Rafał Urbanelis
Szkoła Główna Handlowa, Katedra Zarządzania Projektami

Sukces projektu: kryteria pomiaru, definicje

Project success: difinitions and measurement criteria

Istnieje wiele publikacji traktujących o czynnikach sukcesu projektu: autorzy przedstawiają badania, ankiety i szeregują czynniki od najbardziej istotnych, grupują je i klasyfikują. Jednocześnie bardzo niewiele publikacji definiuje sukces lub niepowodzenie projektu jako takie lub omawia kryteria, którymi mierzony będzie ów sukces. Niniejsza praca systematyzuje obecny stan wiedzy i podejście autorów do interpretacji i kryteriów sukcesu: omawia rolę trójkąta projektowego w definicji sukcesu, przytaczając jednocześnie kontrprzykłady w tym zakresie. Pokazuje, jak koncepcja sukcesu zmieniała się przez ostatnie dziesiątki lat, a następnie — jak ocena sukcesu bądź niepowodzenia tego samego projektu może zmieniać się w ujęciu czasowym i jak odnieść ją do poziomu operacyjnego, taktycznego i strategicznego organizacji. Na końcu publikacji autor postuluje kompromisowe i „miękkie" podejście do definicji sukcesu oparte na konkretnych grupach kryteriów, ale również narracji, retoryce czy upływie czasu.

Słowa kluczowe
sukces, niepowodzenie, kryteria sukcesu, kryteria niepowodzenia

There have been a lot of papers discussing project success factors: numerous authors present research results, pools, and putting success/failure factors in order of importance, or grouping them and classifying them. At the very same time, there're only a few papers that define project success or failure per se, or discuss criteria how that success will be measured. This paper brings up current knowledge status, and author's approach to interpretation of the success criteria: it discusses role of project's triangle in definition of success, showing also counterexamples in this matter. It shows how the concept of success evolved over the years, then how judgment of the very same project can change in time, and how to map this judgment to operational, tactical and strategic levels of the organization. At the end of the paper, author postulate compromised and „soft" approach to project success definition, on one side based on clearly pre-defined groups of criteria, but on the other side based on narration, rhetoric and flow of time.

Key words
success, failure, success criteria, failure criteria

Kryteria sukcesu projektu

Wiele publikacji traktuje o czynnikach sukcesów bądź niepowodzeń projektów. Zanim jednak będzie można skupić się na czynnikach sukcesu, należy udzielić bardziej fundamentalnej odpowiedzi: jakie są kryteria i definicja sukcesu projektu.

Odpowiedź na to pytanie nie jest jednoznaczna. Podstawowe kryterium, bez którego nie obejdzie się żadna publikacja traktująca o kryteriach sukcesu, nazywane w zależności od źródła: trójkątem projektowym, hat-trickiem projektowym, żelaznym czy złotym trójkątem (Atkinson, 1999, s. 337–342), składa się z trzech parametrów (rys. 1):

- koszt,
- czas,
- zakres (ang. *scope*) — nazywany niekiedy zamiennie jakością (ang. *quality*) lub wydajnością (ang. *performance*)[1].

Zdaniem przeważającej większości autorów w projekcie uznanym za sukces te trzy parametry powinny mieścić się we wcześniej zaplanowanych ramach.

Wydaje się jednak, że wbrew tej definicji istnieją projekty, w których wystarczy spełnić jeden ze wspomnianych parametrów, aby zostały one uznane za sukces. Oto przykłady:

- Spełniony tylko czas.
  Autostrada A2 na Mistrzostwa Europy w Piłce Nożnej „Euro 2012" przekroczyła planowany budżet (Główna Dyrekcja Dróg Krajowych i Autostrad musiała dopłacać podwykonawcom) i nie spełniła planowanego zakresu (nie było siatek zabezpieczających, pasów technicznych, droga nie odpowiadała kryteriom autostrady, zapewniono jedynie tzw. przejezdność)[2], ale została uznana za sukces rządu RP, ponieważ ukończono ją przed rozpoczęciem rozgrywek[3].
- Spełniony tylko budżet.
  W organizacjach dostawcy projektów obliczonych na generowanie zysku istnieją projekty, w których nie liczy się zakres lub czas (w ekstremalnych przy-

Rysunek 1
Trójkąt projektowy

Źródło: http: //en. wikipedia. org/wiki/Project_management_triangle

padkach przedłużający się projekt przy kontraktach czasowych — ang. *time & material* — pozwala wygenerować większy dochód i może być traktowany jako sukces). O ile tylko budżet projektu jest zgodny z założeniami — projekt uznaje się za sukces[4].

- Spełniony tylko zakres.
  W kwestiach związanych np. z bezpieczeństwem państwa projekt z przekroczonym czasem i budżetem może zostać uznany za sukces, o ile tylko jego zakres pozostanie zgodny z założeniami, a projekt będzie realizował wszystkie postawione mu zadania. Jako przykład można wymienić projekt budowy samolotu strategicznego rozpoznania sił powietrznych Stanów Zjednoczonych Lockheed SR-71 Blackbird. Mimo znacznych opóźnień i przekroczonego budżetu okazał się on ogromnym sukcesem, ponieważ spełniał założenia dotyczące zakresu i parametrów tego typu samolotu[5].

Istnieją również ekstremalne przykłady projektów, które pomimo niespełnienia żadnego z wymienionych parametrów zostały uznane za sukces. W projekcie budowy samochodu marki Ford Taurus pierwszej generacji przekroczono wszystkie parametry trójkąta projektowego, ale auto zostało przyjęte z entuzjazmem na rynku, a zatem projekt określono jako sukces (Shenhar, Dvir, Guth, Lechler, Panatakul, Poli, et al., 2005). Podobnie gmach Opery w Sydney zakończono 10 lat po czasie, a budżet przekroczono czternastokrotnie[6] — mimo to projekt został uznany po latach za sukces, a sam budynek postrzegany jest często jako symbol całej Australii. Każdego roku odwiedza go ponad 7 milionów turystów[7].

Na przeciwnym biegunie znajdują się projekty, które pomimo spełnienia wszystkich parametrów trójkąta projektowego nie okazały się sukcesem. Przykładem jest budowa metra w Los Angeles. Została ukończona w terminie, zmieściła się w budżecie i zaplanowanym zakresie. Niestety, po pewnym czasie projekt został uznany za niepowodzenie, ponieważ mieszkańcy nie zdecydowali się porzucić swoich aut na rzecz publicznego transportu metrem (Derby i Zwikael, 2012, s. 22). Podobna sytuacja zdarzyła się podczas budowy Forda Taurusa drugiej generacji. Mimo ukończenia na czas, w budżecie i zakresie projekt został uznany za porażkę, ponieważ auto nie przyjęło się na rynku (Shenhar, Dvir, Guth, Lechler, Panatakul, Poli, et al., 2005).

C. Derby w wywiadzie dla PM Network (Derby i Zwikael, 2012, s. 21) powiedział: *Nie wystarczy, że kierownicy projektów stawiają pytania „co?", „na kiedy?" i „za ile?". Muszą również zrozumieć odpowiedź na pytanie „po co?"*

Dlatego współcześnie do kryteriów sukcesu projektu zalicza się (w zależności od autora) również takie parametry jak:

- satysfakcja klienta,
- korzyści dla organizacji,
- satysfakcja użytkowników końcowych,
- korzyści dla interesariuszy,
- korzyści dla personelu projektowego.

Z wieloma z tych kryteriów można rzecz jasna polemizować, a nawet podać kontrargumenty wskazujące na to, że nie miały one wpływu na końcowy sukces projektu. Dla przykładu, kryterium satysfakcji użytkowników końcowych jest rzeczywiście istotną miarą powodzenia wielu projektów — jednak bardzo często przy wdrożeniu globalnych szablonów systemów klasy ERP (ang. *Enterprise Resource Planning*) dla dużych, międzynarodowych korporacji okazuje się, że wdrażany system jest mniej funkcjonalny, trudniejszy w obsłudze i nie tak wydajny jak lokalny system używany w danym kraju wcześniej i „uszyty na miarę" lokalnych użytkowników i lokalnego biznesu[8]. W takiej sytuacji zdecydowana większość użytkowników końcowych nie będzie usatysfakcjonowana nowym systemem. Projekt może jednak odnieść sukces niezależnie od tego niezadowolenia, bo jego zadaniem będzie zmniejszenie kosztów utrzymania, ujednolicenie procesów biznesowych i możliwość raportowania strategicznego na poziomie centrali międzynarodowej korporacji.

Podobnie jest z kryterium korzyści dla interesariuszy. Bardzo często może to być rzeczywiście miarą sukcesu, ale łatwo wskazać projekty, w których część interesariuszy nie odnosi żadnych korzyści, a wręcz ponosi straty z tytułu projektu zakończonego sukcesem.

Należy zauważyć też, że bardzo wielu autorów pomija w ogóle definicję sukcesu. Na przykład S. Spałek wspomina o kryteriach w zaledwie jednym miejscu swojej pracy (Spałek, 2004) i skupia się od razu na czynnikach sukcesu i przyczynach jego osiągnięcia lub braku. Podobne podejście prezentuje R. Jones (Jones, 2007), który w ogóle nie analizuje kryteriów sukcesu, ale w szczegółach opisuje wpływające nań czynniki.

Z tych powodów warto przytoczyć bardzo ciekawą wypowiedź, jaką zawarł J.R. Turner w pracy na temat rozwoju dziedziny zarządzania projektem: *Przez ostatnie 10 lat wiele napisano o tym, jak osiągnąć suk-*

ces projektów, ale bardzo niewiele o tym, jak ten sukces zmierzyć lub ocenić. Jako doktorantowi udało mi się znaleźć jedynie dwa źródła na ten temat. Jak możecie mówić o krytycznych czynnikach sukcesu, jeśli nawet nie zidentyfikowaliście jego kryteriów? (Turner, 1994, s. 3–4).

Jak widać, znacząca większość publikacji dotyczących sukcesu projektów pomija w ogóle temat kryteriów sukcesu. Jeśli weźmie się jednak pod uwagę powyższe problemy z definicją, nie jest to wcale podejście całkowicie pozbawione sensu. Autorzy przyjmują rozmytą, ale podświadomie oczywistą definicję sukcesu, nie próbując sformułować jej w pełni jednoznacznie. Być może jasna, jednoznaczna i zawsze weryfikowalna definicja kryteriów sukcesu nie jest możliwa do stworzenia?

Rozwinięciem tego zagadnienia jest koncepcja relatywistyczna dotycząca sukcesu projektu. Według tej koncepcji nie istnieje takie pojęcie jak „sukces absolutny" w zarządzaniu projektem, lecz można mówić jedynie o „postrzeganym" lub „odbieranym" sukcesie projektu. Zależy on od perspektywy osoby, która sukces ocenia (Baker, Murphy i Fisher, 1974, s. 902–919). W tym ujęciu to, co może być sukcesem dla jednych interesariuszy projektu, dla innych może oznaczać niepowodzenie.

Interesujący przykład podali w swej pracy M. Freeman i P. Beale (Freeman i Beale, 1992, s. 8–17): *Sukces projektu w oczach architekta IT może oznaczać estetykę rozwiązania, w oczach inżyniera — techniczną spójność i wydajność, w oczach księgowego — każdy zaoszczędzony na projekcie dolar, a dyrektor zarządzający będzie go mierzył wzrostem lub spadkiem cen akcji jego organizacji.* Ocena sukcesu bądź niepowodzenia może również zmieniać się w czasie — co zostało szerzej omówione w dalszej części niniejszej pracy.

Istnieją publikacje odróżniające „sukces w zarządzaniu projektem" od „sukcesu projektu" (de Wit, 1988, s. 164–170). W takim ujęciu „sukces projektu" zależy w znacznej mierze od „sukcesu produktu projektu" i jest dużo trudniejszy do zdefiniowania. „Sukces projektu" jest wówczas związany ze strategicznymi celami firmy i z reguły nie jest możliwa jego ocena w takim ujęciu bezpośrednio po zakończeniu projektu. Natomiast „sukces w zarządzaniu projektem" jest pojęciem węższym i łatwiejszym do zdefiniowania — można go często zawęzić do wspomnianego na początku trójkąta projektowego. Przy takim rozróżnieniu to właśnie sukcesem w zarządzaniu projektem zajmują się głębiej autorzy.

Definicja sukcesu: ewolucja przez ostatnie dekady

Bardzo interesujące podejście przedstawił L. Ika (Ika, 2009, s. 6–17), analizując publikacje w prestiżowych periodykach zajmujących się zarządzaniem projektami przez dziesiątki lat. Okazuje się, że podczas gdy definicja sukcesu określanego jako funkcja trójkąta projektowego dominowała w latach 60–80. ubiegłego wieku, to w latach 1980–2000 dodawano do niej często satysfakcję klienta, korzyści dla klienta, interesariuszy i zespołu projektowego oraz satysfakcję użytkownika końcowego. Natomiast po roku 2000 wyżej wymienione kryteria uzupełniano o osiągnięcie strategicznych celów organizacji. W ostatnich latach dominowało także retoryczne uzasadnianie sukcesu/niepowodzenia projektu w kontekście konkretnej sytuacji i warunków zewnętrznych — w przeciwieństwie do jasnej, zamkniętej listy kryteriów sukcesu (tab. 1).

Tabela 1
Zmieniające się kryteria i czynniki sukcesu

	Lata 60–80. XX w.	Lata 1980–2000	XXI wiek
Kryteria sukcesu	Żelazny trójkąt (czas, koszt, zakres)	Żelazny trójkąt Satysfakcja klienta Korzyści dla organizacji Satysfakcja użytkowników końcowych Korzyści dla interesariuszy Korzyści dla personelu projektowego	Żelazny trójkąt Cele strategiczne organizacji klienta oraz sukces operacyjny Satysfakcja użytkowników końcowych Korzyści dla interesariuszy Korzyści dla personelu projektowego Symboliczna i retoryczna ocena kryteriów sukcesu i niepowodzenia
Czynniki sukcesu	Pobieżna lista	Listy i struktury krytycznych czynników sukcesu (KCS)	Bardziej globalna struktura KCS oraz symboliczne i retoryczne czynniki sukcesu
Obszar skupienia	Sukces w zarządzaniu projektem	Sukces projektu i jego rezultatu/produktu	Sukces projektu, produktu, programu i portfolio; narracja sukcesu i porażki

Źródło: Ika, L. (2009). Project Success as a Topic in Project Management Journals. *Project Management Journal, 40* (4), 11.

L. Ika konkluduje: *Ostatnie dekady udowodniły stopniowy wzrost zrozumienia, że sukces projektu potrzebuje szerszej definicji niźli sukces w zarządzaniu projektem* (Ika, 2009, s. 13). Dalej dodaje: *W każdym przypadku, jeśli* (w projekcie — przyp. aut.) *trójkąt wziął górę* (w ocenie sukcesu projektu — przyp. aut.), *związane jest to prawdopodobnie z faktem, że zarządzanie projektami nie jest wystarczająco dojrzałe w takich organizacjach* (Ika, 2009, s. 14).

Warto również wspomnieć o koncepcji A. Shenhara: strategicznie kierowane projekty skupione są na osiągnięciu celów biznesowych, a operacyjnie kierowane projekty skupione są na ukończeniu pracy projektowej (Shenhar, Dvir, Guth, Lechler, Panatakul, Poli, et al., 2005). Ma to związek z czynnikami sukcesu w zarządzaniu ogólnym — interesującego porównania używa B. Ward, pisząc: *Jeśli wszystkie czynniki są strategiczne — firma może utonąć w krótkim terminie, gdy wszyscy patrzą na błękitne niebo na horyzoncie. Jeśli wszystkie są taktyczne — firma rozbłyśnie, a następnie wypali się szybko niczym supernowa* (Ward, 1990, s. 103–146).

Ocena sukcesu i niepowodzenia projektu w ujęciu czasowym

Sukces projektu mierzony w czasie

Już w latach siedemdziesiątych ubiegłego wieku dostrzeżono względność oceny sukcesu projektu i to, jak może zmieniać się ona w czasie (Baker, Murphy i Fisher, 1974, s. 902–919). J. Pinto i S. Mantel zauważyli, że kryteria sukcesu nie będą stałe i będą ewoluować w miarę upływu czasu (Pinto i Mantel, 1990).

- wydajność projektu — mierzona trójkątem projektowym,
- wpływ projektu na klienta — przy założeniu, że cel zdefiniowany projektu mógł różnić się od zamierzonego celu projektu — w tym wymiarze mierzona byłaby ich zgodność,
- sukces biznesu — ten wymiar mierzyłby faktyczny wpływ rezultatu projektu na organizację,
- przygotowanie do przyszłości — ten wymiar mierzyłby zgodność rezultatów projektu ze strategicznymi celami firmy.

Jak łatwo zauważyć, taka koncepcja zakłada, że sukces projektu nie byłby możliwy do oceny bezpośrednio po jego zakończeniu, a wraz z upływem czasu uwidaczniałyby się nowe wymiary (rys. 3). W dodatku — zdaniem autorów — te bardziej istotne wymiary byłyby znane później niż mniej istotne. Według autorów, aby projekty kończyły się sukcesem rozumianym jako wynik wspomnianych wymiarów, kierownicy projektu nie powinni być odłączeni od strategicznych i długoterminowych celów firm i organizacji, dla których wdrażają projekty (Shenhar, Levy i Dvir, 1997, s. 13). W zgodzie z tymi tezami T. Schmidt (uznany autorytet w dziedzinie zarządzania projektami), zwracając uwagę na istotność planowania w kontekście i połączeniu z długoterminowymi celami firmy, pisze: z powodu separacji od strategicznych celów i braku strategicznego myślenia *„zbyt wielu wyedukowanym, doświadczonym i utalentowanym* (kierownikom projektów — przyp. aut.) *nie udaje się ukończyć tego, co chcieli* (…) *Ich podejście do rozwiązywania problemów może być niekompletne albo fragmentaryczne, ich plany mogą nie mieć potencjału niezbędnego, aby osiągnąć rezultaty, które naprawdę są w sta-*

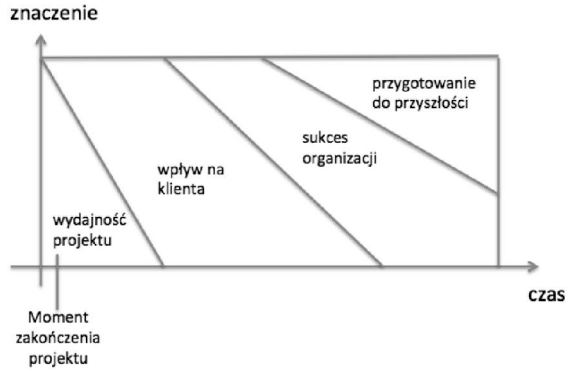
Rysunek 2
Sukces projektu w ujęciu upływu czasu

Źródło: Shenhar, A., Levy, O. i Dvir, D. (1997). Mapping the Dimensions of Project Success. *Project Management Journal, 28* (2), 12.

Koncepcję tę rozwinęli A. Shenhar, O. Levy i D. Dvir, proponując mierzyć sukces projektu czterema wymiarami (rys. 2):

nie osiągnąć. Ta frustrująca luka może mieć wpływ zarówno na ich osobisty, jak i zawodowy sukces (Schmidt, 2009).

Rysunek 3
Kryteria sukcesu projektu w ujęciu upływu czasu i ważności (znaczenia)



Źródło: Shenhar, A., Levy, O. i Dvir, D. (1997). Mapping the Dimensions of Project Success. *Project Management Journal, 28* (2), 12.

Sukces lub niepowodzenie projektu a poziom operatywny, taktyczny i strategiczny organizacji

Typowo projekty wykorzystuje się i zatwierdza do wykonania, aby można było spełnić strategiczne cele organizacji, takie jak np. zapotrzebowanie rynku, potrzeba biznesowa, zapotrzebowanie klienta, przewaga technologiczna czy zapotrzebowanie fiskalne lub prawne (Project Management Institute, 2008, s. 10)

Interesujący sposób pomiaru sukcesu projektu proponuje M. Trocki (Trocki M., 2012, 7–23), definiując wymiary sukcesu jako: celowość, wykonalność, skuteczność, efektywność i użyteczność. Każdy z wymiarów może być oceniany zarówno przed rozpoczęciem projektu (*ex ante*), jak i po jego zakończeniu (*ex post*). Poszczególne wymiary odpowiadają również poziomom horyzontu czasowego, na jaki mają wpływ: począwszy od poziomu operacyjnego, poprzez poziom taktyczny, na poziomie strategicznym kończąc. I tak np. ocena efektywności na poziomie operacyjnym, mierzonej *ex-ante*, mapuje się na ocenę celów operacyjnych projektu, a mierzonej ex-post — mapuje się na ocenę produktów projektu.

J. Haffner w swojej pracy (Haffner, 2009) klasyfikuje kryteria powodzenia projektu w następujący sposób:

Stosunkowo łatwo jednak znaleźć kontrprzykłady do kryteriów oceny J. Haffner, szczególnie w odniesieniu do kryteriów średniego i długiego okresu. Istnieją znaczące projekty (rząd wielkości wartości kontraktu: miliony USD) w dużych korporacjach, które mimo zakończenia pełnym sukcesem (mierzonym z wielu różnych punktów widzenia) nie przekładają się wcale na takie czynnik, jak: zwiększenie udziałów w rynku, natychmiastowy wzrost dochodów, tworzenie nowych rynków itp. Wystarczy, że projekt IS/IT będzie dotyczył nie bezpośrednio branży, w której działa podmiot, ale tzw. *back office*. Takim kontrprzykładem może być choćby wdrożenie globalnego systemu HR (wspomagającego pracę działów zarządzania zasobami ludzkimi) lub globalnego systemu księgowo-kontrolingowego[9]. Takie projekty wdrożeń zakończone pełnym sukcesem:

- nie wpłyną na zwiększenie udziałów w rynku, bo nie będą związane z główną działalnością przedsiębiorstwa;

Tabela 2
Klasyfikacja kryteriów powodzenia projektu

Wymiar powodzenia projektu (podstawowe kategorie powodzenia projektu)	**Wymierne (mierzalne) kluczowe wskaźniki powodzenia projektu**
Wewnętrzna efektywność projektu (ocena tuż po ukończeniu)	■ czy zespół projektowy zakończył projekt zgodnie z harmonogramem? ■ czy zespół projektowy zakończył projekt, nie przekraczając zaplanowanego budżetu? ■ czy zespół projektowy zakończył projekt, nie przekraczając innych narzuconych ograniczeń?
Wpływ na klienta (ocena krótkiego okresu)	■ czy zaplanowane wyniki zostały osiągnięte? ■ czy zaspokojone zostały oczekiwania co do funkcjonalności? ■ czy zaspokojone zostały oczekiwania co do specyfikacji technicznej? ■ czy problem klienta został rozwiązany? ■ czy klient wykorzystuje/użytkuje rezultat projektu i czy czerpie z tego satysfakcję?
Powodzenie organizacji (ocena średniego okresu)	■ czy rezultat projektu osiągnął natychmiastowy sukces rynkowy/biznesowy? ■ czy rezultat projektu przyczynił się do natychmiastowego wzrostu dochodów? ■ czy rezultat projektu przyczynił się do zwiększenia udziałów w rynku?
Szanse w przyszłości (ocena długiego okresu)	■ czy rezultat projektu tworzy szanse w odniesieniu do przyszłości? ■ czy rezultat projektu tworzy nowy rynek, nowe możliwości lub wymaga nowej technologii? ■ czy rezultat projektu tworzy nowe możliwości lub zwiększa konkurencyjność organizacji?

Źródło: Haffner, J. (2009). *Skuteczność zarządzania projektami w przedsiębiorstwach działających w Polsce*. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, 116.

- nie przyczynią się do natychmiastowego wzrostu dochodów (przeciwnie: istotny będzie koszt wdrożenia powodujący spadek dochodów, poza tym często przez określony czas utrzymywane będą oba systemy: stary oraz właśnie wdrożony, co spowoduje dodatkowy wzrost kosztów utrzymania przez pewien okres);
- nie przyczynią się do tworzenia nowych rynków, bo nie będą związane z główną działalnością przedsiębiorstwa.

Mimo to, jeśli przedefiniujemy nieco kryteria opisane przez J. Haffner, oczywiste jest, że duże projekty IS/IT wpływają na organizację w różnych okresach i że postawione przez J. Haffner kryteria mają sens, o ile nie są używane kategorycznie, binarnie, lecz raczej całościowo i bardziej retorycznie.

Idealne wydaje się przedstawienie koncepcji A. Shenhara, O. Levy„ego i D. Dvira i odniesienie do niej horyzontu operacyjnego, taktycznego i strategicznego (tab. 3), (Shenhar, Levy i Dvir, 1997, s. 12).

Sukces a niepowodzenie projektu: kryteria i próby definicji

Jak pisze R. Fincham: *Błysk sukcesu jest często niezbędnym czynnikiem w projektach, które cechują duża niepewność i wysokie wydatki. Zracjonalizowanie ryzykownych przedsięwzięć i gra o wysokie stawki powodują, że często ich sukces jest ogłaszany na wyrost* (Fincham, 2002, s. 1). Również autor niniejszej publikacji w swojej dwunastoletniej pracy nad projektami IS, szczególnie w dużych korporacjach był świadkiem podobnych przykładów, które niezależnie od proporcji dostarczanego do planowanego zakresu i niezależnie od przekroczenie początkowego budżetu, były ogłaszane jako wielki sukces. Kluczową rolę zawsze odgrywa tutaj kultura korporacyjna i kultura sukcesu zaznaczająca silne wpływy zwłaszcza w korporacjach z amerykańskim rodowodem. W takich firmach praktycznie 100% projektów kończy się ogłaszanym sukcesem. Niepowodzenie oznaczałoby rysę na karierze nie tylko kierownika projektu czy zespołu, lecz także sponsorów czy przełożonych projektu. Zatem w każ-

Tabela 3
Kryteria sukcesu w odniesieniu do horyzontów działania

Horyzont	Opis	Kryteria sukcesu
Operacyjny	Wydajność projektu i wpływ na klienta	■ Trójkąt projektowy: zakres, czas, budżet ■ Zgodność celów zamierzonych i zaplanowanych ■ Satysfakcja klienta lub użytkowników końcowych
Taktyczny	Powodzenie organizacji	■ Efektywność rezultatu, dla którego został uruchomiony projekt
Strategiczny	Przygotowanie do przyszłości	■ Zgodność z celami strategicznymi organizacji ■ Zdolność rezultatu projektu do adaptacji do zmiennych warunków, nowych rynków czy pomysłów/produktów

Źródło: opracowanie własne na podstawie Shenhar, A., Levy, O. i Dvir D. (1997). Mapping the Dimensions of Project Success. *Project Management Journal, 28* (2).

Tabela 4
Perspektywy sukcesu

Perspektywa	Zachowania i akcje	Skupienie metodyk	Sukces/niepowodzenie widziane są jako…
Racjonalistyczna	Cele organizacyjne; struktury zarządzania	Prosty związek przyczynowo-skutkowy	Obiektywne i spolaryzowane stany
Procesowa	Organizacyjne i socjopolityczne procesy	Interakcje socjotechniczne	Wynik procesów zachodzących w organizacji
Narracyjna	Organizacyjne i socjopolityczne procesy, tematy, wątki, historie	Interpretacja i tworzenie sensu (ang. *sense-making*), retoryka, środki perswazji	Konstrukcje społeczne, paradygmaty

Źródło: Fincham, R. (2002). Narratives of success and failure in systems development. *British Journal of Management*, 13, 3.

dym ukończonym projekcie podkreśla się mocne strony i nie zważa na ograniczony zakres czy przekroczony budżet. W takich organizacjach szczególnie trudno oceniać projekty realnie i kwalifikować jako sukces bądź niepowodzenie.

G. Walsham tworzy model, w którym polityka i procesy danej organizacji odrywają kluczową rolę przy ogłaszaniu sukcesu lub porażki danego przedsięwzięcia. Z tej perspektywy *wiedza o rzeczywistości jest społeczną konstrukcją odgrywaną przez ludzi-aktorów* (Walsham, 1993).

Zdaniem wielu autorów sukces projektu i niepowodzenie projektu wcale nie muszą być zatem przeciwstawne lub wykluczające się (Fincham, 2002, s. 1–14), nie są również „czarno-białe" (Baccarini, 1999, s. 24–32).

Zgodnie z powyższym — łatwo wyobrazić sobie duży projekt IS/IT, w którym istnieją różne grupy interesariuszy. Celem części z nich, np. sponsorów i kadry zarządzającej, może być implementacja projektu zgodnie z planowanym zakresem, jednak dla innej części sukcesem byłaby implementacja w niepełnym zakresie, co uchroniłoby ich, np. przed zwolnieniami grupowymi. Przykładowo, jeśli jednym z zadań projektu implementującego system kadrowo-płacowy w firmie byłaby automatyzacja pracy działu płac w firmie, a po jego implementacji z sześcioosobowego zespołu płacowego wystarczyłyby dwie osoby — to sukcesem dla osób przeznaczonych do potencjalnego zwolnienia byłoby niezaimplementowanie tej konkretnej funkcjonalności w systemie.

Innym przykładem może być implementacja dowolnego systemu IS/IT przez zewnętrzną firmę — dostawcę u klienta. Projekt dostarczony w zaplanowanym czasie i zakresie, zakończony pełnym sukcesem dla klienta, mógłby oznaczać niepowodzenie dla dostawcy — jeśli nie zdołałby wypracować założonego zysku bądź poniósł stratę na projekcie spowodowaną np. zmianą sytuacji ekonomicznej i znaczącym wzrostem cen usług IS/IT oraz niemożnością renegocjacji podpisanej już umowy. I odwrotnie, projekt zakończony niepowodzeniem u klienta może być „cichym" sukcesem dla podwykonawców, którzy wypracowali na tym projekcie godziwy zysk, a przy specyficznym podpisaniu kontraktów, w interesie tych podwykonawców może być przedłużanie takiego projektu w nieskończoność. Na dokładnie taki przykład projektu powołują się S. Rollins i R. Lanza (Rollins i Lanza, 2005, s. 15): w Departamencie Stanu Kalifornia w Wydziale Usług i Pomocy Społecznej (ang. *California State Department of Social Services)* toczył się projekt automatyzacji dystrybucji środków pomocy społecznej integrujący 14 hrabstw (ang. *county*) stanu Kalifornia. Projekt o początkowym budżecie ok. 500 milionów dolarów zakończył się dla Departamentu Stanu Kalifornia dramatyczną klapą, nie dostarczając zaplanowanego zakresu, przekraczając początkowy budżet o ponad 100% i nie mieszcząc się w zaplanowanym czasie. Jednak, jak piszą autorzy: *dla armii konsultantów uczestniczących w projekcie był to prawdziwy deszcz dochodu.*

Jak widać, ocena niepowodzenia czy sukcesu jest względna i zależy od perspektywy interesariuszy w projekcie. R. Fincham, konkludując, pisze o dwóch konkurujących ze sobą podejściach do oceny sukcesu i niepowodzenia: racjonalne podejście próbuje ocenić sukces i niepowodzenie, mierząc ich wcześniej założone kryteria, natomiast procesowe podejście bazuje na złożonych socjotechnicznych zależnościach. Co ciekawe, oba podejścia często zakładają zero-jedynkową, dyskretną ocenę (rezultat): projekt zakończony sukcesem lub projekt zakończony porażką. Zdaniem R. Finchama (Fincham, 2002, s. 13) dopiero trzecie podejście — narracyjne — pokazuje złożoność oceny sukcesu lub porażki i tendencje do (słusznego — przyp. aut.) odejścia od ocen typu albo-albo.

Definicja sukcesu projektu — kompromis?

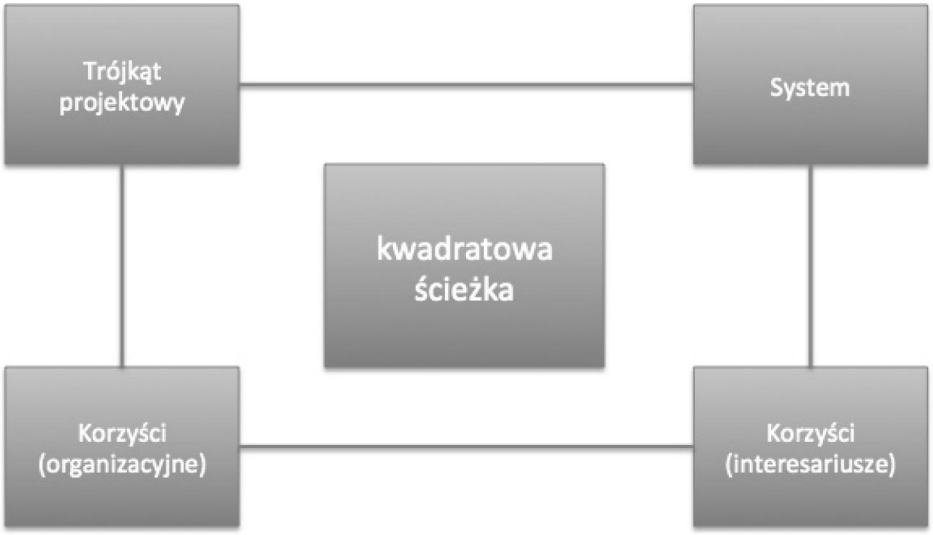
Dobre podsumowanie i systematyzację stanu wiedzy dotyczącej kryteriów sukcesu proponuje R. Atkinson w swoim modelu „kwadratowej ścieżki" (Atkinson, 1999, s. 337–342).

W modelu tym (Atkinson, 1999, s. 341) autor definiuje składowe komponenty każdego z elementów ścieżki, który przekłada się na sukces projektu IS/IT. I tak, na trójkąt projektowy składają się rzecz jasna koszt, czas i zakres. Na system (w znaczeniu system informatyczny; ang. *the information system*) składają się: możliwość utrzymania (ang. *maintainability*), bezawaryjność, aktualność (ang. *validity*) oraz jakość zawartych danych (ang. *information-quality use)*. Na korzyści organizacyjne składają się: zwiększona wydajność, zwiększona efektywność, większe dochody, zgodność z celami strategicznymi oraz nauka organizacji (ang. *organizational-learning*). Na korzyści interesariuszy składają się: satysfakcja użytkowników końcowych, pozytywny wpływ na środowisko i społeczność, rozwój osobisty interesariuszy, nauka interesariuszy (ang. *professional learning*), zysk podwykonawców i dostawców, usatysfakcjonowany zespół projektowy i pozytywny wpływ na otoczenie (rys. 4).

Jak pisze R. Atkinson, wymienione składowe nie są wyczerpujące, a ideą było jedynie ich skategoryzowanie i identyfikacja trzech typów kryteriów innych niż sam tylko trójkąt projektowy. Opisany model „kwadratowej ścieżki" R. Atkinsona jest cytowany w licznych publikacjach na temat kryteriów sukcesu projektów IS/IT i można stwierdzić, że z powodzeniem staje się przyjmowanym często odniesieniem.

Jeśli zatem pominiemy techniczny aspekt i koncepcję sukcesu samego systemu IS/IT, która *de facto* zawiera się w korzyściach dla organizacji i interesariuszy, otrzymamy definicję sukcesu składającą się z trzech głównych obszarów:

Rysunek 4
Kwadratowa ścieżka



Źródło: Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management, 6* (17).

- trójkąt projektowy,
- korzyści organizacji,
- korzyści interesariuszy.

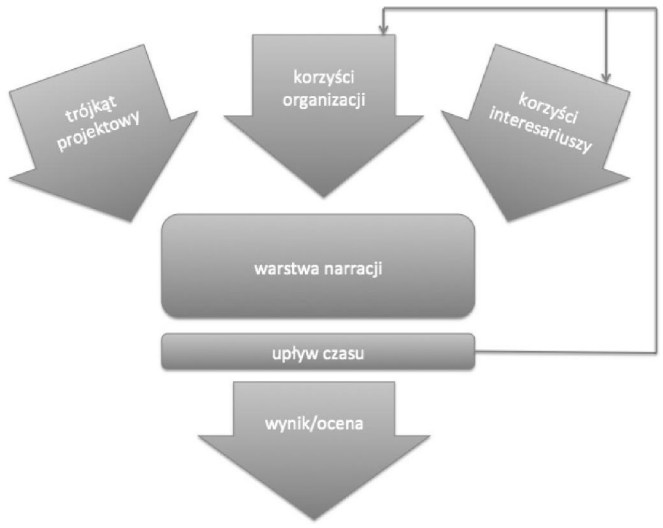
Należy także podsumować, że zdaniem większości autorów zajmujących się kryteriami sukcesu i cytowanych wcześniej w tej pracy, kryteria sukcesu projektu są możliwe do określenia. Autorzy publikacji różnią się co do ich dokładnej listy, ale zdecydowana większość nawiązuje do trójkąta projektowego, korzyści organizacji oraz interesariuszy.

Jak pokazano wcześniej, istnieją jednak projekty, które nie spełniając wyżej wymienionych grup kryteriów, są uznawane za sukces, lub spełniając kryteria, kończą się niepowodzeniem. Trzeba zatem dodać rozmytą warstwę narracyjno-retoryczną, która, jak wskazano, ma znaczny wpływ na końcową ocenę sukcesu bądź niepowodzenia.

Ocena sukcesu bądź niepowodzenia może zmieniać się w czasie — należy zatem wraz z jego upływem reewaluować grupy kryteriów związane z korzyściami interesariuszy i organizacji.

Po zestawieniu wszystkich wyżej wymienionych czynników uzyskujemy model oceny sukcesu bądź niepowodzenia projektu (rys. 5).

Rysunek 5
Model kryteriów sukcesu projektu



Źródło: opracowanie własne.

Ograniczenia i proponowane kolejne kroki

W niniejszej publikacji pobieżnie potraktowano warstwę narracyjno-retoryczną odpowiedzialną za ocenę sukcesu projektu na podstawie grup kryteriów. Wydaje się, że można by zbadać, w jaki sposób kultura korporacyjna wpływa na narrację oceny wykonania projektu. Czy można zatem wyróżnić konkretne typy kultur korporacyjnych (np. nastawiona na sukces, transparentna, krytyczna) i jak typy te wpływają na poszczególne oceny wykonania projektu? Czy w jednych organizacjach, korporacjach sukcesem kończy się większy procent projektów niż w innych i w jakim stopniu zależy to od rzeczywistych kryteriów trójkąta projektowego, bądź korzyści interesariuszy? To wszystko pytania, które ze względu na objętość niniejszej publikacji pozostają bez odpowiedzi.

Przypisy

[1] Jeśli potraktujemy zakres projektu wielowymiarowo, to w jego obręb oprócz zakresu funkcjonalnego można włączyć takie parametry, jak jakość lub wydajność. Przy takim podejściu to właśnie *zakres* jest jedną z trzech zmiennych trójkąta projektowego: należy wówczas rozumieć *zakres* jako zakres funkcjonalny (lista funkcjonalności lub elementów, jakie ma spełnić produkt projektu bądź jego rezultat), jakość produktu projektu (tolerancję do zakładanych parametrów produktu), wydajność produktu (kryteria wydajnościowe, np. w stosunku do systemu IT). Częścią zakresu może być, lecz nie musi, np. zakres organizacyjny (podział obowiązków między klienta a dostawcę).

[2] Wikipedia (2013), *Autostrada A2 (Polska),* http://pl.wikipedia.org/wiki/Autostrada_A2_(Polska)

[3] TVN24 (2012), *Przejezdność A2 to sukces rządu*, http://www.tvn24. pl/wiadomosci-z-kraju,3/marcinkiewicz-przejezdnosc-a2-to-sukces-rzadu, 256085.html

[4] Doświadczenia własne.

[5] Wikipedia (2013). *Lockheed SR-71 Blackbird*, http://en.wikipedia. org/wiki/Lockheed_SR-71_Blackbird.

[6] Blackbirds.net (2013). *Fall and Rise of the Blackbird*, http://www.blackbirds.net/sr71/fallblackbird.html

[7] Wikipedia (2013). *Sydney Opera House: Completion and Cost*, http: //en.wikipedia.org/wiki/Sydney_Opera_House#Completion_and_cost

[8] Wikipedia (2013). *Sydney Opera House*, http://en.wikipedia.org/wiki/Sydney_Opera_House

[9] Doświadczenia własne.

[10] Kontrprzykład z doświadczenia własnego.

Literatura

Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management, 6*(17).

Baccarini, D. (1999). The logical framework method for defining project success. *Project Management Journal, 30*(4), 25–32.

Baker, B.N., Murphy, D.C. i Fisher, D. (1974). *Factors affecting project success*. W: D.I. Cleland, W.R. King (red.), *Project management handbook (902–919)*. New York: Van Nostrand Reinhold.

Derby, C. i Zwikael, O. (2012). The Secret of (defining) success. *PM Network, 8*(26).

Fincham, R. (2002). Narratives of success and failure in systems development. *British Journal of Management*, 13.

Freeman, M. I Beale, P. (1992). Measuring project success. *Project Management Journal, 23*(1), 8–17.

Haffner, J. (2009). *Skuteczność zarządzania projektami w przedsiębiorstwach działających w Polsce*. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa.

Ika, L. (2009). Project Success as a Topic in Project Management Journals. *Project Management Journal, 40*(4).

Jones, R. (2007). *Zarządzanie Projektami. Sztuka Przetrwania*. MT Biznes sp. z o.o.

Pinto, J. i Mantel, S. (1990). The Causes of Project Failure. *IEEE Transactions on engineering management, 37*(4).

Project Management Institute (2008), *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)*. Newtown Square, 10.

Rollins, S. i Lanza, R. (2005). *Essential Project Investment Governance and Reporting: Preventing Project Fraud and Ensuring Sarbanes-Oxley Compliance*. J. Ross Publishing, 15.

Schmidt, T. (2009). *Strategic Project Management Made Simple: Practical Tools for Leaders and Teams*. John Wiley & Sons, Books24x7, <http://common.books24x7.com/toc.aspx?bookid=29783> (13.03. 2013).

Shenhar, A., Dvir, D., Guth, W., Lechler, T., Panatakul, P., Poli, M., et al. (2005). *Project strategy: The missing link*. Honolulu, Hawaii, USA: Paper accepted to Academy of Management Annual Meeting.

Shenhar, A., Levy, O. i Dvir, D. (1997). Mapping the Dimensions of Project Success. *Project Management Journal, 28*(2), 12.

Spałek, S. (2004). *Krytyczne czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami.* Gliwice: Wyd. Politechniki Śląskiej.

Trocki, M. (2012). *Kompleksowa ocena projektów* (7–23). Warszawa: Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Oficyna Wydawnicza SGH, Zeszyt Naukowy 113.

Turner, J.R. (1994). Project management future developments for the short and medium term. *International Journal of Project Management, 12*(1), 3–4.

Walsham, G. (1993). *Interpreting Information Systems in Organizations*. Chichester: John Wiley & Sons.

Ward, B. (1990). *Planning for Profit* (103–146). W: T.J. Lincoln (red.), *Managing Information Systems for Profit*. Chichester: John Wiley & Sons.

de Wit, A. (1988). Measurement of project success. *Project Management Journal, 6*(3), 164–170.