

Tadeusz SOROKA

Wyższa Szkoła Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach

KLUCZOWE CZYNNIKI SUKCESU ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI NA PODSTAWIE BADAŃ WYBRANYCH FIRM WOJEWÓDZTWA ŚLĄSKIEGO

Streszczenie. Wiele przedsiębiorstw stosuje zarządzanie projektami. Każde z nich wykorzystuje odpowiednio dobrany model. Dominujące są standardy PMI oraz PRINCE2. Praktyka dowodzi, że przedsiębiorcy dość często tworzą swój model zarządzania projektami, czerpiąc rozwiązania zarówno ze standardów PMI oraz PRINCE2 i tak je modyfikując, aby przystawały do potrzeb firmy. W artykule przedstawione są i poddane analizie czynniki, które zapewniają skuteczność realizacji procesu zarządzania projektami. Badania zostały przeprowadzone w wybranych przedsiębiorstwach województwa śląskiego.

Słowa kluczowe: zarządzanie projektami, kluczowe czynniki sukcesu, kierownik projektu, komitet sterujący, badania, województwo śląskie.

KEY SUCCESS FACTORS PROJECT MANAGEMENT BASED ON TESTING OF SELECTED SILESIAN FIRMS

Summary. Many companies apply project management. Each of them is used appropriately selected model. They are predominant PMI and PRINCE2 standards. Experience shows that companies often create their own model drawing project management solutions for both the PMI and PRINCE2 standards by modifying them so aligned with the needs of the company. In the article are presented and analyzed the factors that ensure effective implementation of the project management process. The study was conducted in selected enterprises Silesia province.

Keywords: project management, key success factors, project manager, steering committee, testing, Silesia region.

1. Sformułowanie problemu

Celem projektu było poznanie czynników, które zapewniają skuteczność realizacji procesu zarządzania projektami w wybranych przedsiębiorstwach województwa śląskiego. Projekt ten został zrealizowany za pomocą badań ankietowych oraz wywiadów

z przedstawicielami kadry zarządzającej badanych firm. Do badań wytypowano 70 przedsiębiorstw. Tabela 1 przedstawia rodzaje wytypowanych i wybranych organizacji według branż.

Tabela 1

Rodzaj przedsiębiorstw/organizacji wybranych do badań

| Lp. | Przedsiębiorstwo/organizacja | |
|-----|------------------------------|---|
| | Branża | Liczba wytypowanych i wybranych do badań firm |
| 1. | Informatyka | 10/10 |
| 2. | Budownictwo | 10/3 |
| 3. | Przemysł | 10/4 |
| 4. | Górnictwo | 5/2 |
| 5. | Energetyka | 5/3 |
| 6. | Usługi | 10/5 |
| 7. | Biura projektów | 5/5 |
| 8. | Edukacja | 5/2 |
| 9. | Służba zdrowia | 5/2 |
| 10. | Handel | 5/2 |

Źródło: Opracowanie własne.

Badania zostały przeprowadzone w okresie od października 2014 do stycznia 2015 roku. Zebrany materiał poddano analizie, co pozwoliło na sformułowanie wniosków.

2. Prezentacja wyników badań

Z uwagi na stosunkowo małą liczbę przedsiębiorstw poddanych badaniom ich wyniki nie mogą ilustrować sytuacji w obszarze zarządzania projektami w przedsiębiorstwach i organizacjach województwa śląskiego. Dają one odpowiedź na nurtujące pytania o czynniki zapewniające sukces w zarządzaniu projektami wśród osób, które na co dzień zajmują się zarządzaniem nimi.

Odsetek firm stosujących metodę zarządzania projektami

Lista firm była weryfikowana. Do badań ostatecznie zakwalifikowano 29 firm, w których zarządza się projektami. Większość z wytypowanych firm nie zarządza projektami i nie zamierza w najbliższym czasie tej metody wdrażać.

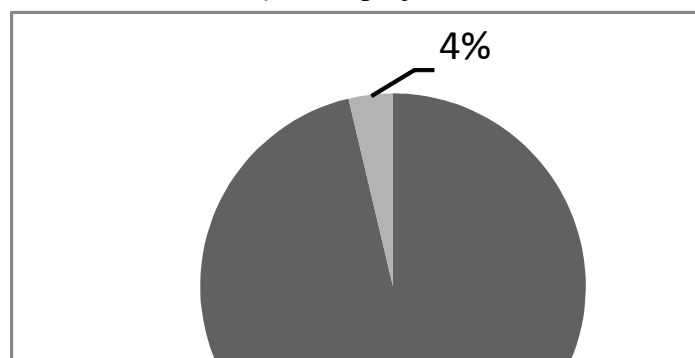
W firmach tych najwyższe kierownictwo nie ma odpowiednich kompetencji do zarządzania projektami. Odsetek firm stosujących metodę zarządzania projektami wynosi niespełna 50%. Jest to stosunkowo mały wskaźnik i nie można go uznać za wiarygodny dla wszystkich firm na Śląsku, gdyż firmy dobierano z przekonaniem, że stosuje się w nich zarządzanie projektami.

Stosunek najwyższej kadry firmy do zarządzania projektami

Zdaniem znacznej większości respondentów o efektywności zarządzania projektami decyduje wpływ ma stosunek do tej metody najwyższej kadry zarządzającej. Opinię tę potwierdza wniosek z poprzedniego badania, w którym dowiedziono, że jeżeli kadra nie zna tej metody, to nie stara się jej wdrażać.

Wykres 1

Stosunek najwyższej kadry firmy do zarządzania projektami

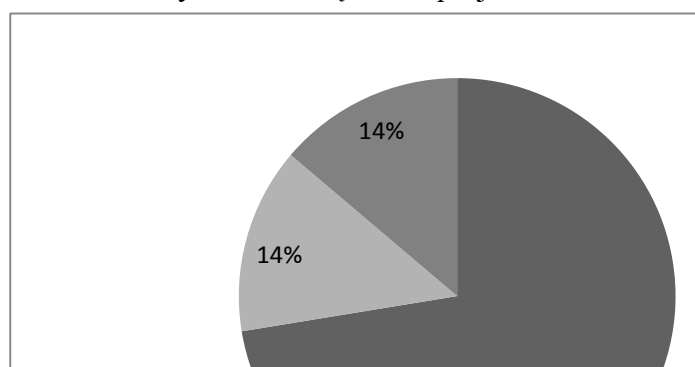


Wdrożenie systemu zarządzania projektami w firmie

Wdrożenie systemu zarządzania projektami większość respondentów uznała za ważne, ale w przeciwieństwie do poprzedniego pytania – mniej zdecydowanie. Świadczy to o tym, że wśród badanych przedsiębiorstw zarządzanie projektami nie jest powszechne. Stosuje się tylko do wybranych, często ważnych projektów. Pytani pracownicy nie widzieli potrzeby wdrażania systemu zarządzania projektami, gdyż nie mieli przekonania, że cała kadra w organizacji jest przygotowana na takie wyzwanie. Należy odnotować brak zaangażowania kadry zarządzającej we wdrożenie tej metody w całym przedsiębiorstwie. Podsumowując odpowiedzi na to pytanie, należy stwierdzić, że znaczna większość uznała wdrożenie systemu zarządzania projektami za decydujące lub duże.

Wykres 2

Wdrożenie systemu zarządzania projektami w firmie

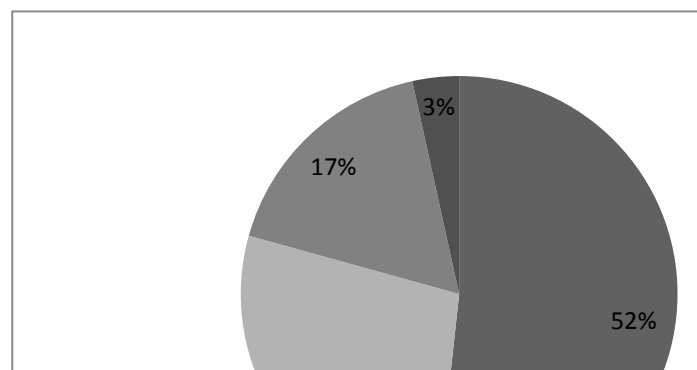


Sprawny *back office*

W badanych przedsiębiorstwach/organizacjach można zauważyć dwa różne podejścia do organizacji zarządzania projektami. Jedna grupa charakteryzuje się tym, że ma zorganizowany *back office* (biuro, dział, centrum itp.), który wspiera wszystkie realizowane w firmie projekty, na bieżąco delegując pracowników jako asystentów kierownika projektu. Osoby te wykonują czynności związane z prowadzeniem dokumentacji projektu, organizacją spotkań zespołu projektowego oraz komitetu sterującego. Ważną rolą asystenta kierownika projektu jest pilnowanie harmonogramu. Druga grupa firm wyznaje zasadę, że każda komórka organizacyjna realizuje projekt od zainicjowania aż do jego zamknięcia. To tłumaczy różne odpowiedzi odnośnie do *back office* w przedsiębiorstwie/organizacji.

Wykres 3

Sprawny *back office*

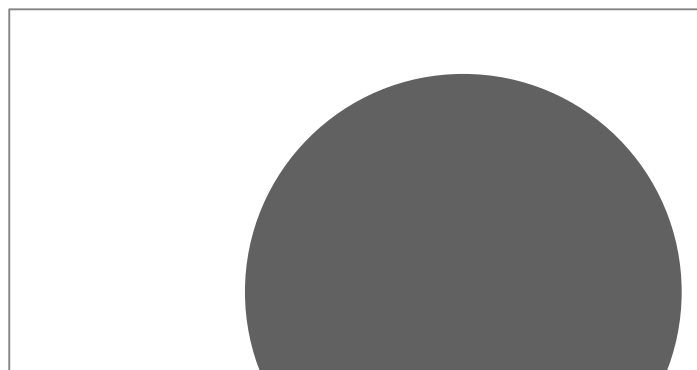


Dobrze dobrany kierownik projektu

100% respondentów uznało, że dobrze dobrany kierownik projektu ma decydujący wpływ na sukces projektu. Jest to jedno z dwóch pytań w badaniu, co do którego ankietowani nie mieli żadnych wątpliwości. Oznacza to, że dobry kierownik projektu oznacza sukces projektu. Można zadać sobie pytanie, co oznacza „dobrze dobrany”? Można domniemywać, że chodzi tutaj o osobę kompetentną zarówno merytorycznie, jak i organizacyjnie. Na pewno osoba ta powinna umieć pracować w zespole.

Wykres 4

Dobrze dobrany kierownik projektu

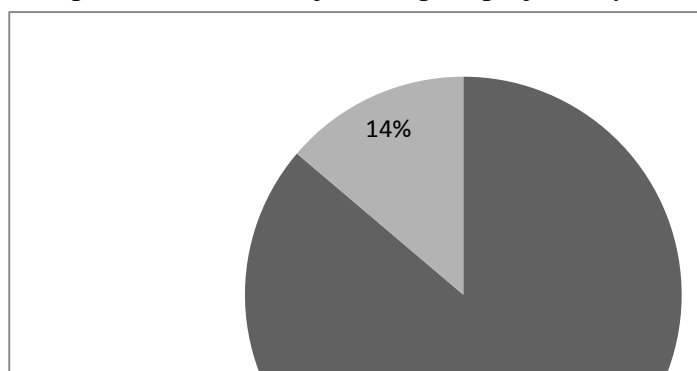


Sprawna komunikacja w zespole projektowym

Zaskakujące odpowiedzi uzyskano na pytanie o sprawną komunikację w zespole projektowym. Respondenci nie doceniają wagi tego czynnika. Można pocieszać się tym, że nikt nie uznał roli sprawnej komunikacji za małą lub bez znaczenia. Jednak brakuje odpowiedzi na pytanie, dlaczego ten czynnik jest tak mało ważny dla respondentów. Planowane są badania pogłębione, w których autor niniejszego artykułu postara się uzyskać odpowiedzi na to pytanie.

Wykres 5

Sprawna komunikacja w zespole projektowym



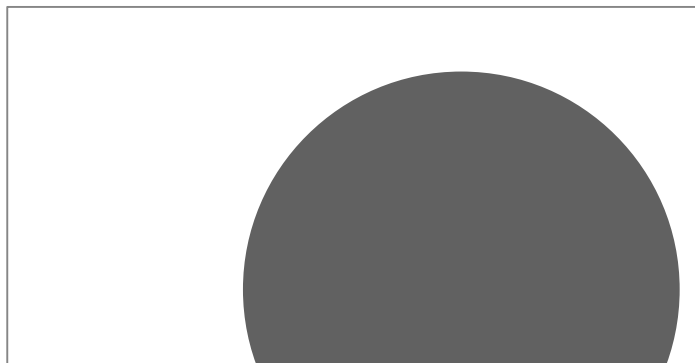
Właściwe zdefiniowanie celów, zakresu, kosztu i harmonogramu projektu

Jest to drugie z dwóch pytań, na które wszyscy respondenci odpowiedzieli jednogłośnie, uznając to za czynnik decydujący. Właściwe zdefiniowanie parametrów projektu okazuje się kluczowym czynnikiem sukcesu projektu. Ważne jest przede wszystkim jednoznaczne sprecyzowanie przez sponsora/komitet sterującego celu projektu oraz systemu oceny wyników. W następnej kolejności należy uzgodnić zakres projektu, budżet oraz harmonogram. Te czynności są realizowane w relacji sponsor/komitet sterujący – kierownik projektu. Dobrze jest doprecyzować, jakie efekty częściowe są oczekiwane przez sponsora

oraz w jakim czasie. To pozwoli opracować harmonogram, który nie będzie wymagała korekt przy uzgadnianiu z komitetem sterującym.

Wykres 6

Właściwe zdefiniowanie parametrów projektu

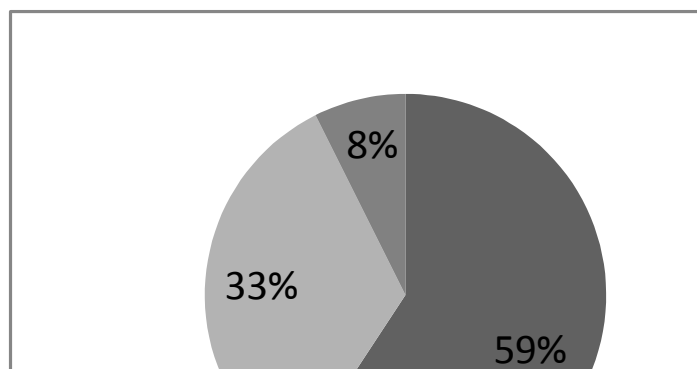


Zarządzanie interesariuszami projektu

Większość respondentów doceniła wagę zarządzania interesariuszami projektu. Odpowiedzi „średni” i „mały” dotyczą firm, w których realizuje się projekty wewnętrzne, dlatego nie docenia się tego czynnika jak w firmach realizujących projekty dla klienta zewnętrznego. W następnym cyklu badań należy to wyjaśnić.

Wykres 7

Zarządzanie interesariuszami projektu

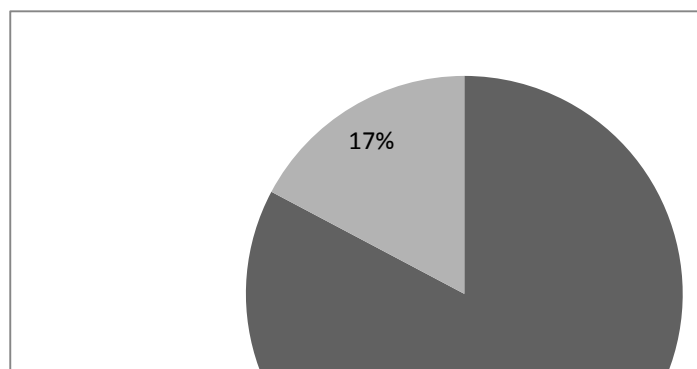


Dobór członków zespołu projektowego

Wszyscy respondenci docenili dobór członków zespołu projektowego.

Wykres 8

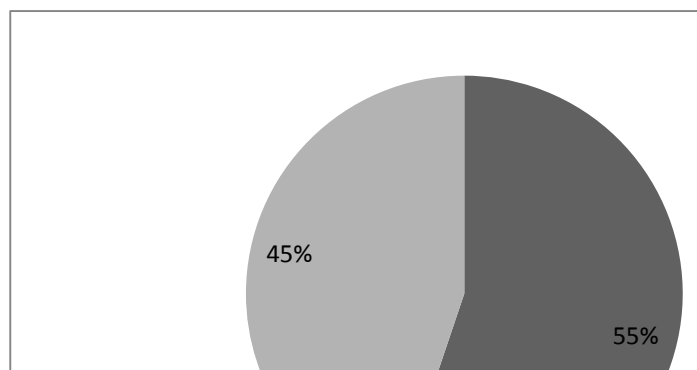
Dobór członków zespołu projektowego

**Organizacja projektu**

Organizacja projektu została doceniona przez respondentów.

Wykres 9

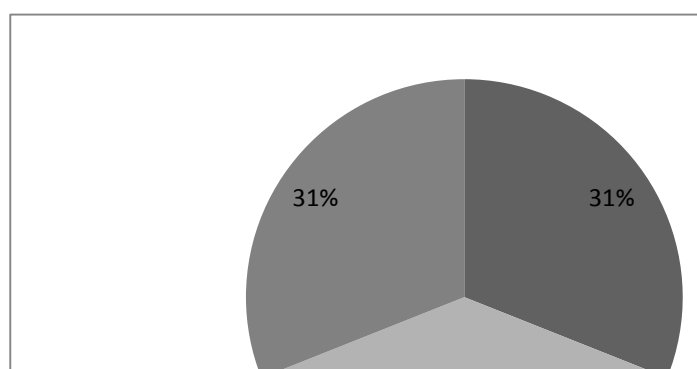
Organizacja projektu

**Zarządzanie ryzykiem w projekcie**

Zarządzanie ryzykiem w projekcie nie zostało przez wszystkich docenione. Wyjaśnieniem jest to, że część projektów jest obciążona minimalnym w skutkach ryzykiem. Przez to ryzykiem w projekcie się nie zarządza.

Wykres 10

Zarządzanie ryzykiem w projekcie

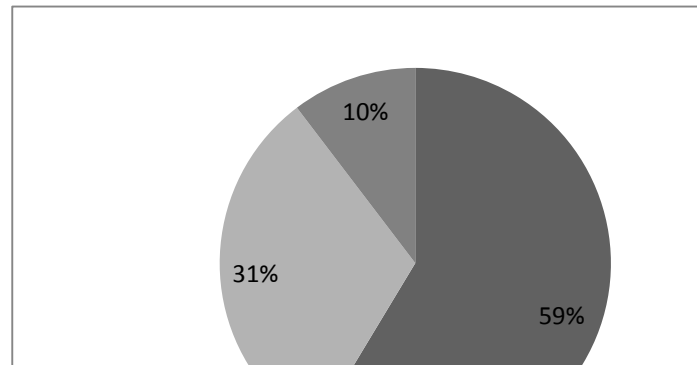


Zarządzanie kosztami w projekcie

Duża liczba respondentów dostrzega wagę zarządzania kosztami w projekcie.

Wykres 11

Zarządzanie kosztami w projekcie

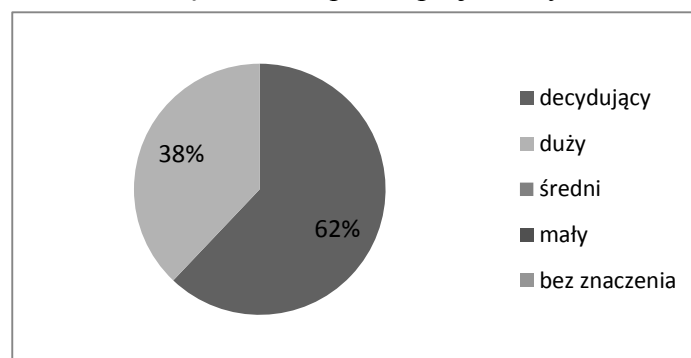


Zarządzanie zespołem projektowym

Wszyscy respondenci doceniają zarządzanie zespołem projektowym.

Wykres 12

Zarządzanie zespołem projektowym

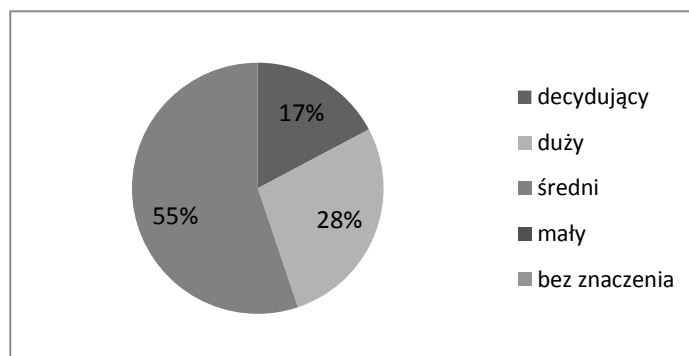


Kultura organizacyjna w przedsiębiorstwie

Kultura organizacyjna w firmie nie została uznana za czynnik kluczowy dla sukcesu projektu. Większość, choć nieznaczna, uważa, że ma ona średni wpływ na projekt. Jest to czynnik, który trzeba będzie zbadać w następnym cyklu badań.

Wykres 13

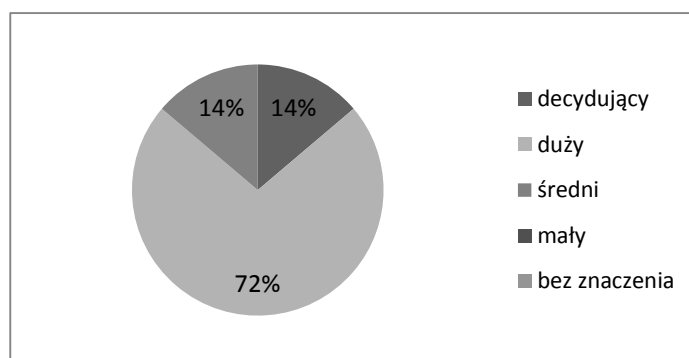
Kultura organizacyjna w przedsiębiorstwie

**Doświadczenie w zarządzaniu projektami**

Doświadczenie w zarządzaniu projektami zostało docenione przez większość badanych.

Wykres 14

Doświadczenie w zarządzaniu projektami

**3. Wnioski**

Podsumowując wyniki badań, należy stwierdzić, że kluczowymi czynnikami sukcesu zarządzania projektami są:

- dobrze dobrany kierownik projektu. czynnik ten został jednoznacznie wskazany przez wszystkich respondentów. W badaniach pogłębionych respondenci wskazywali, że dobry kierownik projektu oznacza spełnienie innych czynników sukcesu,
- właściwe zdefiniowanie parametrów projektu – czynnik, który decyduje o prawidłowym realizowaniu projektu w celu uzyskania oczekiwanych przez sponsora efektów,
- stosunek najwyższej kadry firmy do zarządzania projektami. Z badań wynika, że tam, gdzie kadra nie rozumie potrzeby zarządzania projektami, tej metody się nie stosuje lub stosuje się w stopniu ograniczonym,

- dobór członków zespołu projektowego. W praktyce nie zawsze kierownik projektu ma wpływ na dobór członków zespołu projektowego. Delegowani są oni przez swoich przełożonych według przyjętego klucza,
- organizacja projektu. Nie zawsze organizacja projektu jest zależna od jego kierownika. W niektórych przedsiębiorstwach przyjęte są wzorce organizacji, w tym struktury organizacyjnej, i procedury, których należy przestrzegać,
- zarządzanie zespołem projektowym. Jest to immanentna cecha kierownika projektu. Respondenci łączyli ze sobą te dwa czynniki. Umiejętność zarządzania zespołem projektowym oznacza kompetencje zarówno do kierowania zespołem, jak i do organizacji samego projektu.

Respondenci byli niemal jednoznaczni w swoich odpowiedziach, typując „decydujący” lub „ważny”. Pozostałe czynniki były oceniane różnie ze względu na model zarządzania projektami, który został zaimplementowany w firmie, oraz doświadczenia w zarządzaniu projektami osób badanych. Najniżej został oceniony wpływ na sukces zarządzania projektami kultury organizacyjnej firmy.

Bibliografia

1. Clements J., Gido J., Successful project management, Cengage Learning, Mason 2009.
2. Hamilton A., Managing project for success, Thomas Telford Ltd., London 2001.
3. Padgett C.M., The project success method, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey 2001.
4. Spalek S., Krytyczne czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2004.
5. Young T.L., Skuteczne zarządzanie projektami, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.

Abstract

The article presents the results of studies conducted in companies Silesian province on the key success factors of project management. Key success factors considered:

- A well-chosen project manager.
- Proper definition of project parameters.
- The ratio of highest management company to manage projects.
- Selection of project team members.
- Project organization.
- Manage project team.