

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 322

## Management Forum 1

Redaktorzy naukowi

Grzegorz Bełz

Joanna Kacała



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa  
*Aleksandra Śliwka*

Redaktor techniczny  
*Barbara Łopusiewicz*

Korektor  
Barbara Cibis

Łamanie  
*Agata Wiszniowska*

Projekt okładki  
*Beata Dębska*

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:  
[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),  
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),  
The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2013

**ISSN 1899-3192** Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
**ISSN 2392-0025** Management Forum

Wersja pierwotna: publikacja elektroniczna

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
ul. Komandorska 118/120  
53-345 Wrocław

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	7
<b>Adela Barabasz:</b> Między ideałem a realnością, czyli w poszukiwaniu doskonałości.....	9
<b>Elżbieta Chwalibóg:</b> Wyzwalanie zachowań obywatelskich pracowników jako krok w dążeniu do doskonałości organizacji.....	18
<b>Szymon Cyfert:</b> Doskonałość jako źródło porażek organizacji.....	29
<b>Aleksy Strzelczyk:</b> Problem jakości w kształtowaniu poziomu doskonałości w zarządzaniu projektami IT.....	38
<b>Łukasz Wawrzynek:</b> Liczby, dane, fakty – czyli przewaga metodyk w doskonaleniu organizacji.....	50
<b>Joanna Żukowska:</b> Mierniki efektywności form podnoszenia kompetencji pracowników wraz z uwzględnieniem ich występowania w przedsiębiorstwach działających na polskim rynku.....	59

## Summaries

<b>Adela Barabasz:</b> Between the ideal and the reality. In search for the excellence.....	17
<b>Elżbieta Chwalibóg:</b> Encouraging the Organizational Citizenship Behaviors as a step towards business excellence of the organization.....	28
<b>Szymon Cyfert:</b> Excellence as a source of organization failures.....	37
<b>Aleksy Strzelczyk:</b> Quality problems in shaping the excellence in IT management project.....	49
<b>Łukasz Wawrzynek:</b> Numbers, data and facts – the advantage of methodology in organisational improvement.....	57
<b>Joanna Żukowska:</b> Efficiency measures of employees' competence improvement forms together with their occurrence in enterprises on the Polish market.....	69

**Aleksy Strzelczyk**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## **PROBLEM JAKOŚCI W KSZTAŁTOWANIU POZIOMU DOSKONAŁOŚCI W ZARZĄDZANIU PROJEKTAMI IT**

---

**Streszczenie:** Celem artykułu jest określenie poziomu doskonałości w zarządzaniu projektami informatycznymi w sektorze bankowym i skonfrontowanie go z poziomem jakości banków w Polsce. Poziom doskonałości projektowej, ustalony na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych, dotyczy największych banków detalicznych. Analiza porównawcza poziomu doskonałości z poziomem jakości ma odpowiedzieć na pytanie, czy istnieje bezpośrednia korelacja pomiędzy tymi dwoma poziomami, a także czy odpowiednio wysoki poziom doskonałości w zarządzaniu projektami bezpośrednio przekłada się na wysoki poziom jakości obsługi klienta i oferowanych mu produktów.

**Słowa kluczowe:** jakość, doskonałość w zarządzaniu projektami, model doskonałości.

DOI: 10.15611/pn.2013.322.04

„Jakość to doskonałość, której nie da się osiągnąć, lecz do której trzeba uporczywie dążyć”  
Lao Tsu, *Złota Księga*

### **1. Wstęp**

Czym jest doskonałość? Czy można ją poczuć, zobaczyć? Czy można ją zmierzyć, określić? Czy można ją osiągnąć? Już w starożytności zastanawiał się nad tym Platon, który tak naprawdę określił doskonałość i przekonał ludzkość o niedoskonałości naszej i świata, w którym żyjemy. Stwierdził on, że cały otaczający nas świat jest cieniem innego, być może równoległego świata, który określił jako świat idealny, czyli doskonały. Ten pomysł tkwi w ludzkich głowach do dnia dzisiejszego, a przekonanie, że jesteśmy częścią gorszego świata, sprawia, że bezustannie staramy się ulepszać, udoskonalać, poprawiać nasze życie, technologie, metody czy procesy.

Zarządzanie projektami jest ofiarą tego myślenia, które zaszczerpił nam Platon. Jednak to nie jedyny powód bezustannego dążenia człowieka do doskonałości. Szybko zmieniające się otoczenie, wzrastające oczekiwania klientów, dynamiczny rozwój technologii, a w końcu nasilająca się i agresywna konkurencja wymuszają na organizacji większą efektywność działania i umiejętność dostosowywania się.

W obecnych czasach dążenie do doskonałości w zarządzaniu projektami stało się narzędziem, które służy organizacjom do budowania przewagi konkurencyjnej, między innymi w sektorze finansowym.

Celem poniższego artykułu jest przedstawienie modelu badania doskonałości w zarządzaniu projektami informatycznymi oraz zaprezentowanie wyników badań przeprowadzonych z wykorzystaniem tego modelu. Badania, podczas których wykorzystano diskutowany model, przeprowadzone zostały w największych bankach funkcjonujących w Polsce. Respondentami byli dyrektorzy departamentów, które odpowiadają za realizację przedsięwzięć informatycznych. Celem badania było określenie poziomu doskonałości w zarządzaniu projektami danego banku i porównanie go z jego poziomem jakości. Badanie to miało odpowiedzieć na pytanie, czy odpowiednio wysoki poziom doskonałości w zarządzaniu projektami przekłada się na odpowiednio wysoką pozycję w rankingu banków pod względem jakości oferowanych produktów i usług.

Inspiracją dla poniższego artykułu oraz przeprowadzonego badania była publikacja M. Hałaczkiwicza<sup>1</sup>, w której przedstawiono model pomiaru dojrzałości projektowej organizacji. Niniejszy artykuł ma na celu podzielenie się wynikami tego badania.

## 2. Doskonałość w zarządzaniu projektami IT

Termin „doskonałość” używany jest niejednokrotnie do określenia osoby, czynności, umiejętności, rzeczy czy produktu. Stosowany jest w dziedzinach nauki, fizyki, chemii, zarządzania, a także teologii czy sztuce. Słowo doskonałość pochodzi z języka łacińskiego (łac. *Perfectio*), gdzie określa dokonanie czegoś, wykonanie tego do końca. Zakończone dzieło, które nie posiada braków lub wad i jest w pełni tym, czego oczekiwano, jest niczym innym jak doskonałością. Z metafizycznego punktu widzenia jest to pełnia bytu, któremu nie brak żadnego z istotnych wchodzących w jego skład cech.

Z punktu widzenia nauki o zarządzaniu doskonałość to ciągłe dążenie do doskonałości, które przejawia się poprzez wdrażanie różnych koncepcji, metod, systemów czy technik w celu osiągnięcia dodatkowych korzyści<sup>2</sup>. Dążenie do doskonałości można interpretować jako projekt, którego zamierzeniem jest uzyskanie dodatkowych korzyści dla organizacji, a także jej klientów.

W. Tatariewicz wskazał 6 głównych podejść dla określania pojęcia „doskonałość”. Jego zdaniem doskonałe:

- 1) to wykonane, skończone, pełne, do którego nic nie można już dodać ani ująć,
- 2) realizuje wszystkie postawione wymagania,

---

1 [http://www.oditk.pl/filemanager/file/konferencja2010/ODiTK\\_Artykul\\_Dojrzalosc%20projektowa%20organizacji.pdf](http://www.oditk.pl/filemanager/file/konferencja2010/ODiTK_Artykul_Dojrzalosc%20projektowa%20organizacji.pdf).

2 [http://zif.wzr.pl/pim/2012\\_3\\_1\\_10](http://zif.wzr.pl/pim/2012_3_1_10), str. 1.

- 3) osiągnęło swój zamysł,
- 4) jest niezłożone i jednolite,
- 5) to regularne, stworzone według jednej zasady,
- 6) to kongruentne w różnorodności [Tatarkiewicz 1976, s. 5-12].

T.J. Peters oraz R.H. Waterman przebadali kilkadziesiąt innowacyjnych firm, tj. Johnson & Johnson, 3M, Procter & Gamble czy McDonalds, i na podstawie tych badań stwierdzili, że doskonałe organizacje charakteryzują się ośmioma atrybutami. Ich zdaniem są to:

- 1) Zamiłowanie do samodzielnego działania i radzenia sobie z problemami.
- 2) Funkcjonowanie blisko klienta. Obsługując swoich klientów, jednocześnie uczymy się od nich.
- 3) Niezależność i przedsiębiorczość. Kreatywność pracowników nie jest ograniczana, a podejmowanie praktycznego ryzyka jest dobrze widziane.
- 4) Wydajność dzięki ludziom. Firmy dzielą się z pracownikami odnoszonymi sukcesami. Traktują pracowników jako główne źródło wzrostu wydajności oraz jakości.
- 5) Aktywne zaangażowanie, kierowanie się wartościami.
- 6) Zajmuj się tym, co robisz najlepiej. Prawdopodobieństwo osiągnięcia doskonałości mają firmy, które wykonują to, na czym znają się najlepiej.
- 7) Nieskomplikowana forma, nieliczna administracja. Nieliczna kadra zarządcza oraz nieskomplikowana struktura organizacyjna zwiększa szansę na osiągnięcie doskonałości.
- 8) Powiązanie elastyczności i sztywności. Doskonałe firmy są zarówno scentralizowane, jak i zdecentralizowane [Peters, Waterman 2011, s. 51-53].

Doskonałość w zarządzaniu projektami – „polega na sposobie realizacji etapów wzrostu i dojrzałości cyklu życia zarządzania projektami” [Kerzner 2005, s. 34], którą nie sposób osiągnąć w krótkim okresie. Wymaga to kilku lub kilkunastu lat ciężkiej pracy. O doskonałości w zarządzaniu przedsięwzięciami możemy mówić wtedy, gdy w organizacji istnieje wiele dobrze zarządzanych przedsięwzięć. Konsekwentne i skuteczne doskonalenie zarządzania projektami prowadzi w rezultacie do doskonałości w ich zarządzaniu [Kerzner 2005, s. 63-65]. Rysunek 1 prezentuje sześć czynników, które zdaniem autora decydują o doskonałości w zarządzaniu projektami.

Zdaniem H. Kerznera doskonałość w zarządzaniu projektami zawiera się w powyższych obszarach, które aby osiągnąć doskonałość, muszą spełnić kryteria wymienione w tab. 1 [Kerzner 2005, s. 392, 433, 481, 499, 555-557, 573].



**Rys. 1.** Sześć czynników doskonałości w zarządzaniu projektami

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kerzner 1998, s. 14].

**Tabela 1.** Obszary doskonałości i ich możliwości osiągnięcia

Obszar doskonałości	Osiągnięcie doskonałości
Integracja procesów	Powiązanie i zintegrowanie procesów z metodyką zarządzania przedsięwzięciami
Kultura organizacji	Stworzenie kultury promującej potrzebne zachowania
Wsparcie kierownictwa	Widoczne dla wszystkich pracowników na wszystkich szczeblach organizacji w celu m.in. podtrzymania kultury korporacyjnej
Szkolenie i edukacja	Stworzenie programów szkoleniowych z zarządzania przedsięwzięciami (ustalenie, przygotowanie, przeprowadzenie, pomiar efektywności szkoleń),
Nieformalne zarządzanie projektami	Ograniczenie do niezbędnego minimum zbiurokratyzowania. Większy nacisk na: zaufanie, komunikację, współpracę i pracę zespołową
Doskonalenie zachowań	Zwrócenie większej uwagi na czynniki behawioralne, tj. niskie morale pracowników, złe relacje międzyludzkie, słabą wydajność czy brak zaangażowania

Źródło: opracowanie własne.

Do doskonałość jest również często szczytowym poziomem wielu modeli dojrzałości organizacyjnej czy dojrzałości zarządzania przedsięwzięciami. Ma to miejsce m.in. w najbardziej znanym modelu dojrzałości zarządzania projektami informacyjnymi, który nazywa się *Capability Maturity Model (CMM)*, czy modelu *Project Management Maturity Model (PMMM)*, który dedykowany jest dla wszystkich rodzajów projektów. Poziom ten, we wspomnianych modelach, wyznacza właśnie górną granicę integracji zarządzania projektami z funkcjonowaniem organizacji. Na tym poziomie modele określają organizację, która dysponuje formalnym oraz ciągłym programem uczenia się i ulepszania procesów oraz praktyk [Kerzner 2005,

s. 34]. Definiuje go jako poziom ze sprzężeniem zwrotnym, w którym nie tylko następuje proces zbierania danych przedstawiający stan zaawansowania prac i ich jakości, ale który aktywnie wykorzystuje zebrane dane, aby skuteczniej prowadzić m.in. projekty informatyczne [Skalik 2009, s. 51].

### **3. Jakość jako czynnik kształtujący konkurencyjność banków**

Pierwszymi osobami, które podjęły się próby opisanego pojęcia konkurencji podmiotów gospodarczych, byli m.in. D. Ricardo, J.S. Mill oraz A. Smith. Autorzy zdefiniowali pojęcie konkurencji doskonałej, która ich zadaniem ma być przeciwwagą do konkurencji na rynku jednorodnego produktu niemającego produktów zamiennych. W doskonałej konkurencji widzą możliwości sprawnego alokowania oraz przesuwania sił i środków do efektywniejszych sektorów gospodarki, a także możliwość określania wielkości produkcji zgodnej z potrzebami społeczeństwa [Begg, Fischer, Dornbush 1993, s. 229]. Niemniej w praktyce taki model funkcjonowania rynku jest trudny do osiągnięcia i istnieje tylko w sferze teoretycznej. W praktyce mamy do czynienia z konkurencją niedoskonałą, w której kryterium jakości jest istotnym elementem jej kształtowania.

Obecnie w literaturze możemy spotkać wiele określeń opisujących pojęcie jakości. M. Stankiewicz opisuje jakość w grupie czynników wartościowania ofert przez nabywcę. Przypisuje jakości cechę, która jest zauważana podczas wartościowania oferty przez klienta, oraz wyobrażenie na temat towaru, które jest punktem odniesienia do jego wartości [Stankiewicz, s. 345]. Ten sam autor rozpatruje jakość wyrobów jako efekt korzystania z zasobów w procesie zdobywania przez organizację przewagi konkurencyjnej, przedstawiając prostą instrukcję: „aby odnosić sukcesy na konkurencyjnych rynkach, należy działać jednocześnie lepiej i inaczej” [Stankiewicz, s. 347].

Aktualnie obowiązująca norma PN-EN ISO 9000:2000 definiuje jakość: „jako stopień, w jakim zbiór inherentnych właściwości spełnia wymagania” [PN-EN ISO 9000:2000]. Natomiast Europejska Organizacja ds. Jakości formułuje jakość produktu jako składową trzech elementów. Jakość typu – jako zgodność oczekiwań klienta z wytworzonym wyrobem. Jakość wykonania – jako stopień zgodności powstałego wyrobu z przyjętym wzorcem. Jakość eksploatacji – jako stopień adekwatności czynności serwisowych w relacji do wyrobu z wymaganiami przedsięwzięcia.

W zarządzaniu projektami jakość rozumiana jest w dwojaki sposób. Jako produkt będący efektem zrealizowanego przedsięwzięcia oraz jako proces zarządzania, w którym główny nacisk kładziony jest na nieustanną kontrolę jego realizacji i wdrożenia koniecznych zmian [Wysocki 2013, s. 54-55]. Innymi słowy, jakość wpływa na poziom zadowolenia klienta oraz na poziom efektywności wykonawcy przedsięwzięcia.

Wzajemne rozliczenia finansowe oraz obowiązek zapewnienia bezpieczeństwa przeprowadzonych inwestycji kapitałowych sprawiają, że instytucje finansowe,



a w szczególności banki, konkurują ze sobą w nieco w inny sposób niż w pozostałych sektorach gospodarki. Również oczekiwania klientów, którzy oczekują od instytucji finansowych stabilnego i zgodnego z regułami funkcjonowania, powodują, że konkurencja w tym sektorze nie może przybierać formy zbyt silnej rywalizacji i nie może polegać na całkowitym wyniszczeniu konkurenta [Kozak 2013, s. 44]. Dlatego jakość jest tym czynnikiem, z pomocą którego poszczególne banki konkurują ze sobą. Obecnie na polskim rynku usług bankowych rosnąca konkurencja powoduje, że samo obniżanie marż i kosztów nie jest najlepszym rozwiązaniem na utrzymanie, a także zwiększenie zysku. Dopiero zdobycie uznania w oczach klientów, jako instytucji wyróżniającej się wysoką jakością swoich produktów i usług, daje możliwość uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej. Zdaniem K. Opolskiego banki powinny zdobywać zaufanie klientów w następujących obszarach [Opolski 2000, s. 24-25]:

- 1) niezawodność,
- 2) wrażliwość,
- 3) wygląd,
- 4) dostępność,
- 5) kompetencja,
- 6) uprzejmość,
- 7) dodatki,
- 8) przejrzystość.

Podobnego zdania jest H. Degryse i S. Ongena, którzy również zwracają większą uwagę na satysfakcję klienta z obsługi oraz ceny i jakości produktu, gdyż ich zdaniem to jest głównym źródłem przewagi konkurencyjnej w sektorze finansowym [Degryse, Ongena 2005, s. 231-266].

#### **4. Wpływ doskonałości w zarządzaniu projektami IT na jakość banku w świetle badań empirycznych**

Badanie przeprowadzono w jednym etapie w okresie od 27 lipca do 30 sierpnia 2013 r. i objęto nim sektor bankowy. Wytypowano 12 banków, które działają na terenie Rzeczypospolitej Polskiej. W każdym z tych banków dyrektorzy poszczególnych departamentów rozwoju aplikacji informatycznych odpowiedzieli na zadane im 48 pytań, pogrupowanych w 6 różnych obszarów tematycznych. Obszary tematyczne zostały określone następująco:

- 1) role i odpowiedzialność w procesie *Project Management* – 6 pytań,
- 2) projekt w strategii – 10 pytań,
- 3) zarządzanie rozwojem personelu – 8 pytań,
- 4) zarządzanie wiedzą – 4 pytania,
- 5) kultura organizacji – 10 pytań,
- 6) zarządzanie operacyjne – 10 pytań.

Poszczególne pytania w danym obszarze miały za zadanie ustalić poziom doskonałości w zarządzaniu projektami informatycznymi danej organizacji. Każdej odpowiedzi przypisano wartość, która określała stopień doskonałości. Na każde z zadanych pytań można było odpowiedzieć, wybierając tylko jedną odpowiedź. Dopuszczalne odpowiedzi wraz z przyznanymi im wartościami wyglądały następująco:

- 1) zdecydowanie się nie zgadzam – wartość 0,
- 2) raczej się nie zgadzam – wartość 0,33,
- 3) raczej się zgadzam – wartość 0,66,
- 4) całkowicie się zgadzam – wartość 1.

Wyniki każdego z analizowanych obszarów zostały następnie obliczone według następującego wzoru przedstawionego poniżej:

$$DZP = \frac{O_1+O_2+O_3+O_4+O_5+O_6}{6},$$

$$O_i = \frac{\sum_{j=1}^p PO_j}{p},$$

gdzie:  $O_i$  – wynik analizowanego obszaru,  $PO$  – wartości uzyskane z poszczególnych odpowiedzi z danego obszaru,  $p$  – liczba pytań przypadająca na dany obszar.

Zsumowane wyniki poszczególnych obszarów podzielone przez liczbę wszystkich obszarów dostarczyły informacji przedstawionych w tab. 2.

**Tabela 2.** Doskonałość w zarządzaniu projektami w sektorze finansowym

Lp.	Bank	1. Rola i odpowiedzialność	2. Projekty w strategii	3. Zarządzanie rozwojem personelu	4. Zarządzanie wiedzą	5. Kultura organizacji	6. Zarządzanie operacyjne	Wynik
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	BZ WBK	0,89	0,67	0,96	0,92	0,70	0,93	0,84
2	ING Bank Śląski	0,94	0,76	0,96	0,92	0,81	0,97	0,89
3	Alior Bank	0,72	0,70	0,66	0,75	0,74	0,73	0,71
4	PEKAO	0,67	0,66	0,62	0,62	0,66	0,63	0,64
5	Nordea Bank Polska	0,77	0,76	0,79	0,66	0,74	0,83	0,76

1	2	3	4	5	6	7	8	9
6	Bank Millennium	0,66	0,66	0,54	0,66	0,63	0,60	0,63
7	Citi Handlowy	0,66	0,76	0,87	0,66	0,78	0,66	0,73
8	Raiffeisen Polska	0,66	0,73	0,79	0,66	0,70	0,66	0,70
9	EuroBank	0,94	0,83	0,54	0,58	0,85	0,90	0,77
10	Invest Bank	0,61	0,70	0,70	0,66	0,70	0,63	0,67
11	Credit Agricole	0,94	0,80	0,79	0,75	0,70	0,80	0,79
12	Multi-Bank	0,77	0,87	0,75	0,83	0,92	0,90	0,84
13	Bank Pocztowy	0,83	0,66	0,75	0,66	0,66	0,66	0,70
14	*zastrzeżone	0,67	0,67	0,75	0,92	0,90	0,66	0,76
15	Bank BPS	0,94	0,90	0,92	1,00	0,89	0,86	0,92

Źródło: opracowanie własne, \*zastrzeżone – bank nie zgodził się na ujawnienie swojej nazwy.

Analizując wyniki powyższego badania, można zauważyć, że obszar Rola i odpowiedzialność ma lepszy wynik niż pozostałe obszary. Wszystko wskazuje na to, że najmniejszą bolączką sektora bankowego w doskonałym zarządzaniu projektami jest precyzyjne zdefiniowanie ról i odpowiedzialności wszystkich członków zespołu projektowego. Natomiast największą – odpowiednie powiązanie strategii przedsiębiorstwa z realizowanymi przedsięwzięciami, stworzenie odpowiedniej struktury organizacyjnej, a także odpowiednie składowanie, transferowanie, i aktualizowanie posiadanej wiedzy i zdobytych umiejętności.

Wyniki pokazują też niewielkie (ale jednak) różnice w pozostałych obszarach. Niemniej analiza porównawcza wyników poszczególnych banków wskazuje, że istnieją duże różnice pomiędzy bankami. Liderem tej klasyfikacji jest Bank BPS, który kilka lat temu zdecydował się na outsourcing wszystkich usług IT poza struktury organizacyjne banku. Być może ta decyzja jest między innymi powodem uzyskania tak dobrego wyniku?

Poza tym poziomy doskonałości poszczególnych banków w poszczególnych ich obszarach są bardzo niejednorodne i często mocno różnią się od siebie. Zatem to zróżnicowanie mogłoby być podstawą do organizowania cyklicznych spotkań, których celem mogłoby być wymiana doświadczeń oraz wiedzy w doskonałym zarządzaniu projektami. Niemniej, analizując poszczególne elementy danego obszaru,

można zauważyć pewną zbieżność. Wszystkie banki podczas inicjowania kolejnego przedsięwzięcia praktycznie w ogóle nie analizują potencjalnych barier skutecznego zarządzania, które mogą pojawiać się podczas realizacji, a także nie przygotowują alternatywnych planów realizacji projektów na wypadek ich zaistnienia.

Punktem wyjścia w dążeniu do doskonałości jest między innymi jakość, dlatego właśnie to kryterium konkurencyjności w sektorze bankowym zostało wybrane jako bardzo ważny czynnik określający pozycję danego banku w sektorze finansowym.

**Tabela 3.** Ranking „Jakość na bank 2013” najlepszych banków w Polsce

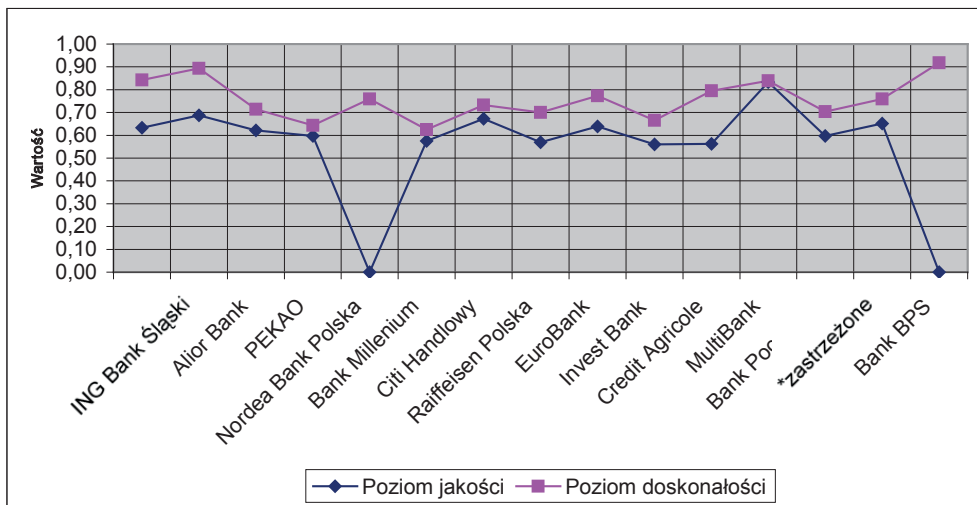
Lokata	Bank	Wynik	Wynik
1	Multibank	83,30%	0,83
2	Millennium	76,80%	0,77
3	PEKAO	71,40%	0,71
4	ING Bank Śląski	68,70%	0,69
5	Citi Handlowy	67,30%	0,67
6	BOŚ	65,20%	0,65
6	BNP Paribas	65,20%	0,65
7	Eurobank	63,90%	0,64
8	BPH	63,40%	0,63
9	BZ WBK	63,30%	0,63
10	Alior Bank	62,10%	0,62
11	Bank Pocztowy	59,70%	0,60
12	Deutsche Bank	58,60%	0,59
13	Raiffeisen Polbank	57,50%	0,58
14	Bank Pekao	56,90%	0,57
15	Credit Agricole	56,20%	0,56
16	Invest	56,00%	0,56
16	Getin Bank	56,00%	0,56
17	Santander	48,10%	0,48
18	BPS	Brak danych	0,00
19	Nordea Bank Polska	Brak danych	0,00

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 3 przedstawiono wyniki badań TNS OBOP o nazwie „Jakość na bank 2013”, które zostało przeprowadzone w maju 2013 r.

Konfrontując wyniki otrzymane podczas badania doskonałości zarządzania projektami z wynikami badań uzyskanymi przez TNS OBOP „Jakość na bank 2013”, można wyciągnąć następujące wnioski:

1. Można zauważyć pewną tendencję zbliżania się obydwu wartości analizowanych poziomów. Wartości są bliższe sobie, w sytuacji gdy analizowany bank jest wyżej w rankingu jakości. Wyraźnie widać, że banki z pierwszej trójki tegoż zestawienia mają wartości bardzo zbliżone do przeprowadzonego badania doskonałości w zarządzaniu projektami.



Rys. 2. Poziom doskonałości w zarządzaniu projektami a poziom jakości w sektorze finansowym

Źródło: opracowanie własne.

2. Jednocześnie zauważalna jest duża różnorodność wyników poszczególnych banków. To wskazuje, że nie istnieje bezpośrednia zależność pomiędzy jakością jako czynnikiem konkurencyjności a poziomem doskonałości w zarządzaniu przedsięwzięciami.

3. Żaden z analizowanych banków nie ma wyższego poziomu jakości od poziomem doskonałości w zarządzaniu. Spowodowane to może być metodą przeprowadzonego badania, gdyż subiektywność ocen mogła zaburzyć otrzymany wynik. Dyrektorzy, wiedząc, że wynik może zostać upubliczniony, mogli zawyżać pewne oceny, aby nie uwypuklać pewnych problemów w zarządzanym departamencie.

4. Należy jednak zwrócić uwagę, że banki posiadają dość wysokie poziomy doskonałości w zarządzaniu przedsięwzięciami IT. Może to świadczyć o tym, że departamenty rozwoju oprogramowania mają świadomość bezpośredniego wpływu na oferowany produkt i starają się utrzymywać wysoki poziom doskonałości i próbować przełożyć ten poziom na wysoką jakość dostarczanego produktu.

Omówione zjawiska potwierdza rys. 2

## 5. Zakończenie

Jakość jako jeden z elementów konkurencyjności dla sektora finansowego ma bardzo ważne znaczenie w wyznaczaniu strategii organizacji. Dlatego marka banku, jego prestiż czy poziom obsługi klienta jest najważniejszym elementem budowania przewagi konkurencyjnej. Banki mocniej skupiają się na jakości świadczonych usług niż na poziomie doskonałości zarządzania projektami z jednego podstawowego poziomu. Tym powodem jest brak bezpośredniej korzyści wynikającej z posiadania wysokiej doskonałości w zarządzaniu przedsięwzięciami. Przeprowadzone badanie potwierdza to przypuszczenie. Banki mocniej skupiają się na jakości i niezawodności oprogramowania niż na sposobie wytworzenia programu informatycznego, gdyż to te elementy bardziej wpływają na postrzeganie organizacji przez klienta oraz na proces budowania wzajemnego zaufania, które w tym sektorze gospodarki jest niezmiernie ważne.

## Literatura

- Begg D., Fischer S., Dornbush R., *Ekonomia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1993.
- Degryse H., Ongena S., *Distance, lending relationship and competition*, "Journal of Finance" 2005, vol. 60.
- Kerzner H., *Advanced Project Management. Edycja polska*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005.
- Kerzner H., *In Search of Excellence in Project Management*, Wiley, NY 1998.
- Kozak S., *Konkurencja w sektorze bankowym i sektorze ubezpieczeń oraz jej uwarunkowania i pomiar*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2013.
- Mały słownik języka polskiego*, Polskie Wydawnictwo Naukowe w Warszawie, Warszawa 1981.
- Opolski K., *Jakość w banku. W praktyce i teorii zarządzania*, CeDeWu, Warszawa 2000.
- Paters T.J., Waterman R.H., *W poszukiwaniu doskonałości w biznesie*, MT Biznes, Warszawa 2011.
- PN-EN ISO 9000:2000: *Systemy zarządzania jakością – pojęcia i terminologia*, PKN, Warszawa 2000.
- Stankiewicz M.J., *Źródło przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw XXI a szanse konkurencyjne polskich przedsiębiorstw*, [w:] R. Rutka (red.), *Dostosowanie polskich przedsiębiorstw i instytucji do wymogów gospodarki rynkowej. Relacje z otoczeniem*, Zeszyty Naukowe UG nr 17, Organizacja i Zarządzanie, Gdańsk.
- Skalik J., *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- Stępień K., *Konsolidacja a efektywność banków w Polsce*, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu.pl, Warszawa 2004.
- Tatarkiewicz W., *O doskonałości*, Polskie Wydawnictwo Naukowe w Warszawie, Warszawa 1976.
- Wysocki R., *Efektywne zarządzanie projektami. Tradycyjne, zwinne, ekstremalne*, Helion, Gliwice 2013.
- [http://www.oditk.pl/filemanager/file/konferencja2010/ODiTK\\_Artykul\\_Dojrzalosc%20projektowa%20organizacji.pdf](http://www.oditk.pl/filemanager/file/konferencja2010/ODiTK_Artykul_Dojrzalosc%20projektowa%20organizacji.pdf).
- <http://www.tnsglobal.pl/informacje/jakosc-na-bank-niezalezny-audyt-jakosci-obslugi/>.
- [http://zif.wzr.pl/pim/2012\\_3\\_1\\_10](http://zif.wzr.pl/pim/2012_3_1_10).

## **QUALITY PROBLEMS IN SHAPING THE EXCELLENCE IN IT MANAGEMENT PROJECT**

**Summary:** This article aims to determine the level of excellence in the management of IT projects in banking and confront it with the level of quality of banks. The level of design excellence, established on the basis of surveys conducted, will apply to the largest retail banks. A comparative analysis of the level of excellence with the level of quality is to answer the question of whether there is a direct correlation between the two levels, and whether a sufficiently high level of excellence in project management directly translates into a high level of quality customer service and products offered to them.

**Keywords:** quality, excellence in project management, model of excellence.