

Grzegorz ZIELIŃSKI  
Politechnika Gdańska  
Wydział Zarządzania i Ekonomii  
Grzegorz.Zielinski@zie.pg.gda.pl

## PERCEPCJA JAKOŚCI PROJEKTÓW USŁUGOWYCH

**Streszczenie.** W niniejszym opracowaniu zaprezentowano kluczowe aspekty jakości w projektach usługowych. Przedstawiono charakterystykę determinant jakości w percepcji członków zespołu projektowego, jak również użytkowników wyniku. Determinanty zostały zaprezentowane w podziale na dwie grupy. Pierwsza grupa dotyczy determinant występujących we wszystkich projektach usługowych, druga zaś – determinant jakości uwzględniających specyfikę danego rodzaju projektu usługowego.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie projektami, usługi, jakość.

## PERCEPTION OF THE SERVICE PROJECTS QUALITY

**Summary.** In this paper there were presented main aspects of the quality in service project management. There were described quality determinants in project team member perception, as well as, customer point of view. Determinants were presented in two groups. First group is connected with determinants which exists in each of the service project. Second group is connected with determinants which exists in different specific service projects. This kind of analysis could be useful to improve quality of the service projects

**Keywords:** project management, services, quality.

### 1. Wstęp

Jakość projektu stanowi obecnie jedną z kluczowych determinant percepcji sukcesu realizacji przedsięwzięć. Rosnące zapotrzebowanie na projekty, które jest widoczne w ostatnich kilku latach, potwierdza potrzebę podejścia do zagadnienia realizacji projektów z uwzględnieniem licznych determinant świadczących o jego skuteczności, w tym

determinant obszaru projakościowego. Kluczowe zatem staje się zdefiniowanie determinant oceny jakości projektu. W przypadku projektów, których wynikiem jest element typowo materialny – np. projekty infrastrukturalne – określenie determinant dotyczących samego projektu, a tym samym podejścia do jego jakości, jest mniej złożone w przypadku projektów, których wynikiem jest element typowo usługowy. W tego typu projektach odzwierciedla się bowiem specyfika samego podejścia do usługi, jej jakości i zdefiniowanych oczekiwań przez klienta/sponsora projektu wraz z zespołem realizującym projekt, także klienta/użytkownika konsumującego wynik realizowanego przedsięwzięcia. Na potrzeby niniejszego opracowania autor postawił zatem następujące pytania badawcze:

*Jakie są determinanty decydujące o jakości w projektach usługowych dowolnego rodzaju w percepcji członków zespołów projektowych i użytkowników rezultatu?*

*Jakie są determinanty decydujące o jakości w projektach usługowych uzależnione od specyfiki danego projektu w percepcji członków zespołów projektowych i użytkowników rezultatu?*

Stąd też celem niniejszego opracowania jest zdefiniowanie stałych determinant jakości w projektach usługowych i określenie determinant decydujących o jakości uzależnionych od specyfiki konkretnego typu projektu na przykładzie wybranych typów projektów usługowych.

## **2. Jakość w projekcie usługowym**

Jakość w projekcie jest jednym z kluczowych zagadnień silnie uwarunkowanym zaspokojeniem potrzeb interesariuszy. Z jednej strony, pojawia się użytkownik końcowy efektu projektu, jakim jest konsument. Z drugiej zaś strony będzie zespół projektowy, który będzie miał za zadanie sprostać tego typu oczekiwaniom, mając jednocześnie na uwadze wytyczne otrzymane od sponsora projektu. W przypadku projektów kluczowym aspektem jest ich specyfika uwarunkowana takimi cechami, jak<sup>1</sup>:

- niepowtarzalny charakter,
- ciąg zaplanowanych działań o różnym stopniu złożoności,
- zdefiniowane daty rozpoczęcia i zakończenia,
- odniesienie do zdefiniowania czasu, kosztów i zasobów, przy jednoczesnym uwzględnieniu spełnienia wymagań i jakości.

---

<sup>1</sup> Trocki M., Grucza B., Ogonek K.: Zarządzanie projektami. PWE, Warszawa 2009, s. 16; Krajewski L., Ritzman L.: Operations management. Processes and value chains. Wyd. Pearson Prentice Hall, New Jersey 2005, s. 342; Wysocki R., McGary R.: Efektywne zarządzanie projektami. Wyd. One Press Helion, Gliwice 2005, s. 7-50.

Właśnie to specyficzne uwarunkowanie wpływa na trudność w jednoznacznym zdefiniowaniu jakości projektu. Należy do tego dodać specyfikę usługi i jej cechy charakterystyczne, takie chociażby jak m.in.<sup>2</sup>:

- niematerialność,
- nietrwałość,
- różnorodność,
- nierozdzielność,
- jakość,
- lokalizacja.

W takim przypadku widoczne będzie inne podejście różnicujące w odniesieniu do efektu, jakim jest wyrób materialny; tym trudniej jest jednoznacznie zdefiniować jakość projektu usługowego, a jego uzależnienie od specyfiki konkretnego przedsięwzięcia zacznie nabierać kluczowego znaczenia. Analiza jakości projektu nie może być pozbawiona oceny jego skuteczności, stąd też w dotychczasowych opracowaniach poświęconych kryteriom oceny projektów zwraca się uwagę na ten aspekt, niejednokrotnie wyodrębniając skuteczność: podstawową, operacyjną i strategiczną<sup>3</sup>, odnosząc się przy tym do trzech podstawowych obszarów zarządzania. Tego typu podejście odzwierciedla konieczność uwzględnienia sukcesu samego projektu, a co za tym idzie – jednoznaczne zdefiniowanie kluczowych czynników sukcesu<sup>4</sup>. W literaturze przedmiotu pojawia się także wiele badań ukierunkowanych na jakość w projekcie z uwzględnieniem specyfiki oczekiwań klienta przy jednoznacznym zwróceniu uwagi na konieczność identyfikacji i zrozumienia oczekiwań klienta<sup>5</sup>, a następnie przełożenia tych oczekiwań na parametry techniczne projektu<sup>6</sup>. Także jakość w projektach jest postrzegana w różny sposób, z reguły ogólnie mówi się o spełnieniu oczekiwań klienta/sponsora projektu<sup>7</sup>. Tego typu uogólnione podejście daje możliwość indywidualnej interpretacji poziomu jakości w każdym projekcie. Warto jednak podjąć próbę zdefiniowania czynników, które tworzą obraz jakości zarówno w percepcji użytkowników, jak i zespołu projektowego.

---

<sup>2</sup> Czubała A., Jonas A., Smoleń T., Wiktor J.W.: Marketing usług. Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 15-18; Hollins B., Shinkins S.: Zarządzanie usługami. Projektowanie i wdrażanie. Wyd. PWE, Warszawa 2009, s. 24-25; Payne A.: Marketing usług. Wyd. PWE, Warszawa 1997, s. 21.

<sup>3</sup> Trocki M.: Kryteria oceny projektów, [w:] Nowoczesne zarządzanie projektami, (red.): Trocki M., PWE, Warszawa 2012, s. 277-279.

<sup>4</sup> Patrz szerzej m.in.: Spałek S.: Krytyczne czynniki sukcesu projektu. Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2004.

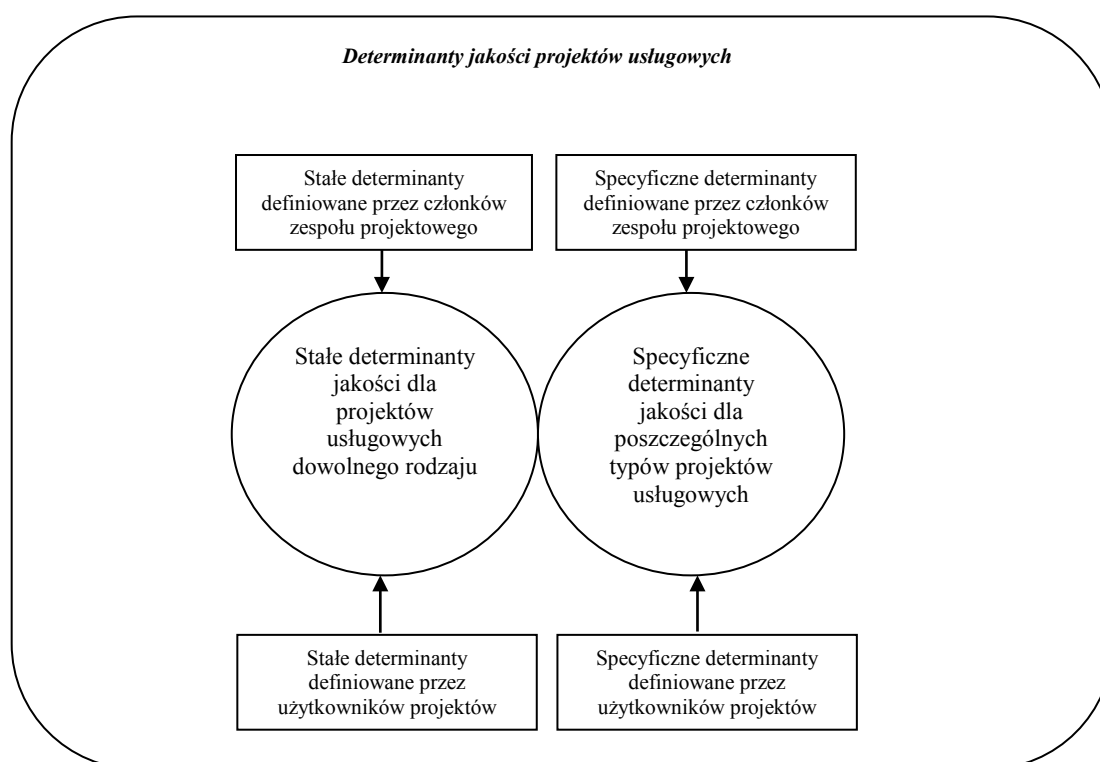
<sup>5</sup> Wang T., Ji P.: Understanding customer needs through quantitative analysis of Kano's model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 27, No. 2, 2010, pp. 173-184.

<sup>6</sup> Chao L.P., Ishii K.: Project quality function deployment. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 29, No. 9, 2004, pp. 938-958.

<sup>7</sup> Wirkus M., Zieliński G.: Zarządzanie jakością w realizacji projektów, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 8/2009.

### 3. Przeprowadzone badania

Przeprowadzone badania miały na celu zdefiniowanie kluczowych determinant jakości projektów usługowych z uwzględnieniem percepcji zarówno członków zespołów projektowych, jak i późniejszych użytkowników. Autor podjął próbę identyfikacji determinant, które będą stałe dla projektu usługowego dowolnego rodzaju, a także determinant specyficznych dla wybranych typów projektów usługowych. Takie podejście pozwoli na skonstruowanie pewnego rodzaju zestawu determinant jakości, które mogą stać się przydatne dla zarządzających projektami w określaniu form ich doskonalenia. Przyjęty schemat zaprezentowano na rys. 1.

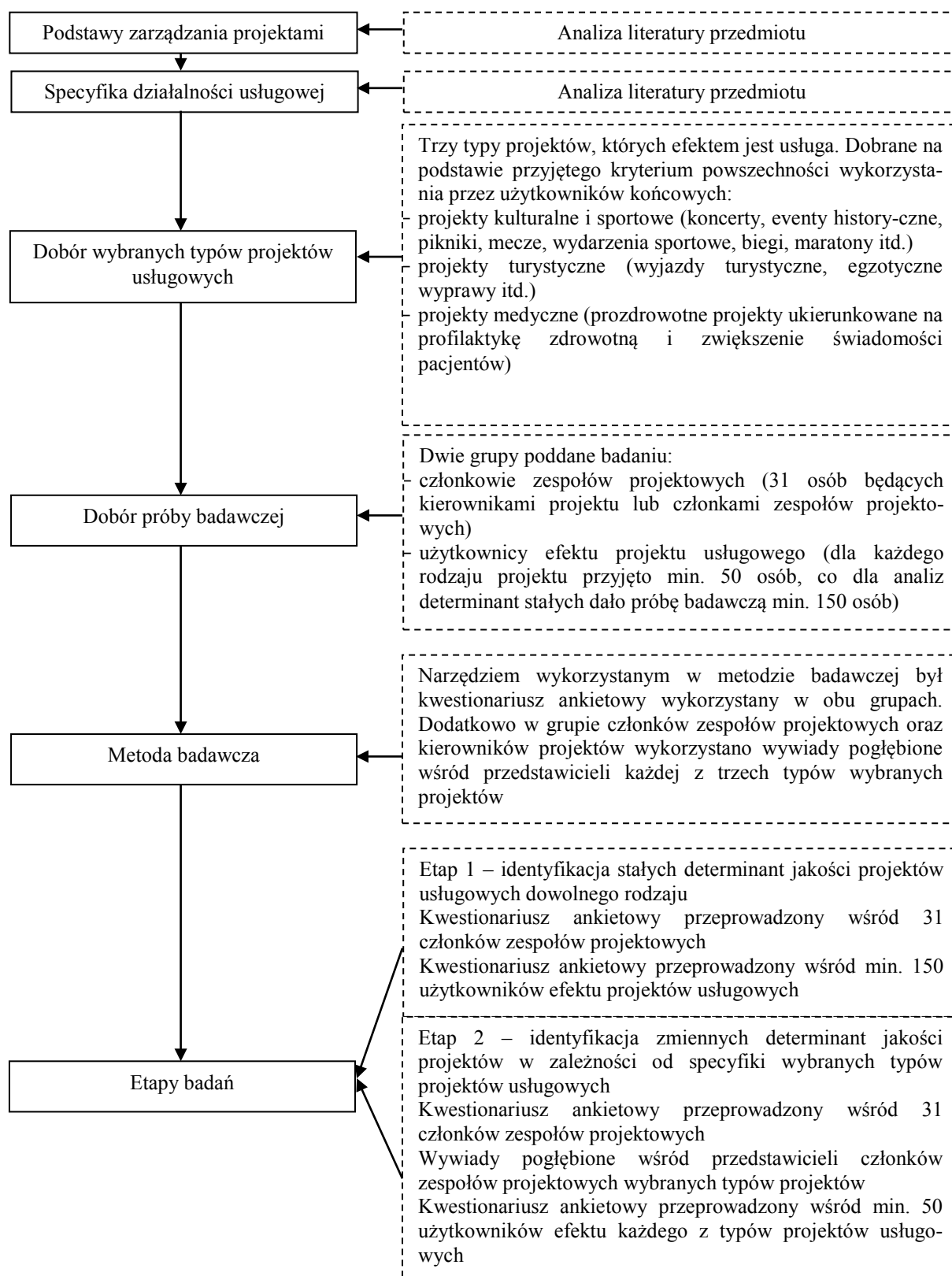


Rys. 1. Przyjęty schemat determinant jakości projektu usługowego

Fig. 1. Service project quality determinants diagram

Źródło: Opracowanie własne.

Identyfikacja determinant jakości zarówno tych stałych dla projektu usługowego dowolnego rodzaju, jak i tych specyficznych dla wybranych typów projektów wiąże się z przeprowadzeniem badań przy wykorzystaniu członków zespołów projektowych oraz późniejszych użytkowników wyniku. Na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto metodykę badawczą zaprezentowaną na rys. 2.



Rys. 2. Przyjęta metodyka badawcza

Fig. 2. Research methodology

Źródło: Opracowanie własne.

Zgodnie z przyjętym celem niniejszego opracowania przeprowadzone badania miały służyć identyfikacji zestawu determinant jakości projektów usługowych, które zostaną zdefiniowane przez członków zespołów projektowych oraz użytkowników efektu. Tym samym możliwe będzie skonstruowanie pewnego rodzaju listy determinant jakości obejmującej determinanty stałe i elastycznie zmienne w zależności od specyfiki projektu.

W tab. 1 zaprezentowano determinanty jakości projektów usługowych zdefiniowane dla projektów dowolnego rodzaju zarówno przez członków zespołów projektowych, jak i użytkowników końcowych.

Tabela 1

Stale determinanty jakości projektów usługowych w opinii członków zespołów projektowych oraz użytkowników efektu końcowego

<b>Stale determinanty jakości projektów usługowych</b>	
<i>Członkowie zespołów projektowych</i>	<i>Użytkownicy efektu</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– ukończenie projektu w zakładanym terminie</li> <li>– nieprzekroczenie zakładanego budżetu</li> <li>– brak zdarzeń niepożądanych w trakcie działań przygotowawczych oraz w trakcie realizacji</li> <li>– brak rozbieżności w projekcie między efektem końcowym a zamówionym</li> <li>– współpraca ze wszystkimi interesariuszami projektu</li> <li>– zapewnienie terminowości niezbędnych dostaw</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– bezpieczeństwo efektu</li> <li>– brak zmian względem zdefiniowanych wcześniej terminów dostępności projektu</li> <li>– jednoznacznie zdefiniowane warunki uczestnictwa</li> <li>– wygoda, komfort</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne.

W odniesieniu do stałych determinant projektu usługowego dowolnego rodzaju członkowie zespołów projektowych wskazali na determinanty związane w głównej mierze z samą realizacją i spełnieniem oczekiwań klienta/sponsora projektu. Odwołali się bowiem do takich aspektów, jak czas i koszty realizacji, a także do odbioru projektu przez zamawiającego i minimalizacji rozbieżności występujących względem zamówienia. Użytkownicy efektu wskazali za to na determinanty związane bezpośrednio z konsumowaniem projektu, odrzucając tym samym takie aspekty, jak np. koszty realizacji projektu. Nie dotyczą one bowiem użytkownika w sposób bezpośredni i bardzo często użytkownicy nie mają nawet wiedzy na temat kosztów projektu.

Kolejny etap badań zakładał identyfikację determinant jakości projektów usługowych dla wybranych trzech typów:

- projekty kulturalne i sportowe,
- projekty turystyczne,
- projekty zdrowotne.

Badane grupy miały za zadanie wskazać determinanty, które są adekwatne do poszczególnych trzech typów projektów, nie powtarzając determinant, które zostały zdefiniowane w tab. 1 jako determinanty stałe. W tym przypadku uzyskane wyniki zaprezentowano w tab. 2.

Tabela 2

Zmienne determinanty jakości projektów usługowych w zależności od typu projektu usługowego w opinii członków zespołów projektowych oraz użytkowników efektu

<b>Zmienne determinanty jakości projektów usługowych</b>	
<b>Projekty kulturalne</b>	
<b>Członkowie zespołów projektowych</b>	<b>Użytkownicy efektu końcowego</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- redukcja czynników niezależnych uniemożliwiających realizację projektu (np. odwołanie występu przez artystę, warunki pogodowe)</li> <li>- zapewnienie bezpieczeństwa uczestnikom</li> <li>- zapewnienie niezbędnych warunków technicznych, takich jak np. oświetlenie, nagłośnienie itd.</li> <li>- zapewnienie transmisji telewizyjnych</li> <li>- zainteresowanie wydarzeniem mediów i potencjalnych uczestników</li> <li>- zagospodarowanie czasu w przerwach wydarzenia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bezpieczeństwo</li> <li>- możliwość nabycia dodatkowych elementów związanych z wydarzeniem, np. gadżety, płyty, żywność, napoje, szaliki, sportowe koszulki itd.</li> <li>- dostosowanie do potrzeb konkretnego klienta, np. eventy historyczne uwzględniające potrzeby różnych grup wiekowych</li> <li>- dostępność</li> <li>- atmosfera</li> <li>- wynik</li> </ul>
<b>Projekty turystyczne</b>	
<b>Członkowie zespołów projektowych</b>	<b>Użytkownicy efektu końcowego</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- zapewnienie integracji poszczególnych usługodawców tworzących całość projektu turystycznego</li> <li>- poprawna i niezakłócona komunikacja między poszczególnymi dostawcami usługi</li> <li>- zapewnienie bezpieczeństwa uczestnikom i natychmiastowej pomocy w przypadku zdarzeń niepożądanych</li> <li>- próby ograniczenia negatywnego wpływu warunków niezależnych od realizatora projektu (np. warunki pogodowe)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sprawdzona i rzetelna informacja</li> <li>- komfort</li> <li>- warunki adekwatne do zdefiniowanych wcześniej wymogów</li> <li>- urozmaicenie oferty w celu dostosowania do potrzeb wszystkich grup odbiorców</li> <li>- pozostawienie swobody decyzyjnej klientom w doborze składowych usługi turystycznej</li> <li>- przywiązanie klienta do określonych form i miejsc wypoczynku</li> </ul>

cd. tabeli 2

<i>Projekty zdrowotne</i>	
<i>Członkowie zespołów projektowych</i>	<i>Użytkownicy efektu końcowego</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- poinformowanie odpowiedniej grupy pacjentów</li> <li>- dobór projektu do faktycznych potrzeb</li> <li>- wykorzystanie fachowców na etapie podejmowanych prac przygotowawczych ale także realizacyjnych przedsięwzięcia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dostępność projektu dla zainteresowanych pacjentów</li> <li>- zrozumiały przekaz treści</li> <li>- minimalizacja kryteriów doboru pacjentów niezbędnych do spełnienia warunków</li> <li>- skuteczność podejmowanych działań o charakterze zdrowotnym</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne.

Zaprezentowane w tab. 2 determinanty pozwalają na wyciągnięcie wniosku, że w specyfice wybranych projektów pojawiają się także determinanty, które będą adekwatne do danego typu przedsięwzięcia. Oczywiście jest, że projekty o wielu podobnych cechach, takich jak np. projekty kulturalne i sportowe, będą miały część determinant wspólnych. Jednakże już np. projekty zdrowotne czy też turystyczne będą wyróżniały się zdecydowanie bardziej zróżnicowanym zestawem determinant jakości projektu. Dodatkowo należy zwrócić uwagę na projekty sportowe, w których jednym z aspektów branych pod uwagę były emocje towarzyszące tego typu wydarzeniom, czy też turystyczne, z przywiązaniem klienta do form i miejsc wypoczynku. Mogą one mieć bezpośredni wpływ na ocenę jakości przedsięwzięcia, ale nie są związane z działaniami bezpośrednio ukierunkowanymi na realizację projektu. Część z użytkowników efektu wskazywała bowiem na determinanty, na które nie ma wpływu zespół projektowy, takie jak np. wynik wydarzenia sportowego.

#### 4. Podsumowanie

Niniejsze opracowanie miało na celu identyfikację kluczowych determinant jakości w projektach usługowych. Zaprezentowane podejście pozwoliło na zidentyfikowanie determinant, które w opinii członków zespołów projektowych i użytkowników mogą mieć charakter stały, występując tym samym w projektach dowolnego rodzaju. Dodatkowo przedstawione determinanty zmienne, które występują w projektach usługowych z uwzględnieniem specyfiki konkretnego przedsięwzięcia, mogą stanowić pewnego rodzaju bardzo istotne uzupełnienie w definiowaniu całokształtu determinant wpływających na jakość projektów. Determinanty te decydują bowiem o istocie konkretnego przedsięwzięcia, a jednoznaczne ich zdefiniowanie może pozwolić na określenie i osiągnięcie efektu o zakładanym poziomie jakości. Również istotne może się okazać odróżnienie determinant w percepcji członków zespołów projektowych od determinant definiowanych przez



użytkowników końcowych. W koncepcjach pro jakościowych, a szczególnie w odniesieniu do orientacji na klienta, zwraca się bowiem uwagę na konieczność doskonalenia jakości z uwzględnieniem jednoznacznie zdefiniowanych oczekiwań właśnie tej grupy, co może następnie stanowić o sukcesie danego projektu usługowego. Niniejsze opracowanie nie wyczerpuje tematyki determinant jakości w projektach usługowych. Dalsze kierunki badań mogą bowiem być ukierunkowane na identyfikację innych specyficznych projektów usługowych, a także na analizy korelacyjne pomiędzy determinantami definiowanymi przez członków zespołów projektowych a determinantami definiowanymi przez użytkowników efektu. Analiza wzajemnych korelacji pozytywnych czy negatywnych może pozwolić na podjęcie decyzji, na jakie obszary pro jakościowe w realizacji projektu należy zwrócić uwagę w celu podjęcia działań doskonalących i zaspokojenia potrzeb jak największej grupy interesariuszy.

## Bibliografia

1. Chao L.P., Ishii K.: Project quality function deployment. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 29, No. 9, 2004.
2. Czubala A., Jonas A., Smoleń T., Wiktor J.W.: *Marketing usług*. Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
3. Hollins B., Shinkins S.: *Zarządzanie usługami. Projektowanie i wdrażanie*. Wyd. PWE, Warszawa 2009.
4. Krajewski L., Ritzman L.: *Operations management. Processes and value chains*. Pearson Prentice Hall, New Jersey 2005.
5. Payne A.: *Marketing usług*. Wyd. PWE, Warszawa 1997.
6. Spalek S.: *Krytyczne czynniki sukcesu projektu*. Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2004.
7. Trocki M.: *Kryteria oceny projektów*, [w:] *Nowoczesne zarządzanie projektami*, (red.): Trocki M., PWE, Warszawa 2012.
8. Trocki M., Grucza B., Ogonek K.: *Zarządzanie projektami*. PWE, Warszawa 2009.
9. Wang T., Ji P.: Understanding customer needs through quantitative analysis of Kano's model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 27, No. 2, 2010.
10. Wirkus M., Zieliński G.: *Zarządzanie jakością w realizacji projektów*. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 8/2009.
11. Wysocki R., McGary R.: *Efektywne zarządzanie projektami*. Wyd. One Press Helion, Gliwice 2005.

**Abstract**

Research presented in this paper were connected with quality determinants in service projects. This kind of projects are different than for example infrastructural project with material results. Author choose three kind of service projects which are: cultural/sport projects, tourist projects and healthcare projects. In each of this projects there were indentified determinants which are specific to this projects. There were also described quality determinants which exists in each of the service projects. Research described in this paper could be useful to each of the project teams in service projects. Quality determinants which were identified in this paper could be used in quality improvement in service projects.