

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 356

Management Forum 2

Redaktorzy naukowi
Grzegorz Bełz
Arkadiusz Wierzbic



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Barbara Cibis

Łamanie: Agata Wiszniowska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192 Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

ISSN 2392-0025 Management Forum

Wersja pierwotna: publikacja elektroniczna

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

ul. Komandorska 118/120

53-345 Wrocław

Spis treści

Wstęp.....	7
Przemysław Zbierowski: Społeczne i kulturowe aspekty sukcesu przedsiębiorstw – społeczna efektywność organizacji.....	9
Piotr Kordel: Przedsiębiorczość technologiczna jako mechanizm rozwoju strategicznego organizacji	19
Małgorzata Wachowska: Badania uniwersyteckie jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Doświadczenia Stanów Zjednoczonych	29
Arkadiusz Kawa: Analiza sieciowa jako metoda badawcza w naukach o zarządzaniu.....	40
Ewa Głuszek: Zarys modelu dojrzałości zarządzania ryzykiem reputacji	50
Małgorzata Dolata: Identyfikacja i kształtowanie kluczowych czynników sukcesu w zarządzaniu projektami jako mechanizm zapewnienia doskonałości w podstawowych jednostkach samorządu terytorialnego w Polsce	72

Summaries

Przemysław Zbierowski: Social and cultural aspects of enterprise's success – corporate social performance.....	18
Piotr Kordel: Technology entrepreneurship as mechanism of organization's strategic development	28
Małgorzata Wachowska: University research as a source of enterprise competitive advantage. Experiences of the United States	39
Arkadiusz Kawa: Network analysis as a research method in management sciences	49
Ewa Głuszek: Outline of reputation risk management maturity model	71
Małgorzata Dolata: Identification and development of key success factors in project management as a mechanism to ensure excellence of local government units in Poland	83

Magdalena Dolata

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

IDENTYFIKACJA I KSZTAŁTOWANIE KLUCZOWYCH CZYNNIKÓW SUKCESU W ZARZĄDZANIU PROJEKTAMI JAKO MECHANIZM ZAPEWNIENIA DOSKONAŁOŚCI W PODSTAWOWYCH JEDNOSTKACH SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO W POLSCE

Streszczenie: W artykule przedstawiono wyniki badań nad identyfikacją i kształtowaniem kluczowych czynników sukcesu w zarządzaniu projektami w podstawowych jednostkach samorządu terytorialnego w Polsce. U podstaw niniejszego artykułu leży założenie o istnieniu związku pomiędzy dojrzałością projektową a doskonałością zarządzania projektami. Punktem wyjścia w badaniu uczyniono specyfikę dojrzałości projektowej organizacji z perspektywy doskonałości zarządzania projektami. Relacje pomiędzy tymi czynnikami a poziomami dojrzałości projektowej badanych jednostek poddano weryfikacji, co pozwoliło wyznaczyć czynniki mające istotny wpływ na poziom doskonałości w zarządzaniu projektami w organizacji. Badaniem zasadniczym objęto 1900 podstawowych jednostek samorządu terytorialnego w Polsce. Postępowanie badawcze oparte na ustandaryzowanym kwestionariuszu ankietowym z wyskalowanymi odpowiedziami pozwoliło na uzyskanie kwantytatywnych wyników, umożliwiających wyprowadzenie ogólnych wniosków i konkluzji.

Słowa kluczowe: dojrzałość projektowa, zarządzanie projektami, doskonałość w zarządzaniu projektami, kluczowe czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami.

DOI: 10.15611/pn.2014.356.06

1. Wstęp

Współcześnie organizacje, funkcjonujące w otoczeniu charakteryzującym się wysokim poziomem zmienności oraz wzrastającym natężeniem konkurencyjności, dążąc do poprawy pozycji konkurencyjnej, zmuszone są do ciągłego doskonalenia. Poddanie się presji na ciągłe zmiany we wnętrzu organizacji oraz dynamika otoczenia przekładają się na wzrost zapotrzebowania na działania o charakterze wyjątkowym i jednorazowym, wymagające wykorzystania wiedzy i metod zarządzania projektami.

Z badań przeprowadzonych przez firmę konsultingową PriceWaterhouseCoopers [2010] wynika, że umiejętność zarządzania projektami, ze względu na wpływ na sprawność funkcjonowania organizacji, można uznać za kluczowy czynnik sukcesu procesu zarządzania. Jednakże skutecznej i efektywnej realizacji projektów nie można uznać za immanentną cechę każdej organizacji wykorzystującej zarządzanie projektami. Oznacza to, że organizacje charakteryzują się różnym stopniem wiedzy i umiejętności z zakresu zarządzania projektami, co świadczy o tym, że znajdują się na różnych poziomach dojrzałości projektowej. Przedstawione powyżej rozważania uprawniają do wyprowadzenia wniosku o dualnej naturze dojrzałości projektowej, która może być traktowana zarówno w kategorii determinanty, jak i miernika zdolności organizacji do w pełni sprawnego (doskonałego) zarządzania projektami. Z kolei zmiennymi, które w istotny sposób warunkują powodzenie realizowanego przedsięwzięcia, są kluczowe czynniki sukcesu [Belassi, Tukul 1966, s. 141; Shawn i in. 2004, s. 2; Diallo, Thuiller 2005, s. 23]. Przyjęcie powyższego założenia oznacza, że kluczowych czynników sukcesu zarządzania projektami należy poszukiwać wśród zmiennych determinujących w największym stopniu sprawną realizację projektów opisywaną przy wykorzystaniu kryteriów: czasu, budżetu jakości i zakresu. Z kolei identyfikacja i doskonalenie spójnego zestawu przyjętych kryteriów powodzenia projektów może zapewnić właściwe ukierunkowanie sił, które ostatecznie powinny doprowadzić do wzrostu poziomu doskonałości zarządzania projektami oraz pozwolić przenieść ten sukces na inne projekty. Dlatego istotne staje się pytanie o kluczowe czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami. Podejmując próbę udzielenia odpowiedzi na tak zarysowany problem badawczy, celem artykułu uczyniono przedstawienie wyników postępowania badawczego nad identyfikacją i kształtowaniem kluczowych czynników sukcesu w zarządzaniu projektami w podstawowych jednostkach samorządu terytorialnego w Polsce.

2. Doskonałość w zarządzaniu projektami z perspektywy dojrzałości projektowej organizacji – ujęcie teoretyczne

Termin dojrzałość w ujęciu potocznym definiowany jest jako „stan osiągnięcia pełni rozwoju” bądź „stan gotowości do realizacji określonych zadań” [Szymczak (red.) 1978, s. 414]. W takim ujęciu pojęcie to dotyczy organizmów żywych oraz zjawisk społecznych. Oznacza to, że proces osiągania dojrzałości związany jest z doskonaleniem umiejętności możliwych do osiągnięcia w różnych wymiarach: ekonomicznym, społecznym oraz biologicznym [Juchniewicz 2009, s. 10].

Znaczenie terminu dojrzałość projektowa organizacji w wymiarze naukowym podlega ciągłej ewolucji. Według J. Schlichtera [1999, s. 8-10] dojrzałość projektowa świadczy o zdolności organizacji do powtarzalnego osiągania tego samego poziomu sukcesu w zarządzaniu projektami, zrozumienia przyczyn tego sukcesu w projekcie i do eliminacji powtarzających się problemów. Odnosząc się do tak szeroko sformułowanej definicji dojrzałości projektowej, należy podkreślić, że pojęcie rozwój jest

procesem przechodzenia od stanów mniej do bardziej złożonych, doskonalszych [Kozłowski, Piotrowski 2000, s. 38-42; Maylor 2005, s. 178-182]. Rozwój w zarządzaniu projektami polega na osiągnięciu przynajmniej tego samego bądź wyższego poziomu sukcesu [Pszczółowski 1978, s. 212]. Stagnacja i inercja nie są zatem zjawiskami związanymi z rozwojem, który w ramach dojrzałości projektowej powinien występować. Z kolei aspekt związany z czynnikami wpływającymi na odniesienie sukcesu tudzież poniesienie porażki nie powinien stanowić jedyne punktu odniesienia w formułowaniu definicji dojrzałości projektowej organizacji, ponieważ nasuwa się pytanie, w jaki sposób należałoby je zidentyfikować. Bez wątpienia zdolność organizacji do zrozumienia przyczyn sukcesów i porażek w zarządzaniu projektami jest niezmiernie istotna (w pewnym sensie kluczowa), ale w kontekście cechy dojrzałości projektowej organizacji, a nie jej determinanty.

Dokonując analizy definicji dojrzałości projektowej, należy zwrócić uwagę na to, że większość definicji skupia się na wyjaśnieniu, czym jest dojrzałość projektowa, poprzez eksponowanie różnych istotnych kryteriów, które organizacja musi spełnić, aby określić ją dojrzałą. Odnosząc się do semantyki pojęcia dojrzałości, warto podkreślić, że jest ona pewnym stanem odzwierciedlonym różnymi poziomami. Należałoby zatem oczekiwać, że w definicji dojrzałości projektowej punkt ciężkości zostanie położony na powiązanie poziomu zaawansowania zarządzania projektami z poziomami dojrzałości projektowej. Oznacza to, że istotne jest wyjaśnienie nie tyle, kiedy można przyjąć, że organizacja jest dojrzała projektowo, ile co organizacja musi zrobić, żeby stać się dojrzałą.

Na konieczność rozwoju zarządzania projektami, polegającego na stopniowym przejściu od form prostych do bardziej złożonych, zwraca uwagę H. Kerzner, według którego wszystkie organizacje przechodzą etapy rozwoju i dojrzewania, poprzedzające osiągnięcie stanu doskonałości organizacji [Kerzner 2000, s. 32]. Jednak wyłącznie te organizacje, które planują i konsekwentnie realizują strategię rozwijania swojej dojrzałości projektowej, są w stanie osiągnąć określony poziom doskonałości [Szymczak (red.) 1978, s. 434], co jest warunkiem koniecznym do przejścia na wyższy poziom dojrzałości projektowej. W konsekwencji osiągnięcie wyższego poziomu dojrzałości projektowej możliwe jest w sytuacji, kiedy zostaną spełnione ściśle określone kryteria działania na każdym z etapów dojrzałości projektowej z osobna, polegające na zapewnieniu przepływu strumienia sprawnie zarządzanych projektów. Miarą sukcesu wspomnianej sprawności jest zamykanie projektów przy osiągnięciu parametrów projektu zgodnych z zaplanowanymi.

Według H. Kerznera dojrzałość projektowa odzwierciedlona jest stopniem rozwoju oraz scalenia systemu i procesów zarządzania projektami z natury powtarzalnych i dających duże prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesów w kolejnych projektach. Autor zwraca uwagę na to, że powtarzalność procesów wykorzystywanych w zarządzaniu projektami nie gwarantuje sukcesu, a jedynie zwiększa jego szansę [Kerzner 2005, s. 53]. Można zatem przyjąć założenie o konieczności ewolucyjnego wdrażania zarządzania projektami [Hackos 1997; Kerzner 2001; Harmon 2003] i tym samym

o stopniowym przechodzeniu przez poszczególne etapy dojrzałości projektowej. Jednocześnie można wnioskować, że wraz ze wzrostem stopnia wykorzystania zarządzania projektami organizacja znajduje się na wyższym poziomie dojrzałości projektowej. Należy jednak podkreślić, że organizacja może przejść na wyższy poziom dojrzałości projektowej wyłącznie wtedy, kiedy osiągnie doskonałość w ramach poziomu, na którym znajdowała się dotychczas. Ponadto, odwołując się do definicji dojrzałości projektowej zaproponowanej przez H. Kerznera, należy przyjąć, że najważniejszym jej elementem jest zwrócenie uwagi na konieczność koordynacji i synchronizacji wszystkich projektów realizowanych w organizacji.

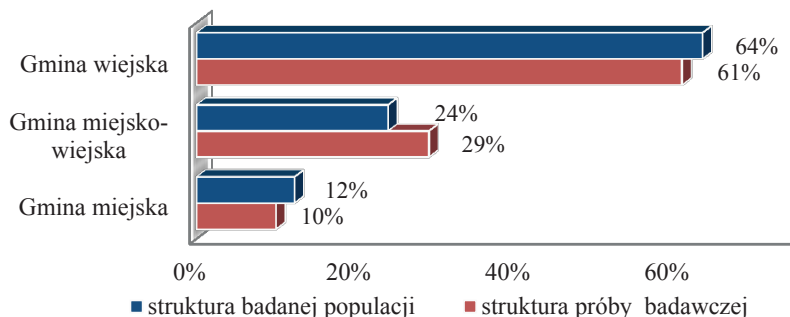
3. Wyniki postępowania badawczego nad identyfikacją i kształtowaniem kluczowych czynników sukcesu w zarządzaniu projektami w podstawowych jednostkach samorządu terytorialnego w Polsce

Celem artykułu jest przedstawienie wyników postępowania badawczego nad kształtowaniem kluczowych czynników sukcesu w zarządzaniu projektami w podstawowych jednostkach samorządu terytorialnego w Polsce. Przedstawione wyniki badań są częścią szerszego postępowania badawczego zmierzającego do określenia poziomu dojrzałości projektowej oraz wskazania kierunków doskonalenia zarządzania projektami w podstawowych jednostkach samorządu terytorialnego w Polsce. U podstaw niniejszego artykułu leży założenie o istnieniu związku pomiędzy dojrzałością projektową a doskonałością zarządzania projektami.

Zaprezentowane w artykule rozważania odnoszą się do wyników przeprowadzonego postępowania badawczego, w ramach którego kwestionariusz ankiety skierowany został do 1900 podstawowych jednostek samorządu terytorialnego w Polsce. W wyniku przeprowadzonej procedury postępowania badawczego uzyskano wypełnione kwestionariusze od 598 podmiotów, z czego po weryfikacji, ze względu na niespójność podanych informacji, odrzucono 241 kwestionariuszy. Po uwzględnieniu 23 poprawnie wypełnionych ankiet pochodzących z badania pilotażowego, łączna liczba kwestionariuszy przyjętych do analizy wynosiła 380 (rys. 1), wskaźnik zwrotu kwestionariuszy ankietowych kształtował się na poziomie 20,5%, z czego 37 kwestionariuszy uzyskano od gmin miejskich, 111 od gmin miejsko-wiejskich, a 232 od gmin wiejskich. Uzyskany poziom zwrotności kwestionariuszy ankietowych w naturalny sposób spowodował nieznaczne zaburzenia w przyjętej strukturze badawczej, przy czym zaobserwowane różnice strukturalne wyniosły średnio 3,3 punktów procentowych, co oznacza, że odchylenia te można uznać za dopuszczalne. Zestawienia struktury uzyskanej próby badawczej z rzeczywistą strukturą badanej populacji dokonano na rys. 1.

Struktura próby badawczej odbiega tylko nieznacznie od struktury populacji, z tego względu uzyskane w postępowaniu badawczym wyniki pozwalają na wprowadzanie ogólnych konkluzji oraz mogą stanowić podstawę (z racji wielkości

i rozkładu próby) do uogólniania otrzymanych wyników na całą populację podstawowych jednostek samorządu terytorialnego w Polsce.



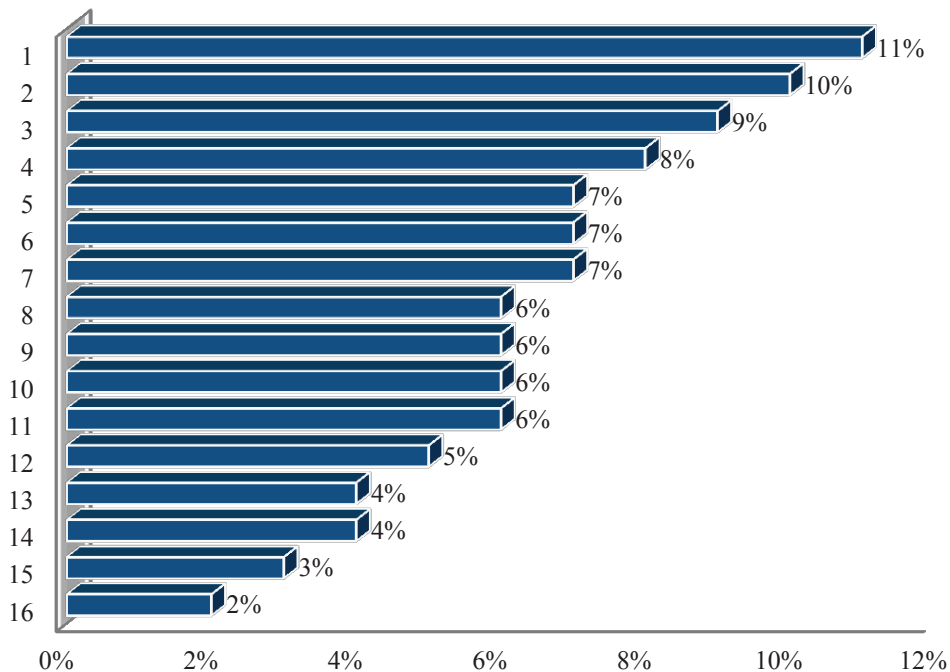
Rys. 1. Struktura badanej populacji i próby badawczej pod względem kryterium rodzaju gminy (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Zakres przestrzenny badań obejmował obszar Rzeczypospolitej Polskiej. Analiza populacji badanych jednostek przy wykorzystaniu kryterium regionu pozwala stwierdzić, że największą grupę stanowią jednostki z województwa wielkopolskiego (11%), które łącznie z jednostkami z województwa mazowieckiego (10%), województwa śląskiego (9%), województwa podlaskiego (8%), oraz województw kujawsko-pomorskiego, pomorskiego i łódzkiego (7%) stanowią ponad 55% badanej populacji. Najmniejszy odsetek w badanej populacji stanowią jednostki z województwa lubuskiego (2%) oraz świętokrzyskiego (3%) (rys. 2).

W postępowaniu badawczym poproszono respondentów o dokonanie oceny poziomu intensywności dwunastu zmiennych, które na podstawie analizy literatury przedmiotu zostały wytypowane jako potencjalne kluczowe czynniki sukcesu zarządzania projektami w podstawowych jednostkach samorządu terytorialnego w Polsce. Postępowanie badawcze wykazało, iż zmiennymi, które w największym stopniu determinują sukces w zarządzaniu projektami w badanych jednostkach, są odpowiednio¹ (rys. 3): właściwe określenie parametrów projektów zakresu projektu, czasu, kosztów oraz jakości (14% maksymalnego poziomu wskazań), wybór kierownika wszystkich projektów w odniesieniu do jego kompetencji i doświadczeń projektowych oraz stylu kierowania (13% maksymalnego poziomu wskazań), wsparcie i zaangażowanie ze strony zwierzchników urzędów gmin (13% maksymalnego poziomu wskazań), odpowiednio sformułowany harmonogram działań projektowych, w tym właściwy podział zadań i obowiązków w projektach (12% maksymalnego poziomu wskazań), bieżący nadzór i kontrola wszystkich realizowanych projektów (12% maksymalnego

¹ Wartość maksymalnego poziomu wskazań odpowiedzi odnosi się do oceny siły natężenia badanego zjawiska, stanowiącego procent wszystkich odpowiedzi określających każdą z sił wpływu z osobna, przy uwzględnieniu wszystkich zmiennych (tzw. procent w kolumnie).



Legenda:

1 – województwo wielkopolskie; 2 – województwo mazowieckie; 3 – województwo śląskie; 4 – województwo podlaskie; 5 – województwo łódzkie; 6 – województwo pomorskie; 7 – województwo kujawsko-pomorskie; 8 – województwo zachodniopomorskie; 9 – województwo dolnośląskie; 10 – województwo warmińsko-mazurskie; 11 – województwo małopolskie; 12 – województwo lubelskie; 13 – województwo podkarpackie; 14 – województwo opolskie; 15 – województwo świętokrzyskie; 16 – województwo lubuskie

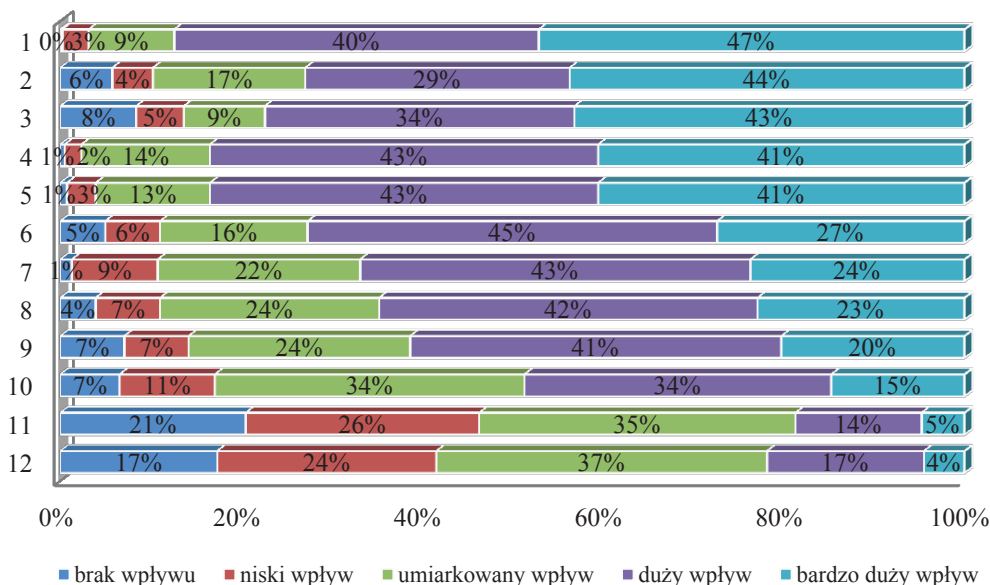
Rys. 2. Struktura badanych podmiotów pod względem kryterium regionu kraju (w %), $n = 380$

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

poziomu wskazań). Przyjęcie takiego układu zmiennych wskazuje z jednej strony na dowartościowanie przez respondentów potrzeby odgórnego sterowania projektami poprzez realizację procesów synchronizacji i koordynacji działań, a z drugiej na konieczność dokładnego wyznaczania parametrów projektów i bieżącego monitorowania poziomu ich realizacji, dzięki czemu możliwe jest zapewnienie skuteczności zarządzania projektami.

Zdaniem respondentów zmiennymi, które w najmniejszym stopniu determinują sukces w zarządzaniu projektami, są odpowiednio: wykorzystywanie technik zarządzania projektami i narzędzi wsparcia informatycznego (26% maksymalnego poziomu wskazań) oraz wykorzystywanie metodyk zarządzania projektami (22% maksymalnego poziomu wskazań). Otrzymane wyniki wskazują, że badane jednostki nie widzą zasadności i celowości określania i stosowania ujednoczonych standardów

zarządzania projektami oraz wykorzystywania narzędzi wsparcia informatycznego, które z jednej strony pozwalają na bardziej uporządkowane podejście do zarządzania projektami i osiągnięcie wyższego poziomu dojrzałości projektowej, a z drugiej umożliwiałyby realizację wyznaczonych parametrów projektu i gwarancję skuteczności podejmowanych działań. W konsekwencji taki rozkład odpowiedzi wskazuje na brak kompetencji kierownika projektów oraz na niski poziom wykorzystania zarządzania projektami w podstawowych jednostkach zarządzania projektami w Polsce.



Legenda:

1 – właściwe określenie parametrów projektów; 2 – wsparcie i zaangażowanie ze strony prezydenta/burmistrza/wójta; 3 – odpowiedni wybór kierownika wszystkich projektów w odniesieniu do jego kompetencji i doświadczeń projektowych oraz stylu kierowania; 4 – bieżący nadzór i kontrola wszystkich realizowanych projektów; 5 – odpowiednio sformułowany harmonogram działań projektowych, w tym właściwy podział zadań i obowiązków; 6 – rzetelny dobór członków zespołów projektowych (pod kątem ich kompetencji, doświadczeń, postaw); 7 – identyfikacja i regularne monitorowanie ryzyka w odniesieniu do wszystkich realizowanych projektów; 8 – orientacja na ludzi w zarządzaniu projektami; 9 – spotkania robocze zespołów projektowych; 10 – opracowanie odpowiednich zasad komunikacji; 11 – wykorzystywanie technik zarządzania projektami i narzędzi wsparcia informatycznego; 12 – wykorzystywanie metod zarządzania projektami

Rys. 3. Ocena kluczowych czynników sukcesu w zarządzaniu projektami w podstawowych jednostkach samorządu terytorialnego w Polsce

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Wyniki badań nad kluczowymi czynnikami sukcesu w zarządzaniu projektami przeprowadzone zarówno w Polsce, jak i za granicą pozwalają zaobserwować zbliżony

rozkład siły ich wpływu w odniesieniu do badań przeprowadzonych zarówno przez polskich, jak i zagranicznych naukowców [Karbownik, Spałek 2005; Belassi, Tukul s. 142; Iyer, Jha 2005; Hyvääri 2006, s. 31; Haffer 2009; *Standish Group's CHAOS Report* 2009]. Najważniejszą grupą czynników warunkujących powodzenie projektów są czynniki wewnątrzorganizacyjne, wśród których najbardziej istotne są: kompetencje kierowników projektów, potrzeby koordynacji i synchronizacji działań w projekcie oraz konieczność poparcia i zaangażowania kierownictwa oraz uczestników projektu w realizację wyznaczonych działań.

Tabela 1. Współczynniki korelacji rang Spearmana dla poziomów dojrzałości projektowej i siły wpływów kluczowych czynników sukcesu w zarządzaniu projektami w podstawowych jednostkach samorządu terytorialnego w Polsce

	Znaczenie zadań realizowanych w projektach	Współczynnik korelacji R Spearmana
Poziom dojrzałości projektowej organizacji	odpowiedni wybór kierownika wszystkich projektów w odniesieniu do jego kompetencji i doświadczeń projektowych oraz stylu kierowania	0,614*
	wsparcie i zaangażowanie ze strony prezydenta/burmistrza/wójta	0,541*
	odpowiednio sformułowany harmonogram działań projektowych, w tym właściwy podział zadań i obowiązków	0,489*
	właściwe określenie parametrów projektu: zakresu projektu, czasu, kosztów, jakości	0,712*
	bieżący nadzór i kontrola wszystkich realizowanych projektów	0,650*
	identyfikacja i regularne monitorowanie ryzyka w odniesieniu do wszystkich realizowanych projektów, umiejętność zarządzania ryzykiem	0,472*
	spotkania robocze zespołów projektowych	0,305*
	opracowanie odpowiednich zasad komunikacji	0,274*
	wykorzystywanie metodyk zarządzania projektami	0,671*
	wykorzystywanie technik i narzędzi wsparcia informatycznego wspomagających zarządzanie projektami	0,657*
	rzetelny (staranny) dobór członków zespołów projektowych (pod kątem ich kompetencji, doświadczeń, postaw oraz zaangażowania)	0,425*
	orientacja na ludzi w zarządzaniu projektami (dbanie o rozwój ich wiedzy, doskonalenie kompetencji, stworzenie odpowiedniego systemu motywacyjnego i zapewnienie właściwego przepływu informacji)	0,343*

*Korelacja jest istotna na poziomie 0,05 (dwustronnie)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

W celu weryfikacji istotności wagi przypisanej poszczególnym kluczowym czynnikom sukcesu w zarządzaniu projektami obliczono, za pomocą współczynnika korelacji rang Spearmana, siłę związku zachodzącego pomiędzy tymi czynnikami a poziomem dojrzałości badanych jednostek. Wyniki postępowania badawczego potwierdzają statystyczne istnienie związku pomiędzy badanymi zmiennymi na poziomie umiarkowanej oraz silnej zależności (tab. 1). Oznacza to, że wszystkie zidentyfikowane czynniki wpływają na poziom dojrzałości projektowej organizacji. Po wyodrębnieniu kluczowych czynników sukcesu w zarządzaniu projektami ze względu na siłę korelacji z dojrzałością projektową organizacji można zauważyć, że najsilniejszy związek pomiędzy dojrzałością projektową organizacji a kluczowymi czynnikami sukcesu zachodzi odpowiednio w odniesieniu do: właściwego określenia parametrów projektów, wykorzystywania metodyk zarządzania projektami, wykorzystywania technik i narzędzi wsparcia informatycznego wspomagających zarządzanie projektami, bieżącego nadzoru i kontroli wszystkich realizowanych projektów, wyboru odpowiedniego kierownika wszystkich projektów, jego kompetencji, doświadczeń projektowych i stylu kierowania.

Do grupy czynników o umiarkowanym, choć równie istotnym statystycznie związku, należą: zaangażowanie i wsparcie ze strony zwierzchników podstawowych jednostek samorządu terytorialnego w Polsce, odpowiednio sformułowane harmonogramy działań projektowych (w tym właściwy podział zadań i obowiązków), rzetelny dobór członków zespołów projektowych (pod kątem ich kompetencji, doświadczeń, postaw oraz zaangażowania), identyfikacja i regularne monitorowanie ryzyka w odniesieniu do wszystkich realizowanych projektów oraz umiejętność zarządzania ryzykiem.

Z kolei do grupy czynników o najsłabszej sile korelacji z dojrzałością projektową organizacji należą: orientacja na ludzi w zarządzaniu projektami (dbanie o rozwój ich wiedzy, doskonalenie kompetencji, stworzenie odpowiedniego systemu motywacyjnego i zapewnienie właściwego przepływu informacji), przeprowadzanie spotkań roboczych zespołów projektowych oraz opracowanie zasad komunikacji.

Dokonując zestawienia współczynników korelacji rang Spearmana z oceną kluczowych czynników sukcesu w zarządzaniu projektami, można wyprowadzić wniosek o braku kompetencji, przede wszystkim wiedzy z zakresu zarządzania projektami i braku świadomości badanych jednostek co do czynników, które najsilniej wpływają na dojrzałość projektową organizacji i na skuteczność zarządzania projektami.

Należy zauważyć, że grupę czynników cechującą się umiarkowaną i niską siłą korelacji stanowią te kryteria, których bezpośredni wpływ na poziom dojrzałości projektowej jest słabszy. Nie oznacza to jednak, że należy im przypisywać mniejsze znaczenie. Zarządzanie projektami, wpisane w system rozwoju potencjału organizacji, jest złożonym przedsięwzięciem, wymagającym integracji wszystkich procesów zachodzących w organizacji. Sprawne zarządzanie projektami wymaga umiejętności połączenia wysiłków wielu osób po to, aby osiągnąć wyznaczony cel w ograniczonym przedziale czasu, zgodnie z wyznaczonym budżetem, przyjętym poziomem jakości

oraz w ramach wyznaczonego zakresu [Kossowska, Sołtysińska 2002]. Realizacja projektów w ramach interdyscyplinarnych zespołów powoduje, że istotne znaczenie należy przypisać miękkim czynnikom zarządzania, związanym z pozyskiwaniem i kształtowaniem kompetencji członków zespołu projektowego, określeniem standardów powoływania i funkcjonowania zespołów projektowych, opracowaniem odpowiednich zasad komunikacji w zespołach oraz przede wszystkim stworzeniem odpowiedniego systemu motywacyjnego. Tak sformułowany katalog czynników wpływających na skuteczność zarządzania projektami oznacza, że w zarządzaniu projektami największy ciężar odpowiedzialności spoczywa na kierowniku projektów, który musi dokonać zbilansowania dostępnych zasobów w taki sposób, aby doprowadzić projekt do jego ukończenia z powodzeniem. Z badań przeprowadzonych przez J. Haffer wynika, że do najważniejszych determinant powodzenia projektów z punktu widzenia znaczenia przypisywanego kierownikowi projektów zalicza się: umiejętności koordynowania i synchronizowania działań w projektach, szybkość podejmowania decyzji, wcześniejsze doświadczenie w realizacji projektów, wiedzę i umiejętności z zakresu zarządzania projektami oraz odpowiednie przygotowanie członków zespołu do realizacji projektów [Haffer 2009, s. 226-227].

4. Podsumowanie

Poczynione obserwacje wskazują, że zdaniem respondentów na osiągnięcie kolejnych poziomów dojrzałości projektowej wpływają w znacznej mierze czynniki miękkie zarządzania projektami. Nie oznacza to jednak, że należy marginalizować znaczenie czynników twardych, właśnie one cechują się bowiem najsilniejszą korelacją z dojrzałością projektową. Ich znajomość i w konsekwencji prawidłowa implementacja są o tyle istotne, że przyczyniają się do skutecznej realizacji działań podejmowanych w projektach. Znaczenie metod zarządzania projektami wydaje się marginalizowane zarówno przez respondentów, jak i przez osoby podejmujące dyskusję nad badaniami kluczowych czynników sukcesu zarządzania projektami [Chan 2001; Dvir i in. 2003; Westerveld 2003; Tuman 2006; Iyer, Jha 2007; Haffer 2009]. Dużą wagę przywiązuje się natomiast do kształtowania kompetencji, umiejętności współpracy w zespole, opracowania odpowiednich systemów motywacyjnych. Bez wątplenia czynniki te są istotne, jednakże sprawność zarządzania projektami wymaga synchronizacji i koordynacji działań. Takie ujęcie wymusza konieczność uporządkowanego i homogenicznego podejścia do zarządzania projektami, co jest możliwe przede wszystkim w wyniku wdrożenia standardów obejmujących metodyki i techniki zarządzania projektami. Pozwala to tym samym na podniesienie skuteczności zarządzania projektami oraz redukcję poziomu ryzyka niepowodzenia projektów, jak i obniżenie poczucia niepewności członków zespołu projektowego, co w dalszej kolejności przekłada się na przejście na wyższy poziom dojrzałości projektowej organizacji.

Literatura

- Belassi W., Tukel O. I., *A New Framework for Determining Critical Success/Failure Factors in Projects*, "International Journal of Project Management" 1996, vol. 14, no.3.
- Chan A., *Framework for Measuring Success of Construction Projects, Research Program C: Construction Project Delivery Strategies*, Report 2001-003-C-01, Brisbane (Australia) 2001 (cyt. za: J. Haffer, *Skuteczność zarządzania projektami w przedsiębiorstwach działających w Polsce*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności Dom Organizatora, Toruń 2009).
- Hackos J.T., *From Theory to Practice: Using the Information Process – Maturity Model as a Tool for Strategic Planning*, "Technical Communication" 1997, no. 44.
- Haffer J., *Skuteczność zarządzania projektami w przedsiębiorstwach działających w Polsce*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności Dom Organizatora, Toruń 2009.
- Harmon P., *Business Process Change, A Manager's Guide to Improving, Redesigning and Automating Processes*, Morgan Kaufman Publishers, San Francisco 2003.
- Hyväri I., *Success of Projects in Different Organizational Conditions*, "Project Management Journal" 2006, vol. 37, no. 4.
- Iyer K.C., Jha K.N., *Factors Affecting Cost Performance from Indian Construction Projects*, "International Journal of Project Management" 2005, vol. 23, no. 4.
- Juchniewicz M., *Dojrzałość projektowa organizacji*, Biblioteka Project Managera, Warszawa 2009.
- Karbownik A., Spalek S., *Krytyczne czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 1.
- Kerzner K., *Advanced Project Management. Edycja polska*, Helion, Gliwice 2005.
- Kerzner H., *Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model*, John Wiley & Sons, New York 2000.
- Kossowska M., Sołtysińska I., *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Koźmiński A., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, wyd. 5, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Maylor H., *Project Management*, FT Prentice Hall, London 2005.
- PriceWaterhouseCoopers, 2010, *Badania nad poprawą wyników działalności przedsiębiorstw poprzez zarządzanie projektami* [maszynopis niepublikowany].
- Pszczółowski T., *Mala encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978.
- Schlichter J., *Surveying Project Management Capabilities*, "PM Network" 1999, vol. 13, no. 4.
- Standish Group's CHAOS Report*, 2009, http://grupapm.pl/files/BC_02_2010_-Czynniki_niepowodzen_projektow.pdf [dostęp: 16.02.2013].
- Szymczak M. (red.), *Słownik języka polskiego*, tom I, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1978.
- Tuman J., *Studies in Communications Management: Achieving Project Success through Team Building and Stakeholder Management* (2006) (cyt. za: J. Haffer, *Skuteczność zarządzania projektami w przedsiębiorstwach działających w Polsce*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności Dom Organizatora, Toruń 2009).
- Westerveld E., *The Project Excellence Model: Linking Success Criteria and Critical Success Factors*, "International Journal of Project Management" 2003, vol. 21, no. 6.

**IDENTIFICATION AND DEVELOPMENT
OF KEY SUCCESS FACTORS IN PROJECT MANAGEMENT
AS A MECHANISM TO ENSURE EXCELLENCE
OF LOCAL GOVERNMENT UNITS IN POLAND**

Summary: This paper presents the results of the research on identifying and shaping key success factors in project management in the basic units of local self-government in Poland. The article assumes that there is a relationship between project maturity and the excellence of project management. These relationships were verified between these factors and the levels of project management maturity of the units, which allowed to determine the factors that have a significant impact on the maturity level of project management in organization. The study is based on research conducted among 1900 basic units of local self-government in Poland. General findings and conclusions were based on quantitative results derived from standardized questionnaire with unit scale questionnaire obtained from research procedure.

Keywords: project management, project maturity model, critical success factors in project management.