

1.6. Definiowanie zespołu zarządzania projektem

Dość często można spotkać się z opinią, że osobą odpowiedzialną za wszystko to co się dzieje w projekcie i z projektem jest project manager (w polskiej kulturze organizacyjnej funkcjonuje również nazwa kierownik projektu, w niektórych organizacjach można spotkać nazwę leader projektu). Jest to jednak podejście bardzo uproszczone, często nieuwzględniające szczególnych warunków uruchamiania i rozwoju projektów w różnych organizacjach. Istnieją oczywiście organizacje, a dokładniej są tacy interesariusze projektu, którzy hołdują zasadzie powoływania kierownika projektu już na etapie zaistnienia potrzeby lub idei inicjującej projekt. W takim wypadku project manager często otrzymuje albo informacje ustną określającą istotę problemu albo krótką pisemną notatkę, tzw. one page project, określającą główne problemy i założenia projektu. W takich przypadkach kierownik projektu prowadzi projekt w zasadzie od pomysłu do oddania finalnego produktu (bezpośredniego efektu). Jednakże w wielu organizacjach, szczególnie tych rozbudowanych o charakterze korporacyjnym, funkcja kierownika projektu pojawia się z końcem omawianej fazy projektu czyli jego przygotowania. A zatem, w obu przypadkach, organizacja projektu musi być bardziej rozwinięta niż pojedyncze stanowisko project managera.

W literaturze przedmiotu osoba „zlecająca” wykonanie projektu czy powołująca go do życia nazywana jest jego sponsorem (przyp. ang. znaczenie słowa sponsor to również ojciec chrzestny). Zwykle jest to osoba na tyle „wysoko” umieszczona w hierarchii organizacji, że ma ku temu odpowiednie kompetencje. Jego rola nie ogranicza się jedynie do powołania projektu, sprawuje on również nadzór nad jego rozwojem, kontrolując czy i w jakim kierunku się rozwija. W przypadku problemów, mając odpowiednie kompetencje i władzę w organizacji, może albo skorygować jego przebieg, albo częścię skorygować/dostosować jego cele do zmieniającej się rzeczywistości, w której projekt się rozwija.

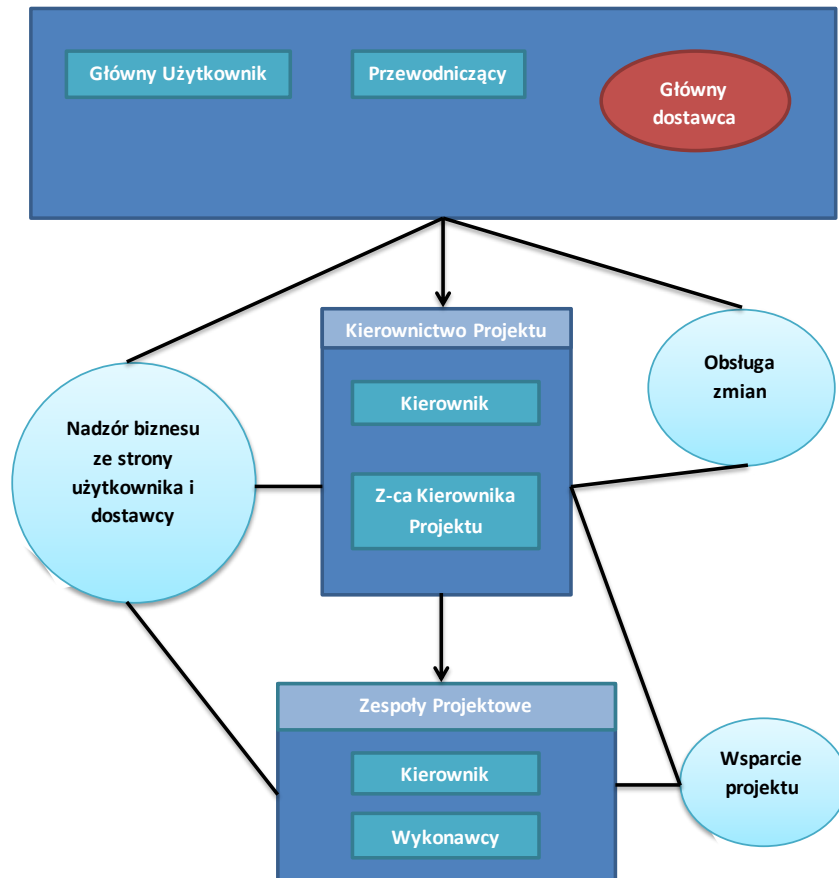
W bardziej rozbudowanych systemach organizacyjnych obok sponsora projektu można wyróżnić klienta biznesowego, a więc osobę (lub osoby), które będą w przyszłości wykorzystywały efekt projektu (produkt finalny). Klient biznesowy pojawia się w projekcie już w fazie przygotowania, ponieważ planowany produkt projektu powinien być przez niego określony przynajmniej w warstwie funkcjonalnej (sprowadzając to do przykładów z życia codziennego: ktoś musi opisać jakie ma wymagania co do funkcjonalności nowobudowanego czy remontowanego mieszkania a z przykładów korporacyjnych: ktoś musi określić podstawowe funkcjonalności nowoprojektowanego systemu czy modułu systemu IT). Tak więc organizacja projektowa zwykle oznacza nieco więcej niż tylko project manager.

W jednej z najpopularniejszych metodyk zarządzania projektami – Prince2®, project manager jest nadzorowany przez tzw. Komitet Sterujący. Jest to ciało wieloosobowe, w którym wyodrębnione są trzy role:

Przewodniczącego, którego zadaniem jest nadzorowanie projektu pod kątem stałości celu biznesowego (project który nie jest w stanie realizować celu biznesowego nie ma sensu),

Głównego użytkownika, którego zadaniem jest dostarczenie do projektu wiedzy na temat wymagań funkcjonalnych i ew. technicznych dotyczących projektu projektu, a następnie zweryfikowanie czy wymagania te zostały spełnione (odpowiednik opisanego wcześniej klienta biznesowego),

Głównego dostawcy, którego zadaniem jest dostarczenie do projektu zasobów wykonawczych mogących dostarczyć produkt o określonych przez Głównego użytkownika wymaganiach.



Rysunek 5. Struktura zespołu zarządzania projektem

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Bradley K., s. 12]

Metodyka Prince2® dość szczegółowo opisuje podstawowe zadania i obowiązki każdego z elementów struktury zespołu zarządzania projektami. W skrócie można je opisać następująco:

1. Komitet sterujący - ponosi ogólną odpowiedzialność za projekt w kategoriach biznesu, użytkownika i dostawcy. Odpowiada za:
 - współpracę z kierownikiem projektu,
 - delegowanie uprawnień z wykorzystaniem tolerancji (na czas, na budżet i ew. na zakres projektu),
 - dostarczenie odpowiednich zasobów,
 - wydanie zezwolenia na realizację projektu,
 - komunikację z interesariuszami zewnętrznymi i wewnętrznymi.
2. Kierownik Projektu – prowadzi projekt w imieniu Komitetu Sterującego zgodnie z ustalonymi tolerancjami. Operacyjnie odpowiada za:
 - zarządzanie operacyjne Kierownikami Zespołów,
 - kontakt z Komitetem Sterującym,

- wydawanie zezwoleń na wykonanie grup zadań,
 - przygotowanie produktów bazowych i sporządzanie raportów dla Komitetu Sterującego.
3. Kierownik Zespołu - odpowiada przed Kierownikiem Projektu za wytworzenie przydzielonych produktów. Odpowiada za:
- raportowanie w punktach kontrolnych,
 - zarządzanie zespołem,
 - identyfikowanie i przekazywanie Kierownikowi Projektu zagadnień i ryzyk związanych z grupą zadań,
 - współpracę z Nadzorem Projektu i Wsparciem Projektu
4. Nadzór projektu - może zostać delegowany przez Komitet Sterujący, aby kontrolować i monitorować aspekty realizacji projektu. Odpowiada za:
- kontrolowanie i nadzorowanie należytego wypełniania zadań przez Kierownika Projektu i Kierowników Zespołów,
 - doradzanie Kierownikowi projektu w aspekcie strategii oraz wykorzystania standardów organizacji.
5. Obsługa Zmian - może zostać delegowana przez Komitet Sterujący, aby decydować o zmianach w projekcie. Odpowiada za:
- zatwierdzanie lub odrzucanie wniosków o zmianę,
 - przekazywanie Komitetowi Sterującemu spraw, które potencjalnie mogą przekroczyć budżet zmian.
6. Wsparcie projektu - może zostać delegowane przez Kierownika Projektu, aby odpowiadać za:
- utrzymywanie dokumentacji projektowej,
 - utrzymywanie zapisów rejestrów,
 - pomoc przy opracowaniu raportów,
 - wykorzystanie odpowiednich narzędzi w zarządzaniu projektem.

Zespół zarządzania projektem może być w dowolny sposób modelowany, co jest zwykle uzasadnione wielkością projektu (liczona np. liczbą wykorzystywanych zasobów, budżetem lub czasem trwania projektu) lub jego istotnością dla rozwoju organizacji (np. projekt strategiczny będzie miał zespół zarządzania projektem bardziej rozbudowany niż projekt przychodowy). Ważne jest, że niezależnie od używanego nazewnictwa poszczególnych ról, project manager ma kompetencje ograniczone do dostarczenia produktu projektu i/lub związanych z nim korzyści dla organizacji. Natomiast określenie tego czym są te korzyści (zarówno w momencie uruchomienia projektu jak i w trakcie jego realizacji) należy do kompetencji struktury, która jest „nad” kierownikiem projektu.