

Katarzyna Jasińska*

Sukces organizacji projektowej czy sukces projektu – identyfikacja kluczowych czynników sukcesu

Wstęp

Identyfikowanie kluczowych czynników sukcesu projektów jest jednym z głównych nurtów badawczych podejmowanych w literaturze z dziedziny zarządzania projektami [Shenhar, Dvir, 2008, s. 38–58; Crawford, Pollack, 2004; McElroy, 1996, s. 326–327; Payne, Turner, 1999; Evaristo, van Fenema, 1999, s. 275; Cui, Olsson, 2009; Gelbard, Karmeli, 2009; The Standish Group, 2009; Wong, Tein, 2004; INTOSAI Working Group on IT Audit, 2008, s. 16; Reel, 1999, s. 19; Kronbichler i inni, 2009, s. 14–25; Milis, Mercken, 2002, s. 105–117]. Prace realizowane w latach dziewięćdziesiątych XX wieku skoncentrowane były na uwypukleniu różnic między projektami oraz znalezieniu dostosowanego do ich cech sposobu realizacji. Opracowywano wtedy liczne zbiory czynników sukcesu, które miały pokazać, że identyczny sposób realizacji wszystkich projektów prowadzi do porażek. Dążenie do wskazania determinantów sukcesu projektu jest wyrazem podejścia pozycyjnego w zarządzaniu, rozwijanego w drugiej połowie XX wieku. Obecnie coraz istotniejsze stają się poglądy charakterystyczne dla zasobowej szkoły zarządzania, związane z wyróżniającymi kompetencjami oraz budowaniem zdolności dynamicznych z uwzględnieniem zwinnego podejścia do zarządzania projektem. Rozszerza to kontekst analizy uwarunkowań powodzenia projektu na elementy ważne nie tylko z perspektywy zespołu projektowego, ale całego przedsiębiorstwa. W nurt ten wpisuje się postawiony tutaj cel, jakim jest wskazanie determinantów powodzenia organizacji projektowej.

W artykule zdefiniowano pojęcie projektu oraz organizacji projektowej, jak również podjęto rozważania na temat różnych sposobów rozumienia pojęcia sukcesu projektu. Zdefiniowano pojęcie sukcesu organizacji projektowej oraz wskazano jego determinanty. Ostatnia część artykułu zawiera podsumowanie. Do realizacji postawionego celu wykorzystano

* Dr inż., Katedra Zarządzania Projektami, Kolegium Zarządzania i Finansów, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, ul. Madalińskiego 31/33 p. 13, 02-544 Warszawa, katarzyna.jasinska3@gmail.com

analizę literatury z okresu ostatnich dwudziestu lat oraz wyniki badań własnych wykonanych w polskim sektorze ICT w 2011 roku.

1. Projekt a organizacja projektowa

Pojęcie projektu można zdefiniować na bardzo wiele różnych sposobów. W języku technicznym projekt to plan, szkic, wykonywany w celu rozpoczęcia pracy nad konstrukcją techniczną [Villemain, 1991, za: Brandenburg, 2002, s. 19–20]. Z punktu widzenia dziedziny zarządzania projekt określany jest jako złożone działanie lub sekwencja niepowtarzalnych i związanych ze sobą zadań, które posiadają wspólny cel i mają być wykonane w ustalonym terminie, bez przekraczania ustalonego budżetu, zgodnie z wymaganiami [Wysocki, McGary, 2005, s. 47]. Pod pojęciem projektu rozumie się unikatowy proces, angażujący zasoby do wykonania ustalonych celów, uwzględniając przy tym ograniczenia czasu i kosztów [PN-ISO, 2005, s. 12; Szyjewski, 2001, s. 16; Strategor, 1999, s. 365]. Inne źródła literaturowe definiują projekt jako unikatowe, względnie odseparowane od podstawowej działalności firmy przedsięwzięcie [Trocki, 2009, s. 17–18; Wrzosek, 2009, s. 14]. Z kolei przedstawiciele skandynawskiej szkoły zarządzania projektami definiują projekt jako tymczasową organizację, powołaną do osiągnięcia wyznaczonego celu, jakim jest wyłonienie nierutynowego procesu lub produktu [Packendorff, 1995, za: Kozakiewicz i inni, 2008, s. 29]. Rozumienie to pokrywa się z definicją organizacji projektowej, która stanowi instancję organizacyjną, w obrębie której realizowany jest projekt. Jeżeli wykonywanie projektu jest jednym z wielu obszarów działania firmy, projekt realizowany jest w wyodrębnionej strukturze organizacyjnej, która nazywana jest organizacją projektową. Jeśli jednak działalność projektowa stanowi podstawę funkcjonowania firmy, wtedy całe przedsiębiorstwo określane jest mianem organizacji projektowej. Tego typu firma posiada własne struktury i procesy, w których obrębie wykorzystywane są określone metodyki realizacji projektów. Zapewnienie skuteczności i efektywności zarządzania procesami realizacji projektów jest głównym celem organizacji projektowej.

2. Sukces projektu a sukces organizacji projektowej

Projekt zakończony powodzeniem powinien być wykonany w zaplanowanym czasie, zmieścić się w założonym budżecie, a podjęte działania powinny doprowadzić do osiągnięcia zdefiniowanych celów [Spalek, 2004, s. 12]. W praktyce do oceny tego, czy projekt zakończył się

powodzeniem ustala się kryteria sukcesu. H. Kerzner sformułował te kryteria, przyjmując perspektywę klienta oraz przedsiębiorstwa realizującego projekt. W pierwszym przypadku miarą sukcesu projektu jest skuteczność realizacji celów projektu, wyrażona stopniem wypełnienia wszystkich istotnych z punktu widzenia klienta założeń. W drugim przypadku kryteria sukcesu odzwierciedlają korzyści wykonawcy, takie jak: możliwość wykonywania dalszej pracy u klienta oraz uzyskania referencji, minimalne zmiany podstawowych założeń projektowych, brak zakłóceń bieżącej pracy, brak zmian w kulturze korporacyjnej, brak naruszenia bezpieczeństwa i higieny pracy, zapewnienie efektywności i wydajności procesów, etyczność, zgodność ze strategią korporacyjną, utrzymanie reputacji firmy, dobre relacje z instytucjami regulacyjnymi [Kerzner, 2001, s. 152–153; Jasińska, Szapiro, 2014, s. 73].

Wprowadzenie dodatkowych wymiarów do oceny sukcesu projektu burzy tradycyjne podejście do oceny projektów. W ujęciu klasycznym nie są brane pod uwagę przyszłe potencjalne korzyści związane z wykonaniem projektu, cele przedsiębiorstwa ani żadne inne uwarunkowania. Projekt traktowany jest jako odseparowane przedsięwzięcie, którego powodzenie oznacza realizację początkowych założeń. W takim przypadku definicja jego sukcesu jest klarowna i zamyka się w określeniu skuteczności i efektywności wykonywanych przez zespół prac. Podejście to pozwala szybko zaklasyfikować przedsięwzięcie jako udane lub nie. Dla twardych projektów technicznych takie postępowanie jest jak najbardziej adekwatne. Jednakże w przypadku projektów komercyjnych, które służą wypracowaniu zysku wykonawcy, występuje wiele różnych dodatkowych uwarunkowań sukcesu.

Traktowanie projektu jako odseparowanego przedsięwzięcia co prawda upraszczałoby kwestię oceny jego sukcesu, lecz jak podkreślił M. Engwall – „żaden projekt nie jest wyspą”, co oznacza, że jest on wpisany w zespół uwarunkowań charakteryzujących daną organizację oraz jej otoczenie [Engwall, 2003, s. 790]. Dodatkowo, wychodząc naprzód nowoczesnemu zwinnemu podejściu do realizacji projektów, które dopuszcza dryfowanie zakresu, modyfikację celu oraz uwzględnia wpływ czynników miękkich, sprowadzenie sukcesu projektu jedynie do wyegzekwowania stopnia realizacji pierwotnych założeń byłoby niewystarczające. Idąc tym tropem, A. J. Shenhar i D. Dvir wskazują na potrzebę oceny wpływu projektu na klienta, przez co rozumie się spełnienie jego potrzeb oraz zmiany, jakie wprowadził projekt w jego przedsiębiorstwie. Nie bez

znaczenia pozostaje również wpływ realizowanego przedsięwzięcia na zespół, czyli satysfakcja jego członków, morale i ogólna lojalność. Autorzy ci zwracają uwagę, że sukces realizacji projektu może być rozpatrywany w kontekście teraźniejszości oraz przyszłości. Po pierwsze, projekt wywiera natychmiastowy wpływ na organizację, w której jest wykonywany. Związane jest to z poniesieniem pewnych nakładów i wytworzeniem dzięki nim zysków. Po drugie, efekty realizacji projektu odnoszą się do długoterminowych korzyści, które związane są z tym, w jakim stopniu projekt pomoże organizacji w przygotowaniu infrastruktury na przyszłe potrzeby i jak będzie tworzył nowe możliwości [Shenhar, Dvir, 2008, s. 27–30; Jasińska, Szapiro, 2014, s. 72–73].

Warto jednocześnie pamiętać, że przy ocenie projektów znaczenie ma nie tylko to, jakimi kryteriami oceny się posłużymy, lecz również i to, jaki poziom satysfakcji danego kryterium zostanie przez nas ustalony. Zbyt ostre ustalenie kryteriów sukcesu projektów może prowadzić do przekłamań w interpretacji ich rzeczywistych rezultatów. Na przykład organizacja The Standish Group, która tworzy raporty na temat porażek i sukcesów projektów w sektorze ICT, jest krytykowana za niewłaściwy dobór kryteriów sukcesu badanych projektów, co skutkuje zawyżaniem negatywnych rezultatów [The Standish Group, 2009]. Krytyczne opinie dotyczą przede wszystkim przyjęcia zbyt restrykcyjnych kryteriów, co prowadzi do zawyżania statystyki pod względem niepowodzeń [Glass, 2006, s. 15–16; Eveleens, Verhoef, 2010, s. 30–36]. Potwierdzają to badania J. L. Eveleens i C. Verhoefa, którzy przeprowadzili symulację, w której wykazali, że stosując inaczej skonstruowane definicje, otrzymali odmienne wyniki, wskazujące na wyższą skuteczność realizacji projektów [szerzej: Eveleens, Verhoef, 2010, s. 30–36].

Uwzględnienie szerokiego kontekstu realizacji projektu w formułowaniu definicji sukcesu wiąże się z wypracowaniem kompromisu między uwzględnieniem założeń charakterystycznych dla powodzenia jednostkowego przedsięwzięcia, a uwarunkowaniami sukcesu całej organizacji projektowej. Zgodnie z tym podejściem sukces realizacji projektu oznacza, że przy zapewnieniu oczekiwanego poziomu efektywności i skuteczności procesu realizacji spełnione zostały ustalone dodatkowe, rozszerzone kryteria sukcesu [Jasińska, Szapiro, 2014, s. 74]. Stosowanie tej definicji pozawala poza elementami ściśle projektowymi uwzględnić aspekty związane z procesem wykonywania pracy projektowej. Proces ten osadzony jest w organizacji projektowej, która wywiera na niego

wpływ. Jeśli organizacja projektowa osiąga sukcesy i zaimplementowane w niej rozwiązania instytucjonalne wspierają wykonywanie projektów, wpływ ten można określić jako pozytywny.

Sukces organizacji projektowej nie może być utożsamiany jedynie z sukcesem realizacji pojedynczych projektów. P. Drucker ogólnie definiuje sukces organizacji jako zapewnienie zdolności organizacji do rozwoju w długiej perspektywie [Drucker, 2000, s. 71]. Sukces przedsiębiorstwa projektowego wiąże się więc z zapewnieniem sukcesu zarządzania strukturą organizacyjną, procesami organizacyjnymi oraz procesami projektów, tak aby stworzone zostały możliwości rozwojowe. Sukces organizacji projektowej to stan, w którym osiągnięte jest powodzenie zarządzania procesami realizacji projektów w całym przedsiębiorstwie. Oznacza to, że przy zapewnieniu skuteczności i efektywności ogółu procesów związanych z realizacją projektów osiągnięte są sukcesy projektów [Jasińska, Szapiro, 2014]. Organizacja przedsiębiorstwa projektowego powinna podlegać ciągłemu doskonaleniu, tak aby osiągnąć najwyższy poziom dojrzałości projektowej. Oznacza to dążenie do wytworzenia zdolności do efektywnego, zgodnego ze strategią i celami organizacji doboru portfela projektów oraz profesjonalnego stosowania technik, narzędzi i metodyk zarządzania projektami, które mają doprowadzić do zakończenia projektu z sukcesem i pozwalają przełożyć ten sukces na kolejne projekty [Juchniewicz, 2009, s. 45].

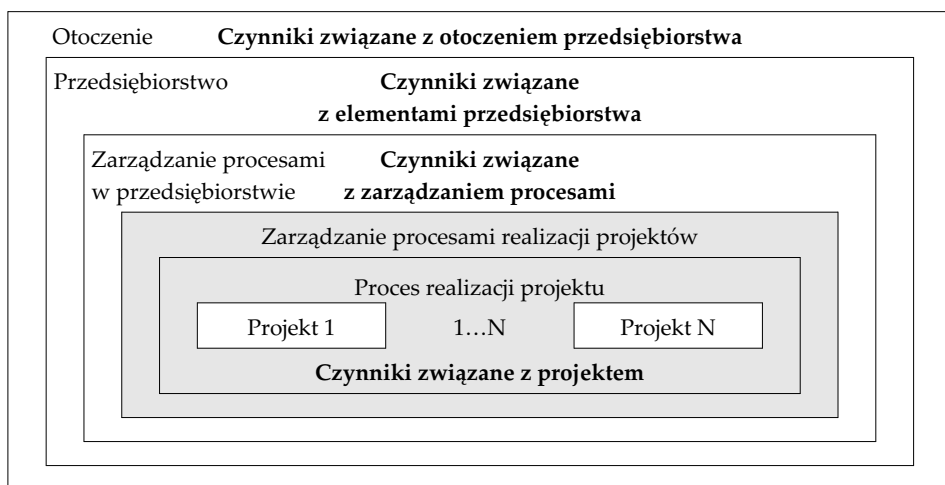
Podsumowując, na zapewnienie powodzenia organizacji projektowej składa się wiele elementów związanych z samym projektem, z osadzeniem tego projektu w strukturach organizacyjnych przedsiębiorstwa oraz z charakterystyką systemu zarządzania przedsiębiorstwem. Dalej przedstawione zostaną determinanty sukcesu organizacji projektowej, które wskazano z uwzględnieniem przedstawionych w tej części artykułu definicji. Nie bez znaczenia pozostaje również wpływ czynników otoczenia i to jak sama organizacja reaguje na ten wpływ.

3. Determinanty sukcesu organizacji projektowej

W literaturze podawane są różne zbiory determinantów sukcesu realizacji projektów [m.in. Belassi, Tukel, 1996, s. 143–145; Haffer, 2009, s. 162–163]. Różnice między zidentyfikowanymi w przytoczonych źródłach czynnikami związane są z odmiennym postrzeganiem terminu sukcesu w odniesieniu do projektu lub całej organizacji projektowej. W związku z tym, w celu zachowania zgodności z przytoczonymi w tym

artykule definicjami sukcesu projektu oraz sukcesu organizacji projektowej, opracowano własny podział, wskazujący na obszary potencjalnego występowania czynników powodzenia zarządzania procesami realizacji projektów. Do tego celu wykorzystano zmodyfikowany model podziału czynników sukcesu projektów Belassiego i Tukela [1996], który przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Obszary występowania czynników powodzenia zarządzania procesami realizacji projektów w przedsiębiorstwie



Źródło: [Jasińska, Szapiro, 2014, s. 76; por. Belassi, Tukel, 1996].

Na rysunku 1 wyodrębnione zostały następujące grupy czynników sukcesu [Jasińska, Szapiro, 2014, s. 76–77]:

- czynniki związane z projektem, których oddziaływanie związane jest bezpośrednio z charakterystyką samego przedsięwzięcia, czyli z zespołem projektowym i kierownikiem projektu oraz cechami samego przedsięwzięcia;
- czynniki związane z zarządzaniem procesami, które łączą się z systemem procesów przedsiębiorstwa oraz dotyczą obszaru współdziałania między procesami zarządzania projektami a procesami opisującymi rutynową działalność przedsiębiorstwa;
- czynniki związane z elementami przedsiębiorstwa, które wiążą się z charakterystyką instytucji, w której realizowany jest projekt; dotyczą struktur organizacyjnych, kultury organizacyjnej i innych standardów zdefiniowanych w obrębie systemu zarządzania;

- czynniki związane z otoczeniem przedsiębiorstwa, które związane są z charakterystyką otoczenia, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo (sektora i uwarunkowań makroekonomicznych).

W wymienionych obszarach, na podstawie analizy źródeł literaturowych zidentyfikowane zostały czynniki wywierających wpływ na powodzenie zarządzania procesami realizacji projektów, które zgodnie z przyjętą definicją jest utożsamiane z powodzeniem organizacji projektowej [Shenhar, Dvir, 2008, s. 38–58; Crawford, Pollack, 2004; McElroy, 1996, s. 326–327; Payne i inni, 1999, s. 275; Cui, Olsson, 2009; Gelbard, Karmeli, 2009; The Standish Group, 2009; Wong, Tein, 2004; INTOSAI Working Group on IT Audit, 2008, s. 16; Reel, 1999; s. 19; Kronbichler i inni, 2009, s. 14–25; Milis, Mercken, 2002, s. 105–117; Belassi, Tukel, 1996, s. 143–145; Haffer, 2009, s. 162–163; patrz szerzej: Jasińska, Szapiro, 2014, s. 75–98]. Zostały one zaprezentowane w tablicach 1–2.

Zbiory przedstawione w tablicach 1 i 2 stały się podstawą do przeprowadzenia badań własnych w okresie od marca do grudnia 2011 roku w polskim sektorze ICT. Badanie zostało zrealizowane metodą wywiadu telefonicznego. Do wywiadu posłużył kwestionariusz wywiadu zawierający 44 pytania, głównie o charakterze zamkniętym. Respondenci zostali poproszeni o ocenę stopnia wpływu poszczególnych czynników na powodzenie organizacji projektowej. W badaniu wzięło udział 30 praktyków zajmujących się realizacją projektów z 12 przedsiębiorstw ICT. Zestawienie czynników, które określone zostały przez badanych jako najważniejsze, zawiera tablica 3.

Wyniki badania zaprezentowane w tablicy 3 wskazują na największy wpływ czynników otoczenia sektorowego na sukces organizacji projektowej. Uzyskanego wyniku nie należy interpretować bez analizy kontekstu wykonanego badania. Trzeba zauważyć, że oddziaływanie zewnętrznych elementów otoczenia pojmowane jest w każdej firmie podobnie, natomiast kwestie związane z zarządzaniem procesami i projektami oraz elementy przedsiębiorstwa mogą być rozumiane bardzo różnie. Dlatego badani mogli chętniej niż pozostałe czynniki wybierać właśnie czynniki związane z otoczeniem zewnętrznym. Rezultaty badania wskazują, że czynniki wywierające wpływ na realizację projektu występują w wielu różnych obszarach i ich poszukiwania nie należy zawęzić jedynie do elementów związanych z samym projektem.

Tablica 1. Czynniki powodzenia zarządzania procesami realizacji projektów związane z zarządzaniem procesami oraz zarządzaniem projektem

Czynniki powodzenia zarządzania procesami realizacji projektów			
Czynniki związane z zarządzaniem procesami		Czynniki związane z projektem	
Czynniki związane z procesami zarządzania projektem	Czynniki związane ze „stanem” organizacyjnej przedsiębiorstwa	Czynniki ludzkie	Czynniki dot. metodyki zarządzania projektem
Wdrożenie standardyzacji procesów	Istnienie w przedsiębiorstwie procesu realizacji projektu	Czynniki związane z kierownikiem projektu (jego wiedzą, umiejętnościami i stylem kierowania)	Stosowanie metodyk zarządzania projektem
Dostosowanie procesów realizacji projektów do uwarunkowań organizacji	Kompletność procesów realizacji projektów pod kątem wykorzystania procesów metodyk	– z zespołem projektowym (zgodnością jego umiejętności z wymogami projektu, motywacji)	Dostosowanie metodyk zarządzania projektem do realiów przedsiębiorstwa oraz cech projektu
Wdrożenie standardyzacji procesów	Wysoki poziom dojrzałości projektowej organizacji	– z interesariuszami projektu (identyfikacją interesariuszy, ich oczekiwań, wpływu, zapewnienia ich zaangażowania)	Uwzględnienie cech charakterystycznych projektów w zarządzaniu projektem, m.in.: – zakresu i złożoności – niepewności technologicznej – nowości (innowacyjności) – stopnia zdefiniowania celu projektu – miękkości/ twardości projektu – tempa realizacji – rozproszenia geograficznego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Jasińska, Szapiro, 2014, s. 98].

Tablica 2. Czynniki powodzenia zarządzania procesami realizacji projektów związane z elementami przedsiębiorstwa i z otoczeniem

Czynniki powodzenia zarządzania procesami realizacji projektów			
Czynniki związane z elementami przedsiębiorstwa		Czynniki związane z otoczeniem	
Czynniki związane z kulturą organizacyjną	Czynniki związane ze strukturą organizacyjną	Czynniki związane z systemem organizacyjnym	Czynniki związane z otoczeniem sektorowym
Kultura organizacyjna wspierająca wartości współpracy i tożsamości grupowej	Uwzględnienie w zarządzaniu procesami realizacji projektów cech specyficznych struktury, w której realizowany jest projekt	Wysoki stopień wsparcia systemu organizacyjnego dla procesów realizacji projektów	Uwzględnienie w zarządzaniu procesami realizacji projektów wpływu: <ul style="list-style-type: none"> - norm kulturowych - przepisów prawnych - stopnia stabilności otoczenia - tempa wzrostu gospodarczego - zmian technologicznych
Niski stopień odchylenia między zasadami pracy w organizacji a praktykami stosowanymi w projekcie	Dobór struktury projektowej z uwzględnieniem wymogów projektu i realiów organizacji		
Wdrożenie kultury projektu	Integracja struktury projektowej ze strukturą przedsiębiorstwa		
		Uwzględnienie w zarządzaniu procesami realizacji projektów wpływu: <ul style="list-style-type: none"> - oddziaływania nabywców - oddziaływania dostawców - groźby pojawienia się nowych produktów i sybstitutów - groźby pojawienia się nowych konkurentów - oddziaływania rywalizacji konkurentów wewnątrz sektora 	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Jasińska, Szapiro, 2014, s. 98].

Tablica 3. Czynniki sukcesu organizacji projektowej

Identyfikator grupy	Czynnik	Liczba badanych, którzy określili wpływ czynnika jako największy [%]
D	Uwzględnienie w zarządzaniu procesami realizacji projektów wpływu oddziaływania nabywców	100%
D	Uwzględnienie w zarządzaniu procesami realizacji projektów wpływu oddziaływania dostawców	87%
D	Uwzględnienie w zarządzaniu procesami realizacji projektów wpływu oddziaływania rywalizacji konkurentów wewnątrz sektora	87%
C	Dobór struktury projektowej z uwzględnieniem wymogów projektu i realiów organizacji	53%
A	Dostosowanie metodyk zarządzania projektem do realiów przedsiębiorstwa	47%
C	Uwzględnienie w zarządzaniu procesami realizacji projektów cech specyficznych struktury, w której realizowany jest projekt	40%
B	Istnienie w firmie procesu realizacji projektu	37%
A	Zaangażowanie i zmotywowanie członków zespołu	30%
B	Dostosowanie procesów realizacji projektów do uwarunkowań organizacji	23%
B	Dostosowanie procesów w organizacji do procesów realizacji projektów	23%

Legenda:

A – grupa czynników związanych z projektem

B – grupa czynników związanych z zarządzaniem procesami

C – grupa czynników związanych z elementami przedsiębiorstwa

D – grupa czynników związanych z otoczeniem przedsiębiorstwa

Źródło: [Jasińska, Szapiro, 2014, s. 178].

Zakończenie

Celem artykułu było wskazanie determinantów powodzenia organizacji projektowej. Cel ten osiągnięto poprzez sformułowanie na podstawie przeglądu literatury obszernego zbioru czynników wywierających wpływ na powodzenie zarządzania procesami realizacji projektów, a następnie jego empiryczną weryfikację. Pozwoliło to wskazać zbiór czynników sukcesu organizacji projektowej, które respondenci uznali za najbardziej istotne. Dodatkowo w artykule zdefiniowano pojęcie projektu oraz organizacji projektowej, przy czym podkreślono znaczącą rolę, jaką odgrywają aspekty instytucjonalne w osiągnięciu sukcesu projektów.

Przeprowadzona analiza skłania do sformułowania następujących wniosków:

1. Czynniki charakteryzujące organizację wewnętrzną przedsiębiorstwa projektowego oraz jego otoczenie wywierają znaczący wpływ na powodzenie realizacji podejmowanych przez nie projektów.
2. Definicja pojęcia sukcesu projektu powinna być rozpatrywana w szerokim kontekście obejmującym czynniki instytucjonalne oraz sektorowe.
3. Definicja pojęcia sukcesu pojedynczego projektu powinna być zgodna z ustanowioną w przedsiębiorstwie definicją sukcesu organizacji projektowej.

Ograniczeniem podjętej analizy była zauważalna odmienność w rozumieniu pojęć opisujących organizację projektową w badanych przedsiębiorstwach. Terminy należało wielokrotnie precyzować, co utrudniało prowadzenie wywiadu telefonicznego. Podjęcie dalszych badań ukierunkowanych na doskonalenie organizacji projektowej może dostarczyć wartościowych wniosków zarówno o wymiarze naukowym, jak i praktycznym.

Literatura

1. Belassi W., Tukel O. I. (1996), *A new framework for determining critical success/failure factors in projects*, „International Journal of Project Management”, Vol. 14, No. 3.
2. Brandenburg H. (2002), *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
3. Crawford L., Pollack J. (2004), *Hard and soft projects: a framework for analysis*, „International Journal of Project Management”, Vol. 22, No. 8.

4. Cui Y., Olsson N. O. E. (2009), *Project flexibility in practice: an empirical study of reduction lists in large governmental projects*, „International Journal of Project Management”, Vol. 27, No. 5.
5. Drucker P. (2000), *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza S.A., Warszawa.
6. Engwall M. (2003), *No project is an island: linking projects to history and context*, „Research Policy”, Vol. 32.
7. Evaristo R., Fenema van P. C. (1999), *A typology of project management: emergence and evolution of new forms*, „International Journal of Project Management”, Vol. 17, No. 5.
8. Eveleens J. L., Verhoef C. (2010), *The rise and fall of the chaos report figure*, „IEEE Software”, Vol. 27, No. 1.
9. Glass R. L. (2006), *The Standish Report: Does it really describe a software crisis?*, „Communications of the ACM”, Vol. 49, No. 8.
10. Gelbard R., Carmeli A. (2009), *The interactive effect of team dynamics and organizational support on ICT project success*, „International Journal of Project Management”, Vol. 27, No. 5.
11. Haffer J. (2009), *Skuteczność zarządzania projektami w przedsiębiorstwach działających w Polsce*, Dom Organizatora, Toruń.
12. INTOSAI Working Group on IT Audit, IntoIT (2008), *Why IT projects fail?*, nr 26, maj.
13. Jasińska K., Szapiro T. (2014), *Zarządzanie procesami realizacji projektów w sektorze ICT*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
14. Juchniewicz M. (2009), *Dojrzałość projektowa organizacji*, Bizarre, Warszawa.
15. Kerzner H. (2001), *Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model*, John Wiley & Sons, New York.
16. Kozarkiewicz, A., Łada M., Söderholm A. (1995), *Scandinavian school of project management research: theory oriented towards practice*, „Organizacja i Kierowanie”, t. 131, nr 1.
17. Kronbichler S. A., Ostermann H., Staudinger R. (2009), *A review of critical success factors for ERP-projects*, „The Open Information Systems Journal”, No. 3.
18. McElroy W. (1996), *Implementing strategic change through projects*, „International Journal of Project Management”, Vol. 14, No. 6.
19. Milis K., Mercken R. (2002), *Success factors regarding the implementation of ICT investment projects*, „International Journal of Production Economics”, Vol. 80, No. 1.

20. Packendorff J. (1995), *Inquiring into the temporary organization: new directions for project management research*, „Scandinavian Journal of Management”, t. 11, nr 4.
21. Payne T., Turner J. R. (1999), *Company-wide project management: the planning and control of programmes of projects of different type*, „International Journal of Project Management”, Vol. 17, No. 1.
22. Pinto J. K., Slevin D. P. (1989), *Critical success factors in R&D projects*, „Research Technology Management”, Vol. 32, No. 1.
23. PN-EN ISO 9000:2006P *Systemy zarządzania jakością – Podstawy i terminologia*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa.
24. Reel J. S. (1999), *Critical success factors in software project*, „IEEE Software”, Vol. 16, No. 3.
25. Shenhar A. J., Dvir D. (2008), *Nowe spojrzenie na zarządzanie projektami. Sukces wzrostu i innowacji dzięki podejściu romboidalnemu*, APN Promise, Warszawa.
26. Spalek S. (2004), *Krytyczne czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
27. Strategor (1999), *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa.
28. Szyjewski Z. (2001), *Zarządzanie projektami informatycznymi. Metodyka tworzenia systemów informatycznych*, Placet, Warszawa.
29. The Standish Group (2009), *CHAOS Summary: The 10 Laws of chaos*.
30. Trocki M. (2009), *Podstawy zarządzania projektami*, w: Trocki M., Grucza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
31. Villemain Ch. (1991), *La planification opérationnelle. Objectifs, méthodes et métiers de la planification de projet*, Afnor Gestion, Paris.
32. Wong B., Tein D. (2004), *Critical success factors for enterprise resource planning projects*, „Journal of the Australian Institute of Project Management”, Vol. 24, No. 1.
33. Wrzosek K. (2009), *Istota projektu*, w: Skalik J. (red.), *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
34. Wysocki R. K., McGary R. (2005), *Efektywne zarządzanie projektami*, wyd. 2, Helion, Gliwice.

Streszczenie

Celem artykułu jest wskazanie determinantów powodzenia organizacji projektowej. W artykule zdefiniowano pojęcie projektu oraz organizacji projektowej, jak również podjęto rozważania na temat różnych sposobów rozumienia tych terminów. Zdefiniowano pojęcie sukcesu organizacji projektowej oraz wskazano jego determinanty.

Słowa kluczowe

projekt, organizacja, zarządzanie projektami, sukces

The success of the project organization or success of the project – success determinants (Summary)

The main goal of this article is to identify the determinants of the project organization success. The concept of the project success and project organization success are defined. Different ways of understanding of these terms are shown. On the basis of results of the empirical measurements the specific group of success parameters is constructed.

Keywords

project, organization, project management, success