

## Czynniki mające wpływ na ocenę projektu z perspektywy różnych interesariuszy

Radosław Ryńca, Jagoda Mrzyglocka-Chojnacka\*

**Streszczenie:** Artykuł poświęcony jest aktualnemu zagadnieniu oceny projektów, w tym w szczególności w identyfikacji czynników mających wpływ na powodzenie ich realizacji. Głównym celem artykułu była próba odpowiedzi na pytanie o czynniki determinujące realizację projektu w perspektywie różnych grup interesariuszy, w tym przede wszystkim w opinii kierowników i wykonawców projektów. Dla realizacji tego celu posłużono się kwerendą literatury oraz analizą badań własnych o charakterze ilościowym. Wyniki badań pokazały, że z perspektywy kierowników i wykonawców projektów najistotniejsze z czynników warunkujących przebieg projektów związane są bezpośrednio z samą charakterystyką i konstrukcją projektu oraz działalnością zespołów wykonawców. Problematyka ta jest ważna zarówno z powodów poznawczych, jak i praktycznych. Dostarcza bowiem użytecznej wiedzy zarówno z zakresu nauk o zarządzaniu, jak i zasobu informacji ważnych dla osób zarządzających projektami, jak i osób je realizujących.

**Słowa kluczowe:** projekt, czynniki oceny projektu, interesariusze projektu

### Wprowadzenie

Obecnie projekty stanowią istotny sposób realizacji celów publicznych i coraz częściej podejmowane są przez organizacje pozarządowe i instytucje niepubliczne. Wynika to w dużej mierze z możliwości realizacji działań przy wsparciu funduszy unijnych lub pokrewnych źródeł finansowania. W tym kontekście ważnym aspektem zarządzania jest dobór odpowiednich kryteriów oceny podejmowanych działań projektowych. Przyjmując, że jednym z kluczowych wyznaczników powodzenia projektu jest sposób jego realizacji, w artykule skupiono się na zidentyfikowaniu czynników powodzenia projektu, istotnych z perspektywy różnych grup ich interesariuszy oraz określeniu stopnia, w jakim szczegółowe kryteria oceny projektu w opinii najważniejszych dla jego przebiegu interesariuszy – kierowników i wykonawców – wpływają na powodzenie podejmowanych działań. Problematyka ta jest ważna zarówno z powodów poznawczych, jak i praktycznych. Dostarcza bowiem użytecznej wiedzy zarówno z zakresu nauk o zarządzaniu, jak i zasobu informacji ważnych dla osób oceniających projekty – ewaluatorów i menedżerów projektów.

---

\* dr inż. Radosław Ryńca, Politechnika Wroclawska, Wydział Informatyki i Zarządzania, e-mail: [radoslaw.rynca@pwr.edu.pl](mailto:radoslaw.rynca@pwr.edu.pl); dr Jagoda Mrzyglocka-Chojnacka, Politechnika Wroclawska, Wydział Informatyki i Zarządzania, e-mail: [jagoda.mrzyglocka-chojnacka@pwr.edu.pl](mailto:jagoda.mrzyglocka-chojnacka@pwr.edu.pl).

Próby realizacji celu badawczego dokonano na podstawie analizy polskiej i zagranicznej literatury przedmiotu pod kątem wyodrębnienia kryteriów oceny projektów w perspektywie różnych interesariuszy, a także badań empirycznych o charakterze eksploracyjnym, przeprowadzonych wśród kierowników i wykonawców projektów finansowanych ze środków EFS.

## **1. Projekt unijny jako specyficzny typ projektu**

Współcześnie projekt oznacza złożone działanie o charakterze jednorazowym, podejmowane dla osiągnięcia określonych celów. Realizacja projektu składa się z szeregu działań wykonywanych w uporządkowanej kolejności i wymaga powołania zespołu projektowego o odpowiednich – dostosowanych do specyfiki projektu – kompetencjach. Zespół ten, poprzez realizację wskazanych działań w określonym czasie i przy wykorzystaniu określonych środków, dąży do wytworzenia określonych produktów, osiągnięcia zakładanych celów i rezultatów. Mimo, że nie istnieje idealna struktura projektu, można przyjąć, że każdy z projektów musi posiadać określone czynniki, tj. zakres i jakość projektu, wyznaczone przez czas jego trwania; koszty, oznaczające środki finansowe niezbędne do jego realizacji oraz zasoby oznaczające wszystkie wymagane i konieczne do wykorzystania zasoby kapitałowe, technologiczne, ludzkie, informatyczne itp. (Wysocki 2005).

Specyfika projektu powoduje, że zarządzanie projektem, a szczególnie przewodzenie zespołem projektowym, jest systemem relacji definiowanych na bieżąco między kierownikiem projektu a jego realizatorami. Projekt można traktować więc jako sprawdzian umiejętności kierownika i realizatorów, stanowiących dwie z ważniejszych grup interesariuszy projektu.

Projekty realizowane ze środków UE wypełniają oczywiście charakterystykę projektu, ale ich realizacja uwarunkowana jest wytycznymi przepisów unijnych i krajowych. Zgodnie z definicją przyjętą dla potrzeb funduszy UE projekt to: „przedsięwzięcie realizowane w ramach działania, będące przedmiotem umowy o dofinansowanie projektu między beneficjentem a instytucją zarządzającą, instytucją wdrażającą albo działającą w imieniu instytucji zarządzającej instytucją pośredniczącą. Najmniejsza dająca się wyodrębnić jednostka stanowiąca przedmiot pomocy” ([www.funduszeuropejskie...](http://www.funduszeuropejskie...)).

Unia Europejska preferuje projekty realizowane zgodnie z przyjętymi przez nią metodami np. Project Cycle Management (2004: 49), gdzie ujęto kryteria opracowane przez Komisję Europejską, które świadczą o sukcesie projektu. Są to: odpowiedniość, efektywność, skuteczność, oddziaływanie oraz trwałość. Poza tym istotne dla zarządzających projektami są standardy sformułowane przez Komisję Europejską. Oczekiwana przez instytucje zarządzające programami finansowanymi ze środków UE metodyka zakłada realizację pięciu wzajemnie powiązanych procesów (Roszkowski, Wiatrak 2005; Krzos 2011: 103): rozpoczęcie projektu, planowanie realizacji projektu, realizacja projektu, kontrola projektu, zakończenie projektu. Różnica między zarządzaniem projektem a zarządzaniem projektem ze

środków UE polega przede wszystkim na tym, że proces ten trwa od pomysłu do rozliczenia dotacji i zrealizowania wskaźników oraz utrzymania trwałości projektu przez trzy do pięciu 5 lat po jego zakończeniu. Z badań Krzosa (2011: 103–104) wynika, że zarządzanie projektami współfinansowanymi ze środków UE różni się od pozostałych projektów, szeregiem elementów takich jak np.: otoczenie prawne; stopień formalizacji; centralizacja podejmowanych decyzji; różnorodność form i zasad finansowania; różnorodność instytucjonalnych form zarządzania projektem; nierówność traktowania podmiotów starających się o dofinansowanie; system kontroli i monitoringu projektów i innych. Te same badania wykazały, że najważniejsze dla powodzenia projektu finansowanego z środków UE są kadry, w tym zarządzający, jak i realizatorzy projektu.

## **2. Interesariusze projektów – przegląd literatury**

Mając na uwadze złożoność projektów oraz uwarunkowań, w których są realizowane, istotne wydaje się zidentyfikowanie czynników powodzenia projektu, istotnych z perspektywy różnych ich interesariuszy. W literaturze przedmiotu akcentuje się potrzebę zwrócenia uwagi na różnych interesariuszy projektu, gdyż grupy te mogą oceniać jego sukces w sposób heterogeniczny (Davis 2014: 190). Inne kryteria mogą mieć znaczenie dla kierownictwa projektu, inne dla wykonawców, a jeszcze inne dla beneficjentów projektu. W literaturze zwraca się też uwagę na konieczność zaspokojenia potrzeb szeroko rozumianego klienta projektu (Bryde, Robinson 2005; Atkinson 1999; Barclay, Osei-Bryson 2009). W prowadzonych badaniach w znacznym stopniu definiuje się interesariuszy projektu jako podmioty bezpośrednio związane z jego realizacją (wykonywaniem). Do grupy tej zaliczyć można między innymi kierownictwo projektu (Wang, Huang 2006; Turner, Muller 2006), zespół projektowy (Shenhar, Divir 2007), zleceniodawców, podmioty finansujące projekt (Davis 2014; Ryńca 2013), podmioty niezwiązane bezpośrednio z wykonywaniem projektu, takie jak m.in. naczelne kierownictwo jednostki, w której realizowany jest projekt (Judgev, Muller 2015) oraz podmioty otoczenia zewnętrznego: klientów (Bryde, Robinson 2005), (Turner, Muller 2006), dostawców (Turner 1999), partie polityczne (Turner, Muller 2006), czy społeczeństwo (Munns, Bjeremi 1997; Turner, Zolin, Remington 2009). Każda z przedstawionych grup interesariuszy może mieć inne cele związane z realizacją projektu oraz inaczej postrzegać jego sukces. Przykładowo, T. Cooke-Davies zwraca uwagę na duże znaczenie dla kierownictwa projektu dobrej współpracy między członkami zespołu projektowego (Cooke-Davies 1990: 119–121). W. Belassi i O.T. Tukul (1996: 141–152) podkreślają natomiast znaczenie kooperacji z naczelnym kierownictwem organizacji oraz dostępu do zasobów niezbędnych do realizacji zadań projektowych. C. Barclay i K. Osei-Bryson (2009) wskazują na istotę współpracy projektowej, jako zasadniczego czynnika powodzenia projektu z perspektywy jego wykonawców. W przypadku grupy, jaką są podmioty finansujące projekt, nie bez znaczenia, jak wskazuje min. K. Judgev i R. Muller (2005: 21–32), jest

zaangażowanie naczelnego kierownictwa w cele projektu, właściwa komunikacja oraz odpowiednie raportowanie postępu prac w projekcie.

Przedstawione powyżej różnorakie czynniki petryfikują konieczność ciągłej identyfikacji kryteriów powodzenia projektu, istotnych z perspektywy jego interesariuszy. Różnorodność i złożoność projektów, w tym także ich odbiorców, implikuje fakt wykorzystania indywidualnego podejścia do oceny projektu oraz identyfikacji czynników stanowiących główną determinantę jego sukcesu.

W dalszej części artykułu przedstawiono czynniki warunkujące pomyślną realizację projektu z perspektywy wybranych interesariuszy.

### **3. Czynniki mające wpływ na ocenę projektów z perspektywy wybranych interesariuszy**

Ocena projektów jest procesem złożonym. Może być dokonywana przez różnych interesariuszy na różnym etapie ich realizacji. Nie bez znaczenia wydaje się konieczność rozpoznania czynników mających wpływ na ocenę projektów przez wykonawców, kierownictwo projektu, podmioty pośredniczące (wspierające ich realizację) czy podmioty oceniające. Na potrzeby niniejszego artykułu podjęto się identyfikacji tych czynników w oparciu o kwerendę literatury oraz analizę wywiadów z różnymi interesariuszami projektów. Wywiady te przeprowadzono w okresie luty–czerwiec 2015 roku na grupie 21 osób, wśród których znaleźli się zarówno kierownicy projektów, wykonawcy, jak i przedstawiciele podmiotów wspierających i oceniających projekty. Autorzy artykułu mają świadomość, że powyższy zestaw nie wyczerpuje wszystkich interesariuszy projektów. Nie uwzględnia on chociażby perspektywy beneficjentów projektów czy podmiotów będących źródłem ich finansowania. Mając jednak na uwadze ograniczenia wynikające z objętości niniejszego artykułu, przedstawiono jedynie czynniki oceny projektów z perspektywy wybranych podmiotów.

Jak pokazano w tabeli 1, do kryteriów, które mogą mieć wpływ na ocenę projektów z perspektywy ich wykonawców, zaliczyć można na przykład niejasną odpowiedzialność za realizację zadania. Brak jednoznacznej delegacji uprawnień, słaby przepływ informacji może skutkować problemami przy wykonywaniu projektu, a w konsekwencji prowadzić do braku motywacji w jego realizacji. Nie bez znaczenia pozostaje odpowiednia postawa zarządzającego projektem, jasne delegowanie zadań i odpowiedzialność za realizację poszczególnych etapów projektu. Złożoność projektów sprawia, że trudności mogą pojawić się już na etapie formułowania wniosku projektowego. Szczególnie znaczenie ma to w przypadku projektów wylanianych do finansowania (a zatem i realizacji) w drodze konkursów. Tu przyszli wykonawcy projektu włączani są w proces opracowania wniosku projektowego (tak jest na przykład w przypadku finansowanych z EFS, ale też projektów badawczych realizowanych uczelniach wyższych), a niezajomość procedur oraz przyszłych rezultatów projektów oraz duże prawdopodobieństwo odrzucenia wniosku o finansowanie

mogą powodować trudności z jego przygotowaniem oraz małą motywację samych zainteresowanych.

**Tabela 1**

Czynniki mające wpływ na ocenę projektu z perspektywy jego wykonawców

Interesariusz: wykonawcy projektu
Czynnik
– niejasna odpowiedzialność za realizację zadań
– brak lidera/zarządzającego projektem
– brak odpowiedzialności za zadania
– brak jednoznacznej delegacji uprawnień
– słaby przepływ informacji
– brak bezpośredniej kontroli zarządzającego projektem
– trudności z komunikacją (zarówno z kierownikiem projektu, jak i wewnątrz zespołu projektowego)
– trudności z przygotowaniem projektu
– brak regularnych spotkań członków zespołu projektowego
– niska motywacja dla opracowania wniosku wynikająca z dużego prawdopodobieństwa odrzucenia wniosku projektowego
– trudności wynikające z interpretacji i zrozumienia dokumentacji projektowej
– trudności wynikające z zrozumieniem procedur i języka ogłoszeniodawcy konkursu projektowego
– nierealne ramy czasowe projektu
– niewystarczająca przejrzystość informacji na stronach internetowych instytucji konkursowych
– niezrozumiała dokumentacja projektowa
– brak lub słaba analiza sytuacji początkowej projektu
– brak dostatecznych danych
– brak zaangażowania w proces planowania wszystkich, których projekt dotyczy

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu oraz przeprowadzonych wywiadów.

Ocena projektów może być dokonywana także z perspektywy ich kierownictwa i dotyczyć może etapu przygotowania wniosku. Zmieniające się wytyczne projektowe, krótki czas od ogłoszenia konkursu do dnia zakończenia naboru wniosków, jak i brak czasu na przygotowanie wniosku może mieć wpływ na ostateczną jego jakość i decyzję związaną z jego finansowaniem. Niewielkie doświadczenie w aplikowanie o środki, trudności z opracowaniem budżetu projektu, a później z jego rozliczeniem sprawia, duże znaczenie może mieć wsparcie ze strony instytucji pośredniczących, specjalnie do tego utworzonych działów projektowych lub osób nadzorujących działania administracyjne projektu. Nie bez znaczenia dla oceny projektu są zatem czynniki organizacyjne, takie jak na przykład odpowiednie zasoby kadrowe związane z administrowaniem projektem, jak i jego realizacją. Z perspektywy kierownictwa projektu duże znaczenie mogą mieć także zasoby finansowe i materiałowo-sprzętowe oraz związane z nimi rozliczenia finansowe. Konieczne jest także uwzględnienie różnego rodzaju ryzyk związanych z realizacją projektu oraz dostęp do środków umożliwiających podjęcie odpowiednich działań zapobiegawczych wystąpieniu ryzyka.

**Tabela 2**

Czynniki mające wpływ na ocenę projektów z perspektywy kierownictwa projektu

Interesariusz: kierownictwo projektu

## Czynnik

- zmieniające się wytyczne projektowe
- krótki czas od ogłoszenia konkursu do dnia zakończenia naboru wniosków
- brak czasu na przygotowanie wniosku
- niejasne kryteria oceny wniosku
- braki kadrowe
- brak wsparcia ze strony instytucji pośredniczącej
- słaby przepływ informacji między wnioskodawcą a działem wspierającym realizację projektu
- niewielkie doświadczenie w aplikowaniu o środki
- trudności w opracowaniu budżetu projektu
- trudności związane z merytorycznym opracowaniem wniosku
- brak jasnych kryteriów i transparentności procesu oceny projektów
- przedłużająca się procedura oceny i wyboru projektów do dofinansowania
- błędny formularz wniosku
- trudności związane z pracą z generatorem wniosku
- słaby przepływ informacji
- niewystarczające zasoby: kadrowe, finansowe, materiałowo-sprzętowe
- niewystarczające kompetencje osób zaangażowanych w opracowanie wniosku projektowego
- zróżnicowany stopień profesjonalizmu członków zespołu
- trudności w kontakcie z punktem obsługi projektu zarówno na szczeblu organizacyjnym, jak i między podmiotami
- niekompletne wymagania i specyfikacje projektu
- zmiana wymagań i specyfikacji projektu
- nierealne oczekiwania beneficjentów/interesariuszy projektu
- brak zaangażowania w proces planowania wszystkich, których projekt dotyczy
- nieuwzględnienie i brak zdefiniowania różnego rodzaju ryzyka projektu
- brak koncepcji realizacji projektu
- brak zrozumienia idei projektu
- brak struktury celów projektu
- brak kontroli przebiegu projektu
- brak oceny wpływu ryzyka na realizację projektu
- trudności wynikające z przedłużającej się weryfikacji wniosków o płatność
- niewystarczająca obsada kadrowa w stosunku do liczby projektów po stronie instytucji zarządzających/pośredniczących
- błędy popełniane przez beneficjentów
- procedury wewnętrzne wymagające podwójnej weryfikacji wniosku o płatność
- trudności wynikające z opóźnienia w przepływie środków finansowych na rachunku
- zasady przyznawania kolejnych transz środków
- organizacja systemu rozliczeń finansowych uniemożliwiająca/utrudniająca przesuwanie środków pomiędzy etapami projektu na etapie jego realizacji
- niewielka liczba kadr oddelegowanych do realizacji procesu rozliczeń finansowych
- niewłaściwa organizacja systemu rozliczeń polegająca na braku możliwości przesuwania środków pomiędzy etapami projektu
- konieczność zwrotu środków
- trudności z określeniem kwalifikalności kosztów
- konieczność zmniejszenia wydatków projektowych
- trudności z rekrutacją beneficjentów ostatecznych
- zbyt rygorystyczne procedury

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu oraz przeprowadzonych wywiadów.

**Tabela 3**

Czynniki mające wpływ na ocenę projektów z perspektywy podmiotów wspierających

Interesariusz: podmioty wspierające realizację projektów (np. Instytucje pośredniczące, działy projektów itp.)

## Czynnik

- nieprzygotowanie beneficjentów do wnioskowania o płatność skutkujące błędami
- częste zmiany dokumentów
- trudności w przepływie informacji pomiędzy podmiotem wspierającym a wykonawcą projektu
- procedury wymagające podwójnej weryfikacji wniosków o płatność
- brak elastyczności w zarządzaniu środkami na rachunku
- konieczność rozliczania transzy płatności do wyznaczonego terminu
- niepoprawnie działająca wersja on-line generatora wniosku
- błędy w opracowaniu kosztorysu projektu
- brak wymaganych podpisów osób oraz pieczęci na wniosku projektu
- obciążenie dodatkową pracą związaną z projektami pracowników administracyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu oraz przeprowadzonych wywiadów.

**Tabela 4**

Czynniki mające wpływ na ocenę projektów z perspektywy podmiotów i instytucji oceniających projekty

Interesariusz: podmioty i instytucje oceniające projekty

## Czynnik

- niskie stawki za ewaluację projektu
- zbyt duża liczba nowych konkursów i wniosków do oceny
- zmieniające się przepisy
- konieczność posiadania kwalifikacji do oceny projektów
- problemy z komunikacją na linii recenzent– instytucja ogłaszająca konkurs
- niska jakość projektów wynikająca z niezrozumienia intencji, zawartych w dokumentacji konkursowej
- niejasność w dokumentacji konkursowej
- częste zmiany opiekunów projektów
- niewłaściwy opis celów projektu
- błędny harmonogram projektu
- przeszacowany budżet w zakresie wydatków
- powierzchowna diagnoza sytuacji wyjściowej (uzasadnienie projektu)
- błędne rozróżnienie pomiędzy produktami a rezultatami
- brak wystarczającego doświadczenia kierownika projektu

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu oraz przeprowadzonych wywiadów.

Nie bez znaczenia w procesie opracowania wniosku projektowego, realizacji projektu, jak i ostatecznego rozliczenia środków projektowych ma pozostać działalność podmiotów wspierających wykonawców i kierownictwo projektu. Ocena projektów z perspektywy tych podmiotów związana może być z brakiem odpowiednich kompetencji osób odpowiedzialnych za opracowanie wniosku, jak i częstymi zmianami przepisów oraz dokumentacji projektowych. Konsekwencją mogą być trudności we współpracy na linii: wykonawca/kierownik projektu a podmiot wspierający oraz konieczność ciągłego monitorowania

zmieniających się przepisów oraz wytycznych projektowych. Złożoność procedur, brak elastyczności w rozliczaniu transz płatności oraz błędy w opracowanym kosztorysie mogą natomiast utrudniać nadzorowanie projektów na różnym ich etapie oraz przyczynić się do obciążenia dodatkową pracą pracowników administracyjnych.

Nie bez znaczenia dla oceny projektów przez różnych interesariuszy pozostaje działalność podmiotów i instytucji oceniających projekty zarówno na etapie oceny wstępnej przed przyznaniem finansowania, jak i na etapie oceny końcowej, po zakończeniu projektu. Duża liczba wniosków do oceny, zmieniające się przepisy oraz duża liczba nowych konkursów sprawia, że proces oceny może być przewlekły. Niskie stawki za ewaluację oraz konieczność posiadania kwalifikacji do oceny (odpowiednich certyfikatów i bieżącego nabywania nowych uprawnień) nie sprzyja zainteresowaniu oraz zaangażowaniu w proces oceny wniosku bądź rezultatów projektu. Małe zaangażowanie może być także implikowane niejasną dokumentacją konkursową, częstymi zmianami opiekunów projektów oraz występującymi błędami związanymi między innymi z opracowanym harmonogramem, budżetem projektu czy nieprecyzyjnym uzasadnieniem sposobu osiągnięcia celów projektu.

#### **4. Analiza wyników badań**

W tej części artykułu zaprezentowano wyniki badań własnych, przeprowadzonych wśród dwóch z wyróżnionych wyżej grup interesariuszy – kierowników i wykonawców projektów. Badania te przeprowadzono za pomocą kwestionariusza ankiety na grupie 50 osób, z czego 30 osób pełniło rolę wykonawców projektów, a 20 – rolę kierowników. Badania te miały charakter eksploracyjny, a dobór próby miał charakter celowy.

W oparciu o przedstawione w poprzednim rozdziale czynniki powodzenia projektów zaproponowano własną ich klasyfikację, obejmującą następujące obszary: czynniki związane bezpośrednio z projektem, czynniki związane z zarządzaniem projektem oraz czynniki związane z charakterystyką zespołu realizującego projekt. Każdy z wymienionych obszarów został zoperacjonalizowany, a uzyskane wyniki badań ukazały znaczenie każdego z obszarów, wraz z ich szczegółową charakterystyką, dla wyszczególnionych grup interesariuszy.

W ramach badania ankietowego respondenci zostali poproszeni między innymi o zwerifikowanie listy czynników powodzenia projektów w celu dokonania oceny stopnia ich krytyczności dla przebiegu ostatnio realizowanego projektu, posługując się skalą od 0 do 5, gdzie: 0 oznaczało, że dany czynnik nie miał znaczenia dla powodzenia projektu, 1 oznaczało, że dany czynnik miał bardzo małe znaczenie, 2 – małe znaczenie, 3 – średnie znaczenie, 4 – duże znaczenie i 5 – bardzo duże znaczenie dla powodzenia projektu. W ten sposób możliwe było zidentyfikowanie czynników zwiększających skuteczność zarządzania projektami finansowanych ze środków EFS.

Specyfika projektów finansowanych ze środków EFS, ale też i innych źródeł zewnętrznych, nakazująca, już na etapie prezentacji wniosku o dofinansowanie, rozporządzenie



szczegółowym harmonogramem działań oraz szczegółowym opisem rezultatów i efektów dobrze odzwierciedla się w zebranych przez autorów danych. 45 z przebadanych 50 osób zadeklarowało, że ostatnio realizowany przez nich projekt zakończył się powodzeniem. 5 respondentów – reprezentujących wykonawców projektu – nie potrafiło określić, czy projekt zakończył się powodzeniem, czy też nie, jako główny powód wskazując przekroczenie limitu czasu na działania zaplanowane w ramach projektu. Zdecydowana większość z badanych (40 osób) zadeklarowała, że wszystkie zadania przewidziane w projekcie zostały wykonane, ale już tylko połowa potwierdziła, że wszystkie środki przeznaczone pierwotnie na realizację projektu zostały wydane. W tym przypadku oznaczało to niezrealizowanie zaplanowanych budżetów i konieczność zwrotu pozostałych po realizacji projektu środków na rachunek instytucji finansującej. Specyfika projektów finansowanych ze środków EFS, gwarantująca, że projekty, którym przyznane zostaje finansowanie, posiadają szczegółowy harmonogram działań, wraz uzasadnieniem projektu, identyfikacją jego celów, grup docelowych, oddziaływania, opisem sposobu zarządzania projektem i identyfikacją ryzyk, sprawia, że projekty te od strony formalnej kończą się zrealizowaniem zaplanowanych do osiągnięcia celów. Zaznaczyć przy tym jednak należy, że w trakcie trwania projektu istnieje możliwość negocjacji z instytucją przyznającą środki na finansowanie projektu, zarówno wartości celów, jaki i czasu trwania projektu.

Zdecydowana większość badanych – 44 osoby – stwierdziła, że dla powodzenia projektu kluczowe są raczej działania wykonawców niż kierownika projektu. Co istotne, pogląd ten podzielali zarówno kierownicy projektów (80% wskazań), jak i członkowie zespołów projektowych (93% wskazań).

Spośród wybranych do analizy czynników, co do których autorzy artykułu założyli, że mają kluczowy wpływ na przebieg projektu, za najistotniejsze<sup>1</sup> respondenci uznali:

- zaangażowanie członków zespołu projektowego,
- atmosfera wywołująca kreatywność członków zespołu projektowego,
- jasno określone cele projektu,
- szczegółowa i przejrzysta struktura podziału prac w projekcie,
- zdolność kierownika projektu do reagowania na zmiany,
- zdolność kierownika projektu do delegowania uprawnień,
- poczucie odpowiedzialności za rezultaty projektu przez członków zespołu,
- przejrzystość przyznanego zakresu odpowiedzialności dla członków zespołu.

Jako najmniej istotne<sup>2</sup> czynniki badani wskazali:

- zdolność kierownika projektu do kompromisów,
- swobodny dostęp do właściwych zasobów potrzebnych do realizacji projektu,
- motywacja kierownika projektu.

---

<sup>1</sup> Określone na podstawie zsumowanych wskazań na skali – duże znaczenie dla przebiegu projektu i bardzo duże znaczenie dla przebiegu projektu.

<sup>2</sup> Określone na podstawie zsumowanych wskazań na skali – małe znaczenie dla przebiegu projektu.

Interesujących informacji o czynnikach mających wpływ na przebieg projektu dostarcza analiza wszystkich z wyszczególnionych przez autorów artykułu czynników, zamieszczonych w tabeli 5.

**Tabela 5**

Czynniki mające wpływ na powodzenie projektu – ilość wskazań

Nazwa pola	Nazwa czynnika	Czynnik miał małe znaczenie	Czynnik miał średnie znaczenie	Czynnik miał duże znaczenie	Czynnik miał bardzo duże znaczenie
Czynniki związane bezpośrednio z projektem	– jasno określone cele projektu	b.w	4	21	25
	– systematyczna kontrola realizacji planu projektu	4	4	30	12
	– swobodny dostęp do właściwych zasobów potrzebnych do realizacji projektu	8	10	18	14
	– realistyczny plan projektu	b.w	8	29	13
	– szczegółowa i przejrzysta struktura podziału prac w projekcie	b.w	4	8	38
Czynniki związane z kierownikiem projektu	– zaangażowanie kierownika projektu	b.w	30	16	4
	– poczucie odpowiedzialności kierownika projektu	b.w	13	17	20
	– zdolność kierownika projektu do reagowania na zmiany	b.w	4	13	33
	– umiejętności kierownika projektu z zakresu komunikacji	4	12	22	12
	– zdolności przywódcze kierownika projektu	2	26	22	b.w
	– autorytet formalny i nieformalny kierownika projektu	b.w	21	17	12
	– szybkość podejmowania decyzji przez kierownika projektu	b.w	12	12	26
	– wcześniejsze doświadczenia kierownika projektu na podobnym stanowisku	4	25	5	16
	– wiedza i umiejętności kierownika projektu z zakresu zarządzania projektami	4	14	20	12
	– zdolność kierownika projektu do delegowania uprawnień	4		22	24
– zdolność kierownika projektu do kompromisów	8	12	17	13	
– motywacja kierownika projektu	8	13	13	16	
Czynniki związane z zespołem projektowym	– zaangażowanie członków zespołu projektowego	b.w	b.w	17	33
	– poczucie odpowiedzialności za rezultaty projektu przez członków zespołu	b.w	4	4	42
	– kompetencje zawodowe/fachowe członków zespołu projektowego	4	4	6	36
	– umiejętności komunikacji członków zespołu	b.w	8	26	16
	– właściwy skład zespołu projektowego	4	8	13	25
	– atmosfera wyzwalająca kreatywność członków zespołu projektowego	b.w	b.w	33	17
	– akceptacja i dobre relacje między członkami zespołu	4	4	25	17
	– przejrzystość przyznanego zakresu odpowiedzialności dla członków zespołu	b.w	4	13	33
	– motywacja członków zespołu	b.w	12	26	12

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Powyższe wyniki pokazują, że respondenci skłonni byli uznać, że powodzenie projektu ma źródło raczej w samej konstrukcji i przebiegu projektu oraz w działalności zespołu realizującego projekt niż w działalności kierownika projektu. Ciekawie prezentują się wyniki badań, gdy spojrzymy na nie przez pryzmat wybranych grup interesariuszy. Wśród czynników zidentyfikowanych jako kluczowe występują różnice w procencie wskazań, gdy spojrzymy na nie z perspektywy kierowników i wykonawców. Okazuje się, że dla kierowników projektów zdecydowanie większe znaczenie mają jasno określone cele projektu (różnica wskazań wyniosła 50%). Wynika to zapewne z konieczności podporządkowania zarządzania projektem osiągnięciu zamierzonych rezultatów, w określonym czasie i przy wykorzystaniu określonych środków. Z kolei dla wykonawców zdecydowanie większe znaczenie ma zdolność kierownika do delegowania uprawnień (różnica wskazań 30%), poczucie odpowiedzialności za rezultaty projektu przez członków zespołu projektowego (różnica wskazań 40%) oraz przejrzystość przyznanego im zakresu odpowiedzialności (różnica wskazań 27%). Wynika to prawdopodobnie z warunkowania przez te czynniki rzeczywistej pracy wykonawców projektu.

Zbliżone różnice można zaobserwować w przypadku niektórych czynników, które respondenci określili jako mające duże<sup>3</sup> znaczenie dla powodzenia projektu (różnice wskazań wyniosły ponad 20%). Dla kierowników projektów istotniejsze okazuje się ich zaangażowanie, natomiast dla członków zespołów projektowych, te czynniki, które bezpośrednio związane są w wykonywaną przez nich pracą, np. umiejętności kierownika projektu w zakresie komunikacji, umiejętności komunikacyjne członków zespołu projektowego, właściwy skład i dobre relacje pomiędzy członkami zespołu projektowego. Interesujący jest fakt, że kierownicy projektu przywiązują dużo mniejsze znaczenie niż wykonawcy do zdolności przywódczych, autorytetu czy wcześniejszego doświadczenia w zarządzaniu projektami.

Podobnie kształtuje się relacja w zróżnicowaniu odpowiedzi pomiędzy kierownikami a wykonawcami projektu w przypadku czynników określonych jako mających małe znaczenie dla powodzenia projektu. Kierownicy projektów zdecydowanie częściej (różnice wskazań wyniosły ponad 20%) jako mniej istotne wskazywali wiedzę i umiejętności kierowników projektu z zakresu zarządzania projektem, zdolność kierownika projektu do delegowania uprawnień i kompromisów, motywacje kierownika projektu, ale też niektóre z czynników związanych z obszarem dotyczącym zespołów projektowych – kompetencje zawodowe/fachowe członków zespołu, właściwy skład zespołu projektowego i dobre relacje między bezpośrednimi wykonawcami projektów. Wynikać może to z różnicy w rozłożeniu akcentów pomiędzy kierownikami a wykonawcami w ocenie czynników kluczowych dla powodzenia projektu. Kierownicy częściej bowiem akcentowali znaczenie czynników związanych z samym projektem i kierownikiem projektu, wykonawcy zaś częściej czynniki związane z zespołem projektowym.

---

<sup>3</sup> Określone na podstawie zsumowanych wskazań na skali – duże znaczenie dla przebiegu projektu i bardzo duże znaczenie dla przebiegu projektu.

## Uwagi końcowe

Celem artykułu była identyfikacja czynników, które w ocenie różnych interesariuszy projektów mają największy wpływ na ich przebieg. Dokonano tego na podstawie kwerendy literatury przedmiotu oraz analizy badań własnych. Zidentyfikowane czynniki powodzenia projektu pokazały, że w opinii wybranych do badań grup interesariuszy, najważniejsze z czynników związane są z bezpośrednio z samą konstrukcją i specyfiką projektu oraz z zarządzaniem zespołem projektowym. Pogłębiona analiza ukazała również różnice w znaczeniu poszczególnych czynników dla różnych grup interesariuszy. Należy jednak podkreślić, że prezentowane w artykule badania miały charakter eksploracyjny. Ich celem było wskazanie na pewne prawidłowości, co nie pozwala na wysuwanie wniosków o charakterze ogólnym i uniwersalnym. Autorzy artykułu świadomi są istnienia konieczności przeprowadzenia pogłębionych badań w tym zakresie. Uzyskane rezultaty otwierają też nowe perspektywy badawcze, spośród których najbardziej interesującą i wymagającą wydaje się być identyfikacja czynników oceny projektów w perspektywie innych grupy interesariuszy (np. beneficjentów projektu, podmiotów i instytucji oceniających projekty, podmiotów wspierających realizację projektów itp.).

## Literatura

- Atkinson R. (1999), *Project management: cost, time, quality. Two best guesses and phenomenon. It's time to accept other success criteria*, „International Journal of Project Management” vol. 17, no. 6.
- Davis K. (2014), *Different stakeholders groups and their perceptions of project success*, „International Journal of Project Management” vol. 32.
- Cooke-Davies T. (1990), *Return of the Project managers*, „Management Today. Business Information Management” vol. 47, s. 119–121.
- Barclay C., Osei-Bryson K. (2009), *Project performance development framework: an approach for developing performance criteria & measures for information systems (IS) project*, „International Journal of Production Economics” vol. 124.
- Belassi W., Tukei O.T. (1996), *A New framwerok for determining critical success/ failure factors in projects*, „International Journal of Project Management” vol. 14, no. 3, s.141–152.
- Bryde D.J., Robinson L. (2005), *Client versus contractor perspectives on Project success cirteria*, „International Journal of Project Management” vol. 23.
- Judgev K., Muller R. (2005), *A retrospective look AT our evolving understanding of project success*, „Project Management Journal” vol. 36, no. 4, s. 30–45.
- Munns A.K., Bjerimi B.F. (1997), *The role of Project Management in achieving project success*, „International Journal of Project Management” vol. 14, no. 2, s. 81–88.
- Muler R., Turner J.R. (2007), *Matching the project managers leadership style to project type*, „International Journal of Project Management” vol. 25, s. 21–32.
- Ryńca R. (2013), *Czynniki mające wpływ na ocenę projektów badawczych realizowanych w uczelni przez instytucje finansujące projekty oraz podmioty współpracujące ze szkołą wyższą*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* nr 291, s. 494–502.
- Shenhar A.J., Divir D. (2007), *Project management research: the challenge and opportunity*, „Project Management Journal” vol. 3, no. 2, s. 93–99.
- Turner J.R., Muller R. (2006), *Choosing Appropriate Project Managers: Matching their Leadership style to the Type of Project*, Project Management Institute, Newton Square.
- Turner J.R. (1999), *The Handbook of Project – Based Management: improving the processes for achieving strategic objectives*, McGraw-Hill Publishing, London.

- Turner J.R., Zolin R., Remington K. (2009), *Modeling success on complex projects: multiple perspectives over multiple time frames*, w: *The proceedings of IRNOP9*, red. H.G. Gemunden, The 9<sup>th</sup> Conference of the International Research Network of Organizing by Projects, Technical University of Berlin, Berlin.
- Wang X., Huang J. (2006), *The relationships between key stakeholders project performance and project success: perceptions of Chinese construction supervising engineers*, „International Journal of Project Management” vol. 24, s. 253–260.
- [www.funduszeuropejskie.2007-2013.gov.pl/slownik/Strony/Projekt.aspx?N=N](http://www.funduszeuropejskie.2007-2013.gov.pl/slownik/Strony/Projekt.aspx?N=N).
- Wysocki R.K. (2005), *Efektywne zarządzanie projektami*, wyd. III, Helion, Gliwice.

#### **FACTORS AFFECTING ON THE ASSESSMENT OF THE PROJECT FROM PERSPECTIVE OF DIFFERENT STAKEHOLDERS**

**Summary:** The article is devoted to the current issue of the evaluation of projects, in particular in the identification of factors affecting the success of their implementation. The main purpose of the article was an attempt to answer the question about the factors determining the implementation of the project in view of various stakeholder groups, including in particular in the opinion of managers and project contractors. To achieve this purpose were used query literature and an analysis of their own research. The results showed that from the perspective of managers and project contractors with the most important factors are directly related to the characteristics of the project and characteristics of teams of contractors. This issue is important both for reasons of cognitive and practical. It provides useful knowledge for both the management sciences and resource information important for project managers, as well as the people implementing them.

**Keywords:** project, factors of project evaluation, project stakeholders

#### **Cytowanie**

- Ryńca R., Mrzygłocka-Chojnacka J. (2016). Czynniki mające wpływ na ocenę projektu z perspektywy różnych interesariuszy. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 1 (79), 313–325; [www.wneiz.pl/frfu](http://www.wneiz.pl/frfu).