

Marzena PODGÓRSKA
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Zarządzania i Administracji

ISTOTA JAKOŚCI W ZARZĄDZANIU PROJEKTAMI

Streszczenie. W artykule przedstawiono kwestie jakości w odniesieniu do produktu końcowego projektu oraz samego procesu zarządzania projektami, jako istotnego czynnika wpływającego na pomyślne zakończenie projektu i zadowolenie jego odbiorcy.

W artykule zawarto rozważania dotyczące definiowania pojęcia jakości w projekcie. Omówiono planowanie jakości, zapewnienie jakości oraz kontrolę jakości jako procesy składowe zarządzania jakością w projekcie, jak również przedstawiono normy ISO, których zakres obejmuje zagadnienia związane z zarządzaniem jakością w projektach.

THE ESSENCE OF QUALITY IN PROJECT MANAGEMENT

Summary. The article presents the issues of quality in relation to the final product of the project and process of project management as an important factor in the successful completion of the project and the satisfaction of customer of the project.

The paper shows discussion concerning the definition of quality in the project. Discussed are quality planning, quality assurance and quality control as components of the process of quality management in the project. In addition, in article presents standards ISO, which contains the scope of the issues related to the quality management in projects.

1. Wprowadzenie

Szybkie tempo rozwoju technologii, ciągle zmiany w otoczeniu i związany z tym coraz krótszy cykl życia produktu powodują stale rosnące znaczenie dziedziny zarządzania projektami, które można określić jako metodę radzenia sobie z różnorodnymi problemami w organizacji bądź też jako sposób wprowadzania zmian w jednostkach działalności biznesowej.

Koncepcyjnie zarządzanie projektami można uznać za proste, jednakże w praktyce jest ono bardzo skomplikowane. Projekty bowiem odnoszą się do różnych, niepowtarzalnych przedsięwzięć, których celem opracowania i realizacji jest wprowadzenie zmiany. Stopień złożoności projektów jest różny, jednakże w przypadku każdego projektu można zastosować te same zasady, techniki i procedury dla jego przygotowania.¹

Jednym z podstawowych celów w zarządzaniu projektami jest jakość produktu końcowego, uzyskana w ustalonym terminie i w ramach zaplanowanego budżetu.² Wynika z tego, iż jakość stanowi jedną z najważniejszych kategorii zarządzania projektami i w literaturze przedmiotu często wskazywana jest jako jedne, obok czasu, kosztów czy zakresu projektu, z kluczowych kryteriów oceny projektów. Celem artykułu będzie zatem przedstawienie istoty jakości w zarządzaniu projektami. W szczególności skupiono się na omówieniu samego pojęcia jakości projektu oraz procesów zarządzania jakością w projekcie, czyli planowaniu jakości, zapewnieniu jakości oraz kontroli jakości. Ostatnia część artykułu poświęcona została normom ISO, które odnoszą się do zarządzania jakością w projektach. Szczególnie istotna, w tym przypadku, jest nowa norma ISO 21500, która opublikowana została we wrześniu 2012 r. jako międzynarodowy standard zarządzania projektami.

2. Pojęcie jakości w projekcie

Problematyka jakości w projekcie, z jednej strony ze względu na jej istotność we wszystkich fazach, etapach i aspektach projektu, z drugiej zaś ze względu na niejednorodność definicyjną samego pojęcia jakości stała się przedmiotem wielu dyskusji, analiz czy też publikacji naukowych.³ Odnosząc się zatem do samego pojęcia jakości, należy wskazać, iż jest ono wielokontekstowe i ma wiele wymiarów, również w przypadku jego odniesienia do zarządzania projektami.

W literaturze przedmiotu termin *jakość* rozpatrywany jest ze względu na znaczenie:⁴

- filozoficzne,
- produktowe,
- użytkowe,
- wytwórcze,
- wartościowe.

¹ Karbownik A.: Kształcenie w zakresie zarządzania projektami, [w:] J. Pyka (red.): Nowoczesność przemysłu i usług – 2003 teoria i praktyka. Wydawnictwo TNOiK, Katowice 2003, s. 169.

² Trocki M. (red.): Nowoczesne zarządzanie projektami. PWE, Warszawa 2012, s. 309.

³ Kisielnicki J.: Zarządzanie projektami: ludzie, procedury, wyniki. Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 122.

⁴ Trocki M. (red.): op.cit., s. 307.

Autorzy takiego rozróżnienia uznają jednak, że tylko trzy z podanych wyżej ujęć są istotne dla zarządzania projektami, a mianowicie: aspekt produktowy, aspekt użytkowy i aspekt wytwórczy. Ma to związek z faktem, iż celem projektu jest uzyskanie zamierzonego rezultatu, który zaspokoi potrzeby jego użytkowników, nie zapominając przy tym o utrzymaniu odpowiedniej sprawności i efektywności procesów.

Pojęcie jakości w projekcie postrzegane jest jako zgodność rezultatu projektu ze specyfikacjami, przeznaczeniem i oczekiwaniami klienta. Nie oznacza to jednak, że produkt końcowy projektu musi równać się najlepszym możliwym cechom produktu, dobremu gatunkowi czy też najwyższej cenie i musi być uwolniony od wad. W przypadku projektu bowiem jakość wiąże się z najlepszą wersją, która bazuje na oczekiwaniach klienta i jest zgodna z przeznaczeniem. Dobra jakość przekłada się na zgodność efektu końcowego z ustalonymi wymaganiami, odpowiedni stosunek wartości do ceny, niekoniecznie jednak musi oznaczać obiektywnie wysoką jakość.⁵

Zdaniem J. Kisielnickiego, jakość projektu polega na wskazaniu stopnia poprawności zaprojektowania danego wyrobu lub usługi, który ma spełniać wymagania użytkowników i zaspakajać ich potrzeby. Podkreśla przy tym, iż to specyfikacja parametrów produktu, w stosunku do jakości produktu, jest kluczową częścią projektu. Według autora, jakość projektu, powinna być pojmowana szeroko – nie tylko w aspekcie samego projektu, ale również w odniesieniu do całego cyklu projektowego, a w tym do terminu jego opracowania, dokumentacji i obsługi użytkownika.⁶

Z kolei T. Starecki reprezentuje pogląd, iż jakość w odniesieniu do projektu należy traktować na dwa sposoby, jako:⁷

- jakość produktów, które powstają w ramach realizacji projektu,
- jakość procesów zarządzania projektem, rozumianą poprzez pracę prowadzącą do wytworzenia produktu końcowego.

Autor podkreśla, że nie powinno się bagatelizować jakości procesów zarządzania projektem, a wręcz przeciwnie – należy przywiązywać do nich równie dużą wagę, jak do jakości wytwarzanych przezeń produktów i usług.

R. Wysocki i R. McGary, podobnie jak T. Starecki, identyfikują jakość produktu oraz jakość procesów zarządzania projektem jako dwie kategorie jakości, występujące w każdym projekcie. Podkreślają, iż zarządzanie jakością nie dopuszcza do kompromisów, ale w zamian

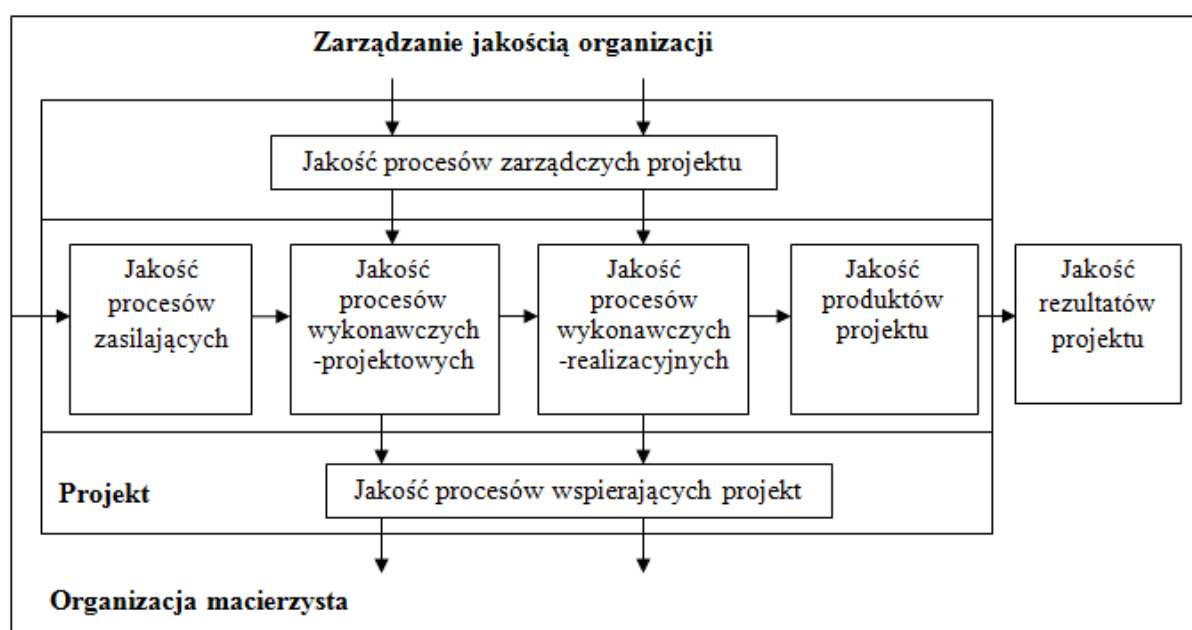
⁵ Nicholas J.M., Steyn H.: Zarządzanie projektami. Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012, s. 478, 510.

⁶ Kisielnicki J.: op. cit., s.123.

⁷ Starecki T.: Zarządzanie projektami dla inżynierów. Wydawnictwo BTC, Legionowo 2011, s. 104.

zwiększa prawdopodobieństwo zakończenia projektu z powodzeniem i uzyskania satysfakcji klienta.⁸

W odniesieniu do powyższych ujęć terminu jakości w projekcie pojęcie to można zdefiniować jako „zespół istotnych cech przedsięwzięcia, decydujących o jego zdolności do zaspokojenia określonych wymagań”. Takie rozumienie jakości dotyczy zarówno wymagań w odniesieniu do rezultatów i produktów projektu, jak i procesów wykonawczych (projektowych i realizacyjnych) oraz procesów zasilających (wspierających i zarządczych), co doskonale prezentuje rys. 1.⁹



Rys. 1. Składowe jakości projektu

Fig. 1. The components of quality of the project

Źródło: Trocki M. (red.): Nowoczesne zarządzanie projektami. PWE, Warszawa 2012, s. 310.

3. Procesy zarządzania jakością projektu

Zarządzanie jakością w projekcie obejmuje zarówno procesy zarządzania jakością, jak i pewne techniki, których celem jest obniżenie ryzyka związanego z niedotrzymaniem wymogów przez produkt/efekt końcowy projektu.¹⁰

⁸ Wysocki R.K., McGary R.: Efektywne zarządzanie projektami. Helion, Gliwice 2005, s. 52.

⁹ Trocki M. (red.): op.cit., s. 309.

¹⁰ Nicholas J.M., Steyn H.: op.cit., s. 480.

Na całościowy proces zarządzania jakością w projekcie składają się:¹¹

- **planowanie jakości**, czyli proces zdefiniowania celów i wymagań jakościowych projektu wraz z koniecznymi działaniami projakościowymi, wyrazem którego jest plan jakości projektu,
- **zapewnienie jakości**, czyli proces ustanawiania systemu jakości, który zagwarantuje zgodność produktu końcowego z wymaganiami interesariuszy,
- **kontrola jakości**, czyli proces zapewnienia zgodności efektu końcowego projektu z jego wymaganiami pod względem jakościowym.

3.1. Proces planowania jakości

Planowanie jakości w projekcie można ogólnie potraktować jako uwzględnienie, od samego początku projektu, kwestii wymaganej jakości produktu końcowego przedsięwzięcia.¹² Może odnosić się ono do:¹³

- opracowania planu i procedur zarządzania jakością projektu, obowiązujących w całej organizacji,
- stworzenia planu jakości i włączenie go do planu projektu w przypadku każdego pojedynczego projektu.

W artykule uwaga zostanie skupiona jedynie na drugim aspekcie procesu planowania jakości, czyli zaplanowaniu jakości dla danego projektu.

Planowanie jakości projektu ma swój początek już na etapie definiowania projektu, gdzie konieczna jest identyfikacja interesariuszy projektu, istotnych z punktu widzenia formułowania wymagań jakościowych. Ma to związek z potrzebą ustalenia wspólnej interpretacji wymagań jakościowych dla danego projektu.¹⁴ Nierzadko bowiem spotyka się niezadowolenie klienta z otrzymanego produktu finalnego, gdyż w jego przekonaniu nie jest on zgodny pod względem jakościowym z jego wyobrażeniem o tym produkcie. Sytuacja taka może przyczynić się do braku odbioru produktu, wstrzymania lub zmniejszenia założonej kwoty zapłaty czy nawet do skierowania sprawy na drogę sądową.¹⁵ Dlatego też konieczny jest dialog z klientem przez cały czas trwania projektu. Klient musi wiedzieć, co jest realizowane, jaki jest poziom jakości, co z tego wynika oraz jak jakość produktów końcowych projektu wpłynie na przedsiębiorstwo.¹⁶ Po ustaleniu wspólnego „rozumienia”

¹¹ Trocki M. (red.): op.cit., s. 313.

¹² Starecki T.: op.cit., s. 105.

¹³ Nicholas J.M., Steyn H.: op.cit., s. 481-482.

¹⁴ Trocki M. (red.): op.cit., s. 314-315.

¹⁵ Nowosielski S. (red.): Procesy i projekty logistyczne. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 112.

¹⁶ Newton R.: Skuteczny kierownik projektu. Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 78.

wymagań jakościowych dokonuje się oceny znaczenia istotnych interesariuszy oraz ich oczekiwań wobec projektu, co pozwala na sformułowanie priorytetów wymagań projektu.¹⁷

Faza przygotowawcza projektu wiąże się z opracowaniem planu jakości, który powinien:¹⁸

- zostać zintegrowany z planem ryzyka, planem zamówień, planem komunikacji i planem zasobów ludzkich,
- nakreślać sposób, w jaki zespół projektowy zaimplementuje politykę jakości występującą w przedsiębiorstwie,
- określać wymogi dla każdego etapu projektu,
- zawierać techniki jakości, które mają być wykorzystane w projekcie oraz przewidywany czas ich wdrożenia.

Plan zarządzania jakością w projekcie wyjaśnia, do kogo adresowane będą kwestie związane z jakością. Plan jakości winien dotyczyć zarówno jakości samego projektu, jak i jego produktów końcowych.¹⁹

Planowanie jakości ma szczególne znaczenie podczas realizacji projektów, w wyniku których mają powstać nowe rozwiązania technologiczne czy konstrukcyjne wdrożone do produkcji, bowiem daje ono szansę na uzyskanie rozwiązań o powtarzalnych wynikach oraz produktów o z góry określonej jakości.²⁰

3.2. Proces zapewnienia jakości

Proces zapewnienia jakości projektu ma na celu obniżenie ryzyka związanego z wystąpieniem niezgodności, dotyczących cech lub funkcjonowania produktów projektu. Ponadto, daje pewność spełnienia wymagań określonych dla produktu końcowego projektu.²¹

Zapewnienie jakości w projekcie polega na zaplanowaniu i regularnie przeprowadzanych działaniach kontrolnych, których celem jest weryfikacja sposobu realizacji projektu i jego zgodności z funkcjonującymi w danym przedsiębiorstwie procedurami, odpowiednimi standardami itp.²² Najczęściej spotykana technika utrzymywania jakości to audyt jakości, który bada losowo wybrane produkty i procesy pod względem zgodności z przyjętymi standardami jakości. W przypadku wykrycia niezgodności konieczne jest podjęcie działań korygujących.²³

¹⁷ Trocki M. (red.): op.cit., s. 314-315.

¹⁸ Nicholas J.M., Steyn H.: op.cit., s. 482.

¹⁹ Mingus N.: Zarządzanie projektami. Helion, Gliwice 2002, s. 71.

²⁰ Starecki T.: op.cit., s. 105.

²¹ Nicholas J.M., Steyn H.: op.cit., s. 484.

²² Starecki T.: op.cit., s. 106.

²³ Mingus N.: op.cit., s. 73.

Zapewnienie jakości obejmuje zarówno działania, mające na celu spełnienie wymogów w zakresie danego projektu, jak i działania, których efektem ma być ciągle doskonalenie obecnych i przyszłych projektów. W ramach działań z obszaru pierwszego należy dowieść, że realizacja projektu przebiega zgodnie z przyjętym planem jakości. Z kolei, działania drugie mają wpłynąć na dojrzałość projektową organizacji.²⁴

3.3. Kontrola jakości w projekcie

W procesie kontroli jakości należy stwierdzić, czy produkt końcowy projektu spełnia założone wcześniej wymagania jakościowe. Jeśli kontrola wykaże niezgodność produktu z wymaganiami, należy wtedy wskazać przyczyny zaistniałej sytuacji oraz sposoby redukcji bądź minimalizacji problemów zeń związanych.²⁵ Niezależnie jednak od tego, czy wyniki kontroli są pozytywne czy też negatywne, to stają się one źródłem decyzji projektowych, które zmierzają do:²⁶

- dokumentowania działań,
- podjęcia działań korekcyjnych,
- śledzenia ich realizacji,
- weryfikacji ich skuteczności.

Kontrola jakości powinna być zintegrowana z pozostałymi elementami kontroli projektu, tak jak miało to miejsce w przypadku planu jakości.

Działania kontrolne w zakresie jakości projektu obejmują zarówno planowane działania związane z kontrolą jakości, jak np. audyt przeprowadzony u dostawcy, jak i doraźne rozwiązywanie problemów, związane z radzeniem sobie z nieprzewidzianymi sytuacjami, zarówno tymi, które zagrażają, jak i stwarzają nowe możliwości w projekcie.²⁷

4. Zarządzanie jakością w projekcie według norm ISO

Zagadnienia jakości w odniesieniu do projektów poruszane były w różnym zakresie w normach ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004, ISO 10006.

Normą, która w szczegółowy sposób charakteryzuje jak zarządzać jakością w projekcie jest norma ISO 10006. Ze względu jednak na małą popularność tej normy, a zarazem wzrastające znaczenie dziedziny zarządzania projektami w działalności różnego typu

²⁴ Nicholas J.M., Steyn H.: op.cit., s. 484.

²⁵ Starecki T.: op.cit., s. 107.

²⁶ Frączkowski K.: Zarządzanie projektem informatycznym. Projekty w środowisku wirtualnym. Czynniki sukcesu i niepowodzeń projektów. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2003, s. 55.

²⁷ Nicholas J.M., Steyn H.: op.cit., s. 486.

jednostek biznesowych Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna zdecydowała się na stworzenie nowej normy dedykowanej zarządzaniu projektami – ISO 21500, która ma zastąpić normę ISO 10006 i stać się światowym standardem. Poniżej scharakteryzowane zostaną obie te normy.

Norma ISO 10006 to swoistego rodzaju zbiór wytycznych związanych z zarządzaniem jakością w projekcie, które to wytyczne powinny być stosowane, w celu uzyskiwania ciągłego wzrostu poziomu jakości.²⁸ Omawiana norma po raz pierwszy doczekała się publikacji w 1997 roku. Jej modyfikacji dokonano w 2003 roku. Niestety nie zyskała takiej aprobaty, jak chociażby normy ISO serii 9000 czy światowe standardy zarządzania projektami, jak PMBOK Guide czy Prince 2.

Norma ISO 10006 określa dziesięć grup procesów zarządzania przedsięwzięciem. Pierwsza grupa dotyczy procesu strategicznego, druga to procesy zarządzania współzależnościami, natomiast pozostałe osiem procesów dotyczą:²⁹

- zakresu,
- czasu,
- kosztów,
- zasobu,
- personelu,
- komunikowania się,
- ryzyka,
- zakupów.

M. Wirkus i G. Zieliński zestawili, na podstawie normy PN-ISO-10006, zasady zarządzania jakością, których stosowanie powinno dopomóc w realizacji celu projektu, czyli spełnieniu określonych wymagań, z uwzględnieniem ograniczeń dotyczących czasu, kosztów i zasobów, co przedstawia tabela 1.

²⁸ Wirkus M., Zieliński G.: Zarządzanie jakością w realizacji projektów. „Ekonomika i Organizacja przedsiębiorstwa”, nr 8, 2009, s. 22-23.

²⁹ Szczepańska K.: Normatywne podejście do zarządzania projektami w przedsiębiorstwie. „Problemy jakości”, nr 7, 2010, s. 10.

Tabela 1

Wykorzystanie zasad zarządzania jakością w projektach

Zasady	Wykorzystanie w projektach
Orientacja na klienta	<ul style="list-style-type: none"> – analiza wymagań i oczekiwań klienta/sponsora projektu, – prawidłowe relacje i komunikacja w fazie przygotowania, a także w fazie realizacji,
Przywództwo	<ul style="list-style-type: none"> – zalecenia normy ISO-10006 jak najwcześniejszego wyboru kierownika projektu, – wyznaczenie celów i metod ich osiągnięcia, – znajomość standardów zarządzania jakością,
Zaangażowanie ludzi	<ul style="list-style-type: none"> – zaangażowanie kierownictwa i wszystkich wykonawców, – inspirowanie, motywowanie i zachęcanie do zgłaszania usprawnień, – pracownicy powinni czuć się integralną częścią danego projektu,
Podejście systemowe i procesowe	<ul style="list-style-type: none"> – trafna identyfikacja wszystkich procesów w projekcie, – określenie elementów wejścia i wyjścia w procesach, – zależności między procesami i ich wzajemnego oddziaływania w systemie,
Ciągłe doskonalenie	<ul style="list-style-type: none"> – specyficzne podejście do doskonalenia, związane z niepowtarzalnością projektu, – doskonalenie pracy zespołu na potrzeby kolejnych projektów,
Decyzje na podstawie faktów	<ul style="list-style-type: none"> – prowadzenie dziennika przedsięwzięcia, – analizy informacji o wynikach i postępach oraz ich ocena, – archiwizowanie i analizy raportów zamknięcia poprzednich projektów,
Powiązania z dostawcami	<ul style="list-style-type: none"> – określenie wymagań i kryteriów dostaw, – kryteria wyboru dostawców, – określenie zdolności wykonawcy do spełnienia wymogów, – analiza ryzyka wynikającego z dostaw.

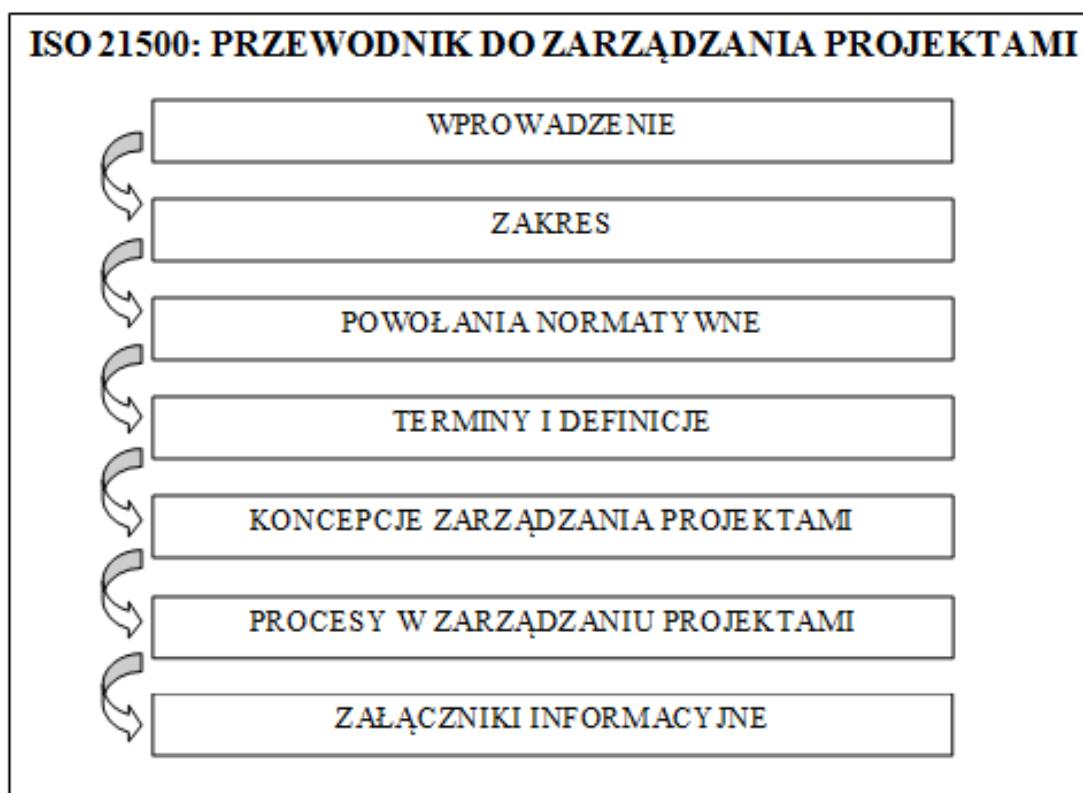
Źródło: Wirkus M., Zieliński G.: Zarządzanie jakością w realizacji projektów. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 8, 2009, s. 23.

Norma ISO 21500 została opracowana z przesłaniem bycia światowym standardem zarządzania projektami. Prace nad normą rozpoczęto w 2007 roku w Londynie. W 2011 roku opublikowano roboczą wersję (draft) normy, z kolei wersja ostateczna została opublikowana we wrześniu 2012 roku. Pełna nazwa normy to ISO 21500: Guide to Project Management (Przewodnik do zarządzania projektami). Norma ISO 21500 została stworzona na potrzeby ujednolicenia standardów zarządzania projektami. Ma na celu zarówno systematyzację wiedzy związanej z zarządzaniem projektami, jak i zniwelowanie różnic w tej dziedzinie na tle międzynarodowym.³⁰ Wskazuje się na duże podobieństwa pomiędzy normą ISO 21500 a przewodnikiem do zarządzania projektami, opracowanym przez PMBOK, który był zarazem głównym pomysłodawcą stworzenia normy.³¹ Nie jest to jednak istotą artykułu, dlatego autor nie wskazał różnic występujących pomiędzy tymi standardami.

Zakres przewodnika do zarządzania projektami według normy ISO 21500 został przedstawiony na rys. 2.

³⁰ Fajczak-Kowalska A., Miłosz P.: Zarządzanie jakością jako element zarządzania projektami. „Problemy Jakości”, nr 2, 2012, s. 17.

³¹ www.sybena.pl/dokumenty/ISO-21500-and-PMBOK-Guide.pdf, 11.01.2013.



Rys. 2. Zakres przewodnika do zarządzania projektami

Fig. 2. The scope of Guide to Project Management

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Fajczak-Kowalska A., Miłosz P.: Zarządzanie jakością jako element zarządzania projektami. „Problemy Jakości”, nr 2, 2012, s. 17.

Wytyczne normy ISO 21500 mogą być stosowane przez każdego typu organizacje, w tym organizacje publiczne, prywatne czy też społeczne. Ponadto, standard dostosowany jest do każdego rodzaju projektu, niezależnie od jego złożoności, wielkości i czasu trwania.³²

Nowa, 44-stronnicowa norma ISO 21500 skierowana jest w głównej mierze do:³³

- kierownictw i sponsorów projektów, w celu zapewnienia im lepszego zrozumienia zasad i praktyk zarządzania projektami oraz umożliwienia odpowiedniego wsparcia i dania wskazówek dla ich kierowników projektów i zespołów projektowych,
- kierowników projektów oraz członków zespołów projektowych, w celu udostępnienia im wspólnych podstaw do porównywania swoich standardów projektowych i praktyki innych osób,

³² <http://standardsforum.com/?p=3420>, 11.01.2013.

³³ Ibidem.

- twórców norm krajowych i organizacyjnych, w celu stworzenia im możliwości wykorzystania wytycznych norm podczas opracowywania standardów zarządzania projektami, aby były one spójne na poziomie podstawowym z procedurami innych.

5. Podsumowanie

Zarządzanie jakością w projektach stanowi dziedzinę zarządzania projektami, obejmującą zagadnienia jakości dotyczące wszystkich aspektów projektu, we wszystkich jego fazach i etapach. Konieczne jest zatem uwzględnienie go podczas realizacji projektu, bowiem zwiększa prawdopodobieństwo zakończenia projektu z powodzeniem i uzyskania satysfakcji klienta. Jakość w kontekście projektu należy traktować dwojako, tzn. w odniesieniu do jakości produktu końcowego projektu, a także jakości procesów zarządzania projektem.

Na proces zarządzania jakością projektu składa się: proces planowania jakości, proces zapewnienia jakości oraz proces kontroli jakości. Podczas procesu planowania jakości istotne jest ustalenie wspólnej interpretacji wymagań jakościowych dla danego projektu. Planowanie jakości w głównej mierze sprowadza się do opracowania planu jakości, który jest integralnym dokumentem skupiającym kluczowe informacje na temat jakości projektu i jego produktów końcowych. Z kolei, celem procesu zapewnienia jakości w projekcie jest weryfikacja sposobu realizacji projektu i jego zgodności z przyjętymi, w danej organizacji, standardami jakości, poprzez zaplanowanie i regularnie przeprowadzane działania kontrolne. Ostatnia ze składowych procesów zarządzania jakością w projektach – kontrola jakości – obejmuje zarówno działania planowane, jak i doraźne. Jej celem jest ustalenie czy produkt końcowy projektu jest zgodny z wyznaczonymi na etapie procesu planowania, wymaganiami jakościowymi.

Norma ISO 21500, wydana we wrześniu 2012 roku przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną, ma zastąpić dotychczasową normę poświęconą zarządzaniu jakością w projektach – ISO 10006. Nowa norma ma na celu uzyskanie statusu międzynarodowego standardu zarządzania projektami. Wytyczne normy ISO 21500 mogą być stosowane przez różnego typu jednostki działalności biznesowej. Zawierają takie elementy, jak: wprowadzenie, zakres, powołania normatywne, terminy i definicje, koncepcje zarządzania projektami, procesy zarządzania projektami oraz załączniki informacyjne.

Bibliografia

1. Fajczak-Kowalska A., Miłosz P.: Zarządzanie jakością jako element zarządzania projektami. „Problemy Jakości”, nr 2, 2012.
2. Frączkowski K.: Zarządzanie projektem informatycznym. Projekty w środowisku wirtualnym. Czynniki sukcesu i niepowodzeń projektów. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2003.
3. Karbownik A.: Kształcenie w zakresie zarządzania projektami, [w:] J. Pyka (red.): Nowoczesność przemysłu i usług – 2003 teoria i praktyka. Wydawnictwo TNOiK, Katowice 2003.
4. Kisielnicki J.: Zarządzanie projektami: ludzie, procedury, wyniki. Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
5. Mingus N.: Zarządzanie projektami. Helion, Gliwice 2002.
6. Newton R.: Skuteczny kierownik projektu. Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
7. Nicholas J.M., Steyn H.: Zarządzanie projektami. Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012.
8. Nowosielski S. (red.): Procesy i projekty logistyczne. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
9. Szczepańska K.: Normatywne podejście do zarządzania projektami w przedsiębiorstwie. „Problemy Jakości”, nr 7, 2010.
10. Starecki T.: Zarządzanie projektami dla inżynierów. Wydawnictwo BTC, Legionowo 2011.
11. Trocki M. (red.): Nowoczesne zarządzanie projektami. PWE, Warszawa 2012.
12. Wirkus M., Zieliński G.: Zarządzanie jakością w realizacji projektów. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 8, 2009.
13. Wysocki R.K., McGary R.: Efektywne zarządzanie projektami. Helion, Gliwice 2005.
14. www.sybena.pl/dokumenty/ISO-21500-and-PMBoK-Guide.pdf, 10.01.2013.
15. <http://standardsforum.com/?p=3420>, 11.01.2013.

Abstract

The aim of the article was to present the issues of the quality of the project as an important factor in the successful completion of the project and the satisfaction of customer of the project. The definition of quality in relation to the project management refers to the two aspects: the quality of the final product of the project and the quality of the project

management processes. In literature is emphasized the meaning of both aspects and points out that the quality management process should be as important as the quality of final products of the project. The process of quality management of the project consists of the quality planning process, the quality assurance process and the quality control process.

The issues of the quality in relation to the project management were discussed in the different degree in ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004, ISO 10006. The standard which characterized in detail how to manage project quality was ISO 10006. However, due to the low popularity of this standard and the increasing importance of the project management International Organization for Standardization has created the new standard dedicated to the project management – ISO 21500. The aim of this standard is both the systematization of the knowledge associated with project management and eliminating differences in this field on the international background.