



Seweryn SPAŁEK



**KRYTYCZNE  
CZYNNIKI SUKCESU  
W ZARZĄDZANIU  
PROJEKTAMI**



76

**MONOGRAFIA**



Gliwice 2004



**Seweryn SPAŁEK**

**„Krytyczne czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami”**

**MONOGRAFIA**

**Wydawnictwo Politechniki Śląskiej  
Gliwice 2004**

## **SPIS TREŚCI**

WPROWADZENIE	5
1. ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI W ORGANIZACJI	13
1.1. Zarządzanie zmianami	13
1.2. Zarządzanie projektami	19
1.2.1. Znaczenie słowa projekt	19
1.2.2. Cykl życia projektu i procesy w zarządzaniu projektami	22
1.2.3. Kierownik projektu, zespół projektowy i sponsor projektu	25
1.2.4. Zarządzanie czasem w projekcie	27
1.2.5. Zarządzanie kosztami projektu	28
1.2.6. Zarządzanie ryzykiem w projekcie	32
1.2.7. Techniki i oprogramowanie komputerowe wspomagające zarządzanie projektami	37
1.2.8. Zarządzanie projektami w realiach organizacji	39
2. ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI W PRAKTYCE	50
2.1. Opis przyjętej metody opracowania wyników	51
2.2. Prezentacja i omówienie wyników badań	53
2.3. Podsumowanie badań przeprowadzonych na próbie przedsiębiorstw	57
3. KRYTYCZNE CZYNNIKI SUKCESU W ZARZĄDZANIU PROJEKTAMI W REALIZOWANYCH PROJEKTACH	58
3.1. Zakres badań i sposób ich przeprowadzenia	58
3.2. Określenie stopnia zgodności opinii ekspertów	61
3.3. Opis przyjętej metody opracowania wyników badań	62
3.4. Prezentacja i omówienie wyników badań	64
3.4.1. Informacje o grupie ekspertów i projektach przez nich zrealizowanych	64
3.4.2. Czynniki wpływające na proces zarządzania projektem	67
3.5. Podsumowanie wyników badań	95
4. REKOMENDACJE DLA SKUTECZNEGO ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI Z UWZGLĘDNIENIEM KRYTYCZNYCH CZYNNIKÓW SUKCESU PROJEKTU	103

4.1.	Rekomendacje dla kierownictwa organizacji	106
4.2.	Rekomendacje dla kierownika projektu	109
4.3.	Rekomendacje dla zespołu projektowego	110
5.	WNIOSKI KOŃCOWE	113
	WYKAZ UMOWNYCH OZNACZEŃ I ZASTOSOWANYCH SKRÓTÓW	117
	LITERATURA	122
	STRESZCZENIE	127

## TABLE OF CONTENTS

### INTRODUCTION5

1.	MANAGING PROJECTS IN ORGANISATION	13
1.1.	Change Management	13
1.2.	Project Management	19
1.2.1.	Understanding the Project	19
1.2.2.	Project Life Cycle and Processes	22
1.2.3.	Project Manager, Project Team and Project Sponsor	25
1.2.4.	Managing Time in Project	27
1.2.5.	Project Cost Management	28
1.2.6.	Managing Risk in Project	32
1.2.7.	Techniques and Software Supporting Project Management	37
1.2.8.	Project Management in the Environment of Organisation	39
2.	MANAGING PROJECTS IN PRACTICE	50
2.1.	Description of the Research	51
2.2.	Results Presentation	53
2.3.	Conclusions on the Research	57
3.	CRITICAL SUCCESS FACTORS IN PROJECT MANAGEMENT IN REALISED PROJECTS	58
3.1.	Research: Scope and Description	58
3.2.	Determination of The Level of Experts Concordance	61
3.3.	Processing of Results	62
3.4.	Results Presentation	64
3.4.1.	Information on Experts and Projects	64
3.4.2.	Factors Influencing on the Project Process	67
3.5.	Conclusions on the Research	95
4.	RECOMMENDATION FOR THE EFFICIENT PROJECT MANAGEMENT USING CRITICAL SUCCESS FACTORS	103
4.1.	Recommendation for Executives	106

4.2. Recommendation for Project Manager 109

4.3. Recommendation for Project Team 110

5. FINAL CONCLUSIONS 113

LIST OF DENOTATIONS 117

REFERENCES 122

ABSTRACT 127

# KRYTYCZNE CZYNNIKI SUKCESU W ZARZĄDZANIU PROJEKTAMI

Seweryn Spałek

## Streszczenie

Poprzez identyfikację czynników wpływających na proces zarządzania projektem, a następnie rozpoznanie krytycznych czynników sukcesu projektu i ich uwzględnienie w zarządzaniu projektem, w szczególności w fazie planowania projektu, można zwiększyć szansę powodzenia projektu w fazie jego realizacji.

Jako krytyczne czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami przyjęto zasadnicze cechy projektu bądź zdarzenia, które mogą wystąpić i wpłynąć na jego zakończenie w zaplanowanym terminie, w ramach założonego budżetu oraz zgodnie ze sformułowanymi wymogami.

W przedmiotowej monografii wydzielono następujące części:

- charakterystykę zagadnień: zarządzanie projektami, zarządzanie zmianami, zarządzanie ryzykiem w projekcie, definicja sukcesu projektu,
- badania w zakresie stosowania metody zarządzania projektami w przedsiębiorstwach oparte o próbie okolicznościowej,
- badania w zakresie czynników wpływających na proces zarządzania projektami czyli wpływających na ryzyko niepowodzenia w zarządzaniu projektami,
- identyfikacja i omówienie krytycznych czynników sukcesu projektu rozpoznanych na podstawie przeprowadzonych w badań,
- rekomendacje praktyczne w celu skutecznego zarządzania projektami z uwzględnieniem krytycznych czynników sukcesu projektu.

Badania przeprowadzono w dwu etapach:

### ETAP 1

Badania oparte na próbie celowej wśród przedsiębiorstw, w zakresie stosowania metody zarządzania projektami.

Wyniki badań przeprowadzone na próbie przedsiębiorstw stanowiły potwierdzenie zasadności prowadzenia dalszych badań, dostarczyły informacji odnośnie do zakresu i sposobu stosowania metody zarządzania projektami w wybranych przedsiębiorstwach oraz wstępnie potwierdziły trafność doboru czynników wpływających na sukces projektu.

### ETAP 2

Opierając się na próbie eksperckiej przeprowadzono badania w zakresie czynników wpływających na proces zarządzania projektem oraz identyfikację krytycznych czynników sukcesu projektu w warunkach polskich.

Na podstawie przeprowadzonych badań czynników wpływających na proces zarządzania projektem, spośród wszystkich sześćdziesięciu jeden badanych czynników, zidentyfikowano pięćdziesiąt cztery wpływające istotnie na proces zarządzania projektem. Czynniki te podzielono na pięć grup, które mają w przyjętej w pracy klasyfikacji bardzo duży, duży, średni, mały i nieznaczny wpływ na sukces projektu.

Na podstawie dokonanej klasyfikacji czynników, z uwagi na ich wpływ na sukces projektu, wyróżniono krytyczne czynniki sukcesu projektu, które mają bardzo duży wpływ na sukces projektu.

# CRITICAL SUCCESS FACTORS IN PROJECT MANAGEMENT

Seweryn Spalek

## Abstract

Identification of factors influencing project management processes is crucial for success.

Critical success factors are assumed to be project characteristics or events that can occur and influence the completion of the project: on time, within budget and in accordance with the scope of the project.

The goal of the paper was to show the identification of factors affecting the project management process as well as the identification of critical success factors, which applies to the best project management practice and contributes to decreasing the risk of failure of the project.

Recommendations for efficient project management using critical success factors were worked out in the paper.

The paper includes:

- the description of areas: project management, change management, risk management, project success definition;
- research on project management application in chosen companies;
- research on factors influencing project management processes;
- identification and discussion of critical success factors recognized during research;
- practical recommendations for efficient project management using critical success factors.

Research was carried out in two phases:

### Phase 1

Research was carried out in chosen companies via application of project management.

These research results were the confirmation of the continuation of research, providing information about project management applications in selected companies and confirmation of the right pre-choice of the factors influencing the success of the project.

### Phase 2

Research was carried out with a group of experts on factors influencing the project management process and identification of critical success factors.

Based on the research, out of the sixty one factors influencing the project management process, fifty four were identified to be of significant importance for the project management process. These factors were grouped on the basis of classifications assumed in the paper as having: substantial, large, middle, small and negligible influence on the success of the project.

Based on the assumed factors, critical success factors were distinguished within a group of factors of substantial influence on the success of the project.