

Uczestnicy organizacji projektowej

– ujęcie empiryczne

Paweł Wyrozębski*

Ewa Pączek**

Wprowadzenie

W dzisiejszych czasach znaczenie zarządzania projektami dynamicznie rośnie. Ich złożoność, trudność koordynacji oraz ryzyko sprawia, iż skuteczna realizacja projektów wymaga zastosowania wiedzy zarówno dotyczącej problemów i rozwiązań funkcjonalnych, jak personalnych oraz organizacyjnych. [Crawford, 2004].

Wśród osób zaangażowanych w realizację projektu, zdecydowanie kluczową rolę pełni kierownik projektu. [IPMA, 2015, s. 35-156; PMI, 2013, s. 13; Spalek, 2004, s. 99, Wyrozębski, 2015]. Jednak kierownik projektu nie występuje sam w projekcie i jest osadzony w kontekście jednej lub wielu organizacji, co wymaga nawiązania współpracy z liczną grupą uczestników projektu. Do tych grup zaliczamy m.in. sponsorów projektu, kierownictwo organizacji macierzystej, partnerów biznesowych, dostawców, akcjonariuszy czy organy nadzorujące. [Stellingwerf, Zandhuis, 2013] Zbiór osób i instytucji, które współdziałają przy realizacji projektu, nazywany jest organizacją projektową [Trocki, 2009, s. 78].

Uwagę znacznej grupy badaczy przyciągają aspekty funkcjonalne realizacji projektu, co znajduje odzwierciedlenie w dużej liczbie publikacji na temat procesów zarządzania projektami. [Wyrozębski, Spalek, 2014; Globerson, Zwikael, 2002]. Dorobek teorii i empirii dot. zadań kierowników projektów oraz katalogu czynności związanych z zarządzaniem projektami jest obszerny i znajduje swoje odzwierciedlenie nie tylko w metodykach i standardach zarządzania projektami ale i modelach kompetencji kierowników projektów [Trocki, 2017]. Jednakże istotnym pytaniem badawczym jest nie tylko, jakie zadania wykonywane są w zarządzaniu projektem, ale również kto jest za nie odpowiedzialny?. Niniejszy artykuł stanowi próbę odpowiedzi na postawione powyżej pytanie. Jego celem jest rozpoznanie rzeczywistego przyporządkowania zadań i czynności zarządczych związanych z realizacją w organizacji złożonych i niepowtarzalnych przedsięwzięć, czyli projektów do wykonawców, czyli uczestników organizacji projektowej. W artykule przedstawiono wyniki badań empirycznych dotyczących osób odpowiedzialnych za wykonywanie zadań w organizacjach projektowych. Do celów badania wyodrębniono 44 funkcje projektowe, zaś badaniem objętych było 160 organizacji z branży IT.

* dr hab. Paweł Wyrozębski, prof. SGH, Katedra Zarządzania Projektami, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

** mgr Ewa Pączek, Katedra Zarządzania Projektami, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

1. Metodologia badania

W badaniu posłużono się autorskim narzędziem badawczym służącym do badania czynności i procesów zarządzania projektami w organizacjach. Struktura narzędzia badawczego oparta była na trzystopniowej strukturze tzw. funkcji projektowych organizacji. Na podstawie szerokiej kwerendy literatury i standardów profesjonalnych przedmiotu wyodrębniono w niej trzy funkcje I stopnia (realizacyjne, kierowania i wspierające), 10 funkcji II stopnia oraz 44 podstawowe czynności zarządzania projektami. Szczegółowy tryb postępowania przy tworzeniu narzędzia oraz jego wykorzystanie w innych badaniach zaprezentowano w [Wyrozębski, 2016]. Lista stanowiła bazę do utworzenia kwestionariusza badawczego, którego część główna dotyczyła pytania o osoby i stanowiska odpowiedzialne za realizację wyszczególnionych czynności. Narzędzie uzupełniono o pytania o charakterze metryczkowym. Następnie przekształcono ankietę w scenariusz wywiadu telefonicznego i przekazano do badań pilotażowych w celu walidacji narzędzia.

Badanie zasadnicze przeprowadzono we współpracy z wyspecjalizowaną firmą badawczą przy wykorzystaniu metody telefonicznego wywiadu kwestionariuszowego CATI (ang. Computer Assisted Telephone Interview). W badaniu zastosowano celowy dobór próby. Populację badaną stanowiły firmy branży IT reprezentowane przez zatrudnionych w nich kierowników projektów. Z udziału w badaniu zostali wykluczeni uczestnicy, którzy są zatrudnieni w firmach nierealizujących projektów. Pożądany rozmiar próby badawczej określono na 160 organizacji.

Proces doboru próby składał się z dwóch etapów. W pierwszej kolejności stworzono operat kierowników projektów z branży IT na podstawie źródeł własnych oraz zasobów internetowych. Na tym etapie uwzględniono dwudziestokrotne zwiększenie liczebności wymaganej próby ze względu na ryzyko dezaktualizacji danych teleadresowych, odmowy w badaniu, niezgłaszanie się abonenta lub niespełnienie wymogów badania. Drugi etap doboru próby odbywał się w trakcie realizacji badania. W przypadku braku dostępności osoby z operatu, ankieter próbował uzyskać kontakt do osoby, która spełniała kryteria doboru próby. Nowo uzyskane dane kontaktowe były dodawane do próby badania.

Pierwsze dwa dni realizacji badania były poświęcone na pilotaż, na podstawie którego została potwierdzona poprawność rozumienia przez respondentów treści zadawanych pytań oraz dokonane korekty w narzędziu kwestionariusza. Następnie zrealizowano badanie główne. We wstępnej fazie rozmowy ankieter weryfikował zgodność z kryteriami doboru grupy, a następnie przeprowadzał wywiad telefoniczny. Średnia długość przeprowadzonego wywiadu wyniosła 30 minut.

Metoda CATI została wybrana do przeprowadzenia badania ze względu na możliwość przeprowadzenia badania ilościowego o wysokiej rzetelności uzyskiwanych danych, jednocześnie przy utrzymaniu niskich kosztów dotarcia do respondentów i krótkiego czasu realizacji. Przy wybranej metodzie ograniczeniem jest brak możliwości prezentacji

materiałów wizualnych oraz wykorzystania długich, skomplikowanych kafeterii odpowiedzi, co nie stanowiło problemu w rzetelnej realizacji badania. Dodatkowo, wybrana metoda była optymalna ze względu na charakter grupy docelowej badania. Badanie było skierowane do kierowników projektów, których charakteryzuje dynamiczny harmonogram pracy. Ze względu na godziny pracy studia badań telefonicznych oraz możliwość przerywania wywiadu w dowolnym momencie i kontynuowania w późniejszym terminie, badanie zostało przeprowadzone efektywnie.

2. Charakterystyka próby

Próba badawcza objęła 160 respondentów. Każdy z respondentów zadeklarował, iż jest odpowiedzialny za kierowanie projektami w organizacji, którą reprezentuje.

■ Tabela 1. Zajmowane stanowiska w organizacji

Jakie stanowisko zajmuje Pan(i) w organizacji?					
		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	Specjalista	25	15,6	16,1	16,1
	Kierownik niższego szczebla (lider zespołu)	38	23,8	24,5	40,6
	Kierownik średniego szczebla (kierownik działu)	56	35,0	36,1	76,8
	Kierownik wyższego szczebla (dyrektor pionu)	27	16,9	17,4	94,2
	Członek zarządu / prezes	9	5,6	5,8	100,0
	Ogółem	155	96,9	100,0	
Braki danych	Odmowa odpowiedzi	5	3,1		
Ogółem		160	100,0		

Źródło: Opracowanie własne

Kryterium włączenia organizacji do badania, była ich przynależność do branży IT oraz zatrudnienie przynajmniej dziesięciu pracowników.

■ Tabela 2. Rozkład organizacji pod względem ilości zatrudnionych osób

Ilu pracowników zatrudnia Pańska firma? (razem z wypełniającym ankietę)					
		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	10 – 24 osób (mała firma)	22	13,8	13,8	13,8
	25 – 49 osób (mała firma)	22	13,8	13,8	27,5
	50 – 99 osób (średnia firma)	16	10,0	10,0	37,5
	100 – 249 osób (średnia firma)	29	18,1	18,1	55,6
	250 – 499 osób (duża firma)	17	10,6	10,6	66,3
	więcej niż 500 osób (duża firma)	54	33,8	33,8	100,0
	Ogółem	160	100,0	100,0	

Źródło: Opracowanie własne

Dominującą grupę w próbie badawczej stanowiły firmy, które realizowały projekty w trybie ciągłym (71,3%). Firmy realizujące projekty sporadycznie stanowiły 6,3% próby badawczej.

■ Tabela 3. Częstość realizacji projektów

Jak często realizują Państwo projekty?					
		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	Sporadycznie - występujący rzadko, nieregularnie – kilka w ciągu roku	10	6,3	6,3	6,3
	Regularnie - co pewien czas, w stałych odstępach czasu – kilka, kilkanaście w ciągu roku	36	22,5	22,5	28,7
	Ciągle - w organizacji stale realizujemy jakieś projekty	114	71,3	71,3	100,0
	Ogółem	160	100,0	100,0	

Źródło: Opracowanie własne

W próbie badawczej, 63,1% respondentów wskazało na bardzo duże znaczenie zarządzania projektami w swojej organizacji. Warto podkreślić, iż żaden z respondentów nie zadeklarował małego znaczenia zarządzania projektami.

■ Tabela 4. Znaczenie zarządzania projektami

Jak określiłby Pan(i) znaczenie zarządzania projektami dla działalności Państwa firmy?					
		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	małe	0	0	0	0
	umiarkowane	17	10,6	10,6	10,6
	duże	42	26,3	26,3	36,9
	bardzo duże	101	63,1	63,1	100,0
	Ogółem	160	100,0	100,0	

Źródło: Opracowanie własne

■ Tabela 5. Zaangażowanie członków organizacji

Czy w realizacji typowego projektu udział biorą:					
		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	Pracownicy jednej komórki odpowiedzialnej za jego realizację	12	7,5	7,5	7,5
	Pracownicy kilku zespołów/ komórek organizacyjnych	107	66,9	66,9	74,4
	Pracownicy z większości zespołów/ komórek organizacyjnych	27	16,9	16,9	91,3
	Pracownicy całej firmy	14	8,8	8,8	100,0
Ogółem		160	100,0	100,0	

Źródło: Opracowanie własne

Funkcje I stopnia	Funkcje II stopnia	Funkcje III stopnia	F. Id.	Ranking 1 (kat)	Ranking 1 (n)	Ranking 2 (kat)	Ranking 2 (n)	Ranking 3 (kat)	Ranking 3 (n)	Ranking 4 (kat)	Ranking 4 (n)	Ranking 5 (kat)	Ranking 5 (n)	Brak odpowiedzi I (n)	
Realizacja i kontrola projektów		Pozyskiwanie podwykonawców i dostawców (przetargi, umowy)	9	kierownik projektu	68	kierownik działu	22	dyrektor	12	dział konkretny	12	prezes/zarząd	9	24	
		Wykonywanie pakietów roboczych projektów (zadań/produktów)	10	kierownik projektu	55	kierownik działu	14	członek zespołu projektu	6					79	
		Kontrolowanie wykonywania pakietów roboczych projektów (zadań/produktów)	11	kierownik projektu	59	kierownik działu	13								67
		Kontrolowanie finansów projektów	12	kierownik projektu	70	audyt/controling	18	prezes/zarząd	17	dyrektor	17	księgowość dział finansowy	12	11	
		Administrowanie podwykonawcami i dostawcami	13	kierownik projektu	68	kierownik działu	25	dyrektor	13						20
		Decydowanie o zmianach w projektach	14	kierownik projektu	93	kierownik działu	29	sponsor/członek KS	20	dyrektor	15	dział konkretny	8	11	
		Raportowanie statusów projektów	15	kierownik projektu	99	kierownik działu	30	członek zespołu projektu	10						12
		Wydawanie zgód na przejście do kolejnych faz projektów	16	kierownik projektu	39	sponsor/członek KS	24	kierownik działu	14	dyrektor	9				66

Funkcje I stopnia	Funkcje II stopnia	Funkcje III stopnia	F. Id.	Ranking 1 (kat)	Ranking 1 (n)	Ranking 2 (kat)	Ranking 2 (n)	Ranking 3 (kat)	Ranking 3 (n)	Ranking 4 (kat)	Ranking 4 (n)	Ranking 5 (kat)	Ranking 5 (n)	Brak odpowiedzi I (n)
Funkcje wspierające	Zamykanie projektów	Opracowywanie raportów podsumowujących projekty	17	kierownik projektu	95	kierownik działu	20	członek zespołu projektu	5					25
		Gromadzenie doświadczeń projektowych	18	kierownik projektu	78	kierownik działu	27	dział konkretny	9	członek zespołu projektu	8			28
		Ocenianie wyników kierowników projektów	19	prezes/zarząd	37	dyrektor	34	kierownik działu	27	kierownik projektu	13	sponsor/członek KS	10	38
		Decydowanie o zakończeniu projektów	20	kierownik projektu	51	sponsor/członek KS	27	prezes/zarząd	23	kierownik działu	22	dyrektor	15	29
		Archiwizowanie dokumentacji projektowej	21	kierownik projektu	78	kierownik działu	25	dział konkretny	11	członek zespołu projektu	11			
Funkcje wspierające	Doradztwo projektom	Doradztwo zespołom projektowym w problemach fachowych (np. technicznych, prawnych itp.)	22	kierownik projektu	51	kierownik działu	20	dział konkretny	13	prawnik	13			46
		Doradztwo zespołom projektowym w problemach zarządzania projektem	23	kierownik projektu	29	kierownik działu	14	dział konkretny	8	dyrektor	8			

Funkcje I stopnia	Funkcje II stopnia	Funkcje III stopnia	F. Id.	Ranking 1 (kat)	Ranking 1 (n)	Ranking 2 (kat)	Ranking 2 (n)	Ranking 3 (kat)	Ranking 3 (n)	Ranking 4 (kat)	Ranking 4 (n)	Ranking 5 (kat)	Ranking 5 (n)	Brak odpowiedzi: i (n)
	Wsparcie projektów	Organizowanie szkoleń na żądanie dla zespołów projektowych	24	kierownik projektu	47	kierownik działu	18	dyrektor	12	prezes/zarząd	9			57
		Zapewnianie wsparcia administracyjno-biurowego dla zespołów projektowych	25	kierownik projektu	41	kierownik działu	28	dział konkretny	18	członek zespołu projektu	18			
Funkcje kierowania	Standaryzacja i doskonalenie praktyk projektowych	Opracowanie i wdrażanie procesu zarządzania projektami (firmowej metodyki)	26	kierownik projektu	41	kierownik działu	25	dyrektor	14	dział konkretny	11			56
		Opracowywanie i wdrażanie metod i narzędzi wspierających realizację projektów	27	kierownik projektu	46	kierownik działu	21	dyrektor	14	dział konkretny	9	prezes/zarząd	8	42
		Wdrożenie i utrzymywanie informatycznych systemów wspierających zarządzanie projektami	28	kierownik projektu	35	dział IT	27	kierownik działu	19	dyrektor	14	prezes/zarząd	10	30

Funkcje I stopnia	Funkcje II stopnia	Funkcje III stopnia	F. Id.	Ranking 1 (kat)	Ranking 1 (n)	Ranking 2 (kat)	Ranking 2 (n)	Ranking 3 (kat)	Ranking 3 (n)	Ranking 4 (kat)	Ranking 4 (n)	Ranking 5 (kat)	Ranking 5 (n)	Brak odpowiedzi: i (n)
		Dokonywanie całościowych ocen poziomu (jakości, dojrzałości) zarządzania projektami w firmie	29	prezes/zarząd	25	dyrektor	19	kierownik działu	18	kierownik projektu	14			64
		Decydowanie o wdrażaniu usprawnień zarządzania projektami w organizacji	30	kierownik projektu	33	dyrektor	28	prezes/zarząd	25	kierownik działu	21	dział konkretny	10	41
		Promowanie zarządzania projektami w organizacji	31	kierownik projektu	24	kierownik działu	23	prezes/zarząd	19	dyrektor	17			67
	Dobór projektów	Opracowywanie założeń/wytucznych ze strony strategii dla realizowanych projektów	32	prezes/zarząd	30	kierownik projektu	24	kierownik działu	16	dyrektor	13	dział konkretny	10	57
		Zgłaszanie inicjatyw projektowych	33	członek zespołu projektowego	22	wszyscy	21	kierownik działu	19	kierownik projektu	18	dyrektor	12	39
		Rejestrowanie inicjatyw projektowych	34	kierownik projektu	22	kierownik działu	14	dyrektor	11	prezes/zarząd	10	dział konkretny	10	70
	Ocenianie inicjatyw projektowych	35	prezes/zarząd	19	kierownik działu	19	dyrektor	14	kierownik projektu	14	dział konkretny	9	76	

Funkcje I stopnia	Funkcje II stopnia	Funkcje III stopnia	F. Id.	Ranking 1 (kat)	Ranking 1 (n)	Ranking 2 (kat)	Ranking 2 (n)	Ranking 3 (kat)	Ranking 3 (n)	Ranking 4 (kat)	Ranking 4 (n)	Ranking 5 (kat)	Ranking 5 (n)	Brak odpowiedzi i (n)
		Decydowanie o rozpoczęciu projektów	36	prezes/zarząd	32	kierownik projektu	31	kierownik działu	29	dyrektor	22	sponsor/członk KS	21	19
		Zapewnienie finansowania projektów	37	prezes/zarząd	41	dyrektor	28	sponsor/członk KS	21	kierownik projektu	18			24
		Koordynowanie planów między poszczególnymi projektami	38	kierownik projektu	49	kierownik działu	42	prezes/zarząd	20	dyrektor	19			26
	Koordynacja i komunikacja projektów	Koordynowanie przebiegu projektów względem siebie na etapie realizacji	39	kierownik projektu	50	kierownik działu	47	dyrektor	23	prezes/zarząd	12	dział konkretny	7	28
		Informowanie organizacji realizowanych projektach	40	kierownik projektu	70	kierownik działu	36	prezes/zarząd	13	dyrektor	12	dział konkretny	5	20
		Rekrutowanie kierowników projektów do organizacji	41	dział HR	25	dyrektor	24	kierownik działu	24	prezes/zarząd	16	kierownik projektu	10	65
Rozwój intelektualnego	Rekrutowanie innych pracowników na potrzeby obecnych i przyszłych projektów	42	kierownik działu	38	dział HR	30	kierownik projektu	25	dyrektor	23	prezes/zarząd	17	40	

Funkcje I stopnia	Funkcje II stopnia	Funkcje III stopnia	F. Id.	Ranking 1 (kat)	Ranking 1 (n)	Ranking 2 (kat)	Ranking 2 (n)	Ranking 3 (kat)	Ranking 3 (n)	Ranking 4 (kat)	Ranking 4 (n)	Ranking 5 (kat)	Ranking 5 (n)	Brak odpowiedzi i (n)
		Szkolenia z zakresu zarządzania projektami dla pracowników organizacji	43	kierownik działu	20	dział HR	16	kierownik projektu	15	dyrektor	15	prezes/zarząd	10	68
		Kierowanie rozwojem i karierą kierowników projektów w organizacji	44	prezes/zarząd	23	kierownik działu	20	dyrektor	19	dział HR	19			7

Uzyskane w toku badania wyniki prezentują całościowy obraz zaangażowania wewnętrznych interesariuszy w poszczególne działania toczące się w organizacjach.

Działania związane z organizowaniem projektów realizowane są przede wszystkim przez osoby zajmujące najwyższe szczeble w hierarchii organizacji (dyrektorzy oraz prezesi, członkowie zarządu). Co interesujące, w 27 organizacjach kierownik projektu powoływał sam siebie. Co może oznaczać, iż inicjator automatycznie stawał się kierownikiem. W znacznej liczbie 72 badanych organizacji powoływanie członków zespołu projektowego leżało w gestii samego kierownika projektu. Kierownicy zazwyczaj sami dopierają zespoły projektowe, ale nie pozyskują pracowników do organizacji. Może to rodzić pytanie o formalną siłę takich decyzji oraz ich konsekwencje dla dalszej pracy zespołu, jako że najczęściej kierownik projektu nie posiada formalnego zwierzchnictwa nad pulą zasobów spośród których może rekrutować zespół. Zagadnienie to wymaga zdaniem autorów pogłębionych studiów.

W zakresie funkcji przypisywanych kolejnym etapom cyklu zarządzania projektem zdecydowana większość czynności podejmowana jest przez kierowników projektów. Odpowiadają za wykonywanie zadań, w szczególności przygotowania, realizację, kontrolę i zamykanie projektów. Dotyczy to w szczególności opracowywania harmonogramów projektów (100), organizowania tzw. kick-off meeting (97), raportowania statusów projektów (99), opracowania raportów podsumowujących projekty (95) oraz analizowania ryzyk projektów (93). Jedynie w około 50-60 organizacjach kierownik projektu realizował pakiety robocze oraz kontrolował ich wykonanie. Poziom tychże deklaracji należy ocenić jako zaskakująco niski biorąc pod uwagę, iż w każdym projekcie wykonywanie zadań i procesów podstawowych jest niezbędnym warunkiem postępu projektu. Obserwacja ta sugeruje konieczność doskonalenia narzędzia badawczego, gdyż mogło dość w tym zakresie do błędnej interpretacji pytania przez respondentów.

Wśród czynności związanych z zakończeniem projektów nietypową obserwacją jest reprezentacja 51 organizacji, w których to kierownik projektu samodzielnie decydował o zakończeniu projektów. We 87 pozostałych organizacjach decyzję w tym względzie podejmują szczeble wyższe, nadrzędne kierownikowi projektu, czyli członkowie komitetów sterujących (27), członkowie zarządu (23) lub kierownicy działu (22).

W zakresie funkcji wspierających przeważnie zespoły projektowe mogły liczyć na pomoc samego kierownika projektu, a w drugiej kolejności kierownika działu, w ramach którego realizowany był projekt. Załedwie w przypadku 8-13 organizacji rolę tę pełnił wyspecjalizowany dział (np. biuro zarządzania projektami). Spośród tychże funkcji relatywnie częściej „dział konkretny” działał w obszarze wsparcia administracyjno-biurowego (18).

Trzecia analizowana grupa funkcji nazwana „funkcjami kierowania” skupia w sobie zadania „około projektowe” – wykraczające poza zakres zadań związanych z realizacją pojedynczego projektu. Dotyczą one tworzenia infrastruktury, środowiska projektowego w organizacji, jak również działań na poziomie zarządzania zbiorem projektów (portfelem) oraz rozwoju i doskonalenia praktyk zarządzania projektami. Na bazie uzyskanego materiału empirycznego można wnioskować, iż w większości organizacji działania

związane z doskonaleniem praktyk projektowych realizują sami kierownicy projektów, przy sporadycznym wsparciu „działów konkretnych” (9-11 organizacji). Warto pokreślić, iż ocena tychże działań, czyli dokonywanie całościowych ocen poziomu zarządzania projektami dokonywane było kolejno przez członków zarządu (25), dyrektorów (19) oraz kierowników działów (18). Jedynie 14 organizacji pozostawiało tą ocenę w rękach samych kierowników projektów. Co interesujące kierownicy projektów istotnie częściej niż powyższe stanowiska decydują o wdrażaniu usprawnień w zakresie zarządzania projektami w organizacji. W 10 organizacjach jest to odpowiedzialnością „działu konkretnego”.

W świetle wyników dostrzec można, iż zgodnie z przypuszczeniami działania o charakterze strategicznym takie jak translacja strategii na projekty, ocena inicjatyw projektowych, decydowanie o rozpoczęciu projektów oraz zapewnienie finansowania projektów pozostają w gestii prezesów i członków zarządu. Należy jednak zauważyć, iż w decydowaniu o rozpoczęciu projektów pierwsze trzy stanowiska w rankingu różnią się od siebie o 1-2 wskazania (32 - prezes/zarząd; 31 – kierownik projektu; 29 – kierownik działu).

O ile doskonalenie praktyk zarządzania projektami stanowiło pracę kierowników projektów to w bardzo ograniczonym stopniu brali oni udział w działaniach związanych z rozwojem kapitału intelektualnego. Rekrutowanie kierowników projektów, rekrutowanie innych członków personelu projektowego oraz szkolenia z zakresu zarządzania projektami spoczywają najczęściej na barkach działu kadr oraz kierowników działów.

W licznych zadaniach kierowników projektów wspierały różne komórki oznaczone jako „dział konkretny”. Działy takie pomagają m.in. w opracowywaniu firmowych metodyk zarządzania projektami i narzędzi wspierających realizację projektów. W części organizacji działy te brały także udział w opracowywaniu założeń ze strony strategii dla realizowanych projektów, rejestracji i ocenie projektów. Zakresy zadań „konkretnych działów” pozwalają przyporządkować je do typowych odpowiedzialności działów zakupów czy zarządzania ryzykiem. Zasadnicza ich część tożsama jest z najczęstszymi zadaniami biur zarządzania projektami (PMO). Należy podkreślić, iż zaangażowanie takich komórek do pracy z kierownikami projektów zgłaszane było jedynie przez nieliczną grupę organizacji.

Podsumowanie

Uzyskane wyniki pozwoliły na określenie, kto w organizacji odpowiada za realizację poszczególnych funkcji projektowych. Jednym z wniosków przeprowadzone badania, jest potwierdzenie znaczenia roli kierownika projektu w realizacji poszczególnych zadań projektowych oraz szeroki zakres pełnionych przez niego ról. Uzyskane wyniki są zgodne z badaniami realizowanymi przez innych badaczy [Sommerville, Craig, Hendry, 2010].

Przeprowadzone badanie pozwoliło określić, jakie role w realizacji projektu odgrywają wewnętrzni interesariusze, w tym poszczególne działy w organizacji lub ich kierownicy, zarząd, dyrektorzy i komitet sterujący. Wielu badaczy zajmuje się tematem interesariuszy projektu [Naqvi, Aziz, Rehman, 2011]. Duża część z nich koncentruje się na zagadnieniach

związanych z komunikacją, zaangażowaniem, czy znaczeniem zarządzania relacjami z interesariuszami projektu. W tym badaniu przedmiotem zainteresowania był faktyczny udział tych interesariuszy w procesach realizacji projektu.

Mając na uwadze ograniczenia badania warto wskazać na dalsze możliwe kierunki pogłębionych badań. Po pierwsze, badanie objęło swoim zakresem jedynie organizacje z branży IT. Zdaniem autorów warto rozszerzyć analizę o inne obszary działalności gospodarczej oraz porównanie pomiędzy nimi uzyskanych wyników. Dodatkowo, próba badawcza nie miała charakteru losowego, zatem otrzymane wyniki nie stanowią podstawy do wnioskowania na temat całej populacji, mają jedynie charakter poznawczy na temat badanej próby. W dalszych badaniach rekomendowane jest dobranie próby w sposób losowy.

Pogłębianie przeprowadzanych badań jest istotne ze względu na rosnące znaczenie dziedziny zarządzania projektami. Według H. Kerznera dawniej organizacje wyróżniało to czy wykorzystują zarządzanie projektami czy nie. Dziś prawie każda organizacja stosuje zarządzanie projektami i rozróżnia je to czy są na dobrym poziomie czy osiągnęły poziom ekspercki [Kerzner, 2013, s. 1135].

Bibliografia

1. Crawford L., 2004, *Global Body of Project Management Knowledge And Standards*, w: Morris P., Pinto J. K. (red.), *The Wiley Guide To Managing Projects*, John Wiley & Sons, s. 1150-1196.
2. Culp G., Smith A., 1992, *Managing People. Including Yourself, for Project Success*, Van Nostrand Reinhold, New York.
3. Globerson S., Zwikael O., 2002, *Impact of the project manager on project management planning processes*, *Project Management Journal*, 33, s. 58–64.
4. Hübner R., 2017, *Project Roadmap – Hard Facts, Soft Facts*, www.project-roadmap.com.
5. IPMA, 2015, *Individual Competence Baseline for Project, Programme and Portfolio Management*, International Project Management Association, Switzerland.
6. Kerzner H. R., 2013, *Project Management a System Approach to planning, scheduling and controlling 11th edition*, Wiley, New York.
7. Naqvi I. H., Aziz S., Rehman K., 2011, *The impact of stakeholder communication on project outcome*, *African Journal of Business Management* Vol. 5(14), s. 5824-5832.
8. PMI, 2013, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge 5th edition (PMBOK® GUIDE)*, *Project Management Institute*.
9. Sommerville J., Craig N., Hendry J., 2010, *The role of the project manager: all things to all people?*, *Structural Survey*, Vol. 28, No. 2, s. 132- 141.
10. Spątek S., 2004, *Krytyczne czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
11. Stellingwerf R., Zandhuis A., 2013, *ISO 21500 Guidance on project management- A Pocket Guide*, Van Haren Publishing.
12. Trocki M. (red.), 2017, *Metodyki i standardy zarządzania projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
13. Trocki M., 2009, *Organizacja projektowa*, PWE, Warszawa.
14. Wyrozębski P., 2015, *Kierowanie zespołem projektowym w projektach europejskich*, w: Trocki M. (red.), *Zarządzanie projektem europejskim*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

15. Wyrozębski P., 2016, *W kierunku funkcji projektowej organizacji - uzasadnienie empiryczne* w: Menkes M. (red.), *Wkład nauk ekonomicznych w budowę kapitału społecznego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 103-124.
16. Wyrozębski P., Spątek S., 2014, *An investigation of planning practices in select companies*, *Management and Production Engineering Review*, Volume 5, Number 2, s. 78–87.

■ Streszczenie

W artykule przedstawiono wyniki badań empirycznych dotyczących realizacji zadań projektowych przez uczestników organizacji projektowych. Do celów badania wyszczególniono 44 funkcje projektowe, które posłużyły do utworzenia narzędzia badawczego. Badanie objęło 160 organizacji z branży IT. Na metodę badawczą wybrano metodę telefonicznego wywiadu kwestionariuszowego CATI. Celem badania było uzyskanie faktycznego obrazu podziału zadań projektowych w organizacjach. Przeprowadzone badanie pozwoliło określić, jakie role w realizacji projektu odgrywają wewnątrzni interesariusze, w tym poszczególne działy w organizacji lub ich kierownicy, zarząd, dyrektorzy i komitet sterujący. W wyniku badań ustalono, że kierownicy projektów są najbardziej odpowiedzialni za wykonywanie zadań, a w szczególności za przygotowanie, realizację, kontrole i zamykanie projektów. Z kolei za ewaluację kierowników i realizowanych zadań projektowych odpowiadają stanowiska ze szczebla dyrektorskiego oraz zarządu.

■ Summary

The article presents the results of empirical studies on the implementation of project tasks by project participants organization. For the purposes of the study 44 project functions were listed, which served to create a research tool. The survey covered 160 organizations from IT field. For the research method CATI telephone interview questionnaire was chosen. The aim of the study was to obtain a true picture of the distribution of project tasks in organizations. The conducted study has allowed to determine what role internal stakeholders play in project management, including departments within the organization or their managers, board of directors and steering committee. The research found that project managers are responsible for carrying out tasks, in particular for the preparation, implementation, monitoring and closing projects. On the other hand, for the evaluation of managers and performed project tasks responsibility is at the Director's and the Board of Director's

Słowa kluczowe: kierownik projektu, organizacja projektowa, funkcje projektowe.

Keywords: keywords: project manager, project functions, project management organization.

JEL Classifications: M1.