

ZAANGAŻOWANIE WYKONAWCÓW PROJEKTU JAKO KLUCZOWY CZYNNIK JEGO POWODZENIA

Wprowadzenie

W ciągu ostatniej dekady zarządzanie projektami stało się ważną dyscypliną wiedzy i zyskuje coraz większe zainteresowanie zarówno w światowej, jak i polskiej gospodarce. Koncepcja ta – niegdyś będąca całkowicie wewnętrzną sprawą organizacji – jest dziś konkurencyjną bronią zwiększającą jakość i wartość oferowaną klientowi. Stanowi uzasadnione i słuszne podejście do zarządzania organizacjami wobec specyficznego charakteru współczesnych organizacji, ich otoczenia oraz uwarunkowań dzisiejszego biznesu. Powodzenie projektów, określane w literaturze przedmiotu jako jego sukces (*project success*), stanowi jedno z podstawowych pojęć w ramach zarządzania projektami. Utożsamiane jest z pomyślną realizacją projektów, w wyniku której został osiągnięty pożądany, założony rezultat. Zarządzanie projektem ma usprawnić cały proces realizacji projektu tak, aby w efekcie osiągnąć jego zamierzony cel w sposób sprawny. Skuteczność zarządzania projektami stanowi konglomerat czynników powodzenia projektu, uwarunkowań organizacyjnych i zewnętrznych wobec organizacji.

Zarządzanie projektami jest dyscypliną bardzo złożoną i może być rozpatrywane z różnych punktów widzenia i w ramach wielu różnych uogólnień. Paradygmat strategiczny zakłada, że projekt przez swój produkt może być postrzegany jako sposób realizacji strategii organizacji. Dla organizacji i klienta projekt jest zawsze postrzegany przez pryzmat generowanego produktu. Z drugiej strony paradygmat procesowy każe postrzegać projekt jako ciąg działań i procesów, które mają się dokonać. Procesami tymi należy zarządzać, aby projekt mógł być doprowadzony do końca.

* **Dr Joanna Haffer** – Katedra Zarządzania, Wydział Finansów i Zarządzania, Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu.

Wreszcie projekt może być postrzegany przez pryzmat paradygmatu ludzkiego, jako pewna płaszczyzna wymiany, relacji i działań między ludźmi. Projekty tworzą ludzie, a zarządzanie projektami odnosi się przede wszystkim do budowania grup z wyspecjalizowanych jednostek pochodzących z różnych obszarów organizacji, które są powoływane na ograniczony okres w celu realizacji określonego zadania. Kiedy projekt zostanie ukończony, grupa zostaje rozwiązana, a jej członkowie delegowani są do innych, nowych zadań, projektów bądź z powrotem do wcześniej wykonywanych zadań operacyjnych na przydzielonym stanowisku. Z tego też powodu czynnik ludzki odgrywa niezwykle ważną rolę w zarządzaniu projektami i przez wielu autorów nazywany jest wręcz jego kluczowym elementem [13, s. 409].

Niniejszy artykuł ma na celu wyeksponowanie roli zaangażowania wykonawców projektu w skutecznej jego realizacji oraz ukazanie wyznaczników zaangażowania kierowników projektów jako determinant ich postaw i zachowań. Ich rozpoznanie przez przedstawicieli kadry zarządzającej przedsiębiorstw może przyczynić się do bardziej świadomego budowania w organizacji efektywnego zaangażowania w realizację projektów.

1. Metodyka badawcza

Prezentowane w niniejszym artykule dane pochodzą z badania ankietowego oraz wywiadu kwestionariuszowego, które przeprowadzono w ramach realizacji projektu badawczego zatytułowanego „Skuteczność zarządzania projektami w przedsiębiorstwach działających w Polsce”. Projekt ten został zrealizowany na przełomie czerwca i lipca 2008 roku. Jego rezultatem była próba celowa stworzona w głównej mierze na podstawie bazy członków Stowarzyszenia Project Management Polska (SPMP). Próba celowa opiera się na zdolnościach badacza do zlokalizowania wyjściowego zestawu respondentów wykazujących pożądane cechy. Elementy próby zostały dobrane na podstawie przekonania, iż są one reprezentatywne dla interesującej autorkę populacji przedsiębiorstw wykazujących zaawansowanie w zarządzaniu projektami [1, s. 500–501]. Z pełnej listy członków SPMP, liczącej 658 podmiotów (biorąc pod uwagę wyłącznie jednego reprezentanta dla każdego podmiotu), zostały usunięte podmioty reprezentujące organizacje inne niż przedsiębiorstwa (np. pominięto uczelnie, agencje, fundacje oraz jednostki państwowe). W ten sposób wyselekcjonowane zostały 363 przedsiębiorstwa.

Kwestionariusz internetowy został rozpowszechniony głównie w środowisku SPMP, lecz również kierowany był indywidualnie do wybranych przedsiębiorstw, w których arbitralnie stwierdzono zaawansowanie w zarządzaniu projektami. W badaniu ankietowym udział wzięło łącznie 70 respondentów, natomiast wywiady kwestionariuszowe przeprowadzono w 26 przedsiębiorstwach.

W ramach badania ankietowego respondenci zostali poproszeni między innymi o zweryfikowanie listy czynników powodzenia projektów w celu dokonania oceny stopnia ich krytyczności dla powodzenia ostatnio realizowanego projektu, posługując się skalą od 0 do 5, gdzie: 0 oznaczało, że dany czynnik nie miał znaczenia dla powodzenia projektu, 1 oznaczało, że dany czynnik miał bardzo małe znaczenie, 2 – małe znaczenie, 3 – średnie znaczenie, 4 – duże znaczenie i 5 – bardzo duże znaczenie dla powodzenia projektu. W ten sposób było możliwe zidentyfikowanie czynników zwiększających skuteczność zarządzania projektami w przedsiębiorstwach działających w Polsce.

Jednym z celów wywiadu przeprowadzonego w przedsiębiorstwach było zweryfikowanie, które wyznaczniki (motywy) zaangażowania w największym stopniu wpływają na zaangażowanie wykonawcy projektu. W trakcie wywiadu poproszono respondentów o udzielenie odpowiedzi na temat tego, które z przedstawionych wyznaczników i w jakim stopniu determinują ich zaangażowanie w realizację projektu. Respondenci posługiwali się skalą, której skrajne wartości wynosiły 0–100.

Zarówno więc znaczenie badanych czynników dla powodzenia projektu, jak i wpływ wyznaczników zaangażowania wykonawców projektu na ich rzeczywiste zaangażowanie były mierzone na podstawie subiektywnych ocen przedstawicieli przedsiębiorstw. Subiektywne miary badanych w przedsiębiorstwie zjawisk jakościowych są szeroko rozpowszechnione i akceptowane w badaniach przedsiębiorstw [10, s. 37], należy mieć jednak świadomość ich ograniczeń, które każą z ostrożnością traktować uogólnianie wyników uzyskiwanych w badaniach ankietowych i wywiadach.

2. Czynniki powodzenia projektów w przedsiębiorstwach

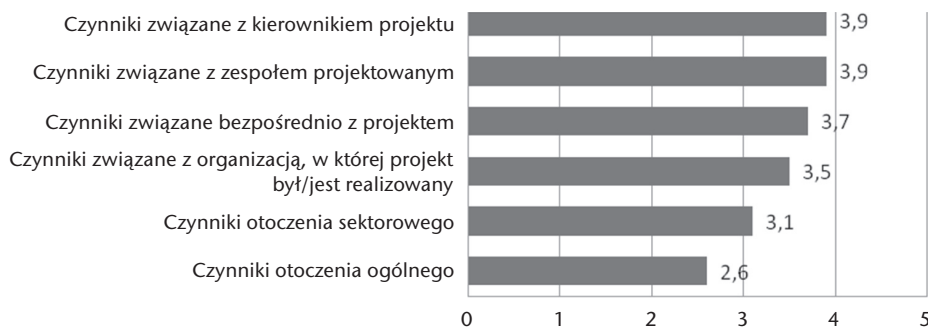
Czynniki powodzenia projektu (*project success factors*) to kluczowe zmienne wyjaśniające jego sukces [3, s. 141]. Dbałość o nie podnosi skuteczność wszelkich procesów w ramach zarządzania projektami. Można je również określić mianem „dźwigni” bądź „bodźców”, które mogą być uruchamiane przez kierowników projektu lub też organizację projektową w celu zwiększenia prawdopodobieństwa osiągnięcia pożądanego wyniku projektu [15, s. 31]. Czynniki powodzenia projektów cieszą się dużym zainteresowaniem jako temat badawczy podejmowany przez naukowców z całego świata [6, s. 31]. Pierwszą próbą ich zdefiniowania była praca z 1967 roku autorstwa I.M. Rubina i W. Seelinga, w której zbadano wpływ doświadczeń kierownika projektu na powodzenie projektu. Badania empiryczne dowiodły, że wcześniejsze doświadczenia osoby kierującej projektem mają zaledwie minimalny wpływ na jego powodzenie. Jednak już wszystkie kolejne prace stały w zdecydowanej opozycji do tak wysuniętej tezy.

Pomimo odmiennego charakteru różnych projektów, wynikającego z natury tego typu przedsięwzięć, można wskazać na pewne wspólne czynniki, które w istotny sposób zwiększają szansę na powodzenie w realizacji dowolnego projektu. Znajduje to wyraz w badaniach empirycznych przeprowadzonych w Polsce, jak również w światowej literaturze naukowej [5, s. 130–161, s. 224–239].

W badaniu ankietowym poddano ocenie sześć grup czynników powodzenia projektów, a mianowicie: czynniki związane bezpośrednio z projektem, czynniki związane z kierownikiem projektu, czynniki związane z zespołem projektowym, czynniki związane z organizacją, w której projekt jest realizowany, czynniki otoczenia ogólnego i czynniki otoczenia sektorowego. Cztery pierwsze grupy wchodziły w skład tzw. czynników wewnątrzorganizacyjnych, a dwie ostatnie – czynników zewnętrznych [9, s. 67–71].

Dane zaprezentowane na rysunku 1 dostarczają informacji na temat średnich ocen znaczenia poszczególnych grup czynników dla powodzenia projektów. Najwyższe oceny uzyskały dwie grupy czynników wewnątrzorganizacyjnych, a mianowicie czynniki związane z kierownikiem projektu oraz czynniki związane z zespołem projektowym, obie z oceną 3,9. Na kolejnym miejscu, w opinii respondentów, znalazły się czynniki związane bezpośrednio z projektem (ocena 3,7), a dalej czynniki związane z organizacją, w której projekt był/jest realizowany (ocena 3,5). Dwa ostatnie miejsca zajęły czynniki zewnętrzne, a wśród nich czynniki otoczenia sektorowego z oceną 3,1 oraz czynniki otoczenia ogólnego z oceną 2,6.

Rysunek 1. Średnie oceny znaczenia poszczególnych grup czynników dla powodzenia projektów



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych przedsiębiorstw.

W tabeli 1 przedstawiono listę czynników powodzenia projektów uporządkowanych według stopnia ich krytyczności dla powodzenia projektów [5, s. 224–240]. Spośród 87 czynników poddanych analizie 29 zdobyło ocenę 4,0 lub wyższą, tworząc tym samym listę czynników krytycznych dla powodzenia projektów. Do listy tej

zostały zakwalifikowane wyłącznie czynniki wewnątrzorganizacyjne – 13 czynników związanych z kierownikiem projektu (45%), 9 czynników związanych z zespołem projektowym (31%), 6 czynników związanych bezpośrednio z projektem (21%) i 1 czynnik związany z organizacją, w której projekt był realizowany – atmosfera współpracy (3%). Zdecydowana większość, bo aż 76% pozycji znajdujących się na liście krytycznych czynników powodzenia projektów, odnosi się do ludzi.

Tabela 1. Ocena znaczenia czynników powodzenia projektów – zestawienie zbiorcze

Lp.	Czynnik związany z kierownikiem projektu	Czynnik związany z zespołem projektowym	Czynniki związane bezpośrednio z projektem	Czynniki związane z organizacją w której projekt był realizowany	Nazwa czynnika	Średnia ocena
CZYNNIKI KRYTYCZNE DLA POWODZENIA PROJEKTÓW – LISTA 29						
1	X	–	–	–	zaangażowanie kierownika projektu	4,6
2	X	–	–	–	poczucie odpowiedzialności kierownika projektu	4,5
5	X	–	–	–	zdolność kierownika projektu do reagowania na zmiany	4,4
4	–	X	–	–	zaangażowanie członków zespołu projektowego	4,4
6	–	X	–	–	poczucie odpowiedzialności za rezultaty projektu przez członków zespołu	4,4
3	–	–	X	–	jasno określone cele projektu (wyraźna, zrozumiała wizja projektu)	4,4
7	X	–	–	–	umiejętności kierownika projektu z zakresu komunikacji	4,3
8	X	–	–	–	zdolności przywódcze kierownika projektu	4,3
9	–	X	–	–	kompetencje zawodowe/fachowe członków zespołu projektowego	4,3
10	X	–	–	–	autorytet formalny i nieformalny kierownika projektu	4,3
11	–	X	–	–	umiejętności komunikacji członków zespołu	4,3
12	X	–	–	–	umiejętność kierownika projektu w zakresie koordynowania działań i prac	4,3
13	–	–	–	X	atmosfera współpracy	4,2
14	–	X	–	–	właściwy skład zespołu projektowego	4,2
15	–	X	–	–	atmosfera wyzwalająca kreatywność członków zespołu projektowego	4,2
16	–	X	–	–	akceptacja i dobre relacje między członkami zespołu	4,2
17	X	–	–	–	szybkość podejmowania decyzji przez kierownika projektu	4,2

18	X	-	-	-	wcześniejsze doświadczenia kierownika projektu na podobnym stanowisku	4,1
19	-	X	-	-	przejrzystość przyznanego zakresu odpowiedzialności dla członków zespołu	4,1
20	X	-	-	-	wiedza i umiejętności kierownika projektu z zakresu zarządzania projektami	4,1
21	-	X	-	-	motywacja członków zespołu	4,1
22	X	-	-	-	zdolność kierownika projektu do delegowania uprawnień	4,1
23	-	-	X	-	systematyczna kontrola realizacji planu projektu	4,0
24	-	-	X	-	swobodny dostęp do właściwych zasobów potrzebnych do realizacji projektu	4,0
25	-	-	X	-	realistyczny plan projektu	4,0
26	X	-	-	-	zdolność kierownika projektu do kompromisów	4,0
27	X	-	-	-	motywacja kierownika projektu kierownika projektu	4,0
28	-	-	X	-	szczegółowa i przejrzysta struktura podziału prac w projekcie	4,0
29	-	-	X	-	pozwolenie na aktywny udział klienta (jego przedstawicieli) w pracach projektowych/zaangażowanie klienta	4,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych przedsiębiorstw.

Na pierwszych trzech miejscach uplasowały się czynniki związane z kierownikiem projektu, a mianowicie jego zaangażowanie i poczucie odpowiedzialności oraz zdolność do reagowania na zmiany. Identyczną średnią ocenę jak trzeci z wymienionych czynników uzyskały trzy kolejne. Dwa związane z zespołem projektowym to zaangażowanie i poczucie odpowiedzialności za rezultaty projektu członków zespołu projektowego oraz jeden związany bezpośrednio z zespołem projektowym to jasno określone cele projektu.

Jak wynika z zaprezentowanych danych, o sukcesie projektów realizowanych w przedsiębiorstwach działających w Polsce decydują w głównej mierze ludzie. To potencjał tkwiący w ludziach, zwłaszcza tych, którzy kierują projektem, ich zaangażowanie i odpowiedzialność uznawane są za główne czynniki powodzenia wszelkich procesów w ramach zarządzania projektami.

3. Wyznaczniki zaangażowania kierowników projektu

„Słownik współczesnego języka polskiego” definiuje pojęcie „angażować” jako: „(...) pochłaniać, zajmować kogoś czymś, wciągać w coś” [11, s. 14]. W literaturze przedmiotu wielokrotnie termin ten używany jest albo na prawach słowa potocznego,

albo *implicite* i niejako w tle innych rozważań. Ponadto bywa on wykorzystywany w różnych kontekstach i z podkreślaniem innych, czasem wręcz przeciwstawnych jego aspektów. Pojęcie „zaangażowanie” wykorzystywane jest zazwyczaj w celu uwytknienia związku jednostki z konkretnym kierunkiem działania. Jedni badacze ujmują je jednak w kategoriach spójności związku i uczucia przywiązania pomiędzy ludźmi, inni zaś rozumieją to pojęcie jako formę aktywności służącą realizacji wartości podmiotowych [16; 4; 2, s. 21–32].

Literatura przedmiotu wyróżnia trzy koncepcje na temat istoty zaangażowania, mianowicie zaangażowanie jako rodzaj postawy, zaangażowanie behawioralne wyrażające się specyficznym zachowaniem oraz zaangażowanie oparte na wzajemnej wymianie świadczeń między pracownikiem a organizacją. Jednak to koncepcja postawy pozwala traktować zaangażowanie w sposób kompleksowy, obejmujący czyniki zachowania, emocjonalny oraz związany z grą interesów [8, s. 33].

Z całą pewnością można zakładać, że ludzie zaangażowani cechują się konsekwencją i wytrwałością w działaniu. Realizacja wartości może być w znacznym stopniu oddalona w czasie i/lub utrudniona przez opór ze strony otoczenia, natomiast wytrwałość umożliwia im dążenie do celu mimo przeszkód i trudów z tym związanych. Zaangażowanego w pełni pracownika charakteryzuje chęć podejmowania dobrowolnego wysiłku, z własnej inicjatywy, nawet kosztem poczucia własnej wygody, postrzegania trudnych sytuacji, a także zmian jako wyzwania i szansy. Dlatego osoby zaangażowane są optymistami, chętnymi do rozwoju, podejmującymi ryzyko i otwartymi na innowacje [8, s. 36].

Zaangażowanie kierownika projektu można określić jako jego chęć i zdolność do wkładania większego wysiłku w swoją pracę, w realizację danego przedsięwzięcia. Należy jednak zauważyć, że kierownicy projektów (które realizowane są w przedsiębiorstwach) z jednej strony są pracownikami zatrudnionymi w konkretnym przedsiębiorstwie, mając z tego tytułu możliwość kształtowania i realizacji swojej kariery zawodowej właśnie w ramach danej organizacji, z drugiej natomiast zarządzają pewnym mniejszym podsystemem (projektem), który sam w sobie może być również doskonałym polem do rozwoju ambicji zawodowych. Kierownicy projektów stanowią społeczność profesjonalistów, na tle większej społeczności, jaką tworzą pracownicy całego przedsiębiorstwa. Zwykle bowiem utożsamiają się z wykonywaną wspólnie pracą, postrzegają siebie nawzajem jako zaangażowanych w ten sam rodzaj pracy oraz dzielą ze sobą wzajemnie wartości, normy oraz poglądy. Z tego względu można uchwycić dwa źródła wyznaczników zaangażowania skłaniające do wyodrębnienia wyznaczników organizacyjnych oraz profesjonalnych (zawodowych).

Wyniki badania ankietowego dowiodły, iż czynnikiem, który w największym stopniu determinuje powodzenie projektu, jest zaangażowanie kierownika projektu, a w dalszej kolejności członków zespołu projektowego. Z tego powodu zagadnienie zaangażowania kierownika projektu poddano pogłębionej analizie na etapie wywiadów przeprowadzonych w przedsiębiorstwach.

Jednym z celów wywiadu przeprowadzonego w przedsiębiorstwach było zbadanie, które wyznaczniki w większym stopniu wpływają na zaangażowanie kierownika projektu, czy są nimi wyznaczniki zaangażowania organizacyjnego (O) czy profesjonalnego (P). Informacje w tym zakresie mogą okazać się przydatne dla kadry zarządzającej głównie ze względu na możliwość kształtowania pożądanych postaw sprzyjających skutecznej realizacji projektów i dbaniu o satysfakcję pracowników. Wysoka satysfakcja z pracy sprawia, że pracownicy bardziej angażują się w realizowane zadania, bardziej identyfikują się z przedsiębiorstwem, a co za tym idzie są mniej skłonni, aby je opuścić [12, s. 55–70]. Wkładając większe zaangażowanie w pracę, pracownicy stają się bardziej produktywni, dzięki czemu wzrasta poziom jakości świadczonych przez nich usług. Satysfakcja, będąca jednym z głównych źródeł zaangażowania, może się przejawiać emocjonalnie, np. jako duma z pracy dla danej organizacji, może też przejawiać się racjonalnie, np. przez zrozumienie swojego sprawstwa czyli zależności między włożonym własnym wysiłkiem a funkcjonowaniem całej organizacji [7, s. 140–141].

W wywiadzie przedstawiono respondentom po siedem wyznaczników zaangażowania profesjonalnego i odpowiadających im wyznaczników zaangażowania organizacyjnego (łącznie oceniano zaangażowanie w ramach siedmiu wspólnych kategorii). W grupie wyznaczników zaangażowania profesjonalnego zostały wyróżnione następujące: możliwość budowania własnej reputacji zawodowej w zarządzaniu projektami (P-reputacja), możliwość przynależenia do społeczności zawodowo zajmującej się zarządzaniem projektami (P-społeczność), możliwość doskonalenia wiedzy w zakresie zarządzania projektami (P-wiedza), perspektywy rozwoju kariery zawodowej związanej z zarządzaniem projektami (P-kariera), możliwość utrzymywania kontaktów z członkami społeczności zawodowo zajmującej się zarządzaniem projektami (P-kontakty), możliwość osiągnięcia doskonałości w oczach członków społeczności zawodowo zajmującej się zarządzaniem projektami (P-doskonałość) oraz możliwość otrzymywania relatywnie zadawalającego wynagrodzenia w stosunku do innych członków społeczności zawodowo zajmującej się zarządzaniem projektami (P-wynagrodzenie). Natomiast grupa charakterystyk zaangażowania organizacyjnego koncentrowała się wokół wyznaczników odnoszących się do przedsiębiorstwa, w którym respondent jest zatrudniony i w którym ma możliwość realizacji projektów. Do wyznaczników zaangażowania organizacyjnego zaliczono: szanse awansu na wyższe stanowisko w przedsiębiorstwie (O-awans), możliwość przynależenia do społeczności przedsiębiorstwa (O-społeczność), możliwość doskonalenia wiedzy gromadzonej przez przedsiębiorstwo (O-wiedza), perspektywy rozwoju kariery zawodowej w przedsiębiorstwie (O-kariera), możliwość utrzymywania kontaktów z innymi pracownikami przedsiębiorstwa (O-kontakty), możliwość osiągnięcia doskonałości w oczach innych pracowników przedsiębiorstwa spoza społeczności zawodowo zajmującej się zarządzaniem projektami (O-doskonałość), możliwość otrzymywania

relatywnie zadawalającego wynagrodzenia w stosunku do innych pracowników przedsiębiorstwa (O-wynagrodzenie) [14, s. 377–386].

Wyniki badań wskazują, iż w przypadku wszystkich siedmiu wyróżnionych kategorii wyznaczniki profesjonalne mają większe znaczenie niż organizacyjne dla zaangażowania kierowników projektu w realizację podejmowanych przedsięwzięć. W grupie wyznaczników profesjonalnych, zdaniem osób udzielających wywiadu, najważniejszym wyznacznikiem determinującym zaangażowanie w realizację projektu jest możliwość doskonalenia wiedzy w zakresie zarządzania projektami (średnia ocena 82,2). Na drugim miejscu wskazano możliwość budowania własnej reputacji zawodowej w zarządzaniu projektami (średnia ocena 81,3), a na trzecim perspektywy rozwoju kariery zawodowej związanej z zarządzaniem projektami (średnia ocena 73,0). Jako wyznacznik o najmniejszej sile wpływu podano możliwość otrzymywania relatywnie zadawalającego wynagrodzenia w stosunku do innych członków społeczności zawodowo zajmującej się zarządzaniem projektami spoza organizacji macierzystej (średnia ocena 56,1). Uzyskane wyniki badań zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2. Znaczenie wyznaczników zaangażowania profesjonalnego (P) i organizacyjnego (O) dla zaangażowania kierowników projektu w jego realizację

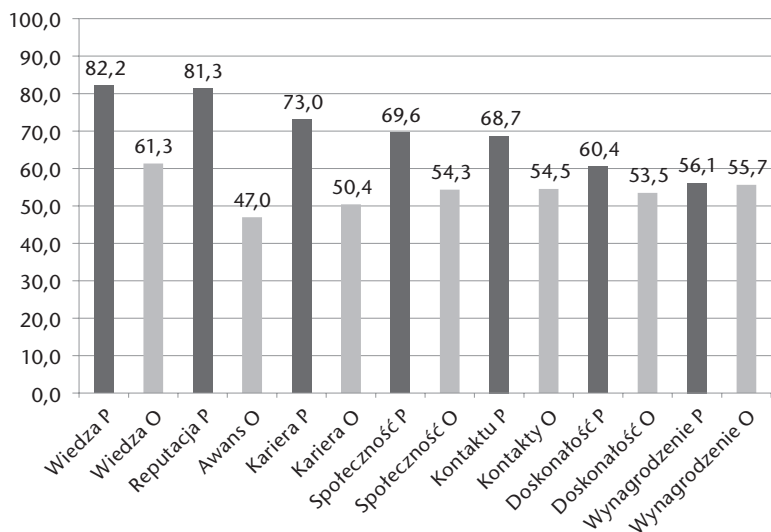
Kategoria	Wyznacznik zaangażowania	Średnia ocena N=26
P-reputacja	możliwość budowania własnej reputacji zawodowej w zarządzaniu projektami	81,3
O-awans	szanse awansu na wyższe stanowisko w przedsiębiorstwie, w którym pracuję	47,0
P-społeczność	możliwość przynależenia do społeczności zawodowo zajmującej się zarządzaniem projektami	69,6
O-społeczność	możliwość przynależenia do społeczności przedsiębiorstwa, w którym pracuję	54,3
P-wiedza	możliwość doskonalenia wiedzy w zakresie zarządzania projektami	82,2
O-wiedza	możliwość doskonalenia wiedzy gromadzonej przez przedsiębiorstwo, w którym pracuję	61,3
P-kariera	perspektywy rozwoju kariery zawodowej związanej z zarządzaniem projektami	73,0
O-kariera	perspektywy rozwoju kariery zawodowej w przedsiębiorstwie, w którym pracuję	50,4
P-kontakty	możliwość utrzymywania kontaktów z członkami społeczności zawodowo zajmującej się zarządzaniem projektami	68,7
O-kontakty	możliwość utrzymywania kontaktów z innymi pracownikami przedsiębiorstwa, w którym pracuję	54,5

P-doskonałość	możliwość osiągnięcia doskonałości w oczach członków społeczności zawodowo zajmującej się zarządzaniem projektami (spoza organizacji, w której pracuję)	60,4
O-doskonałość	możliwość osiągnięcia doskonałości w oczach innymi pracownikami przedsiębiorstwa, w którym pracuję (spoza społeczności zawodowo zajmującej się zarządzaniem projektami)	53,5
P-wynagrodzenie	możliwość otrzymywania relatywnie zadawalającego wynagrodzenia w stosunku do innych członków społeczności zawodowo zajmującej się zarządzaniem projektami (spoza organizacji, w której pracuję)	56,1
O-wynagrodzenie	możliwość otrzymywania relatywnie zadawalającego wynagrodzenia w stosunku do innych pracowników przedsiębiorstwa, w którym pracuję	55,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników wywiadów przeprowadzonych w przedsiębiorstwach.

Prezentację graficzną ukazującą znaczenie poszczególnych wyznaczników zaangażowania profesjonalnego i organizacyjnego kierowników projektu przedstawiono na rysunku 2.

Rysunek 2. Prezentacja graficzna ukazująca znaczenie wyznaczników zaangażowania profesjonalnego i organizacyjnego dla zaangażowania kierowników projektu w jego realizację



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników wywiadów przeprowadzonych w przedsiębiorstwach.

Respondenci zapytani o wyznaczniki organizacyjne uznali, że największe znaczenie w tej grupie ma dla nich możliwość doskonalenia wiedzy gromadzonej przez

przedsiębiorstwo (średnia ocena 61,3), natomiast najmniejsze – szanse awansu na wyższe stanowisko w przedsiębiorstwie, w którym pracują (średnia ocena 47,0).

Dodatkowo, w celu uzupełnienia dotychczas poruszanych zagadnień, zadano respondentom otwarte pytanie, w ramach którego mieli oni możliwość swobodnej wypowiedzi na temat motywatorów wyzwalających ich zaangażowanie. Pytanie to brzmiało: co w najwyższym stopniu może motywować Pana/Pani zaangażowanie w realizację projektu? Na tak zadane pytanie odpowiedzi respondentów były stosunkowo zgodne i spójne. Otóż największym wyzwaniem dla kierownika projektu, a zarazem czynnikiem motywującym jego zapał i zaangażowanie, jest możliwość uczestnictwa w projektach ambitnych, a jednocześnie ciekawych, nietypowych, trudnych oraz wykorzystujących innowacyjne technologie i charakteryzujących się wysokim stopniem skomplikowania i ryzyka. Realizacja tak scharakteryzowanych projektów pozwala wykazać się kreatywnością, daje duże doświadczenie i możliwości rozwoju oraz podnosi prestiż kierownika projektu w środowisku projektowym. Respondenci podkreślali również znaczenie wymiernych korzyści finansowych, jakie płyną z realizacji projektu oraz wartość, jaką ma dla nich uznanie zleceniodawcy całego przedsięwzięcia.

Wnioski

O sukcesie projektu, bez względu na jego charakter i specyfikę, decydują czynniki wewnętrzorganizacyjne, w tym przede wszystkim czynniki odnoszące się do kierownika projektu oraz zespołu projektowego. Okazuje się więc, że to ludzie mają największy wpływ na uzyskiwane w projektach wyniki, od nich zależy powodzenie i porażka projektu. To potencjał tkwiący w ludziach, zwłaszcza zaangażowanie zarówno tych, którzy kierują projektem, jak i tych, którzy go realizują, przyczynia się do podnoszenia skuteczności wszelkich procesów zarządzania projektami.

Osoby zatrudnione do realizacji projektu, bez względu na to, czy w ich gestii jest kierowanie projektem, czy tylko praca w zespole projektowym, powinny więc charakteryzować się dużym zaangażowaniem oraz poczuciem odpowiedzialności za wyniki przedsięwzięcia, w którym uczestniczą. Świadome budowanie w organizacji efektywnego zaangażowania wymaga systematycznego badania jego poziomu i czynników je determinujących, a także podejmowania działań kreujących odpowiednie postawy i zachowania pracowników [8; 7].

Ponadto kadra zarządzająca firmą, w której realizowane są projekty, powinna zdawać sobie sprawę z faktu, iż osoby prawdziwie zaangażowane w sprawy projektowe stanowią tzw. społeczność profesjonalistów. Wyznacznikami ich zaangażowania są w dużo większym stopniu kwestie powiązane z pracą w projektach niż sprawy ogólno-organizacyjne, czyli te, które są i mogą być ważne dla pozostałych

pracowników przedsiębiorstwa. Uczestnictwo w projektach skomplikowanych i ryzykownych stanowi dla osób kierujących projektami niezwykle wyzwanie, a także, o ile takie przedsięwzięcie zakończy się powodzeniem, może być źródłem prestiżu zawodowego.

Bibliografia

- [1] Churchill G.A., *Badanie marketingowe. Podstawy metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- [2] Czapiński J., *Podatność na zaangażowanie a względna siła wpływu pozytywnych i negatywnych ocen własnych na zmianę postaw wobec znanych osób*, „Studia Psychologiczne” 1980, nr 19.
- [3] Diallo A., Thuiller D., *The success of international developments projects, trust and communication: an African perspective*, „International Journal of Project Management” 2005, Vol. 23, No. 3.
- [4] Elias N., *Zaangażowanie i neutralność*, PWN, Warszawa 2003.
- [5] Haffer J., *Skuteczność zarządzania projektami w przedsiębiorstwach działających w Polsce*, TNOiK, Toruń 2009.
- [6] Hyvari I., *Success of projects in different organizational conditions*, „Project Management Journal” 2006, Vol. 37, No. 4.
- [7] Jachnis A., *Psychologia organizacji. Kluczowe zagadnienia*, Difin, Warszawa 2008.
- [8] Juchnowicz M., *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa 2012.
- [9] Pinto K., Selvin D.P., *Project success: definitions and measurement techniques*, „Project Management Journal” 1988, Vol. 19, No. 1.
- [10] Powell T.C., *Total Quality Management as Competitive Advantage: a Review and Empirical Study*, „Strategic Management Journal” 1995, No. 1.
- [11] *Słownik współczesnego języka polskiego*, Przegląd Reader's Digest, Warszawa 2001.
- [12] Spector P.E., *Job satisfaction. Application Assessment, Cause and Consequences*, SAGE Publications Inc., London 1997.
- [13] Van Der Merwe A.P., *Project management and business development: integrating strategy, structure, processes and projects*, „International Journal of Project Management” 2002, No. 20.
- [14] Wang X., Armstrong A., *An empirical study of PM professionals' commitment to their profession and employing organization*, „International Journal of Project Management” 2004, Vol. 22, No. 5.

- [15] Westerveld E., *The project excellence model: linking success criteria and critical success factors*, "International Journal of Project Management" 2003, No. 21.
- [16] Wojciszke B., *Psychologia miłości: intymność – namiętność – zaangażowanie*, GWP, Gdańsk 1995.

ZAANGAŻOWANIE WYKONAWCÓW PROJEKTU JAKO KLUCZOWY CZYNNIK JEGO POWODZENIA

Streszczenie

Artykuł ukazuje znaczenie zaangażowania wykonawców projektu jako kluczowego wyznacznika jego powodzenia w oparciu o wyniki projektu badawczego zatytułowanego „Skuteczność zarządzania projektami w przedsiębiorstwach działających w Polsce”. Wyniki badań pokazują, że na liście kilkudziesięciu analizowanych czynników sprzyjających pomyślnej realizacji projektów największe znaczenie mają czynniki odnoszące się do ludzi, w tym przede wszystkim zaangażowanie kierownika projektu i członków zespołu projektowego. W artykule omówiono również wyznaczniki zaangażowania kierowników projektu w podziale na wyznaczniki zaangażowania profesjonalnego i organizacyjnego. Ukazano je jako determinujące postawy i zachowania kierowników projektów, sugerując, że ich rozpoznanie przez przedstawicieli kadry zarządzającej przedsiębiorstw może przyczynić się do bardziej świadomego budowania w organizacji efektywnego zaangażowania w realizację projektów.

SŁOWA KLUCZOWE: ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI, POWODZENIE PROJEKTU, CZYNNIKI POWODZENIA PROJEKTU, ZAANGAŻOWANIA WYKONAWCÓW PROJEKTU

COMMITMENT OF PROJECT EXECUTORS AS A KEY FACTOR OF PROJECT SUCCESS

Abstract

The article shows the importance of the commitment of project executors as a key factor of projects success based on the results of a study entitled "The effectiveness of project management

in companies operating in Poland”. The results show that among a few dozen of analyzed factors which are conducive to successful realization of projects, the most significant ones are those referring to people, including especially the commitment of project manager and project team members. The article describes the determinants of the commitment of project managers distinguishing determinants of the professional and organizational commitment. They were shown as the ones that determine attitudes and behaviors of project manager suggesting that their recognition by managers may contribute to more conscious building of effective commitment in project execution.

KEY WORDS: PROJECT MANAGEMENT, PROJECT SUCCESS, PROJECT SUCCESS FACTORS, COMMITMENT OF PROJECT EXECUTORS