

## Kapitał ludzki jako czynnik sukcesu w zarządzaniu projektami

## Human capital as a factor for the success in project management

Agnieszka Goździewska-Nowicka

*Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy im. Jana i Jędrzeja Śniadeckich w Bydgoszczy, e-mail: agnieszka.gozdziewska@utp.edu.pl*

Tomasz Janicki, Wojciech Popławski

*Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu, e-mails: tomasz.janicki@wsb.torun.pl; wojciech.poplawski@wsb.bydgoszcz.pl*

Urszula Słupska

*Kujawsko-Pomorska Szkoła Wyższa w Bydgoszczy, e-mail: u.slupska@kpsw.edu.pl*

### Streszczenie

Obszar związany z zarządzaniem ludźmi w organizacji jest jednym z głównych elementów odpowiadających za powodzenie projektów. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie kapitału ludzkiego jako czynnika sukcesu w zarządzaniu projektami. W artykule zaprezentowano wyniki badania empirycznego, które dotyczyło występowania dysfunkcji w projektach. Metodą pomiaru była technika CATI, czyli wspomagany komputerowo wywiad telefoniczny. Wielkość populacji była znana, wyniosła 8266 podmiotów. Były to przedsiębiorstwa z województwa kujawsko-pomorskiego, które w ostatnich pięciu latach swojej działalności realizowały projekty. Przy uwzględnieniu właściwych parametrów ustalono, że liczebność próby wynosi 147 podmiotów, natomiast przebadano 150 przedsiębiorstw. Tylko w 12% badanych organizacji pojawiły się dysfunkcje związane z kapitałem ludzkim i były one mało istotne. Nie spowodowały one w żadnym z projektów dużych trudności i nie wpłynęły na osiągnięcie przez nie sukcesu.

*Słowa kluczowe:* kapitał ludzki, zarządzanie projektami, czynnik sukcesu projektu.

### Abstract

Human capital management in the organization is one of the key elements responsible for the project success. It is thanks to the well-chosen project team and the project manager that the chance of completing the project increases. The purpose of this article is to present human capital management as a success factor in project management. The article also presents the essence of project management and highlights the importance of project stakeholders. The results of the empirical study, which concerned the occurrence of dysfunctions in the projects, were presented too. The CATI technique was used to conduct research. The research sample was carefully selected. The size of the population was known (8266 subjects). Taking into account the relevant parameters it was found that the sample size was 147 entities, while 150 companies were surveyed during the research program. Only 12% of the surveyed organizations showed dysfunctions related to human capital and they were of little importance. They did not cause any major problems in the project and did not affect its success.

*Keywords:* human capital, project management, project success factor.

## Wstęp

Kapitał ludzki postrzegany jest obecnie jako kluczowy zasób, który ma ogromne znaczenie w tworzeniu przewagi strategicznej, a także budowaniu konkurencyjności przedsiębiorstwa. To właśnie wysoko wykwalifikowani, dobrze zmotywowani i zaangażowani pracownicy są uważani za źródło korzyści dla pracodawcy. Co więcej, okazuje się, że obszar związany z zarządzaniem ludźmi w organizacji jest jednym z głównych elementów odpowiadających za powodzenie nowo wdrażanych przedsięwzięć. Według Michała Trockiego, który szczegółowo analizował to zagadnienie, sukces projektu zależy przede wszystkim od następujących czynników: wyboru menedżera projektu, jego kompetencji, składu zespołu projektowego, autorytetu menedżera projektu [Trocki (red.) 2012, s. 48]. Znaczenie kapitału ludzkiego w realizowaniu działań projektowych można dostrzec nie tylko w ujęciu teoretycznym. Również wielu praktyków zaznacza, że to właśnie dobrze dobrany zespół stanowi kluczowy czynnik sukcesu projektu. Należy jednak wspomnieć o ryzyku związanym z doбором osób do zarządzania przedsięwzięciem. Skoro ludzie to podstawa powodzenia projektu, to niewłaściwy ich dobór może skutkować jego porażką.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie kapitału ludzkiego jako czynnika sukcesu w zarządzaniu projektami. Warto podkreślić, że według Trevora L. Younga czynników sukcesu jest znacznie więcej, jednak to właśnie odpowiedni dobór zespołu projektowego może zadecydować o pozytywnym zakończeniu przedsięwzięcia [Young 2006, s. 27]. W artykule zaprezentowano również istotę zarządzania projektami oraz podkreślono, jak ważną rolę pełnią interesariusze projektu. Przedstawiono także wyniki badania empirycznego, które dotyczyło występowania dysfunkcji w projektach. Do sondażu starannie dobrano próbę badawczą. Wielkość populacji była znana, wyniosła 8266 podmiotów. Przy założonym 95-procentowym poziomie ufności, udziale zjawiska w populacji generalnej równym 50% i błędzie oszacowania wynoszącym 8% liczebność próby wyniosła 147. Podczas realizacji programu badawczego przebadano 150 przedsiębiorstw.

## 1. Istota zarządzania projektami

Od pewnego czasu realizacja projektów stała się bardzo istotnym elementem działań każdej organizacji. Obecnie przedsiębiorcy prowadzący działalność są narażeni na wpływy wielu czynników. Może to być rosnąca dynamika otoczenia, wzrastająca konkurencja, zmieniające się wymagania klientów, szybki postęp techniczny. Sprostanie oczekiwaniom klientów i zaspokojenie ich potrzeb wymaga od przedsiębiorstw szybkiego reagowania na zmiany i nieustannego podążania za nowymi rozwiązaniami. Gwarancją powodzenia realizowanych przedsięwzięć w organizacji jest sprawne i umiejętne zarządzanie projektami. Nie ulega zatem wątpliwości, że zarówno wśród praktyków, jak i teoretyków zarządzania rośnie zainteresowanie tematyką projektów i sposobami skutecznego zarządzania nimi. Konieczne zatem staje się wyjaśnienie, co rozumie się przez to pojęcie.

Zarządzanie projektami najkrócej definiuje Walter F. Daenzer, który przez to pojęcie rozumie organizowanie i koordynowa-

nie procesu rozwiązywania problemu [Daenzer 1988, s. 8]. Jego zdaniem najistotniejszym elementem jest przyporządkowanie poszczególnym osobom zaangażowanym w realizację projektu zadań i odpowiedzialności.

Bardziej rozbudowane definicje zarządzania projektami opierają się na terminie zarządzania. Nauka o zarządzaniu definiuje to pojęcie w różnych, odmiennych ujęciach, na przykład jako umiejętność osiągania zaplanowanych rezultatów, zbiór działań składający się z elementów planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania, jako proces podejmowania decyzji, którego celem jest dysponowanie zasobami organizacji. Zarządzanie definiowane jest również jako dziedzina nauk ekonomicznych zajmująca się porządkowaniem obserwacji oraz weryfikowaniem hipotez naukowych dotyczących zasad funkcjonowania organizacji [Griffin 2004, s. 36-39]. W efekcie również zarządzanie projektami definiowane jest różnorodnie, na przykład jako zespół działań kierowniczych związanych z realizacją projektu albo teoretyczna i praktyczna dziedzina wiedzy znajdująca zastosowanie w realizacji projektów [Łada, Kozarkiewicz-Chlebowska 2006, s. 19].

Zdaniem Jamesa P. Lewisa zarządzanie projektem polega na planowaniu, opracowywaniu harmonogramów oraz kontrolowaniu działań określonych w projekcie w celu osiągnięcia założonego poziomu wyników, kosztów określonych w ramach czasowych dla danego zakresu prac przy jednoczesnym skutecznym i wydajnym wykorzystaniu dostępnych środków oraz wykorzystaniu sprawnie działających kanałów komunikacji [Lewis 2006, s. 8].

Z powyższej definicji wynika, że zarządzanie projektami to nie tylko przygotowywanie harmonogramu i planu działania. Jest to także właściwe przydzielenie zadań i odpowiedzialności osobom zaangażowanym w realizację projektu. Ponadto bardzo ważne jest, by efektywnie i skutecznie wykorzystać zasoby, którymi się dysponuje podczas realizacji przedsięwzięcia projektowego. Jednak najważniejszym aspektem w zarządzaniu projektami jest właściwe motywowanie zespołu projektowego, tak by sprawnie zrealizował on wszystkie pakiety zadaniowe. Kolejnym istotnym zadaniem jest proces kontroli. Tylko dzięki ewaluacji można określić, czy realizowane przedsięwzięcie zostało przeprowadzone zgodnie z harmonogramem i czy odniosło sukces.

## 2. Interesariusze projektu i ich rola w zarządzaniu projektami

W realizację każdego projektu zaangażowanych jest wiele osób. W zależności od rodzaju projektu liczba jego uczestników będzie ulegała zmianie. Jeśli projekt wdrażany jest w strukturach przedsiębiorstwa, to wykonawcami przedsięwzięcia będą z reguły pracownicy. Nie oznacza to jednak, że nie dopuszcza się podmiotów z zewnątrz. Te osoby określane są mianem uczestników lub interesariuszy projektu. Pracownicy uczestniczący w projekcie określane są jako interesariusze wewnętrzni, natomiast wszystkie inne podmioty gospodarcze mające wpływ na projekt to interesariusze zewnętrzni [Schwalbe 2007, s. 57]. Termin „interesariusz” został po raz pierwszy użyty w 1963 roku w literaturze dotyczącej zarządzania przez pracowników

Instytutu Badawczego Uniwersytetu Stanforda. Pierwotnie definiowano go jako grupę podmiotów, bez pomocy których organizacja nie mogłaby istnieć. Do grupy podmiotów zaliczano wówczas: akcjonariuszy, pracowników, klientów, dostawców, kredytodawców i społeczeństwo [Jing-min, Lechler, Jun-long 2010, s. 14].

Liczba uczestników i rola, jaką odgrywają oni w projekcie, uzależnione są w dużym stopniu od charakteru konkretnego projektu. Niezależnie jednak od skali danego przedsięwzięcia niemal we wszystkich projektach realizowanych w przedsiębiorstwach występują następujący interesariusze:

- dyrektor projektu,
- menedżer (kierownik) projektu,
- zespół projektowy,
- sponsor projektu.

Dyrektor projektu to formalny przedstawiciel firmy odpowiedzialnej za projekt. Do jego kluczowych zadań należy ustalenie priorytetów przedsięwzięcia, powołanie kierownictwa, wyznaczenie sposobu monitorowania, przydział zasobów oraz przygotowanie wytycznych do projektu [Burton, Michael 1999, s. 51]. Ponadto dyrektor powinien zapewnić zgodność wszystkich celów projektu z potrzebami organizacji, dążyć do utrzymania odpowiedniego kierunku prac oraz zapewnić wsparcie i zaangażowanie podczas realizacji zadań projektowych [Young 2006, 37]. Dyrektorowi podlegają menedżerowie projektu. Stanowisko dyrektora projektu ma charakter strategiczny, a nie taktyczny i wykonawczy. To do niego należy podejmowanie najistotniejszych decyzji. Ponadto osoba zajmująca takie stanowisko ma za zadanie wspierać menedżera projektu, służyć mu radą i pomagać w podejmowaniu decyzji.

Czynnik ludzki oraz umiejętności i kwalifikacje pracowników są bardzo ważnym elementem systemu zarządzania projektami. Niewątpliwie równie istotną rolę jak dyrektor pełni menedżer projektu. Od niego zależy w dużej mierze powodzenie przedsięwzięcia. Efektywne kierowanie projektem jest zazwyczaj zagadnieniem złożonym i skomplikowanym. Natomiast liczba i zróżnicowanie czynników mających wpływ na jego powodzenie jest bardzo duża i ma wiele źródeł. Pomyślne realizowanie projektu wymaga zatem wykazania się zdolnościami interdyscyplinarnymi kierownika projektu [Berkun 2006, s. 34]. Każdy dobry menedżer powinien posiadać następujące umiejętności:

- prowadzenia negocjacji,
- budowania zespołu projektowego,
- sprawowania przywództwa,
- komunikowania się, motywowania ludzi,
- organizowania działań projektowych,
- podejmowania decyzji.

Menedżer projektu planuje, organizuje i koordynuje pracę, kieruje, nadzoruje i monitoruje projekt oraz przewodniczy jego wykonaniu. Ponadto dąży do zorganizowania zasobów w taki sposób, by wystarczyły one do zakończenia przedsięwzięcia, pomimo pojawiających się problemów i wciąż zachodzących zmian. Jego zakres odpowiedzialności jest ogromny i obejmuje między innymi:

- przydzielanie zadań bezpośrednio członkom zespołów,
- aktualizowanie planów projektu,
- sporządzanie regularnych raportów,
- motywowanie członków zespołu projektowego,
- sporządzanie ocen pokazujących wydajność osób w zespole.

Jednym z kluczowych zadań menedżera projektu jest powołanie zespołu projektowego. Powodzenie przy tworzeniu zespołu zależy od wielu zróżnicowanych czynników, m.in. od właściwego połączenia wiedzy, doświadczeń i cech osobistych, a także postawy wobec ludzi i żądań [Schwalbe 2007, s. 392]. Zespół projektowy jest to jednostka organizacyjna powołana na zasadzie specjalizacji przedmiotowej, realizująca projekt pod bezpośrednim nadzorem menedżera projektu [Rosiński 2003, s. 196]. Od zaangażowania i posiadanych kompetencji pracowników tworzących zespół projektowy w dużym stopniu zależy powodzenie przedsięwzięcia.

W skład grupy projektowej wchodzi pracownicy o różnych specjalnościach, którzy są bezpośrednio zaangażowani w wykonanie projektu. Zespoły powołuje się do zrealizowania zadania projektowego, a po jego zakończeniu są one rozwiązywane. Głównymi obowiązkami członków zespołu jest realizacja przydzielonych im zadań. Każde realizowane przez grupę przedsięwzięcie ma niepowtarzalny, jednostkowy charakter oraz z góry ustalony czas realizacji. Członkowie zespołu zobowiązani są do sporządzania okresowych sprawozdań z osiągniętych przez siebie wyników. Pełnią również ważną rolę w planowaniu i zarządzaniu projektem. Osoby tworzące zespół zajmują się identyfikowaniem zagrożeń mogących wpłynąć na termin zakończenia przedsięwzięcia, wyszukiwaniem w planie luk i błędów, aktualizowaniem danych oraz porównywaniem planu z rzeczywistym stanem przedsięwzięcia.

Sponsorem projektu jest osoba bądź podmiot finansujący przedsięwzięcie lub zlecający wykonanie projektu. Sponsor zna potrzeby biznesowe organizacji i posiada odpowiedni budżet, by móc je zrealizować. Nie jest on specjalistą technicznym, lecz przedstawicielem świata biznesu. Nie konsultuje się z nim szczegółów codziennej działalności projektu. Realizacja procesu nie jest jego domeną. Powinien natomiast skupić się na zapewnieniu interesariuszom osiągnięcia wartości z produktu, jaki będzie elementem finalnym zrealizowanego projektu [Glen 2009, s. 36]. Sponsor jest często określany jako siła napędowa projektu. To on zazwyczaj zmierza do rozwiązania wszelkich problemów, jakie pojawiają się między projektem a jego otoczeniem. Dzięki takiemu postępowaniu pozycja projektu w organizacji zostaje umocniona, a tym samym proces zarządzania staje się prostszy. Głównym obowiązkiem sponsora jest dopilnowanie wykonania projektu z perspektywy analizy biznesowej i realizacji celów oraz biznesowe uzasadnienie przedsięwzięcia. To także w jego gestii leży rozwiązywanie problemów wykraczających poza kompetencje menedżera projektu. Przykładem takich zadań może być pozyskiwanie dodatkowych zasobów lub negocjowanie znaczących zmian w specyfikacji projektu z zarządem lub klientami.

Uczestnicy projektu, jako jednostki biorące w nim udział, oddziałują na przebieg projektu i uzyskane w jego efekcie ko-

rzyści. Osoba będąca sponsorem projektu określa jego cel i wymagania dotyczące rezultatów. Menedżer projektu wraz z zespołem planują jego przebieg, a następnie wspólnie realizują projekt. Członkowie zespołu projektowego doskonale znają założenia przedsięwzięcia i dokładają wszelkich starań, by projekt został zrealizowany na czas, mieszcząc się w zaplanowanym budżecie. Sponsor po zakończeniu przedsięwzięcia ocenia uzyskane rezultaty. Należy podkreślić, że odpowiednie rozpoznanie oczekiwań interesariuszy i właściwe ich uwzględnienie w przebiegu projektu w zasadniczym stopniu determinuje możliwość oceny danego projektu jako zakończonego sukcesem.

### 3. Kapitał ludzki jako czynnik sukcesu projektu w świetle badań empirycznych

Zaprezentowane powyżej teoretyczne rozważania jednoznacznie wskazują, że właściwy dobór członków zespołu i menedżera projektu stanowi kluczowy czynnik sukcesu realizowanego przedsięwzięcia. Poniżej natomiast zaprezentowane zostaną empiryczne dowody potwierdzające, że w dobrze zorganizowanej grupie projektowej dysfunkcje związane z zarządzaniem kapitałem ludzkim nie pojawiają się lub występują w niewielkim stopniu.

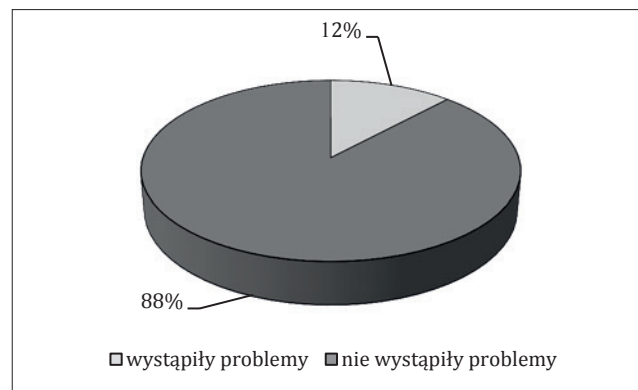
Badanie empiryczne zostało wykonane na początku 2017 roku. Jego zakres przedmiotowy dotyczył zagadnień związanych z dysfunkcjami występującymi podczas zarządzania projektami. Skupiono się na kilku najważniejszych obszarach przedsięwzięcia i sprawdzono, jaki wpływ mają one na powodzenie projektu. Z uwagi na temat niniejszego opracowania poniżej przedstawione zostaną wyłącznie dane dotyczące zasobów ludzkich w realizowaniu działań projektowych. Badaniem objęto podmioty aktywne z terenu województwa kujawsko-pomorskiego, zarejestrowane w Krajowym Rejestrze Urzędowym Podmiotów Gospodarki Narodowej REGON, z uwzględnieniem kryterium liczby zatrudnionych osób.

Metodą pomiaru wykorzystaną do prowadzenia badania była technika CATI (*Computer Assisted Telephone Interview*), czyli wspomagany komputerowo wywiad telefoniczny. Ankieter odczytywał pytania i notował uzyskane odpowiedzi, korzystając ze specjalnie przygotowanego do tego celu skryptu komputerowego. Użycie takiego narzędzia w badaniu pozwoliło na pełne zautomatyzowanie kwestionariusza, co zdecydowanie usprawniło pracę ankieterom. Wykorzystany podczas realizacji badania kwestionariusz został przygotowany przez zespół badawczy na podstawie studiów literaturowych. Zawarto w nim pytania zamknięte, ale w każdym przypadku stworzono respondentom możliwość wskazania dodatkowych odpowiedzi własnych, nieprzewidzianych przez autorów.

Do sondażu starannie dobrano próbę badawczą. Wielkość populacji była znana, wyniosła 8266 podmiotów (według danych otrzymanych z Urzędu Statystycznego w Bydgoszczy). Badaniu poddano przedsiębiorstwa z województwa kujawsko-pomorskiego, które w ostatnich pięciu latach realizowały projekty w ramach swojej działalności biznesowej. Przy założonym 95-procentowym poziomie ufności, udziale zjawiska w populacji generalnej równym 50% i błędzie oszacowania wynoszącym

8% liczebność próby wyniosła 147. Natomiast w trakcie realizacji programu badawczego przebadano 150 przedsiębiorstw, z czego 82% stanowiły organizacje małe, czyli zatrudniające mniej niż 50 pracowników, natomiast 18% – firmy średniej wielkości, zatrudniające więcej niż 50 pracowników, ale mniej niż 250. Należy podkreślić, że respondentom stworzono możliwość wskazania więcej niż jednego wariantu, dlatego odpowiedzi zaprezentowane na wykresach nie sumują się do 100%.

Dobrze dobrani eksperci do realizacji zadań projektowych i zarządzania całym przedsięwzięciem stanowią podstawę sukcesu. To bowiem członkowie zespołu wraz z menedżerem tworzą zakres projektu, a następnie budują dla niego harmonogram prac, organizują niezbędne środki i zasoby. Jednak ważne są nie tylko kompetencje i umiejętności osób odpowiedzialnych za projekt. Zwraca się także uwagę na ich cechy osobowości, umiejętność pracy w grupie i zdolność do rozwiązywania sytuacji konfliktowych. Wśród badanych przedsiębiorstw sytuacja wyglądała nad wyraz zadowalająco. Okazało się bowiem, że tylko w nielicznych przypadkach pojawiły się problemy z zarządzaniem zasobami ludzki. W 88% organizacji nie wystąpiły żadne niepokojące sytuacje dotyczące obszaru zatrudnionych osób. Natomiast tylko w 12% badanych przedsiębiorstw przyznano, że podczas realizacji pakietów zadaniowych zauważono pojawienie się dysfunkcji w projekcie dotyczącym obszaru zasobów ludzkich. Na rysunku 1 przedstawiono graficzną prezentację uzyskanych wyników.

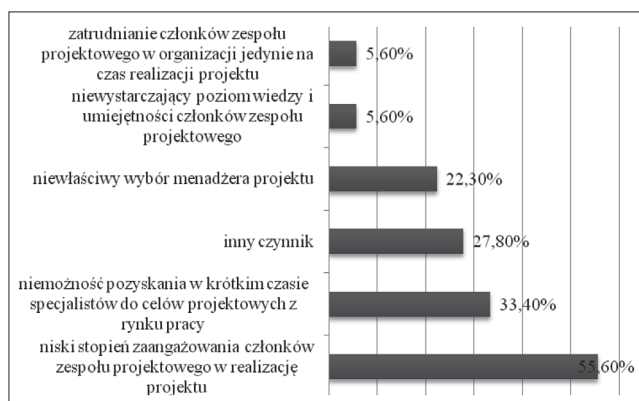


Rysunek 1. Liczba projektów, w których wystąpiły problemy dotyczące zarządzania kapitałem ludzkim

Źródło: opracowanie własne.

Tylko 12% badanych przedsiębiorstw wskazało, że podczas zarządzania projektem pojawiły się w ich zespołach problemy z kapitałem ludzkim, dlatego zaprezentowane w dalszej części opracowania dane dotyczą tej grupy. Respondenci przyznali, że głównym problemem związanym z ludźmi, który wystąpił w trakcie wdrażania projektów, był niski stopień zaangażowania członków zespołów w realizację przydzielonych im zadań. Ponad 55% wskazań padło właśnie na ten wariant odpowiedzi. Pocieszające jest to, że trudności nie dotyczyły kompetencji i umiejętności osób realizujących projekt. W ocenie ponad 33% badanych istotne były problemy z pozyskaniem specjalistów w zakresie zarządzania projektami w krótkim okresie.

Zazwyczaj realizacja projektu wiąże się ze ściśle określonym horyzontem czasowym, dlatego nie ma czasu na pozyskiwanie ekspertów z rynku pracy do realizacji zadań projektowych w momencie, gdy projekt został już zatwierdzony i rozpoczęto jego wdrażanie. Kolejną ważną według respondentów dysfunkcją był niewłaściwy wybór menedżera projektu. Ponad 22% badanych wskazało na tę odpowiedź. Niezwykle ważne jest, aby osoba odpowiedzialna za realizację projektu posiadała interdyscyplinarną wiedzę, a także szeroki zakres umiejętności, nie tylko technicznych, ale głównie interpersonalnych. Najmniejszym problemem dla respondentów był natomiast niewystarczający poziom wiedzy i umiejętności członków zespołu projektowego, jak i zatrudnienie członków zespołu projektowego tylko na czas realizacji przedsięwzięcia. Kategorię „inny czynnik” wskazało prawie 28% badanych. Udzielone przez nich odpowiedzi zostały wyszczególnione na rys. 3, na którym pokazano średni wpływ poszczególnych czynników oddziałujących na zarządzanie zasobami ludzkimi. Szczegółową prezentację danych dotyczących problemów związanych z kapitałem ludzkim zamieszczono natomiast na rys. 2.

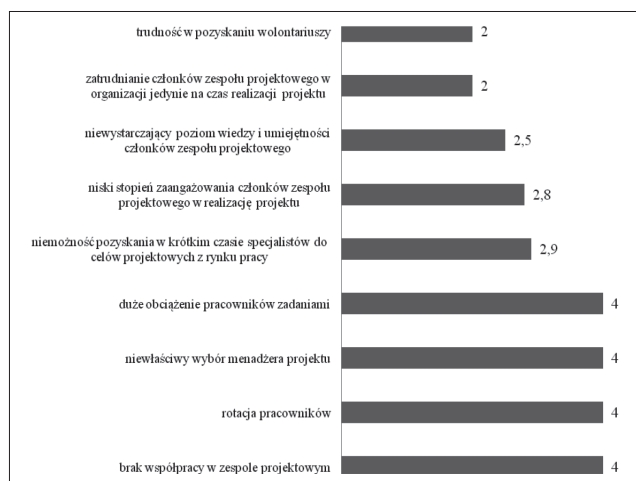


Rysunek 2. Rodzaje problemów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi w projektach

Źródło: opracowanie własne.

Respondentów poproszono również o ocenę wszystkich czynników oddziałujących na zasoby ludzkie w skali od 2 do 5, gdzie 2 oznaczało mały wpływ, 3 – średni wpływ, 4 – duży wpływ, a 5 – bardzo duży wpływ. Osoby biorące udział w badaniu uznały, że żaden z czynników nie oddziaływał tak intensywnie, by można określić jego wpływ mianem bardzo dużego. Natomiast aż cztery inne czynniki zostały ocenione jako te, które wywierały duży wpływ. Należą do nich: brak współpracy w zespole projektowym, rotacja pracowników, niewłaściwy wybór menedżera projektu oraz duże obciążenie pracowników zadaniami. Można uznać, że wszystkie te czynniki są ze sobą powiązane i mają wspólne źródło, a jest nim nieodpowiednio dobrany menedżer. Gdy na tym stanowisku pojawi się niewłaściwa osoba, nie potrafi ona zbudować atmosfery współpracy w zespole. To natomiast sprawia, że dochodzi do częstych konfliktów, a w ich konsekwencji następuje duża fluktuacja pracowników, co nie służy realizacji zadań projektowych i powoduje, że osoby, które pozostają w projekcie, zostają obciążone nadmierną liczbą

obowiązków. Pozostałe czynniki w opinii respondentów mają niewielki wpływ na realizację projektu. Na rys. 3 zamieszczono graficzną prezentację wyników.

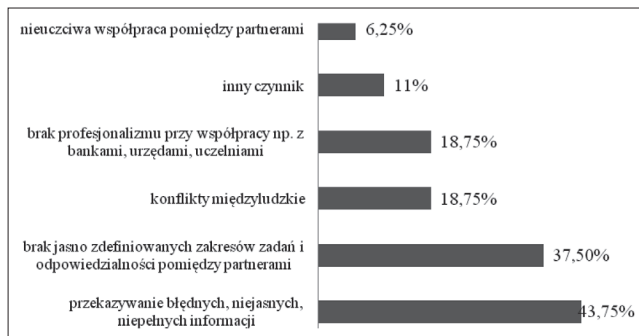


Rysunek 3. Średni wpływ czynników związanych z zasobami ludzkimi na sukces projektu

Źródło: opracowanie własne.

Sukces projektu uzależniony jest zarówno od jakości kapitału ludzkiego realizującego dane przedsięwzięcie, jaki i od jakości relacji z interesariuszami zewnętrznymi. Respondenci przyznali, że największą trudnością w czasie wdrażania projektu było otrzymywanie od partnerów błędnych, niepełnych i niejasnych informacji. Niewątpliwie taka sytuacja może powodować wprowadzenie dużego chaosu w projekcie, a to może przełożyć się na rezultaty końcowe. Kolejnym problemem wskazanym przez prawie 38% badanych był brak jasno zdefiniowanych zakresów zadań i odpowiedzialności pomiędzy partnerami. Takie działania mogą prowadzić do niezrealizowania założonych pakietów zadaniowych, co może oznaczać niepowodzenie projektu. Prawie po 19% wskazań uzyskały dwa czynniki: konflikty międzyludzkie i brak profesjonalizmu przy współpracy z różnymi instytucjami. Nie ma wątpliwości co do tego, że te czynniki mogą również znacząco wpłynąć na realizację projektu. Kategorię „inny czynnik” wskazało 11% badanych. Udzielone przez nich odpowiedzi zostały wyszczególnione na rysunku 5, na którym pokazano średni wpływ poszczególnych czynników związanych ze współpracą partnerską. Szczegółowe dane dotyczące problemów pojawiających się przy współpracy partnerskiej w projekcie przedstawiono natomiast na rysunku 4.

Respondentów poproszono również o ocenę wszystkich czynników oddziałujących na współpracę partnerską w skali od 2 do 5, gdzie 2 oznaczało mały wpływ, 3 – średni wpływ, 4 – duży wpływ, a 5 – bardzo duży wpływ. Osoby biorące udział w badaniu uznały, że wyłącznie jeden czynnik miał bardzo duży wpływ na niezrealizowanie projektu i poniesienie porażki – była to upadłość wykonawcy. Nie ma wątpliwości co do tego, że wystąpienie tego czynnika może doprowadzić do nieosiągnięcia założeń projektowych i w konsekwencji do porażki. Za czynnik dotyczący współpracy partnerskiej i oddziałujący z dużą siłą na sukces projektu uznano sprzeciw lokalnej społeczności.



Rysunek 4. Rodzaje problemów związanych z partnerską współpracą w projekcie

Źródło: opracowanie własne.

Zazwyczaj przed przystąpieniem do realizacji działań projektowych informuje się lokalną społeczność o zmianach, jakie projekt może dla nich przynieść. W sytuacji niezadowolenia prowadzi się mediację i szuka się rozwiązania zadowalającego wszystkich interesariuszy. Niestety, zdarzają się przedsięwzięcia, które wywołują ogromny sprzeciw i wówczas nie ma możliwości osiągnięcia pełnego sukcesu.

Pozostałe czynniki w opinii respondentów nie wywierały tak intensywnego wpływu i nie przyczyniły się do niezrealizowania projektu. Na rys. 5 przedstawiono graficzną prezentację wyników dotyczących średniego wpływu czynników związanych ze współpracą partnerską na sukces projektu.



Rysunek 5. Średni wpływ czynników związanych ze współpracą partnerską na sukces projektu

Źródło: opracowanie własne.

Reasumując powyższe rozważania, zarówno teoretyczne, jak i empiryczne, nie można nie zgodzić się z hipotezą postawioną w tytule opracowania. Kapitał ludzki jest mocną stroną każdego projektu, a co więcej – może być określany mianem czynnika jego sukcesu. Należy podkreślić, że wszystkie przebadane organizacje potwierdziły, że ich projekty zakończyły się w zaplanowanym terminie i uznano, że odniosły sukces.

Jak wskazują wyniki badań, w większości badanych przedsiębiorstw w ogóle nie wystąpiły problemy z kapitałem ludzkim, a nawet w tych 12% firm, w których takie dysfunkcje wystąpiły, nie okazały się one znaczącymi trudnościami. Zespół projektowy i menedżer poradzi sobie z tymi przeciwnościami

i ukończono projekty w założonym terminie. Doprowadzenie projektu do końca, zgodnie z przyjętym harmonogramem oraz w ramach dostępnych środków finansowych i zasobów jest możliwe tylko wówczas, gdy przedsięwzięciem zarządza właściwa osoba, a zadania realizowane są przez kompetentny zespół.

## Zakończenie

Wdrażanie projektów w organizacji wymaga od menedżera nie tylko praktycznych umiejętności z zakresu metod zarządzania projektami, ale również uwrażliwienia na zasoby ludzkie oraz potencjalne zachowania osób stanowiących zespół projektowy. Nie można bagatelizować tego, że w niektórych sytuacjach czynnik ludzki może stanowić istotne ryzyko dla realizacji i osiągnięcia założonych celów projektowych. Dlatego właśnie tak ważna jest rola menedżera w doborze kompetentnej grupy osób, którym powierzy wykonanie zadań projektowych.

Jednak należy również wspomnieć o właściwym wyborze menedżera projektu. To właśnie on stanowi centralną postać w zarządzaniu projektami. Powołanie właściwej osoby na to stanowisko będzie w dużej mierze decydowało o powodzeniu całego przedsięwzięcia i niewątpliwie przyczyni się do wyeliminowania dysfunkcji z obszaru zarządzania kapitałem ludzkim. Powinno się zwrócić szczególną uwagę na to, czy kandydat na stanowisko menedżera projektu posiada właściwe umiejętności dotyczące zarządzania na różnych płaszczyznach projektu. Nie mogą być mu bowiem obce kwestie związane z zarządzaniem finansami, ryzykiem, jakością, zakresem, czasem, a nade wszystko kapitałem ludzkim. Przecież do jego zadań należy wybór odpowiednich członków do zespołu projektowego, którzy będą realizować poszczególne pakiety zadaniowe. Rolą menedżera jest powołanie do zespołu ekspertów z różnych dziedzin, gdyż realizowane obecnie projekty są interdyscyplinarne. Posiadanie tak szerokiej wiedzy przez osobę menedżera nie jest możliwe. Natomiast menedżer musi być ekspertem i posiadać fachową wiedzę metodyczną z zakresu technik i metod zarządzania projektami.

W badanych przedsiębiorstwach problemy związane z kapitałem ludzkim praktycznie w ogóle nie wystąpiły, a jeśli się pojawiły, to w żaden sposób nie wpłynęły one na zakończenie prac projektowych. Za największy problem respondenci uznali brak zaangażowania członków zespołu projektowego w wykonywanie powierzonych im zadań. Mogło być to związane z tym, że poszczególnym osobom tworzącym grupę projektową zleca się zbyt wiele zadań do wykonania. Taka sytuacja może powodować zmęczenie i zniechęcenie do wypełniania swoich obowiązków, a to w konsekwencji prowadzi do osłabienia zaangażowania.

Ponadto, według badanych przedsiębiorstw, czynnikiem negatywnie oddziałującym na osiągnięcie sukcesu projektu był brak współpracy w zespole projektowym, rotacja pracowników, niewłaściwy wybór menedżera projektu oraz duże obciążenie pracowników zadaniami. Można uznać, że wszystkie te czynniki są ze sobą powiązane i mają wspólne źródło, a jest nim nieodpowiednio dobrany menedżer. Gdy na tym stanowisku pojawi się niewłaściwa osoba, która nie potrafi zbudować

atmosfery współpracy w zespole, w grupie dochodzi do częstych konfliktów, a w ich konsekwencji następuje duża fluktuacja pracowników, co nie służy realizacji zadań projektowych.

Osiągnięcie sukcesu projektu jest także uzależnione od jakości relacji z interesariuszami zewnętrznymi. Respondenci przyznali, że największą trudnością związaną z tym obszarem w czasie wdrażania projektu było otrzymywanie od partnerów błędnych, niepełnych i niejasnych informacji. Niewątpliwie taka sytuacja może powodować wprowadzenie dużego chaosu w projekcie, a to może przełożyć się na mało zadowalające rezultaty końcowe. Należy dodać, że osoby biorące udział w badaniu przyznały, że wyłącznie jeden czynnik miał bardzo duży wpływ na niezrealizowanie projektu i poniesienie porażki. Było to ogłoszenie upadłości przez wykonawcę. Nie ma wątpliwości co do tego, że wystąpienie tego czynnika może doprowadzić do nieosiągnięcia założeń projektowych i w konsekwencji do porażki.

Podsumowując powyższe rozważania, należy stwierdzić, że kapitał ludzki jest mocną stroną każdego projektu, a co więcej może być określany mianem czynnika sukcesu projektu. Ponadto wszystkie przebadane organizacje potwierdziły, że ich projekty wdrożono i zamknięto w zaplanowanym terminie, zgodnie z przyjętym budżetem i uznano, że zakończyły się sukcesem.

## Literatura

- Berkun S., 2006, *Sztuka zarządzania projektami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Burton C., Michael N., 1999, *Zarządzanie projektem*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław.
- Daenzer W.F., 1988, *Systems Engineering. Leitfaden zur methodischen Durchführung umfangreicher Planungsvorhaben*, Verlag Industrielle Organisation, Zürich.
- Glen P., 2009, *Monitor your sponsors*, „Computerworld”, vol. 43, iss. 20.
- Griffin R.W., 2004, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
- Jing-Min N., Lechler T.G., Jun-long J., 2010, *Success Criteria Framework for Real Estate Project*, „Management Science and Engineering”, vol. 4, no. 3.
- Lewis J. P., 2006, *Project Planning, Scheduling and Control*, fourth edition: A Hands-On Guide to Bringing Projects in On Time and On Budget, McGraw-Hill Professional.
- Łada M., Kozarkiewicz-Chlebowska A., 2006, *Podstawy controllingu projektów*, Centrum Badań nad Projektami s.c., Kraków.
- Rosiński J., 2003, *Zarządzanie projektem*, IFC Press, Kraków.
- Schwalbe K., 2007, *Information Technology Project Management. Fifth edition*, Course Technology, Cengage Learning, Boston.
- Trocki M. (red.), 2012, *Nowoczesne zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa.
- Young T.L., 2006, *Skuteczne zarządzanie projektami*, Helion, Gliwice.