

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

SUKCES W ZARZĄDZANIU PROJEKTAMI – ZAGADNIENIE DEFINICJI I JEGO OCENY W ŚWIETLE WYNIKÓW BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Streszczenie. W artykule omówiono zagadnienia związane z definiowaniem oraz oceną sukcesu w zarządzaniu projektami. Na podstawie pogłębionej analizy literatury przedstawiono ewolucję podejścia do definiowania sukcesu projektu oraz scharakteryzowano zagadnienia krytycznych czynników sukcesu oraz kryteriów oceny sukcesu projektu. Zaprezentowano wyniki badań empirycznych w kontekście oceny sukcesu projektów realizowanych przez kierowników projektów z obszaru województwa śląskiego. Dokonana analiza wyników badań prowadzi do stwierdzenia, że projekty objęte badaniem charakteryzowały się relatywnie wysokim poziomem sukcesu, a wśród uwzględnionych w badaniu kryteriów oceny sukcesu projektu wyżej oceniono kryteria podstawowe, tzw. techniczne.

Słowa kluczowe: sukces projektu, krytyczne czynniki sukcesu projektu, kryteria oceny sukcesu projektu

THE SUCCESS IN THE PROJECT MANAGEMENT – THE ISSUE OF ITS DEFINITION AND EVALUATION IN VIEW OF THE RESULTS OF THE EMPIRICAL RESEARCH

Summary. The article describes the issue related to defining and the evaluating of the success in the project management. Based on a in-depth literature review the evolution of the approach to defining the project success was presented as well as critical success factors and project success criteria were discussed. The results of the empirical studies in context the evaluating of the success of the projects which were managed by Silesian project managers were presented. The analyses of the obtained results indicates that these projects were characterized by relatively high level of

project success and among used in this study project success criteria higher were evaluated the basic (technical) criteria.

Keywords: project success, critical success factors, project success criteria

1. Wprowadzenie

Współcześnie wielu badaczy podkreśla rosnące znaczenie dziedziny zarządzania projektami dla efektywnego funkcjonowania organizacji¹. Wiąże się to przede wszystkim z koniecznością wprowadzania ciągłych zmian przez organizacje, które wobec postępującej globalizacji oraz złożonego i zmiennego otoczenia realizują coraz bardziej pracochłonne, kosztowne i złożone przedsięwzięcia, a więc projekty. Wzrost liczby realizowanych projektów przez współczesne organizacje powoduje, że konieczne stają się ocena ich skutków oraz doskonalenie podejmowanych w przyszłości zadań projektowych. Jak wynika z raportów opracowywanych przez amerykańską organizację The Standish Group², mimo że coraz więcej projektów kończy się sukcesem, to jednak znacząca ich część nadal ponosi porażkę.

W celu dokonania oceny skutków danego projektu należy jednak najpierw określić jak będzie rozumiany sukces projektu oraz za pomocą jakich kryteriów dokonać jego oceny. Definiowanie pojęcia „sukces projektu” z biegiem lat podlegało zmianom i jak stwierdzają P. Nixon i in.³, począwszy od lat 70. XX wieku było systematycznie poszerzane. L.A. Ika⁴ oraz K. Jugdev i R. Müller⁵, analizując publikacje poświęcone tematyce zarządzania projektami wskazują, że początkowo (w latach 60.-80. XX w.) sukces projektu definiowano jedynie za pomocą parametrów trójkąta zarządzania projektami (czasu, kosztów, zakresu), w późniejszym okresie (w latach 1980-2000) dodatkowo uwzględniano satysfakcję podstawowych interesariuszy projektu (klienta, zespołu projektowego oraz użytkownika końcowego), a obecnie (po 2000 roku) podkreśla się także rosnące znaczenie sponsora projektu oraz sukces projektu wiąże się z osiągnięciem strategicznych celów organizacji.

¹ Verzuh E.: *The fast forward MBA in project management*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey 2005, p. 5; Hyväri I.: *Project management effectiveness in project-oriented business organizations*. „International Journal of Project Management”, Vol. 24, 2006, p. 216.

² The Standish Group, CHAOS Report, 1994-2015.

³ Nixon P., Harrington M., Parker D.: *Leadership performance is significant to project success or failure: a critical analysis*. „International Journal of Productivity and Performance Management”, Vol. 61(2), 2012, p. 205.

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

⁵ Jugdev K., Müller R.: *A Retrospective Look at our Evolving Understanding of project success*. „Project Management Journal”, Vol. 36(4), 2005, p. 23-28.

M. Trocki⁶ sukces projektu traktuje jako nadrzędne pojęcie dotyczące oceny projektu i oznaczające „pomyślny wynik jakiegoś przedsięwzięcia”. Autor wskazuje na wewnętrzną definicję sukcesu projektu – uwzględniającą podstawowe kryteria (realizację projektu na czas, zgodnie z przyjętym budżetem oraz przy zachowaniu ustalonej jakości) oraz podkreśla, że współcześnie podczas wyjaśnienia tego pojęcia, oprócz kryteriów podstawowych należy również wziąć pod uwagę kryteria drugorzędne, odnoszące się do potrzeb klienta. Znaczenie satysfakcji klienta przy określeniu definicji sukcesu projektu akcentują także T. van Aken⁷ oraz IPMA (International Project Management Association)⁸, którzy pojęcie to postrzegają jako osiągnięcie zadowolenia interesariuszy z rezultatów tego projektu.

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, w niniejszym artykule sukces projektu rozumiany będzie jako pomyślny wynik danego przedsięwzięcia, który oznacza zrealizowanie projektu zgodnie z przyjętym czasem, zakresem i w ramach założonego budżetu oraz spełnia wymagania interesariuszy projektu, w tym przede wszystkim klienta oraz ostatecznego użytkownika produktu projektu. W tym kontekście celem artykułu będzie omówienie zagadnienia definicji oraz oceny sukcesu projektu. W pierwszej kolejności wyjaśnione zostaną kwestie definicyjne, związane z pojęciami „krytyczne czynniki sukcesu” oraz „kryteria oceny sukcesu projektu”. Następnie zaprezentowane zostaną wyniki badań empirycznych, dotyczące poziomu sukcesu projektów zarządzanych przez kierowników projektów z województwa śląskiego.

2. Determinanty oraz ocena sukcesu projektu

Sukces projektu odnoszony jest do dwóch aspektów: krytycznych czynników sukcesu i kryteriów oceny sukcesu. J.R. Turner i R. Müller⁹ czynniki sukcesu projektu postrzegają jako elementy projektu (i zarządzania projektami), które mogą zwiększyć szansę na jego powodzenie, z kolei kryteria sukcesu odnoszą się do mierników umożliwiających dokonanie oceny sukcesu projektu. Podobnie L.A. Ika¹⁰, czynniki sukcesu wiąże z konkretnymi zdarzeniami, warunkami i okolicznościami, które wpływają na sukces projektu, kryteria sukcesu projektu definiuje zaś jako grupę zasad i standardów służących do oceny sukcesu projektu.

⁶ Trocki M.: Kompleksowa ocena projektów. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, z. 113, 2012, s. 16-21.

⁷ Za: Westerveld E.: The Project Excellence Model: linking success criteria and critical success factors. „*International Journal of Project Management*”, Vol. 21(6), 2003, p. 412.

⁸ Polskie Wytyczne Kompetencji IMPA, wersja 3.0. SPMP, Gdańsk 2009, s. 18.

⁹ Turner J.R., Müller R.: Choosing Appropriate Project Managers. Matching Their Leadership Style to the Type of Project. Project Management Institute, Newtown Square 2006, p. 19-20.

¹⁰ Ika L.A.: *op.cit.*, s. 8.

Jak zauważają R. Urbanelis¹¹ oraz J. Wateridge¹² większość prac badawczych z zakresu zarządzania projektami (np. prace S. Spałka¹³ czy R. Jonesa¹⁴) koncentruje się na czynnikach sukcesu projektu, pomimo że przed ich zidentyfikowaniem konieczna jest wiedza dotycząca sposobu oceny sukcesu projektu, a więc kryteriów sukcesu projektu.

2.1. Krytyczne czynniki sukcesu projektu

W ujęciu chronologicznym rozwój badań nad zagadnieniem krytycznych czynników sukcesu przypadł na lata 80. XX w. S.E. Andersen i in.¹⁵ identyfikują czynniki sukcesu projektów oddzielnie dla każdej fazy cyklu życia projektu (inicjowania, planowania, wdrożenia, kontroli). G.W.P. Morris¹⁶ z kolei wyróżnia czynniki sukcesu i dodatkowo porażek projektów oraz podobnie jak S.E. Andersen odnosi je do poszczególnych faz cyklu życia projektu. Warto również wskazać na jedną z najczęściej przywoływanych w literaturze listę z tego okresu autorstwa J.K. Pinto i D.P. Slevina¹⁷. Wśród najistotniejszych czynników sukcesu badacze wymieniają m.in.: jasno zdefiniowane cele i kierunek działań, wsparcie najwyższego kierownictwa, szczegółową specyfikację procesu wdrożenia projektu, komunikację i konsultacje z wszystkimi interesariuszami projektu, kompetentną i wyszkoloną kadrę, i odnoszą je (w przeciwieństwie do poprzednich autorów) do całego projektu.

W latach 90. XX w. nadal rozwijano kolejne listy krytycznych czynników sukcesu. I tak J. Wateridge¹⁸ wyróżnia w tym obszarze m.in. takie czynniki jak: istotność projektu dla sponsora i wykonawców, spełnienie celów projektu, spełnienie ograniczeń trójkąta zarządzania projektami oraz spełnienie oczekiwań wszystkich interesariuszy (sponsora, użytkownika końcowego i zespołu projektowego). J.R. Turner¹⁹ zaś na podstawie pracy G.W.P. Morrisa opracowuje tzw. model siedmiu sił, niezbędnych do osiągnięcia sukcesu projektu (obejmujący definicję, systemy, ludzi, postawy, sponsoring, organizację i kontekst), w ramach których wyróżnia po pięć krytycznych czynników sukcesu projektu.

¹¹ Urbanelis R.: Sukces projektu: kryteria pomiaru, definicje. „Gospodarka materiałowa i Logistyka”, nr 1, 2014, s. 18-26.

¹² Wateridge J.: IT Projects: A Basis for Success. „International Journal of Project Management”, Vol. 13(3), 1995, p. 169-172.

¹³ Spałek S.: Krytyczne czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami. Politechnika Śląska, Gliwice 2004.

¹⁴ Jones R.: Zarządzanie projektami. Sztuka przetrwania. MT Biznes, Warszawa 2007.

¹⁵ Za: Turner J.R., Müller R.: op.cit., p. 19-20.

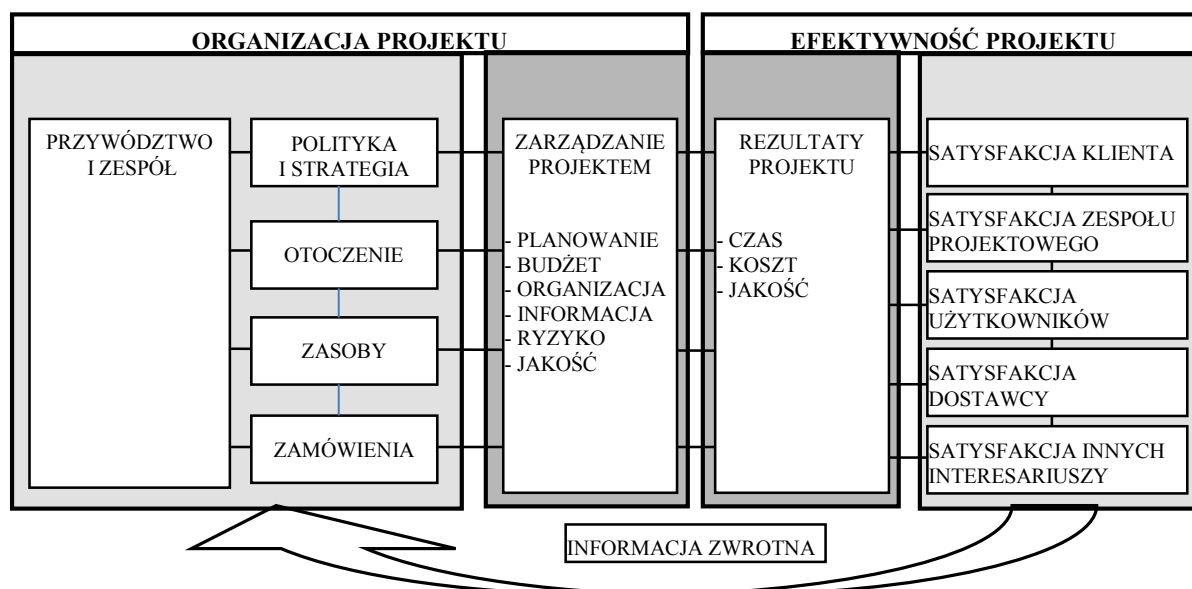
¹⁶ Ibidem.

¹⁷ Pinto J.K., Slevin D.P.: Critical success factors across the project life cycle. „Project Management Journal”, Vol. 19(3), 1988, p. 67-74.

¹⁸ Wateridge J.: op.cit., p. 169-172.

¹⁹ Za: Turner J.R., Müller R.: op.cit., p. 21.

Kolejny wzrost zainteresowania badaczy omawianym zagadnieniem nastąpił na początku XXI w. Jedne z ważniejszych w tym czasie list krytycznych czynników sukcesu opracowali T. Cooke-Davies²⁰, K. Kendra i L. Taplin²¹, E. Westerveld i D. Gaya-Walters²², S. Spalek²³, T. Young²⁴ czy W. Walczak²⁵. T. Young²⁶ na swojej liście czynników, które powodują sukces wymienia: odpowiednie zdefiniowanie celów, zasobów i parametrów projektu, wsparcie i zaangażowanie ze strony sponsora projektu, kontaktowanie się z interesariuszami projektu, odpowiednio dopasowany zespół projektowy i pracownicy, prawidłowo sporządzony plan i harmonogram projektu czy systematyczne monitorowanie i kontrola ryzyka w projekcie. Ciekawe ujęcie prezentują również E. Westerveld i D. Gaya-Walters²⁷ (rys. 1), którzy łączą czynniki i kryteria sukcesu projektu w ramach jednego modelu, tzw. modelu idealnego projektu. Lewa strona modelu to czynniki sukcesu projektu, natomiast prawa uwzględnia kryteria sukcesu projektu.



Rys. 1. Model idealnego projektu wg E. Westervelda i D. Gaya-Waltersa

Fig. 1. The excellent project model by E. Westerveld & D. Gaya-Walters

Źródło: Westerveld E.: op.cit., p. 414.

²⁰ Cooke-Davies T.: The „real” project success factors. „International Journal of Project Management”, Vol. 20(3), 2001, p. 185-190.

²¹ Kendra K., Taplin L.J.: Project success: A cultural framework. “Project Management Journal”, Vol. 35(1), 2004, p. 31-33.

²² Westerveld E.: op.cit., p. 414.

²³ Spalek S.: op.cit., s. 98-99.

²⁴ Young T.L.: The handbook of project management. A practical guide to effective policies, techniques and procedures. Kogan Page, London 2007, p. 171-173.

²⁵ Walczak W.: Uwarunkowania i czynniki wpływające na sukces projektu. „E-mentor”, nr 3(35), 2010, www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/35/id/751, 02.01.2016.

²⁶ Young T.L.: op.cit., p. 171-173.

²⁷ Westerveld E.: op.cit., p. 414.

2.2. Kryteria oceny sukcesu projektu

A.J. Shenhar i in.²⁸ wyróżniają cztery wymiary kryteriów sukcesu projektu, tj.: wydajność projektu, wpływ projektu na klienta, sukces organizacji oraz ukierunkowanie ku przyszłości. R. Atkinson²⁹ proponuje w tym kontekście model tzw. kwadratowej ścieżki, który obejmuje: trójkąt zarządzania projektami, system, korzyści dla organizacji oraz korzyści dla interesariuszy i dotyczy oceny sukcesu projektów IS/IT. Ujęcie to, jak podkreśla sam autor, nie jest wyczerpujące, jednak gdyby pominąć element systemu, można by zaadoptować ww. kryteria tak, by odpowiadały również innym typom projektów. M. Trocki³⁰ z kolei zwraca uwagę na następujące kryteria oceny: celowość projektu, jego wykonalność, skuteczność, efektywność i użyteczność. Każde kryterium może być wykorzystywane zarówno przed rozpoczęciem projektu, jak i po jego zakończeniu. Jak natomiast trafnie zauważa R. Urbanelis³¹, wiele opisanych w literaturze list kryteriów sukcesu projektu zawiera wspólny element – parametry trójkąta zarządzania projektami, korzyści dla organizacji oraz korzyści dla interesariuszy projektu.

Warto również zwrócić uwagę na pracę J.R. Turnera³², który opierając się na modelu autorstwa J. Wateridge'a, opracował szeroką listę kryteriów sukcesu projektu i podkreślił, że różni interesariusze są zainteresowani różnymi kryteriami na różnych etapach cyklu życia projektu. Dalsze badania prowadzone przez J.R. Turnera (tym razem z R. Müllerem) doprowadziły do opracowania narzędzia oceny sukcesu projektu (tabela 1), bazującego na modelu autorstwa E. Westervelda i D. Gaya-Waltersa.

Tabela 1

Narzędzie oceny sukcesu projektu wg R. Müllera i J.R. Turnera

KRYTERIA SUKCESU PROJEKTU
Realizacja projektu zgodnie z harmonogramem, budżetem i wymogami jakościowymi
Spełnienie wymagań zleceniodawcy
Osiągnięcie założonych celów projektu
Satysfakcja klienta z rezultatu projektu
Satysfakcja zespołu projektowego
Satysfakcja końcowego użytkownika z produktu/usługi projektu
Satysfakcja dostawcy
Satysfakcja innych interesariuszy
Powtórzenie się firmy zlecającej realizację projektu
Kryteria samodzielnie zdefiniowane przez respondentów

Źródło: Müller R., Turner J.R.: Leadership competency profiles of successful project managers. „International Journal of Project Management”, Vol. 28(5), 2010, p. 440.

²⁸ Shenhar A., Levy O., Dvir D.: Mapping the Dimensions of Project Success. „Project Management Journal”, Vol. 28(2), 1997, p. 11-13.

²⁹ Atkinson R.: Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. „International Journal of Project Management”, Vol. 17(6), 1999, p. 339-341.

³⁰ Trocki M.: op.cit., s. 16-21.

³¹ Urbanelis R.: op.cit., s. 18-26.

³² Turner J.R., Müller R.: op.cit., s. 25-26.

Lista kryteriów sukcesu projektu, stworzona przez R. Müllera i J.R. Turnera, nie jest wyczerpująca, niemniej jednak obejmuje wszystkie aspekty dotyczące pojmowania i oceny sukcesu projektu, na które zwrócili uwagę badani przez autorów respondenci. Ujęcie to jest także zbieżne z kryteriami wymienianymi przez większość przywoływanych tu autorów (np. R. Atkinsona, A.J. Shenhara i in., R. Urbanalisa czy E. Westervelda i D. Gaya-Waltersa).

3. Ocena poziomu sukcesu projektów – wyniki badań empirycznych

W celu oceny poziomu sukcesu projektów przeprowadzono badania ilościowe, przy wykorzystaniu kwestionariusza ankiety. Wszystkie dane zostały zebrane w okresie od maja do grudnia 2014 roku. Badaniami objęto kierowników projektów z województwa śląskiego, zrzeszonych w profesjonalnych organizacjach związanych z zarządzaniem projektami – PMI³³ i IPMA Polska³⁴, oraz niezrzeszonych, będących pracownikami śląskich przedsiębiorstw realizujących projekty³⁵.

Operacjonalizacji sukcesu projektu dokonano przy wykorzystaniu dorobku R. Müllera i J.R. Turnera³⁶. Najpierw respondenci zostali poproszeni o określenie istotności „jakościowych” kryteriów sukcesu projektu opierając się na siedmiu stwierdzeniach, a następnie, przy wykorzystaniu dziesięciu stwierdzeń, mogli ocenić poziom spełnienia „technicznych” i „jakościowych” kryteriów sukcesu w przypadku realizowanego przez nich projektu.

Jak wynika z przeprowadzonych badań (tabela 2) najważniejszymi „jakościowymi” kryteriami sukcesu projektów są – zdaniem respondentów – osiągnięcie przez klienta satysfakcji z rezultatu projektu (średnia ocen 4,67) oraz osiągnięcie przez końcowego użytkownika satysfakcji z produktu/usługi projektu (średnia ocen 4,38). Wysoką średnią ocen (4,65) cechuje się również kryterium samodzielnie zdefiniowane przez respondentów, pomimo że jedynie 22,54% badanych skorzystało z możliwości jego określenia.

³³ Project Management Institute.

³⁴ International Project Management Association Polska.

³⁵ W badaniu wzięło udział 31% kobiet oraz 69% mężczyzn. Wśród uczestników badania 37% znajdowało się w przedziale wiekowym od 30 do 39 lat, 26% to osoby do 30 roku życia, 23% w wieku od 40 do 49 lat, natomiast 15% to osoby w wieku 50 lat i więcej. W badanej grupie 9% respondentów miało mniej niż rok doświadczenia na stanowisku kierownika projektu, 30% miało doświadczenie powyżej jednego roku, 25% – od 3 do 5 lat, natomiast 36% stanowili respondenci, których doświadczenie na stanowisku kierownika projektu przekroczyło 5 lat. 47% badanych nie miało certyfikatów w zakresie zarządzania projektami, zaś 52,94% uczestników badania to certyfikowani kierownicy projektów.

³⁶ Turner J.R., Müller R.: op.cit., p. 101-103.

Tabela 2

Ocena istotności „jakościowych” kryteriów sukcesu projektów

KRYTERIUM SUKCESU PROJEKTÓW	Średnia	Odch. std.	Q25	Mediana	Q75
Satysfakcja klienta z rezultatu projektu	4,67	0,55	4,00	5,00	5,00
Satysfakcja zespołu projektowego	3,86	0,87	3,00	4,00	4,00
Satysfakcja końcowego użytkownika z produktu/usługi projektu	4,38	0,76	4,00	5,00	5,00
Satysfakcja dostawcy	3,22	1,01	3,00	3,00	4,00
Satysfakcja innych interesariuszy projektu	3,87	0,83	3,00	4,00	4,00
Powtórzenie się firmy zlecającej realizację projektu	3,43	1,25	3,00	4,00	4,00
Kryterium samodzielnie zdefiniowane przez respondentów (inne kryterium sukcesu)	4,65	0,49	4,00	5,00	5,00

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ilościowych.

Należy zaznaczyć, że wśród najczęściej wskazywanych przez badanych innych kryteriów sukcesu projektów znalazły się: zgodność projektu z regulaminami, standardami i wymogami prawa (17,39%), zaangażowanie i poparcie dla projektu ze strony kadry zarządzającej (13,04%), bezpieczeństwo przygotowywanych w ramach projektu rozwiązań (8,69%) oraz osiągnięcie celów strategicznych organizacji wskutek realizacji projektu (4,35%).

W odniesieniu do oceny poziomu spełnienia poszczególnych kryteriów sukcesu (zarówno „technicznych”, jak i „jakościowych”) w realizowanych przez respondentów projektach (tabela 3) respondenci najwyżej ocenili „techniczne” kryteria sukcesu projektu, tj.: osiągnięcie założonych celów projektu (średnia ocen 4,43), spełnienie wymagań stawianych przez zleceniodawcę projektu (średnia ocen 4,32) oraz zgodność projektu z harmonogramem, budżetem i wymogami jakościowymi (średnia ocen 4,11).

Uwzględniając siedem „jakościowych” kryteriów sukcesu projektu, można zauważyć, że najwyższe oceny respondenci przyznali osiągnięciu przez klienta satysfakcji z rezultatu projektu (średnia ocen 4,32), osiągnięciu przez użytkownika końcowego satysfakcji z produktu/usługi projektu (średnia ocen 4,16), osiągnięciu satysfakcji przez zespół projektowy (średnia ocen 4,12) oraz samodzielnie zaproponowanemu kryterium (średnia ocen 4,28).

Badani najniżej ocenili takie kryteria, jak: satysfakcja dostawcy z rezultatu projektu (średnia ocen 3,50), powtórzenie się firmy zlecającej realizację projektu (średnia ocen 3,52) oraz satysfakcja innych interesariuszy projektu (średnia ocen 3,89).

Tabela 3

Ocena sukcesu projektów objętych badaniem

WYSZCZEGÓLNIENIE		Średnia	Odch. std.	Q25	Mediana	Q75
„Techniczne” kryteria sukcesu projektu						
T1	Projekt był zgodny z harmonogramem, budżetem i wymogami jakościowymi	4,11	1,22	4,00	5,00	5,00
T2	Projekt spełnił wymagania zleceniodawcy	4,32	0,87	4,00	5,00	5,00
T3	Projekt osiągnął założone cele	4,43	0,81	4,00	5,00	5,00
„Jakościowe” kryteria sukcesu projektu						
J1	Satysfakcja klienta z rezultatu projektu	4,32	0,85	4,00	4,50	5,00
J2	Satysfakcja zespołu projektowego	4,12	0,89	4,00	4,00	5,00
J3	Satysfakcja końcowego użytkownika z produktu/usługi projektu	4,16	0,79	4,00	4,00	5,00
J4	Satysfakcja dostawcy	3,50	0,94	3,00	4,00	4,00
J5	Satysfakcja innych interesariuszy projektu	3,89	0,77	4,00	4,00	4,00
J6	Powtórzenie się firmy zlecającej realizację projektu	3,52	1,13	3,00	4,00	4,00
J7	Kryterium samodzielnie zdefiniowane przez respondentów (inne kryterium sukcesu)	4,28	0,84	4,00	4,00	5,00
SP	Sumaryczna ocena sukcesu projektu	4,04	0,61	3,70	4,11	4,44

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ilościowych.

4. Podsumowanie

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, można dojść do generalnego wniosku, że sukces projektu jest pojęciem wielowymiarowym i niejednoznacznym. Wiąże się to z faktem, że projekt każdorazowo wymaga określenia, jak będzie rozumiany i mierzony jego sukces oraz czy przyjęta definicja uwzględnia oczekiwania i potrzeby wszystkich jego interesariuszy.

Sukces projektu należy rozpatrywać w powiązaniu z czynnikami i kryteriami sukcesu. W tym przypadku również nie ma możliwości stworzenia jednej, uniwersalnej listy, adekwatnej do wszystkich typów projektów. Na podstawie dokonanego przeglądu literatury można wywnioskować, że czynniki sukcesu projektu warunkują jego pomyślne zakończenie, z kolei kryteria sukcesu projektu odnoszą się do sposobu pomiaru sukcesu projektu i obejmują w szczególności elementy trójkąta zarządzania projektami oraz kryteria związane z osiągnięciem satysfakcji przez różnych interesariuszy projektu, jak również przez samą organizację.

Jak wynika z przeprowadzonych badań kierownicy projektów z obszaru województwa śląskiego relatywnie wysoko ocenili sukces realizowanych przez siebie projektów. W odniesieniu do wyszczególnionych kryteriów „jakościowych” (uwzględniających potrzeby klienta oraz potrzeby organizacji) i „technicznych” (stanowiących bezpośrednio, mierzalne rezultaty każdego projektu) najwyżej oceniono: osiągnięcie założonych celów projektu, spełnienie wymagań stawianych przez zleceniodawcę projektu, zgodność projektu z harmonogramem, budżetem i wymogami jakościowymi oraz osiągnięcie przez klienta satysfakcji z rezultatu projektu. Najniższe oceny przyznano kryterium osiągnięcia satysfakcji przez dostawcę, powtórzenia się firmy zlecającej realizację projektu oraz osiągnięcia satysfakcji przez innych interesariuszy projektu.

Bibliografia

1. Atkinson R.: Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. „International Journal of Project Management”, Vol. 17(6), 1999.
2. Cooke-Davies T.: The „real” project success factors. „International Journal of Project Management”, Vol. 20(3), 2001.
3. Hyväri I.: Project management effectiveness in project-oriented business organizations. „International Journal of Project Management”, Vol. 24, 2006.
4. Ika L.A.: Project Success as a Topic in Project Management Journals. „Project Management Journal”, Vol. 40(4), 2009.
5. Jones R.: Zarządzanie projektami. Sztuka przetrwania. MT Biznes, Warszawa 2007.
6. Jugdev K., Müller R.: A Retrospective Look at our Evolving Understanding of project success. „Project Management Journal”, Vol. 36(4), 2005.
7. Kendra K., Taplin L.J.: Project success: A cultural framework. „Project Management Journal”, Vol. 35(1), 2004.
8. Müller R., Turner J.R.: Leadership competency profiles of successful project managers. „International Journal of Project Management”, Vol. 28(5), 2010.
9. Nixon P., Harrington M., Parker D.: Leadership performance is significant to project success or failure: a critical analysis. „International Journal of Productivity and Performance Management”, Vol. 61(2), 2012.
10. Pinto J.K., Slevin D.P.: Critical success factors across the project life cycle. „Project Management Journal”, Vol. 19(3), 1988.
11. Polskie Wytyczne Kompetencji IMPA, wersja 3.0. SPMP, Gdańsk 2009.
12. Shenhar A., Levy O., Dvir D.: Mapping the Dimensions of Project Success. „Project Management Journal”, Vol. 28(2), 1997.

13. Spalek S.: Krytyczne czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami. Politechnika Śląska, Gliwice 2004.
14. Trocki M.: Kompleksowa ocena projektów. „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, z. 113, 2012.
15. The Standish Group, CHAOS Report, 1994-2015.
16. Turner J.R., Müller R.: Choosing Appropriate Project Managers. Matchning Their Leadership Style to the Type of Project. Project Management Institute, Newtown Square 2006.
17. Urbanelis R.: Sukces projektu: kryteria pomiaru, definicje. „Gospodarka materiałowa i Logistyka”, nr 1, 2014.
18. Verzuh E.: The fast forward MBA in project management. John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey 2005.
19. Walczak W.: Uwarunkowania i czynniki wpływające na sukces projektu. „E-mentor”, nr 3(35), 2010, www.e-mentor.edu.pl/arttykul/index/numer/35/id/751, 02.01.2016.
20. Wateridge J.: IT Projects: A Basis for Success. „International Journal of Project Management”, Vol. 13(3), 1995.
21. Westerveld E.: The Project Excellence Model: linking success criteria and critical success factors. „International Journal of Project Management”, Vol. 21(6), 2003.
22. Young T.L.: The handbook of project management. A practical guide to effective policies, techniques and procedures. Kogan Page, London 2007.

Abstract

The contemporary definition of the project success included both – the Iron Triangle (time, cost, quality) and the needs of the client and other stakeholders. The project success should be considered in connection with the project success factors and the project success criteria. The project success factors refer to events, conditions and circumstances that contribute to the project success. In contrast, the project success criteria relate to the group of standards or principles used to judge or determine the project success.

The results of the empirical study shows that the project managers from the Silesian region relatively high evaluated the success of the project which they managed. The project managers the highest evaluate following criteria: meeting the project's purpose, meeting the user requirements, meeting project's overall performance (budget, timing, functionality) and obtained the client satisfaction with the project results.