

Joanna Kacała, Marek Wąsowicz

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

SKUTECZNE ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI W PRZEDSIĘBIORSTWIE

1. Wstęp

Analizując zarządzanie projektami, warto się zastanowić nad czynnikami, które warunkują jego skuteczność. W artykule zostaną więc przedstawione czynniki wpływające na skuteczność zarządzania projektami w przedsiębiorstwie oraz zostanie dokonana próba określenia sposobów zwiększenia skuteczności zarządzania projektami w przedsiębiorstwie.

Jako skuteczne zarządzanie projektami będziemy rozumieć osiągnięcie celów projektów w określonym wcześniej czasie bez przekroczenia ustalonego budżetu.

2. Czynniki wpływające na efektywne realizowanie projektów

Rozważania warto zacząć od określenia, jakie czynniki wpływają na sukces danego projektu oraz jakie czynniki wpływają na jego porażkę. Zestawienie tych czynników przedstawiono w tab. 1.

Czynniki z obu części tabeli zostały posortowane w taki sposób, aby skojarzyć czynniki sukcesu projektów z przyczynami ich porażek.

Porównując te czynniki, można dojść do wniosku, że wyniki dotyczące czynników wpływających na sukces projektu skupiają się przede wszystkim na fazie planowania projektu, a więc na określeniu, jaki będzie cel realizowanego projektu i w związku z tym ustanowieniu kierownika oraz utworzeniu zespołu projektowego. Tymczasem staramy się uzyskać poparcie kierownictwa firmy dla realizacji tegoż przedsięwzięcia. Na dalszych miejscach znalazły się czynniki związane z funkcjonowaniem zespołu, tj. komunikacja i motywacja.

Druga grupa czynników dotyczących przyczyn porażek projektów pokazuje nam, co się stanie, jeżeli tej fazy planowania nie zrealizujemy rzetelnie. Nastąpią liczne konflikty, nieporozumienia, które w konsekwencji mogą prowadzić do nie-

osiągnięcia niektórych celów projektu, opóźnień, przekroczenia budżetu, a w najgorszym razie do upadku projektu.

Tabela 1. Czynniki wpływające na sukces lub porażkę projektów

Czynniki wpływające na sukces projektu	Czynniki wpływające na porażkę projektu
<ul style="list-style-type: none"> • ustanowienie kierownika projektu • ustanowienie zespołu projektowego • poziom motywacji kierownika i zespołu projektowego • jasno zdefiniowany cel projektu • poparcie zarządu firmy dla projektu • efektywne procedury komunikacji • dokładne rozpoznanie i określenie wymagań klienta • nadzorowanie i kontrola ryzyka w projekcie 	<ul style="list-style-type: none"> • słabe przewodzenie projektowi • niskie morale • niejasne wymagania • brak zrozumienia, co powinno być zrobione (kto powinien to zrobić, do kiedy i za jaką cenę) • brak zaufania między uczestnikami • brak odpowiedzialności za wyniki • brak jasnej wizji i celów • nierealistyczne oczekiwania • konflikt priorytetów • źle zdefiniowana struktura pracy • brak planu lub słaby plan • brak wsparcia kierownictwa • słaba komunikacja • zmianę kierunków działań podczas realizacji projektu • niewystarczająca ilość zasobów (czasu, pieniędzy, wyposażenia, wiedzy lub umiejętności)

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Karbowski, Spalek 2005, s. 16-18; Kleim, Ludin 1998, s. 14; Philips i in. 2002, s. 6-8].

Warto więc skupić się na pewnych etapach przygotowania i planowania projektu, tj. na wyborze kierownika projektu, organizacji i funkcjonowaniu zespołu projektowego, określeniu celów projektu oraz zdobyciu poparcia kierownictwa. W stosunku do kosztów projektu nie generują one zbyt wysokich wydatków, a znacznie zwiększają prawdopodobieństwo osiągnięcia celów projektu

Oczywiście podczas realizacji projektu mogą wystąpić różne inne sytuacje nie wynikające z błędów w początkowych fazach realizacji projektu, które będą wpływały na obniżenie skuteczności osiągnięcia założonych celów. Sposoby radzenia sobie z nimi zostaną przedstawione w dalszej części artykułu.

3. Dobór kierownika projektu

Jak już wspomniano, jednym z czynników mających największy wpływ na realizację projektu jest dobór kierownika zespołu, warto się więc zastanowić, jakie cechy powinien on mieć, aby skutecznie zarządzać projektem. Jednakże, aby móc rozpatrywać przymioty menedżera projektu, należy najpierw określić obowiązki, jakie będą na nim ciążyć. Według J.D. Frame do najważniejszych z nich należą [Frame 2001, s. 33]:

- dbanie o rozwój pracowników – kierownik cały czas powinien dbać o rozwój członków zespołu projektowego, którzy zostali wcieleni do zespołu z różnych działów firmy i nie zawsze mają wiedzę oraz doświadczenie potrzebne do realizacji projektu;
- pośredniczenie między kierownictwem a pracownikami – powinien zabiegać o poparcie kierownictwa dla realizowanego projektu, a jednocześnie powinien przekazywać informacje o potrzebach i oczekiwaniach pracowników;
- przekazywanie nabytych doświadczeń – istotna jest wymiana nabytych doświadczeń przede wszystkim między kierownikiem a pracownikami; niejednokrotnie pozwala to uniknąć wielu niepożądanych sytuacji.

Kierownik powinien przede wszystkim być przywódcą potrafiącym kierować zespołem w każdej sytuacji oraz wspomagać koordynację procesów komunikacji wewnątrz i na zewnątrz zespołu. Idealnego menedżera projektu cechuje przede wszystkim ([Keeling 2000] za: [Trocki i in. 2003, s. 99]):

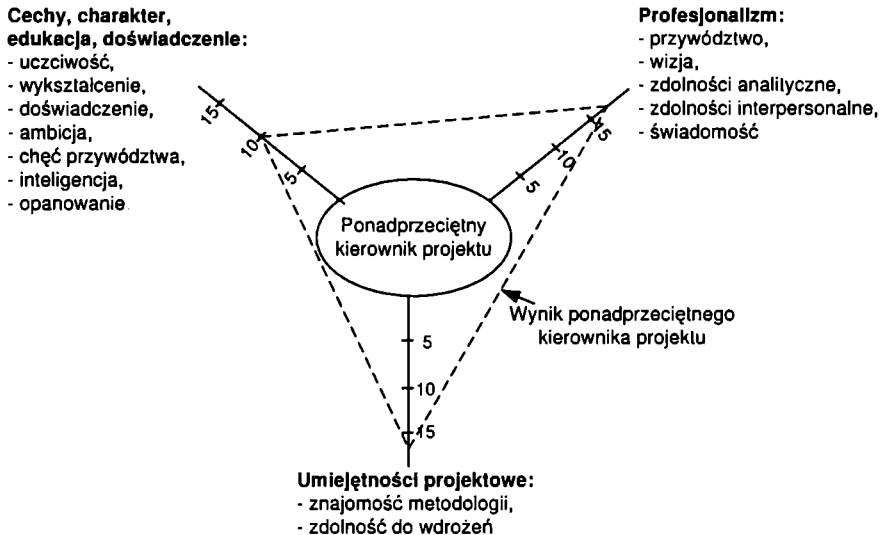
- silna osobowość ze zdolnością oddziaływania na podwładnych, akceptowana przez nich,
- inteligencja i niezależność myślenia,
- wiedza potwierdzona doświadczeniem,
- zdolność do całościowego postrzegania złożonych zagadnień,
- żywotne zainteresowanie i troska o sukces przedsięwzięcia,
- wiedza biznesowa,
- energia i konsekwencja w działaniu.

Widac tu większy nacisk na cechy charakteru niż na wiedzę, chociaż i ona tu jest. Zastanawiając się nad tym, można dojść do wniosku, że cechy charakteru nie są wiele warte bez wiedzy oraz doświadczenia, i odwrotnie. Co z tego, że będziemy mieć wiedzę i doświadczenie, skoro nie będziemy potrafili przekazać jej zespołowi i pokierować nim. Łatwiej jednakże przekazać potrzebną wiedzę potencjalnemu kierownikowi projektu niż wykształcić w nim takie cechy, jak silna osobowość czy energia i konsekwencja w działaniu. Poszukując menedżerów projektu, warto więc zwrócić większą uwagę na ich cechy osobowościowe. W jaki sposób ocenić kompetencje kierownika projektu? Można tego dokonać na wiele sposobów, jednym z nich, jak pisze B. Grucza (za: [Wachowiak i in. 2004, s. 31-32]), jest metoda koła kompetencji opracowana przez F. Toneya. Wskazuje ona trzy podstawowe obszary kompetencji menedżera projektu ([Toney 2002], za: [Wachowiak i in. 2004, s. 32]):

- cechy charakteru, edukacji i doświadczenia,
- profesjonalizm w działaniu,
- umiejętności projektowe.

W poszczególnych obszarach wyodrębniono bardziej szczegółowe dziedziny kompetencji. Dla każdej z nich stworzono listę pytań kontrolnych umożliwiających ocenę danej cechy. Na podstawie udzielonych odpowiedzi następuje sumowanie punktów i ustalenie wyniku osiągniętego przez kierownika. Naniesienie ich na koło

kompetencji kierownika tworzy graficzny rezultat oceny i łatwo można określić, które obszary wymagają poprawy (rys. 1) [Wachowiak i in. 2004, s. 31-32].



Rys. 1. Koło kompetencji kierownika projektu

Źródło: [Toney 2002] za: [Wachowiak i in. 2004, s. 32].

Metoda ta wydaje się ciekawa, wątpliwości może budzić tylko połączenie cech kierownika i jego charakteru ze zdobytym doświadczeniem i dotychczasową edukacją. Może warto byłoby rozszerzyć obszar umiejętności projektowych o te właśnie czynniki. Wynika to z wcześniej już wspomnianego faktu, że kształtowanie cech i charakteru kierownika jest znacznie trudniejsze i wymaga innych działań niż poszerzenie jego ogólnej wiedzy czy zniwelowanie niewielkiego doświadczenia.

Dobór kierownika projektu jest trudnym zadaniem, ponieważ musi on posiadać bardzo różnorodne kompetencje, jednakże na pewno opłaca się inwestować w to zarówno czas, jak i pieniądze, ponieważ dobry menedżer zażegna niejedyn problem, który może wyniknąć w trakcie realizacji projektu.

4. Dobór uczestników zespołów projektowych

Równie ważnym jak wybór kierownika projektu czynnikiem mającym wpływ na skuteczność zarządzania projektami w przedsiębiorstwie jest tworzenie zespołu projektowego. Sprawnie działający zespół szybciej reaguje na zmiany i efektywniej osiąga cele projektu; występuje w nim mniej konfliktów i nieporozumień. Sprawność działania zespołów projektowych zależy w głównej mierze od dopasowania do siebie poszczególnych osób wchodzących w ich skład oraz od umiejętności przywódczych kierownika. Można wskazać pewne ogólne wymagania dotyczące członków zespołu pro-

jektowego, a mianowicie [Wysocki, McGary 2005, s. 232-233; Keeling 2000, za: Wachowiak i in. 2004, s. 64-65]:

- podatność na oddziaływanie kierownictwa projektu,
- umiejętność pracy zespołowej,
- zdolności do współpracy z innymi członkami zespołu,
- wysokiej klasy umiejętności techniczne, zdolność do samodzielnego rozwiązywania niestandardowych problemów, które mogą pojawić się w trakcie realizacji przedsięwzięcia,
- silną orientację na rozwiązywanie problemów,
- nastawienie na osiągnięcie rezultatów.
- elastyczność,
- myślenie w kategoriach zespołu,
- umiejętność korzystania z narzędzi zarządzania projektami.

Budując zespół, należy więc szukać ludzi, którzy mają takie właśnie cechy. Realizacja projektów wymaga od pracowników innego podejścia niż realizacja zwykłych funkcji w przedsiębiorstwie. Potrzebni są ludzie ukierunkowani na osiąganie celów i umiejący pracować w grupie. Bardzo często jednak do zespołu projektowego deleguje się osoby zbędne w danej komórce, aby uchronić je przed zwolnieniem, a specjalistów zostawia się na własne potrzeby. Podobnie jest także wtedy, gdy do zespołu angażowane są osoby według znajomości. Zespół projektowy powinien być tworzony przez osoby najbardziej odpowiednie, często o ponadprzeciętnych umiejętnościach, bo tylko takie są w stanie skutecznie zrealizować przedsięwzięcie.

Metody doboru członków zespołu projektowego nie różnią się od powszechnie stosowanych w rekrutacji i selekcji, mogą to być np. *assessment center*, testy psychologiczne, wywiad panelowy. Dobór może być prowadzony zarówno wewnątrz organizacji, jak i na zewnątrz.

Zbudowanie zespołu nie należy do prostych czynności, często osoby, które w innych komórkach wykazywały się świetnymi wynikami, albo nie potrafią się odnaleźć w danym zespole, albo nie potrafią się dostosować do specyfiki pracy przy realizacji projektu. W związku z tym kierownik projektu powinien cały czas kontrolować pracę zespołu i reagować na niepokojące zjawiska, aby całość projektu nie była zagrożona.

Chcąc osiągnąć lepszą skuteczność zarządzania projektami, warto się zastanowić nad potrzebą integracji nowo zbudowanego zespołu. Znowu ważną rolę odgrywa tu kierownik, który powinien dbać o dobry klimat w zespole i umieć jak najszybciej rozwiązywać konflikty. Członkowie zespołu powinni w nim widzieć autorytet, ale jednocześnie osobę, która może w każdej chwili pomóc. Zespół zintegrowany działa o wiele sprawniej. Oprócz komunikacji formalnej pojawia się komunikacja nieformalna, która usprawnia wymianę informacji.

Sprawnie działający zespół projektowy na pewno dobrze wpłynie na skuteczność realizowanych projektów.

5. Poparcie kierownictwa dla projektu

Na etapie planowania projektu ważne jest, aby uzyskać aprobatę naczelnego kierownictwa organizacji dla naszych działań. Takie poparcie umożliwi przezwyciężanie m.in. oporów zarówno kierowników liniowych, jak i zwykłych pracowników, nie zawsze przekonanych do realizacji części działalności firmy w postaci projektu. Zdobyć poparcie zarządu może wynikać z dwóch rzeczy. Po pierwsze, zarząd może być inicjatorem projektu, w tej sytuacji nie trzeba specjalnie o to poparcie zabiegać. Po drugie, jest możliwe, że inicjatorami przedsięwzięcia są kierownicy niższego szczebla lub niekiedy także pracownicy. W tym wypadku trzeba podjąć działania mające na celu pokazanie, w jaki sposób realizacja danego fragmentu działalności firmy przez projekty wpłynie na efektywność całej organizacji. Należy przedstawić zalety zarządzania projektami i przekonać, że akurat ta wybrana działalność może być realizowana skuteczniej.

Opór kierownictwa organizacji może okazać się niekiedy nie do przełamania, jednakże im bardziej będzie ono przekonane do sensowności realizacji części działań w postaci projektów, tym większe prawdopodobieństwo, że będzie występować mniej problemów i skuteczniej osiągnie się cele projektu.

6. Określanie celów projektu

Ostatnim z wybranych przez autorów czynników mających największy wpływ na skuteczność zarządzania projektami jest jasne określenie celów projektu. Można do tego posłużyć się metodą SMART. Według niej cel projektu powinien być [Drucker 2005]:

- *specific* – szczegółowy,
- *measurable* – mierzalny,
- *accountable* – uzgodniony,
- *realistic* – realistyczny,
- *time-bound* – terminowy.

Cele projektu powinny być określone jak najbardziej zrozumiale (dlaczego – co – jak) oraz powinny precyzować, w jaki sposób będzie mierzony sukces, tzn. jakie muszą być wartości przyjętych wskaźników, aby uznać cel za osiągnięty. Ponadto strony, od których osiągnięcie celów będzie uzależnione, muszą wypracować wspólne stanowisko i się z nim w większości zgadzać, ponieważ w przeciwnym razie będą niechętnie go realizować. Wyznaczone cele muszą być możliwe do osiągnięcia, co nie wyklucza tego, aby były ambitne i stanowiły wyzwanie dla realizującego. Musi być także określony czas, w jakim zadanie ma być wykonane. Takie określenie celów na pewno przyczyni się do sukcesu.

7. Podsumowanie

Skuteczność zarządzania projektami zależy od bardzo wielu czynników, jednakże skupienie się na takich czynnikach, jak ustanowienie kierownika projektu, tworzenie zespołu projektowego, zbudowanie poparcia kierownictwa dla projektu oraz umiejętność jasnego określenia celów pozwolą na znaczne ograniczenie prawdopodobieństwa porażki projektu oraz w dużym stopniu wpłyną na poprawę skuteczności zarządzania projektami w przedsiębiorstwie. Wynika to z tego, że właśnie w głównej mierze od tych czynników zależy, czy dany projekt zakończy się sukcesem czy porażką, oraz na ile założone cele projektu zostaną osiągnięte w określonym czasie bez przekroczenia ustalonego budżetu.

Literatura

- Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, MT Biznes, Warszawa 2005.
- Frame J.D., *Zarządzanie projektami w organizacjach*, Wig-Press, Warszawa 2001.
- Karbowiak A., Spalek S., *Krytyczne czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 1.
- Keeling R., *Project Management. An International Perspective*, St. Martin Press, New York 2000.
- Kleim R.L., Ludin I.S., *Project Management Practitioner's Handbook*, AMACOM Books, New York 1998.
- Philips J.J., Bothell T.W., Snead G.L., *The Project Management Scorecard. Measuring the Success of Project Management Solutions*, Butterworth-Heinemann, Boston 2002.
- Toney F., *The Superior Project Manager – Global Competency Standards and Best Practices*, Marcel Dekker Inc., New York–Basel 2002.
- Trocki M., Grucza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003.
- Wachowiak P., Gregorczyk S., Grucza B., Ogonek K., *Kierowanie zespołem projektowym*, Difin, Warszawa 2004.
- Wysocki R.K., McGary R., *Efektywne zarządzanie projektami*, One Press, Warszawa 2005.

THE EFFECTIVE PROJECT MANAGEMENT IN THE COMPANY

Summary

In this article some factors which influence the effective management projects in the company were described. They are as follows: appointing the project manager, describing the goal of the project in the clear way, appointing the project team, supporting the management board of the company for the project. The main reasons of the failure of the projects were also mentioned.

The authors described some ways of rising the effectiveness of the project management.