

Krytyczne działania i czynniki sukcesu wdrażania projektów informatycznych

W: Informatyka w społeczeństwie informacyjnym. Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2015

Streszczenie

Celem niniejszego artykułu jest określenie, jakie działania powinny podjąć organizacje gospodarcze, aby zidentyfikowane krytyczne czynniki sukcesu projektów informatycznych, pozwalające na zwiększenie prawdopodobieństwa pomyślnego zakończenia przedsięwzięcia, zmaterializowały się. Na potrzeby niniejszego artykułu przeprowadzono badania własne. Jako metodę wybrano analizę przypadków. Badanie przeprowadzono w organizacji, która prowadziła równoległe ponad 200 projektów informatycznych, o różnym zakresie, budżecie i czasie trwania. Realizowała przedsięwzięcia polegające na wytwarzaniu własnego oprogramowania lub dostosowywała oprogramowanie gotowe do potrzeb klienta. Dostarczała ona również, modernizowała i rozbudowywała infrastrukturę informatyczną klientów. Siedziba jej znajduje się w Trójmieście, a projekty były realizowane dla projektów z całej Polski. Przedsięwzięcia były realizowane głównie dla klientów z branży ubezpieczeniowej i finansowej oraz dla instytucji publicznych. Łączna wartość portfela projektów wynosiła w roku 2014 ponad 100 mln PLN. Jednocześnie prowadzono ponad 200 przedsięwzięć o różnej wielkości, mierzonej czasem trwania, liczbą roboczogodzin do przepracowania, budżetem i ilością zadań do wykonania. W trakcie badania zidentyfikowano, jak zmieniał się w badanej organizacji, w latach 2012–2014, współczynnik projektów zakończonych sukcesem oraz przeanalizowano, jakie podjęto działania, aby współczynnik ten poprawić. Skuteczność tych działań zweryfikowano, sprawdzając, czy współczynnik zwiększył się.

Implikacje praktyczne

Zdefiniowane działania opracowane na podstawie analizy przypadku, zrealizowanej podczas badań, są wzorcem dobrych praktyk, który może być wykorzystany przez przedsiębiorstwa chcące kończyć z sukcesem więcej projektów informatycznych.

Zidentyfikowane krytyczne czynniki sukcesu są przydatne w praktyce zarządzania projektami. Pozwolą one organizacjom gospodarczym, chcącym doskonalić swoje metody zarządzania projektami, skupić się na tych obszarach, które pozwolą na najbardziej efektywne udoskonalenie procesów.

¹ Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii. Katedra Zastosowań Informatyki w Zarządzaniu. Zakład Ergonomii i Eksploatacji Systemów Technicznych, email: sebastian@people.pl.

Szczególną wartość wnoszą zidentyfikowane w trakcie prac badawczych działania, które powinny podjąć organizacje gospodarcze, aby zwiększyć prawdopodobieństwo sukcesu realizowanych przedsięwzięć. Wynikają one z przeprowadzonej analizy przypadku. Ponadto analizując literaturę przedmiotu, zidentyfikowano, zweryfikowano i wskazano krytyczne czynniki sukcesu, pozwalające na realizację projektów w zadanym czasie, budżecie i dostarczających wszystkich uzgodnionych funkcji i funkcjonalności.

Słowa kluczowe: zarządzanie projektami, czynniki sukcesu, najlepsze praktyki

ABSTRACT

The case study in the organization, which ran in parallel over 200 projects, of varying scope, budget and duration were done. The audited organization, was delivering projects in which it produces its own software or boxed software which was to tailored to customer's needs. It also supplied, modernized and expanded the infrastructure customers. The projects were implemented mainly for customers in the insurance industry and financial and public institutions. The total value of the project portfolio in 2014 amounted to 100 million PLN. At the same time it was conducted more than 200 projects of different sizes. During the study it was identified what was the ratio of successful projects, and what steps have been taken to improve this ratio. The effectiveness of these activities verified by checking if that the ratio has increased. The results of the analysis were compared with published industry standards and synthesis of this two things were done, in order to align the actions identified to critical success factors described in the literature. These activities could be the basis for the implementation of best practice project management in business organizations. During the study critical success factor for information technology projects were identified, according to trade standards.

Key words: project management, success factor, best practices

WPROWADZENIE

Realizowane projekty informatyczne są coraz bardziej złożone. Dotyczy to zarówno aspektów technologicznych, jak i ilości zadań, które należy zrealizować w ramach takich przedsięwzięć. Podobnie wygląda sytuacja z czasem oraz liczbą roboczogodzin, jakie należy poświęcić, aby wykonać projekt. Przedsięwzięcia dostarczają produktów rozumianych jako dobro, usługa bądź rezultat według potrzeb klienta (por. Project Management Institute, 2004) – potrzebnych danej organizacji do osiągnięcia jej celów biznesowych. Szczególnie istotne są cele strategiczne (por. Luftman, Lewis i Oldach, 1993). Ich właściwa realizacja może zadecydować o sukcesie lub porażce danej organizacji. Może ona być mierzona na wielu sposobów – np. poprzez stopę zwrotu (ROI – Return on Investment), przychody, zysk, wielkość udziałów w rynku, satysfakcję klienta czy za pomocą innych mierników (por. De Wit, 1988). Powstaje więc pytanie, jakie czynniki decydują o sukcesie lub porażce projektu, a zwłaszcza jakie działania należy podjąć, aby sukces osiągnąć. Sam sukces i porażkę przedsięwzięcia można przy tym mierzyć co najmniej na dwóch poziomach. Pierwszy poziom można uznać za podstawowy, gdyż wynika on z samej definicji projektu. Tutaj badane jest, czy projekt został zrealizowany na czas, w zaplanowanych kosztach i w zadanym zakresie. Innymi słowy projekt powinien zamknąć się w ramach określonych przez tzw. trójkąt projektu. Drugi poziom jest związany z tym, w jakim stopniu projekt spełnił pozostałe cele przed nim postawione. Cele te najczęściej są zdefiniowane w uzasadnieniu biznesowym projektów (por. Leatherman i in., 2003), które powstaje na etapie planowania projektu, a

następnie jest przez cały cykl życia weryfikowane i w razie potrzeby aktualizowane. Te cele to na przykład osiągnięcie określonej stopy zwrotu, zapewnienie zwrotu z inwestycji w podanym okresie czy np. zmniejszenie kosztów funkcjonowania firmy.

(.....)

PODSUMOWANIE

Szczególną wartość praktyczną ma zidentyfikowana lista działań, jakie podjęła badana organizacja, aby zwiększyć odsetek projektów zakończonych sukcesem. Dzięki tym działaniom podmiot osiągnął nieznacznie wyższy niż średnia branżowa wynik w zakresie przedsięwzięć, które nie zakończyły się porażką i nie zakończyły się wyzwaniem. Lista tych działań może być wykorzystana przez inne organizacje do udoskonalenia własnych procesów, aby zwiększyć odsetek projektów zakończonych sukcesem. Podczas badań zidentyfikowano również kluczowe czynniki sukcesu pozwalające na realizację projektów w uzgodnionym czasie i budżecie oraz zgodnie z ustalonym z klientem zewnętrznym i wewnętrznym zakresem. Kluczowe czynniki sukcesu związane były z działaniami, jakie należy podjąć, aby te pierwsze się zrealizowały.

BIBLIOGRAFIA

- Cooke-Davies, T. (2002). The “real” success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20(3): 185–190.
- De Wit, A. (1988). Measurement of project success. *International journal of project management*, 6(3): 164–170.
- Holland, C.P. i Light, B. (1999). *A critical success factors model for ERP implementation*. IEEE software, 16(3): 30–36.
- Kozarkiewicz, A. (2012). *Zarządzanie portfelami projektów. Wdrażanie i monitorowanie strategii organizacji przez projekty*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN
- Leatherman, S., Berwick, D., Iles, D., Lewin, L. S., Davidoff, F., Nolan, T. i Bisognano, M. (2003). The business case for quality: case studies and an analysis. *Health Affairs*, 22(2): 17–30.
- Luftman, J.N., Lewis, P.R. i Oldach, S.H. (1993). Transforming the enterprise: The alignment of business and information technology strategies. *IBM Systems Journal*, 32(1): 198–221.
- Office Of Government Commerce (2009). *Managing Successful Projects with PRINCE2™*. London, Office Of Government Commerce.
- Pinto, J.K. i Slevin, D.P. (1987). Critical factors in successful project implementation. *Engineering Management, IEEE Transactions on*, 1: 22–27.
- Project Management Institute (2004). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. Newtown Square, Project Management Institute.
- Shenhar, A.J., Dvir, D., Levy, O. i Maltz, A.C. (2001). Project success: a multidimensional strategic concept. *Long Range Planning*, 34(6): 699–725.
- Szyjewski, Z. (2004). *Zarządzanie projektami informatycznymi*. Warszawa: Placet.

The Standish Group International (2013). *The Chaos Manifesto 2013. Think Big, Act Small*. Boston: The Standish Group International.

Wilczewski, S. (2014). *MS Project 2013 i MS Project Server 2013. Efektywne zarządzanie projektem i portfelem projektów*. Gliwice: Helion.

Wilczewski, S. (2012). Komputerowe wspomaganie zarządzania projektami innowacyjnymi realizowanymi w oparciu o podejście adaptacyjne. W: M. Wirkus i A. Lis (red.), *Zarządzanie projektami badawczo-rozwojowymi*. Warszawa: Diffin.

Wirkus, M. i Wilczewski, S. (2007). Komputerowe wspomaganie zarządzanie grupą przedsięwzięć. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 6(689): 43–50.