

### 2.1.3. Rola kierownika projektu

Kluczową funkcją w projekcie jest jego kierownik. Odpowiada on za planowanie i organizację pracy członków zespołu projektowego oraz koordynowanie ich działań, jak również za prawidłowy przebieg projektu jako całości, zarówno ten finansowy jak i merytoryczny. Bardzo ważną funkcją kierownika projektu jest motywowanie zespołu projektowego i uzyskanie zakładanego efektu końcowego. Wg J.R. Meredith i S.J. Mantel [2000, s. 107] charakterystyka kierownika projektu obejmuje cztery obszary:

- wiarygodność wynikającą z doświadczenia i posiadania szeroko pojętej wiedzy (tzw. wiarygodność techniczna) i będącą następstwem bycia skutecznym menedżerem (tzw. wiarygodność administracyjna). Na kierowniku projektu spoczywa odpowiedzialność za podział obowiązków, jak również reprezentowanie wszystkich zainteresowanych stron wobec siebie nawzajem (klientów, pracowników innych jednostek organizacyjnych, czołowego kierownictwa firmy, członków zespołu projektowego itd.),
- identyfikacja sytuacji stwarzających problemy. Skuteczny kierownik powinien umieć dostrzec sytuacje konfliktowe, które zawsze zdarzają się podczas realizacji przedsięwzięcia, jak również powinien starać się je wykluczyć lub przynajmniej ograniczyć,
- przywództwo i adekwatny styl kierowania. Kierownik projektu jest liderem mającym największy wpływ na komunikację w zespole, potrafiącym wykorzystać swoje stanowisko jako decydenta w zakresie danego projektu. Ma on znaczny wpływ na współpracowników pracujących na rzecz projektu motywując ich do wzajemnej współpracy,
- ponoszenie odpowiedzialności za jakość efektów pracy. Kierownik projektu musi mieć umiejętność kontrolowania zespołu w zakresie jego efektywności, głównie po to aby zapewnić odpowiednie tempo pracy zespołu oraz jej właściwe efekty.

Kluczowym wyzwaniem przed którym staje lider zespołu projektowego jest przezwyciężenie podstawowych dysfunkcji pracy zespołowej, do których zaliczyć można przede wszystkim brak zaufania. Jest ono kluczowe z punktu widzenia tworzenia dobrej atmosfery do współpracy, dzielenia się wiedzą oraz kreatywności. Pracownicy ufający sobie, nie obawiają się dyskutować na temat własnych błędów, obaw i niedociągnięć. Nie wahają się poddawać pod dyskusję swoich pomysłów. Problemem, z którym może się zderzyć kierownik projektu jest brak identyfikacji z celami organizacyjnymi. Ma to konsekwencję w postaci braku dbałości o przebieg pracy, który skutkuje słabym wynikiem lub porażką. Każdy, niezainteresowany wynikami członek zespołu kieruje się wyłącznie własnymi interesami.

Zwartość zespołu jest ważnym wskaźnikiem wpływającym na możliwość wywierania wpływu przez grupę na poszczególnych jej członków. Poziom zwartości zespołu decyduje o związaniu z zespołem, a tym samym o znaczeniu jakie dla pracowników ma przynależności do niego. Zwartość zwana lub też spójnością zespołu to zakres, w jakim jego członkowie są lojalni w stosunku do siebie nawzajem, jak i do grupy oraz w jaki są zaangażowani w jej sprawy. Istotnym warunkiem wpływającym na spójność jest „poczucie wpływu” członków zespołu na realizowane przez niego zadania. Kierownicy mają wpływ na zwiększanie zwartości zespołu, szczególnie wtedy, gdy współdziałanie ma duże znaczenie. Jest ona kluczowa dla poczucia tożsamości zespołu, którą można także nazwać mianem „ducha zespołowości”, wpływającego

w widoczny sposób na właściwe zachowania organizacyjne członków zespołu oraz silne poczucie satysfakcji z bycia członkiem grupy.

Dobrze zbudowany zespół to zdecydowanie więcej, aniżeli proste połączenie pracy ich członków. Badania wykazują, że zespoły są aż czterokrotnie bardziej wydajne niż grupy pracowników.

Tabela 8. Determinanty efektywności zespołów wg. R. Kreitnera

Czynniki zależne od ludzi	Czynniki zależne od zadań	Czynniki zależne od organizacji
osobiste zadowolenie z pracy, wspólna wiara i duch zespołu, dobra komunikacja, brak konfliktu, wiara w sukces, zaangażowanie.	jasno określone cele, przywództwo, autonomia i wyzwania w pracy, doświadczony, wykwalifikowany personel, zaangażowanie zespołowe	poczucie stabilności w pracy, zainteresowanie kierownictwa, sprawiedliwe nagradzanie trwałe cele i priorytety

Źródło: opracowano na podstawie: : R. Kreitner, *Management, Arizona State University, Houghton Mifflin Company, Massachusetts 1995, s. 453.*

W powyższych rozważaniach zwrócono uwagę na determinanty efektywności zespołów. Bez wątpienia praca zespołowa ma wiele zalet, jednak ma także wady i ograniczenia.

Tabela 9. Zalety i wady pracy w zespole projektowym

Zalety	Wady
Większe kompetencje i doświadczenie	Konieczność koordynacji działań
Wyższa motywacja do pracy, wzajemne stymulowanie się członków zespołu	Rozproszona, „zbiorowa odpowiedzialność”
Lepszy dostęp do różnych źródeł informacji	Trudny pomiar wkładu indywidualnego członków w efekt zespołowy
Wyższa kreatywność, poczucie realnego wpływu na podejmowane decyzje	Wydłużony proces podejmowania decyzji, wynikający z konieczności przedyskutowania różnych propozycji i punktów widzenia
Powstaje wiele dobrych wariantów realizacji zadania	Wydłużenie czasu komunikacji
Wyższa skłonność do zachowań ryzykownych	Możliwość powstawania potencjalnych konfliktów towarzyszących pracy zespołowej
Efekt facylitacji (wyniki pracy zespołu jest wyższy aniżeli średnia arytmetyczna wyników osiąganych indywidualnie)	Efekt Ringelmana (próżniactwa społecznego) członkowie grupy pracując razem osiągają wynik gorszy aniżeli średnia arytmetyczna wyników uzyskiwanych indywidualnie

#### WARUNKI EFEKTYWNOŚCI ZESPOŁU PROJEKTOWEGO:

- Wspólny, precyzyjnie określony cel, z którym identyfikują się wszyscy członkowie zespołu
- Jasny i właściwy podział ról i zadań w obrębie zespołu
- Czytelne kwestie odpowiedzialności
- Efektywna komunikacja, umożliwiająca dostęp do aktualnych informacji
- Zaufanie członków zespołu do lidera i do siebie nawzajem

