

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 418

Gospodarka przestrzenna

Aktualne aspekty polityki

społeczno-gospodarczej i przestrzennej

Contemporary Problems of Socio-economic
and Spatial Policy



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Barbara Majewska
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Justyna Mroczkowska
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-563-6

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Krzysztof Balcerek, Robert Masztalski: Ocena ruchu inwestycyjnego na obszarach oddziaływania dużego miasta na przykładzie wydanych w gminie Długołęka pozwoleń na budowę i decyzji o warunkach zabudowy / Assessment of investment dynamics on the city's impact area on the example of building permits in gmina Długołęka and conditions of building development	11
Bartosz Bartosiewicz: Polityka rozwoju lokalnego w kurczących się małych miastach / Local development policy in shrinking small towns.....	22
Magdalena Belof: Wrocławski obszar metropolitalny jako laboratorium planowania w obszarach funkcjonalnych / Wrocław metropolitan area as a laboratory of planning for functional areas	32
Henryk Brandenburg, Katarzyna Ficek-Wojciuch, Marek Magdoń, Przemysław Sekuła: Interesariusze projektów publicznych – sukces projektu publicznego w ujęciu specjalistów od zarządzania projektami / Public projects' stakeholders – success of public project according to the project management specialists	41
Marcin Feltynowski: Unsustainable spatial planning – the example of communities of the central region / Niezrównoważone planowanie przestrzenne – przykład gmin regionu centralnego	52
Zbigniew Forycki: Metody pomiaru efektywności projektów innowacyjnych / Methods in assessment of the efficiency of innovative projects.....	61
Anna Golejewska, Dorota Czyżewska: Smart specialisation in the regions of eastern Poland – case study / Inteligentne specjalizacje w województwach Polski Wschodniej – studium przypadku	69
Eleonora Gonda-Soroczyńska: Klaster Polski Radon elementem innowacyjnej współpracy na rzecz rozwoju turystyki uzdrowiskowej w województwie dolnośląskim / Polish Cluster Radon as the element of innovative cooperation for the development of SPA tourism in Lower Silesia region	78
Ewa Gralik-Żmudzińska: Przekształcenie samodzielnego publicznego zespołu opieki zdrowotnej jako proces decyzyjny organów powiatu jeleniogórskiego / Conversion of a public, independent health care complex as a decision-making process of Jelenia Góra district's authorities.....	88
Arkadiusz Halama: Ocena wartości rekreacyjnej zbiornika „Wilkówka” / Assessment of the recreational value of water reservoir „Wilkówka”	99

Maria Heldak: Zasady nabywania gruntów pod drogi publiczne w Polsce / The principles of land acquisition for public roads in Poland.....	107
Marian Kachniarz, Kacper Siwek: Wydajność pracy w samorządzie terytorialnym / Labour productivity in local government.....	117
Wojciech Kisiała: Zmiany nierówności poziomu rozwoju gospodarczego powiatów w Polsce – konwergencja czy dywergencja? / Changes in the level of economic inequalities across powiat units in Poland – convergence or divergence?.....	127
Dariusz Klimek: Wpływ imigracji zarobkowej na rozwój gospodarczy kraju i regionów / Effect of labor migration on economic development of the country and the regions.....	136
Lidia Kłos: Rzeczowo-ekologiczne efekty realizacji Krajowego Programu Oczyszczania Ścieków Komunalnych / Material and ecological aspects of the implementation of the National Program of the Municipal Wastewater Treatment.....	145
Janusz Kot, Ewa Kraska: Władze lokalne i regionalne jako animator tworzenia, funkcjonowania i rozwoju klastrów (na przykładzie województwa świętokrzyskiego) / Local and regional authorities as facilitators for the formation, operation and development of clusters (with examples from the Świętokrzyskie Province).....	156
Krzysztof Krzyżak: Dysfunkcje w wykonywaniu usług publicznych – przykład budowy i eksploatacji oświetlenia miejsc publicznych / Dysfunctions in the performance of public services – example of building and exploitation of the lighting of public areas.....	167
Alina Kulczyk-Dynowska: Przestrzenne i finansowe aspekty funkcjonowania obszaru chronionego – przykład Kampinoskiego Parku Narodowego / Spatial and financial aspects of the activity of protected area on the example of Kampinos National Park.....	179
Alina Kulczyk-Dynowska: Przestrzenne i finansowe aspekty funkcjonowania obszaru chronionego – przykład Wolińskiego Parku Narodowego / Spatial and financial aspects of the activity of protected area on the example of Wolin National Park.....	188
Zbigniew Kuriata: Zarządzanie krajobrazem kulturowym Polanowic, gmina Byczyna – wizja mieszkańców wsi / Cultural landscape management in Polanowice, Byczyna municipality – vision of village residents.....	198
Tadeusz Lasota, Leszek Stanek: Analiza rynku nieruchomości powiatu wrocławskiego na tle studiów uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gmin / Analysis of the real estate market of the powiat Wrocław on the background of studies of conditions and directions of spatial development of municipalities.....	209
Grażyna Leśniewska: Przemoc ekonomiczna wobec kobiet – przeźroczysty problem / Economic violence against women – the transparent problem..	219

Jerzy Ładysz, Magdalena Mayer: Czynniki i przejawy suburbanizacji post-industrialnej w miastach średnich województwa dolnośląskiego na przykładzie Bolesławca i Jeleniej Góry / Factors and consequences of post-industrial suburbanization in towns of Lower Silesia on the example of Bolesławiec and Jelenia Góra.....	226
Urszula Markowska-Przybyła: Determinanty kapitału społecznego w kontekście możliwości oddziaływania władz publicznych / Determinants of social capital in the context of the ability to influence by the public authorities.....	240
Piotr Paczowski: Dialog obywatelski kreatorem rozwoju lokalnego / Civil dialogue as a creator of local development	252
Sławomir Palicki, Paulina Stachowska: Estetyzacja artystyczna w procesach rewitalizacji miast / Artistic aesthetization in urban revitalization processes	264
Zbigniew Piepiora: Przeciwdziałanie skutkom powodzi i susz w województwie lubelskim / The counteraction of floods' and droughts' effects in Lublin voivodeship.....	274
Katarzyna Przybyła: Wpływ Kamiennogórskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej Małej Przedsiębiorczości na rozwój Jeleniej Góry i powiatu jeleniogórskiego / The impact of the Kamienna Góra Small Enterprise Special Economic Zone on the development of Jelenia Góra and the Jelenia Góra powiat	285
Beata Rosicka: Funkcja turystyczna sudeckich obiektów podziemnych z czasów II wojny światowej / Tourist function of the underground facilities from the word war II in the Sudetes	294
Kacper Siwek: Aglomeracja wałbrzyska w świetle teorii sieci – wybrane zagadnienia / The Wałbrzych agglomeration in the light of network theory – selected issues.....	302
Anna Skorwider-Namiołko, Jarosław Skorwider-Namiołko: Poziom rozwoju gospodarki odpadami na obszarach atrakcyjnych turystycznie / The level of waste management development in the touristic areas.....	311
Beata Skubiak, Barbara Kryk: Tworzenie potencjału rozwojowego obszarów problemowych na przykładzie województwa zachodniopomorskiego / Creation of the development potential of problem areas on the example of West Pomeranian voivodeship.....	318
Olimpia Stanaszek: Zagospodarowanie przestrzenne terenów o wysokiej wartości kulturowej – na przykładzie translokacji zabudowy łużyckiej Zagrody Kołodzieja / Land management on the areas of high cultural value – on the example of translocation of Lausitz building “Kołodziej Hut”	329
Marta Szaja: Wpływ wybranych aspektów przestrzennych na rozwój społeczno-gospodarczy samorządów gminnych – na przykładzie gmin nadmorskich województwa zachodniopomorskiego / The influence of chosen spa-	

tial aspects on socio-economic development of local self-governments – the example of maritime communes of the West Pomeranian voivodeship)	340
Beata Warczewska: Przekształcenia struktury funkcjonalno-przestrzennej miejscowości zlokalizowanych w granicach parku krajobrazowego / Transformation of the functional and spatial structure of villages located in the borders of landscape park	350
Beata Wieteska-Rosiak: Kierunki rozwoju transportu zrównoważonego w miastach w kontekście zmian klimatu / Directions of sustainable transportation development in the context of climate change	362

Wprowadzenie

Artykuły zamieszczone w niniejszym, piętnastym zeszycie „Gospodarki Przestrzennej”, przygotowanym w Katedrze Gospodarki Przestrzennej Wydziału Ekonomii, Zarządzania i Turystyki Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, poświęcone są wybranym problemom planowania i zagospodarowania przestrzennego. Wszystkie publikowane teksty odzwierciedlają aktualne problemy badawcze Autorów z rozmaitych dziedzin gospodarki przestrzennej. W zeszycie zaprezentowano wyniki badań naukowych dotyczących takich obszarów gospodarki przestrzennej, jak: kurczące się małe miasta, obszary metropolitalne, efektywność projektów innowacyjnych, turystyka uzdrowskowa, wartość rekreacyjna zbiorników wodnych, wydajność pracy w samorządzie terytorialnym, klastry, potencjał rozwojowy obszarów problemowych, zarządzanie krajobrazem kulturowym na obszarach wiejskich, czynniki i przejawy suburbanizacji postindustrialnej, inwestycje na obszarach oddziaływania dużych miast, funkcja turystyczna obiektów podziemnych, transport zrównoważony w miastach i inne. Treści zawarte w artykułach stanowią osobiste poglądy Autorów na przedstawione w nich problemy. Każdy artykuł podlegał recenzowaniu przez dwóch recenzentów z wiodących ośrodków naukowych w kraju.

Wyrażamy przekonanie, że publikacja ta będzie stanowiła istotny wkład w rozwój gospodarki przestrzennej jako interdyscyplinarnej dziedziny wiedzy, będzie także inspiracją do dalszych badań i analiz porównawczych. Większość artykułów, oprócz wartości czysto naukowej, ma także walor aplikacyjny. Pozwala to z optymizmem spoglądać w przyszłość tej szybko rozwijającej się dziedziny naukowej, jaką jest gospodarka przestrzenna.

W imieniu Komitetu Redakcyjnego

Jacek Potocki, Jerzy Ładysz

**Henryk Brandenburg, Katarzyna Ficek-Wojciuch,
Marek Magdoń, Przemysław Sekuła**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
e-mail: henryk.brandenburg@ue.katowice.pl

INTERESARIUSZE PROJEKTÓW PUBLICZNYCH – SUKCES PROJEKTU PUBLICZNEGO W UJĘCIU SPECJALISTÓW OD ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI

PUBLIC PROJECTS' STAKEHOLDERS – SUCCESS OF PUBLIC PROJECT ACCORDING TO THE PROJECT MANAGEMENT SPECIALISTS

DOI: 10.15611/pn.2016.418.04

Streszczenie: Zdefiniowanie, czym jest sukces projektu oraz jakie kryteria będą decydowały o uznaniu projektu za zakończony sukcesem, w przypadku projektów publicznych wydaje się jeszcze trudniejsze niż w projektach biznesowych. Można przypuszczać, że będą one różne dla różnych grup interesariuszy. Przedstawione w artykule wyniki badań empirycznych, dotyczących zagadnienia sukcesu projektu w ujęciu specjalistów od zarządzania projektami, wskazują na pozytywną ocenę (nastawienie, zadowolenie) mieszkańców (lokalną społeczność) jako najważniejsze kryterium sukcesu. Przyzwolenie społeczne (nastawienie mieszkańców) stanowi z kolei najważniejszy warunek osiągnięcia sukcesu projektu publicznego. Analizowane wyniki badań są częścią większego projektu badawczego, którego przewidywanym efektem naukowym ma być określenie pojęcia sukcesu projektu publicznego.

Słowa kluczowe: sukces projektu publicznego, kryteria sukcesu, uwarunkowania sukcesu.

Summary: Defining the success of the project and what criteria of this project will determine it as successful seems to be even more difficult in the case of public projects than in business projects. It can be assumed that they will be different for different groups of stakeholders. This article reviews the empirical research on the success of the project according to the project management specialists. The most important success criteria is a positive evaluation (attitude, satisfaction) by the inhabitants (local community) and the most important condition for the success of public project is social acceptance (attitude of inhabitants). The results of the study are part of a larger research project, whose expected result is to define the term of a public project success.

Keywords: public project success, success criteria, conditions for success.

1. Wstęp

Zasadniczo pojęcie sukcesu projektu kojarzone jest z przestrzeganiem trzech podstawowych parametrów projektu, to jest: charakterystyki technicznej, planowanego okresu i kosztów jego realizacji. Jednak znaczna część projektów nie mieści się w budżecie, przekracza terminy, a ostateczny zakres jest daleki od planowanego. Czy to oznacza jednak, że projekt nie odniósł sukcesu? Zdaniem S. Łukjanowa „Sukcesem może zakończyć się projekt, który przekroczył budżet i nie zmieścił się w terminie, a porażką może okazać się projekt, w którym obydwie te wartości zostały dotrzymane” [Łukjanow 2010]. Zależność tę dostrzega również R. Urbanelis, który podaje przykłady tego typu projektów [Urbanelis 2014]:

- autostrada A2 w 2012 roku – uznana za sukces rządu, ponieważ została ukończona przed rozpoczęciem Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej, mimo że przekroczone zaplanowany budżet (Główna Dyrekcja Dróg Krajowych i Autostrad musiała dopłacać podwykonawcom) oraz nie spełniono zakresu (droga nie odpowiadała kryteriom autostrady, zapewniono jedynie tzw. przejezdność);
- Lockheed SR-71 Blackbird, budowa samolotu strategicznego rozpoznania sił powietrznych Stanów Zjednoczonych – mimo znacznych opóźnień i przekroczonego budżetu projekt okazał się ogromnym sukcesem, ponieważ spełniał założenia dotyczące zakresu i parametrów tego typu samolotu;
- metro w Los Angeles – realizacja projektu spełniła trzy podstawowe parametry projektu, jednakże po pewnym czasie projekt uznano za niepowodzenie, ponieważ transport metrem cieszył się małą popularnością wśród mieszkańców miasta.

Wymienione trudności w zdefiniowaniu, czym jest sukces projektu oraz jakie kryteria będą decydowały o uznaniu projektu jako zakończonego sukcesem, w przypadku projektów publicznych wydają się jeszcze większe aniżeli w projektach biznesowych, analizowanych głównie w kategoriach zysku.

W literaturze przedmiotu, obok wymienionych trzech podstawowych parametrów, do kryteriów sukcesu projektu zalicza się między innymi korzyści dla interesariuszy. Interesariuszami projektów publicznych są różne grupy społeczne: samorządy lokalne, przedsiębiorcy, mieszkańcy gmin, jak również osoby/instytucje zajmujące się profesjonalnie zarządzaniem projektami. Jest więc wielce prawdopodobne, że kryteria oceny realizacji projektu jako zakończonego sukcesem będą różne, w zależności od punktu widzenia reprezentantów poszczególnych grup interesariuszy¹. Dlatego tym bardziej istotne wydaje się określenie, czym jest sukces projektu oraz

¹ Przedstawiona koncepcja nazywana jest w literaturze przedmiotu koncepcją relatywistyczną. Według niej nie ma możliwości zdefiniowania w zarządzaniu projektami tzw. sukcesu absolutnego; można mówić jedynie o „postrzeganym” sukcesie projektu. To, co będzie sukcesem dla jednych interesariuszy projektu, przez innych może być odbierane jako niepowodzenie. Szerzej zob. np. [Baker i in. 1974, s. 902-919].

jakie istnieją warunki jego osiągnięcia w ujęciu każdej z wymienionych grup interesariuszy projektu publicznego.

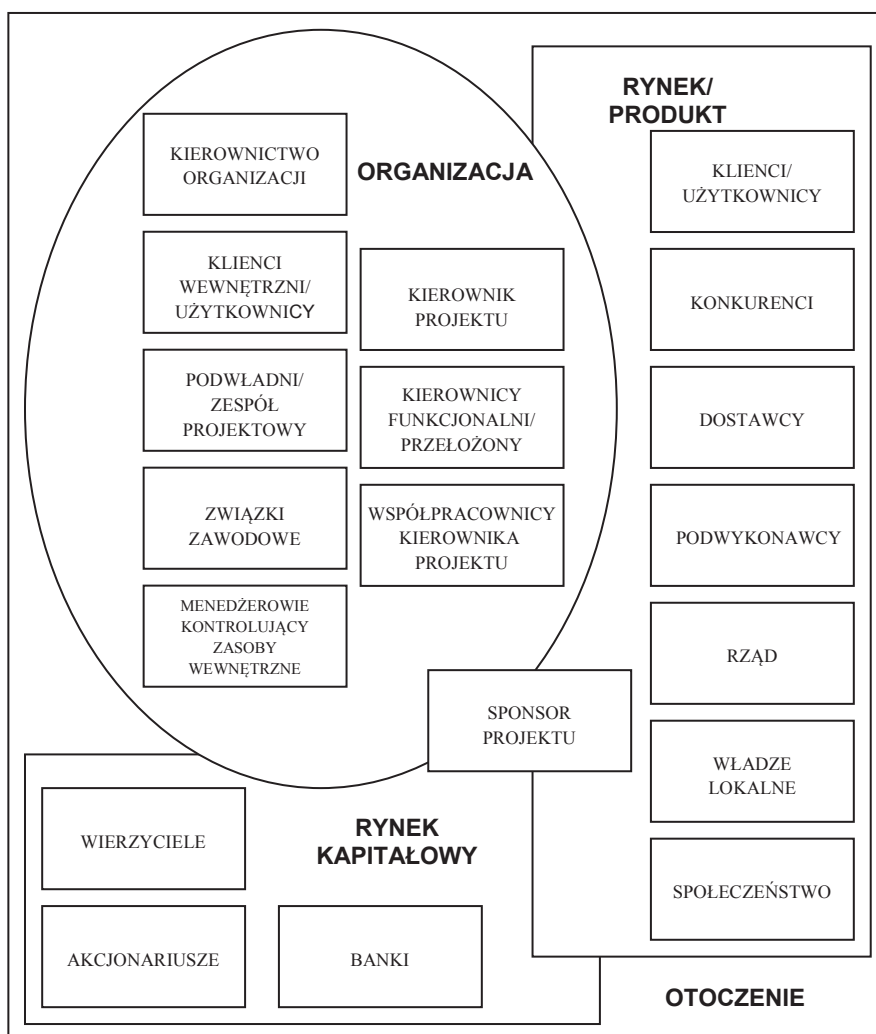
Celem artykułu jest przedstawienie wyników badań empirycznych dotyczących zagadnienia sukcesu projektu w ujęciu specjalistów od zarządzania projektami oraz wskazanie zarówno na kryteria sukcesu, jak i na warunki jego osiągnięcia. Pierwsza część artykułu to krótka charakterystyka interesariuszy projektu. W części drugiej dokonano analizy i oceny wyników badań przeprowadzonych wśród specjalistów od zarządzania projektami z województwa śląskiego i dolnośląskiego.

2. Interesariusze projektu

Planowanie i realizacja projektów w środowisku organizacji sprawia, że o ich potencjalnym sukcesie decyduje szereg osób (zarówno wewnątrz, jak i z zewnątrz organizacji), których interesy należy uwzględnić, sama zaś realizacja projektu staje się zadaniem niezmiernie skomplikowanym. Do grona interesariuszy projektu (bez względu na jego specyfikę i cele) można zaliczyć:

- kierownika projektu – osobę odpowiedzialną za zarządzanie projektem, kierującą zespołem projektowym przez wszystkie fazy projektu aż do jego zakończenia;
- klienta/użytkownika – osobę lub grupę osób korzystającą z wartości (materialnych bądź niematerialnych) dostarczonych przez projekt; można wyróżnić klientów wewnętrznych (osoby w ramach tej samej organizacji) oraz zewnętrznych (osoby bądź grupy osób spoza organizacji realizującej projekt); w niektórych obszarach zastosowań rozgranicza się pojęcie klienta i użytkownika – klient to podmiot kupujący, a użytkownik to osoba korzystająca z produktu;
- organizację realizującą projekt – przedsiębiorstwo, którego pracownicy są bezpośrednio zaangażowani w wykonywanie prac w projekcie; pod tym pojęciem kryje się kierownictwo organizacji (jeden z najważniejszych czynników decydujących o sukcesie bądź porażce projektu; poparcie dla projektu ze strony kierownictwa umożliwia skompletowanie, najlepszego z możliwych, zespołu projektowego oraz pozyskanie niezbędnych zasobów materialnych; zbyt duża ingerencja ze strony kierownictwa może z kolei przysporzyć kierownikowi projektu olbrzymich trudności w zarządzaniu projektem), przełożony kierownika projektu (osoba wyznaczająca kierownikowi projektu, w ramach codziennej pracy, zadania do wykonania oraz w znacznej mierze decydująca o jego dalszej karierze zawodowej w organizacji), współpracownicy kierownika projektu (inni kierownicy projektów lub osoby zajmujące podobne stanowiska w organizacji) oraz menedżerowie kontrolujący zasoby wewnętrzne (specjalna kategoria współpracowników nadzorujących zasoby organizacji potrzebne do realizacji projektu);
- zespół projektowy – grupę osób wykonującą prace w projekcie;
- sponsora – osobę lub grupę osób z organizacji lub spoza niej realizującą projekt, dostarczającą środki na realizację projektu, zezwalającą i aprobującą prace projektowe, odpowiedzialną za sukces bądź porażkę projektu;

- dostawców – osoby spoza organizacji, dostarczające materiałów niezbędnych do realizacji projektu;
- podwykonawców – osoby lub organizacje działające poza bezpośrednim środowiskiem organizacyjnym kierownika projektu, którym zleca się do wykonania pewną liczbę zadań (zakres prac) w projekcie;
- rząd – organy władzy państwowej, które za pomocą regulacji prawnych wpływają na projekt;



Rys. 1. Interesariusze projektu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Kerzner 2003; Frame 2001].

- biuro zarządzania projektem – grupę osób odpowiedzialnych za sukces projektu i wspieranie kierownika projektu [PMBOK 2008; Frame 2001; Phillips 2006; Wysocki, McGary 2003; Beest 2003; Bryde, Brown 2004].

Omówione spojrzenie na zagadnienie udziałowców projektu przedstawiono na rysunku 1.

Nie we wszystkich projektach będzie się miało do czynienia z każdym z wymienionych udziałowców, a osoby i organizacje mogące wpływać na projekt będą czasami odgrywać w projekcie więcej niż jedną rolę.

3. Sukces projektu publicznego w ujęciu specjalistów od zarządzania projektami – wyniki badań empirycznych

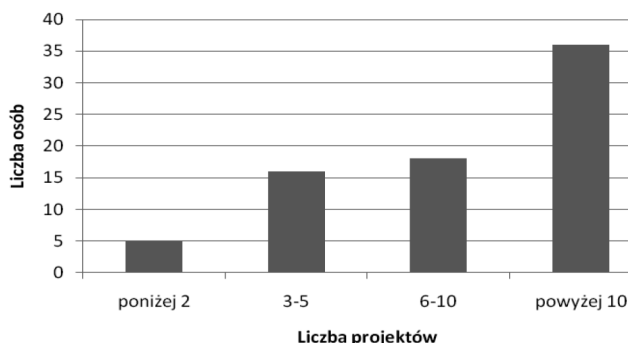
W ramach projektu badawczego pt. „Sukces projektu publicznego i jego uwarunkowania”, realizowanego w Katedrze Badań Strategicznych i Regionalnych na Wydziale Ekonomii Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, autorzy artykułu podjęli próbę określenia podejścia zarówno do pojęcia sukcesu projektu, jak i do warunków jego osiągnięcia przez następujące grupy interesariuszy projektów publicznych: samorządy lokalne, przedsiębiorcy, mieszkańcy gmin, osoby/instytucje zajmujące się profesjonalnie zarządzaniem projektami.

W niniejszym rozdziale przedstawiono wyniki badań przeprowadzonych wśród ostatniej z wymienionych grup interesariuszy, a więc specjalistów od zarządzania projektami. Prowadzono je w formie badań ankietowych ekspertów (technika ankiety) w okresie październik 2014 – wrzesień 2015 roku. Do roli ekspertów zaproszono członków i sympatyków International Project Management Association Polska – IPMA Polska (Śląska Grupa Regionalna i Dolnośląska Grupa Regionalna)² oraz słuchaczy międzynarodowych studiów podyplomowych „Zarządzanie projektami” na Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach. Chęć pozyskania w trakcie badania jak najszerszych i najpełniejszych informacji oraz specyfika badanej populacji (specjaliści od zarządzania projektami) determinowały metodę doboru próby (dobór celowy). Wybór grupy ekspertów spośród członków i sympatyków IPMA wynikał z faktu, iż obok Project Management Institute (PMI) jest to jedna z największych na świecie organizacji zrzeszających i certyfikujących kierowników projektów. Takie podejście pozwoliło zatem poznać punkt widzenia jednostek posiadających doświadczenie i wiedzę w interesującej autorów badań sferze.

Wśród uczestniczących w badaniu 88 osób profesjonalnie zajmujących się zarządzaniem projektami najliczniej reprezentowani byli specjaliści najbardziej doświadczeni, a więc tacy, którzy w swojej karierze zawodowej zaangażowani byli w więcej niż 10 projektów (48% respondentów). Najmniej liczną grupę stanowili specjaliści,

² IPMA Polska jest jedną z ponad 60 narodowych organizacji będących częścią międzynarodowej organizacji *non profit* International Project Management Association (IPMA). W ramach IPMA Polska funkcjonuje 11 grup regionalnych (stan na październik 2015).

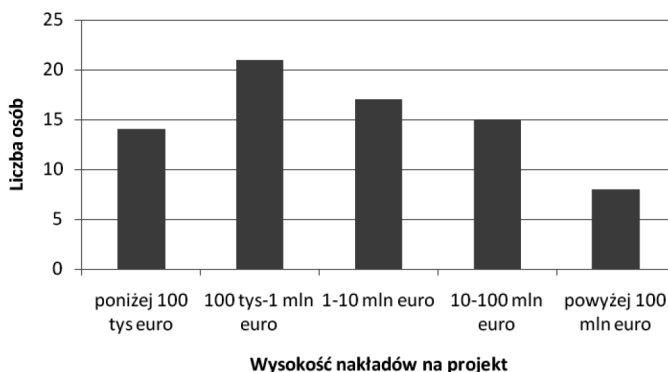
którzy uczestniczyli co najwyżej w 2 projektach (7%). Podział próby badawczej ze względu na doświadczenie w realizacji projektów przedstawiono na rysunku 2.



Rys. 2. Liczba specjalistów od zarządzania projektami w zależności od liczby realizowanych projektów

Źródło: opracowanie własne.

W badanej próbie 28% respondentów wskazało na projekt mały (o wartości 100 tys. – 1 mln euro) jako największy, w którym uczestniczyli, 23% wskazywało na projekty średnie (o wartości 1-10 mln euro), a 20% – projekty duże (10-100 mln euro). Najmniej licznie reprezentowani byli specjaliści, którzy uczestniczyli w projektach bardzo dużych, tj. o wartości powyżej 100 mln euro (11%)³. Przedstawioną sytuację zobrazowano na rysunku 3.

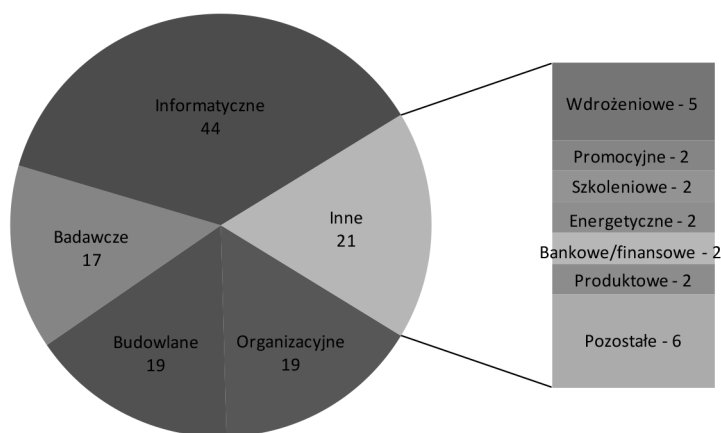


Rys. 3. Liczba specjalistów od zarządzania projektami w zależności od wielkości projektu, w którym każdy z nich uczestniczył

Źródło: opracowanie własne.

³ Zastosowany sposób delimitacji projektów został zaproponowany przez M. Pawlaka [2007].

Specjaliści od zarządzania projektami, biorący udział w badaniu, podejmowali się realizacji różnego rodzaju projektów (zob. rys. 4). Najczęściej były to projekty informatyczne (36%), budowlane (16%) oraz organizacyjne (16%). Zaznaczyć należy, iż respondenci mieli możliwość wskazania więcej niż jednego rodzaju projektu (stąd liczba udzielonych odpowiedzi wyniosła 120).



Uwaga: Liczba odpowiedzi nie sumuje się do 88, ponieważ ankietowani mogli wskazać więcej niż jeden rodzaj projektu.

Rys. 4. Liczba specjalistów od zarządzania projektami według rodzaju realizowanych projektów

Źródło: opracowanie własne.

3.1. Kryteria sukcesu

W trakcie omawianych badań respondenci zostali poproszeni o wymienienie trzech kryteriów uznania realizacji projektu publicznego za zakończony sukcesem. Ponadto poproszono ich o nadanie wagi poszczególnym kryteriom w skali 1-5 (1 oznaczało kryterium mało ważne, a 5 kryterium istotne).

Spośród 26 wymienionych kryteriów za najbardziej istotne uznana została pozytywna ocena projektu przez mieszkańców (23,33% sumy przyznanych wag). Została ona wymieniona przez 50 na 88 specjalistów od zarządzania projektami, biorących udział w badaniu (56,82%), uzyskując średnio 4,40. Analizowane kryterium stanowiło 20,33% wszystkich udzielonych odpowiedzi.

Najczęściej wymienianym przez respondentów kryterium sukcesu projektu publicznego była użyteczność (wartość dodana) dla mieszkańców – 52 na 88 respondentów wskazało na to kryterium. Za najmniej istotne kryterium sukcesu uznana została zwiększona aktywność inwestorów, wskazana przez 1 osobę.

Należy zaznaczyć, że w przypadku, gdy kryterium stanowiło przestrzeganie trzech podstawowych parametrów projektu (jakość, budżet i okres realizacji), pro-

szo respondentów o zakwalifikowanie go jako jednego kryterium: „spełnienie podstawowych parametrów projektu”. Mimo to wielu ekspertów wymieniało osobno wskazane parametry, chcąc podkreślić istotność danego kryterium.

Szczegółowe zestawienie kryteriów sukcesu projektu publicznego przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Kryteria sukcesu projektu publicznego

Kryterium sukcesu	Odsetek sumy przyznanych wag	Procent obserwacji*	Średnia wartość wagi	Odsetek wskazań
Pozytywna ocena (nastawienie, zadowolenie) przez mieszkańców (lokalną społeczność)	23,33%	20,33%	4,40	56,82%
Użyteczność (wartość dodana) dla mieszkańców (publiczna)	23,01%	21,14%	4,17	59,09%
Spełnienie podstawowych parametrów projektu	9,33%	9,76%	3,67	27,27%
Czas (terminowość)	8,59%	9,35%	3,52	26,14%
Budżet (niski koszt, gospodarność)	7,85%	8,94%	3,36	25,00%
Akceptacja przez interesariuszy	5,51%	5,28%	4,00	14,77%
Realne wykorzystanie efektów projektu	5,09%	5,28%	3,69	14,77%
Jakość i zgodność z zakresem	3,08%	4,07%	2,90	11,36%
Przydatność (liczba korzystających osób)	2,23%	2,03%	4,20	5,68%
Korzyści wizerunkowe	2,01%	2,03%	3,80	5,68%
Uświadomienie mieszkańcom formy zmiany, jaką wprowadzi realizacja projektu (promocja projektu)	1,91%	2,03%	3,60	5,68%
Inne odpowiedzi (15 kryteriów), w tym:	8,06%	9,76%	3,17	27,27%
Przejrzyste finanse i umowy	14,47%	12,50%		
Trwałość użytkowania	13,16%	12,50%		
Uciążliwość dla mieszkańców podczas realizacji	9,21%	12,50%		
Pozostałe	63,16%	62,50%		

* Wartość ta została wyliczona jako odsetek wszystkich udzielonych odpowiedzi.

Źródło: opracowanie własne.

3.2. Warunki osiągnięcia sukcesu

W trakcie omawianych badań respondenci zostali również poproszeni o wymienienie trzech warunków osiągnięcia sukcesu projektu publicznego. Ponadto, tak jak

w przypadku kryteriów, poproszono ich o nadanie wagi poszczególnym warunkom w skali 1-5 (1 oznaczało warunek mało ważny, a 5 warunek istotny).

Tabela 2. Warunki osiągnięcia sukcesu projektu publicznego

Warunek osiągnięcia sukcesu	Odsetek sumy przyznanych wag	Procent obserwacji*	Średnia wartość wagi	Odsetek wskazań
Przyzwolenie społeczne (nastawienie mieszkańców)	13,63%	12,07%	4,57	31,82%
Odpowiedni zespół projektowy (kwalifikacje)	10,22%	10,78%	3,84	28,41%
Rzetelne zbadanie/rozpoznanie potrzeb mieszkańców (konsultacje społeczne)	10,01%	9,48%	4,27	25,00%
Realizacja w budżecie	8,52%	9,05%	3,81	23,86%
Krótki czas realizacji	6,50%	6,90%	3,81	18,18%
Sprawne zarządzanie	5,01%	4,74%	4,27	12,50%
Współpraca ze społecznością lokalną	4,58%	4,74%	3,91	12,50%
Zdefiniowanie i zapisanie celu zaspokajającego konkretną potrzebę	4,58%	4,31%	4,30	11,36%
Uzasadnienie realizacji projektu (uświadomienie) dla wszystkich interesariuszy	4,47%	4,31%	4,20	11,36%
Promocja/poparcie (również ze strony mediów)	3,51%	3,88%	3,67	10,23%
Wykorzystanie przez mieszkańców	3,19%	3,02%	4,29	7,95%
Brak nieprzewidzianych trudności w projekcie (umiejętne zarządzanie ryzykiem)	3,09%	3,45%	3,63	9,09%
Akceptacja polityczna na poziomie władz (w tym opozycji)	2,77%	3,02%	3,71	7,95%
Osiągnięcie kryterium jakościowego	2,45%	2,16%	4,60	5,68%
Utrzymanie dobrej komunikacji pomiędzy interesariuszami	2,02%	1,72%	4,75	4,55%
Analiza opłacalności projektu dla wszystkich interesariuszy	1,60%	1,72%	3,75	4,55%
Zapewnienie środków na projekt	1,49%	1,72%	3,50	4,55%
Odpowiedni <i>project manager</i>	1,49%	1,29%	4,67	3,41%
Inne odpowiedzi (16 warunków), w tym:	10,86%	11,64%	3,78	30,68%
Dojrzałość zleceniodawcy (wsparcie)	12,75%	11,11%		
Weryfikacja założeń projektowych (projektu przed realizacją)	10,78%	11,11%		
Zewnętrzne źródła finansowania (np. fundusze unijne)	10,78%	11,11%		
Pozostałe	65,69%	66,67%		

* Wartość ta została wyliczona jako odsetek wszystkich udzielonych odpowiedzi.

Źródło: opracowanie własne.

Spośród 34 wymienionych warunków za najbardziej istotne uznane zostało przyzwolenie społeczne/nastawienie mieszkańców (13,63% sumy przyznanych wag). Warunek ten został wymieniony przez 28 na 88 specjalistów od zarządzania projektami, biorących udział w badaniu (31,82%), i uzyskał średnio 4,47. Był to najczęściej wskazywany warunek sukcesu. Analizowany warunek stanowił 12,07% wszystkich udzielonych odpowiedzi.

Za najmniej istotny warunek osiągnięcia sukcesu uznana została symetria warunków kontraktowych, wskazana przez 1 osobę.

Szczegółowe zestawienie warunków osiągnięcia sukcesu projektu publicznego przedstawiono w tabeli 2.

4. Zakończenie

Przeprowadzone wśród specjalistów od zarządzania projektami badania pozwalają określić kryteria sukcesu projektu publicznego oraz warunki jego osiągnięcia w ujęciu tej grupy interesariuszy projektu publicznego.

Do najważniejszych kryteriów sukcesu można zaliczyć:

- pozytywną ocenę (nastawienie, zadowolenie) przez mieszkańców (lokalną społeczność),
- użyteczność (wartość dodana) dla mieszkańców,
- spełnienie podstawowych parametrów projektu.

Wśród najważniejszych warunków osiągnięcia sukcesu projektu publicznego znalazły się:

- przyzwolenie społeczne (nastawienie mieszkańców),
- odpowiedni zespół projektowy (kwalifikacje),
- rzetelne zbadanie/rozpoznanie potrzeb mieszkańców.

Przedstawione wyniki badań wskazują, że zdaniem osób zajmujących się profesjonalnie zarządzaniem projektami uwzględnienie stosunku społeczeństwa do planowanych projektów oraz dopuszczenie do współdecydowania o wyborze tego najlepszego nie powinno być wyrazem dobrej woli ze strony władz gminy, lecz obowiązkiem, jeżeli projekt publiczny ma zostać uznany za zakończony sukcesem.

Literatura

- Baker B.N., Murphy D.C., Fisher D., 1974, *Factors affecting project success*, [w:] Cleland D.I., King W.R. (ed.), *Project Management Handbook*, Van Nostrand Reinhold, New York, s. 902-919.
- Beest O.M., 2003, *The risk management of construction project's consent availability*, Transactions of AACE International, 20, s. 1-6.
- Bryde D.J., Brown D., 2004, *The influence of a project performance measurement system on the success of a contract for maintaining motorways and trunk roads*, Project Management Journal, vol. 35, no. 4, s. 57-65.
- Frame J.D., 2001, *Zarządzanie projektami w organizacjach*, WIG – Press, Warszawa.

- Kerzner H., 2003, *Strategic planning for a project office*, Project Management Journal, vol. 34, no. 2, s. 13-25.
- Łukjanow S., 2010, *Sukces projektu*, <http://lukjanow.pl/sukces-projektu> (12.09.2015).
- Pawlak M., 2007, *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Phillips J., 2006, *PMP Project Management Professional Study Guide*, McGraw-Hill, San Francisco.
- Project Management Institute, 2008, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, Fourth Edition, Newtown Square, Pennsylvania.
- Urbanelis R., 2014, *Sukces projektu: kryteria pomiaru, definicje*, Gospodarka Materiałowa i Logistyka, nr 1, s. 18-26.
- Wysocki R.K., McGary R., 2003, *Effective Project Management. Traditional, Adaptive, Extreme*, Wiley Publishing, Inc., Indianapolis.