przy tym podział na problemy organizacyjne, zespołowe, jednostkowe i zarządcze, zakładając, że w praktyce ułatwi to ich antycypowanie, identyfikowanie i rozwiązywanie. Przedstawione zagadnienia mogą zostać wykorzystane do diagnozowania organizacji pod kątem problemów społecznych, szkolenia kadr w podmiotach zorganizowanych według struktur projektowych, a także rekrutowania kandydatów na członków zespołów projektowych oraz menedżera projektu.

Literatura

- Burton C., Michael N., *Zarządzanie projektem*, Astrum, Wrocław 1999.
- Bykowski J., *Od zaangażowania do sukcesu, czyli dziesięć praktycznych zasad skutecznego zarządzania projektami*, „Personel” 2006, nr 4.
- Ciesielska M., *Lider poszukiwany. Jak stworzyć model kompetencji pożądanego lidera zespołu*, „Personel” 2007, nr 7.
- Davidson Frame J., *Zarządzanie projektami w organizacjach*, WIG-PRESS, Warszawa 2001.
- Jasiński Z., *Umiejętność pracy w zespole – jak rozpoznawać*, [w:] *Społeczno-kulturowe i organizacyjne problemy zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2007.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Pawlak M., *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Ropiejko J., *Projekt (nie) bez ryzyka. Jak unikać niepowodzeń w kierowaniu zespołem projektowym*, „Personel” 2006, nr 4.
- Trocki M., Grucza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003.
- Wiatrak A.P., *Zarządzanie personelem w projektach*, [w:] A. Poczowski (red.), *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Wójcik-Kośla D., Dawidziak R., *Rola kompetencji zespołu projektowego w realizacji projektu*, [w:] L. Zbiegień-Maciąg, E. Beck (red.), *Zarządzanie ludźmi w otoczeniu globalnym. Pomiędzy „starym” a „nowym”*, AGH, Kraków 2006.

SOCIAL ASPECTS OF PROJECT MANAGEMENT

Summary

The aim of the paper is to present social problems occurring in project management. These problems were tackled in terms of organization, team and an individual. An attempt of presenting a 'profile' of a project team member and project manager was made, paying special attention to their social (soft) features. The description can help improve human resources management in projects.