

Małgorzata Smolska*, Katarzyna Ziolo**

Aspekty etyczne w zarządzaniu projektami

Słowa kluczowe: etyka, kodeks etyczny, kierownik projektu, zarządzanie projektami, standardy zarządzania projektami

Keywords: ethics, code of ethics, project manager, project management, project management standards

Wprowadzenie

Etyka w zarządzaniu jest kluczowym czynnikiem wpływającym na słuszność podejmowanych decyzji i rozwiązywanie problemów. Zastosowanie etyki w zarządzaniu projektami tworzy podstawowe normy zachowania menedżerów projektów, na bazie których wyznaczają cele, strategie, zasady działania, a także realizują projekty.

Obszar zarządzania projektami jest obecnie jedną z najszybciej rozwijających się dziedzin, co skutkuje powstawaniem wielu standardów związanych z tego typu działaniami.

Celem artykułu jest omówienie reguł z zakresu zarządzania projektami, które w sposób skrócony porządkują szeroką wiedzę związaną z tą tematyką; a także podkreślenie roli kodeksu etycznego jako podstawy do skutecznego i rzetelnego zarządzania projektami. Podstawową metodą badawczą jest analiza literatury przedmiotu.

Etyka w zarządzaniu projektami

Etyka w zarządzaniu projektami, rozumiana jako zespół norm akceptowanych w świecie biznesu, powinna odgrywać znaczącą rolę. Jednak zachowania biznesowe często

* Małgorzata Smolska, Uniwersytet Szczeciński, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług, asystentka w Katedrze Organizacji i Zarządzania, e-mail: małgorzata.smolska@wzieu.pl

** Katarzyna Ziolo, Uniwersytet Szczeciński, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług, asystentka w Katedrze Organizacji i Zarządzania, e-mail: katarzyna.ziolo@wzieu.pl

odbiegają od tych wzorcowych i nie każdy kierownik projektu poświęca tematowi etyki należyta uwagę, mając na względzie tworzenie i wdrażanie procedur projektowania.

Etyka zarządzania projektami, w tym etyka biznesu „jest formą filozoficznej refleksji nad etosem, czyli zespołem cnót wyznaczających zakres działalności ludzi tworzących świat biznesu” (Gasparski, 1978). Etyka zarządzania projektami zajmuje się normami moralnymi, które kierują zachowaniami organizacji, przy czym zachowania organizacji rozumiemy metaforycznie jako wynik zachowań różnych osób przynależnych do danej organizacji (Griffin, 2006). Jednym z najbardziej istotnych sposobów mierzenia wartości etyki zarządzania dla działań gospodarczych (w tym przypadku realizacji projektów) jest szkoda, jaką może wyrządzić brak rzetelnych procedur zarządzania projektami (Sternberg, 1998). Przy czym jest znaczące nie tylko, żeby tworzyć etyczne zasady postępowania (np. kodeksy etyczne), ale przede wszystkim dążyć do ich przestrzegania, gdyż jak podkreśla J. Szaban (2003), większość kodeksów etycznych jest traktowanych jako tzw. pustosłowie, zupełnie nieprzemawiające do pracowników (w większości przypadków pracownicy nie są czynnie zaangażowani w tworzenie kodeksu, a jedynie zobowiązani do zapoznania się z nim i złożenia podpisu pod przygotowanym dokumentem).

T.M. Garrett i R.J. Klonowski (1986) wymieniają trzy dziedziny, cieszące się szczególnym zainteresowaniem etyki zarządzania projektami: stosunek pracownika do organizacji, relacje między organizacją a pracownikiem oraz stosunek organizacji do innych podmiotów gospodarczych, a szczególnie do klientów i organizacji, z którymi współpracują w celu realizacji projektów.

Wybrane standardy zarządzania projektami

Jednym z najbardziej znanych standardów zarządzania projektami jest PRINCE2 (*Projects In Controlled Environment* – projekty w środowiskach sterowanych), metodyka, która opiera się na procesowym podejściu w kierowaniu projektem. Źródłem PRINCE2 była metodyka PROMPT II (*Project Resource Organisation Management and Planning Techniques*) opracowana przez brytyjską firmę Simpect Systems Ltd. w 1975 roku.

Uproszczony schemat standardu PRINCE2 prezentuje się następująco (Prywata, 2010):

1. Prynypia, czyli podstawowe zasady metodyki, w tym: ciągła zasadność biznesowa, korzystanie z doświadczeń, zdefiniowane role i obowiązki, zarządzanie etapowe, zarządzanie z wykorzystaniem tolerancji, koncentracja na produktach, dostosowanie do warunków projektu.
2. Procesy, odnoszące się do kolejności działań podejmowanych w projekcie: przygotowanie projektu, inicjowanie projektu, zarządzanie strategiczne projektem:

sterowanie etapem, zarządzanie końcem etapu, zamykanie projektu, zarządzanie dostarczaniem produktów.

3. Tematy opisujące, jak i przy pomocy jakich narzędzi należy realizować działania: uzasadnienie biznesowe, organizacja, jakość, plany, ryzyko, zmiana postępy.

Standard PRINCE2 określa skład i przeznaczenie produktów zarządczych, a także strukturę organizacyjną projektu. Decyzje dotyczące kierunku projektu i rozdziału odpowiedzialności podejmowane są przez Komitet Sterujący, natomiast jednoosobową odpowiedzialność za stan projektu ponosi Przewodniczący (Sernik-Żbikowska i in., 2009). Najważniejszym elementem, który jest głównym źródłem podjęcia decyzji o realizacji projektu jest uzasadnienie biznesowe, które wskazuje określone korzyści. W uzasadnieniu biznesowym powinno znaleźć się podejście produktowe, objaśnienie organizacji prac projektowych oraz związek pomiędzy strukturą projektową, a strukturami zewnętrznymi. PRINCE2 koncentruje się na planach dotyczących produktów, a także określa wytyczne dotyczące dostosowywania metodyki do różnych rodzajów projektów (komercyjnych, niekomercyjnych).

Stosując PRINCE2 dokładnie wiadomo, co trzeba zrobić, żeby rozpocząć projekt, kiedy projekt może zostać przedwcześnie przerwany i jakie powinny być do tego przesłanki. (Gasik, 2010). W metodyce PRINCE2 sukces projektu spoczywa na sponsorze, nie na kierowniku projektu. Ponadto w PRINCE2 pozostawia się dużą swobodę działania członkom zespołu projektowego.

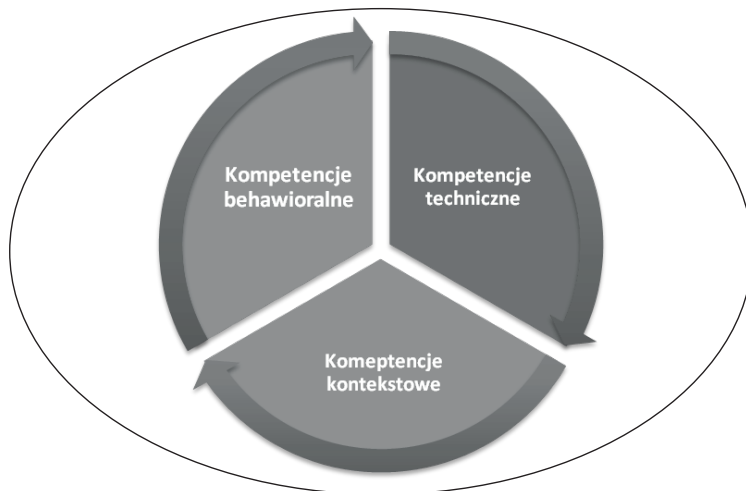
Innym standardem jest ICB, który dostarcza informacji na temat tego, jak oceniać kompetencje posiadane przez kierownika projektu (Dałkowski, Staśto, Zalewski, 2009). ICB powstało w wyniku prac zespołu International Project Management Association (IPMA). Dokument IPMA ICB zawiera standardy kompetencji dla kierowników projektów, a także kierowników programów i portfeli. Obejmuje informacje dotyczące procesu certyfikacji i osób certyfikowanych.

Kompetencje kierowników projektów w IPMA ICB są dzielone na trzy grupy: kontekstowe, behawioralne i techniczne (rys. 1). Wiedza o zarządzaniu projektami zawiera się głównie w ogólnym opisie elementów kompetencji oraz opisie związanych z nimi procesów (Gasik, 2010).

Kompetencje techniczne odnoszą się do podstawowych działań w zakresie zarządzania projektami. ICB wyróżnia 20 obszarów kompetencji technicznych. Niektóre z nich dotyczą poszczególnych faz – np. **rozpoczęcie projektu i zamknięcie projektu**. Przy definiowaniu projektu należy uwzględnić obszary takie jak: **sukces projektu, interesariusze oraz wymagania**. W innych dokumentach często spotyka się standardowe obszary – **zakres i produkty, zarządzanie kosztami i finansami** (dodano obszar **finansowania projektu**), **zarządzanie ryzykiem i okazjami, jakość, czas i fazy projektu, zaopatrzenie i kontrakty** (Gasik, 2010). Kompetencje behawioralne odnoszą się do

obszaru relacji pomiędzy członkami zespołu projektowego. Wyróżniono tutaj 15 obszarów składowych, w tym **przywództwo, zaangażowanie i motywacja, samokontrola i asertywność, otwartość, skuteczność, czy kreatywność**. Są to wybrane umiejętności, jakimi powinien charakteryzować się kierownik projektu według IPMA.

Rysunek 1. „Oko” kompetencji IPMA



Źródło: Dałkowski, Staśto, Zalewski (2009).

Ostatni element to kompetencje kontekstowe, które dotyczą sposobu oddziaływania zespołu projektu i środowiska organizacyjnego. Wyznaczono tutaj 11 obszarów. Zgodnie z nimi kierownik: powinien być kompetentny w zakresie wytwarzania produktu projektu, współpracować z organizacją realizującą zadanie, a także powinien mieć wiedzę związaną ze zdrowiem i bezpieczeństwem w projekcie. Istotna jest także znajomość określonych regulacji prawnych.

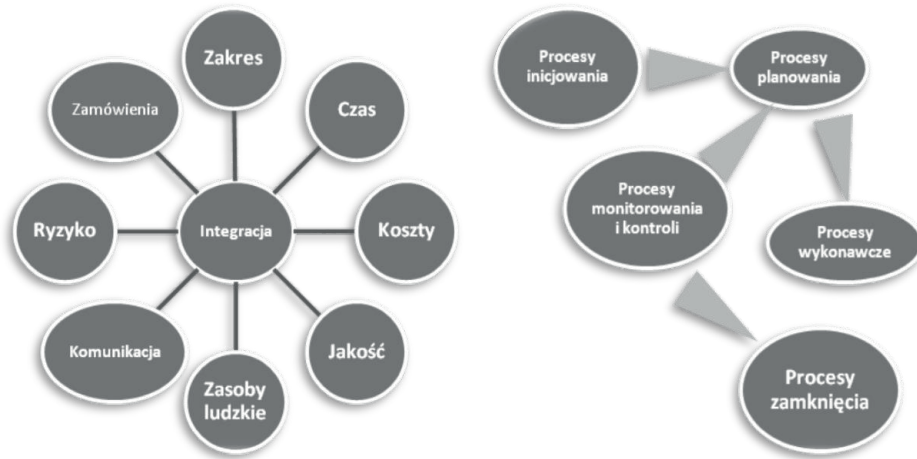
IPMA w swoim dokumencie opisuje zarówno informacje związane z zarządzaniem projektami, jak i procesem certyfikacji. Dokument ten wskazuje szeroki zestaw tematów dotyczących zarządzania projektami, jednak jest to w zasadzie przewodnik w dość ogólny sposób opisujący niektóre zagadnienia, np. z zakresu możliwych procesów realizacji projektu. IPMA ICB dużo uwagi poświęca tematyce związanej z cechami osobowościowymi koniecznymi do kierowania projektami. Podkreśla, że kierownik jest tutaj kluczową postacią i nawet słabszy zespół będzie mógł osiągnąć pozytywny rezultat z dobrym koordynatorem.

Kolejnym ze znanych standardów stosowanym w zakresie zarządzania projektami jest PMBoK Guide (*Project Management Body of Knowledge*), stworzony przez Project

Management Institute (PMI). Pierwsza wersja powstała w 1996 roku, natomiast obecnie stosowaną jest wersja czwarta, wydana w Polsce w roku 2009.

Na poniższej grafice zaprezentowano obszary i procesy zawarte w PMBoK.

Rysunek 2. Schemat PMBoK – obszary wiedzy i procesy



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Prywata (2010).

W ramach tego standardu kierownik odpowiedzialny za projekt powinien mieć wiedzę dotyczącą zasad i metod działania odnoszących się do całego cyklu życia projektu. Występują tu 42 procesy pogrupowane w pięciu kategoriach (rys. 2). Każdy z procesów jest określony poprzez (PMBoK, wersja polska, 2009): wejścia, wyjścia, oraz narzędzia i techniki wykorzystywane w działaniach.

Obszary wiedzy są połączone z procesami, których realizacja umożliwi skuteczną realizację projektu. Standard ten może być zastosowany zarówno w odniesieniu do małych, jak i dużych projektów, gdyż daje się skalować. Ponadto umożliwia swobodny wybór, jeśli chodzi o zastosowanie procesów w projekcie.

PMBOK® Guide jest najbardziej popularnym standardem zarządzania projektami. Jest to pierwszy globalny standard z zakresu zarządzania projektami stosowany przez wielu kierowników projektów. Z przewodnikiem tym powiązany jest także najbardziej prestiżowy i najbardziej znany certyfikat z zarządzania projektami PMP®. PMBOK® Guide jest elastyczną i wzorcową metodyką zarządzania przedsięwzięciami, na bazie której mogą powstawać inne, dostosowane do potrzeb konkretnych organizacji. Wskazuje ona na wiele technik koniecznych do zarządzania projektami i pozwala na tworzenie wyspecjalizowanych procesów oraz aplikacji w obszarze koncepcyjnym.

Wybranie standardu zarządzania projektami dla konkretnej organizacji nie jest proste. Przede wszystkim wśród dostępnych metodyk często trudno wybrać tę, która będzie dostosowana do specyfiki i warunków funkcjonowania organizacji. Niektóre ze standardów koncentrują się na aspekcie procesowym zarządzania projektami, inne odwołują się do kompetencji wymaganych od kierownika projektu, jeszcze inne mogą okazać się zbyt konserwatywne. Jeżeli organizacji zależy na podniesieniu kompetencji kierownika i zespołu projektowego to może skorzystać z IPMA ICB. Jeśli natomiast organizacja dąży do wypracowania własnego standardu zarządzania projektami, może bazować na PMBOK® Guide. Gdy w grę wchodzi kryteria biznesowe i dbałość o klienta, przydatna może okazać się metodyka Prince 2®. W zależności od tego, na jakiego typu działania ukierunkowana jest organizacja, może wykorzystać różne techniki odnoszące się do zarządzania projektami. Dzięki dokładnej analizie warunków organizacji można wdrożyć jak najlepsze techniki zarządzania projektami. Natomiast wiedza na temat odmiennych metodyk może przygotować kierownika projektu na różne sytuacje, nauczyć go rozpoznawać ryzyko i zapewnić skuteczną realizację projektu.

Kodeks etyczny jako podstawa skutecznego i etycznego zarządzania projektami

Omówione w części drugiej standardy z zakresu zarządzania projektami kładą duży nacisk na etyczne zachowanie kierownika projektu oraz zespołu projektowego.

W odniesieniu do metodyki PMBoK Guide, etyczne zarządzanie projektem jest rozwinięte w dokumencie Kodeks Etyki i Profesjonalnego Postępowania. Celem tego Kodeksu jest budowanie zaufania do środowiska skupionego wokół zarządzania projektami, a także udzielanie wsparcia i wskazówek dla Project Managerów i zespołów projektowych oraz standardów postępowania, które będą mogły być przez nich wykorzystywane.

Dokument ten za podstawę bierze następujące wartości (PMI, *Kodeks Etyki i Profesjonalnego Postępowania*, 2016):

- a) odpowiedzialność – przyjęcie na siebie ciężaru odpowiedzialności za wszelkie decyzje i działania, zarówno podjęte jak i zaniechane oraz konsekwencje z nich wynikające;
- b) szacunek – obowiązek okazywania poważania nam samym, innym oraz powierzonym nam zasobom; powierzone nam zasoby to m.in. ludzie, ich bezpieczeństwo, reputacja, pieniądze oraz bogactwa naturalne i środowisko;
- c) sprawiedliwość – obowiązek, by podejmować decyzje i zachowywać się w sposób bezstronny i obiektywny; zachowanie bezinteresowności, uprzedzeń i faworyzowania;

d) uczciwość – obowiązek zrozumienia prawdy i działania zgodnie z nią, zarówno w komunikacji, jak i w postępowaniu.

W ramach każdej wartości wyszczególnione zostały określone powinności (tab. 1) i zasady postępowania. Powinności są rozumiane jako normy postępowania, które powinny być stosowane przez praktyków zarządzania projektami. Obowiązki natomiast są bezwzględными wymaganiami ograniczającymi lub zakazującymi określone praktyki.

Tabela 1. Powinności wchodzące w skład poszczególnych wartości w Kodeksie Etyki i Profesjonalnego Działania PMI

	Odpowiedzialność	Szacunek	Sprawiedliwość	Uczciwość
Powinności	Decyzje i działania podejmuje się biorąc pod uwagę jak najlepiej pojęty interes społeczności, bezpieczeństwo publiczne i ochronę środowiska.	Poznajemy normy i zwyczaje uznawane przez innych i unikamy zachowań, które mogą być odebrane jako pozbawione szacunku.	Jawne podejmowanie decyzji. Nieustanne analizowanie naszej bezstronności i obiektywności, kiedy zajdzie potrzeba korygujemy nasze zachowania.	Gorliwe podążanie za prawdą. Prawdomówność, postępowanie w sposób uczciwy.
	Akceptujemy te zadania, które odpowiadają naszym: wykształceniu, doświadczeniu, umiejętnościom i kwalifikacjom.	Bezpośrednio zwracamy się do osób, które mają odmienne opinie lub pozostajemy w konflikcie.	Dbamy o jednakowy dostęp do informacji przez wszystkie osoby które są do tego uprawnione.	Dostarczanie rzetelnych informacji w odpowiednim momencie.
	Wypełniamy podjęte przez siebie zobowiązania.	Dbamy o zachowanie się w sposób profesjonalny, nawet jeżeli druga strona nie przestrzega tych samych reguł zachowania	Stwarzamy równe szanse dla wykwalifikowanych kandydatów	Zobowiązania i obietnice, zarówno wyrażone wprost, jak i niewypowiedziane składamy w dobrej wierze.
	W przypadku zaniechań lub błędów, bierzemy za nie odpowiedzialność i natychmiast wprowadzamy korekty.			Stwarzamy warunki dające poczucie bezpieczeństwa i takie, które sprzyjają mówieniu prawdy
	Gdy dostrzeżemy błędy lub zaniechania innych osób, niezwłocznie komunikujemy je właściwemu organowi.			
	Chronimy powierzone nam zastrzeżone i poufne informacje.			
	Przestrzegamy kodeksu i wzajemnie pociągamy się do odpowiedzialności za zamieszczone w nim zapisy			

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (PMI, Kodeks Etyki i Profesjonalnego Postępowania), 2016.

Omówiony Kodeks Etyki i Profesjonalnego Zachowania ma szerokie zastosowanie w środowisku Project Managerów i globalnej społeczności zarządzania projektami. Jest wyrazem pewnych ideałów, a także praktyk postępowania dla wszystkich osób działających w obszarze zarządzania projektami.

Duży nacisk na postępowanie zgodne z zasadami etyki kładzie się również w metodyce IPMA. Zgodnie z Kodeksem Etycznym kierownika projektu IPMA, działanie Project Managera zgodne z zasadami etyki pozwala na zdobycie i budowanie zaufania

członków zespołu projektowego, a także innych podmiotów/osób z nim współpracujących: klientów, społeczeństwa, współpracowników, itd.

Według IPMA osoby działające w obszarze zarządzania projektami powinny postępować zgodnie z najwyższymi zawodowymi i osobistymi normami etycznymi, a także (Kodeks etyczny kierownika projektu IPMA):

- brać na siebie odpowiedzialność za swe działania,
- podejmować się przedsięwzięć tylko wtedy, kiedy posiada się kwalifikacje wynikające z wykształcenia lub doświadczenia,
- podnosić swe umiejętności zawodowe zgodnie z aktualnym stanem wiedzy i mieć świadomość konieczności dokończenia się i ciągłego rozwoju osobistego,
- podnosić prestiż zawodu poprzez wykonywanie go w sposób godny i przykładowy,
- przestrzegać kodeksu i zachęcać kolegów i współpracowników do postępowania zgodnego z nim,
- wspierać środowisko zawodowe poprzez swoje aktywne uczestnictwo oraz zachęcać do takiego uczestnictwa kolegów i współpracowników,
- przestrzegać prawa kraju, w którym wykonywana jest praca.

Zgodnie z IPMA osoby działające w środowisku projektowym zobowiązane są do promowania efektywności w zespole i minimalizacji kosztów, a także do stosowania przy tym najnowocześniejszych technik i narzędzi z zakresu Project Management. Dzięki temu projekt może zostać wykonany w sposób jak najbardziej rzetelny, tj. z zachowaniem założeń planu projektu. Ponadto kierownik projektu odpowiada za sprawiedliwe traktowanie wszystkich osób zaangażowanych w projekt, bez względu na odczucia osobiste i uprzedzenia. Od niego również zależy: zapewnienie właściwych warunków pracy, atmosfery w zespole, udzielanie wsparcia zespołowi, ocena podwładnych (powinna być maksymalnie obiektywna i bezstronna).

W kontaktach z pracodawcami i klientami osoby zajmujące się zarządzaniem projektami zobowiązane są (Kodeks etyczny kierownika projektu IPMA):

- działać jako lojalni przedstawiciele swych pracodawców i klientów w zakresie powierzonych im spraw zawodowych i handlowych,
- zachowywać poufność informacji na temat spraw handlowych lub procesów technicznych pracodawcy lub klienta w trakcie zatrudnienia, a także po ustaniu zatrudnienia, do czasu gdy informacje takie zostają udostępnione,
- informować swych pracodawców, klientów, organizacje zawodowe lub instytucje publiczne o jakichkolwiek okolicznościach, które mogłyby prowadzić do sprzeczności interesów,
- wystrzegać się działalności, która mogłaby być uznana lub stwarzać choćby tylko wrażenie korupcji, i otwarcie wyrażać swój sprzeciw wobec takich działań,
- rzetelnie i realistycznie przedstawiać jakość, koszt i czas projektu.

Zgodnie z metodyką IPMA kierownicy projektu mają także swoje powinności w stosunku do społeczeństwa. Związane są one głównie z zabieraniem głosu w dyskusjach dotyczących naruszania ważnych dla społeczeństwa wartości, dbaniem o zdrowie, bezpieczeństwo i dobro obywateli. To także obowiązek wymiany doświadczeń i upowszechniania wiedzy z zakresu zarządzania projektami, tak by obszar ten mógł być cały czas doskonalony, a praca kierownika projektu była należycie doceniana.

Podsumowanie

Omawiane standardy zarządzania projektami nie mogłyby być skuteczne, gdyby nie zasady etyki w zarządzaniu projektami. Ponadto widać zbieżność w formułowaniu norm i wartości wymienianych zarówno w PRINCE2, PMBoK Guide (PMI) jak i ICB (IPMA). Zatem bez względu na to, który standard wybierze Project Manager, bardziej istotne jest jak wypracuje wzajemne zasady współpracy i czy stworzony przez niego kodeks etyczny będzie stosowany w praktyce.

Literatura

- CMMISM for Development* (2010). Version 1.3. CMU/SEI-2010-TR-033 ESCTR-2010-033. Pittsburgh, Pa. Software Engineering Institute (SEI): Carnegie Mellon University.
- Dałkowski, B., Staśto, L., Zalewski, M. (2010). *NCB Polskie Wytyczne Kompetencji IPMA* wersja 3.0 (Polish IPMA Competence Guidelines version 3.0: Stowarzyszenie Project Management Polska, 2009.
- Garrett, T.M., Klonowski, R.J. (1986). *Business Ethics*. New Jersey: Prentice Hall.
- Gasik, S. (2010). *Model zarządzania wiedzą o projektach*. Rozprawa doktorska (Model of knowledge management about projects. Dissertation). Warszawa: University of Warsaw, Faculty of Management.
- Gasparski, W. (1978). *Projektowanie, koncepcyjne przygotowanie zadań*. Warszawa: PWN.
- Griffin, R. (2006). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kisielnicki, J. (2011). *Zarządzanie projektami. Ludzie – procedury – wyniki*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Kodeks etyczny kierownika projektu IPMA*. Pobrano z: https://www.ipma.pl/ipma-polska/kodeks_etyczny_PM (27.04.2018).
- Kodeks Etyki i Profesjonalnego Postępowania* (2016). Project Management Institute. Pobrano z: https://pmi.org.pl/wp-content/uploads/2016/11/PMI_PC_Kodeks_Etyki_i_Profesjonalnego_Post%C4%99powania_PMI_9.2016.pdf (27.04.2018).
- Project Management Body of Knowledge*. (2009). Warszawa: Management Training and Development Center (wyd. 4).
- Prywata, M. (2010). *Zastosowanie metodyk zarządzania projektami w tworzeniu aplikacji internetowych*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP).

Sernik-Żbikowska, I., Górny, P., Golik, A., Malus, K., (2009). *PRINCE2 – Skuteczne zarządzanie projektami*. Studio Tobox.

Sternberg, E. (1998). *Czysty biznes. Etyka biznesu w działaniu*. Warszawa: PWN.

Szaban, J. (2003). *Miękkie zarządzanie. Ze współczesnych problemów zarządzania ludźmi*. Warszawa: WSPiZ.

Abstrakt

Artykuł ma charakter teoretycznych rozważań nad rolą etyki w zarządzaniu projektami. Część pierwsza artykułu określa standardy z zakresu zarządzania projektami. W drugiej części pracy wskazano na rolę kodeksu etycznego, jako podstawy do skutecznego i etycznego zarządzania projektami.

The ethical aspects in the field of project management

The article is a theoretical consideration of the role of ethics in project management. The first part of the article outlines the most important standards in the field of project management. The second part of the article indicates the role of the code of ethics as the basis for effective and ethical project management.