

Paulina **HARAF**
Renata **HARAF**
Marek Ł. **GRABANIA**

ZAWÓD KIEROWNIK PROJEKTU

Streszczenie. W artykule przedstawiono nowy zawód funkcjonujący obecnie na rynku pracy – Kierownik Projektu. Omówiono wymagania formalne oraz cechy osobowe, które powinien mieć kierownik projektu. Przedstawiono zmiany organizacyjne i procesy szkoleniowe, które zostały przeprowadzone w OBRUM sp. z o.o. w celu przygotowania Ośrodka do funkcjonowania w nowych strukturach organizacyjnych (Polskiej Grupy Zbrojeniowej), bazujących na metodologii zarządzania projektami. Odniesiono się także do korzyści z wdrożonego w Ośrodku systemu zarządzania projektami.

Słowa klucze: projekt, przedsięwzięcie, zarządzanie projektami, kierownik projektu.

1. WPROWADZENIE

Zarządzanie projektami może być postrzegane dwojako, jako dziedzina wiedzy teoretycznej i praktycznej, znajdująca zastosowanie w zarządzaniu projektami oraz jako zbiór umiejętności kierowniczych niezbędnych do skutecznej i efektywnej realizacji projektu [1]. Wzajemne związki pomiędzy tymi obszarami są ścisłe: zarządzanie projektami, jako dziedzina wiedzy, tworzy bazę wiedzy dla umiejętności kierowniczych niezbędnych do realizacji tego typu przedsięwzięć.

Jednocześnie skuteczne i efektywne wykorzystanie dostępnej wiedzy teoretycznej wymaga interdyscyplinarnych umiejętności uzyskanych zarówno na drodze kształcenia (pozyskiwania wiedzy), jak również zdobywania praktycznych umiejętności w trakcie pracy zawodowej.

Intensywny rozwój problematyki zarządzania projektami, dokonujący się od lat sześćdziesiątych ubiegłego wieku, spowodował wzrost wymagań odnośnie wiedzy i umiejętności uczestników projektu. Chcąc sprostać rosnącym wymaganiom, w krajach wysoko rozwiniętych zaczęły się organizować stowarzyszenia [1] mające na celu zdobywanie i przejmowanie od najlepszych specjalistów doświadczeń praktycznych, opracowywanie wzorcowych metod postępowania i szkolenia specjalistów od zarządzania projektami. Najlepsze praktyki zarządzania projektami stają się przedmiotem specjalistycznych publikacji [2]. Możemy zatem powiedzieć, że w ostatnich kilkunastu latach pojawił się na rynku pracy nowy zawód – Kierownik Projektu [1].

2. ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI – PRZEDSIĘWZIĘCIAMI

Zarządzanie projektem [1], [2], [3] to określenie, które obecnie jest bardzo popularne w praktyce. Początki rozwoju tej dyscypliny to lata 60. XX wieku. Firmy zaczęły dostrzegać korzyści, jakie mogą płynąć z podziału i wykorzystania swoich zasobów, dzieląc pracę na osobno zdefiniowane jednostki i wykorzystanie umiejętności z zakresu wielu dziedzin i pracowników różnych zawodów. Zarządzanie projektem to zorganizowany proces wykonywania pracy i rejestrowania zdarzeń, przy pomocy których można zapewnić porządek

i spójność zadań, które mają z góry ustalony cel, jakim jest realizacja przedsięwzięcia projektowego. To planowanie, harmonogramowanie, realizacja i kontrola zadań potrzebnych do wykonania odpowiedniego projektu, przy jednoczesnej minimalizacji ryzyka.

Projekt to zadanie lub zbiór zadań, które są podejmowane w celu uzyskania określonych korzyści, przy uzgodnionych parametrach czasowych i z zatwierdzonymi kosztami (budżetami). Każdy projekt jest tymczasowym przedsięwzięciem podjętym w celu zaspokojenia określonej potrzeby i ma określony czas.

Wszystkie rodzaje projektów łączą 3 etapy:

- 1) określenie potrzeb lub korzyści,
- 2) realizacja zadania,
- 3) wykorzystywanie efektów.

Innymi czynnikami, które trzeba uwzględnić są parametry główne, takie jak:

- 1) czas,
- 2) koszt,
- 3) jakość.

Relacja między tymi czynnikami jest często przedstawiana w formie trójkąta [1], [3], w którym każdy z wymienionych czynników jest powiązany z dwoma pozostałymi.

Rozpatrując powiązania tych trzech parametrów, można zauważyć, że:

- 1) projekt ma określony czas życia, tzn. początek i termin jego zakończenia;
- 2) celem projektu jest uzyskanie wymiernych korzyści lub produktów;
- 3) projekt to odpowiedni zbiór działań prowadzących do osiągnięcia korzyści lub powstania produktu;
- 4) do projektu jest przypisana określona liczba zasobów.

W zarządzaniu projektem występują grupy procesowe, które następują po sobie. Pierwszym procesem jest „pomysł”, czyli inicjowanie projektu, identyfikacja kontekstu projektu, interesariuszy i ich wymagań oraz oczekiwany rezultat projektu.

Drugi to planowanie projektu – określenie metod, zasad, narzędzi i sposobów zarządzania zmianą.

Trzeci proces to realizacja projektu zgodnie z planem (terminem, budżetem) i jednoczesnym nadzorowaniem zdarzeń i czynników powodujących odchylenia od przyjętego planu projektowego.

Ostatnim – najważniejszym – procesem w zarządzaniu projektami jest zamknięcie projektu, przekazanie dokumentacji oraz rozliczenie zasobów projektu; jest to moment ostatecznego zakończenia i przekazania produktów projektu odbiorcy.

2.1. Zarządzanie projektami w OBRUM sp. z o.o.

Początki zarządzania projektami w OBRUM sp. z o.o. sięgają roku 2002, w którym przeprowadzone zostały pierwsze szkolenia [5] przygotowujące kadrę Ośrodka do zmieniającego się – w wyniku zmian ustrojowych – otoczenia. Praktyczna realizacja zarządzania projektami na przestrzeni lat wdrażana była w Ośrodku z różnym skutkiem.

O ile zarządzanie projektami w spółce jest obecnie dobrze zdefiniowane odpowiednimi zarządzeniami [6], [7], [8], oraz istnieje wspólny regulamin prowadzenia projektów, to metodyka ich prowadzenia była i jest mocno zależna od kierownika projektu i jego merytorycznego przygotowania. Z samej charakterystyki projektów badawczo-rozwojowych [4] realizowanych przez OBRUM sp. z o.o. wynika ich duża zmienność –

zarówno jeśli chodzi o zakres, jak i koszty przedsięwzięcia. Często zarządzanie projektami obejmowało tylko wybrane obszary projektów.

Zarządzanie projektami w OBRUM sp. z o.o. określa Zarządzenie [7] nr 3/ 2012 r. z dnia 15 czerwca 2012 r., które reguluje całokształt zagadnień związanych z tą tematyką – od podstawowych pojęć, do konkretnych obowiązków nakładanych na poszczególnych członków Zespołu Projektowego

W Ośrodku projekty podzielone są na:

- strategiczne – o znaczeniu kluczowym dla spółki, mogące angażować więcej niż jeden pion organizacyjny;
- operacyjne – o krótkim horyzoncie czasowym i dużym znaczeniu dla spółki, do którego mogą być zaangażowani pracownicy z innych komórek organizacyjnych wewnątrz Ośrodka.

W aktualnej strukturze organizacyjnej [8] Ośrodka została dodatkowo wzmocniona rola zarządzania projektami poprzez podporządkowanie Działu Zarządzania Projektami bezpośrednio Prezesowi Zarządu OBRUM sp. z o.o. Do ramowego zakresu działania Biura Zarządzania Projektami należą:

- 1) wdrażanie, utrzymywanie i rozwój metodyki i standardów zarządzania projektami;
- 2) opracowanie planów zarządzania ryzykiem;
- 3) zarządzanie portfelem realizowanych projektów;
- 4) nadzór i koordynowanie współpracy pomiędzy komórkami organizacyjnymi realizującymi zadanie projektowe;
- 5) współpraca z podmiotami zewnętrznymi przy wspólnej realizacji projektów;
- 6) wdrażanie narzędzi informatycznych wspomagających zarządzanie projektami.

Więcej szczegółowych informacji na temat zarządzania projektami i przyjętych metodyk w OBRUM sp. z o.o. znajdują zainteresowani czytelnicy w artykule [9].

3. KIEROWNIK PROJEKTU (ANG. PROJECT MANAGER)

Kierownik projektu [1], [3] to specjalista z dziedziny zarządzania projektami, posiadający odpowiednie przygotowanie merytoryczne i doświadczenie zawodowe. To członek zespołu projektowego, mający największy wpływ na powstanie, realizację i efekt końcowy projektu. Na kierowniku projektu ciąży odpowiedzialność za powodzenie projektu. Jest postrzegany jako lider przedsięwzięcia, który musi jednocześnie kontrolować i utrzymywać przyjęte założenia dotyczące budżetu, liczby zasobów, harmonogramu, komunikacji w zespole; powinien zapewnić równowagę między głównymi założeniami projektu. Każdy kierownik projektu powinien mieć charyzmę, odpowiednią siłę przebiccia, pozwalającą mu na odpowiednie oddziaływanie na członków zespołu projektowego oraz na osoby podejmujące decyzje na wyższych szczeblach. Kierownik projektu zarządza przepływem informacji pomiędzy Komitetem Sterującym (reprezentującym klienta) a twórcami projektu. Współpracuje z firmami kooperującymi oraz dostawcami w zakresie terminowych dostaw materiałów i usług.

Kierownik projektu powinien mieć umiejętności, które można podzielić na:

- 1) Umiejętności merytoryczne:
 - a. planowanie aspektów projektu,
 - b. monitorowanie kosztów, wydajności i jakości,

- c. stosowanie zasad zarządzania,
 - d. zatrudnianie odpowiednich osób,
 - e. sprawdzanie, czy zadania są wykonywane dobrze i we właściwym czasie.
- 2) Umiejętności interpersonalne:
- a. kierowanie zespołem,
 - b. negocjowanie warunków projektu,
 - c. motywowanie pracowników,
 - d. komunikowanie się ze wszystkimi,
 - e. budowanie spójnego zespołu, a w nim odpowiednich relacji.

Kierownik projektu ponosi odpowiedzialność za wykonanie wszystkich wymagań formalnych i merytorycznych związanych z wykorzystaniem środków przyznanych na jego realizację, zgodnie z umową i regulaminem obowiązującym w danym przedsiębiorstwie. Do podstawowych obowiązków kierownika projektu na etapie realizacji projektu należy w szczególności:

- 1) wyznaczanie osób do zadań merytorycznych w projekcie;
- 2) weryfikowanie pod względem merytorycznym realizowanych i zrealizowanych prac;
- 3) sprawdzanie zgodności realizacji zadań z harmonogramem;
- 4) zwoływanie spotkań roboczych zespołu projektowego – w miarę potrzeb;
- 5) zatwierdzanie pod względem merytorycznym dokonywanych wydatków;
- 6) bieżące zarządzanie projektem;
- 7) nadzór nad prawidłowym kwalifikowaniem kosztów;
- 8) przygotowanie sprawozdań finansowych.

Zgodnie z Zarządzeniem [7] nr 3/2012 z dnia 15 czerwca 2012 r. dodatkowo kierownik projektu:

- 1) ustala z Dyrektorem ds. Handlu zakres wymaganych działań, dokumentów i osoby odpowiedzialne za rozliczenie i dokonanie sprzedaży rezultatów projektu;
- 2) wnioskuje do Rady Technicznej w sprawach dotyczących ewentualnych zmian koncepcji realizacji Projektu;
- 3) reprezentuje Zespół Projektowy w relacjach z komórkami organizacyjnymi Spółki oraz w przypadku konsorcjum – podmiotami Konsorcjum.

4. PRZYGOTOWANIE NOWYCH KADR

W dzisiejszych czasach dobrze działające przedsiębiorstwo nie może istnieć bez dobrze wyszkolonej kadry. W sytuacji coraz ostrzejszej konkurencji na rynku pracy, personel który nie odpowiada dzisiejszym wymaganiom, nie jest przygotowany do pracy w nowych warunkach, stanowi poważne zagrożenie dla bytu przedsiębiorstwa, a tym samym dla projektów inwestycyjnych.

Bogactwo firmy to nie tylko jej majątek, aktywa i pasywa, ale przede wszystkim potencjał pracowników.

Analiza możliwości przedsiębiorstw pod kątem aktualnych wymagań rynkowych, dowodzi, że poziom umiejętności i przygotowania zawodowego personelu jest

najważniejszym warunkiem konkurencyjności przedsiębiorstwa. Ważne są także ambicje pracowników ukierunkowane na rozwijanie swoich umiejętności i osiąganie wysokich wyników w pracy. Szkolenia dla kadry zarządzającej niższego, średniego i wyższego szczebla stanowią ważną inwestycję w rozwoju całej firmy.

4.1. Szkolenia kadr w OBRUM sp. z o.o.

Doświadczenia zrealizowanych przedsięwzięć [2], [3], zwłaszcza w państwach zachodnich pokazują wyraźnie, że osoba gruntownie wyszkolona w dziedzinie zarządzania projektami może przyczynić się w bardzo dużym stopniu do sukcesu przedsięwzięcia, a co za tym idzie – do sukcesu finansowego przedsiębiorstwa. Zdobywanie wiedzy z zarządzania projektami poprzez naukę na własnych błędach może się okazać dla firmy bardzo kosztowne.

Ośrodek od kilku lat intensywnie inwestuje w szkolenia pracowników z zakresu zarządzania projektami.

W szkoleniach biorą udział zarówno osoby pełniące funkcję kierowników projektów, jak i kandydaci na kierowników oraz członkowie zespołów projektowych, kadra zarządzająca średniego i wyższego szczebla.

Szkolenia prowadzone są w trybie zamkniętym, 2–3 dniowym, przez specjalistyczne firmy szkoleniowe, z wieloletnim doświadczeniem w zakresie organizowania szkoleń, posiadającymi wysoko kwalifikowanych instruktorów z doświadczeniem dydaktycznym, z odpowiednimi certyfikatami i praktycznym doświadczeniem warsztatowym w dziedzinie zarządzania projektami. Po zakończonych zajęciach uczestnicy otrzymują stosowne certyfikaty uczestnictwa w szkoleniu.

Na przestrzeni ostatnich 4 lat (lata 2011–2015) przeprowadzono szkolenia z zakresu „zarządzania projektami” dla szerokiej rzeszy pracowników, co przedstawia poniższa tablica nr 1.

Tablica 1.

Lp.	Nazwa szkolenia	Rok szkolenia	Ilość uczestników
1	Zarządzanie projektami	2011	15
2	Zarządzanie projektami wg metodyki Prince 2	2012	2
3	Zarządzanie projektami	2012	15
4	Metodyka Zarządzania Projektami PMI	2013	11
5	MS Project 2013	2014	22
6	Zarządzanie projektami	2014	17
Łącznie:			82

W ramach podnoszenia kwalifikacji pracownicy Ośrodka uczestniczą również w studiach podyplomowych z zakresu zarządzania projektami.

5. PODSUMOWANIE

Sukces firmy zależy w dużym stopniu od umiejętnego i efektywnego zarządzania projektami. Obecnie prawie każda firma, instytucja czy organizacja realizuje różnego rodzaju projekty – od małych projektów, po projekty o wartości kilkunastu milionów złotych. Zdobywanie kluczowych umiejętności w tej dziedzinie zapewnia bezproblemowy przebieg procesu, ogranicza koszty i zwiększa osiągnięte korzyści, a jednocześnie wpływa na dobrą współpracę i zaangażowanie pomiędzy stronami projektu. Aby efektywnie zarządzać projektami, warto pamiętać o:

- 1) właściwym zdefiniowaniu celów projektu,
- 2) trójkącie ograniczeń,
- 3) dobrze dobranym Kierownikiem Projektu oraz Zespołem Projektowym.

Zarządzanie projektami to duże wyzwanie, wynikające z presji czasu i wymagań zamawiającego, stojące zarówno przed Kierownikiem Projektu, jak i zespołem projektowym. Efektywnie zrealizowany projekt jest dla członków zespołu projektowego źródłem satysfakcji wynikającej z tworzenia czegoś niepowtarzalnego. To prace, do udziału w których należy zachęcać pracowników, aby uczestniczyli w nowych wyzwaniach, poszerzali swoje umiejętności, wiedzę i doświadczenie.

Zawód Kierownik Projektu rozwija się intensywnie od paru lat, osoba decydująca się na taki zawód musi mieć solidne podstawy merytoryczne, dlatego też coraz więcej uczelni organizuje studia podyplomowe z zarządzania projektami.

Oprócz wiedzy specjalistycznej ważne są również tak zwane kwalifikacje i umiejętności miękkie. Odpowiednie połączenie wszystkich tych umiejętności to sztuka zarządzania projektami, nie tylko wiedza merytoryczna, ale również wyczuwanie tematu, aktualnych trendów na rynku odbiorcy oraz zasobów ludzkich – coś, czego nie da się wyczytać z książek.

Każdy kierownik projektu powinien dysponować też unikalnym stylem zarządzania. Sukces w zarządzaniu projektami zależy od wielu czynników, które są wzajemnie ze sobą powiązane i współzależne. Kierownik projektu jest bez wątpienia kluczową postacią w całym przedsięwzięciu. Badania [10] wykazały, że trzy najważniejsze czynniki sukcesu dotyczą tego stanowiska:

- ustanowienie kierownika projektu – 93%;
- jego kompetencje – 88%;
- wysoki autorytet – 85%.

W OBRUM sp. z o.o. kierownicy projektów pracują przy konkretnych projektach, są za nie odpowiedzialni; podlegają Kierownikowi Biura Zarządzania Projektami, który sprawuje nadzór nad wykonaniem budżetów oraz harmonogramem realizacji projektów.

Dzięki nowo przygotowanej strukturze organizacyjnej oraz przeszkolonej kadrze zarządzania projektami (pracującej w oparciu o metodyki Prince 2 oraz PMI) i dysponującej nowoczesnym narzędziem informatycznym (system EPM) OBRUM sp. z o.o. może realizować interdyscyplinarne projekty wraz z innymi podmiotami Polskiej Grupy Zbrojeniowej, będąc ich pełnoprawnym partnerem.

6. LITERATURA

- [1] Trocki M. (redakcja naukowa): Nowoczesne zarządzanie projektami. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa 2012.
- [2] Kerzner H.: Zarządzanie projektami. Studium przypadków. Wydawnictwo HELION. Gliwice 2005.
- [3] Lock D.: Podstawy zarządzania projektami. Wydanie II zmienione. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa 2013.
- [4] Wirkus M., Lis A. (redakcja naukowa): Zarządzanie projektami badawczo-rozwojowymi. DIFIN. Warszawa 2012.
- [5] Grabania M.: Zarządzanie przedsięwzięciami. Szybkobieżne Pojazdy Gąsienicowe (19), nr 1/2004 (str. 145-151) Gliwice, wrzesień 2004.
- [6] Grupa Bumar. Metodyka zarządzania projektami w Grupie Bumar sp. z o.o. Bumar sp. z. o.o. Warszawa, sierpień 2011.
- [7] Regulamin Zarządzania Projektami w OBRUM sp. z o.o. Zarządzenie Nr 3/2012 Prezesa Zarządu – Dyrektora Generalnego Ośrodka Badawczo-Rozwojowego Urzędzeń Mechanicznych „OBRUM” spółka z ograniczoną odpowiedzialnością z dnia 15 czerwca 2012 r. (Materiały własne Ośrodka – niepublikowane).
- [8] Regulamin Organizacyjny OBRUM sp. z o.o. Zarządzenie nr 3/2015 Prezesa Zarządu Ośrodka Badawczo-Rozwojowego Urzędzeń Mechanicznych „OBRUM” spółka z ograniczoną odpowiedzialnością z dnia 16 kwietnia 2015 r. (Materiały własne OBRUM sp. z o.o. – niepublikowane).
- [9] Brittani A.: Zarządzanie projektami w OBRUM sp. z o.o. Szybkobieżne Pojazdy Gąsienicowe (38) nr 3/2015 (str. 35-40). OBRUM sp. z o.o. Gliwice, wrzesień 2015.
- [10] Spałek S.: Krytyczne czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej w Gliwicach (str. 99), Gliwice 2004.

THE PROJECT MANAGER'S PROFESSION

Abstract. The article presents a new profession in the labour market: the Project Manager. Formal requirements and personal features of a project manager are discussed. Organizational transformations and training processes conducted at OBRUM in order to adapt to new organizational structures (Polish Armaments Group) and based on project management methodology are presented. The benefits of the project management system implemented at OBRUM are also reviewed.

Keywords: project, project management, project manager