

# IDENTYFIKACJA CZYNNIKÓW SUKCESU PROJEKTU W ZARZĄDZANIU PROJEKTEM BADAWCZO-ROZWOJOWYM BRANŻY MEDYCZNEJ NA PRZYKŁADZIE PROJEKTU „REHABIO – TELEREHABILITACJA”

Grzegorz Krzos, Witold Szumowski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mails: grzegorz.krzos@ue.wroc.pl; witold.szumowski@ue.wroc.pl

DOI: 10.15611/noz.2017.3.08

**Streszczenie:** W niniejszym artykule autorzy podejmują próbę identyfikacji kryteriów sukcesu projektu oraz związanych z nimi czynników sukcesu na przykładzie projektu badawczo-rozwojowego branży medycznej. W pierwszej części artykułu dokonano przeglądu poglądów związanych z kryteriami oceny sukcesu projektu, druga część stanowi studium przypadku projektu „Rehabio – telerehabilitacja”. Autorzy zastosowali jako podstawowe narzędzia badawcze obserwację uczestniczącą, nieustrukturyzowany wywiad z kadrą kierowniczą spółki i studium przypadku. W przeprowadzonych badaniach zwrócono również uwagę na rolę kierownika projektu w osiągnięciu sukcesu projektu. We wnioskach końcowych zawarto spostrzeżenia i sugestie płynące z przeprowadzonych badań.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie projektami, czynniki sukcesu, przywództwo.

## 1. Wstęp

Celem niniejszego artykułu jest próba identyfikacji roli kierownika projektu w osiągnięciu sukcesu innowacyjnego projektu telerehabilitacji. Badane problemy mają istotne znaczenie praktyczne, gdyż następstwem nieefektywnego zarządzania projektem mogą być niekorzystne wyniki działalności w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa.

Przy poszukiwaniu związku pomiędzy czynnikami sukcesu projektu z perspektywy jego kierownika a sukcesem projektu istotne jest właściwe zdefiniowanie terminu „sukces projektu”. Identyfikowanie go z perspektywy jedynie tradycyjnych miar wydaje się niewystarczające. Punktem wyjścia staje się zatem określenie ponadstandardowych kryteriów sukcesu.

## 2. Sukces w zarządzaniu projektami

Jednym z istotnych zagadnień związanych z zarządzaniem projektami jest potrzeba określenia, czym jest sukces projektu i jakie czynniki wpływają na jego powodzenie. Sukces projektu można zdefiniować

jako osiągnięcie celów projektu z punktu widzenia jego interesariuszy. Powoduje to konieczność właściwego określenia celów, które muszą być jasno sformułowane i możliwe do realizacji. Dodatkowo, poza wymienioną wcześniej skutecznością, często spotykanymi w literaturze i praktyce gospodarczej kryteriami oceny projektu (z perspektywy sukcesu) są jego czas trwania oraz poniesione koszty. Współcześnie większość kierowników projektów definiuje sukces projektu w kategoriach klasycznego potrójnego ograniczenia, czyli zrealizowania projektu w wyznaczonym budżecie, zgodnie z ustalonym zakresem, oraz dotrzymania terminu jego realizacji.

Jeśli chodzi o ramy czasowe, w tym termin ukończenia projektu, są określane przez klienta. Do pewnego stopnia koszty i czas są ze sobą powiązane. Jeśli skrócimy czas realizacji projektu, zwykle rosną koszty. Czas jest bardzo specyficznym rodzajem zasobu. Nie można go zmagazynować. Jest zużywany bez względu na to, jak go wykorzystujemy. Celem kierownika projektu jest możliwe najbardziej efektywne wykorzystanie czasu przeznaczanego na projekt. Od chwili rozpoczęcia projektu celem staje się wyko-

nianie prac w założonym harmonogramie [Wysocki, McGary 2005, s. 51-54].

Koszty są określone w formie budżetu projektu. W początkowym etapie cyklu życia projektu pojawia się problem określenia budżetu projektu. W zależności od stopnia wiedzy i nastawienia klienta oszacowana kwota może być bliska rzeczywistości kosztowi lub bardzo daleka od niego. W praktyce często klient wyraźnie określa górną granicę budżetu. Natomiast zakres projektu jest tak dostosowywany, aby nie przekroczyć tego limitu. W bardziej formalnych sytuacjach kierownik projektu przedstawia kierownikowi propozycję całkowitego kosztu projektu, a klient może na tej podstawie podjąć decyzję o rozpoczęciu lub zaniechaniu projektu [Wysocki, McGary 2005, s. 51-54].

Zakres projektu to dokument określający jego granice. Zakres projektu definiuje nie tylko to, co zostanie zrobione, ale także to, co nie zostanie wykonane. Zakres projektu może ulegać zmianom w trakcie realizacji projektu. Wykrycie tych zmian i zdecydowanie, jak dostosować do nich działania w projekcie, to bodaj najważniejsze wyzwanie kierownika projektu [Wysocki, McGary 2005, s. 51-54].

Zasoby wykorzystywane w realizacji projektów w naukach ekonomicznych najczęściej ujmuje się w takie grupy, jak: kapitałowe, ludzkie, technologiczne i informacyjne. Ilość tych zasobów jest ograniczona, ponadto zużywają się one w różnym stopniu [Wysocki, McGary 2005, s. 51-54]. Jednym z najważniejszych zasobów są zasoby ludzkie.

Badacze zauważają, że miary sukcesu projektu, jak czas, koszty, jakość, będą w stanie równowagi tylko w momencie ukończenia etapu planowania projektu. Jednak ten stan nie potrwa długo, gdyż zmiany są nieuchronne. Będą na niego miały wpływ różne czynniki, takie jak zmiana warunków rynkowych, zmiana potrzeb klienta czy też choroba kluczowych osób w zespole projektowym. Mogą także wystąpić sytuacje, w których podczas realizacji projektu jednemu z parametrów nadaje się absolutny priorytet. Przykładowo w trakcie realizacji projektów związanych z bezpieczeństwem priorytet nadany będzie określonym parametrom jakościowym wyrobu projektu, w przypadku ograniczonych zasobów finansowych priorytet nadany będzie kosztom projektu, a w sytuacjach kryzysowych – terminowi realizacji. M. Trocki dodaje, że koszty projektu są funkcją jego zakresu, wymagań i czasu. Zakres projektu natomiast zależy od wymagań odnośnie do rezultatu projektu, od wyznaczonego limitu kosztów i czasu przeznaczonego na realizację projektu. W związku z tym cele projektu nie mogą być określone autonomicznie, lecz muszą

uwzględniać wzajemne ograniczenia i oddziaływania [Trocki 2007, s. 19].

Przywołane w tym miejscu kryteria uznawane są za uniwersalne, jednak perspektywa (np.: klienta projektu, organizacji realizującej projekt, kierownika projektu) wpływać będzie na określenie dodatkowych czynników sukcesu w zarządzaniu projektami.

Przykładowo G. Heerkens [2006, s. 12-13] stwierdza, że pomimo aktualności klasycznych miar sukcesu w zarządzaniu projektami w sensie biznesowym nie są one najważniejsze. Poziom kosztów oraz stopień realizacji celu pozwala ocenić, czy efektywnie zarządza się danym projektem, ale nie są one bezpośrednią miarą sukcesu w osiąganiu pożądaných rezultatów biznesowych. Klasycznie odnoszone do projektów miary nie odpowiadają bowiem na takie pytania, jak: czy projekt był mądrą inwestycją, czy projekt przyniósł zyski czy straty, czy pierwotna potrzeba biznesowa została zaspokojona, szansa biznesowa efektywnie wykorzystana, a klienci i użytkownicy w takim stopniu zadowoleni, że postanowią powrócić? Ponadto nie mówią one wiele o prawdopodobieństwie, z jakim rezultaty osiągnięte w wyniku realizacji projektu przyczynią się do otwarcia nowych dróg dla osiągania korzyści przez przedsiębiorstwo w przyszłości.

Wiele w ostatnich latach pisało się o tym, że oprócz czasu, kosztu i specyfikacji powinno się rozważać czwarty wymiar. Są nim oczekiwania klienta, które czasami mają tendencje do wzrostu w miarę postępu w realizacji projektu [Darnell 1997]. Można stwierdzić, że spełnianie oczekiwań klienta nie jest dodatkowym celem, ale nieodłączną częścią specyfikacji celów i zadań projektu.

Zbliżone podejście prezentuje również H. Kerzner [2005, s. 49], który szerzej postrzega pojęcie sukcesu projektu, zwracając uwagę na potrzebę definiowania sukcesu projektu zarówno w kategoriach wewnętrznych, jak i uwzględniając potrzeby klientów. Jednak te pierwsze autor określa trochę inaczej, niż to było do tej pory definiowane. Oprócz tego, że projekt powinien być skończony na czas i w ramach założonych kosztów, zamiast parametru dotyczącego osiągnięcia celu projektu, H. Kerzner idzie o krok dalej i wskazuje, że projekt powinien spełnić określone normy jakości. Autor zwraca jednak uwagę na to, że o jakości decydują oczekiwania klienta, a nie tylko wewnętrzne czynniki po stronie dostawcy. Projektu, który zostaje ukończony na czas w ramach założonych kosztów i zgodnie z wymaganą jakością, ale nie uzyskuje akceptacji klienta, nie można uznać za w pełni zakończony sukcesem. Ostatecznym dowodem satysfakcji klienta jest bowiem zgoda na umieszczenie go na liście referencyjnej. Zatem do dodatkowych kryteriów

sukcesu projektu H. Kerzner zalicza: referencje klientów, ponowne zlecenia, przewagę techniczną, zgodność z ogólną strategią organizacji, kapitał relacyjny, zdrowie i bezpieczeństwo, ochronę środowiska naturalnego, reputację firmy, zgodność z oczekiwaniami pracowników, kwestie etyczne.

Jeśli sukces projektu zdefiniujemy jako odpowiedni poziom satysfakcji wszystkich kluczowych interesariuszy projektu, to oceniać go możemy z perspektywy:

- właścicieli projektu,
- użytkowników produktów projektu,
- wykonawcy projektu,
- kierownika projektu,
- członków zespołu zarządzania i zespołów realizacyjnych projektu.

Wszyscy partnerzy projektu są zainteresowani tym, aby projekt odniósł sukces. Na podstawie badań empirycznych Shenhar, Levy i Dvir [1997] stwierdzają, że sukces projektu ma cztery wymiary:

- efektywność projektu,
- wpływ na klienta,
- wpływ biznesowy na organizację,
- tworzenie nowych perspektyw na przyszłość.

Dwa pierwsze wymiary można nazwać celami bezpośrednimi projektu, dwa następne zaś są też specyficznymi celami projektu, a przez to bezpośrednimi. Dodatkowe cele to podnoszenie kompetencji i udoskonalenie metod zarządzania projektami w organizacji, gromadzenie indywidualnych doświadczeń kierowniczych zdobytych w zarządzaniu projektami i podobne cele. Innym kluczowym, nieujawnionym wcześniej dodatkowym celem, który kierownik projektu musi brać pod uwagę, jest „zdrowie” zespołu projektowego oraz reszty organizacji. Kierownik projektu nie może dopuścić do „wypalenia się” zespołu projektowego, dążąc do osiągnięcia bezpośrednich celów, ani zniszczyć działów funkcjonalnych w organizacji. Innym dodatkowym elementem jest otoczenie projektu, czyli te rzeczy i osoby spoza projektu i często spoza organizacji sponsorujące, które mają wpływ na projekt lub też są pod jego wpływem. Do nich zaliczamy: związki zawodowe, firmy konkurencyjne itp. Od początku zarządzania projektami bezpośrednie cele projektu dotyczące czasu, kosztu i dokonania były uznawane za główne determinanty sukcesu lub niepowodzenia projektu. Dodatkowe cele nie zastąpiły tych tradycyjnych, ale stanowią ich uzupełnienie.

### 3. Studium przypadku projektu „Rehabio – telerehabilitacja”

Podmiotem przeprowadzonych badań jakościowych jest przedsiębiorstwo SISMS sp. z o.o., które świadczy w ramach działalności operacyjnej e-usługi (www.sisms.pl, www.isms.pl). Przedsiębiorstwo działa od 2009 roku w sektorze e-usług dla samorządu terytorialnego, będąc liderem w Polsce i mając 18-procentowy udział w tym sektorze. Spółka świadczy usługi automatycznego systemu komunikacji zbiorowej SISMS dla mieszkańców polskich gmin w zakresie ważnych dla mieszkańców serwisów informacyjnych, np. o niebezpiecznych stanach pogody, sytuacjach kryzysowych, jak również udzielając ważnych informacjach dla lokalnych społeczności.

Celem przeprowadzonych badań o charakterze jakościowym było określenie kryteriów sukcesu projektu oraz indywidualnych czynników sukcesu kierownika projektu na przykładzie jednego z realizowanych w przedsiębiorstwie projektów.

Wybór podmiotu do badania był celowy, nielosowy i zdeterminowany zgodą zarządu na badanie innowacyjnej działalności badawczo-rozwojowej przedsiębiorstwa. Zarówno badanie, jak i jego wyniki mają charakter wstępny, gdyż ich celem naukowym jest weryfikacja założeń badawczych dla przyszłych badań właściwych i pogłębionych. Zakres czasowy badania obejmuje lata 2015, 2016 i 2017, czyli okres, w którym przedsiębiorstwo SISMS Sp. z o.o. rozpoczęło i rozwija działalność badawczo-rozwojową z wykorzystaniem funduszy unijnych pochodzących z działania 1.2.A. w ramach RPOWD 2014-2020.

Zarząd przedsiębiorstwa SISMS sp. z o.o. podjął decyzję o uruchomieniu prac nad projektem innowacyjnej usługi telerehabilitacji w 2015 roku. W tym celu powołano zespół badawczo-rozwojowy zarządzany przez kierownika, który podległy jest bezpośrednio zarządowi spółki. SISMS sp. z o.o. rozpoczęła i rozwija działalność badawczo-rozwojową z wykorzystaniem funduszy unijnych pochodzących z działania 1.2.A. w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Dolnośląskiego 2014-2020. W ramach tej działalności spółka uruchomiła w 2017 roku prototyp platformy internetowej „Rehabio – telerehabilitacja” i aplikacji mobilnych dla telerehabilitacji na platformę IOS, Android i Windows Phone.

Celem systemu teleinformatycznego „Rehabio – telerehabilitacja” jest ułatwienie dostępu do rehabilitacji oraz podniesienie jakości obsługi pacjentów przez fizjoterapeutów, a także wzrost rentowności usług rehabilitacji. Najważniejszą funkcjonalnością tego systemu jest możliwość zaplanowania podczas

wizyty u fizjoterapeuty procesu rehabilitacji (zestawu ćwiczeń) dla pacjenta w taki sposób, aby po powrocie do miejsca zamieszkania pacjent mógł korzystać z zaplanowanych ćwiczeń, w każdej chwili je obejrzeć (filmy, wskazówki głosowe) na urządzeniach mobilnych (smartfon, tablet, laptop). Fizjoterapeuta w systemie Rehabio – telerehabilitacja planuje zarówno rodzaj wykonywanych ćwiczeń, ich kolejność, czas trwania, jak i zakres informacji zwrotnej do fizjoterapeuty.

Głównymi przyczynami uruchomienia projektu badawczo-rozwojowego w zakresie opracowania systemu do telerehabilitacji była identyfikacja niszy rynkowej oraz wyniki analizy konkurencji i popytu ze strony fizjoterapeutów. Dodatkowym czynnikiem sprzyjającym podjęciu decyzji o realizacji tego przedsięwzięcia było to, iż na rynku działa tylko jeden główny konkurent – lider europejskiego rynku z Wielkiej Brytanii. Wskutek powyższych okoliczności zarząd spółki po raz pierwszy w swojej historii podjął próbę dywersyfikacji działalności w kierunku sektora usług rehabilitacyjnych, wykorzystując swoje dotychczasowe doświadczenia z sektora e-usług w jednostkach samorządu terytorialnego. Spółka rozpocznie komercjalizację usługi telerehabilitacji od stycznia 2018 roku.

Przeprowadzone przez autorów badania pozwalają sformułować kilka ważnych wniosków dotyczących identyfikacji kategorii sukcesu kierownika projektu i sukcesu projektu. Zasadne wydaje się uwzględnienie w wynikach pewnego poziomu subiektywizmu dokonanej analizy i oceny, gdyż źródło informacji pochodziło od jednego podmiotu, który realizuje innowacyjny projekt w skali ponadnarodowej. Oto kilka ważnych wniosków i spostrzeżeń.

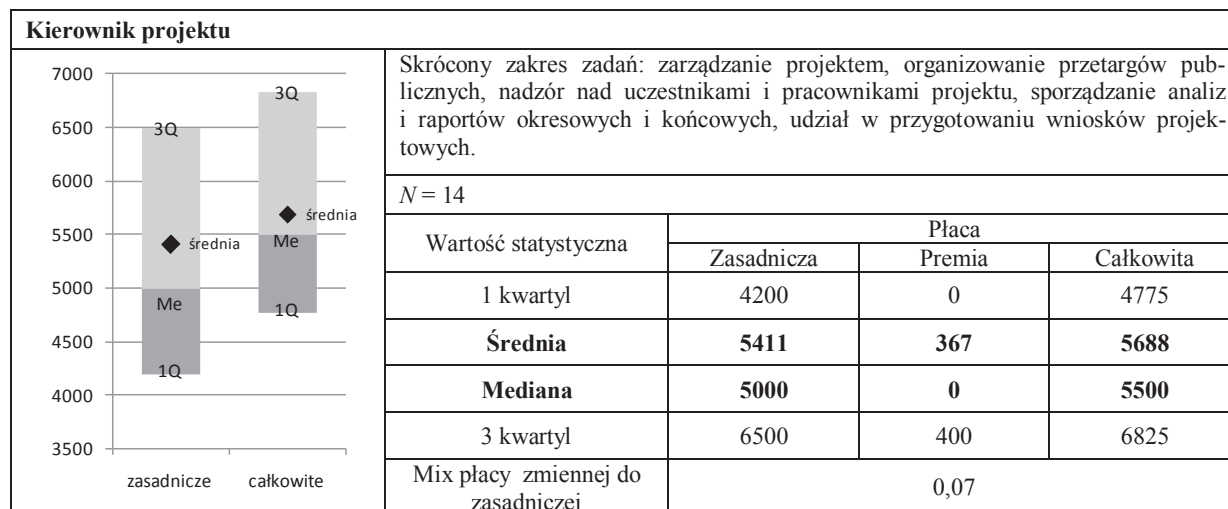
Istotną kwestią mającą wpływ na skuteczność i efektywność pracy kierownika projektu było umiejscowienie kierownika w strukturze organizacyjnej badanej jednostki, nadanie uprawnień decyzyjnych, zakresu zadań, pełnomocnictw, standardów pracy. Przeprowadzona w latach 2004-2007 analiza wykazała, że sprawy związane z zarządzaniem projektem po stronie beneficjenta prawie zawsze prowadzi wyższe kierownictwo jednostki. Niestety w tym okresie tylko w trzech przypadkach udało się potwierdzić zasadę wywodzącą się ze światowych standardów zarządzania projektem mówiącą o tym, że całość prac związanych z zarządzaniem projektem koordynuje kierownik projektu. Dalszy ciąg obserwacji zmian organizacyjnych w projektach w latach 2008-2010 dowodzi, iż szybko zbliżamy się do standardów światowych, według których to formalnie powołany kierownik zarządza całym projektem, a naczelne kierownictwo zasiada w Komitecie Sterującym lub Radzie

projektu albo jest sponsorem projektu. Wynik badań z okresu 2008-2010 pozytywnie potwierdzają ten trend.

Obserwacje prowadzone w trakcie trwania projektu i po jego zakończeniu związane były przede wszystkim z aspektami sukcesu projektu i sukcesu kierownika projektu. Czy trzy dominujące w literaturze tematu kryteria sukcesu projektu (na czas, zgodnie z kosztami, przy jak najlepszej jakości) są tożsame z kryteriami sukcesu kierownika projektu? Obserwacje pracy kierownika oraz przeprowadzone wywiady wskazują, iż od strony formalnej zachodzi równość w zakresie interpretacji pojęcia „sukces kierownika” i „sukces projektu”, ponieważ kierownik odpowiedzialny jest za zrealizowanie określonego zakresu projektu w danym czasie, przy posiadanych zasobach, w tym zgodnie z zaplanowanym budżetem. Jednak od strony praktycznej sytuacja wygląda odmiennie.

Po pierwsze, kierownik projektu, chcąc osiągać sukcesy w pracy zawodowej, powinien wiedzieć, iż na sukces pracują ludzie zaangażowani do zespołu projektowego. Dobry wizerunek kierownika wśród pracowników, odczuwalna przez nich dbałość o kadry w projekcie, bycie autorytetem rzeczywistym dla kadry i interesariuszy zalicza się do definicji sukcesu kierownika projektu. Osoby kierujące projektami mają świadomość, iż ich praca polega równocześnie na zarządzaniu pracownikami, jak również na rozwoju projektu. Kierownicy uważają za duży sukces stworzenie takiego zespołu, który mógłby kontynuować współpracę z kierownikiem przy kolejnych projektach lub dalszym rozwoju obecnego projektu. W opinii kierowników stanowi to specyfikę zarządzania projektem, a zarazem jedną z największych słabości zarządzania projektem. Trudno jest utrzymać wyszkolony i doświadczony zespół w czasie kilku lat pracy. Zatem można wskazać na takie czynniki, jak skuteczne przywództwo oraz zapewnienie mechanizmów retencyjnych jako jedne z czynników sukcesu badanego projektu.

Po drugie, miarą sukcesu osobistego kierownika jest również jego wynagrodzenie. W opisywanym przypadku wynagrodzenie kierownika nie było skorelowane np. z krótszym czasem realizacji projektu, nie było zależne od oszczędności wygenerowanych przez zespół projektowy. Tak więc w opinii kierownika projektu motywatorem niewykorzystywanym przez zleceniodawcę było uzależnienie jego wynagrodzenia od zmiennej części zależnej od konkretnych korzyści na rzecz zleceniodawcy. Zidentyfikowane potrzeby kierowników projektów w organizacji wskazują na chęć powiązania tradycyjnego sukcesu projektu (czas, koszty, jakość) ze zmienną częścią wynagrodzenia o charakterze pieniężnym. Mowa więc tu o właści-



Rys. 1. Dane rynkowe dotyczące poziomu wynagrodzeń kierowników projektów realizowanych ze środków unijnych

Źródło: [Szumowski 2014, s. 5].

wym ukierunkowaniu motywacji dzięki zastosowaniu systemu premiowego. Pomimo że powiązanie zmiennej części wynagrodzenia z miarami sukcesu projektu wydaje się zasadnym podejściem, to należy jednak zaznaczyć, iż praktyka rynkowa w zakresie wynagradzania kierowników projektów finansowanych ze środków unijnych jest odmienna. Praktykę rynkową w zakresie wynagrodzeń na tym stanowisku na rynku wrocławskim przedstawia rys. 1.

Analizując wynagrodzenia kierowników projektów, należy zwrócić uwagę na bardzo niską wartość relacji płacy zmiennej do zasadniczej. Wynika to ze specyfiki finansowania ze środków unijnych, gdzie częstym problemem jest kwalifikowalność kosztów związanych z wynagrodzeniem zmiennym pracowników. Powoduje to częste sytuacje, gdy pozorna oszczędność może prowadzić do spadku motywacji pracowników zatrudnionych na kluczowych z punktu widzenia realizacji projektów stanowiskach.

Kolejne spostrzeżenie dotyczy zagadnienia elastyczności. Pracownicy zaangażowani w projekt zwracali uwagę, iż sukces projektu uzależniony jest od możliwości spotkań i poznania rzeczywistych potrzeb zleceniodawcy nie tylko przed rozpoczęciem projektu, ale i w trakcie jego trwania. Zaspokajanie potrzeb zleceniodawcy nie jest zdarzeniem jednorazowym, jest to raczej proces ciągły, w którym zachodzą zmiany. Zleceniodawcy mają więcej wymagań wobec kierownika projektu, im bliżej jest końca projektu. Jest to sytuacja naturalna, gdyż realny obraz projektu nie zawsze koresponduje z wyobrażeniami zleceniodawcy. Wtedy to od postawy kierownika projektu zależy sukces przedsięwzięcia. Najczęstszą odpowiedzią udzielaną przez kierownika projektu telerehabilitacji, aby osiągnąć sukces, była konieczność

bycia elastycznym wobec potrzeb zleceniodawcy (zakres i termin). Prowadzi to do konstatacji, iż adaptacyjne zarządzanie projektami, którego zasadniczą cechą jest stała współpraca z klientem, a ramy projektu nie są ściśle określone, przy czym sam projekt podzielony jest na iteracje, mogłoby stanowić odpowiedź na potrzebę w zakresie dostarczenia klientowi odpowiedniego produktu. Zatem elastyczne, adaptacyjne podejście do zarządzania projektem jest jednym z czynników sukcesu umożliwiającym lepsze dopasowanie efektów do oczekiwań klienta. W tym miejscu należy wskazać na jedno zasadnicze ograniczenie odnoszące się do projektów dofinansowywanych z funduszy unijnych, w wypadku których ze względu na ich specyfikę modyfikowanie celu projektu jest w zasadzie niemożliwe. Zatem modyfikacje projektów badawczo-rozwojowych w trakcie ich trwania odnosić się mogą do celów szczegółowych projektu, nieujawnionych we wniosku o dofinansowanie (np. zwiększenie zakresu funkcjonalności oprogramowania).

#### 4. Podsumowanie

Analizując przedstawiony przypadek, można sformułować specyficzny zestaw kryteriów sukcesu dla projektu innowacyjnej usługi telerehabilitacji. Poza podstawowymi trzema tradycyjnymi kryteriami (budżet, czas, jakość), jest to przede wszystkim zaspokojenie rzeczywistej potrzeby zleceniodawcy projektu, nie zaś wyłącznie potrzeby wynikającej z formalnego kontraktu. W tym przypadku oznaczało to przede wszystkim:

- funkcjonalne zaprojektowanie usługi telerehabilitacji,
- zaprojektowanie skalowalności usługi telerehabilitacji,

- możliwość szybkiej internacjonalizacji usługi telerehabilitacji.

Mając na względzie perspektywę kierownika projektu, należy stwierdzić, że spełnienie tych kryteriów możliwe było przede wszystkim dzięki elastycznemu podejściu do predefiniowanego wcześniej zakresu projektu. Dodatkowym czynnikiem umożliwiającym realizację projektu zgodnie z oczekiwaniami klienta było skutecznie przywództwo dające dodatkowy efekt, jakim jest zbudowanie kompetentnego i doświadczonego zespołu projektowego mogącego realizować kolejne projekty związane z rozwojem, wsparciem i modyfikacją zaprojektowanej aplikacji.

Podsumowując, należy stwierdzić, iż sukces projektu w zdecydowanej mierze zależy od czynnika ludzkiego. Wydaje się, iż najlogiczniej byłoby połączyć sukces kierownika, sukcesy jego podwładnych z sukcesem projektu. Taka zgodność celów gwarantować mogłaby trwałość i efektywność systemu zarządzania innowacyjnym projektem.

## Literatura

Duncan W.R., 1996, *Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK Guide*, Project Management Institute, Newton Square, Pennsylvania.

- Darnell R., 1997, *The emerging role of the project manager*, PM Network, July.
- Heerkens G., 2006, *Project Management*, NY.
- Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami*, 2003, PM BOK Guide: 2000 Edition, Warszawa.
- Kerzner H., 2005, *Advanced Project Management*, Helion, Gliwice.
- Krzos G., 2013, *Zarządzanie projektem europejskim – uwarunkowania organizacyjne i międzyorganizacyjne*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław.
- Mingus N., 2002, *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Roszkowski H., Wiatrak H., 2005, *Zarządzanie projektem – istota, procedury i ich zastosowanie przy korzystaniu ze środków Unii Europejskiej*, SGGW, Warszawa.
- Shenhar A.J., Levy O., Dvir D., 1997, *Mapping the dimensions of project success*, Project Management Journal, June
- Szumowski W., 2014, *Raport wynagrodzeń*, Significa.
- Szymański W., 2002, *Przedsiębiorstwo wobec globalizacji i integracji*, SGH, Warszawa.
- Trocki M., 2007, *Podstawowe pojęcia i zasady zarządzania projektami europejskimi*, [w:] *Zarządzanie projektem europejskim*, PWE, Warszawa
- Wysocki R.K., McGary R., 2005, *Efektywne zarządzanie projektami*, Helion, Gliwice.

## IDENTIFICATION OF SUCCESS FACTORS OF A PROJECT IN THE MANAGEMENT OF RESEARCH AND DEVELOPMENT PROJECT OF THE MEDICAL INDUSTRY BASED ON THE „REHABIO – TELEREHABILITATION” PROJECT

**Summary:** In the present article, the authors attempt to identify project criteria of success and related success factors on the example of a research and development project of the medical industry. The first part of the article reviews opinions related to the criteria for assessing the success of the project, the second part is a case study of the „Rehabio – telerehabilitation” project. The authors used such research tools as: unstructured interview with the company’s management and case studies. In the conducted research, attention was also paid to the role of the project manager in achieving the project’s success. Final conclusions included observations and suggestions from the conducted research.

**Keywords:** project management, success factors, leadership.