

Artur BISKUPEK
Wasko S.A., Gliwice
e-mail: artur.biskupek@gmail.com

Seweryn SPAŁEK
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
e-mail: spalek@polsl.pl

KWALIFIKACJE KIEROWNIKA PROJEKTU A SUKCES PRZEDSIĘWZIĘCIA

Streszczenie. W artykule omówiono znaczenie kierownika projektu w zarządzaniu przedsięwzięciem. W pierwszej części dokonano przeglądu literatury pod kątem wpływu kierownika projektu na sukces przedsięwzięcia. Druga część artykułu skupia się na omówieniu wyników badań przeprowadzonych na grupie 65 kierowników projektu z województwa śląskiego. Celem badania było określenie wpływu atrybutów kierownika projektu na sukces w realizowanych przedsięwzięciach. Ponadto uzyskano informacje na temat posiadanej wiedzy oraz stosowania przez kierowników projektów standardów i metod z zakresu zarządzania projektami. Analiza wyników badań ukazała, że na sukces projektu przede wszystkim wpływają posiadane kwalifikacje zawodowe osób zajmujących się zarządzaniem projektami.

Słowa kluczowe: zarządzanie projektami, kierownik projektu, sukces projektu, kwalifikacje, badania empiryczne, ankieta

QUALIFICATIONS OF PROJECT MANAGER AND PROJECT SUCCESS

Summary. The article discusses the significance of project manager in project management. The first part shows a review of the literature concerning the impact of the project manager on the project's success. The second part of the article presents the results of the research that was conducted on a group of 65 project managers from the Silesian area. The aim of the research was to show how the skills of the project manager affect the project's success. The research provided information about the manager's knowledge and the project's standards and methods which they use in the process of project management. The analysis of the research showed that the most important issue necessary to achieve a successful project is the qualifications of the project manager

Keywords: project management, project manager, successful project, qualifications, empirical research, questionnaire

1. Wprowadzenie

Zarządzanie projektami spotyka się z coraz większym zainteresowaniem nie tylko w krajach stosujących tę metodę od dziesięcioleci jak Stany Zjednoczone, Niemcy czy Wielka Brytania, ale również w krajach z krótszą historią zastosowania tego podejścia jak Polska (Spałek, 2013). W obliczu powyższego stwierdzenia coraz ważniejszym staje się osoba kierownika projektu. Analizie podlegają jego doświadczenie, kompetencje czy wiedza, celem wskazania cech, które mogą wpłynąć na sukces całego projektu (Sobczak, 2014). Każdy projekt jest inny, co wynika bezpośrednio z przyjętej definicji; traktowany jest jako: „sekwencja niepowtarzalnych, złożonych i związanych ze sobą zadań, mających wspólny cel, przeznaczony do wykonania w określonym terminie bez przekraczania ustalonego budżetu, zgodnie z założonymi wymaganiami” (Wysocki, 2013). Jednakże do każdego projektu można zastosować te same techniki oraz zasady dotyczące jego przygotowania, zaplanowania oraz kontroli przebiegu. Zdaniem B. Jenny (1997) kierownik projektu posiadający umiejętności i kompetencje do zarządzania projektem powinien być w stanie poprowadzić dowolne przedsięwzięcie. Projekt jest realizowany przez zespół projektowy, w którym główną rolę odgrywa kierownik projektu (Wachowiak, Gregorczyk, Grucza, Ogonek, 2004). Organizacja, zatrudniając menedżera projektu bądź mianując kogoś ze swoich pracowników na stanowisko kierownika danego przedsięwzięcia, musi mieć możliwość redukcji ryzyka związanego z osobą menedżera przedsięwzięcia. Oznacza to, że przedsiębiorstwo powinno posiadać informacje na temat wiedzy oraz umiejętności kierownika projektu oraz jego wpływu na sukces całego przedsięwzięcia. E. Bukłaha (2012) definiuje sukces projektu jako: „pojęcie nieostre, wymagające do jego oceny analizy efektów z kilku niezależnych perspektyw. Główne źródła sukcesu realizowanych przedsięwzięć to:

- wykonanie projektu w ramach tolerancji podstawowych ograniczeń projektowych (czas, zakres, koszty, jakość, praca);
- spełnienie oczekiwań strategicznych interesariuszy projektu;
- powstanie zaplanowanych produktów projektu (osiągnięcie zdefiniowanych celów projektu);
- osiągnięcie korzyści biznesowych przez produkty projektu (niekoniecznie zaplanowanych na etapie definiowania);
- niewystąpienie istotnego ryzyka w projekcie;
- zadowolenie kierownika projektu i członków zespołu projektowego”.

Projekt to przedsięwzięcie, które musi mieć także uzasadnienie biznesowe (PRINCE 2, 2009). Wymaga on osiągnięcia założonego celu, angażując w jego realizację określone zasoby. Wynikiem projektu jest produkt bądź usługa, która ma dostarczyć organizacji zaplanowane (spodziewane) korzyści. Sukces przedsięwzięcia rozumianego w powyższy sposób zależy od umiejętności ludzi biorących w nim udział, a przede wszystkim od kierownika projektu (Wirkus,

2015). Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie wpływu kwalifikacji posiadanych przez kierownika projektu na sukces przedsięwzięcia.

2. Zarządzanie projektami

Projekt swoim zakresem może obejmować: utworzenie nowego produktu, wykreowanie nowej usługi czy też modernizację istniejącego obiektu. Aby przedsięwzięcie zakończyło się zaplanowanym rezultatem, wymaga wielu czynności. Według M. Trockiego (2003) zarządzanie projektami jest to: „podejście, które zostało opracowane w połowie XX wieku oraz rozwinęło się w odrębną od zarządzania przedsiębiorstwem dziedzinę”. Natomiast według PMI (2013): „zarządzanie projektem polega na zastosowaniu wiedzy, umiejętności, narzędzi oraz technik w działaniach realizowanych w projekcie, aby osiągnąć cel projektu w ramach poczynionych założeń”.

Każde przedsięwzięcie, podobnie jak będący jego rezultatem produkt, ma cykl życia projektu, który w zależności od rodzaju projektu może uwzględniać różną liczbę faz. Niemniej, zdaniem D. Frame'a (2001), można w każdym projekcie wyróżnić następujące fazy cyklu życia projektu:

- koncepcja projektu (określenie potrzeby oraz wybór konkretnego projektu),
- planowanie projektu (ograniczenia projektu, jakość w projekcie, ryzyko itp.),
- realizacja projektu (wykonywanie zaplanowanych działań celem osiągnięcia celu przedsięwzięcia),
- zakończenie projektu (ocena projektu, audyt projektu, dokonanie formalnego zakończenia projektu).

Z zarządzaniem projektami nierozzerwalnie związane jest pojęcie jakości. Nie tylko pod kątem produktu bądź usługi jako rezultatu przedsięwzięcia, ale również z perspektywy procesu realizacji projektu. Według J. Kisielnieckiego (2011) jakość projektu to: „umiejętność wskazania stopnia poprawności zaprojektowania danego wyrobu lub usługi, który ma spełnić wymagania użytkowników i zaspokajać ich potrzeby. Autor podkreśla przy tym, iż specyfikacja parametrów produktu, w stosunku do jakości produktu, jest kluczową częścią projektu”. Cały proces zarządzania jakością w projekcie złożony jest z (Podgórska, 2013):

- planowania jakości – jest to proces, w którym zdefiniowane zostają cele i wymagania jakościowe przedsięwzięcia oraz konieczne do spełnienia działania projakościowe; efektem tego procesu jest plan jakości projektu;
- zapewnienie jakości – jest to proces, w którym ustanawiany zostaje system jakości, którego zadaniem jest zagwarantowanie zgodności produktu końcowego w stosunku do wymagań interesariuszy;

- kontrola jakości – jest to proces, w którym zapewniona zostaje zgodność końcowego efektu projektu z wymaganiami pod względem jakości.

Każdy projekt obarczony jest ryzykiem. Poziom ryzyka nigdy nie spadnie do zera (Podgórska, 2015). S. Spałek (2004) definiuje zarządzanie ryzykiem jako: „proces pozwalający na identyfikację, analizę i reagowanie na ryzyko w projekcie”. E. Kutsch i M. Hall (2010) uważają, że zarządzanie ryzykiem jest kluczową dziedziną w zarządzaniu przedsięwzięciem. Jego celem jest osiągnięcie takiego stanu, który zostanie zaakceptowany przez sponsora. W ramach całego procesu zarządzania ryzykiem w projekcie należy podejmować takie działania, które przyczynią się do minimalizacji zidentyfikowanych potencjalnych zagrożeń (Magdoń, Tchórzewski, 2014). PMBOK (2013) podaje następujące etapy:

- planowanie ryzyka – celem tego etapu jest określenie sposobu przeprowadzenia działań, które są związane z zarządzaniem ryzykiem w danym projekcie;
- identyfikacja ryzyka – celem tego etapu jest identyfikacja zagrożeń bądź szans; jest on kluczowy dla sukcesu przedsięwzięcia; określone zostają czynniki ryzyka bądź też szanse mogące mieć wpływ na dany projekt;
- analiza ryzyka – może zostać podzielona na ilościową oraz jakościową; ilościowa ma za zadanie zobrazowanie ryzyka oraz jego prawdopodobieństwa jako wielkości wymierne; celem analizy jakościowej jest wyznaczenie wartości prawdopodobieństwa pojawienia się danego ryzyka oraz określenie jego potencjalnych skutków;
- planowanie reakcji na ryzyko – etap ten charakteryzuje się propozycją działań umożliwiających minimalizację zagrożeń bądź intensyfikację potencjalnych korzyści dla celów projektu, które zostały na wcześniejszych etapach zdefiniowane;
- monitorowanie i kontrola ryzyka – ostatni etap całego procesu; jego celem jest wdrożenie planu zarządzania ryzykiem; charakteryzuje się nieustanną obserwacją wcześniej zidentyfikowanych szans bądź zagrożeń, równocześnie w razie potrzeby powinna nastąpić natychmiastowa reakcja zgodnie z przyjętym planem zarządzania ryzykiem.

Jednym z decydujących parametrów, na które kierownik projektu powinien zwracać uwagę w całym procesie zarządzania projektem, są koszty. U. Götze (2004) uważa, iż zarządzanie kosztami polega na: „planowaniu optymalnego poziomu kosztów, które powinny zapewnić realizację wyznaczonych celów, a także podejmowaniu działań, które będą prowadziły do redukcji kosztów”. Według PMBOK (2013) na zarządzanie kosztami składają się następujące etapy:

- oszacowanie kosztów – proces ten obejmuje kalkulację zasobów, która zostaje przypisana do poszczególnych zadań w projekcie; PMI zaleca ustalenie górnej oraz dolnej granicy poruszania się kosztów;

- określanie budżetu – w procesie tym dochodzi do zbiorczej analizy kosztów, które zostały oszacowane dla poszczególnych zadań, jak również ich prezentacja w skumulowanej formie dla całego przedsięwzięcia;
- kontrola kosztów – proces ten dotyczy monitorowania realizacji budżetu; dotyczy on również identyfikacji, a wcześniej poszukiwania potencjalnych oraz zaistniałych odchyleń od przyjętego planu finansowego (budżetu).

M. Trocki (2012) w zarządzaniu kosztami projektu wyróżnia poniższe procesy:

- planowanie kosztów projektu – w procesie tym dokonywane są wszelkiego rodzaju działania związane z szacowaniem kosztów, porządkowaniem kosztów według właściwej klasyfikacji (zazwyczaj zgodnie ze strukturą podziału pracy), jak również terminami, w których będą realizowane; równocześnie zalecane jest, aby przeprowadzić analizę kosztów w odniesieniu do dostępnego limitu środków;
- sterowanie kosztami projektu – proces ten związany jest ze śledzeniem poziomu oraz struktury kosztów, które faktycznie zostały poniesione, przeanalizowaniem ich przebiegu w stosunku do przebiegu projektu, porównaniem ich z zaplanowanym budżetem; w momencie stwierdzenia odchyleń należy dokonać oceny, czy są to istotne odchylenia, które mogą stanowić zagrożenie dla całego przedsięwzięcia, i w razie konieczności podjąć natychmiastowe działania korygujące.

3. Kierownik projektu

Kierownik projektu jest centralną postacią w zarządzaniu projektem (Sobczak, 2014). Powinien on decydować o składzie zespołu mającego realizować projekt. Organizacja zatrudniając osobę na stanowisko kierownika projektu, powinna zwracać przede wszystkim uwagę na posiadane przez niego umiejętności związane z zarządzaniem: zakresem, kosztami, czasem, integracją, zasobami ludzkimi, jakością, ryzykiem, komunikacją oraz zamówieniami w projekcie (PMBOK, 2013). Wybór właściwej osoby na stanowisko menedżera projektu jest jednym z krytycznych czynników sukcesu w całym procesie zarządzania projektem. To od kierownika zależy w głównej mierze rezultat całego przedsięwzięcia (Adler, Rosenfeld, Proctor, 2006). A. Musioł-Urbańczyk (2010) uważa, iż bardzo utrudnione jest doszukanie się hierarchii kompetencji menedżera projektu, których ważność zależy od realizowanego projektu i wymagań całego przedsięwzięcia, a także zespołu projektowego. W. Kummer, R. Spühler, a także R. Wyssen (1988), wymieniają następujące zadania jako najistotniejsze dla kierującego projektem:

- określenie struktury organizacyjnej projektu – w zależności od cech projektu konieczne jest dokonanie wyboru typu struktury oraz opracowanie szczegółów

związanych z zakresem kompetencji i odpowiedzialności, trzeba także dokonać rozgraniczenia wpływu kierownika liniowego w strukturze macierzowej;

- sformułowanie celu projektu (bądź celów) oraz przedłożenie ich zamawiającemu do zatwierdzenia – pomimo że cel określany jest zazwyczaj przez zleceniodawcę, to jego sformułowanie pozostaje w gestii menedżera projektu;
- ustrukturyzowanie projektu oraz ustalenie grupy projektowej – związane jest z zaplanowaniem procesu realizacji, czyli sformułowaniem cząstkowych zadań, zaplanowaniem koniecznych zasobów, powołaniem grupy projektowej, określeniem niezbędnych kwalifikacji potrzebnych w przedsięwzięciu;
- planowanie oraz nadzorowanie terminów – jest po części realizowane przed rozpoczęciem prac, a częściowo w trakcie realizacji zadania; cały proces nadzorowania polega na porównywaniu stanu rzeczywistego z założonym, czyli zaplanowanym;
- nadzorowanie realizacji przedsięwzięcia pod kątem osiągniętych celów – polega na sprawdzeniu, przy wykorzystaniu jakich rozwiązań technicznych, strukturalnych i materiałowych zaplanowane cele zostały osiągnięte,
- zapewnienie wymiany informacji oraz systemu dokumentowania – spotkania grupy projektowej należy zaplanować a następnie kierować jego przebiegiem, menedżer projektu winien również zadbać o obecność właściwych osób na danym spotkaniu; kierownik projektu powinien również zadbać o zabezpieczenie ważnych dokumentów pod kątem kontroli, ale również wiedzy dla przyszłych projektów;
- przygotowanie ważnych decyzji i wprowadzenie ich w życie – z zasady menedżer projektu nie podejmuje ważnych decyzji, w jego obowiązku jest jedynie przygotowanie wszystkich danych umożliwiających podjęcie decyzji;
- kierowanie zespołem projektowym – kierownik tworzy zespół, rozwiązuje pojawiające się konflikty, dba o właściwy przepływ informacji, motywuje zespół oraz reprezentuje go na zewnątrz.

H. Eisnera (1997) podaje 20 cech, które jego zdaniem są pożądane u kierownika projektu.

Przypisuje je do trzech grup:

1. Cechy własne kierownika projektu:

- we właściwy sposób deleguje władzę,
- dobrze zorganizowany,
- poświęca się, aby osiągnąć cel (cele),
- jest zrównoważony,
- podejmuje inicjatywę,
- jest kreatywny.

2. Interakcje z innymi ludźmi:

- wspiera oraz motywuje,

- potrafi komunikować się z innymi ludźmi oraz dzieli się pozyskanymi informacjami,
- udziela krytyki w sposób konstruktywny,
- jest otwarty na opinie innych oraz elastyczny,
- jest dobrym słuchaczem,
- cechuje się pozytywnym nastawieniem,
- potrafi dobrze zbudować zespół,
- potrafi właściwie dobrać oraz ocenić ludzi,
- odważnie rozwiązuje konflikty,
- dyscyplinuje.

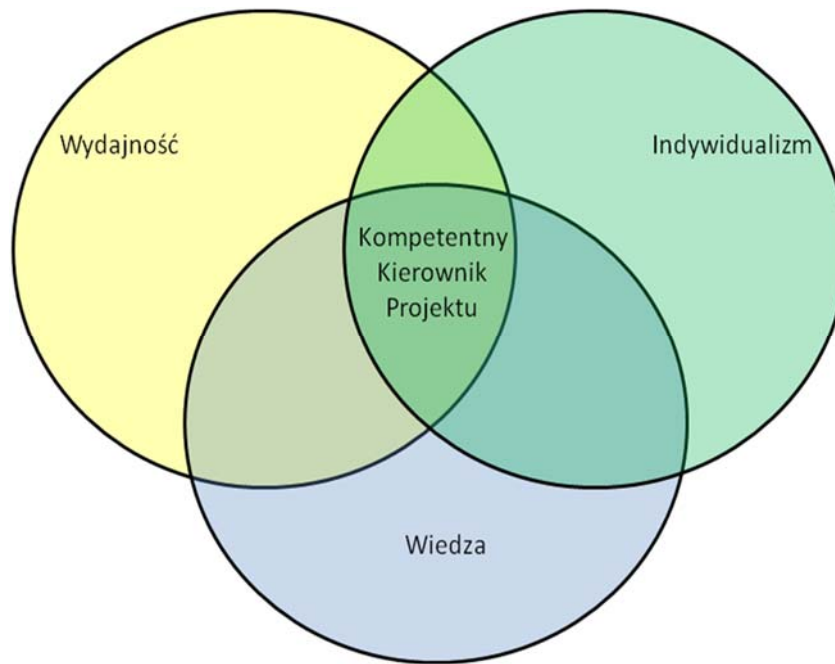
3. Umiejętności:

- potrafi rozwiązywać problemy,
- cechuje go kompetentność w dziedzinie, w której realizowany jest projekt,
- potrafi podejmować decyzje,
- jest dobrym integratorem.

J. Hansel i G. Lomnitz (1993) uważają, że najważniejszymi kwalifikacjami menedżera projektu są: wiedza metodyczna, wiedza fachowa oraz kwalifikacje społeczne. Rolą kierownika projektu nie jest bycie ekspertem w dziedzinie, w której realizowany jest projekt (Jenny, 1997). Mając na uwadze, iż projekty są interdyscyplinarne, jest to wręcz niemożliwe. Dlatego tak ważne jest, aby zespół projektowy był złożony z ekspertów, czyli miał wszystkie wymagane kompetencje do zrealizowania przedsięwzięcia (Pawlak, 2006). Sytuacja przedstawia się natomiast w inny sposób jeśli chodzi o wiedzę metodyczną, czyli techniki i metody zarządzania projektami. W tym zakresie menedżer projektu bezwzględnie powinien być największym ekspertem.

Według PMCDF (2007) kompetentnego kierownika projektu powinna cechować (rysunek 1):

- wiedza – czyli wiedza kierownika projektu na temat możliwości zastosowania technik, narzędzi czy danej metodologii celem realizacji projektu;
- wydajność – w jaki sposób kierownik projektu zarządza wiedzą danego przedsięwzięcia celem spełnienia wymagań projektu;
- indywidualizm – zachowanie kierownika w środowisku projektu podczas realizacji przedsięwzięcia, jego osobowość, postawa oraz charakter.



Rys. 1. Kompetentny kierownik projektu

Fig. 1. The competent project manager

Źródło: Opracowanie własne na podstawie PMCDF (2007).

International Project Management Association (IPMA) wprowadza pojęcie oka kompetencji menedżera projektu, które składa się z trzech części, jednej większej (kompetencje techniczne) oraz dwóch mniejszych (kompetencje kontekstowe oraz kompetencje behawioralne). W skład wyżej wymienionych grup kompetencji wchodzi elementy zarządzania projektami widziane przez pryzmat kierownika projektu (ICB, 2009). Przykładowe elementy zostały zaprezentowane poniżej (tab. 1).

Tabela 1

Kompetencje kierownika projektu według IPMA

Kompetencje behawioralne	Kompetencje techniczne	Kompetencje kontekstowe
Przywództwo	Interesariusze	Orientacja na projekt
Zaangażowanie i motywacja	Ryzyko	Finanse
Samokontrola	Jakość	Orientacja na programy
Asertywność	Zasoby	Orientacja na portfele
Otwartość	Kontrola i raporty	Stale struktury organizacji
Kreatywność	Komunikacja	Zarządzanie zasobami ludzkimi
Zorientowanie na wynik	Rozpoznanie zmian	Działalność gospodarcza

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ICB (2009).

4. Badania empiryczne

Badania ankietowe zostały przeprowadzone wśród kierowników projektów pracujących na terenie województwa śląskiego. Województwo to jest drugim (po mazowieckim) najludniejszym na terenie Polski. W centrum województwa zlokalizowana jest aglomeracja górnośląska, która charakteryzuje się największą gęstością zaludnienia (MRS, 2015). Budowa oraz lokalizacja miast aglomeracji Górnego Śląska jest bardzo specyficzna, gdyż praktycznie tworzy jedno duże miasto, podobnie jak Zagłębie Ruhry w Niemczech (niem. Ruhrgebiet). Aglomeracje mają ze sobą wiele wspólnego, nie tylko jeśli chodzi o gęstość zaludnienia, ale również pod względem przemian gospodarczych i problemów podczas transformacji gospodarczej.

4.1. Metoda przeprowadzonych badań

Badanie zostało wykonane za pomocą kwestionariusza ankiety przesłanego drogą elektroniczną do kierowników projektów. Ankietowani to menedżerowie projektów z województwa śląskiego. Do udziału w badaniu zostały zaproszone osoby kierujące projektami, bez względu na nazwę zajmowanego stanowiska w przedsiębiorstwie. Bez znaczenia było, czy ankietowany pracował jako specjalista ds. projektów, koordynator projektów, project manager, kierownik projektu czy manager projektu. Jedynym kryterium udziału w projekcie było kierowanie projektami. Badani, pomimo że na co dzień zatrudnieni są na terenie województwa śląskiego, kierują projektami bardzo często wychodzącymi poza obszar tego województwa. Przed przystąpieniem do właściwego badania przeprowadzono badania pilotażowe, których celem było sprawdzenie poprawności budowy ankiety oraz wykluczenie niezrozumienia pytań, jak również sprawdzenie poprawności jego ogólnej struktury.

Cały proces badań został podzielony na trzy etapy:

1. Badania pilotażowe wśród 10 kierowników projektów, celem zweryfikowania poprawności kwestionariusza ankiety.
2. Kontakt telefoniczny bądź mailowy z kierownikami projektów, celem omówienia ich udziału w badaniach.
3. Badania właściwe, czyli przesłanie drogą elektroniczną ankiet do kierowników projektów, którzy na etapie weryfikacji zaszygnowali wzięcie udziału w badaniu. Jedynym kryterium wzięcia udziału w badaniu był rodzaj wykonywanej pracy, czyli stanowisko kierownika projektu (niezależnie od nazewnictwa tego stanowiska w danej jednostce).

Do badania zaproszono 80 kierowników projektu z terenu województwa śląskiego, z czego 65 ankietowanych odesłało wypełnioną ankietę (uzyskany współczynnik sukcesu

wyniósł 81%) drogą elektroniczną na wskazany adres w notatce informacyjnej dołączonej do kwestionariusza ankiety (w postaci treści e-maila). Ankieta złożona została z pytań kafeteryjnych oraz pytań właściwych.

Celem badania było przeprowadzenie szczegółowej analizy wpływu atrybutów kierownika projektu na sukces projektu.

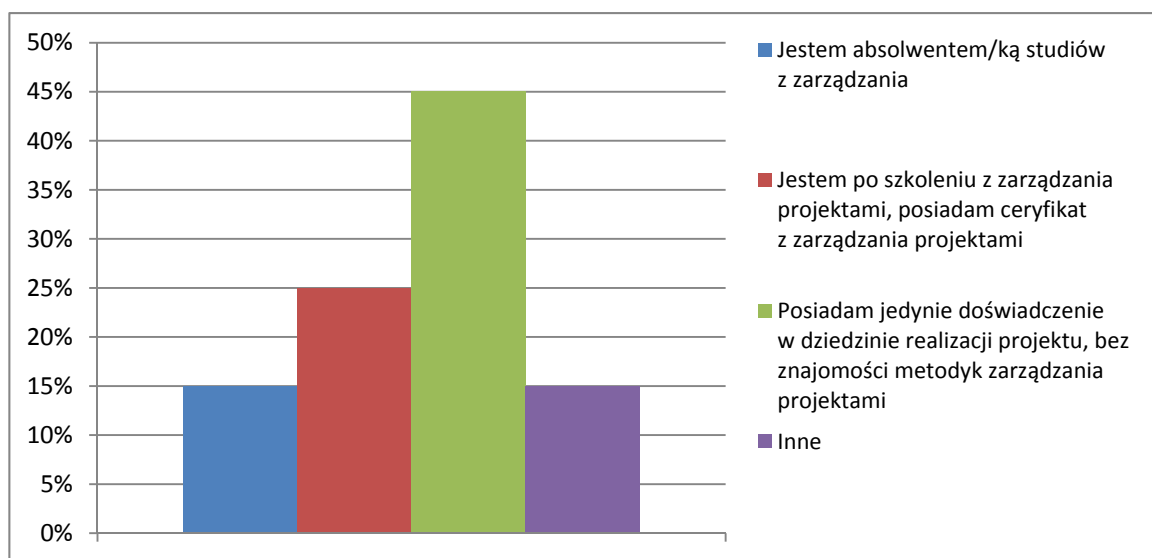
Ze względu na małą liczebność próby badawczej badania miały charakter jakościowy, a dokonywane analizy były wykonane na podstawie statystyki opisowej.

4.2. Wyniki badań ankietowych

Aby projekt zakończył się sukcesem, działania w nim podejmowane powinny być zaplanowane, organizowane oraz musi zostać wykonana kontrola działań. Cały proces wymaga takiego zaangażowania zasobów, aby było możliwe zrealizowanie wszystkich zaplanowanych prac. Efekt końcowy projektu powinien usatysfakcjonować zleceniodawcę oraz ewentualnych użytkowników. Dlatego o sukcesie projektu można mówić gdy wszystkie jego cele zostały osiągnięte (Sobczak, 2014).

Pierwsza część przeprowadzonych badań pozwoliła uzyskać odpowiedzi na pytania, które dotyczyły kwalifikacji posiadanych przez ankietowanych do zarządzania projektem. Po analizie wszystkich ankiet zauważono zależność pomiędzy udzielonymi odpowiedziami na pierwsze pytanie a odpowiedziami udzielonymi na pozostałe pytania. W związku z tym odpowiedzi zostały pogrupowane w dwie kategorie. Pierwszą z nich tworzą kierownicy projektów którzy ukończyli studia lub mają certyfikaty z zarządzania projektami (określana w artykule jako grupa pierwsza). Druga natomiast została utworzona z osób, które nie mają kwalifikacji w postaci ukończonych studiów bądź certyfikatów do zarządzania projektami (określana w artykule jako grupa druga).

Z analizy danych uzyskanych na podstawie przeprowadzenia badań wśród 65 kierowników projektu wynika, że 40% ankietowanych posiada kwalifikacje w postaci ukończonych studiów bądź certyfikatów do zarządzania projektami, 60% ankietowanych natomiast nie posiada wyżej wymienionych kwalifikacji. Szczegółowe wyniki zaprezentowano na rysunku 2.



Rys. 2. Kwalifikacje do zarządzania projektem

Fig. 2. Qualifications for managing projects

Źródło: Opracowanie własne.

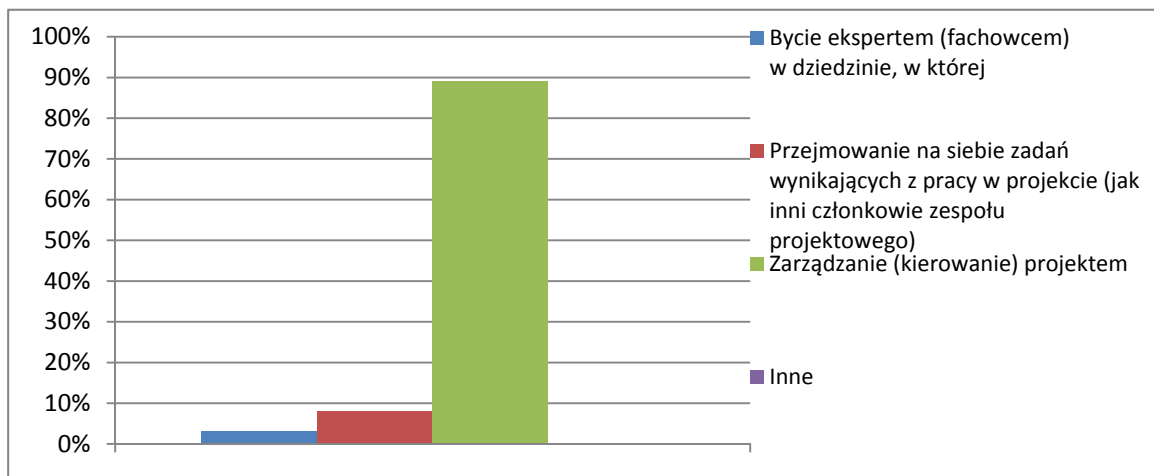
W grupie pierwszej 14% ankietowanych zarządza projektami mniej niż 2 lata, 31% ma od 2 do 5 lat doświadczenia w zarządzaniu projektami, 46% procent zarządza nimi 5-10 lat, w grupie mających ponad 10-letnie doświadczenie w zarządzaniu projektami znajduje się 9% ankietowanych. W drugiej grupie najczęściej ankietowanych zarządza projektami 5-10 lat, taką odpowiedź wybrało 53% ankietowanych, 31% zarządzania nimi 2-5 lat, 8% ankietowanych zarządza projektami do 2 lat oraz powyżej 10 lat.

W grupie pierwszej 42% ankietowanych realizuje projekty informatyczne, 34% kieruje projektami infrastrukturalnymi, 12% zarządza przedsięwzięciami budowlanymi, 5% realizuje projekty organizacyjne, a 7% inne projekty. W drugiej grupie 6% realizuje projekty informatyczne, 15% ankietowanych zarządza projektami infrastrukturalnymi, 62% kieruje projektami budowlanymi, 2% realizuje projekty organizacyjne, 15% ankietowanych wybrało odpowiedź „inne projekty”.

W następnym pytaniu ankietowani poproszeni zostali o wskazanie procentowo liczby projektów, które kończą się niepowodzeniem. W grupie pierwszej 95% kierowników projektów odpowiedziało, iż 0-5% projektów kończy się niepowodzeniem, 3% wybrało odpowiedź 5-10%, jedynie 2% ankietowanych wybrało odpowiedź 10-20%. Natomiast żaden z realizujących projekty nie wybrał odpowiedzi powyżej 20%. W grupie drugiej 77% odpowiedziało, że 0-5% projektów przez nich realizowanych kończy się porażką, 15% kierujących projektami wybrało odpowiedź 5-10%, odpowiedź 10-20% wybrało 8% ankietowanych. Podobnie jak w grupie pierwszej nikt nie wybrał odpowiedzi powyżej 20%.

W kolejnym pytaniu ankietowani zostali zapytani o rolę kierownika projektu w procesie zarządzania projektami. W grupie pierwszej jedynie 3% pytanych uważa, iż jego funkcja powinna polegać na byciu ekspertem w dziedzinie, w której realizowany jest projekt. Z kolei 8% uważa, że jego zadaniem jest praca nad realizacją poszczególnych działań projektowych,

89% natomiast uważa, że jego rolą jest wyłącznie zarządzanie projektem. Nikt z ankietowanych nie przypisuje menedżerowi projektu innych ról (rys. 3).

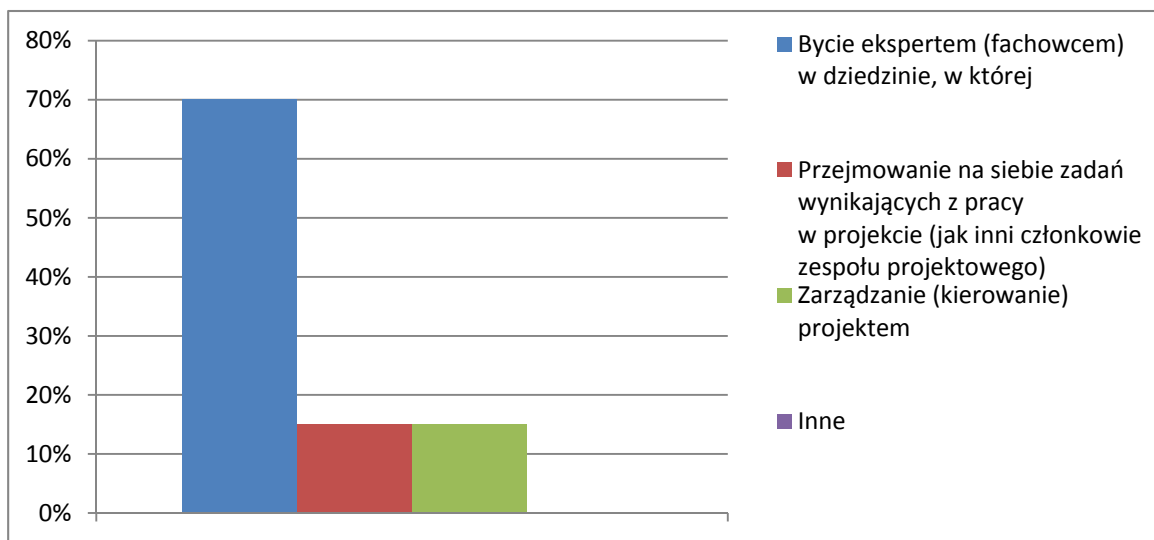


Rys. 3. Rola kierownika projektu (grupa pierwsza)

Fig. 3. The role of project manager (first group)

Źródło: Opracowanie własne.

Z odmiennymi wynikami mamy do czynienia w drugiej grupie, gdzie 70% ankietowanych uważa, że rolą kierownika projektu jest bycie ekspertem w dziedzinie, w której realizowany jest projekt. 15% badanych uważa, iż powinien realizować zadania projektowe na równi z członkami zespołu projektowego, również 15% odpowiedziało, że rolą menedżera projektu jest wyłącznie zarządzanie projektem. Również w drugiej grupie nikt z ankietowanych nie opowiedział się za innymi rolami kierownika projektu (rys. 4).



Rys. 4. Rola kierownika projektu (grupa druga)

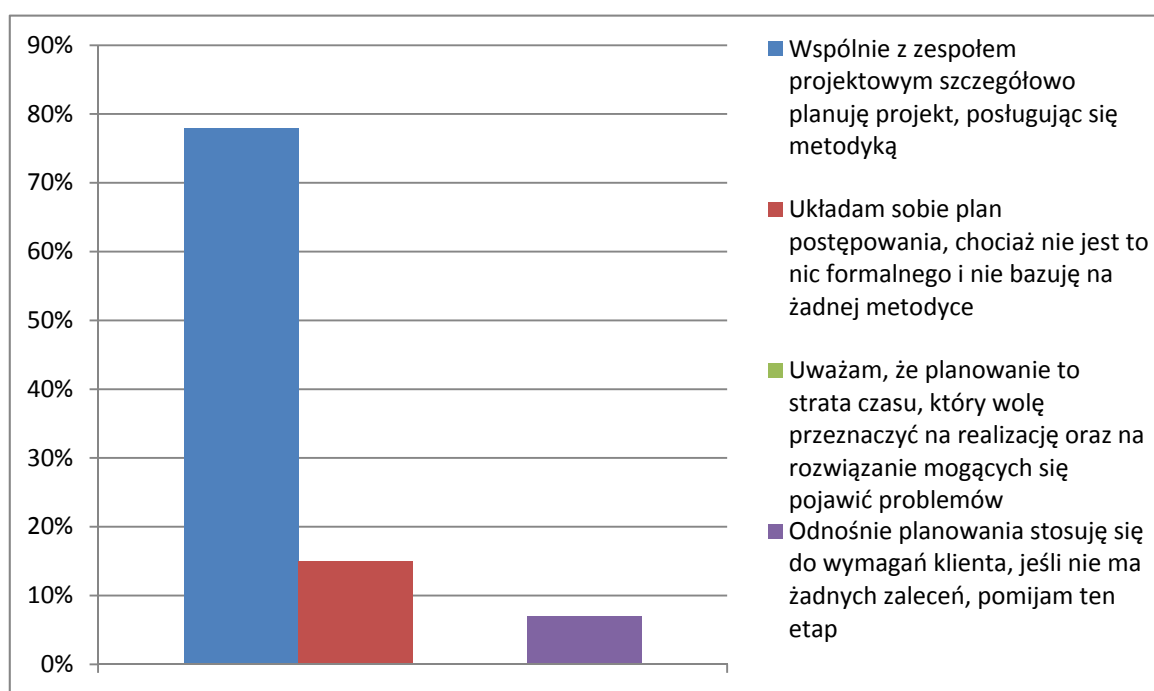
Fig. 4. The role of project manager (second group)

Źródło: Opracowanie własne.

Na pytanie dotyczące stylów kierowania w trakcie realizacji projektu w grupie pierwszej 5% odpowiedziało, iż kieruje wyłącznie stylem autorytarnym, 6% stylem demokratycznym, 5% menedżerów projektu kieruje stylem leseferystycznym, 84% natomiast uzależnia styl

kierowania od projektu bądź fazy, w której projekt się znajduje. Żaden z respondentów nie wybrał odpowiedzi „nie używam żadnego stylu”. W grupie drugiej natomiast 29% kieruje stylem autorytarnym, za stylem demokratycznym opowiedziało się 15%, stylem leseferystycznym kieruje 8% ankietowanych, 8% dostosowuje styl kierowania do rodzaju projektu bądź fazy w projekcie, 40% ankietowanych menedżerów projektu nie używa żadnego stylu kierowania.

W grupie pierwszej 78% ankietowanych przed rozpoczęciem projektu wspólnie z zespołem projektowym szczegółowo planuje projekt, posługując się metodologią, 15% układa sobie plan postępowania, chociaż nie jest to nic formalnego i nie bazuje na żadnej metodologii. Nikt natomiast nie uważa, że planowanie to strata czasu. 7% ankietowanych stosuje się jedynie do wymogów klienta odnośnie planowania (rys. 5).

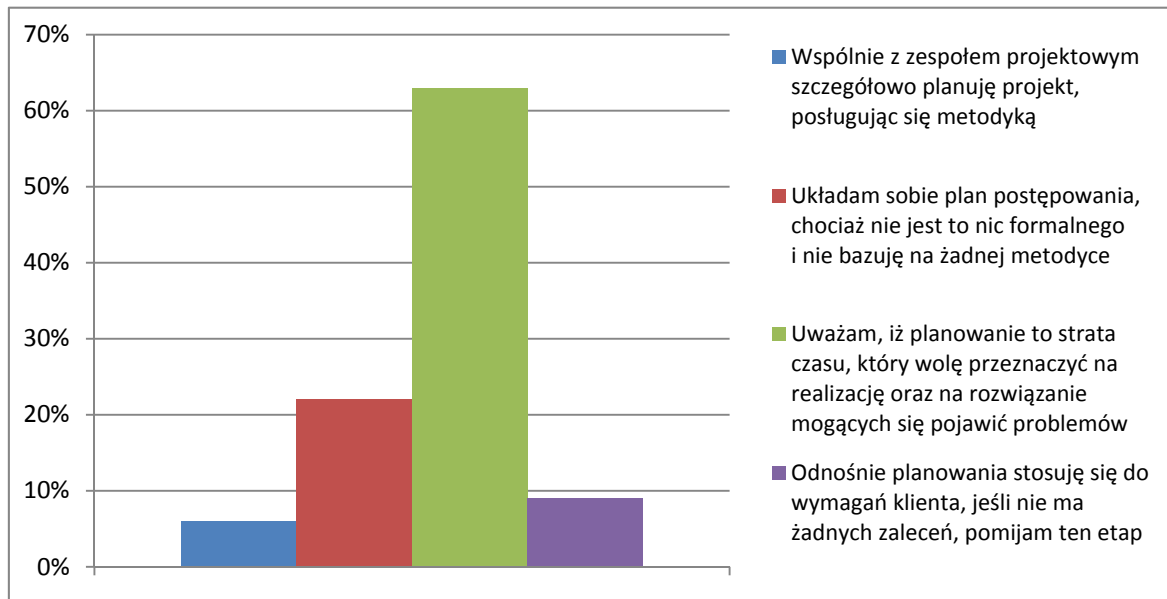


Rys. 5. Podejście do planowania projektem (grupa pierwsza)

Fig. 5. The approach to project's planning (first group)

Źródło: Opracowanie własne.

W grupie drugiej jedynie 6% wspólnie z zespołem projektowym szczegółowo planuje projekt, posługując się metodologią; 22% układa sobie plan postępowania, chociaż nie jest to nic formalnego i nie bazuje na żadnej metodologii. Najwięcej, bo aż 63% ankietowanych, uważa, że planowanie to strata czasu, 9% natomiast stosuje jedynie wymagania klienta odnośnie planowania (rys. 6).

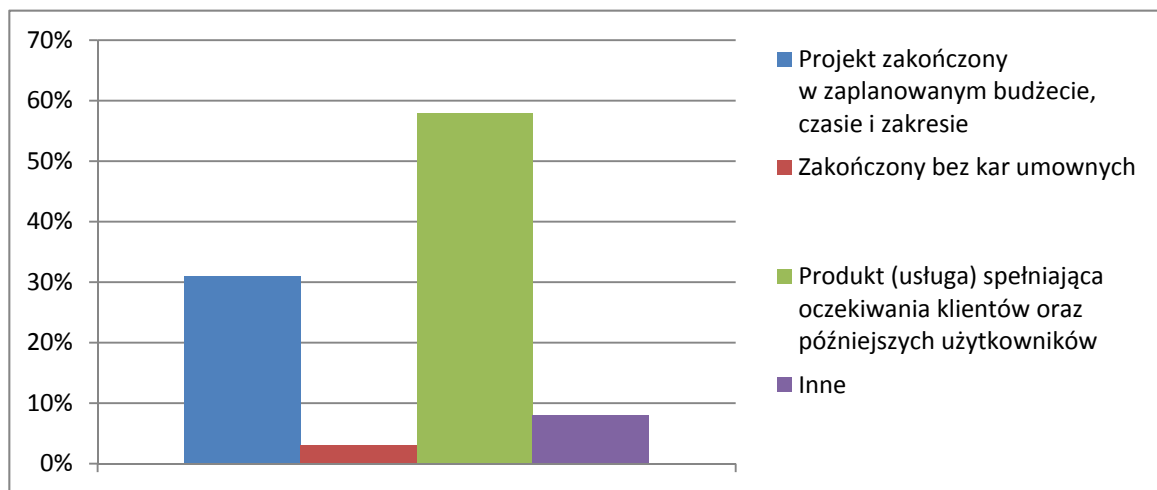


Rys. 6. Podejście do planowania projektem (grupa druga)

Fig. 6. The approach to project's planning (second group)

Źródło: Opracowanie własne.

Jako sukces projektu w grupie pierwszej 31% uważa projekt zakończony w zaplanowanym budżecie, czasie i zakresie; 3% ankietowanych kierowników projektu uważa za sukces projekt zakończony bez kar umownych; 58% menedżerów uznaje, iż sukcesem jest produkt (usługa) spełniająca oczekiwania klientów oraz późniejszych użytkowników, 8% ankietowanych podaje inne czynniki jako sukces projektu (rys. 7).



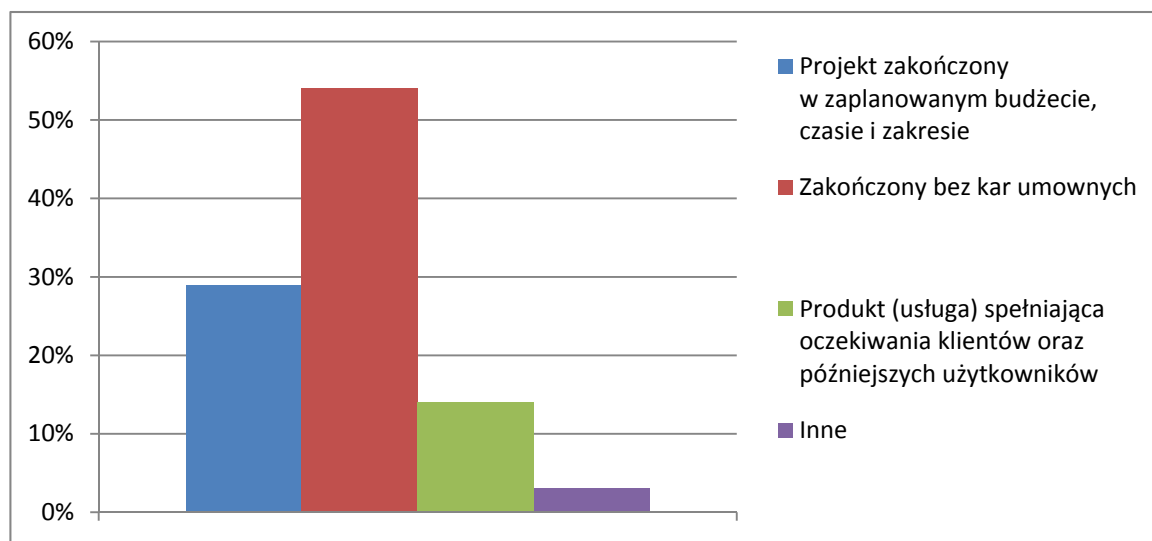
Rys. 7. Sukces projektu według kierownika projektu (grupa pierwsza)

Fig. 7. The success according to project manager (first group)

Źródło: Opracowanie własne.

W grupie drugiej 29% ankietowanych uważa, że sukcesem jest projekt zakończony w zaplanowanym budżecie, czasie i zakresie; 54% za sukces utrzymuje projekt ukończony bez kar; 14% menedżerów projektu uważa, iż sukcesem jest projekt, którego produkt (usługa)

spełnia oczekiwania klientów oraz późniejszych użytkowników; odpowiedź „inne” wybrało 3% ankietowanych (rys. 8).



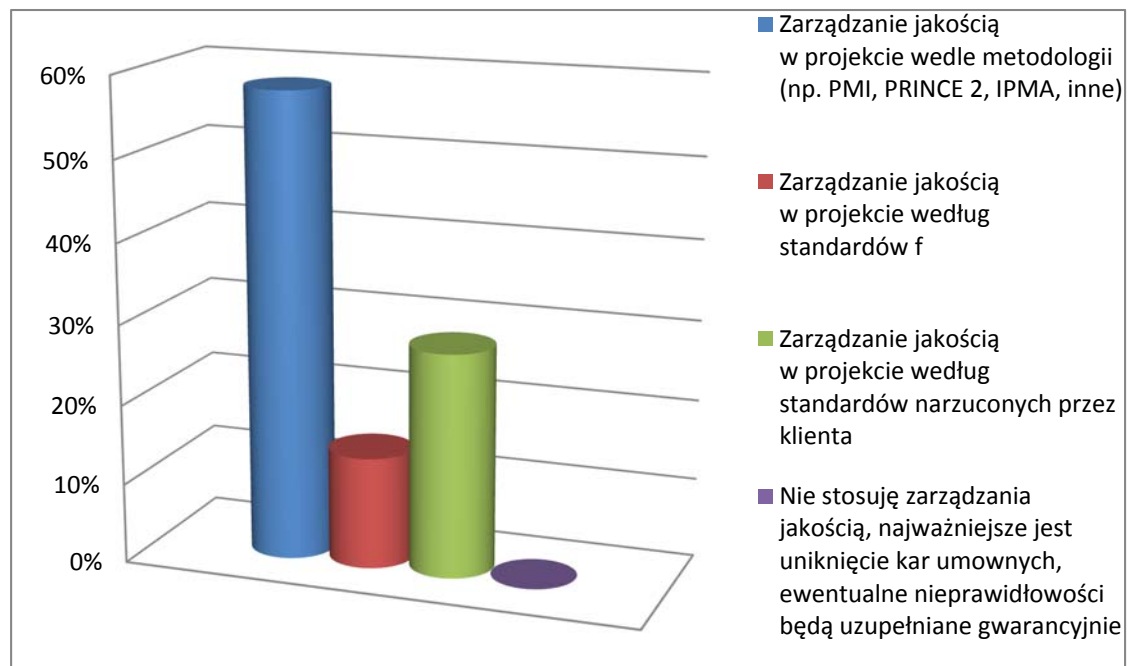
Rys. 8. Sukces projektu według kierownika projektu (grupa druga)

Fig. 8. The success according to project manager (second group)

Źródło: Opracowanie własne.

Najczęstszą przyczyną porażki według ankietowanych z grupy pierwszej jest brak wsparcia kierownictwa jednostki realizującej projekt. Taką odpowiedź wybrało 35% ankietowanych; 29% ankietowanych uważało, że brak zainteresowania klienta projektem jest najczęstszą przyczyną porażki; za błędną kalkulacją opowiedziało się 20%; 11% ankietowanych wybrało niewłaściwe opracowanie wymagań przez klienta; 5% niewystarczające zasoby. W drugiej grupie ankietowanych 20% kierowników wybrało odpowiedź „brak wsparcia kierownictwa jednostki realizującej projekt”; 8% menedżerów uważa, iż brak zainteresowania klienta projektem jest najczęstszą przyczyną porażki projektu; 25% ankietowanych wybrało odpowiedź „brak zainteresowania klienta projektem”; za błędną kalkulacją ofertową opowiedziało się 29% ankietowanych; 18% wybrało „niewystarczające zasoby”.

W kolejnym pytaniu ankietowani zostali poproszeni o odpowiedź na pytanie, w jaki sposób dbają o jakość w projekcie oraz o jakość rezultatu. W pierwszej grupie 58% biorących udział w ankiecie odpowiedziało, że wykorzystują zalecenia metodyki (np. PMI, PRINCE 2, inne) celem zapewnienia jakości w przedsięwzięciu oraz rezultatu. Odpowiedź, że ankietowani wybierają zarządzanie jakością według standardów firmy realizującej projekt (w której są zatrudnieni), wybrało 14%; 28% ankietowanych natomiast wybrało odpowiedź, że celem zapewnienia jakości stosują wytyczne narzucone przez klienta. Natomiast nikt z ankietowanych nie wybrał odpowiedzi, że nie stosują zarządzania jakością w projekcie (rys. 9).

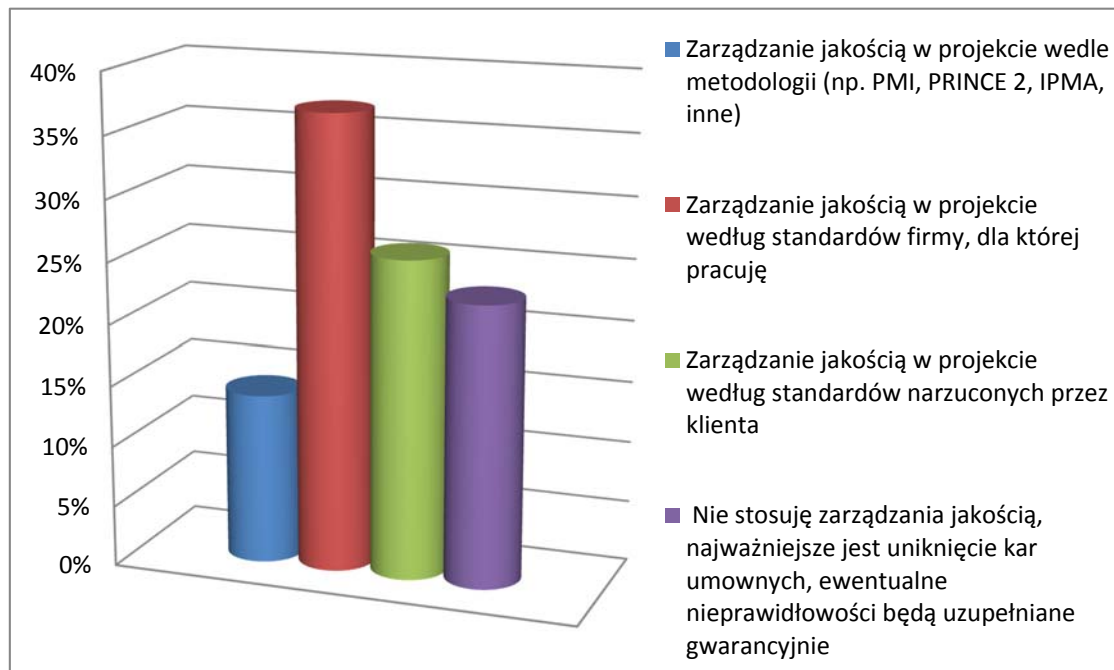


Rys. 9. Zapewnienie jakości w projekcie (grupa pierwsza)

Fig. 9. Quality assurance in project (first group)

Źródło: Opracowanie własne.

W drugiej grupie 14% ankietowanych wybrało odpowiedź, że zarządza jakością zgodnie z metodologią zarządzania projektami (np. PMI, PRINCE 2); 37% kierowników projektów wybrało odpowiedź, iż zarządza jakością w projekcie zgodnie ze standardami firmy, w której pracują. Zarządzanie jakością według wymogów klientów stosuje 26% ankietowanych, 23% menedżerów projektu nie stosuje żadnego zarządzania jakością (rys. 10).

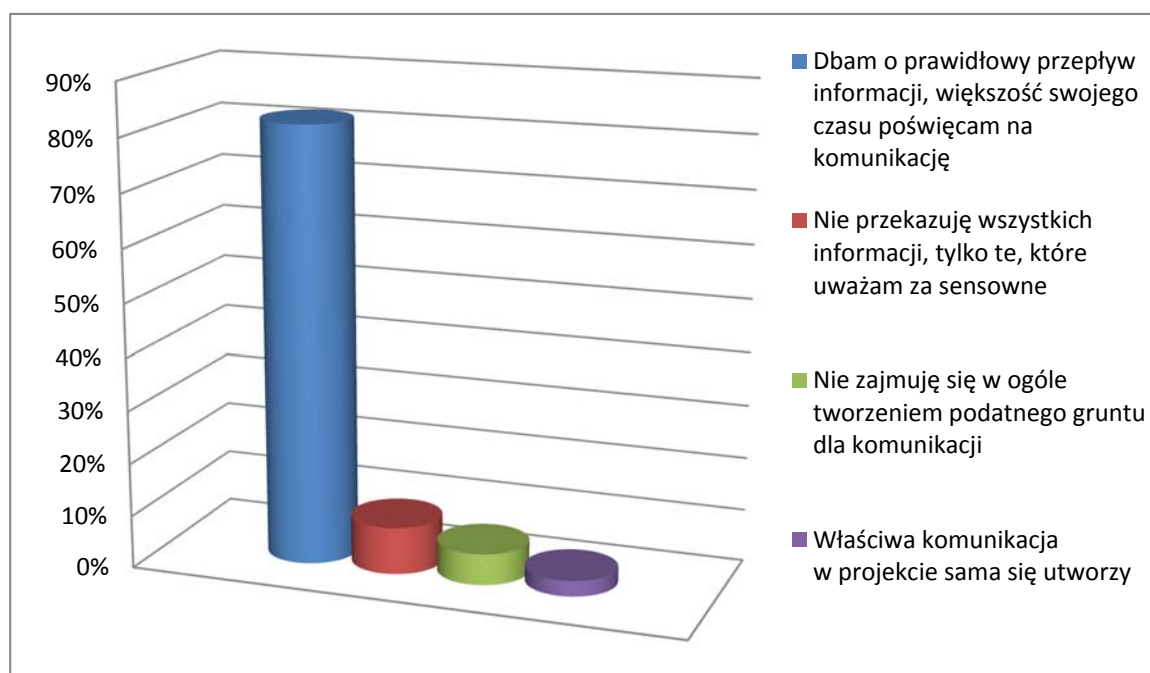


Rys. 10. Zapewnienie jakości w projekcie (grupa druga)

Fig. 10. Quality assurance in project (second group)

Źródło: Opracowanie własne.

W kolejnym pytaniu ankietowani mieli wypowiedzieć się na temat kształtowania przez kierownika komunikacji w projekcie. W grupie pierwszej jedynie 82% menedżerów projektu dba o prawidłowy przepływ informacji, poświęcając na to znaczną część swojego czasu; 9% ankietowanych nie przekazuje wszystkich informacji, jedynie te, które uważa za ważne, 6% nie zajmuje się w ogóle tworzeniem podatnego gruntu pod komunikację. Najmniej kierowników projektu wybrało odpowiedź mówiącą o tym, że komunikacja w projekcie sama się utworzy – taką odpowiedź wybrało 3% (rys. 11).

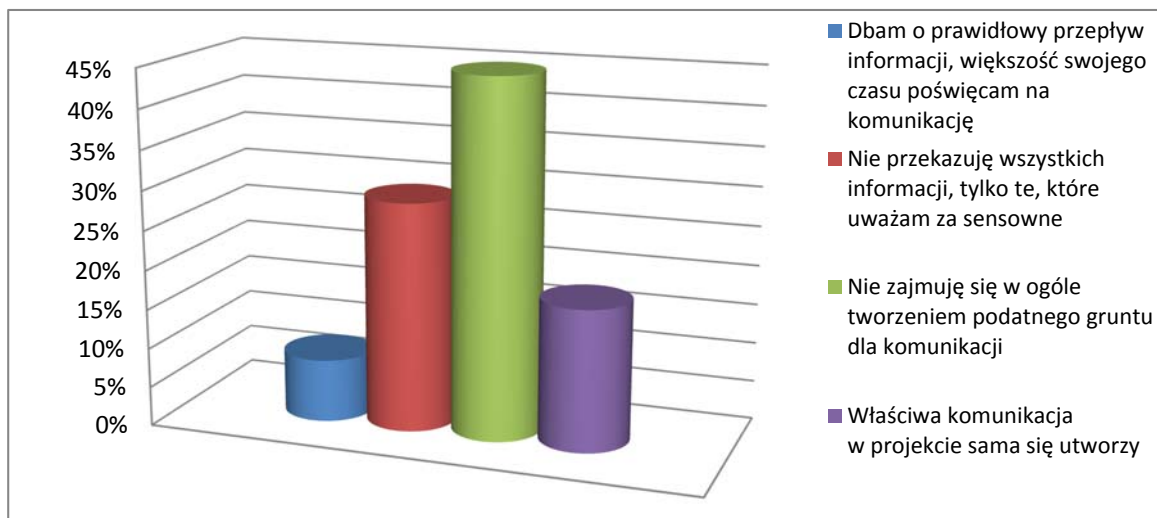


Rys. 11. Wpływ kierownika projektu na sukces komunikacji (grupa pierwsza)

Fig. 11. The influence of project manager on successful communication (first group)

Źródło: Opracowanie własne.

W drugiej grupie jedynie 8% opowiedziało się za opcją, iż kierownik projektu dba o prawidłowy przebieg informacji, poświęcając większość swojego czasu na komunikację. Najliczniejszą grupą, z wynikiem 45%, byli respondenci wybierający odpowiedź mówiącą o tym, iż menedżer projektu nie zajmuje się tworzeniem podatnego gruntu dla komunikacji; 29% nie przekazuje wszystkich informacji, a 18% uważa, że komunikacja sama się utworzy (rys. 12).



Rys. 12. Wpływ kierownika projektu na sukces komunikacji (grupa druga)

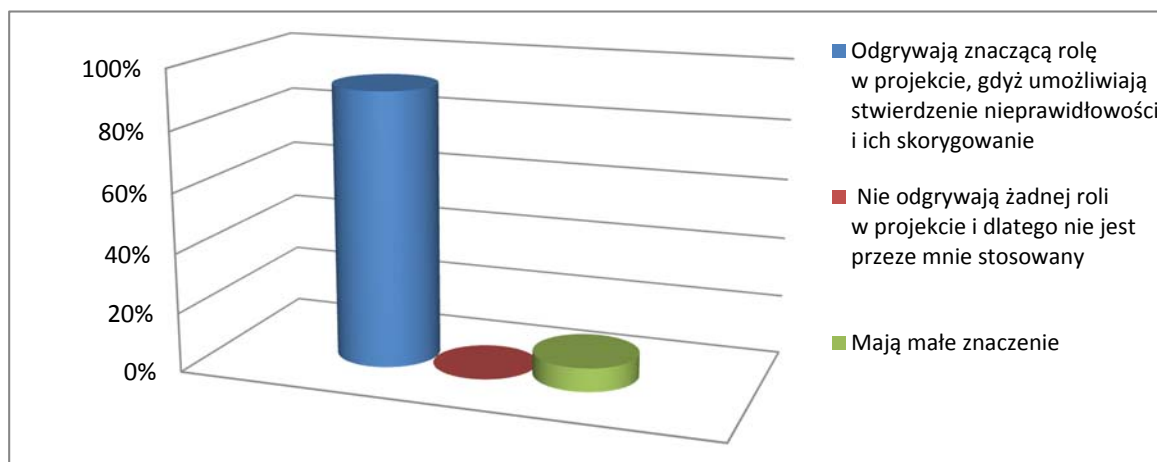
Fig. 12. The influence of project manager on successful communication (second group)

Źródło: Opracowanie własne.

Wśród ankietowanych grupy pierwszej 78% tworzy zespół projektowy, zapewniając w jego składzie wszystkie wymagane umiejętności do zrealizowania projektu; 12% kierowników projektu zwraca uwagę wyłącznie na koszty przy tworzeniu zespołu projektowego; 5% menedżerów projektu zwraca uwagę na stan liczby zespołu projektowego – aby był on ich zdaniem wystarczający. Również 5% ankietowanych akceptuje wszystkie osoby, które zostały przydzielone do projektu. W grupie drugiej natomiast 18% kierowników projektu zwraca uwagę na to, aby członkowie zespołu projektowego reprezentowali wszystkie profesje niezbędne do osiągnięcia sukcesu w projekcie. Jedynie na koszty zwraca uwagę 23% ankietowanych. Największa liczba menedżerów projektu, gdyż aż 35% akceptuje każdego pracownika, gdy jest ich wystarczająco pod względem liczebnym do realizacji przedsięwzięcia. Natomiast 24% akceptuje każdego pracownika przydzielonego przez kierownictwo jednostki.

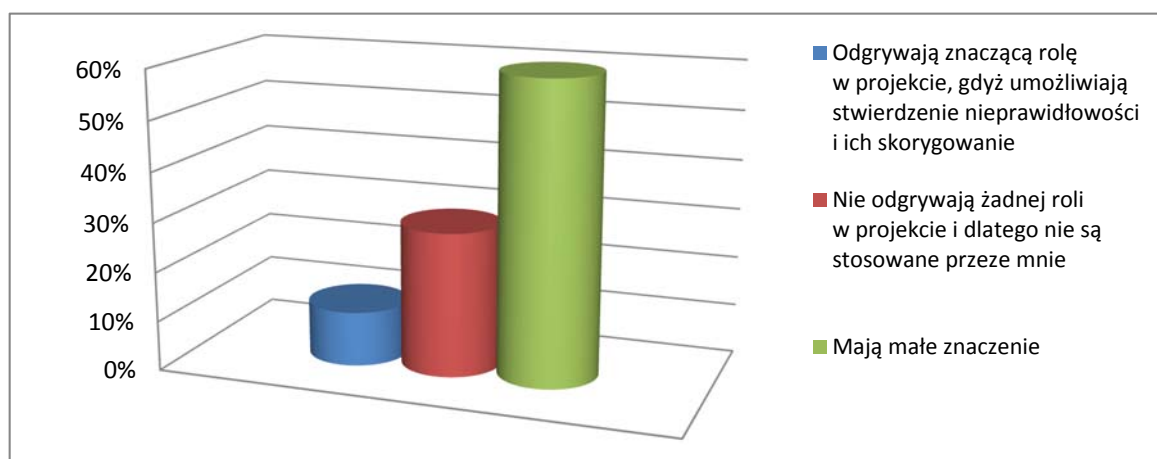
Na pytanie dotyczące sposobów monitorowania wymaganych elementów w projekcie w grupie pierwszej 58% odpowiedziało, że stosuje metody i techniki zalecane przez np. PMI, PRINCE 2 bądź inne. Odpowiedź „indywidualne listy kontrolne” wybrało 34% respondentów. Natomiast 8% ankietowanych wybrało odpowiedź „osobiste notatki”. Żaden z kierowników projektu nie wybrał odpowiedzi dotyczącej braku stosowania narzędzi i technik monitoringu. W grupie drugiej natomiast najliczniejszą grupę, z wynikiem 35%, stanowili ankietowani, którzy stosują jedynie osobiste notatki; 29% stosuje indywidualnie stworzone listy kontrolne; 23% menedżerów projektu nie stosuje żadnych technik monitoringu, a 13% stosuje metody/techniki proponowane przez PMI, PRINCE 2 bądź inne.

Na pytanie dotyczące wpływu monitoringu na sukces projektu w grupie pierwszej 92% odpowiedziało, iż odgrywa znacząca rolę, a 8% uważa, że odgrywa małą rolę. Nikt z ankietyowanych natomiast nie wybrał odpowiedzi, że monitoring nie odgrywa żadnej roli i dlatego nie jest stosowany w projektach (rys. 13).



Rys. 13. Wpływ monitoringu na sukces projektu (grupa pierwsza)
 Fig. 13. The influence of monitoring on project's success (first group)
 Źródło: Opracowanie własne.

Druga grupa ankietyowanych odpowiedziała w następujący sposób na pytanie: według nich 11% badanych uważa, iż monitoring ma znaczący wpływ na sukces projektu, a 29% uważa, że nie odgrywa on ważnej roli. Natomiast 60% ankietyowanych uważa, iż ten wpływ jest bardzo mały (rys. 14).

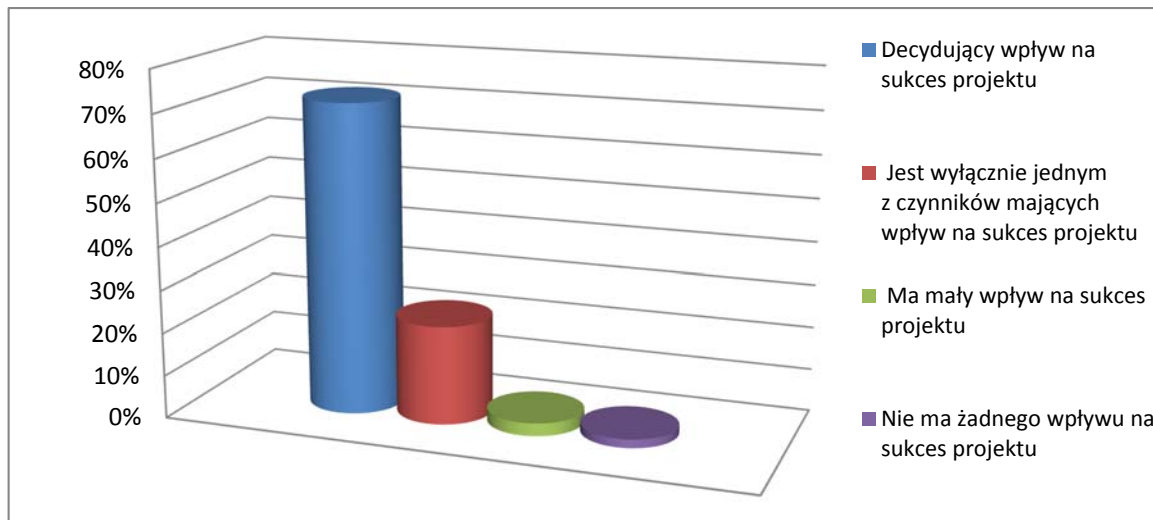


Rys. 14. Wpływ monitoringu na sukces projektu (grupa druga)
 Fig. 14. The influence of monitoring on project's success (second group)
 Źródło: Opracowanie własne.

W pytaniu dotyczącym stosowanych metod zarządzania ryzykiem w grupie pierwszej 81% stosuje metodologiczne podejście do zarządzania ryzykiem, 17% stosuje indywidualnie wypracowane podejście. Jedynie 2% nie stosuje żadnego zarządzania ryzykiem w projektach przez siebie realizowanych. Wyniki grupy drugiej prezentują się następująco: metodologiczne podejście do zarządzania ryzykiem stosuje 15% ankietyowanych, 42% stosuje jedynie

indywidualne podejście, a 43% nie stosuje żadnego zarządzania ryzykiem w realizowanych przez siebie przedsięwzięciach.

Z zarządzaniem ryzykiem w projektach związane było również pytanie, w którym ankietowani zostali poproszeni o określenie wpływu zarządzania ryzykiem na sukces projektu. W pierwszej grupie 72% kierowników projektu odpowiedziało, iż ma ono decydujący wpływ. Odpowiedź o wyłącznie jednym z czynników sukcesu wybrało 23% menedżerów przedsięwzięcia, 3% badanych wybrało odpowiedź „mały wpływ”, a 2% uważa, że nie ma żadnego wpływu (rys. 15).

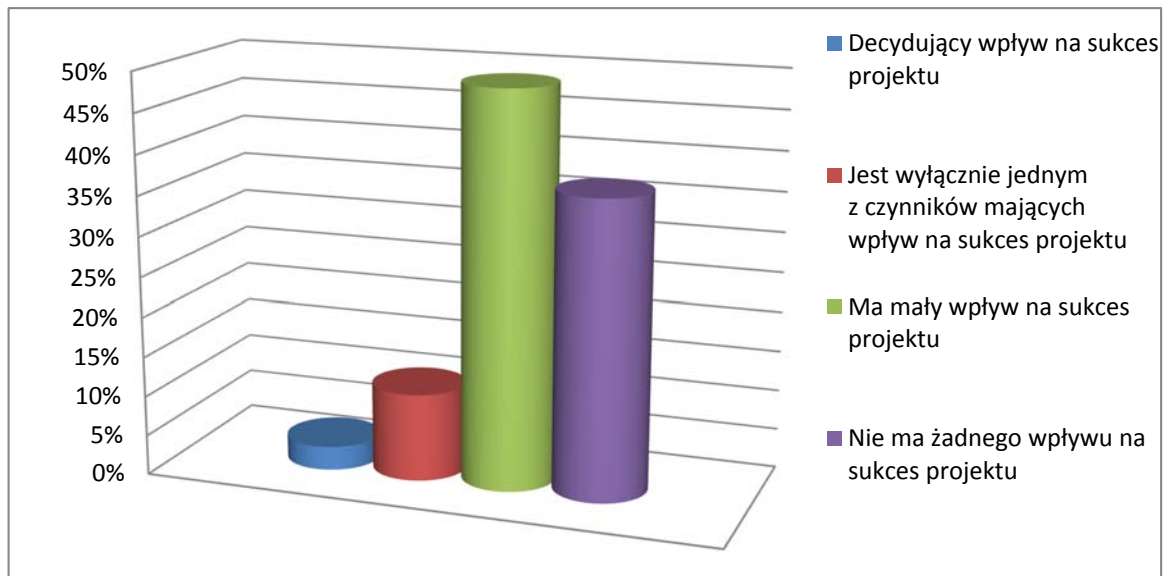


Rys. 15. Wpływ zarządzania ryzykiem na sukces projektu (grupa pierwsza)

Fig. 15. The influence of risk management on project's success (first group)

Źródło: Opracowanie własne.

W grupie drugiej najliczniejszą odpowiedzią, bo stanowiącą aż 49%, była „zarządzanie ryzykiem ma mały wpływ na sukces projektu”; natomiast 37% uważa, iż nie ma żadnego wpływu. Odpowiedź „jest wyłącznie jednym z czynników sukcesu” wybrało 11%. Natomiast jedynie 3% kierowników projektu wybrało odpowiedź, że jest decydującym czynnikiem sukcesu (rys. 16).

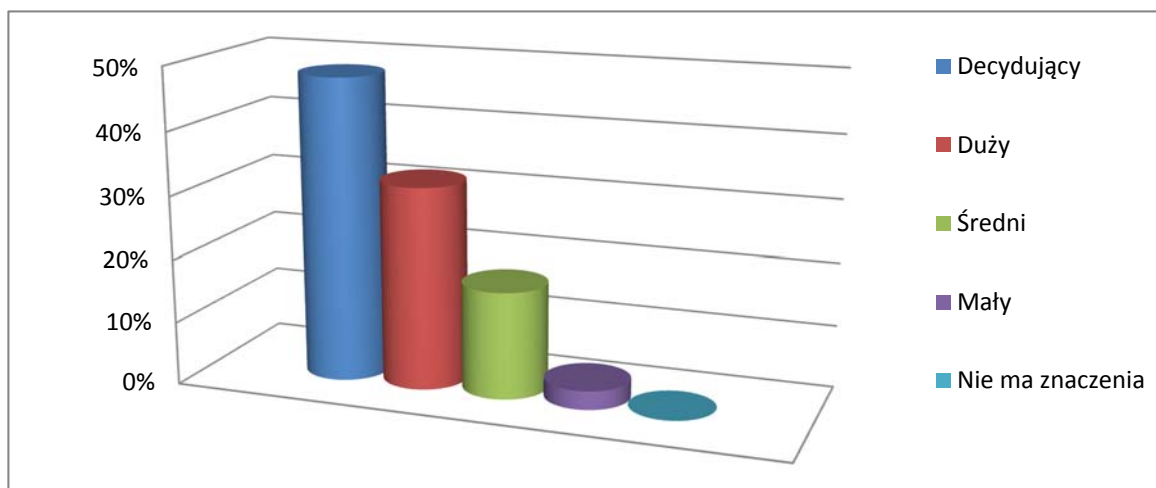


Rys. 16. Wpływ zarządzania ryzykiem na sukces projektu (grupa druga)

Fig. 16. The influence of risk management on project's success (second group)

Źródło: Opracowanie własne.

Ostatnie pytanie w ankiecie dotyczyło wpływu kierownika projektu na sukces przedsięwzięcia. W grupie pierwszej 48% ankietowanych odpowiedziało, iż jest on decydujący; 32% uważa go za duży; 17% wybrało odpowiedź, że jest on średni, a 3% że mały. Nikt z ankietowanych nie wybrał odpowiedzi „brak znaczenia” (rys. 17).

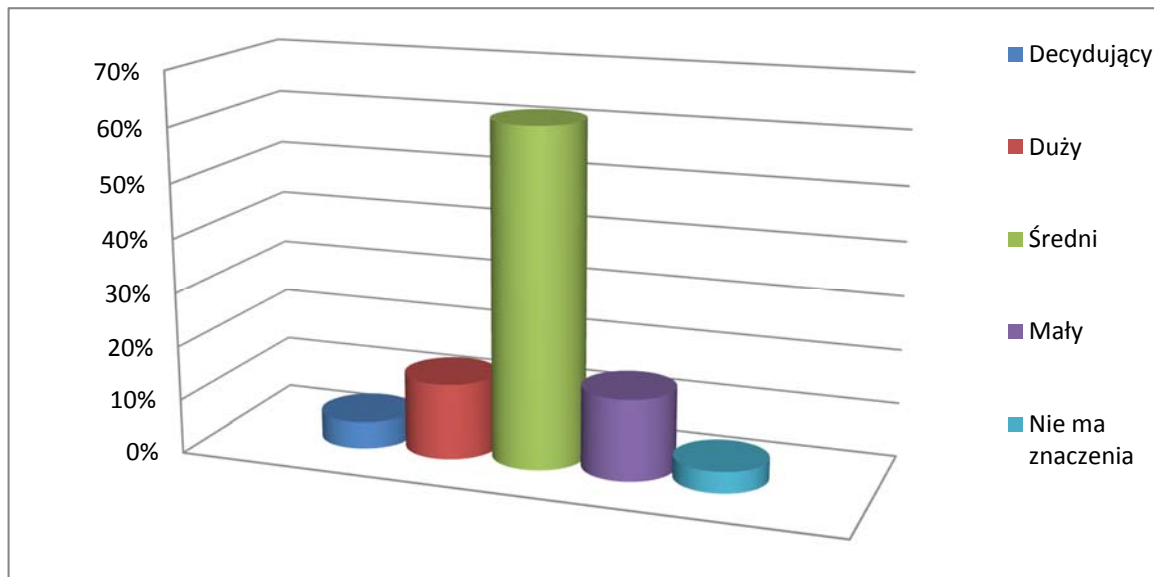


Rys. 17. Wpływ kierownika projektu na sukces przedsięwzięcia (grupa pierwsza)

Fig. 17. The influence of project manager on project's success (first group)

Źródło: Opracowanie własne.

W drugiej grupie ankietowanych jedynie 5% uważa kierownika projektu za osobę o decydującym wpływie na sukces przedsięwzięcia, a 14% jest zdania, iż wpływ ten jest duży. Najliczniejszą grupę stanowią osoby uważające, że wpływ ten jest średni – 62%. Odpowiedź „mały” wybrało 15% ankietowanych, a 4% uważa, iż nie ma on w ogóle wpływu (rys. 18).



Rys. 18. Wpływ kierownika projektu na sukces przedsięwzięcia (grupa druga)

Fig. 18. The influence of project manager on project's success (second group)

Źródło: Opracowanie własne.

5. Omówienie wyników badań

Na podstawie wyników badań zaobserwowano występowanie zależności pomiędzy kwalifikacjami zawodowymi respondentów a odpowiedzią na pozostałe pytania. Ankietowani mający kwalifikacje (grupa 1) do zarządzania projektami (ukończone studia, szkolenia bądź uzyskane certyfikaty zawodowe z zarządzania projektami) odpowiedzieli na pozostałe pytania w sposób pozwalający na stwierdzenie, że wywierali oni istotny wpływ na sukces danego projektu. Natomiast respondenci, którzy w pierwszym pytaniu wybrali odpowiedź sugerującą brak kwalifikacji (grupa 2) w zarządzaniu projektami (posiadali wyłącznie doświadczenie w dziedzinie realizacji projektu, bez znajomości metodologii zarządzania projektami lub zaznaczyli odpowiedź „inne”), wpływają na zwiększenie ryzyka niepowodzenia projektu. Podejmowane przez nich działania skupiają się na byciu ekspertem w dziedzinie, w której realizowany jest projekt. Nie zarządzają nim natomiast w sposób, jaki jest wymagany przez osobę pełniącą rolę kierownika projektu.

Po przeanalizowaniu badań ankietowych przeprowadzonych na grupie 65 kierowników projektu można wysunąć następujące wnioski:

1. Najwięcej kierowników projektu z grupy pierwszej realizowało projekty informatyczne, najmniej projekty organizacyjne. W grupie drugiej najpopularniejszą odpowiedzią okazały się projekty budowlane, najrzadziej wybierana odpowiedź to projekty organizacyjne.

2. W grupie pierwszej żaden z ankietowanych nie zakończył ponad 20% swoich projektów porażką, taką samą odpowiedź uzyskano w grupie drugiej.
3. W grupie pierwszej najwięcej menedżerów projektu uważa, że rolą kierownika jest zarządzanie projektem, żaden z badanych natomiast nie wybrał odpowiedzi „inne”. Osoby z grupy drugiej wybierały najczęściej odpowiedź, iż rolą kierownika projektu jest bycie ekspertem w projekcie, również tutaj najmniej wybrało odpowiedź „inne”.
4. Najwięcej ankietowanych w grupie pierwszej wybrało odpowiedź, iż swój styl zarządzania upodabnia do sytuacji projektu bądź rodzaju projektu. W grupie drugiej najczęstszą odpowiedzią była „nie używam żadnego stylu kierowania”.
5. Kierownicy projektu grupy pierwszej uważają planowanie za ważny etap, ankietowani drugiej grupy uważają, że planowanie projektu to strata czasu.
6. Pierwsza grupa uważa, że sukcesem jest produkt spełniający oczekiwania klientów, grupa druga zaś, iż sukcesem jest projekt zakończony bez kar.
7. Menedżerowie pierwszej grupy uważają, iż główną przyczyną porażki projektu jest brak wsparcia kierownictwa jednostki realizującej projekt. Kierownicy drugiej grupy uważają, że błędna kalkulacja jest najczęstszą przyczyną porażki projektu.
8. Ankietowani pierwszej grupy, celem zapewnienia jakości w projekcie, stosują zarządzanie jakością według metodyki. W drugiej grupie natomiast stosowane jest zarządzanie jakością według firmy, w której zatrudnieni są ankietowani.
9. Kierownicy projektu pierwszej grupy są zdania, iż kierownik projektu powinien dbać o rozwój komunikacji, w drugiej grupie natomiast są zdania, że nie ma potrzeby zajmowania się tworzeniem podatnego gruntu dla komunikacji.
10. Menedżerowie pierwszej grupy dbają o to, by ich zespoły składały się z wszystkich profesji niezbędnych do zrealizowania projektu, drugiej grupy zaś jedynie o to, by przydzielono im pracowników wystarczających liczebnie.
11. Celem monitorowania przebiegu projektu kierownicy projektu pierwszej grupy wykorzystują narzędzia i techniki stosowane w metodykach, w drugiej grupie najczęstszą odpowiedzią były osobiste notatki. Również dla pierwszej grupy monitoring odgrywa znaczącą rolę w sukcesie projektu. Zdaniem drugiej grupy monitoring ma małe znaczenie.
12. Ankietowani pierwszej grupy zarządzają ryzykiem na podstawie przyjętych metodyk. Ankietowani drugiej grupy nie stosują zarządzania ryzykiem.
13. Zdaniem menedżerów pierwszej grupy zarządzanie ryzykiem ma decydujący wpływ na sukces projektu. Zdaniem drugiej grupy ma mały wpływ na sukces całego przedsięwzięcia.
14. Kwalifikowani kierownicy projektu uważają, iż wpływ kierownika projektu na sukces całego przedsięwzięcia jest decydujący. Natomiast respondenci bez kwalifikacji uważają, że wpływ ten jest średni.

6. Podsumowanie

Sukces projektu jest uwarunkowany wieloma czynnikami, na które może wpływać kierownik projektu. Natomiast dokonanie oceny jego wkładu na sukces przedsięwzięcia nie jest zadaniem łatwym. Ponadto sukces projektu może być odmiennie postrzegany przez różne grupy interesariuszy. Z jednej perspektywy są to: sponsor projektu, organizacja, która go realizuje, kierownictwo wyższego szczebla oraz kontrahenci. Z drugiej natomiast są to użytkownicy produktu bądź usługi, która jest efektem realizacji tak skomplikowanego przedsięwzięcia. Projekt, który osiągnął założony cel i został zakończony z sukcesem według zespołu projektowego, niekoniecznie może zostać uznany za sukces przez pozostałych interesariuszy (w zależności od tego, w jakim środowisku był realizowany, jakie występowały grupy ryzyka). W praktyce gospodarczej ocena wpływu kierownika projektu na sukces jest dokonywana przez środowisko związane z projektem. Ocena ta może być dokonana formalnie, przez przełożonych, bądź nieformalnie, przez pozostałych interesariuszy projektu.

Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych można zauważyć, że wpływ kierownika projektu na całe przedsięwzięcie jest bardzo duży, aczkolwiek może on przyczynić się zarówno do sukcesu, jak i porażki projektu. Wyniki badań pokazują, że kierownik projektu posiadający kwalifikacje do prowadzenia projektu może mieć bardzo duży wpływ na osiągnięcie sukcesu. Natomiast osoba nieposiadająca żadnych kwalifikacji stanowi czynnik ryzyka, który może przyczynić się do porażki całego przedsięwzięcia.

Przeprowadzone badania ankietowe były ograniczone małą liczebnością próby badawczej oraz terytorialnie do województwa śląskiego. Dlatego też zasadne byłoby przeprowadzenie dalszych, szerzej zakrojonych badań z udziałem większej liczby respondentów, które pozwoliłyby na uogólnienie wyników badań.

Bibliografia

1. Adler R.B., Rosenfeld L.B., Proctor R.F.: Relacje interpersonalne, wyd. Rebis, Poznań 2006
2. Bukłaha E.: Sukces, skuteczność i efektywność w zarządzaniu projektami, „Zeszyty naukowe SGH”, seria Studia i prace kolegium zarządzania i finansów, nr 113, Warszawa 2012
3. Eisner H.: Essentials of Project and Systems Engineering Management, John Wiley & Sons, New York 1997
4. Frame D.: Zarządzanie projektami w organizacji, wyd. WIG-press, Warszawa 2011
5. Götze U.: Kostenrechnung und Kostenmanagement, Springer, Berlin 2004
6. Hansel J., Lomnitz G.: Projektmanagement, Carl Hanser Verlag, München 1993
7. ICB Competence Baseline, wyd. IPMA 2009

8. Jenny B.: Projektmanagement in der Wirtschaftsinformatik, 2. Auflage, Hochschulverlag, Zürich 1997
9. Kisielnicki J.: Zarządzanie projektami: ludzie, procedury, wyniki, wyd. Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011
10. Kummer W., Spühler R., Wyssen R.: Projekt Management, Verlag Industrielle Organisation, Zürich 1988
11. Kutsch E., Hall M.: Deliberate ignorance in project risk management. „International Journal of Project management“, Vol. 28 (3), 2010
12. Magdoń M., Tchórzewski S.: Jakościowa analiza ryzyka w projektach sektora prywatnego, „Zeszyty naukowe”, zeszyt 70, 2014
13. „Mały Rocznik Statystyczny” 2015, Warszawa 2015
14. Musioł-Urbańczyk A.: Kompetencje kierownika projektu i możliwości ich kształtowania, wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010
15. Pawlak M.: Zarządzanie projektami, wyd. PWN, Warszawa 2006
16. PMI, A Guide to the Project Management Body of Knowledge, fifth edition, Project management Institute 2013
17. Podgórska M.: Zarządzanie ryzykiem w małym projekcie – studium przypadku, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, seria: Organizacja i Zarządzanie, zeszyt 78, 2015
18. Podgórska M.: Istota jakości w zarządzaniu projektami, „Zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej”, seria: Organizacja i Zarządzanie, zeszyt 63, 2013
19. Project Manager Competency Development Framework second edition, wyd. PMI 2007
20. Sobczak A.: Wpływ kompetencji kierownika projektu na sukces zarządzania projektem, „Zeszyty Naukowe Społecznej Akademii Nauk”, seria: Przedsiębiorczość i Zarządzanie, tom XV, zeszyt 6, część I, Łódź 2014
21. Spalek S.: Krytyczne czynniki sukcesu w zarządzaniu projektem, wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2004
22. Spalek S.: Dojrzałość przedsiębiorstwa w zarządzaniu projektami, Monografia nr 513, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013
23. Trocki M.: Projekty w organizacji, [w:] Trocki M. (red): Nowoczesne zarządzanie projektami, wyd. PWE, Warszawa 2012
24. Trocki M., Wyrozębski P., Bukłaha E., Grucza B., Juchniewicz M., Metelski W.: Planowanie przebiegu projektów, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Oficyna Wydawnicza 2015
25. Wachowiak P., Gregorczyk S., Grucza B., Ogonek K.: Kierowanie zespołem projektowym, wyd. Difin, Warszawa 2004
26. Wirkus M.: Project implementation in organisations of repetitive activities, „Management Systems in Production Engineering“, No 2 (18), p. 105-109 2015
27. Wysocki R.K.: Efektywne zarządzanie projektami, wyd. Helion, Gliwice 2013
28. PRINCE 2: Skuteczne zarządzania projektami, wyd. Crown 2009

Abstract

The article discusses the significance of project manager in project management. It consists of two parts. The first part reviews the literature on project management and the project manager. The second part of the article shows the results of the research. In the first part, the authors present project management phases which can be distinguished in every project. The article contains information about quality management in projects and associated processes. The authors discuss risk management in projects according to PMI. In addition, the article elaborates on cost management in the project. The project manager is presented as being a key factor in the project's success. The authors discuss the project manager's most important skills, tasks and features according to the literature.

The second part of the article presents the results of the research which was conducted among project managers from the Silesian area who implement projects in different industries. The research tool was a questionnaire which was sent to the recipients via email. The main research was followed by a pilot study. The aim of the research was to investigate the project manager's impact on project success. The authors invited 80 project managers to participate in the research and 65 of them sent back a completed questionnaire. After analysing the answers, the authors observed a correlation between the interviewee's professional qualifications and the answers to the rest of the questions. To present the results, the authors divided the respondents into two groups according to the answer of the first question. In the first group, the authors put respondents who have professional qualifications (certifications or being educated to manage projects). In the second group, they put respondents who do not have qualifications. Respondents who had qualifications to manage a project (the first group) were success factors influencing the results of the project. The respondents who did not have qualifications to manage a project (the second group) were more like risk factors for the project. The authors were aware that the research was limited by having such a small research sample and geographical constraints, so it is suggested that further, more extensive research be conducted in order to validate the result of this research.