

Mateusz TRZECIAK
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Zarządzania i Administracji

ANALIZA ATRYBUTÓW INTERESARIUSZY PROJEKTU WARUNKUJĄCYCH SUKCES PROJEKTU

Streszczenie. Dla skutecznego zarządzania projektami jest konieczne uwzględnienie środowiska, w którym projekt jest realizowany. Jednym z ważniejszych elementów tego środowiska są interesariusze projektu. Niniejszy artykuł ma na celu identyfikację i ocenę czynników (atrybutów), warunkujących wpływ interesariuszy na odniesienie sukcesu projektu. W artykule przedstawiono wyniki badań przeprowadzonych metodą 635 oraz ankiety badawczej, na podstawie których zidentyfikowano podstawowe atrybuty warunkujące wpływ interesariuszy na sukces, oraz dokonano ich oceny w zależności od rodzaju projektu. Na podstawie przeanalizowanych wyników stwierdzono, że opinia badanych ekspertów jest odmienna w zależności od typu projektu.

Słowa kluczowe: atrybuty, interesariusze, zarządzanie projektami, identyfikacja

ANALYSIS OF PROJECT STAKEHOLDERS ATTRIBUTES DETERMINING PROJECT SUCCESS

Summary. For effective project management it is necessary to take into account the environment in which the project is realized. One of the most important elements of this environment are the stakeholders. The aim of this article is to identify and evaluate the factors (attributes), which determine the impact of stakeholders on the success of the project. The research was conducted with 635 method and survey method which became the basis for identification of basic attributes that determine the impact of stakeholders for project's success, including their dependence on different project types. The results showed that opinion of the experts varies depending on the type of project.

Keywords: attributes, stakeholders, project management, identification

1. Wprowadzenie

Zarządzanie projektami to nic innego, jak podtrzymywanie czasu, kosztu oraz zakresu projektu w równowadze, gdzie sukces oznacza spełnienie tych trzech kryteriów, przy ustalonej jakości. Co więcej, kryteria te są wzajemnie powiązane, z tym, że zmiana któregoś z nich niemal zawsze prowadzi do zmiany w jednym bądź pozostałych ograniczeniach¹. Jednakże, jak zauważa Darnall, nie zawsze musi tak być, ponieważ można np. skrócić czas projektu w wyniku lepszego planowania, a nie przez zwiększenie poziomu kosztów czy zmianę jego zakresu². Odmienne podejście do samego definiowania sukcesu projektu ma Phillips J., gdyż twierdzi, że kluczem do sukcesu w zarządzaniu projektami jest praca zespołowa³. Natomiast J. Kisielnicki, podobnie jak International Project Management Association (IPMA), stwierdza, że sukces projektu polega na osiągnięciu zadowolenia interesariuszy z rezultatów projektu⁴. Do dalszych rozważań w artykule przyjęto pogląd J. Kisielnickiego dotyczący sukcesu projektu, ponieważ ma to odzwierciedlenie w przemysłeniach Betta J. na powyższy temat. Stwierdza on, że zdaniem praktyków, wpływ interesariuszy na sukces lub porażkę projektu mieści się w zależności od złożoności, typu czy wielkości projektu w przedziale od 70 do 90%⁵. Natomiast środki finansowe i techniki odgrywają w tym aspekcie mniejszą rolę⁶.

Choć samo pojęcie interesariuszy w ujęciu pełnym zostało zdefiniowane przez Freemana w latach 80. XX wieku, to jest przedmiotem badań wielu autorów⁷ i stale zyskuje na znaczeniu. W standardach zarządzania projektami⁸ interesariuszy definiuje się jako osoby/podmioty i organizacje, które są zainteresowane (zaangażowane) realizacją projektu, a ich interesy w sposób negatywny lub pozytywny mogą wpływać na jego rezultaty.

¹ Betta J.: Ludzie największą wartością projektu, [w:] Zeszyty Naukowe WSOWL, nr 3. Wrocław 2012, s. 160-176; Frame D.: Zarządzanie projektami w organizacjach. WIG-Press, Warszawa 2001, s. 23-24.

² Darnall R.W.: Najwspanialszy projekt świata. Difin, Warszawa 2002.

³ Phillips J.: Zarządzanie projektami IT. Poznaj skuteczniejsze metody zarządzania przedsięwzięciami informatycznymi. Helion, Gliwice 2005, s. 193.

⁴ Kisielnicki J., Turyna J.: Decyzyjne systemy zarządzania. Difin, Warszawa 2012, s. 73; Heerkens G.: Jak zarządzać projektami? RM, Warszawa 2003.

⁵ Betta J.: op.cit., s. 161.

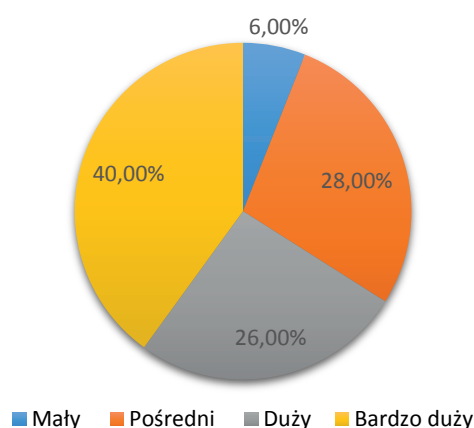
⁶ Grzegorzczak S., Grucza B., Ogonek K., Wachowiak P.: Kierowanie zespołem projektowym. Centrum Doradztwa i Informatyki DIFI sp. z o.o., Warszawa 2004, s. 16-20; Lent B.: Zarządzanie procesami prowadzenia projektów. Informatyka i Telekomunikacja, Centrum Doradztwa i Informatyki DIFI sp. z o.o., Warszawa 2005.

⁷ Basu R.: Managing Quality in Projects: An Empirical Study. "International Journal of Project Management", No. 32(1), 2014, p. 178-187; Daigneault P., Jacob S., Tremblay J.: Measuring Stakeholder Participation in Evaluation: An Empirical Validation of the Participatory Evaluation Measurement Instrument (PEMI). "Evaluation Review", No. 36(4), 2012, p. 243-271; Spalek S.: Dojrzałość przedsiębiorstwa w zarządzaniu projektami. Politechnika Śląska, Gliwice 2013, s. 41.

⁸ Kompendium wiedzy zarządzania projektami, PMBoK Guide. MT&DC, Warszawa 2013; PRINCE2 Skuteczne zarządzanie projektami. Office of Government Commerce, Londyn 2009; ICB – IPMA Competence Baseline Version 3.0., IPMA, 2006.

Istnieje kilka podziałów interesariuszy projektu⁹. Heerkens¹⁰ dokonał natomiast podziału względem ich stosunku do organizacji, w której urzeczywistniany jest projekt, na zewnętrznych¹¹ i wewnętrznych¹².

W badaniach dotyczących umiejscowienia interesariuszy w zarządzaniu ryzykiem projektu, autorzy¹³ (na podstawie otrzymanych wyników) stwierdzili, że interesariusze są ważną grupą o dużym wpływie na odniesienie sukcesu projektu (rys. 1). Jednakże badania te miały charakter wstępny, dlatego kontynuowano je w zakresie atrybutów, które warunkują ten wpływ.



Rys. 1. Wpływ interesariuszy na sukces projektu

Fig. 1. The impact of stakeholders on the success of the Project

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Trzeciak M., Spalek S.: Znaczenie interesariuszy w zarządzaniu ryzykiem w fazie planowania projektu. Zeszyty Naukowe, s. Organizacja i Zarządzanie. Politechnika Śląska, Gliwice 2015.

Jednakże, jak już wcześniej wspomniano, wpływ interesariuszy na sukces projektu jest determinowany przez złożoność, wielkość czy też typ projektu¹⁴. Należy zwrócić uwagę, że warunkują go także atrybuty (cechy) samych interesariuszy. Jak zauważyli M. Trocki i B. Grucza, dla skutecznej realizacji projektu kluczowe jest zrozumienie znaczenia interesariuszy¹⁵. Do oceny tego znaczenia najczęściej wykorzystuje się dwa kryteria.

⁹ Tchórzewski S.: Planowanie zakresu projektu oraz komunikacji w projekcie z uwzględnieniem interesariuszy wewnętrznych. Zeszyty Naukowe, s. Organizacja i Zarządzanie, nr 63. Politechnika Śląska, Gliwice 2013, s. 395-396; Frame D.: Zarządzanie projektami w organizacjach. WIG-Press, Warszawa 2001, s. 36-38.

¹⁰ Heerkens G.: op.cit., s. 174-182.

¹¹ Do interesariuszy zewnętrznych, z punktu widzenia organizacji, zalicza się: klienta zewnętrznego, podmioty administracji publicznej, podwykonawców, dostawców, użytkowników, konkurencję.

¹² Do interesariuszy wewnętrznych, z punktu widzenia organizacji, zalicza się: klienta wewnętrznego, kierownictwo, pracowników organizacji, dyrektora projektu, podwładnych, zwierzchników funkcjonalnych.

¹³ Trzeciak M., Spalek S.: Znaczenie interesariuszy w zarządzaniu ryzykiem w fazie planowania projektu. Zeszyty Naukowe, s. Organizacja i Zarządzanie, Politechnika Śląska, Gliwice 2015.

¹⁴ Betta J.: op.cit., s. 160.

¹⁵ Trocki M., Grucza B.: Analiza interesariuszy. Bizarre, Warszawa 2004.

Pierwszym z nich jest siła oddziaływania interesariusza, czyli dysponowanie środkami, które pozwalają na wymuszenia korzystnych działań dla interesariusza¹⁶ (tj. formalne uprawnienia do współdecydowania, autorytetu, unikatowej wiedzy czy też dysponowanie siłą fizyczną, unikatowymi zasobami oraz kadrą kierowniczą o deficytowych kwalifikacjach¹⁷. Drugim kryterium jest zaangażowanie interesariusza, czyli intensywność oraz zakres działań, które podejmuje lub będzie podejmował w celu zaspokojenia własnych interesów¹⁸.

Jak zauważył S. Spałek w literaturze podmiotu wyczerpująco przedstawiono wymagane umiejętności, narzędzia i techniki oraz zakres wiedzy określany jako czynnik sukcesu w zarządzaniu projektami. Zwrócił również uwagę, że przeprowadzono niewielką liczbę badań dotyczących czynników warunkujących wpływ negatywny lub pozytywny na projekt¹⁹. Dlatego w dalszej części artykułu podjęto dyskusję na temat atrybutów warunkujących wpływ interesariuszy na sukces projektu, uwzględniając ich identyfikację na podstawie jednej z metod heurystycznych oraz ocenę w wyniku badania ankietowego.

2. Zakres badań

Celami przeprowadzenia niniejszych badań były identyfikacja i ocena czynników (atrybutów) warunkujących wpływ interesariuszy na odniesienie sukcesu projektu, dlatego przyjęto następujące pytania badawcze:

1. Jakie występują potencjalne atrybuty warunkujące wpływ interesariuszy na odniesienie sukcesu projektu?
2. Jak interpretowane jest pojęcie sukcesu projektu?
3. Które ze zidentyfikowanych atrybutów mają największe znaczenie w zależności od rodzaju projektu?

Odpowiadając na postawione pytanie, dotyczące identyfikacji atrybutów, które warunkują wpływ interesariuszy na odniesienie sukcesu projektu posłużono się metodą heurystyczną 635. Jest to odmiana „burzy mózgów”, a jej istota kryje się w samej nazwie: 6 osób generuje 3 pomysły w 5 minut; ma charakter pisemny. Każdy z ekspertów na otrzymanym formularzu zapisuje jednorazowo tylko trzy pomysły w czasie pięciu minut, a następnie przekazuje formularz osobie obok. Cała sesja trwa do momentu powrotu formularza, na którym zapisane

¹⁶ Trocki M., Gucza B.: Zarządzanie interesariuszami projektu, [w:] Trocki M., Sońta-Drażkowska E. (red.): Strategiczne zarządzanie projektami. Bizzare, Warszawa 2009, s. 375.

¹⁷ Winch M.G.: Managing Project Stakeholders, [in:] Wiley J.: The Wiley Guide to Managing Projects. Hoboken 2004, p. 328.

¹⁸ Trocki M., Gucza B.: op.cit., s. 378.

¹⁹ Spałek S.: Krytyczne czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami. Politechnika Śląska, Gliwice 2004, s. 12.

zostały pierwsze pomysły²⁰. W celu uzyskania odpowiedzi na pozostałe pytania badawcze posłużono się kwestionariuszem ankiety, który składał się z metryczki oraz części badawczej, odnoszącej się do badanego problemu.

2.1. Grupa badawcza

W badaniach metodą 635 wzięło udział sześciu ekspertów z dziedziny zarządzania projektami, którzy w przeciągu ostatnich 3 lat pełnili funkcje kierownicze przynajmniej w jednym projekcie, zdobyli doświadczenie praktyczne większe niż 10 lat oraz uzyskali certyfikat znajomości przynajmniej jednej metodyki zarządzania projektami.

Natomiast badania ankietowe przeprowadzono bazując na grupie celowej, składającej się z ekspertów z dziedziny zarządzania projektami (kierownicy i członkowie zespołów projektowych), którzy charakteryzowali się następującymi cechami:

- mieli praktyczną i teoretyczną wiedzę z dziedziny zarządzania projektami,
- znali przynajmniej jedną metodę zarządzania projektami,
- brali czynny udział w przynajmniej jednym projekcie w ostatnich 3 latach,
- pełnili funkcję kierowniczą lub członka zespołu projektowego.

Badania przeprowadzono za pomocą anonimowego kwestionariusza ankiety, który był rozprowadzany w sposób fizyczny i elektroniczny wśród członków stowarzyszenia International Project Management Association (IPMA) oraz PMI Poland Chapter.

Wielkość grupy docelowej, do której zostały skierowane ankiety można określić szacunkowo na poziomie 2000, natomiast zwrot wypełnionych ankiet wyniósł 85, co stanowiło 4,25%. W trakcie weryfikacji poprawności wyników zwrócono uwagę, że 11 (12,94%) wypełnionych kwestionariuszy nie spełniało wymaganych kryteriów. Na tej podstawie do opracowania wyników posłużono się 74 poprawnie wypełnionymi ankietami.

2.2. Kwestionariusz ankiety

Kwestionariusz ankiety składał się z dwóch części. Pierwszą stanowiła metryczka (6 pytań), druga natomiast odpowiadała na pytania dotyczące rozumienia pojęcia sukcesu projektu (1 pytanie), identyfikacji czynników warunkujących wpływ potencjalnych grup interesariuszy projektu (2 pytania), wpływu wybranych grup interesariuszy na sukces projektu (18 pytań) oraz oceny potencjalnych czynników, warunkujących wpływ interesariuszy na sukces projektu, które zostały zidentyfikowane podczas badania metodą 635

²⁰ Czupryna-Nowak A.: Metody heurystyczne w procesie wdrażania innowacji. Zeszyty Naukowe, s. Organizacja i Zarządzanie, nr 57. Politechnika Śląska, Gliwice 2011, s. 62.

(15 pytań). Kwestionariusz został ułożony w sposób intuicyjny oraz przejrzysty (w formie macierzy), dzięki czemu czas jego wypełnienia był przystępny.

Konstrukcja ankiety w części badawczej opierała się zarówno na pytaniach zamkniętych, jak i otwartych, co przyczyniło się do poznania opinii ekspertów. Część dotycząca pytań w formie macierzy została skonstruowana na podstawie pięciostopniowej skali Likerta, w której ankietowani byli zobowiązani do przypisania określonej skali wpływu: brak (1), mały (2), pośredni (3), duży (4), bardzo duży (5), do każdego z proponowanych obszarów.

2.3. Metryczka

W metryczce poproszono ekspertów o podanie informacji na temat: znajomości metodyk zarządzania projektami, wykształcenia, typu projektów, które są realizowane z ich udziałem, liczby zrealizowanych projektów w ostatnich 3 latach, stażu zawodowego oraz na stanowisku kierownika projektu.

W badanej próbie wszyscy respondenci wskazali, że mają wykształcenie wyższe, z czego 17,57% ma je z zarządzania projektami. Dodatkowo 36,49% ekspertów określiło, że ma wykształcenie podyplomowe, gdzie w tej grupie 8 (10,81%) osób zadeklarowało, że ma je z zarządzania projektami. Na pytanie dotyczące znajomości metod zarządzania projektami wszyscy respondenci określili, że znają przynajmniej jedną metodykę, a 41,89% badanych uzyskało certyfikat zarządzania projektami. Na trzecie pytanie, dotyczące liczby zrealizowanych projektów w ostatnich 3 latach 24,32% respondentów wskazało przedział od 1 do 2, a 48,65% od 3 do 5, pozostała część określiła się w przedziale powyżej 5 zrealizowanych projektów. W analizie wyników nie były brane pod uwagę osoby, które wskazały przedział poniżej 1 projektu 5,41%. Na pytanie dotyczące typu realizowanych projektów (pytanie wielokrotnego wyboru) największą grupę stanowiły projekty techniczne i inżynierskie 63,51%. Znacząca liczba ekspertów wskazała projekty szkoleniowe 37,84%, restrukturyzacyjne 33,78%, innowacyjne i badawczo-rozwojowe 31,08%, inwestycyjne 28,38% oraz uczelniane 24,32. Mniejsza część badanych wskazała projekty unijne i samorządowe 17,57%. Natomiast nieliczną grupę stanowiły projekty społeczne 5,41%. Na piąte pytanie dotyczące stażu zawodowego 63,51% ankietowanych wskazało przedział od roku do 10 lat, a 31,08% od 11 do 25, pozostała część ekspertów wskazała go powyżej 25 lat. W badanej próbie 22,97% respondentów zadeklarowało, że ma staż kierowniczy w przedziale od 1 do 4, a 14,86% od 11-15 lat. Natomiast 12,16% określiło go od 5-10. Najmniejszą grupę stanowili eksperci, którzy wskazali przedział powyżej 16 lat (5,41%), a najliczniejszą stanowiły osoby niemające stażu kierownika projektu (44,59%).

3. Omówienie wyników badań

Analiza wyników badań zawierała ich przygotowanie przy użyciu narzędzi statystyki opisowej (wartości minimalna, maksymalna oraz mediana). Przy czym, należy zwrócić uwagę, że otrzymane wyniki mają charakter wstępny oraz są podstawą do dalszych, pogłębionych badań, które są przedmiotem innych opracowań.

3.1. Interpretacja pojęcia sukcesu projektu

Pojęcie sukcesu projektu przez respondentów było interpretowane w różnoraki sposób, dlatego podjęto próbę pogrupowania odpowiedzi pod względem najczęściej wskazywanych cech. Na tej podstawie wyłoniło się pięć poglądów. Pierwszym z nich jest interpretacja, że sukces projektu to spełnienie żelaznego trójkąta zarządzania projektami (czas, koszt, zakres). Taką odpowiedź wskazało 32,43% respondentów. Drugi pogląd nastawiony jest na osiągnięcie zamierzonych celów (24,32% ankietowanych). Trzeci zaś wskazuje na dostarczenie produktu projektu o określonej jakości (17,57% badanych). Pozostałe dwa opisują sukces projektu jako zadowolenie klienta i osób zainteresowanych projektem (13,51%) oraz osiągnięcie zamierzonych efektów (12,16%). Jak można zauważyć, powyższe poglądy są spójne z definicjami wyodrębnionymi w literaturze, która nawiązuje do zarządzania projektami.

3.2. Identyfikacja atrybutów warunkujących wpływ interesariuszy na sukces projektu

Na podstawie badania metodą 635 zidentyfikowano atrybuty warunkujące wpływ interesariuszy na odniesienie sukcesu projektu, a następnie je pogrupowano. W dalszej części badań (kwestionariusz ankiety) poproszono także ekspertów o identyfikację tychże atrybutów w ramach pytania otwartego. Wyniki obu badań pogrupowano w ten sam sposób, dzięki czemu uzyskano możliwość zbiorczego zaprezentowania wyników (tabela 1). Jak można zauważyć atrybuty w obu badaniach pokrywają się w 10 przypadkach, jedynie zdolność odbioru produktów/efektów przez interesariusza projektu nie została wskazana w badaniu metodą 635, dlatego w tym przypadku należałoby pogłębić badania. W badanej próbie takie atrybuty jak: stopień zaangażowania w realizację (13,39%), nastawienie do projektu (20,47%) czy też komunikacja z interesariuszem (18,9%) miały największą liczbę wskazań. Pozostała część była nieliczna.

Tabela 1

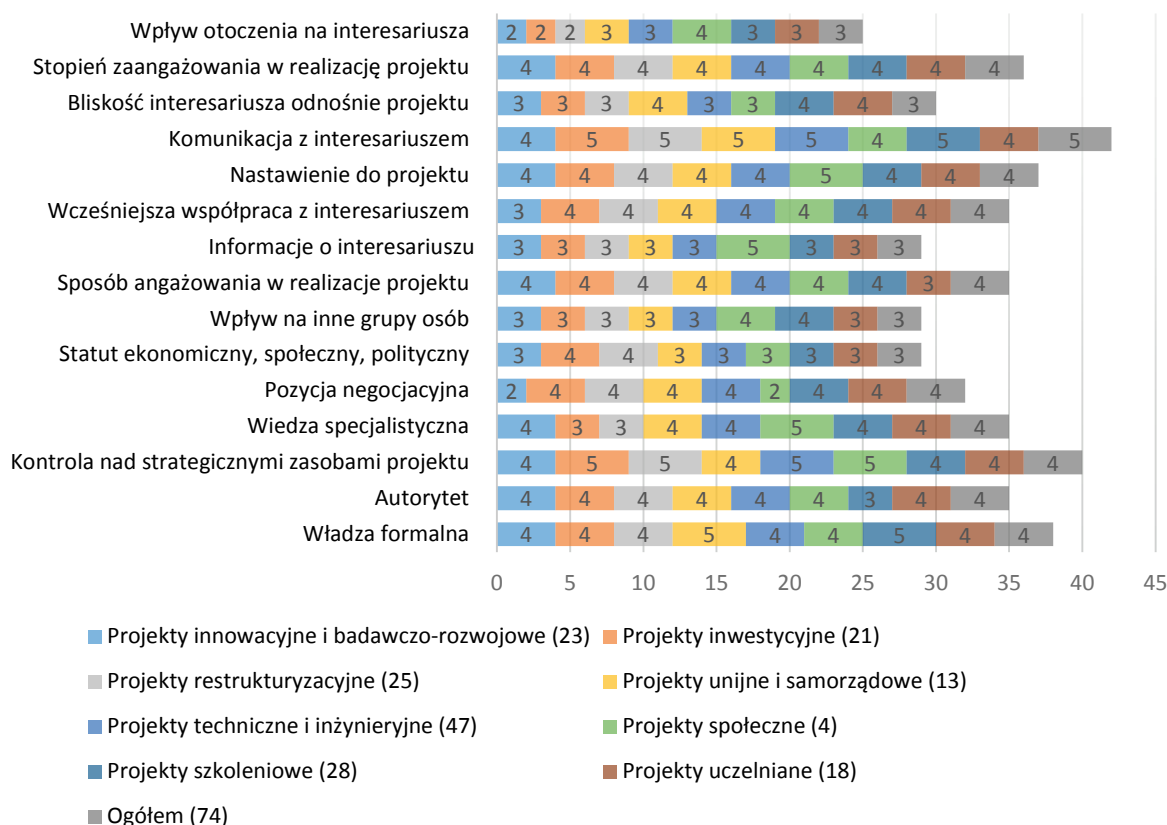
Atrybuty warunkujące wpływ interesariuszy na sukces projektu,
wyniki zbiorcze z badania ankietowego oraz metodą 635

Atrybuty (badanie metodą 635)	Atrybuty badanie (kwestionariusz ankiety)	Wyniki badania metodą 635 [%]
Władza formalna interesariusza	-	-
Autorytet interesariusza		6,30
Kontrola nad strategicznymi zasobami projektu przez interesariusza		3,15
Wiedza interesariusza		6,30
Pozycja negocjacyjna interesariusza		3,15
Statut ekonomiczny, społeczny, polityczny interesariusza	-	-
Wpływ interesariusza na inne podmioty	-	-
Stopień zaangażowania interesariusza w realizację projektu		13,39
Informacje o interesariuszu	-	-
Wcześniejsza współpraca z interesariuszem		2,36
Nastawienie interesariusza do projektu		20,47
Komunikacja z interesariuszami		18,90
Bliskość interesariusza odnośnie projektu		2,36
Stopień zaangażowania interesariusza w realizację projektu	-	-
Wpływ otoczenia na interesariusza		3,94
-	Zdolność odbioru produktów/efektów projektu przez interesariusza	4,72

Źródło: Opracowanie własne.

3.3. Ocena wpływu wybranych atrybutów jako czynniki warunkujące wpływ interesariuszy na sukces projektu

Na rys. 2 zostały zaprezentowane wyniki zbiorcze oceny wpływu potencjalnych atrybutów interesariuszy na odniesienie sukcesu projektu. Do opracowania wyników posłużono się skalą Likerta, gdzie brak wpływu to 1, a bardzo duży to 5. Następnie za pomocą mediany określono wartości poszczególnych ocen. Zaprezentowane wyniki obejmują zarówno podział ze względu na rodzaj projektu, jak i ocenę ogólną odpowiedzi przez ekspertów.



Rys. 2. Ocena atrybutów warunkujących wpływ interesariuszy na sukcesu projektu
 Fig. 2. Evaluation of attributes determining the impact of stakeholders on the success of the project
 Źródło: Opracowanie własne.

Jako najmniejszą wartość wpływu eksperci uważają atrybut dotyczący wpływu otoczenia na interesariusza. Jedynie w przypadku projektów społecznych otrzymał on wartość dużą. Podobnie jest w przypadku atrybutów określających wpływ na inne grupy podmiotów, statutu ekonomicznego, społecznego czy też politycznego interesariusza oraz informacji o nim. Różnice w tych trzech sytuacjach dotyczą jedynie rodzajów projektów, ponieważ w pierwszym przypadku wartość duża jest osiągnięta dla projektów społecznych i szkoleniowych. Natomiast w drugim wartość ta przypisana jest do projektów inwestycyjnych i restrukturyzacyjnych. Trzeci wymieniony atrybut osiąga natomiast wartość wpływu bardzo dużą jedynie w przypadku projektów społecznych. Pozostała ocena tych wskaźników jest pośrednia. Taką ocenę ogólną otrzymał również atrybut dotyczący bliskości interesariuszy odnośnie do projektu, jednakże należy wskazać, że w przypadku trzech typów projektów (unijne i samorządowe, szkoleniowe, uczelniane) miał on wartość dużą.

Analizując kolejne atrybuty można zauważyć, że podobnie zostały ocenione cechy dotyczące: wcześniejszej współpracy z interesariuszem, jego sposobu angażowania w realizację projektu oraz wiedzy specjalistycznej czy też autorytetu. Różnice w ocenie tych trzech przypadków także mają odzwierciedlenie jedynie w rodzajach projektów.

Największy wpływ na sukces projektu, według oceny ekspertów, ma komunikacja z interesariuszem (bardzo duży), jedynie w dwóch rodzajach projektów (inwestycyjne i uczelniane) otrzymała wartość dużą. Do pozostałych atrybutów, które uzyskały znaczące wartości w zależności od typu projektu należą: kontrola nad strategicznymi zasobami projektu, władza formalna, nastawienie oraz stopień zaangażowania interesariusza. Oceny dwóch ostatnich z wymienionych atrybutów oraz komunikacji z interesariuszami są tożsame z liczbą wskazań tych atrybutów, w ramach ich identyfikacji. Co ciekawe, władza formalna interesariusza w ogóle nie została wskazana przez ekspertów, w ramach badania ankietowego.

4. Podsumowanie

Wyniki przeprowadzonych badań heurystycznych metodą 635 oraz ankietowych pozwalają odpowiedzieć na postawione pytania badawcze dotyczące zarówno interpretacji pojęcia sukcesu projektu, jak i identyfikacji potencjalnych atrybutów, warunkujących wpływ interesariuszy na jego sukces oraz ich znaczenia w zależności od rodzaju projektu.

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że sukces projektu jest egzemplifikowany w ramach pięciu różnych poglądów, gdzie jako największy z nich wskazywano interpretację dotyczącą spełnienia potrójnego ograniczenia projektu (czas, koszt, zakres). Poza tym wyróżniono także wyjaśnienia w zależności od osiągnięcia zamierzonych celów, przez dostarczenie produktów projektu o określonej jakości, zadowolenie klienta i osób zainteresowanych projektem, jak również spełnienia celów projektu. Zauważono również, że poglądy te są spójne z definicjami wyodrębnionymi w literaturze dotyczącej zarządzania projektami.

Na podstawie badania metodą 635 zidentyfikowano 15 potencjalnych atrybutów warunkujących omawiany wpływ, a następnie w ramach badania ankietowego potwierdzono je w 10 przypadkach. W toku dalszych badań stwierdzono, że największą liczbę wskazań miały atrybuty dotyczące komunikacji z interesariuszem, stopnia jego nastawienia oraz zaangażowania w realizację projektu.

W zakresie dalszych badań atrybuty te poddano ocenie, w wyniku której stwierdzono, że podobnie jak w ramach identyfikacji znaczącą ocenę otrzymały atrybuty dotyczące zastawienia oraz stopnia zaangażowania interesariuszy. Ponadto do tej grupy zaliczono także kontrolę nad strategicznymi zasobami projektu oraz władzę formalną interesariusza. W opinii ekspertów komunikacja z interesariuszem odgrywa największe znaczenie. W ramach powyższych badań zauważono również, że wpływ w opinii ekspertów poszczególnych atrybutów jest odmienny w zależności od rodzaju projektu.

Bibliografia

1. Basu R.: Managing Quality in Projects: An Empirical Study. „International Journal of Project Management“, No 32(1), 2014.
2. Betta J.: Ludzie największą wartością projektu. Zeszyty Naukowe WSOWL, nr 4. Wrocław 2012.
3. Czupryna-Nowak A.: Metody heurystyczne w procesie wdrażania innowacji. Zeszyty Naukowe, s. Organizacja i Zarządzanie, nr 57. Politechnika Śląska, Gliwice 2011.
4. Daigneault P., Jacob S., Tremblay J.: Measuring Stakeholder Participation in Evaluation: An Empirical Validation of the Participatory Evaluation Measurement Instrument (PEMI). “Evaluation Review”, No. 36(4), 2012.
5. Darnall R.W.: Najwspanialszy projekt świata. Difin, Warszawa 2002.
6. Frame D.: Zarządzanie projektami w organizacjach. WIG-Press, Warszawa 2001.
7. Grzegorzczyk S., Grucza B., Ogonek K., Wachowiak P.: Kierowanie zespołem projektowym. Centrum Doradztwa i Informatyki DIFI sp. z o.o., Warszawa 2004.
8. Heerkens G.: Jak zarządzać projektami? RM, Warszawa 2003.
9. ICB – IPMA Competence Basseline Version 3.0., IPMA, 2006.
10. Kisielnicki J., Turyna J.: Decyzyjne systemy zarządzania. Difin, Warszawa 2012.
11. Kompendium wiedzy zarządzania projektami, PMBoK Guide. MT&DC, Warszawa 2013.
12. Lent B.: Zarządzanie procesami powodzenia projektów. Informatyka i Telekomunikacja Centrum Doradztwa i Informatyki Difin sp. z o.o., Warszawa 2005.
13. Phillips J.: Zarządzanie projektami IT. Poznaj najskuteczniejsze metody zarządzania przedsięwzięciami informatycznymi. Helion, Gliwice 2005.
14. PRINCE2 Skuteczne zarządzanie projektami. Office of Government Commerce, Londyn 2009.
15. Spalek S.: Dojrzałość przedsiębiorstwa w zarządzaniu projektami. Politechnika Śląska, Gliwice 2013.
16. Spalek S.: Krytyczne czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami. Politechnika Śląska, Gliwice 2004.
17. Tchorzewski S.: Planowanie zakresu projektu oraz komunikacji w projekcie z uwzględnieniem interesariuszy wewnętrznych. Zeszyty Naukowe, s. Organizacja i Zarządzanie, nr 63. Politechnika Śląska, Gliwice 2013.
18. Trocki M., Grucza B.: Analiza interesariuszy. Bizarre, Warszawa 2004.
19. Trocki M., Grucza B.: Zarządzanie interesariuszami projektu, [w:] Trocki M., Sońta-Drażkowska E. (red.): Strategiczne zarządzanie projektami. Bizzare, Warszawa 2009.
20. Trzeciak M., Spalek S.: Znaczenie interesariuszy w zarządzaniu ryzykiem w fazie planowania projektu. Zeszyty Naukowe. Politechnika Śląska, Gliwice 2015.
21. Winch M.G.: Managing Project Stakeholders, [in:] Wiley J.: The Wiley Guide to Managing Projects. Hoboken 2004.

Abstract

The author of the article undertook to deepen the results of studies on the impact of stakeholders on the success of the project, wanting to show from where this impact is dependent. Based on the study of 635 method potential attributes of determining the impact of stakeholders on the success of the project were identified. Then with a research survey the attributes were rated considering the breakdown by type of the project. This study also presents interpretation of the definition of project success in line with received results. During the analysis of the results on the potential attributes author stated that these attributes that have the highest evaluation (i.e. communication with stakeholder, their attitude and commitment) are consistent with amounts indicated in the identification. Author also showed that the impact's assessment of attributes is dependent on the type of project.