

Eunika Baron-Polańczyk, Piotr Filipiuk

Kompetencje kierownika projektu według TenStep

Problemy Profesjologii nr 1, 117-128

2010

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.

Eunika Baron-Polańczyk

Piotr Filipiuk

KOMPETENCJE KIEROWNIKA PROJEKTU WEDŁUG TENSTEP

Streszczenie

Rozwój zawodowy jest procesem trwającym przez całe życie człowieka. Mimo ujmowania go w pewne ustalone etapy, jest procesem indywidualnym. Kwalifikacje zawodowe są układami umiejętności wspartymi odpowiednią wiedzą. Obejmują umiejętności motoryczne i umysłowe, wiedzę teoretyczną i praktyczną oraz wiedzę o skutecznych działaniach i samo działanie. Wśród kompetencji właściwych dla kierownika projektu można wyodrębnić kompetencje charakterystyczne dla każdego menedżera jak np. zdolności przywódcze, umiejętność skutecznego delegowania zadań czy wysoka sprawność organizowania. Istnieją także specyficzne kompetencje właściwe dla tej rodzącej się profesji. Niektóre z nich zostały przedstawione z perspektywy metodyki zarządzania projektami TenStep, kompletnego rozwinięcia standardu PMBOK Guide.

PROJECT MANAGER COMPETENCIES ACCORDING TO TENSTEP

Summary

Professional development is a lifelong lasting process. However there are certain frames in which it can be put into, individual features should not be underestimated. Professional qualifications are a combination of abilities assisted by suitable knowledge. They consist of both motoric and mental skills, theoretical and practical knowledge, praxeology and real action. Among professional competencies which are essential for a project manager, one can extract competencies desirable for every manager, such as i.e. leadership, effective task delegation or high organizational skills. But there are also competencies specific for a new profession of a project manager. Selected skills are presented from the perspective of TenStep project management methodology, which is a complete development of PMBK Guide Standard.

Wprowadzenie

W prowadzonych rozważaniach wskazujących na wymagania zawodowe stawiane współczesnym profesjom podkreśla się, że zmiany społeczno-polityczne, ekonomiczne oraz kulturowe sprawiają, iż zachodzi potrzeba określenia nowego miejsca i roli procesu przygotowania oraz doskonalenia zawodowego. Projektowane standardy kwalifikacji zawodowych – modele,

wzorce lub normy opisujące wymagania rynku pracy, spełniające oczekiwania pracodawców¹ – wytyczają między innymi kierunki profesjonalnego rozwoju konkretyzując ciągle nowe, dynamiczne zmieniające się zadania zawodowe w obszarze profesjonalnych kompetencji określonego zawodu. Dotyczy to także – nie do końca usankcjonowanej, ale praktycznie uprawianej² – profesji kierownika projektu. Ze względu na pełnioną kluczową rolę i powierzone mu odpowiedzialne zawodowe zadania w zarządzaniu projektami, niezwykle istotne wydają się poszukiwania komponentów wchodzących w skład strukturalnego modelu kompetencyjnego tejże profesji. Interesujące są, szczególnie z punktu widzenia metodyki TenStep, wytyczne co do pożądanych dyspozycji osobowościowych kierownika projektów, to jest oczekiwanego poziomu i zakresu wiadomości, umiejętności, sprawności oraz reprezentowanych postaw. Zatem, na kierownika projektu i podejmowane przez niego działania, należy spojrzeć z perspektywy podmiotowego rozwoju ogólnego i zawodowego oraz permanentnego kształtowania profesjonalnych kompetencji.

Desygnaty rozwoju zawodowego

Zgodnie z teorią rozwoju zawodowego i definicją sformułowaną przez Donalda E Supera (bardzo często uwzględnianą i propagowaną w publikacjach polskich autorów³) rozwój zawodowy jest procesem rośnięcia i uczenia się, któremu podporządkowane są wszystkie przypadki zachowania zawodowego, stopniowy wzrost i zmiany zdolności jednostki do określonych rodzajów zachowania zawodowego oraz powiększania się jego repertuaru lub zasobu zachowania zawodowego⁴. Uwzględniając fakt, iż istnieje ścisły związek rozwoju swoistą wypadkową rozwoju fizycznego, umysłowego, uczuciowego, erotycznego, politycznego, kulturowego, moralnego i społecznego jednostki. Jest to ukierunkowany proces przemian świadomości i zachowania się jednostki, który powstaje w wyniku współzależnego oddziaływania na siebie przedmiotu i podmiotu, przejawiającego się w określonych formach jej aktywności społeczno-kulturowej, poszukiwaniu swojego miejsca w podziale pracy, twórczym przekształcaniu siebie i swojego środowiska materialnego, społecznego i kulturowego⁵. Wanda

¹ S.M. Kwiatkowski, *Problemy rynku pracy*, [w:] S.M. Kwiatkowski, A. Bogaj, B. Baraniak, *Pedagogika pracy*, Wydaw. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007, s. 208.

² P. Filipiuk, *Role projektowe z perspektywy metodyki TenStep* „Problemy Profesjologii” 2009, nr 2, s. 140.

³ Na założeniach teorii D.E Supera opiera się koncepcja Tadeusza W. Nowackiego, twórcy pedagogiki pracy w Polsce. W literaturze przedmiotu, w celu porządkowania podstawowych pojęć z obszaru rozwoju zawodowego, wskazuje się także na teorie: Ch. Bühlera, E. Ginsberga, A. Roe, J. Hollanda oraz na koncepcję Departamentu Pracy USA „Dictionary of Occupational Titles”. Zob.: A. Bańka, *Zawodoznawstwo, doradztwo zawodowe, pośrednictwo pracy. Psychologiczne metody i strategie pomocy bezrobotnym*, Wydaw. PRINT-B, Poznań 1995, s. 131-145.

⁴ Zob.: W. Rachalska, *Rozwój zawodowy*, [w:] W. Szewczuk (red.), *Encyklopedia psychologii*, Fundacja INNOWACJA, Warszawa 1998, s. 763.

⁵ K.M. Czarnecki, *Rozwój zawodowy człowieka*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa 1985, s. 28; K.M. Czarnecki, S. Karaś, *Profesjologia w zarysie. Rozwój zawodowy człowieka*, Instytut Technologii Eksploatacji, Radom 1996, s. 32.

Rachalska podkreśla, że rozwój zawodowy, mimo ujmowania go w pewne ustalone etapy, jest procesem indywidualnym. Oznacza to, że jego przebieg zależy wprawdzie od czynników społecznych i ekonomicznych, ale przede wszystkim warunkowany jest ujawnianiem cech indywidualnych, wyrażających się w pełnieniu przez człowieka funkcji pracownika. Jest niczym innym jak kompromisem między możliwościami psychofizycznymi jednostki a możliwościami stwarzanymi przez rzeczywistość (warunkami społeczno-ekonomicznymi), w której żyje ta jednostka⁶. Jest to jedna z najważniejszych tez, która została przyjęta zarówno przez licznych psychologów pracy, jak i pedagogów pracy. W aspekcie stałych i nie do końca przewidywalnych przemian zaznacza się, że najbardziej odpowiednimi do obecnych czasów koncepcjami teoretycznymi funkcjonowania zawodowego człowieka są teorie poznawczo-społeczne, ponieważ silnie akcentują znaczenie umiejętności przydatnych na współczesnym rynku pracy⁷. Główni przedstawiciele tego nurtu (np.: Anita Mitchell, Brian G. Jones, John D. Krumboltz), w obszarze zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań rozwoju zawodowego, wyróżniają „doświadczenia związane z uczeniem się” oraz „umiejętności realizacji zadań”⁸. Czynniki te wpływają na preferencje zawodowe i aktywność edukacyjno-zawodową, czyli na przechodzenie człowieka przez kolejne fazy rozwoju zawodowego oraz na sam proces dokonywania określonych wyborów edukacyjnych i zawodowych. W czasach szybkich zmian zachodzących w świecie zawodów (powstawanie nowych, zanikanie dotychczas istniejących) zmienia się także charakter poszczególnych etapów zawodowego rozwoju – szczególnie dotyczy to etapu pracy zawodowej i doskonalenia zawodowego. Warunki stworzone przez współczesną rzeczywistość sprawiają, że od człowieka wymaga się szczególnej dynamizmu nie tylko wtedy kiedy rozpoczyna pracę zawodową, ale i przez cały okres jej wykonywania. W okresie rozwijającego się społeczeństwa informacyjnego jest to warunek konieczny, by egzystować w świecie pracy. Tak więc, rozwój zawodowy jest procesem trwającym przez całe życie człowieka.

W rozwoju zawodowym jednostki wyróżnia się trzy komponenty: 1) warstwę przedmiotową związaną z określoną treścią pracy, oprzyrządowania itp.; 2) warstwę społeczną wskazującą na środowisko społeczne; 3) warstwę osobistą dotyczącą autopercepcji, poczucia wartości i poczucia sensu życia. Wymienione trzy elementy rozwoju zawodowego zaczynają się już we wczesnym dzieciństwie człowieka i trwają aż do śmierci, przy czym w poszczególnych fazach życia zmienia się rola i znaczenie poszczególnych warstw. Augustyn Bańka pisze, że „styczność dziecka z przedmiotową i społeczną wartością pracy zawodowej nie posiada jeszcze charakteru bezpośredniego, wkomponowanego w warstwę osobistą, a więc w autorefleksyjny obraz własnej osoby. Trzy składniki świata zawodów (społeczny, przedmiotowy, osobisty) tworzą u dziecka odrębne całości, natomiast u człowieka dorosłego równoważą się

⁶ W. Rachalska, *Rozwój zawodowy...*, s. 764, 766.

⁷ I. Kania, A. Paszkowska-Rogacz, *Umiejętność realizacji zadań jako wynik zdobywania przez jednostkę doświadczeń związanych z procesem uczenia się*, [w:] I. Greiner, I. Kania, E. Kudanowska, A. Paszkowska-Rogacz, M. Tarkowska, *Materiały metodyczno-dydaktyczne do planowania kariery zawodowej uczniów*, Agencja Wydaw. „PAJPRESS”, Warszawa 2006, s. 108.

⁸ A. Paszkowicz-Rogacz, *Psychologiczne podstawy wyboru zawodu. Przegląd koncepcji teoretycznych*, Wydaw. KOWEŻiU, Warszawa 2003, s. 103.

w harmonijną całość, nazywaną coraz częściej mianem osobowości zawodowej⁹. Wykształcona osobowość zawodowa jest wyróżnikiem dorosłości, ale nie jest czymś co da się wypracować przez jednostkę w toku dorastania raz na całe życie. Osobowość zawodowa, podlegając nieustannemu rozwojowi i ustawicznej modernizacji, narażana bywa na cykliczne kryzysy związane ze zmianami biologicznymi (starzeniem się) oraz z przemianami kultury¹⁰. Tym sposobem pojawiają się ciągle nowe problemy i nowe pola badawcze zawodoznawstwa w sferze rozwoju zawodowego (dotyczące m.in. motywów wyboru zawodu, adaptacji zawodowej, aktywności zawodowej, dróg awansu¹¹).

Rozwój zawodowy – uzewnętrzniany poprzez zmiany ilościowe i jakościowe następujące pod wpływem wzajemnego oddziaływania na siebie czynników wewnątrzprzedmiotowych i środowiskowych¹² – wymaga elastyczności i transferu umiejętności w zakresie planowania, realizacji i kontroli wyniku¹³. Transfer umiejętności – umożliwiający przenoszenie umiejętności, przyzwyczajzeń i odruchów nabytych w ramach nauki jednej z dziedzin na inną¹⁴ – daje sposobność do nieustannego i efektywnego rozwijania (podnoszenia na wyższe poziomy) kompetencji indywidualnych. Zdaniem Franka Masterpasqua rozwój kompetencji polega na rekonstrukcji posiadanych już kompetencji (mniej lub bardziej rozwiniętych i zintegrowanych w kolejnych okresach życia), a nie na zastępowaniu starych form przez nowe. Takie rozumienie jest po części skutkiem przyjętej przez Autora definicji, według której, kompetencje to adaptywne, porównawcze, emocjonalne zachowanie oraz społeczne atrybuty dopełniane przez ujawnione przekonanie i oczekiwania człowieka dotyczące jego dostępu do owych atrybutów bądź możliwości ich stosowania w życiu¹⁵. Wśród cech opisujących kompetencje – oprócz takich jak: powtarzalność (nie są przypadkową, jednorazową dyspozycją podmiotu do działania) i interaktywność (ciągłe doskonalenie zależne od kontekstu działania) – wyróżnia się „stałość ponadinstytucjonalną”¹⁶, która oznacza możliwość integrowania nowych informacji i doświadczeń do istniejących już struktur.

Wśród umiejętności kluczowych, niezbędnych w każdej pracy zawodowej, wyróżnia się: zastosowanie technologii informacyjno-komunikacyjnych, efektywne komunikowanie się w językach obcych oraz umiejętności interpersonalne¹⁷. Nie da się osiągnąć celów wyznaczonych przez kwalifikacje kluczowe bez stosowania w praktyce metod aktywizujących, dzięki którym można skuteczniej przygotować i doskonalić pracownika do samodzielnego rozwią-

⁹ A. Bańka, *Zawodoznawstwo, doradztwo zawodowe...*, s. 123.

¹⁰ *Ibidem*, s. 124.

¹¹ S.M. Kwiatkowski, *Pedagogika pracy*, [w:] B. Śliwowski (red.), *Pedagogika. Subdyscypliny wiedzy pedagogicznej*, t. 3, Gdańskie Wydawnictwo Pedagogiczne, Gdańsk 2006, s. 247.

¹² W. Okoń, *Nowy słownik pedagogiczny*, Żak, Warszawa 2001, s. 343.

¹³ E. Goźlińska, F. Szlosek, *Podręczny słownik nauczyciela kształcenia zawodowego*, ITE, Radom 1997, s. 61.

¹⁴ *Transfer umiejętności w psychologii*, [http://pl.wikipedia.org/wiki/Transfer_\(psychologia\)](http://pl.wikipedia.org/wiki/Transfer_(psychologia)) [12.05.2009].

¹⁵ F. Masterpasqua, *Paradygmat kompetencyjny w praktyce psychologicznej*, „Nowiny Psychologiczne” 1990, nr 1-2, s. 15.

¹⁶ S.M. Kwiatkowski, K. Symela, *Standardy kwalifikacji zawodowych*, Wydaw. IBE, Warszawa 2001, s. 21.

¹⁷ Zob. *Memorandum of lifelong learning*, 2000; T. Hejnicka-Bezwińska, *O zmianach w edukacji. Konteksty, zagrożenia i możliwości*, Wydaw. AB, Bydgoszcz 2000, s. 52.

zywania problemów zawodowych oraz kształtować jego umiejętności w zakresie współdziałania w zespole. W kontekście przygotowania innowacyjnych programów kształcenia zawodowego Janusz Moos mówi o nowym podejściu do kwalifikacji zawodowych i wskazuje przede wszystkim na: zdolność do bycia i działania w różnych sytuacjach, zdolność do realizowania zadań i ról zawodowych nasyconych tendencją do zmieniania, nastawienie do mobilnego, elastycznego przedsiębiorczego i twórczego bycia w sytuacjach zawodowych¹⁸. W aspekcie koncepcji uczenia się przez całe życie oraz procesów modernizowania systemu edukacji należy wyeksponować te koncepcje dydaktyczne, które zorientowane są na kształtowanie mobilności i gotowości do wielokrotnego zmieniania kwalifikacji zawodowych oraz na zbliżanie procesów edukacji zawodowej do rzeczywistych procesów pracy¹⁹.

Należy zaznaczyć, że właściwymi kwalifikacjami zawodowymi są układy umiejętności wsparte odpowiednią wiedzą. Tak rozumiane kwalifikacje obejmują umiejętności motoryczne i umysłowe, wiedzę teoretyczną i praktyczną, wiedzę o skutecznych działaniach i samo działanie. Ważnym składnikiem kwalifikacji jest sfera osobowościowa człowieka, głównie jego układ motywacyjny²⁰. Motywacja, a motywacja wewnętrzna szczególnie²¹, pobudza do działania, które ma wartość samo w sobie oraz buduje zainteresowania i zamiłowania zawodowe. To właśnie one ukierunkowują do permanentnego zdobywania nowych umiejętności i odkrywania nowej wiedzy, poprzez aktywne uczestnictwo w różnych formach edukacji. Proces przygotowania zawodowego w swym nadrzędnym celu uwzględnia opanowanie wiedzy zawodowej z tych dziedzin, które są wspólne dla wszystkich zawodów objętym danym kierunkiem kształcenia zawodowego. Zakłada opanowanie typowych metod, środków i form działalności zawodowej, rozwinięcie specjalnych uzdolnień i zainteresowań niezbędnych do wykonywania danego zawodu oraz, co należy podkreślić, przyzwyczajanie do ciągłego podnoszenia poziomu kwalifikacji. Uwzględnić należy fakt, iż poziom i kierunek wykształcenia nie są zbieżne z poziomem i kierunkiem kwalifikacji zawodowych. Może być tak, że ktoś ma bardzo wysokie kwalifikacje formalne (udokumentowane dyplomem lub świadectwem) i jednocześnie niskie kwalifikacje rzeczywiste, lub odwrotnie²².

Współczesny rynek pracy i oczekiwania pracodawców wskazują na standardy kwalifikacji zawodowych. Stefan M. Kwiatkowski²³ pisze, że we wszystkich realizowanych dotychczas projektach strukturę standardu kwalifikacji zawodowych tworzą trzy podstawowe komponenty: umiejętności, wiadomości, cechy psychofizyczne, które odnoszą się do zestawu zadań przypisanych do określonego zawodu. Ze względu na wskazywanie właściwości i poziomów właściwości osobowościowych, w poszczególnych dziedzinach ludzkiej aktywności

¹⁸ J. Moos, *Rola standardów kwalifikacji zawodowych w przygotowaniu młodzieży do wejścia na rynek pracy*, <http://www.ciz.walbrzych.pl/download/3.ppt> [12.05.2009].

¹⁹ Idem, *Szkola zawodowa i centrum kształcenia praktycznego w procesach modernizowania systemu edukacji zawodowej*, [w:] C. Plewka (red.), *Ku dobrej szkole. Cywilizacyjne dylematy współczesnej edukacji*, t. 1, Wydaw. Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Radom 2009, s. 327.

²⁰ K.M. Czarnecki, *Psychologia zawodowej pracy człowieka*, Wydaw. Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu, Sosnowiec 2006, s. 28.

²¹ W. Okoń, *Nowy słownik...*, s. 246.

²² K.M. Czarnecki, *Psychologia zawodowej pracy...*, s. 27, 29.

²³ S.M. Kwiatkowski, *Problemy rynku pracy...*, s. 210; Idem, *Pedagogika pracy...*, s. 248.

wyznacza się standardy kompetencji, które uznaje się za miarę odpowiedzialności człowieka i przewidywania jego efektywności. Zatem sprawność jest kompetencją, gdy jest demonstrowana (ujawniana) w konkretnie zdefiniowanych (opisanych) standardach. M. Czerepaniak-Walczak wyjaśnia: „gdy ktoś może wykonać pewne zadanie, mówimy, że posiada sprawność. Gdy ktoś może wykonać to zadanie w danych warunkach (czasie, liczbie i tym podobne) wówczas mówimy, że ujawnia własne kompetencje”²⁴. Dalej kompetencję definiuje w następujący sposób: „[...] kompetencja podmiotu jest to jego szczególna właściwość, wyrażająca się w demonstrowaniu na wyznaczonym przez społeczne standardy poziomie, umiejętności adekwatnego zachowania się, w świadomości potrzeby i konsekwencji takiego właśnie zachowania oraz w przyjmowaniu na siebie odpowiedzialności za nie”²⁵. Wówczas w generalnej strukturze tej właściwości podmiotu można wyróżnić trzy elementy: 1) umiejętność adekwatnego zachowania; 2) świadomość potrzeby i skutków zachowania; 3) przyjęcie odpowiedzialności za skutki. Desygnaty elementów kompetencji zawodowych należy również określić dla profesji kierownika projektu.

Jakich kompetencji wymaga się od kierownika projektu?

Project Management Institute (PMI)²⁶ 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”²⁷. Kompletnym rozwinięciem idei zawartych w PMBOK Guide jest metodyka TenStep Project Management Process²⁸ autorstwa zespołu międzynarodowych praktyków pod kierownictwem Toma Mochala, członka władz PMI. Metodyka TenStep spisana jest na ok. 460 stronach, podzielonych na 10 podstawowych procesów, które w trakcie realizacji projektu uruchamiane są asynchronicznie, w razie potrzeby. Kładzie ona szczególny nacisk na kompetencje kierownika projektu czyniąc z niego kluczową postać z procesie zarządzania projektem. Zwraca się wprost do kierownik projektu w drugiej osobie liczby pojedynczej. Poszczególne procesy opisane są procedurami w języku potocznym i zrozumiałym dla przedstawicieli różnych branż. Nie mniej ważne jest to, że me-

²⁴ M. Czerepaniak-Walczak, *Pedagogika emancypacyjna. Rozwój świadomości krytycznej człowieka*, GWP, Gdańsk 2006, s. 135.

²⁵ *Ibidem*, s. 137.

²⁶ *Project Management Institute*, <http://www.pmi.org/AboutUs/Pages/Default.aspx> [12.05.2010].

²⁷ *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) Fourth Edition* (praca zbiorowa), Management Training & Development Center, Warszawa 2009, s. 4.

²⁸ *TenStep*, <http://www.tenstep.com/open/miscpages/90.0AboutTenStep.html> [12.05.2010].

todyka TenStep tłumaczona jest z języka angielskiego na języki narodowe²⁹. Analizując poszczególne procesy zarządcze związane z realizacją przedsięwzięcia można wyodrębnić kompetencje charakterystyczne dla każdego menedżera jak np. zdolności przywódcze, umiejętność skutecznego delegowania zadań czy wysoka sprawność organizowania³⁰. Jednak niektóre kompetencje kierownika projektu związane ze zarządzaniem projektem nie zawsze znajdują zastosowanie w pracy operacyjnej, gdzie wyraźnie procesowy charakter pracy i przeważnie dokładne jej opisanie procedurami nie wymuszają stosowania i doskonalenia tych specyficznych kompetencji. Poniżej przegląd wybranych kompetencji istotnych z punktu widzenia konstrukcji czy funkcjonowania metodyki TenStep.

Kompetencje związane z opisem przedsięwzięcia. Umiejętność doszczegółowienia, czyli początkowe określenie zarysu, szkicu i praca na tym niedokładnym modelu ze sponsorem projektu, w celu uzyskania coraz bardziej jasnych i zrozumiałych obszarów związanych z projektem jest jedną z najistotniejszych kompetencji kierownika projektu. Umiejętność poruszania się przy definiowaniu projektu na stosunkowo wysokim poziomie niedokładności przy dużym deficycie informacji jest niezbędna, aby kierownik projektu jak najszybciej dostarczył sponsorowi opracowane warianty decyzyjne, na których podstawie ten drugi podejmie decyzje, co do kierunku dalszych prac przy opisie projektu. W metodyce TenStep opis projektu następuje w ściśle określonych krokach, które prowadzą do coraz większego zrozumienia tego, co jest do zrobienia i jak ma to wyglądać. Od opisu kontekstu biznesowego, czyli pewnej fotografii obszaru, branży czy ogólniej rynku, gdzie będzie lokowany projekt wraz z ewentualną jego historią³¹ poprzez elementy strategii organizacji, aż do celu projektu. Sekcje te pozwalają dobrze umiejscowić projekt zarówno w strategii organizacji jak i otoczeniu biznesowym. Dalsze uszczegółowienie polega na precyzyjnym określeniu celów operacyjnych (subcelów) wraz z kryteriami ich osiągnięcia. Jest to punkt wyjścia do zidentyfikowania przedmiotów dostaw³² i zakresu projektu. Tak dookreślone przedsięwzięcie stanowi dopiero punkt wyjścia do stworzenia koncepcji realizacyjnej, czyli wizji kierownika projektu jak będzie realizował projekt (zob. rys. 1). Następnym etapem doszczegółowienia definicji projektu są estymacje dotyczące nakładu pracy, alokowanego budżetu czy czasu trwania. Dalej opracowywane są założenia projektu i ryzyka projektowe. Następnie ograniczenia i zależności projektowe dochodząc do organizacji samego projektu. Kiedy kierownik projektu poprzez wielokrotne kontakty ze sponsorem i pracę z własnym zespołem projektowym zbuduje definicję projektu doszczegółowiając każdą jej sekcję, wtedy wnioskuje o uzyskanie aprobaty sponsora dla uzgodnionych działań. W ten sposób kierownik projektu, sponsor czy też klient projektu uzyskują dokument odpowiadający ich oczekiwaniom i możliwościom, będący swo-

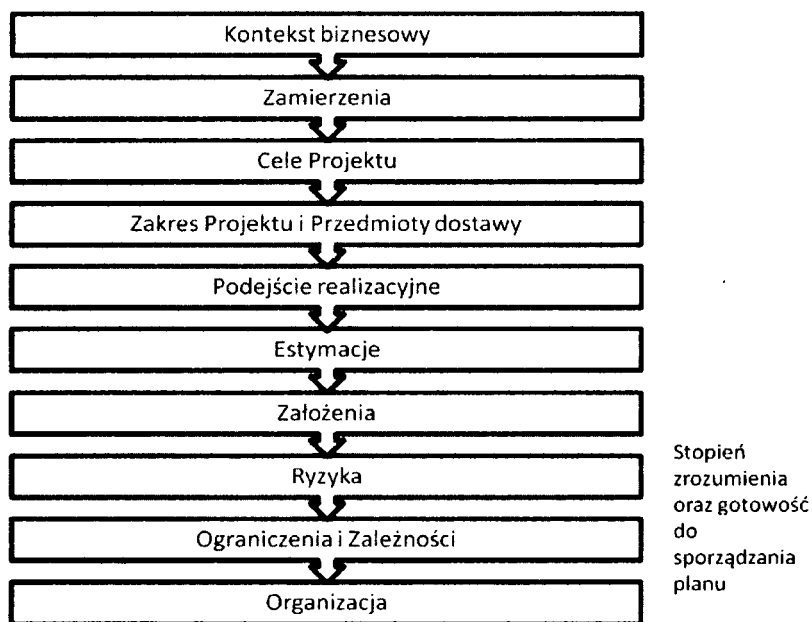
²⁹ T. Mochal, *TenStep Project Management Process*, 0.0.3.P1. Metodyka przetłumaczona jest na 41 języków narodowych, dystrybuowana jest w wersji elektronicznej dlatego przypisy odnoszą się do numeracji akapitów a nie stron jak w klasycznych publikacjach książkowych.

³⁰ Por. P. Wyrozębski, *Modele kompetencji w zarządzaniu projektami*, „e-mentor” 2009, nr 2.

³¹ Ma to miejsce wtedy, gdy zdarza się, że definiujemy przedsięwzięcie, które już się toczy.

³² T. Mochal, *TenStep Project...*, 1.1.1.P1. Przedmiotami dostaw TenStep nazywa produkty wytwarzanych przez projekt w trakcie jego realizacji i niezbędne do osiągnięcia wyznaczonych celów.

istą umową pomiędzy najważniejszymi interesariuszmi dobrze przemyślanego przedsięwzięcia.



Rys. 1. Stopień zrozumienia i gotowość do sporządzania planu.

Zdolność do zmiany koncepcji i wcześniej przyjętych założeń. Z doświadczenia pracy z kierownikami projektów można wynieść obserwację o stosunkowo powszechnym, szybkim przywiązaniu się menedżera do krystalizującej się wizji zleconego mu projektu³³. Menedżer utożsamia się z realizowanym projektem traktując go jak swój własny, zapominając często, że właścicielem projektu jest sponsor, a kierownik projektu jest wynajętym profesjonalistą do zarządzania przedsięwzięciem zgodnie z oczekiwaniami decydenta. Na etapie tworzenia opisu przedsięwzięcia (definicji projektu) w ramach kolejnych iteracji³⁴ wyłania się zarys projektu. Profesjonalny kierownik zdaje sobie sprawę, że zadaniem jego na tym etapie jest opisanie przedsięwzięcia zgodnie z oczekiwaniami sponsora (decydenta). Obsłużenie tych oczekiwań pozwala w miarę doszczegółowania opisu³⁵ na coraz bardziej dogłębne zrozumienie projektu (celów, przedmiotów dostaw, zakresu) oraz coraz dokładniejsze estymacje. Porzucanie dotychczasowych koncepcji na rzecz nowych lepiej odpowiadających oczekiwaniom sponsora jest pożądaną cechą menedżera projektu, który stale powinien pamiętać o usługowej roli swo-

³³ Wywiady autorów z kierownikami projektów z branży górniczej i energetycznej podczas wdrażania zarządzania projektami w PGE S.A. w latach 2008-2009.

³⁴ T. Mochal, *TenStep Project...*, por. 1.1.2.P1 i 1.1.3.P4.

³⁵ Proces ten następuje w miarę napływu informacji od zespołu projektowego i pełniejszego zrozumienia oczekiwań sponsora.

jej profesji. W tym miejscu wypada dodać, że oczekiwania sponsora również się zmieniają w trakcie projektu, co całej relacji dodaje dodatkowej dynamiki.

Umiejętność czerpania z wiedzy członków zespołu. Projekt jest przedsięwzięciem unikatowym. To znaczy, że podobne przedsięwzięcie nie było w organizacji realizowane. W zarządzaniu operacyjnym kierownikiem zespołu (działu, wydziału sekcji itp.) zostaje osoba, która oprócz kwalifikacji zawodowych (często wysokich) dysponuje kompetencjami menedżerskimi. Kierownik projektu nie może być specjalistą we wszystkich obszarach, których dotyczy projekt, gdyż jest on przeważnie przedsięwzięciem multidyscyplinarnym. Jak w żadnym innym przypadku wiedza niezbędna do skutecznej realizacji przedsięwzięcia znajduje się w zespole, który najczęściej dobiera, a później nim zarządza kierownik projektu. Korzystanie z wiedzy i doświadczenia członków zespołu ma miejsce w każdym z opisanych procesów zarządczych. Począwszy od definiowania projektu i budowy planu pracy, gdzie nie sposób wyobrazić sobie nie korzystania z wiedzy zespołu, specjalistów zaproszonych do pracy przy projekcie, poprzez np. obsługę problemów krytycznych. Umiejętność doboru a później umiejętność sięgania do wiedzy³⁶ i doświadczenia tych pracowników jest kompetencją kierownika projektów wysoko cenioną przez sponsorów i klientów projektów. **Proaktywność** to preferowana przez metodykę TenStep postawa, która powinna cechować każdego profesjonalnego kierownika projektów. To kompetencja związana prezentowaną postawą antycypacji i permanentnego poszukiwania symptomów dokonywania wyborów. To również stałe zarządzanie oczekiwaniami sponsora.

Kompetencje związane z budowaniem planu pracy w projekcie. Dzisiejszy sponsor (decydent, właściciel projektu) wymaga od kierownika projektu nie tylko umiejętności związanych z opisem przedsięwzięcia, ale również ze zbudowaniem wiarygodnego i aktualnego planu pracy. Współczesny kierownik projektu powinien sprawnie posługiwać się narzędziami do identyfikacji wszelkiej pracy w projekcie³⁷. Jest to o tyle istotne, że bez znajomości wszystkich zadań na poziomie elementarnym nie można wyznaczyć dokładnie zakresu projektu. Tym samym trudno będzie skutecznie zarządzać zmianą zakresu. Oprócz umiejętności identyfikacji zadań i czynności do wykonania w projekcie kierownik projektu powinien umieć określić relacje pomiędzy zadaniami³⁸ i wyznaczyć tzw. „ścieżkę krytyczną”, czyli ciąg zadań o zerowych rezerwach czasowych. Umiejętność identyfikacji ścieżki krytycznej – czyli de facto zadań, których opóźnienie bez działań kompensacyjnych spowoduje przekroczenia planowanego terminu zakończenia projektu – jest jednym z kluczowych wymagań stawianych osobom zarządzającym projektami. Dokonując kontroli nadzorowanych projektów sponsor w pierwszej kolejności sprawdza czy kierownik projektu umie wyznaczyć ścieżkę krytyczną

³⁶ I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Wydaw. Poltext, Warszawa 2000, s. 25 i nast.

³⁷ Np. Strukturą Podziału Pracy (WBS), por. T. Mochal, *TenStep Project...*, 2.1.P5.

³⁸ T. Mochal, *TenStep Project...*, 2.1.P6. oraz 2.1.4.P1. Istnieją cztery podstawowe relacje: koniec –start, start – koniec, start – start, koniec – koniec. Np. najpopularniejsza relacja koniec – start mówi, żeby rozpoczęło się zadanie B, zadanie A musi się skończyć.

i ma aktualną wiedzę o zadaniach leżących na niej. Również dokonując audytu projektów jest to jedno z pierwszych, ważniejszych ustaleń audytora³⁹.

Umiejętności szacowania. Budowa definicji projektu, planu pracy (harmonogramu) i późniejsze zarządzanie projektem wymaga od kierownika projektu umiejętności trafnego szacowania. Praca w dynamicznie zmieniającym się środowisku jakim jest projekt, przy dużym deficycie wiarygodnych informacji powoduje, że ta umiejętność jest dość istotna. Jak już zostało wspomniane, sponsor na wstępnym etapie opisu projektu nie potrzebuje do podejmowania decyzji informacji o dużym poziomie dokładności. Kierownik projektu już na etapie definiowania szacuje trzy podstawowe parametry przedsięwzięcia: koszt, czas trwania i pracochłonność. Początkowo, w pierwszych iteracjach z dużą tolerancją od -25% do +50% by wraz z kolejnymi podejściami zakończyć szacunki w granicach od -5 % do +10%. Podczas tworzenia harmonogramu menedżer projektu szacuje parametry poszczególnych zadań. W trakcie procesu obsługi problemów krytycznych, przygotowując właścicielowi projektu przestrzeń decyzyjną pozwalającą dokonać słusznego wyboru, kierownik projektu szacuje konsekwencje alternatywnych rozwiązań⁴⁰. Również wnioski o zmianę zakresu projektu, oprócz wskazania na sens biznesowy takiej zmiany (co jest warunkiem sine qua non), muszą być poparte szacunkami konsekwencji wnioskowanej zmiany oraz alternatywnych rozwiązań.

Kompetencje komunikacyjne. Przez wielu praktyków zarządzanie komunikacją w projekcie jest określane jako krytyczny czynnik sukcesu⁴¹. Metodyka TenStep wspiera kierownika projektu w procesie zarządzania komunikacją w projekcie oddając mu do dyspozycji całą gamę narzędzi, szablonów czy formularzy⁴². Jednakże to nie wystarczy. Kierownik projektu powinien dysponować umiejętnościami pozwalającymi na skuteczną komunikację, prezentację czy moderację. Ta ostatnia jest „jednym z najciekawszych sposobów grupowego rozwiązywania problemów (...). Jest to metoda komunikacji grupowej skoncentrowanej na rozwiązywaniu problemów. To (...) metodyka pracy grupowej w ujęciu systemowym”⁴³ umiejętność jest niezbędna podczas komunikacji związanej z rozwiązywaniem problemów. Wśród kompetencji komunikacyjnych profesjonalnego kierownika projektu należy wyróżnić umiejętność stworzenia precyzyjnego komunikatu i dokładne, selektywne adresowanie. Przyczyniają się one do ochrony decydentów przed zasypywaniem śmieciami informacyjnymi i zwiększają skuteczność komunikacji.

Certyfikacja. TenStep certyfikuje kierowników projektów na dwóch poziomach:

- 1) TenStep Foundation (Fn-TSPM) – jest certyfikatem przeznaczonym dla osób wykonujących wolne zawody: architekt, prawnik itp., lub menedżerów w organizacjach, które

³⁹ T. Mochal, *TenStep Project...*, por. 3.1.8.P3.

⁴⁰ Przynajmniej w trzech podstawowych obszarach: kosztów, pracochłonności, czasu trwania projektu. Por. T. Mochal, *TenStep Project...*, 4.1.3.P1.

⁴¹ T. Mochal, *TenStep Project...*, 6.0.P1. Z przeprowadzonych wywiadów z kierownikami projektów spółek parterowych PGE S.A. wynika, że zarazem jest to najdroższy element zarządzania w projekcie.

⁴² Od podstawowych, jak formularze „Raport statusu projektu” czy „Notatka ze spotkania zespołu projektowego” poprzez „Plan komunikacji w projekcie” czy „Plan branding”.
⁴³ G. Łaziński, *Rozwiązywanie problemów w organizacji*, Wydaw. PWE Warszawa 2007, s. 95.

nie posiadają licencji korporacyjnej na stosowanie metodyki. Poświadczą posiadanie wiedzy i umiejętności niezbędnych do skutecznego zarządzania prostymi projektami.

- 2) TenStep Project Manager (TSPM) – jest certyfikatem potwierdzającym pełne zrozumienie metodyki i umiejętność jej stosowania. Egzamin składa się z części sprawdzającej wiedzę za pomocy testu z ok. stu pytaniami oraz części sprawdzającej umiejętności, składającej się z ćwiczeń w oparciu o podstawowe dokumenty jakimi są definicja projektu i harmonogram oraz studium przypadku.

Posiadacze obu typów dokumentów są rejestrowani w centralnej bazie w centrali TenStep w Stanach Zjednoczonych. Tam też są wytwarzane certyfikaty, które otrzymują kandydaci po zdaniu egzaminu.

Podsumowanie

Mówiąc o wspieraniu rozwoju zawodowego należy pamiętać, że realizacja wszystkich potencjalnych możliwości człowieka wynika z naturalnego popędu do rozwoju, do wzrostu, do osiągnięcia swojej pełni. Zaś sam rozwój, w tym i w sferze zawodowej, człowieka związany jest z działaniem, zachowaniem utylitarnym, osiąganiem, próbowaniem, celowością oraz z byciem – stawaniem się, inaczej istnieniem, wyrażaniem, samorealizacją. W tym kontekście interesująco jawi się rozwój zawodowy kierownika projektu, który z jednej strony nabywa wiedzy i umiejętności przynależnych menedżerom różnych zawodów, z drugiej zaś specyficznych kompetencji właściwych jedynie dla tej rodzącej się (w przekonaniu autorów) nowej profesji.

Bibliografia

- A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) Fourth Edition* (praca zbiorowa), Management Training & Development Center, Warszawa 2009.
- Bańka A., *Zawodownawstwo, doradztwo zawodowe, pośrednictwo pracy. Psychologiczne metody i strategie pomocy bezrobotnym*, Wydaw. PRINT-B, Poznań 1995.
- Czarnecki K.M., Karaś S., *Profesjologia w zarysie. Rozwój zawodowy człowieka*, Instytut Technologii Eksploatacji, Radom 1996.
- Czarnecki K.M., *Psychologia zawodowej pracy człowieka*, Wydaw. Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu, Sosnowiec 2006.
- Czarnecki K.M., *Rozwój zawodowy człowieka*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa 1985.
- Czerepaniak-Walczak M., *Pedagogika emancypacyjna. Rozwój świadomości krytycznej człowieka*, GWP, Gdańsk 2006.
- Filipiuk P., *Role projektowe z perspektywy metodyki TenStep*” „Problemy Profesjologii” 2009, nr 2.
- Goźlińska E., Szlosek F., *Podręczny słownik nauczyciela kształcenia zawodowego*, ITE, Radom 1997.
- Hejnicka-Bezwińska T., *O zmianach w edukacji. Konteksty, zagrożenia i możliwości*, Wydaw. AB, Bydgoszcz 2000.

- Kania I., Paszkowska-Rogacz A., *Umiejętność realizacji zadań jako wynik zdobywania przez jednostkę doświadczeń związanych z procesem uczenia się*, [w:] I. Greiner, I. Kania, E. Kudanowska, A. Paszkowska-Rogacz, M. Tarkowska, *Materiały metodyczno-dydaktyczne do planowania kariery zawodowej uczniów*, Agencja Wydaw. „PAJPRESS”, Warszawa 2006.
- Kwiatkowski S.M., *Pedagogika pracy*, [w:] B. Śliwerski (red.), *Pedagogika. Subdyscypliny wiedzy pedagogicznej*, t. 3, Gdańskie Wydawnictwo Pedagogiczne, Gdańsk 2006.
- Kwiatkowski S.M., *Problemy rynku pracy*, [w:] S.M. Kwiatkowski, A. Bogaj, B. Baraniak, *Pedagogika pracy*, Wydaw. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.
- Kwiatkowski S.M., Symela K., *Standardy kwalifikacji zawodowych*, Wydaw. IBE, Warszawa 2001.
- Łaziński G., *Rozwiązywanie problemów w organizacji*, Wydaw. PWE, Warszawa 2007.
- Masterpasqua F., *Paradygmat kompetencyjny w praktyce psychologicznej*, „Nowiny Psychologiczne” 1990, nr 1-2.
- Mochal T., *TenStep Project Management Process*, 0.0.3.P1; 1.1.1.P1; 1.1.2.P1; 1.1.3.P4; 2.1.P5; 2.1.P6; 2.1.4.P1; 3.1.8.P3; 4.1.3.P1; 6.0.P1.
- Moos J., *Szkoła zawodowa i centrum kształcenia praktycznego w procesach modernizowania systemu edukacji zawodowej*, [w:] C. Plewka (red.), *Ku dobrej szkole, Cywilizacyjne dylematy współczesnej edukacji*, t. 1, Wydaw. Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Radom 2009.
- Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Wydaw. Poltext, Warszawa 2000.
- Okoń W., *Nowy słownik pedagogiczny*, Żak, Warszawa 2001.
- Paszkowicz-Rogacz A., *Psychologiczne podstawy wyboru zawodu. Przegląd koncepcji teoretycznych*, Wydaw. KOWEZIU, Warszawa 2003.
- Project Management Institute*, <http://www.pmi.org/AboutUs/Pages/Default.aspx> [12.05.2010].
- Rachalska W., *Rozwój zawodowy*, [w:] W. Szewczuk (red.), *Encyklopedia psychologii*, Fundacja INNOWACJA, Warszawa 1998.
- TenStep*, <http://www.tenstep.com/open/miscpages/90.0AboutTenStep.html> [12.05.2010].
- Wyrozębski P., *Modele kompetencji w zarządzaniu projektami*, „e-mentor” 2009, nr 2.

Recenzent: Wojciech Walat