

Marek Wąsowicz

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

KLUCZ DO SUKCESU W ZARZĄDZANIU PROJEKTAMI

1. Wstęp

Od początku powstania dziedziny zarządzania projektami zastanawiano się, czym jest sukces w zarządzaniu projektami i w jaki sposób go osiągnąć? Początkowo pojmowano go czysto technicznie, dopiero później zaczęto go określać jako osiągnięcie celów projektów w określonym wcześniej czasie, bez przekroczenia ustalonego budżetu. Wydaje się jednak, że w przyszłości do czynników określających sukces projektu dojdą jeszcze minimalizacja zmian w projekcie czy wpływ projektu na pozostałą działalność firmy.

W artykule zostaną wskazane wybrane aspekty wpływające na sukces w zarządzaniu projektami w przedsiębiorstwie oraz zostanie dokonana próba określenia zasad jakimi się kierować, aby odnieść sukces w projekcie.

2. Sukces a porażka projektu

Wydaje się oczywiste, że uznanie danego przedsięwzięcia za udane zależy w znacznej mierze od tego, kto ustalił kryteria oceny i kto dokonuje pomiaru wyników. Kiedy projekt ponosi porażkę, zarządzający organizacją muszą podjąć kroki, aby sytuacja taka się już nie powtórzyła. Należy więc ustalić jakie sytuacje zaistniały, że nie zostały osiągnięte zakładane cele, że został przekroczony czas realizacji lub budżet projektu. Jednocześnie powstaje pytanie: Co wpływa na sukces, a co przyczynia się do porażki projektu? Wiele różnych elementów organizacji ma silny wpływ na każdy realizowany projekt, dlatego ważna jest identyfikacja czynników wpływających na sukces lub porażkę projektu.

W tabeli 1 została dokonana próba zestawienia czynników 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 nim ustanowienie kierownika oraz utworzenie zespołu projektowe-

go. W tym czasie staramy się uzyskać poparcie kierownictwa firmy dla realizacji tegoż przedsięwzięcia. Na dalszych miejscach znalazły się czynniki związane z funkcjonowaniem zespołu, tj. komunikacja i motywacja.

Tabela 1. Czynniki wpływające na sukces lub porażkę projektu

Czynniki wpływające na sukces projektu	Czynniki wpływające na porażkę projektu
• ustanowienie kierownika projektu • ustanowienie zespołu projektowego • poziom motywacji kierownika i zespołu projektowego	• 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
• jasno zdefiniowany cel projektu	• brak jasnej wizji i celów • nierealistyczne oczekiwania • konflikt priorytetów • źle zdefiniowana struktura pracy • brak planu lub słaby plan • traktowanie nieprzemyślnych pomysłów jako projektów
• poparcie zarządu firmy dla projektu	• brak wsparcia kierownictwa • nieskuteczne sponsorowanie i przywództwo
• efektywne procedury komunikacji	• słabą komunikację
• dokładne rozpoznanie i określenie wymagań klienta	• zmiana kierunków działań podczas realizacji projektu • niewystarczającą ilość zasobów (czasu, pieniędzy, wyposażenia, wiedzy lub umiejętności) • niewłaściwy skład portfela podejmowanych projektów
• nadzorowanie i kontrola ryzyka w projekcie	• lekceważenie ważnych sygnałów w projektach

Źródło: [Karbowski, Spalek 2005, s. 16-18; Kleim, Ludin 1998, s. 14; Philips, Bothell, Snead 2002, s. 6-8 za: Kacala, Wąsowicz 2006; Sifri 2006].

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

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, wpływające jednak na obniżenie skuteczności osiągania założonych celów [Kacala, Wąsowicz 2006].

3. Sprawny zespół projektowy a sukces projektu

Podsumowując przyczyny sukcesu i porażek projektu można stwierdzić, że sprawnie działający zespół projektowy to podstawa. Zespoły nie są potrzebne, gdy zadania są proste i rutynowe, nie wymagają koordynacji działań różnych pracowników oraz gdy do ich realizacji nie są niezbędne szczególne umiejętności lub doświadczenie. Zespoły są natomiast najlepszym rozwiązaniem, kiedy [Stwórz... 2006]:

- nikt spośród pracowników nie ma w pojedynkę odpowiedniej kombinacji umiejętności, doświadczenia oraz odpowiednio szerokiego spojrzenia na całość zadania,
- pracownicy muszą pracować razem i są w znacznym stopniu w ramach wykonywanego zadania od siebie zależni,
- zadanie ma charakter szczególny i jest dużym wyzwaniem

Nie można realizować projektu bez budowy dobrego zespołu projektowego.

Sprawnie działający zespół szybciej reaguje na zmiany, efektywniej osiąga cele projektu, występuje w nim też 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 projektowego, 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 osiąganie 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 z 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 [Kacała, Wąsowicz 2006].

Trzeba pamiętać, że żaden zespół nie działa w próżni. Jest on zależny od organizacyjnych powiązań i dobrej woli różnych podmiotów udostępniających zasoby, informacje oraz wsparcie. To, w jakim stopniu poszczególne działy i jednostki wykazują wsparcie, obojętność lub wręcz wrogość wobec zespołów i jego celów, ma zasadnicze znaczenie dla planowanego przedsięwzięcia. W związku z tym organizator zespołu powinien wziąć pod uwagę następujące elementy otoczenia:

1. **Wsparcie kierownictwa** – umożliwi ono przezwyciężanie m.in. oporów kierowników liniowych oraz zwykłych pracowników, nie zawsze przekonanych do realizacji części działalności firmy w postaci projektu. Zdobycie poparcia zarządu może wynikać z dwóch sytuacji. Po pierwsze, zarząd może być inicjatorem projektu, wówczas nie trzeba specjalnie o to poparcie zabiegać. Druga możliwość jest taka, że inicjatorami przedsięwzięcia są kierownicy niższego szczebla lub niekiedy także pracownicy. W tym przypadku trzeba podjąć działania mające na celu pokazanie, w jaki sposób realizacja danego obszaru działalności firmy poprzez projekty wpłynie na efektywność całej organizacji. Należy przedstawić zalety zarządzania projektami i przekonać, że akurat ta wybrana działalność może być realizowana w skuteczniejszy sposób. Opór kierownictwa organizacji może się okazać niekiedy nie do przełamania, jednak czym bardziej będzie ono przekonane do sensowności realizacji części działań w postaci projektów, tym większe prawdopodobieństwo, że będzie coraz mniej problemów i skuteczniej osiągnie się cele projektu.
2. **Niesformalizowane struktury** – praca zespołu z większym prawdopodobieństwem zakończy się sukcesem, jeśli cała organizacja nie ma zbyt skostniałej struktury. W elastycznych strukturach pracownicy chętniej dzielą się informacjami oraz chętniej współpracują ponad organizacyjnymi podziałami.
3. **Odpowiedni system nagradzania** – warto przemyśleć system wynagradzania i premiowania zespołu projektowego. Konieczne jest znalezienie konsensusu pomiędzy wynagradzaniem indywidualnym a zespołowym.

4. **Doświadczenie w pracy zespołowej** – doświadczenie przedsiębiorstwa w pracy zespołowej znacznie wpływa na sprawność zespołu projektowego. Pozwala ono dostrzec, co funkcjonuje, a co nie, w jaki sposób najlepiej się zorganizować, aby osiągnąć cel, jak współpracować oraz jak zmieniać zespół, dostosowując go do kolejnych etapów działania [*Stwórz...* 2006].

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.

Mając sprawnie działający zespół trzeba być przygotowanym na to, że z czasem jego skład się zmieni, w szczególności jeżeli realizujemy projekty długoterminowe. Trzeba być cały czas przygotowanym na konieczność przyjęcia do zespołu nowych członków lub rozstania się z innymi. W miarę zmiany charakteru pracy oraz zbliżania się zespołu do końca projektu mogą być potrzebne nowe umiejętności i nowe osoby. Przy modyfikacjach składu zespołów należy mieć na uwadze, że z czasem członkowie zespołu wypracowują efektywne sposoby podejmowania decyzji i komunikowania się. Zespół zaczyna funkcjonować jako całość, a poszczególne jego członkowie zaczynają się z nim identyfikować.

Ta wypracowana spójność grupy jest zagrożona w przypadku zbyt wielu zmian personalnych w zespole. Każda zmiana powoduje, że potrzeba czasu na wprowadzenie nowych członków i uczenie się sposobu pracy z [*Stwórz...* 2006] nimi. Każda zmiana powinna być zatem przemyślana, aby nie narażać zespołu na obniżenie efektywności.

Pewne jest, że sprawnie działający zespół projektowy jest niezbędny do skutecznej realizacji projektów.

4. Dobry menedżer projektu to klucz do sukcesu

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 na nim będą 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 i 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, Grucza, Ogonek 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,
- zainteresowanie i troska o sukces przedsięwzięcia,
- wiedza biznesowa,
- energia i konsekwencja w działaniu.

Widać tu większy nacisk na cechy charakteru niż na wiedzę, chociaż i ona jest tu ujęta. 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 jednak potencjalnemu kierownikowi projektu przekazać potrzebną wiedzę, 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.

Można stwierdzić, że zespołowi potrzeba nie tylko „administratora”, ale przede wszystkim lidera, który będzie w stanie pociągnąć zespół za sobą, dlatego oprócz podanych wcześniej cech warto zwrócić uwagę także na autorytet menedżera projektu oraz zaufanie zespołu do niego. Bez tych dwóch rzeczy wydaje się niemożliwe bycie liderem zespołu. Autorytet i zaufanie sprawiają, że w momentach trudnych zespół będzie postępował w zgodzie ze swoim kierownikiem projektu, a nie wbrew jemu. W taki sposób wyjście z sytuacji kryzysowych jest o wiele prostsze i zwiększa się prawdopodobieństwo sukcesu. Przy braku autorytetu i zaufania, może nastąpić eskalacja problemu, która doprowadzi projekt do upadku.

Dobór kierownika projektu jest trudnym zadaniem, ponieważ musi on posiadać bardzo różnorodne kompetencje, na pewno jednak opłaca się inwestować w to zarówno czas, jak i pieniądze, ponieważ dobry menedżer zażegna niejednego problem, który może wyniknąć w trakcie realizacji projektu. Ponadto sprawi, że efekt pracy zespołowej będzie jeszcze bardziej widoczny i znaczący.

5. Zakończenie

Podsumowując, warto przedstawić wskazówki dla *project managerów* co do tego, w jaki sposób zwiększyć prawdopodobieństwo sukcesu projektu, a zmniejszyć ryzyko porażki:

1. Dokładnie zdefiniuj oczekiwania interesariuszy projektu.
2. Jasno określ cel i zakres projektu oraz kryteria wyznaczania jego sukcesu.
3. Opracuj dokładny harmonogram zadań i niezbędnych zasobów.
4. Zdobądź poparcie zarządu oraz klienta dla realizowanych zadań.
5. Znajdź właściwych ludzi.
6. Bądź przywódcą, liderem, a nie tylko kierownikiem.
7. Komunikacja to podstawa odniesienia sukcesu.
8. Praca zespołowa nade wszystko – dbaj o relacje w zespołach.
9. Kontroluj koszty, jakość i czas realizacji poszczególnych zadań.
10. Identyfikuj ryzyko i zarządzaj ryzykiem w projekcie.

Wskazówki te nie zagwarantują nam sukcesu, ale stosowanie się do nich w dużym stopniu wpłynie na poprawę skuteczności zarządzania projektami w przedsiębiorstwie.

Literatura

- Baccarini D., Collins A. (2005), *Project Success – a Survey*, „Journal of Constructions Research”, nr 2.
- DeMarco A.A. (2005), *Six Steps to Project Success*, „Cost Engineering”, nr 9.
- Drucker P.F. (2005), *Praktyka zarządzania*, MT Biznes, Warszawa.
- Frame J.D. (2001), *Zarządzanie projektami w organizacjach*, WIG-Press, Warszawa.
- Gadeken O.C. (2005), *PM Leadership: Seven Keys to Success*, „Defense AT&L”, January-February.
- Glen P. (2006), *Detecting Disaster Projects*, „Computerworld”, 6 February.
- Kacala J., Wąsowicz M. (2006), *Skuteczne zarządzanie projektami w przedsiębiorstwie*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – celowość, skuteczność, efektywność*, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1104, AE, Wrocław.
- Karbowski A., Spalek S. (2005), *Krytyczne czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami*, „Przegląd Organizacji”, nr 1.
- Keeling R. (2000), *Project Management. An International Perspective*, St. Martin Press, New York.
- Kleim R.L., Ludin I.S. (1998), *Project Management Practitioner's Handbook*, AMACOM Books, New York.
- Philips J.J., Bothell T.W., Snead G.L. (2002), *The Project Management Scorecard. Measuring the Success of Project Management Solutions*, Butterworth-Heinemann, Boston.
- Sifri G. (2006), *Siedem grzechów głównych w zarządzaniu projektami*, „CIO”, 1 marca.
- Stwórz zespół z ikry* (2006), Harvard Business Essentials, MT Biznes, Warszawa.
- Toney F. (2002), *The Superior Project Manager – Global Competency Standards and Best Practices*, Marcel Dekker Inc., New York-Basel.
- Trocki M., Grucza B., Ogonek K. (2003), *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa.
- Turk W. (2005), *Success in Project Management*, „Defense AT&L”, November-December.
- Wachowiak P., Gregorczyk S., Grucza B., Ogonek K. (2004), *Kierowanie zespołem projektowym*, Difin, Warszawa.
- Wysocki R.K., McGary R. (2005), *Efektywne zarządzanie projektami*, One Press, Warszawa.
- Young T.L. (2006), *Skuteczne zarządzanie projektami*, One Press, Warszawa.
- Your Roadmap for Project Management Success* (2004), „Modern Materials Handling”, July.

KEY TO SUCCESS IN PROJECT MANAGEMENT

Summary

In this article some factors which influence the success 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.