

Marzena PODGÓRSKA
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Zarządzania, Administracji i Logistyki
marzena.podgorska@polsl.pl

SUKCES PROJEKTU POSTRZEGANY Z PERSPEKTYWY ZNACZENIA STRATEGICZNEGO PROJEKTÓW DLA ORGANIZACJI

Streszczenie. W artykule omówiono zagadnienia dotyczące sukcesu w projektach o różnym znaczeniu strategicznym dla organizacji. Na podstawie pogłębionej analizy literatury przedstawiono różnorodne klasyfikacje projektów oraz scharakteryzowano typologię projektów z punktu widzenia ich znaczenia strategicznego dla organizacji. Zaprezentowano wyniki badań empirycznych odnoszące się do oceny sukcesu w projektach strategicznych, taktycznych i operacyjnych. Dokonana analiza wyników badań pozwala na stwierdzenie, że najwyższej oceniono sukces w projektach strategicznych dla funkcjonowania organizacji, a najniżej w projektach operacyjnych, co może wynikać z różnego poziomu kompetencji menedżerów zarządzających tego typu projektami.

Słowa kluczowe: sukces projektu, klasyfikacja projektów, znaczenie strategiczne projektów, zarządzanie strategiczne

THE PROJECT SUCCESS FROM THE PERSPECTIVE OF THE STRATEGIC IMPORTANCE OF PROJECTS FOR ORGANIZATION

Abstract. The article describes the issue related to the success in the project which have the different strategic importance for organization. Based on a in-depth literature review presents the various classification of the projects and characterizes the typology of project in terms of their strategic importance for organization. The results of the empirical studies in context the evaluating of the success in the strategic, tactical and operational projects was presented. The analyses of the obtained results indicates that the highest scores of success were in strategic projects and the lowest scores in

operational projects. This may result of various level of competency of managers in this type of projects.

Keywords: project success, projects classification, strategic importance of projects, strategic management

1. Wprowadzenie

Zarządzanie projektami współcześnie określa się mianem strategicznej siły organizacji, a projekty wskazuje jako niezbędne dla przetrwania i rozwoju organizacji w dobie XXI wieku i ściśle powiązane z jej strategią¹. W praktyce jednak tylko nieliczne organizacje mają tak opracowaną strategię, że stanowi ona podstawę do sformułowania projektów². Często bowiem to nieprzewidziane okoliczności, zmiany zachodzące w otoczeniu, nagle dostrzegane potrzeby czy też pojawiające się inspiracje warunkują konieczność realizacji wielu projektów. Kluczowa w tym aspekcie jest systematyczna ocena rezultatów projektów podejmowanych w obrębie danej organizacji i na różnych jej poziomach. W celu dokonania takiej oceny należy jednak najpierw zdefiniować samo pojęcie sukcesu w projekcie.

Termin „sukces projektu” ewoluował na przestrzeni lat i był systematycznie poszerzany. L.A. Ika³ oraz K. Jugdev i R. Müller⁴, analizując publikacje poświęcone tematyce zarządzania projektami, podkreślają, że początkowo (w latach 60.-80. XX w.) sukces projektu definiowano za pomocą parametrów trójkąta zarządzania projektami (czasu, kosztów, zakresu), w późniejszym okresie (w latach 1980-2000) dodatkowo uwzględniano satysfakcję podstawowych interesariuszy projektu (klienta, zespołu projektowego czy użytkownika końcowego), a obecnie (po 2000 roku) podkreśla się także rosnące znaczenie sponsora projektu oraz wiąże sukces projektu z osiągnięciem strategicznych celów organizacji. I choć w przypadku realizacji każdego projektu konieczne jest zdefiniowanie, jak będzie rozumiany jego sukces, to jednak większość badaczy, odnosząc się do sposobu pomiaru sukcesu w projekcie, wymienia elementy trójkąta zarządzania projektami oraz kryteria związane z osiągnięciem satysfakcji przez wielu różnych interesariuszy projektu, jak i samą organizację⁵. Stąd też w niniejszym artykule sukces projektu oznacza zrealizowanie projektu w ramach

¹ Walczak W.: Znaczenie i rola projektów w zarządzaniu współczesnymi organizacjami. „Współczesna Ekonomia”, nr 13(1), 2010, s. 176.

² Trocki M. (red.): Nowoczesne zarządzanie projektami. PWE, Warszawa 2012, s. 86-87.

³ Ika L.A.: Project Success as a Topic in Project Management Journals. „Project Management Journal”, Vol. 40(4), 2009, p. 6-17.

⁴ Jugdev K., Müller R.: A Retrospective Look at our Evolving Understanding of project success. „Project Management Journal”, Vol. 36(4), 2005, p. 23.

⁵ Podgórska M.: Sukces w zarządzaniu projektami – zagadnienie definicji i jego oceny w świetle wyników badań empirycznych. Zeszyty Naukowe, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 89. Politechnika Śląska 2016, s. 410-417.

przyjętego czasu, zakresu i zgodnie z założonymi kosztami oraz spełnienie wymagań interesariuszy projektu, jak i samej organizacji.

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, celem artykułu jest odniesienie się do kwestii oceny sukcesu projektów z punktu widzenia ich znaczenia strategicznego dla organizacji. W pierwszej kolejności podjęto próbę klasyfikacji projektów z perspektywy wielu różnorodnych kryteriów ich podziału. W szczególności skoncentrowano się na podziale uwzględniającym znaczenie strategiczne projektu. W dalszej części zaprezentowano wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w grupie kierowników projektów z województwa śląskiego w aspekcie oceny sukcesu w projektach o różnym znaczeniu strategicznym dla organizacji.

2. Klasyfikacja projektów

Współcześnie projekty są realizowane praktycznie we wszystkich obszarach aktywności ludzkiej, przez co stanowią zróżnicowany i obszerny zbiór. Rodzi to potrzebę odpowiedniej ich klasyfikacji. Jedną z takich klasyfikacji stworzyli m.in.: L.H. Crawford, B. Hobbs i J.R. Turner⁶. Autorzy wyróżnili szeroką listę kryteriów podziału projektów (m.in.: obszar zastosowania, znaczenie strategiczne, etap cyklu życia, zakres, złożoność, ryzyko, czas trwania, finansowanie czy ukierunkowanie na specyficznych klientów), stwierdzając przy tym, że możliwości jej rozbudowywania są praktycznie nieograniczone. W tym kontekście R.K. Wysocki i R. McGary⁷ wskazują, że klasyfikując projekty, powinno się uwzględniać takie ich cechy, jak: poziom kosztów projektu, rodzaj wykorzystywanej technologii, liczbę osób uczestniczących w projekcie, wartość ekonomiczną projektu. Z kolei J. Kisielnicki⁸ dodatkowo zwraca uwagę na kryterium podziału projektu, jakim jest rola projektu w rozwoju społeczeństwa. Przegląd najważniejszych klasyfikacji projektów przedstawiono w tabeli 1.

⁶ Crawford L.H., Hobbs B., Turner J.R.: Project categorizations systems: Aligning Capability with Strategy for Better Results. Project Management Institute, Newton Square 2005, p. 45-53.

⁷ Wysocki K.R., McGary R.: Efektywne zarządzanie projektami. Helion, Gliwice 2003, s. 57.

⁸ Kisielnicki J.: Zarządzanie projektami. Ludzie, procedury, wyniki. Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 26.

Tabela 1

Klasyfikacje projektów

AUTOR	CECHA PROJEKTU	TYPY PROJEKTÓW
L.H. Crawford [2001] L.H. Crawford, B. Hobbs, J.R. Turner [2005, s. 148-154] J.R. Turner, R. Müller [2006, s. 30] SPMP [2009, s. 20]	Obszar zastosowania projektu	Organizacyjne, IT oraz inżynierskie i budowlane
M. Trocki [2012, s. 23-26]		Naukowo-badawcze, rozwojowe, inwestycyjne, organizacyjne, marketingowe i społeczne
A. Stabryła [2006, s. 32]		Badawcze, techniczne, produkcyjne i organizacyjne
D. Lock [2009, s. 12-14]		Inżynierskie, produkcyjne, IT i naukowe
A.J. Shenhar, D. Dvir, T. Lechler, M. Poli [2002, s. 99-106] L.H. Crawford, B. Hobbs, J.R. Turner [2005, s. 154] J.R. Turner, R. Müller [2006, s. 30] J. Kisielnicki [2011, s. 26] M. Trocki [2012, s. 23-26]	Znaczenie strategiczne	Strategiczne (zmieniające pozycję), taktyczne (wzmacniające) i operacyjne (konieczne)
V. Dulewicz, M. Higgs [2003, s. 22] L.H. Crawford, B. Hobbs, J.R. Turner [2005, s. 163] R.K. Wysocki, R. McGary [2005, s. 57] M. Pawlak [2006, s. 21] J.R. Turner, R. Müller [2006, s. 30]	Złożoność projektu	O wysokiej, średniej i niskiej złożoności
M. Pawlak [2006, s. 21] M. Trocki [2009, s. 22-24]	Rozmiar projektu	Małe, średnie i duże
H.D. Litke [2007, s. 85] M. Trocki [2012, s. 23-26]		Bardzo małe, małe, średnie, duże i bardzo duże
A.J. Shenhar, D. Dvir, T. Lechler, M. Poli [2002, s. 99-106] J. Skalik [2009, s. 17-18] M. Trocki [2012, s. 23-26]	Pochodzenie zlecenia	Zewnętrzne i wewnętrzne
M. Trocki [2012, s. 23-26]	Rodzaj rezultatu	Obiektowe i procesowe
J. Skalik [2009, s. 17-18] M. Trocki [2012, s. 23-26]	Innowacyjność	O wysokim i niskim stopniu innowacyjności
J. Kisielnicki [2011, s. 26] M. Trocki [2012, s. 23-26]	Zasięg	Wewnątrzorganizacyjne, lokalne, krajowe, międzynarodowe i globalne
L.H. Crawford, B. Hobbs, J.R. Turner [2005, s. 165] J.R. Turner, R. Müller [2006, s. 30]	Typ kontraktu	O stałym poziomie cen, oparte na aktualizacji wyceny i oparte na aliansie
L.H. Crawford, B. Hobbs, J.R. Turner [2005, s. 154-155] J.R. Turner, R. Müller [2006, s. 30]	Faza cyklu życia projektu	W fazie inicjacji, przygotowania, realizacji i zamknięcia
D. Ress [2003, s. 135-158] J.R. Turner, R. Müller [2006, s. 30]	Kultura	Realizowane w obrębie własnej kultury, wielokulturowe i realizowane w obrębie kultury obcej
R.K. Wysocki, R. McGary [2005, s. 57] L.H. Crawford, B. Hobbs, J.R. Turner [2005, s. 161-162]	Ryzyko	O wysokim, średnim i niskim poziomie ryzyka
R.K. Wysocki, R. McGary [2005, s. 57]	Wartość ekonomiczna	O wysokiej, średniej i niskiej wartości ekonomicznej

Źródło: Opracowanie własne.

Jak wynika z analizy tabeli 1, w literaturze występuje szeroki zakres różnorodnych kategorii projektów, aczkolwiek jednymi z najczęściej wymienianych przez autorów kryteriów podziału projektów są: obszar zastosowania projektu, jego znaczenie strategiczne oraz złożoność. W dalszej części niniejszego artykułu autorka odnosi się do typologii projektów uwzględniającej ich znaczenia strategiczne dla organizacji. W jej ramach można wyróżnić: projekty strategiczne, projekty taktyczne oraz projekty operacyjne (tabela 2).

Tabela 2

Charakterystyka projektów o różnym znaczeniu strategicznym dla organizacji

TYPY PROJEKTU	CHARAKTERYSTYKA
Projekty strategiczne	<ul style="list-style-type: none"> • są kluczowe dla przetrwania organizacji w długim okresie czasu • dotyczą całego przedsiębiorstwa i jego otoczenia • posiadają duży stopień skomplikowania i zakres zmian
Projekty taktyczne	<ul style="list-style-type: none"> • mają średnio- i długookresowe skutki dla funkcjonowania organizacji • obejmują większość jednostek przedsiębiorstwa • posiadają średni stopień skomplikowania i zakres zmian
Projekty operacyjne	<ul style="list-style-type: none"> • warunkują przetrwanie organizacji w krótkim okresie czasu • często obejmują tylko niektóre jednostki organizacyjne • posiadają mały stopień skomplikowania i zakres zmian

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Trocki M. (red.): op.cit., s. 23; Pawlak M.: Zarządzanie projektami. PWN, Warszawa 2006, s. 21.

Projekty strategiczne służą zmianie pozycji strategicznej przedsiębiorstwa, najczęściej poprzez implementację nowych produktów. *Projekty taktyczne* związane są z usprawnieniami istniejących produktów czy też reorganizacją przedsiębiorstwa – w konsekwencji ich realizacja ma na celu wzmocnienie pozycji strategicznej organizacji. *Projekty operacyjne* zaś są konieczne dla funkcjonowania podstawowej działalności organizacji i nastawione na realizację celów operacyjnych.

3. Ocena poziomu sukcesu w projektach o różnym znaczeniu strategicznym – wyniki badań empirycznych

W celu oceny poziomu sukcesu projektów przeprowadzono badania ilościowe za pomocą kwestionariusza ankiety⁹. W badaniach wykorzystano dorobek R. Müllera i J.R. Turnera¹⁰, w wyniku czego respondenci dokonali oceny dziesięciu kryteriów sukcesu w odniesieniu do ostatnio realizowanych przez nich projektów. Kryteria te są następujące: realizacja projektu zgodnie z założeniami trójkąta ograniczeń (budżetem, czasem i wymogami jakościowymi),

⁹ Badania zrealizowano w okresie od maja do grudnia 2014 roku. Badaniami objęto 102 kierowników projektów z obszaru województwa śląskiego zrzeszonych w organizacjach związanych z zarządzaniem projektami (Project Management Institute – PMI oraz International Project Management Association Polska – IPMA Polska) oraz niezrzeszonych, będących pracownikami śląskich przedsiębiorstw realizujących projekty.

¹⁰ Turner J.R., Müller R.: Choosing Appropriate Project Managers. Matching Their Leadership Style to the Type of Project. Project Management Institute, Newtown Square 2006, p. 101-103.

spełnienie wymagań zleceniodawcy, osiągnięcie założonych celów, satysfakcja klienta z rezultatu projektu, satysfakcja zespołu projektowego, satysfakcja końcowego użytkownika z produktu/usługi projektu, satysfakcja dostawcy, satysfakcja innych interesariuszy projektów, powtórzenie się firmy zlecającej realizację projektu. Dziesiąte kryterium sukcesu projektu badani mieli możliwość zdefiniować samodzielnie. Wyniki przeprowadzonych badań zamieszczono w tabeli 3.

Tabela 3

Ocena sukcesu projektów o różnym znaczeniu strategicznym

KRYTERIUM SUKCESU	T1	T2	T3	J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	SP ¹¹
PROJEKTY STRATEGICZNE											
Średnia	4,18	4,47	4,50	4,32	4,30	4,20	3,63	3,92	3,82	4,25	4,15
Odch. std.	1,17	0,75	0,68	0,83	0,69	0,65	0,93	0,62	0,98	0,87	0,50
Q25	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,89
Mediana	5,00	5,00	5,00	4,50	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,21
Q75	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,50	5,00	4,56
Min	1,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	2,56
Max	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,80
PROJEKTY TAKTYCZNE											
Średnia	4,29	4,34	4,50	4,24	4,05	4,08	3,50	3,87	3,45	4,01	4,04
Odch. std.	1,18	0,78	0,73	0,85	0,98	0,91	0,76	0,74	1,13	0,88	0,55
Q25	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,78
Mediana	5,00	4,50	5,00	4,00	4,00	4,00	3,50	4,00	4,00	4,00	4,11
Q75	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,44
Min	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,56
Max	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
PROJEKTY OPERATYWNE											
Średnia	3,76	4,14	4,32	4,35	3,95	4,08	3,35	3,78	3,43	4,20	3,89
Odch. std.	1,28	0,98	0,94	0,79	0,94	0,76	1,03	0,93	1,19	1,30	0,70
Q25	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,44
Mediana	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	5,00	4,11
Q75	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,44
Min	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,89
Max	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,89
LEGENDA:											
T1 – Zgodność projektu z harmonogramem, budżetem i wymogami jakościowymi											
T2 – Spełnienie wymagań zleceniodawcy											
T3 – Osiągnięcie celów projektu											
J1 – Satysfakcja klienta z rezultatu projektu											
J2 – Satysfakcja zespołu projektowego											
J3 – Satysfakcja końcowego użytkownika z produktu/usługi projektu											
J4 – Satysfakcja dostawcy											
J5 – Satysfakcja innych interesariuszy projektu											
J6 – Powtórzenie się firmy zlecającej realizację projektu											
J7 – Kryterium samodzielnie zdefiniowane przez respondentów											
SP – Sumaryczna ocena sukcesu projektu											

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ilościowych.

¹¹ SP została obliczona jako średnia z poszczególnych ocen wszystkich dziesięciu kryteriów sukcesu projektu.

Jak wynika z przeprowadzonej analizy (tabela 3), badani najwyżej ocenili sukces projektów o strategicznym znaczeniu dla funkcjonowania organizacji, natomiast najniżej – sukces projektów operacyjnych.

W odniesieniu do projektów o strategicznym znaczeniu dla funkcjonowania organizacji najwyższe oceny odnotowano dla dwóch kryteriów tj.: osiągnięcie założonych celów projektu oraz spełnienie wymagań zleceniodawcy. Najniżej respondenci ocenili kryterium osiągnięcia satysfakcji przez dostawcę.

Sukces projektów taktycznych odnosi się – zdaniem badanych – do spełnienia tych samych jak w przypadku projektów strategicznych kryteriów sukcesu projektu (osiągnięcie założonych celów projektu oraz spełnienie wymagań zleceniodawcy). Respondenci wysoko ocenili również kryterium zgodności projektu z harmonogramem, budżetem i wymogami jakościowymi oraz kryterium osiągnięcia satysfakcji przez klienta z rezultatu projektu. Najniższe oceny zanotowano dla kryterium powtórzenia się firmy zlecającej realizację projektu, osiągnięcia satysfakcji przez dostawcę oraz osiągnięcia satysfakcji przez innych interesariuszy projektu.

W odniesieniu do projektów operacyjnych najistotniejszymi kryteriami sukcesu okazały się osiągnięcie satysfakcji przez klienta z rezultatu projektu oraz osiągnięcie założonych celów projektu. Nisko, w porównaniu do poprzednich typów projektów, została oceniona zgodność projektu z parametrami trójkąta ograniczeń.

W tym kontekście należy również dodać, że przeprowadzone badania uzupełniające w formie wywiadów¹² ujawniły, że im większe jest znaczenie strategiczne projektu (któremu towarzyszy zwykle wyższy poziom złożoności), tym wyższym poziomem kompetencji przywódczych powinien cechować się kierownik projektu. Opinia ta może uzasadniać wyniki uzyskane w drodze badań ilościowych.

4. Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych studiów można stwierdzić, że w literaturze występuje szeroki zakres różnorodnych kategorii projektów. Jednymi z najczęściej wymienianych kryteriów podziału projektów są: obszar zastosowania projektu, jego znaczenie strategiczne oraz złożoność projektu. Uwzględniając znaczenie strategiczne projektów, wyróżnia się trzy typy projektów: projekty strategiczne (zmieniające pozycję organizacji na rynku i obejmujące w szczególności wprowadzenie nowych produktów na rynek), taktyczne (projekty

¹² Badania jakościowe przeprowadzono w okresie od grudnia 2014 roku do lutego 2015 roku. Udział w nich wzięło jedenastu respondentów (osoby rekrutujące kierowników projektów oraz osoby na stanowisku Senior Project Managera).

wzmacniające dotychczasową pozycję organizacji i mające na celu modernizację doczasowych rozwiązań) i operacyjne (konieczne dla funkcjonowania podstawowej działalności organizacji).

Biorąc pod uwagę wyniki badań empirycznych, można konkludować, że wyższy poziom sukcesu odnotowuje się w przypadku projektów o strategicznym znaczeniu dla funkcjonowania organizacji. Może to wynikać z większych wymagań (w zakresie posiadanych kompetencji miękkich i doświadczenia) stawianych menadżerom podczas rekrutacji do projektów strategicznych.

Bibliografia

1. Crawford L.H., Hobbs B., Turner J.R.: Project categorizations systems: Aligning Capability with Strategy for Better Results. Project Management Institute, Newton Square 2005.
2. Crawford L.H.: Project Management Competence: The Value of Standards, DBA Thesis. Henley Management College, Henley-on-Thames 2001.
3. Dulewicz V., Higgs M.: Design of a new instrument to assess Leadership Dimensions and Styles. „Henley Working Paper Series”, 2003.
4. Ika L.A.: Project Success as a Topic in Project Management Journals. “Project Management Journal”, Vol. 40(4), 2009.
5. Jugdev K., Müller R.: A Retrospective Look at our Evolving Understanding of project success. “Project Management Journal”, Vol. 36(4), 2005.
6. Kisielnicki J.: Zarządzanie projektami. Ludzie, procedury, wyniki. Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
7. Litke H.D.: Projektmanagement. Methoden, Techniken, Verhaltenweisen. Carl Hanser Verlag, München-Wien 2007.
8. Lock D.: Podstawy zarządzania projektami. PWE, Warszawa 2009.
9. Pawlak M.: Zarządzanie projektami. PWN, Warszawa 2006.
10. Podgórska M.: Zarządzanie projektem modernizacji hali produkcyjnej – studium przypadku. „Logistyka”, nr 4, 2013.
11. Podgórska M.: Sukces w zarządzaniu projektami – zagadnienie definicji i jego oceny w świetle wyników badań empirycznych. Zeszyty Naukowe, s. Organizacja i Zarządzanie”, z. 89. Politechnika Śląska, Gliwice 2016.
12. Ress D.: Managing Culture, [w:] Turner J.R. (ed.): People in Project Management. Gower, Aldershot 2003.
13. Skalik J. (red.): Zarządzanie projektami. Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2009.
14. Stabryła A.: Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi. PWN, Warszawa 2006.

15. Shenhar A.J., Dvir D., Lechler T., Poli M.: One Size does Not Fit All Projects: True for projects, true for frameworks. PMI Research Conference, Newton Square 2002.
16. Trocki M. (red.): Nowoczesne zarządzanie projektami. PWE, Warszawa 2012.
17. Turner J.R., Müller R: Choosing Appropriate Project Managers. Matchnig Their Leadership Style to the Type of Project. Project Management Institute, Newtown Square 2006.
18. Walczak W.: Znaczenie i rola projektów w zarządzaniu współczesnymi organizacjami. „Współczesna Ekonomia”, nr 13(1), 2010.
19. Wysocki K.R., McGary R.: Efektywne zarządzanie projektami. Helion, Gliwice 2003.