

# Stefan Lachiewicz, Adam Wojsa

---

## Znaczenie i cechy sprawnego zarządzania jakością w procesie realizacji projektów inwestycyjnych : (na przykładzie sektora nieruchomości komercyjnych)

---

Problemy Zarządzania 10/2, 58-71

---

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

# Znaczenie i cechy sprawnego zarządzania jakością w procesie realizacji projektów inwestycyjnych (na przykładzie sektora nieruchomości komercyjnych)

Stefan Lachiewicz, Adam Wojsa

*Celem niniejszego artykułu jest określenie roli sprawnego zarządzania jakością w procesie realizacji projektów inwestycyjnych. Znaczenie zarządzania jakością dla sukcesu projektów inwestycyjnych nie zawsze jest odpowiednio doceniane z uwagi na usługowy charakter działań zespołów projektowych i złożoność oraz wielowymiarowość efektów ich pracy. W pierwszej części opracowania zaprezentowano podstawowe założenia procesu zarządzania jakością przedsięwzięciami projektowymi. Omówiono także specyfikę projektów inwestycyjnych w sektorze nieruchomości komercyjnych. W dalszej części przedstawiono wyniki badań ankietowych przeprowadzonych wśród menedżerów i dyrektorów projektów realizowanych w sektorze nieruchomości komercyjnych. Projekty te dotyczyły przede wszystkim inwestycji związanych z budową kompleksów handlowych oraz budynków mieszkalnych. Badani menedżerowie przekazali swoje opinie na temat roli oraz form zarządzania jakością w realizacji projektów inwestycyjnych.*

## 1. Wstęp

Zarządzanie jakością, systemy jakości, kompleksowe zarządzanie jakością (TQM) to określenia powszechnie przyjęte dzisiaj w nauce i praktyce zarządzania. Ich rodowód wiąże się przede wszystkim z działalnością produkcyjną i wytwarzaniem maszyn oraz urządzeń. Dopiero w okresach późniejszych metody i procedury zarządzania jakością znalazły zastosowanie w sektorach pozaprodukcyjnych, w tym w usługach, w działalności administracyjnej czy edukacyjnej.

Taką dziedziną, w której rozwiązania te są przyjmowane z coraz większym zaangażowaniem, jest działalność projektowa, wyrażająca się w pracy zespołów projektowych i związana z kierunkiem zarządzania projektami.

Jakość projektu jest jednym z trzech podstawowych parametrów oceny projektu, obok kosztu i czasu realizacji projektu. W literaturze przedmiotu mówi się często o tzw. projektowym zarządzaniu jakością, przez które rozumie się połączenie elementów koncepcji zarządzania projektami oraz zarządzania

jakością. Jest to podejście zakładające osiągnięcie zarówno wysokiej jakości prowadzenia prac projektowych, jak i odpowiedniej jakości efektów projektu.

## 2. Rola jakości w realizacji projektów inwestycyjnych

Bardzo ważna dla współczesnej gospodarki dziedzina zarządzania jakością i badania na temat uzyskania wysokiej jakości produktów zostały zainicjowane wiele lat temu w sektorze przemysłowym. Pierwsze dzieła i rozwiązania praktyczne z tego zakresu powstały na tle dążenia do wzrostu jakości produkowanych samochodów, obrabiarek, sprzętu elektronicznego, uzbrojenia czy komputerów.

Wraz z rozwojem gospodarki i wzrostem rangi sektorów pozaprodukcyjnych problematyka zarządzania jakością nabrała także dużego znaczenia w sferze handlu, wytwarzania żywności, usług bankowych czy administracyjnych, a także w gastronomii, hotelarstwie itd. Wiązało się to także z faktem coraz szerszego ujmowania kategorii jakości, która przestała być już tylko wymiarem technicznym, związanym z odpowiedzią na pytanie, czy produkt spełnia określone normy i standardy techniczne np. podczas eksploatacji. Obecnie przyjmuje się, że jakość jest parametrem wieloczynnikowym, rozumianym jako suma wartości użytkowych oraz zdolności do spełniania określonych funkcji oczekiwanych przez rynek, a zwłaszcza jako stałe dążenie do doskonałości w organizacji i do spełnienia oczekiwań klientów.

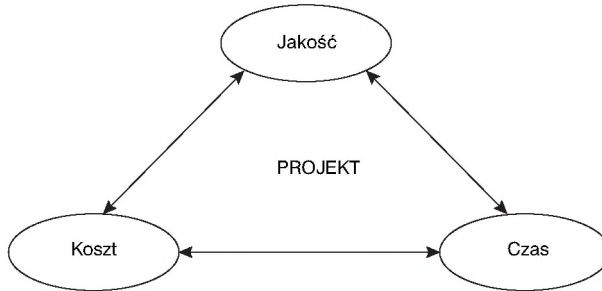
Jakość jest więc *kategorią kompleksową*, obejmującą wszystkie dziedziny działalności przedsiębiorstwa, jest systemem norm i procedur, których wdrożenie wymaga zaangażowania całego kierownictwa i wszystkich grup pracowników.

Jednym z nowszych obszarów zastosowania zasad zarządzania jakością jest dziedzina realizacji projektów i działalności zespołów projektowych. Projektem określa się zazwyczaj niepowtarzalne, złożone przedsięwzięcie posiadające wspólny cel, realizowany w określonym terminie, za pomocą specjalnych metod oraz technik, w warunkach ustalonego ściśle budżetu i zgodnie z założonymi wymaganiami (Trocki 2009: 18; Wysocki i McGary 2005: 47).

Rozwijając tę definicję, można wyodrębnić następujące cechy projektu (Litke 2005: 8):

- ustalony cel,
- zdefiniowany początek i koniec,
- ograniczone środki finansowe oraz zasoby służące realizacji celu projektu,
- zespół projektowy (podmiot odpowiedzialny za realizację projektu) składający się najczęściej z fachowców reprezentujących różne branże,
- specyficzna struktura i organizacja procesowa,
- cel realizacji projektu o innowacyjnym charakterze,
- złożoność przedsięwzięcia, determinowana przez wysokie oczekiwanie osiągnięcia sukcesu.

Każdy projekt charakteryzowany jest przez trzy podstawowe parametry determinujące proces oraz końcowy efekt jego realizacji. Parametrami tymi są: czas, jakość oraz koszt. Zależność pomiędzy tymi parametrami przedstawiona została na rysunku 1.



Rys. 1. „Magiczny trójkąt” parametrów oceny projektu. Źródło: P. Pietras i M. Szmit 2003. Zarządzanie projektem. Wybrane metody i techniki, Łódź: Horyzont, s. 11.

Pierwszym wymienionym parametrem projektowym jest *czas*. Parametr ten może zostać zdefiniowany dwojako: z jednej strony określa on okres, w którym projekt powinien zostać zrealizowany, z drugiej zaś strony określa terminy kalendarzowe realizacji projektu. *Koszt projektu* określa wyrażona w pieniądzu wartość zasobów zużytych na realizację projektu. I wreszcie *jakość*, czyli zdolność do realizacji określonych celów i wymagań projektu.

Jednym z ważnych rodzajów projektów są *projekty inwestycyjne*, rozumiane zazwyczaj jako określone przedsięwzięcia inwestycyjne, obejmujące zarówno inwestycję podstawową, jak i inwestycje towarzyszące (Gmytrasiewicz i Karmańska 2004: 108). Na przykład projekty inwestycyjne w sektorze nieruchomości komercyjnych definiowane są jako określona ścieżka postępowania, której celem jest doprowadzenie do stworzenia budynków lub budowli o określonych cechach, w założonym czasie i za ustalone nakłady finansowe (Bryx 2006: 163).

Na użytek tego opracowania przyjęto, że projekty inwestycyjne to złożone, kapitałochłonne, długotrwałe i obciążone wysokim ryzykiem celowe działania realizowane z wykorzystaniem dostępnych elementów majątku trwałego i niematerialnego przedsiębiorstwa oraz kapitału obcego. Służą one realizacji określonego przedsięwzięcia w sektorze nieruchomości przy założonym poziomie ryzyka i w założonym przedziale czasu.

*Cykl życia projektu inwestycyjnego* jest złożonym procesem, który należy postrzegać przez pryzmat przepływów pieniężnych, i analizować w ramach czterech następujących faz (Wojewnik-Filipkowska 2008: 22):

- gromadzenia środków finansowych, czyli kapitału,
- wydatkowania środków pieniężnych na niezbędne zasoby ekonomiczne,

- zwrot wydatkowanych środków z wpływów ze sprzedaży dóbr i usług,
- reinwestowanie zysków, tworzenie następnego obrotu środków inwestycyjnych.

Dla sprawnej realizacji projektów bardzo duże znaczenie ma system *zarządzania projektami*, który powinien zapewniać osiągnięcie wyznaczonych celów głównych i pośrednich projektu w założonym czasie oraz przy wykorzystaniu określonych zasobów (Kisielnicki 2011: 17).

Realizacja projektów inwestycyjnych jest więc przedsięwzięciem złożonym i długotrwałym, którego rezultat końcowy zależy od wielu czynników o charakterze materialnym oraz niematerialnym. Jednym z głównych czynników decydujących o ostatecznym sukcesie tego przedsięwzięcia jest zapewnienie odpowiedniej, oczekiwanej przez zleceniodawców jakości projektów. Problem ten będzie rozpatrywany w dalszej części opracowania na przykładzie badania opinii menedżerów projektów inwestycyjnych, realizowanych w sektorze nieruchomości komercyjnych.

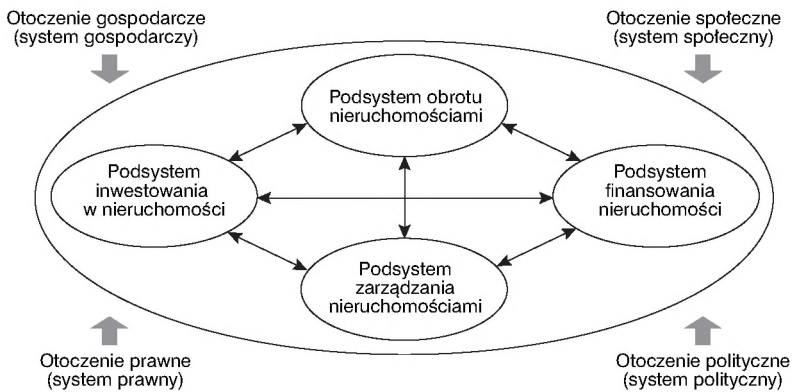
Najbardziej znany podział nieruchomości wyodrębnia nieruchomości *komercyjne* oraz *niekomercyjne*, czyli takie, które nie generują dochodu, a których utrzymywanie oraz funkcjonowanie służy zaspokajaniu określonych potrzeb społecznych. Nieruchomością komercyjną jest z kolei każda nieruchomość przynosząca właścicielowi dochody w postaci czynszu z umów najmu, w przypadku nieruchomości gruntowych z umowy dzierżawy oraz/lub dochody w postaci wzrostu jej wartości rynkowej (Czerkas 2010: 27). Często stwierdza się też, że nieruchomością komercyjną jest każda nieruchomość, na której terenie jest lub może być prowadzona działalność gospodarcza inna niż produkcyjna i rolna, czyli handlowa lub usługowa (Główka 2011: 15).

Procesy gospodarcze związane z analizowanym sektorem odbywają się na *rynku nieruchomości*, który ze względu na swoją specyfikę jest często bardzo złożony i skomplikowany, między innymi z uwagi na wysokie koszty transakcji oraz długi okres zwrotu zainwestowanego kapitału. Dodatkowo na jego funkcjonowanie wpływają bardzo istotnie różnego rodzaju czynniki mające swoje źródło w otoczeniu.

Na rysunku 2 przedstawiono systemowe ujęcie rynku nieruchomości zaproponowane przez M. Bryxa.

Z powyższego rysunku wynika więc, że na rynku nieruchomości podstawową rolę odgrywają następujące podsystemy:

- obrót nieruchomościami, którego celem jest przenoszenie prawa własności nieruchomości między uczestnikami rynku,
- inwestowanie w nieruchomości, służące wzrostowi użyteczności nieruchomości, w konsekwencji wzrostowi jej wartości,
- finansowanie nieruchomości, którego celem jest pozyskiwanie środków finansowych, umożliwiających zawieranie transakcji na rynku nieruchomości,
- zarządzanie nieruchomościami, służące zapewnieniu dochodów właścicielowi z najmu nieruchomości przy równoczesnym utrzymaniu, a nawet wzroście jej wartości.



Rys. 2. Rynek nieruchomości jako system. Źródło: M. Bryx 2006. *Rynek nieruchomości. System i funkcjonowanie*, Warszawa: Poltext, s. 88.

### 3. Specyfika zarządzania jakością projektów

*Jakość* jest – jak wskazano wcześniej – jednym z trzech podstawowych parametrów charakteryzujących projekty. W najszerszym rozumieniu jakość oznacza zdolność danego podmiotu do realizacji wymaganych celów lub też do zaspokojenia określonych wymagań. Zgodnie z obowiązującą normą ISO serii 9000 jakość zdefiniować należy jako ogół cech i właściwości wyrobu lub usługi wymaganych do zaspokojenia stwierdzonych lub przewidywanych potrzeb (Kisielnicki 2011: 122).

Ze względu na konieczność prowadzenia przez przedsiębiorstwa działalności w wysoce konkurencyjnym otoczeniu ekonomiczno-społecznym wymagania związane z jakością projektów systematycznie wzrastają. Można oczekiwać, że w najbliższej przyszłości konieczność (lub też brak możliwości) spełnienia ciągle rosnących wymagań jakościowych staną się krytycznymi czynnikami sukcesu wielu podmiotów realizujących działalność w zakresie nieruchomości komercyjnych.

W procesie realizacji projektu wyróżnić można dwa rodzaje jakości (Wysocki i McGary 2005: 52):

- jakość produktu, czyli jakość rezultatów dostarczonych w wyniku realizacji projektu,
- jakość procesu zarządzania projektem, oznaczająca konieczność nieustannej kontroli jakości zarządzania i znajdowania sposobów jej usprawnienia.

Odpowiednia jakość procesu jest więc efektem jej ciągłego doskonalenia i skutecznego zarządzania

W nawiązaniu do analizowanej problematyki zarządzania projektami wspomnieć należy również o pojęciu *zapewnienia jakości*, które należy rozpatrywać w dwóch znaczeniach (Stabryła 2006: 405):



- w sensie czynnościowym zapewnienie jakości jest systemem, który stanowi zbiór funkcji (działań), form organizacyjnych oraz instrumentów zarządzania (metod, technik), które kształtują rozwój produktów i sprawność obsługi,
- w sensie rezultatowym zapewnienie jakości to stan efektywnej organizacji i funkcjonowania danej dziedziny działalności firmy, określonej w aspektach jakościowych.

Proces zarządzania jakością obejmuje wszystkie wymagane czynności niezbędne do zabezpieczenia, zarządzania oraz rozwoju jakości określonej koncepcji projektu wraz z realizacją działań służących zapewnieniu jakości w fazie wykonawczej, z uwzględnieniem kryterium opłacalności ekonomicznej, przy zapewnieniu wymaganych do realizacji tego procesu zasobów organizacyjnych przedsiębiorstwa (Benes i Groh 2011: 91).

*Zarządzanie jakością w projekcie* obejmuje więc wszelkie działania organizacji realizującej projekt, które określają zasady, cele i obowiązki związane z jakością, pozwalające spełnić potrzeby, dla których projekt przedsięwzięto. Organizacja realizująca projekt wdraża system zarządzania jakością poprzez zasady, procedury i procesy planowania jakości, uzupełniane przeprowadzonymi w razie potrzeby działaniami związanymi z doskonaleniem jakości (*Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami* 2006: 189).

Proces zarządzania jakością projektu składa się z trzech podstawowych, wzajemnie powiązanych etapów, którymi są (*Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami* 2006: 189):

- planowanie jakości – określenie, które normy jakościowe są istotne dla projektu oraz ustalenie metod spełnienia tych norm,
- dążenie do zapewnienia jakości – zastosowanie zaplanowanych, metodycznych działań związanych z jakością, pozwalających upewnić się, że w przedsięwzięciu przeprowadzi się wszystkie procesy potrzebne do spełnienia wymagań,
- przeprowadzanie kontroli jakości – monitorowanie konkretnych wyników uzyskiwanych w projekcie w celu stwierdzenia, czy spełniają one określone normy jakościowe, a także ustalenie sposobów eliminowania przyczyn niezadowolających wyników.

Wymienione etapy procesu zarządzania jakością projektu są ze sobą ściśle powiązane. Zależnie od typu oraz specyfiki realizowanego projektu wpływają one w określony sposób na inne obszary (aspekty) projektu. Realizacja każdego z tych etapów wymaga uczestnictwa jednej lub więcej osób odpowiedzialnych za ich realizację.

Należy oczekiwać, że ze względu na zmiany zachodzące w niezwykle dynamicznym otoczeniu przedsiębiorstw ewoluować będzie także funkcjonujące obecnie podejście oraz znaczenie problematyki zarządzania jakością, w tym także jakością realizowanych projektów inwestycyjnych w sektorze nieruchomości komercyjnych. Zmiany te dotyczyć mogą następujących aspektów procesu zarządzania jakością (Noé 2010: 2):

- udziału w procesie planowania strategicznego przedsiębiorstw,
- uwzględnianiu w procesie tworzenia innowacji,
- udziału w procesie tworzenia oraz rozwijania wybranych systemów (obszarów funkcjonowania) przedsiębiorstw, takich jak systemy informatyczne, decyzyjne, planistyczne oraz sprawozdawcze,
- udziału w zarządzaniu procesowym oraz w zarządzaniu łańcuchem wartości,
- realizacji zmian w organizacji.

Stosunkowo nowym trendem w procesie zarządzania projektami jest próba integracji metod i procedur zarządzania projektami z metodami zarządzania jakością. Działania tego typu określane są mianem projektowego zarządzania jakością. Skuteczność tego typu metod opiera się na synergii korzyści wynikających z połączenia dwóch koncepcji: *zarządzania projektami*, charakteryzującego się stosowaniem metod i technik zarządzania do projektu, procesu, zadania i czynności, oraz *zarządzania jakością*, koncentrującego się na zapewnieniu warunków do wyboru i ciągłego doskonalenia właściwego projektu, procesu, zadania i czynności. Podstawowym założeniem projektowego zarządzania jakością jest oddziaływanie zarówno na projekt rozumiany w sensie dosłownym, jak i na wynik projektu. Mamy tu więc do czynienia z podejściem, które na równi stawia jakość wyniku prac projektowych, jak i sam sposób prowadzenia tych prac (Skalik 2009: 178–179).

Podsumowując tę część opracowania, należy stwierdzić, że proces zarządzania jakością jest jednym z krytycznych elementów realizacji projektu. Bez zagwarantowania odpowiednich (wymaganych) dla danego projektu standardów jakości wzrasta ryzyko niepowodzenia realizacji całego przedsięwzięcia projektowego.

#### **4. Metoda i zakres badań opinii menedżerów projektów inwestycyjnych**

Omówione w tej części opracowania wyniki badań empirycznych zostały pozyskane na podstawie ankiety kwestionariuszowej skierowanej do osób zarządzających procesem realizacji projektów inwestycyjnych w sektorze nieruchomości komercyjnych. Kwestionariusz ankiety składał się z 17 pytań zamkniętych służących analizie oraz ocenie znaczenia problematyki jakości w projektach inwestycyjnych. Chodziło o stwierdzenie, jakie znaczenie posiada kategoria jakości projektu w działalności menedżerów zespołów projektowych, jak wpływa na ich decyzje oraz zachowania podczas realizacji projektu.

Przeprowadzone badania ankietowe miały charakter częściowy, obejmowały bowiem wybrane jednostki badanej zbiorowości osób kierujących projektami inwestycyjnymi w sektorze nieruchomości komercyjnych i skierowane były do 120 przedsiębiorstw realizujących projekty inwestycyjne na terenie Polski, w formie przekazu bezpośredniego lub drogą internetową.



Otrzymano łącznie zwrot 87 ankiet wypełnionych przez osoby zarządzające realizacją projektów inwestycyjnych (menadżerów projektów oraz dyrektorów projektów, zarządzających realizacją kilku projektów) z 69 przedsiębiorstw. Oznacza to, że w badaniu wzięło udział 57,5% podmiotów, do których wysłano kwestionariusz ankiety. W przypadku kilku przedsiębiorstw udało się uzyskać zwrot więcej niż jednej ankiety.

Respondentami byli przede wszystkim menedżerowie projektu (77%). Pozostała część to dyrektorzy projektów nadzorujący pracę menedżerów. Większość z nich zarządzała realizacją od 16 do 30 projektów (44,9%) lub też od 8 do 15 projektów (25,3%).

Wszyscy respondenci (poza jedną osobą) posiadali wykształcenie wyższe, w tym 46% z zakresu kierunków ekonomicznych i menedżerskich oraz 35% z zakresu kierunków technicznych. Biorąc pod uwagę wiek respondentów, należy stwierdzić, że najliczniejszą grupą stanowiły osoby w średnim wieku, pomiędzy 41 a 50 rokiem życia (43,7% ogółu respondentów).

W grupie badanych przedsiębiorstw występowały przede wszystkim spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (63,3%), następnie spółki akcyjne (28,7%). Kolejnym analizowanym parametrem charakteryzującym firmy respondentów uczestniczących w badaniu jest ich wielkość mierzona liczbą zatrudnionych pracowników. Największy odsetek analizowanych podmiotów (56,3%) stanowiły średnie przedsiębiorstwa, następnie zaś duże przedsiębiorstwa (24,1%). Były to przede wszystkim podmioty, których właścicielami byli przedsiębiorcy polscy (38%) oraz z udziałem kapitału zagranicznego (23%).

Respondenci uczestniczący w badaniu realizowali projekty inwestycyjne w różnych sektorach. Był to przede wszystkim sektor sieci handlowych (32,2%) oraz sektor budownictwa mieszkaniowego (26,4%).

W analizowanej grupie podmiotów najwięcej jest przedsiębiorstw realizujących niewielką (od 1 do 5) liczbę projektów inwestycyjnych w ciągu roku (31% wskazań). Na większą liczbę realizowanych projektów inwestycyjnych, wynoszącą odpowiednio od 6 do 10 oraz od 11 do 30, wskazało 27,6% ankietowanych. Tylko 13,8% respondentów pracuje w przedsiębiorstwach, które realizują większą, wynoszącą od 31 do 50 liczbę projektów rocznie.

Ostatnią cechą badanych przedsiębiorstw jest stopień sformalizowania procedur zarządzania projektami inwestycyjnymi. W opinii respondentów około 58% ankietowanych przedsiębiorstw posiada ogólne procedury/wytyczne związane z realizacją projektów inwestycyjnych. Około 34,4% respondentów zadeklarowało, że w przypadku ich firm mówić można o sformalizowanych procedurach zarządzania projektami, a według 8% respondentów nie występują żadne procedury związane z analizowaną problematyką.

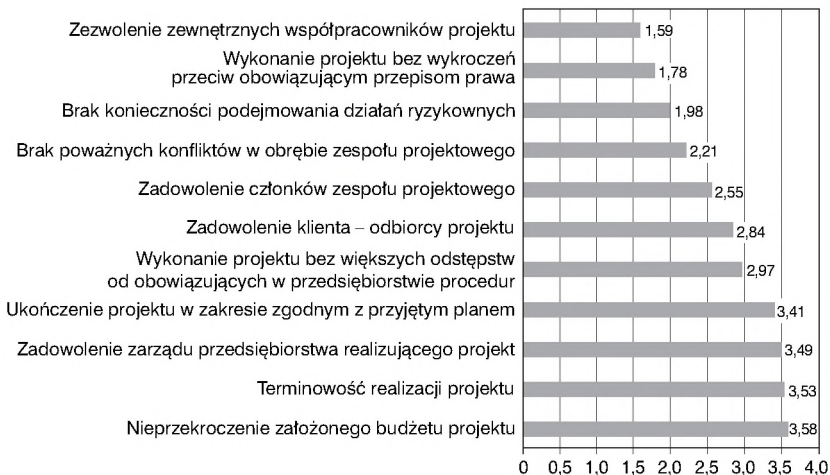
Z przedstawionych powyżej informacji wynika, że w grupie badanych przedsiębiorstw przeważają średnie przedsiębiorstwa, spółki z ograniczoną odpowiedzialnością z całkowitym udziałem kapitału krajowego, działające najczęściej jako sieci handlowe lub w sektorze budownictwa mieszkaniowego.

## 5. Ocena znaczenia i skutków zarządzania jakością przy realizacji projektów inwestycyjnych w świetle badań ankietowych

Menedżerowie i dyrektorzy projektów inwestycyjnych w sferze nieruchomości komercyjnych, które dotyczą w dużym zakresie przygotowania i realizacji inwestycji na rzecz sieci handlowych (np. poszukiwanie lokalizacji i wykonanie inwestycji z budową nowych hipermarketów) lub inwestycji mieszkaniowych (np. budynków wielopiętrowych czy osiedli domów jednorodzinnych), byli proszeni o opinię w formie odpowiedzi na pytania ankiety.

W pierwszej kolejności poproszono ankietowanych o określenie znaczenia jakości przy realizacji projektów inwestycyjnych. Prawie połowa ankietowanych osób wskazała na bardzo duże znaczenie, zaś 40% z nich na duże znaczenie jakości w procesie realizacji projektów inwestycyjnych.

Respondenci uczestniczący w badaniu poproszeni zostali także o ocenę wpływu (skala ocen od 0 do 4) grupy wybranych czynników na końcowy poziom jakości realizowanych projektów inwestycyjnych. Ankietowane osoby wskazały na cztery czynniki wywierające największy wpływ oraz na trzy czynniki wpływające w najmniejszym stopniu na końcową ocenę projektów inwestycyjnych (rysunek 3).



Rys. 3. Wpływ wybranych czynników na końcową ocenę jakości projektów inwestycyjnych w badanych przedsiębiorstwach. Źródło: opracowanie własne na podstawie otrzymanych ankiet.

Z rysunku 3 wynika, że największy wpływ na końcową ocenę jakości projektów inwestycyjnych wywierają następujące czynniki (średnia ocena powyżej 3,40 w przyjętej skali ocen od 0 do 4):

- nieprzekroczenie założonego budżetu projektu (średnia ocena 3,58),
- terminowość realizacji projektu (średnia ocena 3,53),
- zadowolenie zarządu przedsiębiorstwa realizującego projekt (średnia ocena 3,49),
- ukończenie projektu w zakresie zgodnym z planem (średnia ocena 3,41).

Za najmniej istotne ankietowani menadżerowie uznali trzy czynniki, które uzyskały średnie oceny poniżej 2. Są to:

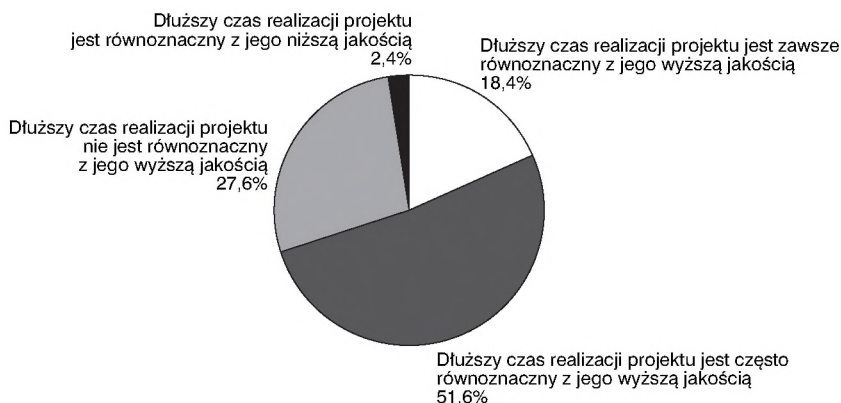
- brak konieczności podejmowania ryzykownych działań,
- wykonanie projektu bez odstępstw (wykroczeń) w stosunku do obowiązujących regulacji oraz przepisów prawa,
- zadowolenie zewnętrznych współpracowników (kooperantów) projektu.

Interesującym efektem badań jest ocena poziomu korelacji pomiędzy jakością oraz dwoma innymi parametrami projektowymi, czyli kosztem oraz czasem realizacji. Uzyskane odpowiedzi wskazują na wysoką korelację pomiędzy kosztem realizacji projektu a jego jakością. Zdaniem 1/3 menadżerów istnieje ścisła zależność pomiędzy tymi parametrami; około 60% respondentów twierdzi, że wyższy koszt realizacji projektu jest często równoznaczny z jego wyższą jakością; tylko 8% ankietowanych uważa zaś, że wyższy koszt realizacji nie jest równoznaczny z wyższą jakością projektu (rysunek 4).



Rys. 4. Zależność pomiędzy kosztem realizacji a jakością projektów inwestycyjnych w badanych przedsiębiorstwach. Źródło: opracowanie własne na podstawie otrzymanych ankiet.

W przypadku kolejnego parametru – czasu realizacji – wskazano również na występowanie zależności w stosunku do jakości projektu. Ponad połowa respondentów uważa, że dłuższy czas realizacji projektu jest często równoznaczny z jego wyższą jakością. Odmienny pogląd oznaczający, że dłuższy czas realizacji projektu nie wpływa na wzrost jego jakości, wyraziło około 28% menedżerów. Tylko 2,4% ankietowanych jest zdania, że istnieje odwrotna zależność pomiędzy czasem realizacji a jakością projektów (rysunek 5).

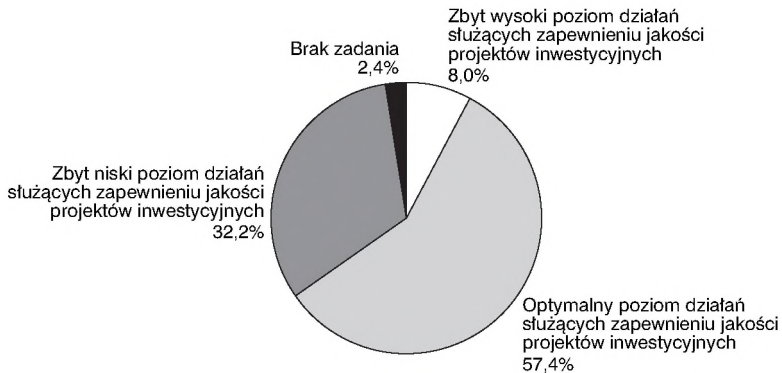


Rys. 5. Zależność pomiędzy czasem realizacji a jakością projektów inwestycyjnych w badanych przedsiębiorstwach. Źródło: opracowanie własne na podstawie otrzymanych ankiet.

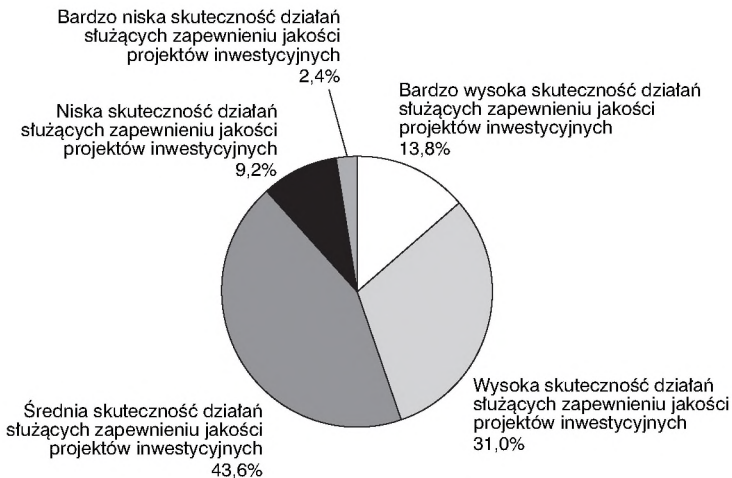
Końcowa część ankiety poświęcona została zagadnieniom oceny skali oraz skuteczności działań związanych z zapewnieniem jakości podczas realizowanych projektów inwestycyjnych.

Odpowiedzi udzielone przez ankietowanych menedżerów wskazują na szeroki zakres działań służących zapewnieniu jakości projektów inwestycyjnych. Ponad połowa respondentów stwierdziła, że w ich przedsiębiorstwach występuje odpowiedni (optymalny) poziom tego typu działań. Przeciwny pogląd wyrażony został przez 32,2% ankietowanych osób. Tylko 8% menedżerów uważa, że działania służące zapewnieniu jakości projektów inwestycyjnych w ich przedsiębiorstwach są na zbyt wysokim poziomie wymagań (rysunek 6).

Największa część ankietowanych menedżerów (43,6%) wskazała, że działania podejmowane w przedsiębiorstwach w tym zakresie mają średnią skuteczność. Według 31% respondentów mówić można o wysokiej, a według 13,8% ankietowanych o bardzo wysokiej skuteczności tego typu działań. Tylko około 14% pytanym menadżerów wskazało na niską lub bardzo niską skuteczność takich działań (rysunek 7).



Rys. 6. Ocena natężenia działań służących zapewnieniu jakości projektów inwestycyjnych w badanych przedsiębiorstwach. Źródło: opracowanie własne na podstawie otrzymanych ankiet.



Rys. 7. Ocena faktycznej skuteczności działań służących zapewnieniu jakości projektów inwestycyjnych w badanych przedsiębiorstwach. Źródło: opracowanie własne na podstawie otrzymanych ankiet.

Struktura uzyskanych odpowiedzi wskazuje więc, że udział respondentów oceniających skuteczność działań w zakresie podnoszenia jakości realizowanych projektów inwestycyjnych jako wysoką i bardzo wysoką wynosi niewiele ponad 40%. Może to oznaczać, że w tej sferze należy jeszcze wiele poprawić – szczególnie chodzi tu o negatywny wpływ na jakość tych projektów nieprzebrzeżenia założonych budżetów i terminów realizacji projektów.

## 6. Podsumowanie

Problem zapewnienia właściwej jakości jest jednym z podstawowych czynników sukcesu w realizacji projektów inwestycyjnych w sektorze nieruchomości komercyjnych. Jakość projektów inwestycyjnych wiąże się przede wszystkim z zachowaniem odpowiedniej jakości projektu jako pewnego rodzaju produktu, a z drugiej strony z utrzymaniem właściwej jakości całego procesu zarządzania projektem. Stąd też, uwzględniając te dwa człony, mówi się często o projektowym zarządzaniu jakością, które koncentruje się na uwzględnianiu odpowiednich standardów jakości. Standardy te pozwalają ograniczyć ryzyko niepowodzenia konkretnego przedsięwzięcia projektowego.

Na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych wśród osób bezpośrednio zarządzających realizacją projektów należy stwierdzić, że respondenci wysoko ocenili znaczenie jakości dla zapewnienia sprawnej realizacji projektów inwestycyjnych. Wskazali oni także na wysoki poziom korelacji pomiędzy jakością projektów a kosztem oraz czasem ich realizacji.

Z przeprowadzonych badań wynika również, że w dominującej liczbie analizowanych przedsiębiorstwach stosowany jest odpowiedni zakres działań służących zapewnieniu jakości. Pewne mankamenty występują natomiast w przypadku utrzymania właściwej skuteczności tego typu działań. W opracowaniu sugeruje się zwrócenie szczególnej uwagi na wprowadzanie procedur zapewniających przestrzeganie założeń ustalonych w planie projektu, zachowanie wyznaczonych terminów realizacji poszczególnych faz projektu i terminu końcowego oraz nieprzekraczanie wynegocjowanego budżetu projektu.

Należy oczekiwać, że wraz ze wzrostem poziomu konkurencyjności ze strony nowych wykonawców takich projektów inwestycyjnych znaczenie działań w sferze zarządzania jakością projektów nabierać będzie coraz wyższej rangi.

### Informacje o autorach

**Prof. dr hab. Stefan Lachiewicz** – kierownik Katedry Zarządzania, Wydział Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej. E-mail: eslach@wp.pl.

**Mgr inż. Adam Wojsa** – doktorant na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. E-mail: adamwojsa@o2.pl.

### Bibliografia

- Benes, G.M.E. i P.E. Groh 2011. *Grundlagen des Qualitätsmanagements*, München: Carl Hanser Verlag.
- Bryx, M. 2006. *Rynek nieruchomości. System i funkcjonowanie*, Warszawa: Poltext.
- Czerkas, K. 2010. *Finansowanie nieruchomości komercyjnych w Polsce*, Warszawa: Instytut Rynku Hotelarskiego.
- Gassmann, O. 2006. *Praxiswissen Projektmanagement*, München: Carl Hanser Verlag.
- Głowska, G. (red.) 2011. *Nieruchomość, kredyt, hipoteka*, Warszawa: Poltext.



- Gmytrasiewicz, M. i A. Karmańska 2004. *Rachunkowość finansowa*, Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji Difiin.
- Kisielnicki, J. 2011. *Zarządzanie projektami*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami* 2006. Warszawa: Wydawnictwo MT&DC.
- Litke, H.-D. 2005. *Projektmanagement. Handbuch für die Praxis*, München: Carl Hanser Verlag.
- Noé, M. 2010. *Vom Qualitätsmanager zum internen Managementberater. Die neuen Anforderungen souverän meistern*, München: Carl Hanser Verlag.
- Pietras, P. i M. Szmit 2003. *Zarządzanie projektem. Wybrane metody i techniki*, Łódź: Horyzont.
- Skalik, J. (red.) 2009. *Zarządzanie projektami*, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Stabryła, A. 2006. *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Trocki, M. (red.) 2009. *Zarządzanie projektami*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Wojewnik-Filipkowska, A. 2008. *Project finance w inwestycjach infrastrukturalnych*, Warszawa: CeDeWu.
- Wysocki, R.K. i R. McGary 2005. *Efektywne zarządzanie projektami*, Gliwice: Helion.