

Piotr Filipiuk

Role projektowe z perspektywy metodyki TenStep

Problemy Profesjologii nr 2, 133-141

2009

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Piotr Filipiuk

ROLE PROJEKTOWE Z PERSPEKTYWY METODYKI TENSTEP

Streszczenie

Zarządzanie projektami jest odpowiedzią organizacji na coraz bardziej zmienne otoczenie biznesowe. Ponad trzydzieści lat refleksji nad zarządzaniem projektami zaowocowało spójnymi systemami opisującymi w tym obszarze procesy i dostarczającymi standardów. Doprowadziła do tego m. in. potrzeba innego podejścia do pracy wykonywanej w ramach projektu. Typ pracy spowodował, że pracownicy, chcąc skutecznie funkcjonować w działaniach zarządzanych projektowo musieli pełnić inne role w organizacji. Role projektowe są opisane z perspektywy metodyki TenStep, kompletnego rozwinięcia standardu PMBOK® Guide.

ROLES IN PROJECT MANAGEMENT FROM PERSPECTIVE OF TENSTEP METHODOLOGY

Summary

Project management is an answer given by organisation for constantly changing business environment. Over thirty years of experience in project management led to creation of consistent systems providing description of certain processes and setting standards. It was caused, among other factors, by a need of fresh approach towards working on a project. Specific type of this work was the reason why employees, who wanted to act efficiently during a process of project management, had to play different roles in organisation. In this article roles in project management are analysed from perspective of TenStep methodology, which is a complete development of PMBOK® Guide standard.

Wstęp

Słowo projekt odmieniane jest dziś we wszystkich przypadkach a jego popularność wciąż rośnie. O ile nie ma problemów z częstym posługiwaniem się tym pojęciem w potocznym rozumieniu, to już w obszarach, gdzie wymagana jest większa precyzja (gospodarka, nauka) powinniśmy go uprzednio zdefiniować. Projektem jest działanie o charakterze unikatowym, mające swój początek i koniec, zorientowane na realizację wyznaczonego celu i wytwarzające w związku z tym niezbędne produkty. Dokładne opisanie projektu jest niezbędne, aby nim zarządzać. Zainteresowanie zarządzaniem projektami rośnie. Przykładem tego mogą być coraz większe rzesze menadżerów certyfikujących się w wybranych standardach. Otwierane, kierunki na studiach podyplomowych kształcące kierowników projektów i ogłoszenia w pra-

sie oraz Internecie poszukujący specjalistów z tej dziedziny zarządzania. Celem artykułu jest pokazanie z perspektywy jednej z najskuteczniejszych metodyk zarządzania projektami różnic w rozumieniu funkcji i zadań pracowników oraz menadżerów zaangażowanych w realizację przedsięwzięć.

Geneza zarządzania projektami

Obserwowane ostatnimi laty coraz większe, częstsze i głębsze zmiany powodują, że środowisko biznesowe coraz częściej cechuje się dużą niestabilnością. Przejawem tego są co najmniej cztery symptomy turbulencji otoczenia:

- wzrost nowości zmiany. Coraz więcej zmian, które dotyczą przedsiębiorstw były wcześniej nieznanne.
- wzrost intensywności otoczenia. Znacznie więcej energii poświęcają organizacje na oddziaływanie z otoczeniem.
- wzrost szybkości zmian. Zmiany przebiegają coraz szybciej. Dotyczy to zarówno powstawania nowych produktów jak i idei.
- wzrost złożoności otoczenia. Otoczenie i funkcjonowanie w nim staje się coraz bardziej skomplikowane¹.

Reakcją na te zmiany są działania dostosowawcze organizacji. Mają one charakter unikatowych i skomplikowanych przedsięwzięć podjętych w celu uelastyczenia organizacji w coraz bardziej niepewnym i chaotycznym środowisku. Adekwatną odpowiedzią organizacji na turbulencje otoczenia są projekty. Do translacji celów biznesowych na konkretne projekty może służyć np. strategiczna karta wyników (*balanced scorecard*²).

Zarządzanie projektami jako obszar zarządzania poddany osobnej refleksji pojawia się na początku lat 80. ubiegłego wieku. Próby wprowadzenie zarządzania poprzez projekty w wielu firmach zostało zaniechane wraz z końcem kryzysu 1979-1983³. W latach osiemdziesiątych firmy dostrzegają potrzebę konkurowania poza ceną i kosztami również jakością. Pojawia się projektowanie współbieżne, pozwalające radykalnie skrócić harmonogramy przedsięwzięć. Początek lat dziewięćdziesiątych to odkrycie, że decentralizacja i spłaszczenie struktur zarządczych przyczyniają się do usprawnienia procesu decyzyjnego. Kolejna recesja w latach 1989-1993 powoduje „odchudzenie” firm. To z kolei wymusza wykonanie większej pracy mniejszymi zasobami i w krótszym czasie. Połowa lat dziewięćdziesiątych to budowanie pierwszych metodyk zarządzania zmianami i wprowadzenie zarządzania ryzykiem. Jest to wynikiem badań i konstatacji, że jedynie nieliczne projekty kończą się zgodnie z pierwotnym planem bazowym. Rozwój sieci informatycznych spowodował rozprzestrzenienie się technik sprawozdawczości postępu prac, a postęp w oprogramowaniu dostarczył wiele narzędzi automatyzujących czynności w pracy projektowej.

¹ Zob.: B. Jasiński, *Turbulencja otoczenia*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*. PWE, Warszawa 2005.

² Zob.: R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników: mierniki, które wpływają na wzrost efektywności firmy*, [w:] Harvard Business Review Polska 10/2007.

³ H. Kerzner, *Advanced Project Management*, Wyd. Helion, Gliwice 2005, s. 17-20.

Koniec ubiegłego wieku to pojawienie się pierwszych metodyk zarządzania projektami, które opisują i regulują większość procesów związanych z realizacją unikatowych przedsięwzięć. Sukcesy i porażki poszczególnych projektów stawały się przedmiotem refleksji. W ten sposób powstawały pierwsze kanony *best practics*. Początkowo na użytek poszczególnych organizacji. Później wraz z rozwojem Internetu dostępne były dla innych użytkowników. Zarządzanie projektami stało się jednym z obszarów nauki o zarządzaniu.

Naturalny proces łączenia się ludzi ze względu na swoją działalność i zainteresowania oraz chęć wymieniać się wiedzą i doświadczeniem spowodował powstanie organizacji zrzeszających osoby zarządzające projektami. Ich głównym zadaniem jest propagowanie dobrych praktyk oraz szkolenie kierowników projektów. Wraz z rozwojem szkolnictwa oraz coraz większym popytem na wykształconych „project manager’ów” pojawiła się również potrzeba certyfikacji.

Project Management Institute (PMI)⁴ jest największą na świecie organizacją zrzeszającą osoby zawodowo zajmujące się zarządzaniem projektami, a certyfikaty „Project Management Professional” uchodzą za najbardziej prestiżowe. PMI porządkuje dobre praktyki i wzorce postępowania, wydając publikację „A Guide to the Project Management Body of Knowledge” (PMBOK Guide) wyznaczającą standardy w zarządzaniu projektami. Jednakże sami autorzy PMBOK-a zauważają, że „ze względu na swój podstawowy charakter, publikacja ta nie prezentuje wszystkich zagadnień dotyczących zarządzania projektami. Standard ten ma w większym stopniu charakter przewodnika niż metodyki”⁵.

Kompletnym rozwinięciem idei zawartych w PMBOK Guide jest metodyka TenStep Project Management Process⁶ autorstwa zespołu międzynarodowych praktyków pod kierownictwem Toma Mochala, członka władz PMI. Metodyka TenStep dostarcza zbiór procedur opisujący dziesięć podstawowych procesów niezbędnych do skutecznego zarządzania projektem oraz techniki i narzędzia wspierające kierownika projektu. Zbiór sprawdzonych formularzy, szablonów oraz innych narzędzi pozwala wykorzystać wiedzę płynącą z dziesiątków tysięcy projektów, z ich sukcesów i porażek.

Praca w projekcie a praca operacyjna

Potrzeba standaryzowania pracy związanej z realizacją projektów oraz gromadzenia wiedzy z tym związanej wynika z niemożności zastosowania sposobów i technik zarządzania właściwych dla organizacji o strukturze funkcjonalnej. Przedstawiają to wyniki eksperymentu⁷, jakiemu poddano grupy menadżerów przy okazji warsztatów zarządzania projektami.

⁴ *Project Management Institute*, <http://www.pmi.org/AboutUs/Pages/Default.aspx>, stan z dnia 11.01.2010.

⁵ *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) Fourth Edition* (praca zbiorowa), Management Training & Development Center, Warszawa 2009, s. 4.

⁶ *TenStep*, <http://www.tenstep.com/open/miscpages/90.0AboutTenStep.html>, stan z dnia 11.01.2010.

⁷ Zob.: E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, przeł. W. Betkiewicz i inni, PWN, Warszawa 2004, s. 245-266.

Dwóm grupom badanych menadżerów⁸ rozdano po talii kart do gry. Grupa A miała za zadanie ułożyć „pasjans”. Karty w czterech kolumnach od asa do dziewiątki, na przemian kolorami (czarny-czerwony) a odległość między kolumnami nie mogła być większa niż 1 cm. „Pasjans” należało ułożyć pięć razy, przed każdym rozłożeniem tasując uprzednio karty. Grupa B miała za zadanie zbudować z kart „domek”. Warunkiem było wykorzystania do budowy wszystkich kart z talii, a „domek” musiał mieć formę przestrzenną. W kilkunastu grupach praca procesowa („pasjans”) była wykonywana niemal tak samo. Dokładnie sparametryzowane czynności pozwalały uzyskać jedynie zwiększenie dokładności ułożenia (jakość) i zwiększenie szybkości kolejnego ułożenia (czas)⁹. Za każdym razem ułożony „pasjans” wyglądał mniej więcej tak samo. Praca projektowa, czyli budowa „domku” miała już inny charakter. Prawie połowie grup nie udało się wykonać zadania (nowe karty były śliskie, a blaty stołów gładkie). Organizatorzy eksperymentu wiedzieli, że nasuwające się rozwiązanie zadania w postaci zbudowania domku wielopoziomowego z wykorzystaniem wszystkich kart w tych warunkach jest niemożliwe. Tego typu zadanie, gdzie nie było określonych procedur, a jedynie wskazany cel, wymuszał inny typ pracy. W grupach, w których udało się zakończyć zadanie zgodnie z zadanymi parametrami, widać było, jak różnymi drogami dochodzono do celu. „Domki” spełniające kryteria zbudowane były w różny sposób (o różnej konstrukcji)¹⁰, wskazujący na kreatywność uczestników.

Eksperyment pokazał, że praca operacyjna różni się od pracy projektowej, a badani menadżerowie intuicyjnie „przełączali” się na odpowiedni typ pracy. Pracę zorientowaną procesowo cechuje powtarzalność, rutyna, wysokie oprocudowanie. Praca wykonywana w projekcie jest definiowana z perspektywy celu i wymaga pełniejszej konceptualizacji¹¹. Z tego powodu role, które pełnią pracownicy (zarówno szczebla zarządczego jak i wykonawczego) są odmienne od tych znanych z organizacji zorientowanych funkcjonalnie.

Role w projekcie

Kierownik projektu. Kluczową rolą w zarządzaniu projektem z punktu widzenia metodyki TenStep™ jest rola kierownika projektu. Na nim spoczywa odpowiedzialność za zarządzanie wyodrębnionymi dziesięcioma istotnymi procesami¹² przy realizacji przedsięwzięcia. Stoi on na czele zespołu składającego się ze specjalistów oddelegowanych do realizacji wyznaczonych, konkretnych zadań. W rozbudowanych projektach występują kierownicy podprojektów

⁸ Eksperyment przeprowadzono na kilkunastu grupach menadżerów podczas szkoleń dla kierowników projektów w ramach warsztatów z zarządzania projektami dla Polskiej Grupy Energetycznej przeprowadzonych przez TenStep Polska w latach 2008-2009.

⁹ Jakość, czas trwania i koszt to podstawowe parametry opisujące proces.

¹⁰ Domek z przybudówkami, domek z kart ponacinanych i wzajemnie się zazębiających, domek z kart klasyczny, ale z kart ułożonych warstwami czy domek gdzie karty zostały sklezione śliną.

¹¹ Dychotomiczne ujęcie „praca procesowa - praca operacyjna” jest jedynie konstrukcją pewnego modelu. W rzeczywistości te dwa typy pracy przenikają się, choć w różnych proporcjach.

¹² 1.0 Definiowanie projektu; 2.0 Tworzenie planu pracy budżetu; 3.0 Zarządzanie planem pracy i budżetem; 4.0 Zarządzanie problemami krytycznymi; 5.0 Zarządzanie zmianą; 6.0 Zarządzanie komunikacją; 7.0 Zarządzanie ryzykiem; 8.0 Zarządzanie zasobami ludzkimi; 9.0 Zarządzanie jakością; 10.0 Zarządzanie pomiarami. Zob.: *TenStep Project Management Process* 0.0.8.4.P2 (metodyka jest formatowana stosowanie do wymagań klienta, stąd odwołania dotyczą punktów a nie stron).

zarządzający w wydzielonych fragmentach przedsięwzięcia mniejszymi zespołami specjalistów. Jednakże z punktu widzenia pełnienia ról w projekcie ich praca nie różni się, co do istoty od pracy kierownika projektu, a jedynie co do skali zadań zarządczych. Kierownik projektu (Project Manager) jest menadżerem wyznaczonym przez organizację do zrealizowania z sukcesem inicjowanego przedsięwzięcia. Przy czym sukces przedsięwzięcia w metodyce TenStep jest precyzyjnie zdefiniowany¹³. Kierownik projektu ma dostarczyć dokładnie określone pod względem jakości i kompletności produkty (przedmioty dostaw) będące wytworem projektu. Opis parametrów wspomnianych produktów, wyznaczonych do osiągnięcia celów i innych kluczowych aspektów projektu znajduje się w karcie projektu (definicji projektu), która po zaakceptowaniu przez decydenta (sponsora projektu) staje się swoistą umową pomiędzy najważniejszymi stronami zaangażowanymi w przedsięwzięcie (sponsorem, kierownikiem i klientem).

Skonstruowanie karty projektu, czyli pełne opisanie przedsięwzięcia, jest jednym z pierwszych i ważniejszych zadań kierownika projektu. Tworzenie tego dokumentu odbywa się w kolejnych iteracjach ze sponsorem, stopniowo doszczegóławiając zarówno wymagania jak i estymacje¹⁴. W tej pracy kierownik stale współpracuje z dobranymi specjalistami (zespółem projektowym), posilując się ich wiedzą i doświadczeniem. Niezależnie od pracy związanej ze zdefiniowaniem projektu kierownik również pracuje z zespołem nad planem pracy. Warto podkreślić, że często błędnie utożsamia się plan pracy z harmonogramem zadań w projekcie. Harmonogram jest końcowym etapem twórczej pracy kierownika związanej z planowaniem przedsięwzięcia. Wcześniej należy podjąć działania mające na celu zidentyfikowanie całkowitej pracy do wykonania w projekcie. Następnie tak ustawić kolejność niezbędnych zadań, aby zoptymalizować zarówno czas przeznaczony na realizację projektu, jak i wykorzystanie zasobów organizacji.

Inne plany budowane przez kierownika projektu to na przykład: plan zarządzania ryzykiem, plan komunikacji, plan zarządzania jakością, itp.¹⁵ W procesie planowania obowiązuje ogólna reguła „planowanie jest adekwatne do wielkości projektu”¹⁶. Z uwagi na turbulencje otoczenia zarówno definicja projektu jak i harmonogram będą stale, przez cały czas przedsięwzięcia uaktualniane przez kierownika projektu. Zarządzanie harmonogramem jest jednym z jego głównych zadań. Dodatkowo kierownik zarządza problemami krytycznymi, jakie mogą pojawić się w projekcie (issues). W dużych projektach zarządza jakością i pomiarami. We wszystkich, niezależnie od wielości, zarządza podległym mu zespołem pracowników. Jeśli dodamy zarządzanie ryzykiem, komunikacją i dokumentami to obszar aktywności menadżerskiej kierownika projektu okazuje się bardzo rozległy.

Sponsor projektu. Drugą rolą zarządczą w projekcie jest sponsor projektu. Do tej roli organizacje delegują przedstawicieli *top management*'u. Często sponsorami projektów są

¹³ Projekt zakończył się sukcesem jeżeli cel główny projektu został osiągnięty. Został on osiągnięty wtedy i tylko wtedy, gdy wszystkie cele operacyjne zostały osiągnięte i zaakceptowane przez sponsora zgodnie z wcześniej przyjętymi kryteriami.

¹⁴ Zob.: *TenStep Project Management Process* 2.2.1.P13.

¹⁵ Np. Plan zarządzania ryzykiem to dokument zawierający opis postępowania przed wystąpieniem niekorzystnego zdarzenia (monitoring, zabezpieczenie) i po jego ew. wystąpieniu. Sposoby działań alternatywnych, działania naprawcze itp. Plan komunikacji to dokument określający główne zasady komunikowania się interesariuszy w projekcie (częstość raportowania, rodzaj działań dotyczących *public relations*).

¹⁶ *TenStep Project Management Process*, 1.0.1.2.P1.

członkowie zarządów czy wręcz prezesi zarządów. To decydenci, którzy często sami inicjują przedsięwzięcia. Sponsor wyznacza kierunki prac w projekcie. Zapewnia finansowanie przedsięwzięcia i niezbędne zasoby do realizacji projektu. W procesie definiowania projektu i budowania planu pracy to z nim kierownik projektu uzgadnia cel projektu (stan, jaki ma zostać osiągnięty po zakończeniu projektu), przedmioty dostaw (produkty wytworzone w projekcie, powodujące osiągnięcie tego stanu) czy zakres projektu (czynności niezbędne do wykonania przedmiotów dostaw i osiągnięcia wyznaczonego celu). Dokumentem opisującym te i inne kluczowe dla projektu uzgodnienia jest wspomniana już definicja projektu. Jest to nie tylko kompletny opis przedsięwzięcia, ale też dokument będący punktem odniesienia w ewentualnych odmiennych interpretacjach zdarzeń.

TenStep™ precyzyjnie wyznacza rolę sponsorowi w projekcie. Jest to rola decydenta, któremu odpowiednią przestrzeń do podjęcia decyzji organizuje kierownik projektu¹⁷. Tym samym odciąża wysoko wynagradzanego menadżera od dodatkowych prac wspomagających podjęcie decyzji. Specyficzna relacja pomiędzy kierownikiem projektu a sponsorem projektu polega na ich komplementarności. O ile kierownik zarządza samodzielnie projektem w ramach zaakceptowanej wcześniej definicji oraz planu, to wyraźnie przestrzega się zasady, że decyzje wykraczające poza uzgodniony zakres projektu są suwerennymi decyzjami sponsora. Dotyczą one zarówno włączenia lub wyłączenia z projektu pewnych prac (zmiana zakresu) jak i obsługi zdarzeń nagłych, mających niekorzystny wpływ na projekt (*issues*), które wymuszają bezzwłoczne działania kierownika projektu w obszarach lub zakresie, co do których jego uprawnienia są niewystarczające. Z drugiej strony metodyka w swych spójnych procedurach chroni skutecznie obszar zarządzania projektem przynależny kierownikowi przed ingerencją zdecydowanie silniej umocowanego w organizacji sponsora. Nie znaczy to, że sponsor w ramach projektu ma narzucone jakieś ograniczenia. Wręcz przeciwnie, dysponuje on pełnią władzy w projekcie, ograniczoną jedynie obowiązującym ładem prawnym w organizacji. Władza sponsora w projekcie jest więc pełna, ale i pełna jest też odpowiedzialność. TenStep mówi wyraźnie, że za sukces projektu odpowiedzialny jest sponsor, a odpowiedzialność kierownika ograniczona jest tylko (albo aż) do tego, co zostało uzgodnione w definicji projektu.

Klient projektu. Projekt, realizując wyznaczony cel, ma za zadanie osiągnąć pewien pożądaný stan. Osiągnięcie tego stanu poprzez wytworzenie zadeklarowanych produktów (przedmiotów dostaw) jest zadaniem zespołu projektowego zarządzanego przez kierownika projektu. Parametry projektu kierownik uzgadnia ze sponsorem, decydem, który powołuje projekt i którego decyzja kończy projekt. Nie zawsze jednak sponsor czerpie korzyści z zrealizowanego projektu. Często jest to inna osoba wewnątrz lub na zewnątrz organizacji. Określa ona parametry biznesowe i organizacyjne przedsięwzięcia ze sponsorem, zlecając wykonanie projektu. Taka osoba nazywana jest klientem projektu.

W TenStep zaspokojenie potrzeb klienta, podobnie jak w innych metodykach, jest sprawą niezwykle istotną. Oczekiwania, jakie ma klient względem projektu, stanowią ważny drogowskaz w pracy kierownika projektu. Nie mniej jednak metodyka TenStep wyżej pozycjonuje sponsora projektu, od jego akceptacji uzależniając np. uwzględnienie dodatkowych

¹⁷ Jeżeli kierownik potrzebuje decyzji sponsora, gdyż sam nie ma uprawnień do podejmowania niezbędnych działań (np. w sytuacji, gdy wystąpi problem krytyczny), to obowiązkowo dostarcza mu co najmniej trzy rozwiązania wraz z przewidywanymi konsekwencjami (w tym również wykonane estymacje) i z rekomendowanym jednym rozwiązaniem. Sponsor na tej podstawie podejmuje dopiero decyzję.

uwag klienta. Warto zwrócić uwagę na praktyczność tej relacji. Choć klient zleca przedsięwzięcie w ramach wynegocjowanych parametrów biznesowych, to jednak główne ryzyko ponosi sponsor projektu, który zapewnia finansowanie (często kredytując przedsięwzięcie) i zasoby (przeważnie deficytowe).

Członek zespołu projektowego. Żeby zrealizować planowane przedsięwzięcie organizacja formalnie deleguje na wniosek kierownika projektu odpowiednich specjalistów do realizacji zadań w projekcie. Delegacja powinna być formalna, gdyż w tym momencie pracownik zostaje postawiony w specyficznej sytuacji. Z jednej strony podlega nadal swojemu bezpośredniemu przełożonemu (kierownikowi operacyjnemu), z drugiej zaś, w części etatu lub w innym określonym zakresie, podlega kierownikowi projektu. Nałożenie się struktury funkcjonalnej i projektowej oraz nieumiejętność ich rozróżnienia jest częstym powodem konfliktów pomiędzy pracownikiem, członkiem zespołu projektowego a jego przełożonymi: kierownikiem operacyjnym i kierownikiem projektu.

Kierownik projektu, choćby był najlepszym specjalistą w swojej dziedzinie nie jest w stanie samodzielnie zgromadzić wiedzy niezbędnej do opisanego, a potem realizacji projektu. Każdy projekt jest przedsięwzięciem unikatowym, stąd pracowników do jego realizacji trzeba wybierać z organizacji adekwatnie do potrzebnej wiedzy i pożądanych umiejętności.

Członek zespołu projektowego z jednej strony jest dysponentem wiedzy¹⁸ niezbędnej do osiągnięcia wyznaczonych przez sponsora celów, z drugiej zaś posiada umiejętności pożądane do skutecznej realizacji zadań. Role członków zespołów projektowych pełnią specjaliści dobierani wg klucza przydatności do wyznaczonych zadań.

Role w układzie projektowym a role w układzie funkcjonalnym. Role pełnione przez członków organizacji (przedsiębiorstwa, urzędu, uczelni) w układzie projektowym i w układzie funkcjonalnym właściwym dla operacyjnej, procesowej działalności różnią się istotnie. Role projektowe są tymczasowe. Obowiązki związane z ich pełnieniem powstają w momencie rozpoczęcia projektu i nikną w momencie zakończenia. Dlatego tak istotne jest ustandaryzowanie procesów związanych z inicjacją, zarządzaniem i zamykaniem projektów. Pracownik jest oddelegowany do pracy w projekcie i w zakresie, w jakim został przydzielony, podlega kierownikowi projektu. Jeżeli pracuje na rzecz kilku projektów, to ma tylu przełożonych, w ilu projektach wykonuje zadania. Ta specyficzna podległość służbowa kończy się w momencie zamknięcia projektu przez sponsora. Po tym fakcie relacje zależności służbowej znikają. Choćby nie wiadomo, jak ważna była jakaś czynność pracownika przy wykonywanym kiedyś w projekcie przedmiocie dostaw, to jej wykonanie wymaga teraz zgody kierownika operacyjnego.

Choć teoretycznie każdy pracownik w organizacji może pełnić dowolną rolę w projekcie, to jednak w praktyce nie zdarza się, aby szeregowi pracownicy czy nawet niższa kadra menadżerska, pełnili role sponsorów. Bywają jednak takie sytuacje, gdzie dyrektor wysokiego szczebla z uwagi na jego szczególne kompetencje pełni rolę członka zespołu projektowego¹⁹.

¹⁸ Wg I. Nonaki członek zespołu dysponuje dwoma rodzajami wiedzy: „wiedzą jawną, formalną” oraz o wiele bardziej cenną projektowo, „wiedzą ukrytą, cichą”. Zob.: I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000, s. 25.

¹⁹ Np. dyrektor ds. wsparcia produkcji będący jednocześnie wybitnym specjalistą z dziedziny metalurgii w jednym z projektów miał za zadanie ocenić rzetelność ekspertyzy wykonanej przez firmę zewnętrzną (zadanie do wykonania – rola członka zespołu projektowego).

Ma przydzielone ściśle określone zadanie, z którego jest rozliczony wg standardowych procedur. Sytuacje, w których menadżerowie niższego szczebla są członkami zespołów projektowych nie należą do rzadkości. Nie wszystkim menadżerom udaje się wyjść z pełnionej na co dzień roli kierownika i przeistoczyć się w sumiennego realizatora, wykonawcę zadań podczas pracy w projekcie.

Wyraźne nadane przez metodykę uprawnień pozwalają egzekwować odpowiedzialność od wszystkich osób biorących udział w projekcie niezależnie od roli, jaką w nim pełnią. Jeżeli dodać do tego sformalizowane sposoby komunikacji (w tym raportowania), to okaże się, że podjęte decyzje, czy to na szczeblu kierownika projektu, czy na szczeblu sponsora, można zawsze zidentyfikować i przypisać odpowiedzialność do konkretnej osoby. Nie w każdej organizacji są opisane procesy i zidentyfikowani właściciele procesów (koordynatorzy procesów). Brak przypisanej odpowiedzialności za procesy oraz niedokładnie określone granice uprawnień powodują w zarządzaniu operacyjnym częste rozmywanie odpowiedzialności.

Podsumowanie

Odmienny charakter wykonywanej pracy w działalności operacyjnej organizacji i w jednorazowych, tymczasowych przedsięwzięciach powoduje, że pracownicy muszą być przygotowani do pełnienia specyficznych ról dla danego typu pracy. W strukturze funkcjonalnej organizacji role szczegółowo regulują regulaminy, księgi służb i inne akty prawa korporacyjnego. W strukturze projektowej te aspekty regulują metodyki i sformalizowane zbiory dobrych praktyk właściwe dla danej organizacji. Metodyka TenStep opisuje szczegółowo również wiele innych ról w projektach²⁰, traktując wskazane wyżej jako fundamentalne w skutecznej realizacji każdego projektu.

Konsekwencją tej odmienności ról są inne metody szkoleń kierowników projektów i kierowników operacyjnych. Potrzeba szkolenia sponsorów (bardzo słabo uświadamiana przez decydentów) pozwalająca uzgodnić wspólny język z kierownikami projektów, wymagania, uprawnienia czy obowiązujące standardy komunikacji (np. raportowania). Kierownik projektu i kierownik operacyjnie zarządzający zespołem w funkcjonalnym układzie organizacji to często jedna i ta sama osoba. W przeważającej większości na kierowników projektów delegowani są menadżerowie operacyjni, często wybitni specjaliści w obszarze, w którym powoływany jest projekt. Coraz częstsza jednak jest praktyka, że na kierowników jednorazowych przedsięwzięć poszukuje się specjalistów od zarządzania projektami niezależnie od dziedziny ich biznesowej specjalności. Obserwacje w działalności audytora projektów i *choach'a* wskazują, że ta tendencja będzie się umacniać. Czy zatem w niedługim czasie powstanie nowa profesja: kierownik projektu?

²⁰ Np. dostawca, użytkownik, depozytariusz, menadżer ds. jakości (*Quality Assurance System Manager*), menadżer ds. ryzyka (*Risk Manager*). Zob.: *TenStep Project Management Process*, 1.2.2.P1.

Bibliografia

- A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) Fourth Edition* (praca zbiorowa), Management Training & Development Center, Warszawa 2009.
- Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa 2004.
- Jasiński B., Turbulencja otoczenia, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, Warszawa 2005.
- Kaplan R.S., Norton D.P., Strategiczna karta wyników: mierniki, które wpływają na wzrost efektywności firmy, [w:] „Harvard Business Review Polska” 2007, 10.
- Kerzner H., *Advanced Project Management*, Wyd. Helion, Gliwice 2005.
- Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
- Mochal T., *TenStep Project Management Process*, Wyd. TenStep Inc., Kennesaw, GA USA 2007.

Recenzent: E. Baron-Polańczyk