



POLITECHNIKA ŚLĄSKA  
WYDZIAŁ ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA

mgr Grzegorz Przewoźnik

Autoreferat rozprawy doktorskiej

**Analiza roli kierownika projektu w przedsiębiorstwach  
produkcyjnych z branży lotniczej w Polsce**

**Promotor:**

dr hab. Jacek Strojny, prof. PRz

**Recenzenci:**

prof. dr hab. Jerzy Kisielnicki

dr hab. Paweł Cabała, prof. UEK

dr hab. inż. Bogdan Lent, prof. PBŚ

Zabrze, 2022

## SPIS TREŚCI AUTOREFERATU

1. Wprowadzenie .....	3
2. Cel i struktura pracy .....	5
3. Główne pytanie badawcze oraz pytania szczegółowe .....	7
4. Metodyka badań własnych .....	8
5. Wyniki badań.....	12
6. Wnioski.....	15
7. Spis treści rozprawy doktorskiej.....	17
Bibliografia wykorzystana w referacie.....	18
Spis tabel .....	19
Spis rysunków .....	20

# 1. Wprowadzenie

W południowo-wschodniej Polsce zostało utworzone Stowarzyszenie Grupy Przedsiębiorców Przemysłu Lotniczego "Dolina Lotnicza". Stowarzyszenie ma bardzo dobrze rozwiniętą infrastrukturę naukowo-badawczą jak i zaplecze szkoleniowe. Do celów Doliny Lotniczej należą m.in. promocja polskiego przemysłu lotniczego, stworzenie dogodnych warunków do rozwoju przedsiębiorstw przemysłu lotniczego w regionie, czy wpływanie na politykę gospodarczą polskiego rządu w kwestiach związanych z przemysłem lotniczym<sup>1</sup>. Większość przedsiębiorstw wchodzących w skład stowarzyszenia reprezentuje branżę produkcyjną, w której realizowane są projekty o różnym poziomie złożoności.

Kierownicy projektów w takich organizacjach realizują m.in. projekty badawczo-rozwojowe, projekty związane z wyprodukowaniem produktu gotowego, czy projekty dotyczące zmiany procesów przedsiębiorstwa. W ramach działalności lotniczej, kierownicy projektów muszą uwzględnić restrykcyjne wymagania jakościowe, normy specyficzne dla branży lotniczej, ochronę technologii, a w wielu przypadkach również zarządzanie towarami o znaczeniu strategicznym dla bezpieczeństwa państwa (m.in. towarami o przeznaczeniu wojskowym)<sup>2</sup>. Branża ta charakteryzuje również się rozproszonym łańcuchem wartości, gdzie produkty cząstkowe wytwarzane są w złożonych relacjach korporacyjnych w różnych miejscach w Polsce oraz poza granicami kraju.

Przedsiębiorstwa, w ramach przynależności do Doliny Lotniczej wchodzą w interakcje z centrami badawczo-rozwojowymi, które należą do stowarzyszenia, co również przekłada się na zarządzanie projektami. Wszystkie te aspekty tworzą szczególne wymagania względem kierownika projektu i pewnego rodzaju wyjątkowość realizacji tej roli na tle innych branż.

W pracy doktorskiej dokonano przeglądu literatury dotyczącej tematyki zarządzania, zarządzania projektami, jak również kierownika projektu. W artykułach można zdobyć informacje dotyczące roli kierownika projektu w takich obszarach jak:

- zarządzaniu projektami<sup>3</sup>,
- wybranych metodykach zarządzania projektami<sup>4</sup>,

---

<sup>1</sup> <http://www.dolinalotnicza.pl/o-nas/>

<sup>2</sup> Ustawa z dnia 29 listopada 2000 r. o obrocie z zagranicą towarami, technologiami i usługami o znaczeniu strategicznym dla bezpieczeństwa państwa, a także dla utrzymania międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa.

<sup>3</sup> J. Klimiuk, *Rola kierownika projektu oraz zespołu projektowego w zarządzaniu projektami*, CNBOP, 2009.

<sup>4</sup> K. Piwowar – Sulej, *Rola kierownika projektu w wybranych metodykach zarządzania projektami*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź, 2013.

- zwinnym zarządzaniu projektami na tle tradycyjnego podejścia do zarządzania projektami<sup>5</sup>,
- projektach informatycznych<sup>6</sup>,
- Polskich realiach<sup>7</sup>.

Źródła naukowe omawiają **elementy** roli kierownika projektów w przedsiębiorstwach lecz najczęściej nie uwzględniają kontekstu branżowego. W szczególności można dostrzec lukę poznawczą dotyczącą charakterystyki roli kierownika projektu w przedsiębiorstwach produkcyjnych z branży lotniczej. Ze względu na znaczenie sektora lotniczego interesującym zatem wydaje się następujący problem badawczy w postaci pytania: **PG: Jaka jest rola kierownika projektów w przedsiębiorstwach produkcyjnych działających w branży lotniczej w Polsce?** Obrazuje ono lukę w wiedzy, której uzupełnienie może mieć wartościowe dla nauki o zarządzaniu walory poznawcze. Ponadto warto zwrócić uwagę na wymiar aplikacyjny pracy. Wybór problemu badawczego wynika bowiem z dotychczasowych doświadczeń i obserwacji branży lotniczej oraz chęci świadomego kreowania dalszego rozwoju zawodowego.

Autor rozprawy od początku swojej kariery zawodowej związany jest z branżą lotniczą, pracując dla kluczowego podmiotu zajmującego się produkcją części oraz silników lotniczych. W swojej pracy ma możliwość współpracy z wieloma przedsiębiorstwami z tej branży w Polsce. Autor zauważa, że projekty są nieodłącznym elementem funkcjonowania jak i rozwoju przedsiębiorstw. Wyniki badań w ramach pracy doktorskiej mogą przyczynić się do zwiększenia dojrzałości projektowej tego typu organizacji.

Zaprezentowana wyżej luka poznawcza uzasadnia prowadzenie badań dotyczących roli kierownika w przedsiębiorstwach produkcyjnych z branży lotniczej. Dlatego też zaproponowano następujący tytuł rozprawy doktorskiej, *Analiza roli kierownika projektu w przedsiębiorstwach produkcyjnych z branży lotniczej w Polsce*. Temat odwołuje się do zarządzania, kładąc nacisk na subdyscyplinę, **zarządzanie projektami**. M. Trocki podkreśla, że nauka o zarządzaniu rozwiązuje problemy związane z tworzeniem, funkcjonowaniem oraz rozwojem organizacji<sup>8</sup>. Zagłębiając się bardziej w temat zasadności tematu do analizowanej nauki można zauważyć, że nauka o zarządzaniu ma interdyscyplinarny charakter, co wynika

---

<sup>5</sup> T. Kopczyński, *Rola i kompetencje kierownika projektu w zwinnym zarządzaniu projektami na tle tradycyjnego podejścia do zarządzania projektami*, *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 2014,

<sup>6</sup> J. Kisielnicki, *Kierownik projektu informatycznego i Jego rola w zespole realizującym projekt*, *Studia Informatica Pomerania*, 2016.

<sup>7</sup> B. Chmielewicz, *Rola kierownika zespołu projektowego w polskich realiach*, *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 2018.

<sup>8</sup> M. Trocki, *Tożsamość nauk o zarządzaniu*, *Przegląd Organizacji*, 2005, s.8.

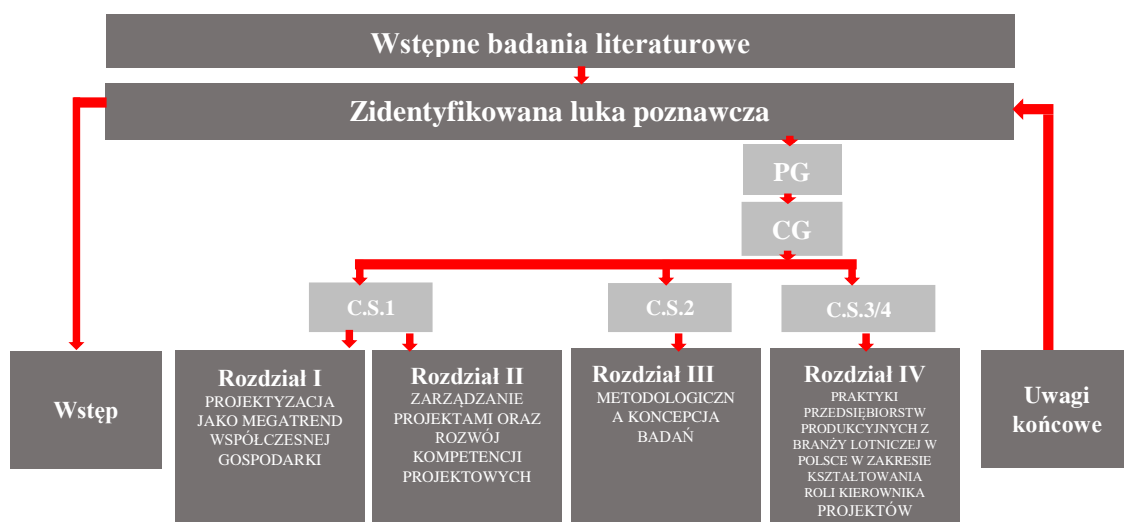
ze złożoności współczesnych organizacji, społeczeństwa, jak i wysokiego poziomu technologicznego<sup>9</sup>.

## 2. Cel i struktura pracy

Celem głównym pracy jest *scharakteryzowanie roli kierownika projektu w przedsiębiorstwach produkcyjnych z branży lotniczej w Polsce*.

Płaszczyzna poznawcza tak sformułowanego celu wiąże się bezpośrednio z określeniem podstaw teoretycznych holistycznego podejścia do roli kierownika projektu. Z kolei jego płaszczyzna aplikacyjna obejmuje operacjonalizację wielowymiarowego modelu opisującego rolę kierownika projektów w przedsiębiorstwach z branży lotniczej w Polsce. Przedstawiony cel główny doprecyzowano, wskazując cele szczegółowe:

- CS.1. Opracowanie krytycznego przeglądu literatury ukierunkowanego na wyszczególnienie uniwersalnych elementów roli kierownika projektów.
- CS.2. Określenie założeń metodycznych do analizy uniwersalnych elementów roli kierownika projektów względem wagi tych elementów w przedsiębiorstwach produkcyjnych z branży lotniczej.
- CS.3. Opracowanie wielowymiarowego modelu opisującego rolę kierownika projektu w przedsiębiorstwach produkcyjnych z branży lotniczej w Polsce.
- CS.4. Diagnoza roli kierownika projektu w przedsiębiorstwach produkcyjnych z branży lotniczej w Polsce.



Rysunek 1. Schemat logiczny pracy.

Źródło: Opracowanie własne.

<sup>9</sup> W. Walczak, *Kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu – wyzwania współczesności*, Studia Ekonomiczne/ Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, 2012, s.526-527.

Cel szczegółowy pierwszy został uwzględniony w I oraz II rozdziale pracy. W rozdziale I, pt. Projektyzacja jako megatrend współczesnej gospodarki, zostało przedstawione zjawisko projektyzacji, uwarunkowania ekonomiczno - społeczne wpływające na prowadzenie przedsięwzięć gospodarczych oraz znaczenie kierownika projektu na rynku pracy. W rozdziale II, zarządzanie projektami oraz rozwój kompetencji projektowych omówiono zarządzanie projektami na przestrzeni lat, rolę kierownika projektów w sprawnym realizowaniu przedsięwzięć organizacji oraz zasady działania kierownika projektu według metod zarządzania projektami. Cel szczegółowy drugi został osiągnięty w rozdziale III, który dotyczy metodologicznej koncepcji badań. W rozdziale została zaprezentowana problematyka badawcza, zakres i organizacja badań, dobór i charakterystyka próby badawczej oraz dobór metod badawczych. Cel szczegółowy trzeci oraz cel szczegółowy czwarty został uwzględniony w rozdziale IV, w którym przedstawiono praktyki przedsiębiorstw produkcyjnych z branży lotniczej w Polsce w zakresie kształtowania roli kierownika projektów poprzez przedstawienie i analizę wyników badań ilościowych oraz jakościowych.

Tabela 1. Schemat opracowania.

ANALIZA ROLI KIEROWNIKA PROJEKTU W PRZEDSIĘBIORSTWACH PRODUKCYJNYCH Z BRANŻY LOTNICZEJ W POLSCE	
CZEŚĆ TEORETYCZNA	CZEŚĆ EMPIRYCZNA
PROJEKTYZACJA JAKO MEGATREND WSPÓŁCZESNEJ GOSPODARKI	METODOLOGICZNA KONCEPCJA BADAŃ
ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI ORAZ ROZWÓJ KOMPETENCJI PROJEKTOWYCH	PRAKTYKI PRZEDSIĘBIORSTW PRODUKCYJNYCH Z BRANŻY LOTNICZEJ W POLSCE W ZAKRESIE KSZTAŁTOWANIA ROLI KIEROWNIKA PROJEKTÓW

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza ma na celu przedstawienie roli kierownika projektów w organizacji, której głównym obszarem jest produkcja komponentów lotniczych. Takie podejście do omawianego tematu wiąże się z wielowymiarowymi analizami łącząc wiedzę teoretyczną z zakresu zarządzania, jak i sytuację w omawianych przedsiębiorstwach. Jednakże, przedstawienie pełnej analizy umożliwia osiągnięcie wyników, które nie były dotychczas poddane analizom.

### 3. Główne pytanie badawcze oraz pytania szczegółowe

Główny problem badawczy sprowadza się do ustalenia, w jaki sposób funkcjonuje kierownik projektów w konkretnych przedsiębiorstwach produkcyjnych. Nie ulega wątpliwości, że osoby pełniące funkcję kierownika projektu są ważnym zasobem przedsiębiorstw, często rozpatrywanym przez pryzmat planowania, organizowania, motywowania oraz kontroli<sup>10</sup>. Poprzez swoją aktywność projektową kierownik projektu zarządza swoim zespołem i realizuje rolę menadżera, który powinien posiadać wysokie wrodzone zdolności kierownicze<sup>11</sup>.

Główny problem badawczy został zaproponowany w postaci pytania, *Jaka jest rola kierownika projektów w przedsiębiorstwach produkcyjnych, działających w branży lotniczej w Polsce?* Na jego podstawie zaproponowano szczegółowe pytania badawcze, które mają postać następujących pytań:

1. Jakie atrybuty charakteryzują kierowników projektów w przedsiębiorstwach produkcyjnych z branży lotniczej w Polsce?
2. Jaki zakres odpowiedzialności posiadają kierownicy projektów w przedsiębiorstwach produkcyjnych z branży lotniczej w Polsce?
3. Jakie jest miejsce kierowników projektów w strukturze organizacyjnej w przedsiębiorstwach produkcyjnych z branży lotniczej w Polsce?
4. W jaki sposób przebiega doskonalenie zawodowe kierowników projektów w przedsiębiorstwach produkcyjnych z branży lotniczej w Polsce?

Pytania szczegółowe zostały sformułowane bazując na przeglądzie literatury oraz wynikach wywiadu ze specjalistami z zarządzania projektami. Pytania szczegółowe stanowią jednocześnie zidentyfikowane elementy roli kierownika projektów (uniwersalne elementy).

---

<sup>10</sup> K. Grzesik, K. Piwowar-Sulej, *Kierownik projektu – menadżer czy przewodca?*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, Wrocław, 2013, s. 98.

<sup>11</sup> P. Żukowski, *Wymiar profesjonalny i osobowościowy współczesnego menadżera*, Przedsiębiorczość – Edukacja, Kraków, 2009, s. 99.

#### 4. Metodyka badań własnych

Uwzględniając problem badawczy, przyjęto podejście mieszane - jakościowo - ilościowe, oraz wykorzystanie odpowiednio przygotowanej, bazującej na tym podejściu metodyki badawczej. Poniżej przedstawiono schemat prowadzonych badań.



Rysunek 2. Schemat prowadzenia badań.

Źródło: Opracowanie własne.

Pierwsza część badań ma charakter koncepcyjny. W tej fazie badań został przeprowadzony ustrukturyzowany wywiad bezpośredni. Uczestnikami badania byli specjaliści z obszaru zarządzania projektami, którzy za zadanie mieli odpowiadać na wcześniej przygotowane pytania, zadawane z góry w określonej kolejności. Specjaliści zostali wybrani z uwzględnieniem takich kryteriów doboru, jak:

- działalność zawodowa w różnych branżach,
- duże doświadczenie w zarządzaniu projektami,
- znajomość różnych metod zarządzania projektami.

W badaniu uczestniczyło 6 specjalistów. Celem było przygotowanie kluczowych elementów związanych z atrybutami i rolą kierownika projektów, które posłużyły, jako podstawa do przeprowadzenia badania na dużej próbie za pomocą ankiety na przedsiębiorstwach produkcyjnych. Tabela nr 2 przedstawia uniwersalne elementy roli kierownika projektu, które zostały wykorzystane w kwestionariuszu ankietowym oraz AHP.

Tabela 2. Uniwersalne elementy (kryteria) roli kierownika projektów wraz z subkryteriami.

Kryterium	Subkryterium
Atrybuty indywidualne	Kierownicy projektów potrafią sprawnie działać w warunkach podwyższonego ryzyka.
	Kierownicy projektów posiadają wysokie kompetencje komunikacyjne i negocjacyjne.
	Kierownicy projektów potrafią sprawnie reagować na zmiany w zarządzanych przez siebie projektach oraz ich otoczeniu.



	<p>Kierownicy projektów gotowi są brać na siebie odpowiedzialność za sukces lub porażkę w prowadzonych przez siebie projektach.</p> <p>Kierownicy projektów posiadają zdolność szybkiego uczenia się i gotowi są do ciągłego podnoszenia swoich kompetencji</p>
<b>Zakres odpowiedzialności</b>	<p>Kierownicy projektów odpowiadają za przygotowanie i realizację zakresu projektu.</p> <p>Kierownicy projektów odpowiadają za harmonogram projektu.</p> <p>Kierownicy projektów odpowiadają za przygotowanie i realizację budżetu.</p> <p>Kierownicy projektów odpowiadają za rozwój indywidualny osób w zespole projektowym.</p> <p>Kierownicy projektów odpowiadają za budowanie relacji z osobami mającymi duży wpływ na projekt.</p>
<b>Osadzenie w strukturze</b>	<p>Kierownicy projektów funkcjonują w ramach wyodrębnionych działów realizacji projektów.</p> <p>Kierownicy projektów mają prawo dysponować osobami powołanymi do zespołu projektowego w ramach ich czasu pracy oraz zadań wynikających z danego projektu.</p> <p>Kierownicy projektów raportuje stan projektu do wyspecjalizowanego biura zajmującego się nadzorem nad realizacją projektów.</p> <p>Kierownicy projektów mają swobodę doboru członków zespołu projektowego spośród pracowników komórek liniowych.</p> <p>W organizacji występuje kategoryzacja kierowników uwzględniająca trudność realizacji różnych typów projektów</p>
<b>Doskonalenie zawodowe</b>	<p>Kierownicy projektów w pierwszej kolejności wybierani są spośród pracowników organizacji, nie zaś z rekrutacji zewnętrznej.</p> <p>Kierownicy projektów wraz z rozwojem swoich indywidualnych kompetencji w zakresie zarządzania projektami, uzyskują możliwość prowadzenia bardziej wymagających projektów</p> <p>Osoby, które wybierane są do roli kierownika projektu muszą posiadać nie tylko kompetencje istotne s punktu widzenia specyfiki danego projektu, ale także kompetencje z zakresu zarządzania projektami</p> <p>Na kierowników projektów wybierani są w pierwszej kolejności pracownicy, którzy zdobyli wcześniej doświadczenie pracując na różnych stanowiskach w organizacji.</p> <p>Dobór kierowników do projektów uwzględnia dopasowanie atrybutów indywidualnych osób do specyfiki danego projektu.</p>

Źródło: Opracowanie własne.

Pytania dotyczące uniwersalnych elementów kierownika projektu przygotowane na podstawie źródeł naukowych z zakresu zarządzania projektami oraz wywiadu ze specjalistami z zarządzania projektami były podstawą do przeprowadzenia badania ankietowego na zidentyfikowanej populacji przedsiębiorstw produkcyjnych z branży lotniczej w Polsce.

Badania empiryczne zostały podzielone na dwie części. Pierwsza realizowana z wykorzystaniem podejścia ilościowego. Próbą badawczą są w nim przedsiębiorstwa produkcyjne z branży lotniczej.

Respondentami reprezentującymi firmy z branży lotniczej byli pracownicy działów personalnych, którzy posiadają wiedzę na temat realizacji ról kierowników projektów w przedsiębiorstwie. Tacy pracownicy biorą udział w rekrutacji na stanowiska kierowników projektów, więc znają ich obowiązki oraz funkcjonowanie w strukturze organizacyjnej. Dodatkowo, w niektórych przypadkach, respondentami byli pracownicy pełniący funkcję kierowników projektów. Taki dobór respondentów wynikał z sytuacji w przedsiębiorstwach. W niektórych przypadkach działy personalne nie posiadały wystarczającej wiedzy, aby odpowiedzieć na pytania. Z wziętych pod uwagę przedsiębiorstw została wybrana próba badawcza.

Wielkość próby wynosi 90 przedsiębiorstw produkcyjnych. Przy tej ilości, metody badawcze takie jak obserwacje, czy eksperyment mogą okazać się trudne do przeprowadzenia. Wymagają one dużego nakładu pracy i poświęcenia czasu zarówno ze strony badacza, jak i badanych podmiotów. W związku z tym, wybrano metodę sondażową.

Do przeprowadzenia badania użyto zatem kwestionariusza ankietowego. Realizując badanie dążono do diagnozy roli kierownik projektu z perspektywy zdefiniowanych wcześniej subkryteriów. W tym celu, posługując się pięciostopniową skalą zweryfikowano czy dane subkryterium występuje w danej organizacji jako element opisujący rolę kierownika projektu.

W ramach badań empirycznych wykorzystano metodę jakościową Analytic Hierarchy Process (AHP). Metoda pozwala na uporządkowanie wariantów decyzyjnych i wybranie najlepszego z nich<sup>12</sup>. Ekspertami, którzy wzięli w badaniu byli ci sami specjaliści z zarządzania projektami, którzy uczestniczyli w ustrukturyzowanym wywiadzie bezpośrednim w fazie koncepcyjnej badania. Wykorzystanie metody AHP pozwoliło na określenie wag (hierarchię istotności) poszczególnych elementów modelu opisującego atrybuty oraz rolę kierownika projektu. Dzięki temu, porównano elementy roli kierownika projektu zgodnie z ich istotnością według specjalistów z wynikami badania na przedsiębiorstwach.

---

<sup>12</sup> Trzaskalik T., *Wielokryterialne wspomaganie decyzji. Przegląd metod i zastosowań*, zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie, 2014, s. 242.

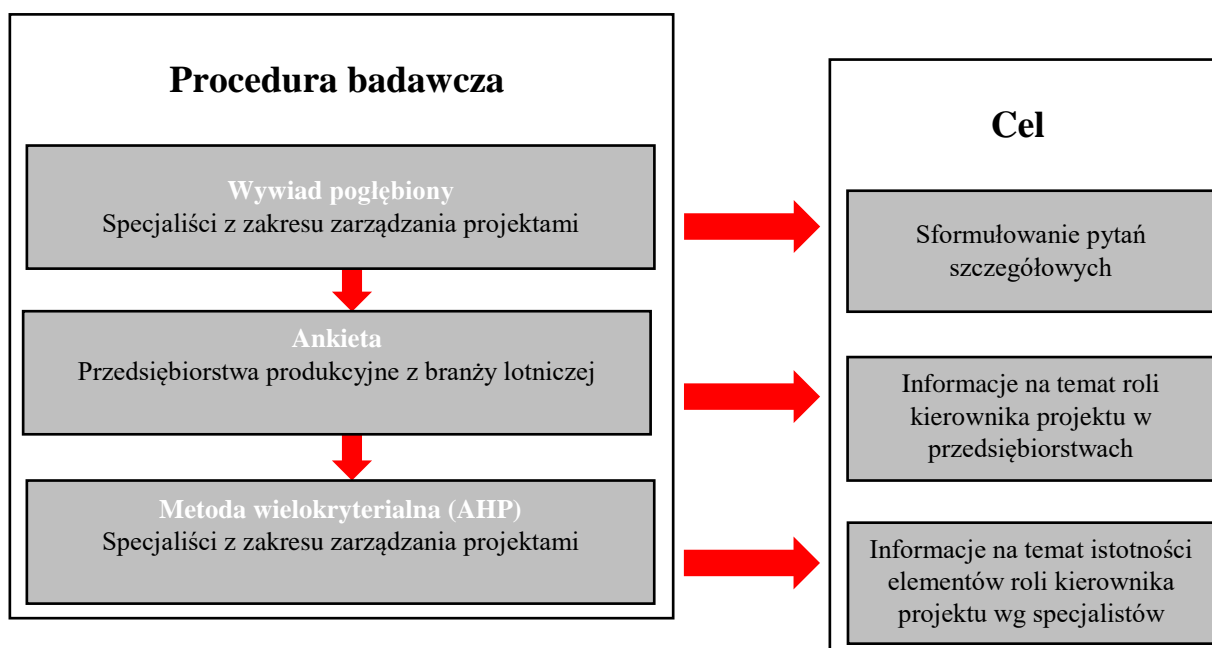
W badaniu sformułowano cel, kryteria oraz subkryteria do poszczególnych kryteriów. Celem sformułowanym na potrzeby badania była **Rola kierownika projektów w przedsiębiorstwach produkcyjnych z branży lotniczej w Polsce**. Kryteriami badawczymi były elementy roli kierownika projektów wzięte pod uwagę w kwestionariuszu ankietowym takie jak atrybuty indywidualne, zakres odpowiedzialności, osadzenie w strukturze oraz doskonalenie zawodowe. Subkryteriami badawczymi były zagadnienia z kwestionariusza ankietowego.

Tabela 3. Struktura badania metodą AHP.

Rola kierownika projektów w przedsiębiorstwach z branży lotniczej w Polsce			
RKP.1. Atrybuty indywidualne	RKP.2. Zakres odpowiedzialności	RKP.3. Osadzenie w strukturze	RKP.4. Doskonalenie zawodowe
RKP.1.1. Kierownicy projektów gotowi są brać na siebie odpowiedzialność za sukces lub porażkę w prowadzonych przez siebie projektach.	RKP.2.1. Kierownicy projektów odpowiadają za budowanie relacji z osobami mającymi duży wpływ na projekt.	RKP.3.1. Kierownicy projektów raportuje stan projektu do wyspecjalizowanego biura zajmującego się nadzorem nad realizacją projektów.	RKP.4.1. Dobór kierowników do projektów uwzględnia dopasowanie atrybutów indywidualnych osób do specyfiki danego projektu.
RKP.1.2. Kierownicy projektów posiadają wysokie kompetencje komunikacyjne i negocjacyjne.	RKP.2.2. Kierownicy projektów odpowiadają za harmonogram projektu.	RKP.3.2. Kierownicy projektów funkcjonują w ramach wyodrębnionych działów realizacji projektów.	RKP.4.2. Kierownicy projektów w pierwszej kolejności wybierani są spośród pracowników organizacji, nie zaś z rekrutacji zewnętrznej.
RKP.1.3. Kierownicy projektów posiadają zdolność szybkiego uczenia się i gotowi są do ciągłego podnoszenia swoich kompetencji	RKP.2.3. Kierownicy projektów odpowiadają za przygotowanie i realizację budżetu.	RKP.3.3. Kierownicy projektów mają prawo dysponować osobami powołanymi do zespołu projektowego w ramach ich czasu pracy oraz zadań wynikających z danego projektu.	RKP.4.3. Kierownicy projektów wraz z rozwojem swoich indywidualnych kompetencji w zakresie zarządzania projektami, uzyskują możliwość prowadzenia bardziej wymagających projektów.
RKP.1.4. Kierownicy projektów potrafią sprawnie działać w warunkach podwyższonego ryzyka.	RKP.2.4. Kierownicy projektów odpowiadają za przygotowanie i realizację zakresu projektu.	RKP.3.4. Kierownicy projektów mają swobodę doboru członków zespołu projektowego spośród pracowników komórek liniowych.	RKP.4.4. Na kierowników projektów wybierani są w pierwszej kolejności pracownicy, którzy zdobyli wcześniej doświadczenie pracując na różnych stanowiskach w organizacji.
RKP.1.5. Kierownicy projektów potrafią sprawnie reagować na zmiany w zarządzanych przez siebie projektach oraz ich otoczeniu.	RKP.2.5. Kierownicy projektów odpowiadają za rozwój indywidualny osób w zespole projektowym.	RKP.3.5. W organizacji występuje kategoryzacja kierowników uwzględniająca trudność realizacji różnych typów projektów.	RKP.4.5. Osoby, które wybierane są do roli kierownika projektu muszą posiadać nie tylko kompetencje istotne z punktu widzenia specyfiki danego projektu, ale także kompetencje z zakresu zarządzania projektami.

Źródło: Opracowanie własne.

Badania mieszane pozwoliły na szerszą perspektywę omawianego tematu, jak również na wyczerpujące oraz rzetelne podsumowanie badań. Rysunek nr 3 przedstawia schemat prowadzenia badań.



Rysunek 3. Schemat prowadzenia badań empirycznych.

Źródło: Opracowanie własne.

Badania jakościowe oraz ilościowe pozwoliły na dokonanie weryfikacji roli kierownika projektu w przedsiębiorstwach produkcyjnych z branży lotniczej w Polsce.

## 5. Wyniki badań

Połączenie różnych form badań pozwoliło na spojrzenie na omawiany temat z wielu perspektyw. Specjaliści z zarządzania projektami odpowiedzieli na pytanie, jakie wymiary roli kierownika projektu są ważne z punktu widzenia podejść do zarządzania projektami. Tak powstały uniwersalne elementy zarządzania projektami bazujące na przeglądzie literatury oraz na wywiadzie ze specjalistami.

Następnie, badania ilościowe na celowej próbie badawczej pozwoliły na uzyskanie wiedzy na temat wag uniwersalnych elementów roli kierownika projektów przez pryzmat przedsiębiorstw produkcyjnych z branży lotniczej, które zostały przedstawione w tabeli 4.

Tabela 4 przedstawia wyniki badania z oceną w skali 1-5, gdzie 5 oznacza, że przedsiębiorstwo zdecydowanie zgadza się z przedstawionym zagadnieniem względem sytuacji, w której znajdują się kierownicy projektów w tym przedsiębiorstwie.

Tabela 4. Wyniki badania ankietowego.

Kod	Stwierdzenie	Ocena
4.2.	Kierownicy projektów wraz z rozwojem swoich indywidualnych kompetencji w zakresie zarządzania projektami, uzyskują możliwość prowadzenia bardziej wymagających projektów	4,6
1.2.	Kierownicy projektów posiadają wysokie kompetencje komunikacyjne i negocjacyjne	4,5
1.5.	Kierownicy projektów posiadają zdolność szybkiego uczenia się i gotowi są do ciągłego podnoszenia swoich kompetencji	4,5
2.1.	Kierownicy projektów odpowiadają za przygotowanie i realizację zakresu projektu	4,5
2.2.	Kierownicy projektów odpowiadają za harmonogram projektu	4,5
1.1.	Kierownicy projektów potrafią sprawnie działać w warunkach podwyższonego ryzyka	4,4
1.3.	Kierownicy projektów potrafią sprawnie reagować na zmiany w zarządzanych przez siebie projektach oraz ich otoczeniu	4,4
1.4.	Kierownicy projektów gotowi są brać na siebie odpowiedzialność za sukces lub porażkę w prowadzonych przez siebie projektach	4,4
2.3.	Kierownicy projektów odpowiadają za przygotowanie i realizację budżetu	4,3
3.2.	Kierownicy projektów mają prawo dysponować osobami powołanymi do zespołu projektowego w ramach ich czasu pracy oraz zadań wynikających z danego projektu	4,3
4.1.	Kierownicy projektów w pierwszej kolejności wybierani są spośród pracowników organizacji, nie zaś z rekrutacji zewnętrznej	4,3
4.3.	Osoby, które wybierane są do roli kierownika projektu muszą posiadać nie tylko kompetencje istotne s punktu widzenia specyfiki danego projektu, ale także kompetencje z zakresu zarządzania projektami	4,3
2.5.	Kierownicy projektów odpowiadają za budowanie relacji z osobami mającymi duży wpływ na projekt.	4,2
4.4.	Na kierowników projektów wybierani są w pierwszej kolejności pracownicy, którzy zdobyli wcześniej doświadczenie pracując na różnych stanowiskach w organizacji.	4,2
4.5.	Dobór kierowników do projektów uwzględnia dopasowanie atrybutów indywidualnych osób do specyfiki danego projektu	4,1
2.4.	Kierownicy projektów odpowiadają za rozwój indywidualny osób w zespole projektowym.	3,8
3.1.	Kierownicy projektów funkcjonują w ramach wyodrębnionych działów realizacji projektów	3,6
3.4.	Kierownicy projektów mają swobodę doboru członków zespołu projektowego spośród pracowników komórek liniowych	3,3
3.5.	W organizacji występuje kategoryzacja kierowników uwzględniająca trudność realizacji różnych typów projektów	2,7
3.3.	Kierownicy projektów raportuje stan projektu do wyspecjalizowanego biura zajmującego się nadzorem nad realizacją projektów.	2,5

Źródło: Opracowanie własne.

Odpowiedzi uzyskane w badaniu ankietowym pokazały, które zagadnienia związane z elementami roli kierownika projektów są najistotniejsze z perspektywy przedsiębiorstw. W ramach analizy na potrzeby rozprawy, elementy roli kierownika projektów zostały porównane pod względem wag względem siebie włączając w to zagadnienia wchodzące w poszczególne wymiary. Umożliwiło to na stworzenie hierarchii.

Warto zwrócić uwagę na to, ile przedsiębiorstw procentowo odpowiedziało pozytywnie na zagadnienia, które w wyniku badania AHP na specjalistach zostały uznane za najważniejsze w każdym z omawianych wymiarów.

Hierarchia zagadnień oraz oceny przedsiębiorstw pozwoliły na zbiorczą analizę przedstawioną w tabeli 5.

Tabela 5. Podsumowanie roli kierownika projektu w przedsiębiorstwach produkcyjnych z branży lotniczej.

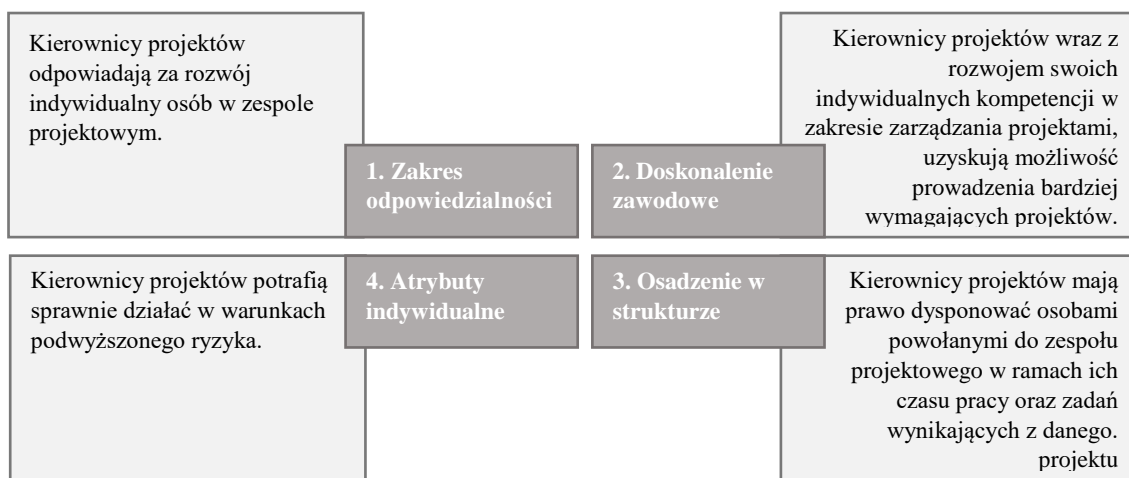
<b>Kryterium</b>	<b>Subkryterium</b>	<b>% respondentów</b>
<b>Atrybuty indywidualne</b>	Kierownicy projektów potrafią sprawnie działać w warunkach podwyższonego ryzyka.	Zdecydowanie tak: 63% Raczej tak: 16%
<b>Zakres odpowiedzialności</b>	Kierownicy projektów odpowiadają za rozwój indywidualny osób w zespole projektowym.	Zdecydowanie tak: 16% Raczej tak: 59%
<b>Osadzenie w strukturze</b>	Kierownicy projektów mają prawo dysponować osobami powołanymi do zespołu projektowego w ramach ich czasu pracy oraz zadań wynikających z danego projektu.	Zdecydowanie tak: 55% Raczej tak: 23%
<b>Doskonalenie zawodowe</b>	Kierownicy projektów wraz z rozwojem swoich indywidualnych kompetencji w zakresie zarządzania projektami, uzyskują możliwość prowadzenia bardziej wymagających projektów.	Zdecydowanie tak: 65% Raczej tak: 31%

Źródło: Opracowanie własne.

Wyniki badań, których rezultatem jest porównanie wag roli kierownika projektów z punktu widzenia specjalistów z oceną wystąpienia danego elementu w przedsiębiorstwach pozwalają na przedstawienie modelu opisującego kluczowe elementy roli kierownika projektu w przedsiębiorstwach produkcyjnych z branży lotniczej w Polsce.

## 6. Wnioski

W pracy doktorskiej zaprezentowano koncepcję modelu uniwersalnych elementów roli kierownika projektu z punktu widzenia wagi tych elementów względem przedsiębiorstw produkcyjnych z branży lotniczej. Zastosowano podejście holistyczne, bazujące na analizie literaturowej wspartej ilościowo - jakościowym podejściem do badań naukowych. Proponowany model elementów roli kierownika projektów stanowi wynik poszukiwań odpowiedzi na postawiony problem badawczy. Poniżej zaprezentowano krótkie podsumowanie wymiarów roli kierownika projektu.



Rysunek 4. Ogólny opis elementów roli kierownika projektu w przedsiębiorstwach produkcyjnych z branży lotniczej w Polsce.

Źródło: Opracowanie własne.

Uzyskane wyniki zaprezentowane w postaci modelu mogą być pomocne przy realizacji programów szkoleniowych dla kierowników projektów z branży lotniczej, jak i w badaniach porównawczych dla tej grupy zawodowej z innych branż. Osoby szkolące mogą skupić szczególną uwagę na te aspekty, które są najistotniejsze w przedsiębiorstwach produkcyjnych z branży lotniczej w Polsce.

W trakcie realizacji badań jakościowo - ilościowych napotkano na wyzwania o różnorodnym charakterze, a które mogą przyczynić się do jakości wnioskowania naukowego. Do takich wyzwań należał wybór i zastosowanie metod badawczych. W przeprowadzonej analizie wykorzystano podejście mieszanych metod badawczych, którego celem było jak najdokładniejsze zobrazowanie badanego zjawiska. W takiej sytuacji występuje problem ze spójnością wnioskowania naukowego. Jedną z metod badawczych polegała na zebraniu dużej ilości danych. Drugą metodą wykorzystano mniejszą próbę badawczą na rzecz wyników

jakościowych. Przyjęte podejście badawcze może prowadzić to zakłóceń w wynikach dotyczących analizowanych zjawisk.

Postawiona w pracy doktorskiej koncepcja i przedstawione metody badawcze miały także zniwelować lukę poznawczą związaną z brakiem badań dotyczących roli kierownika projektów. Przeprowadzone badania literaturowe oraz badania ilościowo–jakościowe umożliwiają:

- odniesienie się do elementów roli kierownika projektu przedstawionych w źródłach naukowych,
- odniesienie elementów roli kierownika projektu przedstawionych w źródłach naukowych do sytuacji w przedsiębiorstwach produkcyjnych z branży lotniczej,
- sformułowanie modelu przedstawiającego rolę kierownika projektów w przedsiębiorstwach produkcyjnych z branży lotniczej,
- przedstawienie dojrzałości przedsiębiorstw w zakresie roli kierownika projektów.

Ograniczenie luki poznawczej było możliwe dzięki przeglądowi literatury, uporządkowaniu wiedzy oraz poprzez prace koncepcyjne w wyniku których powstał model, a także poprzez badania empiryczne, które pozwoliły zdiagnozować sytuację dla niebadanego do tej pory sektora w Polsce.



## 7. Spis treści rozprawy doktorskiej

<b>WSTĘP</b> .....	7
<b>ROZDZIAŁ I.PROJEKTYZACJA JAKO MEGATREND WSPÓŁCZESNEJ GOSPODARKI</b> .....	<b>15</b>
1.1. Istota i znaczenie projektyzacji we współczesnej gospodarce .....	15
1.2. Wpływ projektyzacji na funkcjonowanie przedsiębiorstw produkcyjnych w branży lotniczej.....	21
1.3. Wpływ projektyzacji na zapotrzebowanie na kompetencje kierownika projektu na rynku pracy.....	29
<b>ROZDZIAŁ II.ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI ORAZ ROZWÓJ KOMPETENCJI PROJEKTOWYCH</b> .....	<b>37</b>
2.1. Rozwój zarządzania projektami na przestrzeni lat .....	37
2.2. Rola kierownika projektu w sprawnym realizowaniu przedsięwzięć organizacji .....	54
2.3. Zasady działania kierownika projektu według podejść do zarządzania projektami .....	61
<b>ROZDZIAŁ III.METODOLOGICZNA KONCEPCJA BADAŃ</b> .....	<b>69</b>
3.1. Problematyka badawcza, zakres i organizacja badań.....	69
3.2. Dobór i charakterystyka próby badawczej .....	77
3.3. Dobór metod badawczych.....	79
<b>ROZDZIAŁ IV.PRAKTYKI PRZEDSIĘBIORSTW PRODUKCYJNYCH Z BRANŻY LOTNICZEJ W POLSCE W ZAKRESIE KSZTAŁTOWANIA ROLI KIEROWNIKA PROJEKTÓW</b> .....	<b>83</b>
4.1. Wyniki badań ankietowych.....	83
4.2. Wyniki badania AHP .....	99
4.3. Analiza wyników badań ilościowych oraz jakościowych.....	105
<b>UWAGI KOŃCOWE ORAZ DALSZE WYZWANIA BADAWCZE</b> .....	<b>111</b>
<b>SPIS TABEL I ILUSTRACJI</b> .....	<b>115</b>
5.1. Spis rysunków .....	115
5.2. Spis tabel.....	117
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>119</b>
6.1. Publikacje naukowe.....	119
6.2. Akty prawne .....	130
6.3. Źródła internetowe.....	130
<b>ZAŁĄCZNIKI</b> .....	<b>133</b>
7.1. Załącznik 1. Badanie AHP .....	133
7.2. Załącznik 2. Kwestionariusz ankietowy.....	141

## **Bibliografia wykorzystana w referacie**

1. Chmielewiec B., *Rola kierownika zespołu projektowego w polskich realiach*, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, 2018.
2. Grzesik K., Piwowar-Sulej K., *Kierownik projektu – menedżer czy przewodca?*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, Wrocław, 2013.
3. Johns, R. *Likert Items and Scales*, SURVEY QUESTION BANK: Methods Fact Sheet 1, Glasgow, 2010.
4. Kisielnicki J., *Kierownik projektu informatycznego i Jego rola w zespole realizującym projekt*, Studia Informatica Pomerania, 2016.
5. Klimiuk J., *Rola kierownika projektu oraz zespołu projektowego w zarządzaniu projektami*, CNBOP, 2009.
6. Kopczyński T., *Rola i kompetencje kierownika projektu w zwinnym zarządzaniu projektami na tle tradycyjnego podejścia do zarządzania projektami*, Studia Oeconomica Posnaniensia, 2014.
7. Trocki M., *Tożsamość nauk o zarządzaniu*, Przegląd Organizacji, 2005.
8. Trzaskalik T., *Wielokryterialne wspomaganie decyzji. Przegląd metod i zastosowań*, zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie, 2014.
9. Piwowar - Sulej K., *Rola kierownika projektu w wybranych metodykach zarządzania projektami*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź, 2013.
10. Walczak W., *Kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu – wyzwania współczesności*, Studia Ekonomiczne/ Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, 2012.
11. Żukowski P., *Wymiar profesjonalny i osobowościowy współczesnego menedżera*, Przedsiębiorczość – Edukacja, Kraków, 2009.

## **Akty prawne**

1. Ustawa z dnia 29 listopada 2000 r. o obrocie z zagranicą towarami, technologiami i usługami o znaczeniu strategicznym dla bezpieczeństwa państwa, a także dla utrzymania międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa.

## **Źródła internetowe**

1. <http://www.dolinalotnicza.pl/o-nas>
2. <https://regiony.rp.pl/archiwum/14449-enklawa-nowoczesnosci> (29.11.2020).

## **Spis tabel**

Tabela 1. Schemat opracowania.....	6
Tabela 2. Uniwersalne elementy (kryteria) roli kierownika projektów wraz z subkryteriami. .	8
Tabela 3. Struktura badania metodą AHP.....	11
Tabela 4. Wyniki badania ankietowego. ....	13
Tabela 5. Podsumowanie roli kierownika projektu w przedsiębiorstwach produkcyjnych z branży lotniczej. ....	14

## **Spis rysunków**

Rysunek 1. Schemat logiczny pracy. ....	5
Rysunek 2. Schemat prowadzenia badań. ....	8
Rysunek 3. Schemat prowadzonych badań empirycznych. ....	12
Rysunek 4. Ogólny opis elementów roli kierownika projektu w przedsiębiorstwach produkcyjnych z branży lotniczej w Polsce. ....	15