

UNIwersytet Łódzki
Dyscyplina Nauki o Zarządzaniu i Jakości
Wydział Zarządzania

mgr Monika Pawlaczek

Rozprawa doktorska

**ROLA INTERESARIUSZY W ZARZĄDZANIU PROJEKTEM W
FAZIE INICJACYJNO-KONCEPCYJNEJ**

Promotor: **dr hab. Beata Glinkowska-Krauze, prof. UŁ**

Łódź 2024

Spis treści

Wprowadzenie.....	4
Luka badawcza	9
Rozdział I. Zarządzanie projektami w literaturze naukowej	15
1.1. Definicje i istota projektów	15
1.2. Rodzaje projektów	24
1.3. Definicje zarządzania projektami	27
1.4. Rola projektów w zarządzaniu współczesnymi organizacjami	33
1.5. Etapy zarządzania projektem z uwzględnieniem fazy inicjacyjno-koncepcyjnej	36
1.6. Podsumowanie.....	46
Rozdział II. Metody wspomagające zarządzanie projektami.....	49
2.1. Metodyki zarządzania projektami	49
2.2. Metody zarządzania jakością w projektach	54
2.3. Metody zarządzania ryzykiem w projektach.....	58
2.4. Wsparcie informatyczne w zarządzaniu projektami	63
2.5. Usprawnienie efektywności projektów.....	67
2.6. Dojrzałość projektowa	73
2.7. Podsumowanie.....	80
Rozdział III. Rola interesariuszy w zarządzaniu projektami	82
3.1. Definicje, cechy i identyfikacja interesariuszy.....	83
3.2. Interesariusze w zarządzaniu projektami.....	93
3.3. Zarządzanie interesariuszami.....	101
3.4. Zarządzanie relacjami z interesariuszami.....	105
3.5. Podsumowanie.....	111
ROZDZIAŁ IV. Charakterystyka metodyki badań.....	114
4.1. Cel, założenia badawcze pracy.....	115
4.2. Podejście i organizacja badań	117
4.3. Zastosowane metody, techniki i narzędzia	125
4.4. Charakterystyka badanej próby	136
4.5. Podsumowanie.....	146
ROZDZIAŁ V. Rola interesariuszy w zarządzaniu projektem w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej – analiza wyników badania	147
5.1. Wyniki badania empirycznego	147
5.2. Wnioski.....	169
5.3. Rekomendacje.....	172
Zakończenie	174

Bibliografia	179
Załącznik.....	195
Załącznik 1. Wzór kwestionariusza ankiety – etap 1 badania.....	195
Załącznik 2. Wzór kwestionariusza ankiety – etap 2 badania.....	200
Spis tabel.....	202
Spis wykresów	204
Streszczenie rozprawy doktorskiej.....	205
Summary / Abstract in English	207

Wprowadzenie

Tematyka zarządzania projektami oraz interesariuszami została wybrana jako temat rozprawy doktorskiej ze względu na jej rosnące znaczenie dla współczesnych przedsiębiorstw. Projekty są obecne niemal w każdym obszarze ludzkiej aktywności, odnoszącej się nie tylko do obszaru gospodarczego. Projekty – nie zależnie od zakresu, wielkości czy dziedziny – są atrakcyjną formułą realizacji określonego zadania/celu.

Realizacja projektów jest z jednej strony odpowiedzią na wyzwania współczesności¹, a z drugiej próbą wykorzystania tych wyzwań w procesie rozwoju przedsiębiorstwa. W efekcie „przedsiębiorstwa coraz większą część swojej działalności, zarówno na poziomie operacyjnym, jak i strategicznym, realizują w formie projektów”².

Szerokie spektrum wyzwań wynikających z dynamicznie zmieniającego się otoczenia biznesowego nie pozostaje bez wpływu na zarządzanie projektami. Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w coraz bardziej konkurencyjnych i złożonych warunkach, co powoduje, że efektywne zarządzanie projektami staje się kluczowym czynnikiem warunkującym sukces. Podejście projektowe cieszy się też coraz szerszym zastosowaniem w zarządzaniu³. Świadczy o tym nie tylko rozwój metodyk zarządzania projektami, ale również traktowanie zarządzania projektami jako oddzielnej subdyscypliny.

W projektach biorą udział różnorodni interesariusze – wewnętrzni i zewnętrzni – którzy wpływają na ich przebieg oraz wyniki, a ich skuteczne zaangażowanie i zarządzanie ich oczekiwaniami ma istotne znaczenie dla powodzenia projektów⁴. Świadomość tej zależności przyczynia się z kolei do rozwoju obszaru zarządzania relacjami z (coraz częściej nie tylko kluczowymi) interesariuszami.

Ponadto, badania nad zarządzaniem interesariuszami w kontekście projektów istotnie przyczyniają się do rozwoju nowych narzędzi i metod zarządzania, które pozwalają na bardziej efektywne planowanie, realizację oraz kontrolę projektów – z uwzględnieniem interesów wszystkich stron zaangażowanych w proces. Z tego względu temat ten jest atrakcyjny zarówno dla teorii zarządzania, jak i dla praktyki, a jego

¹ W. Walczak (2010), Znaczenie i rola projektów w zarządzaniu współczesnymi organizacjami, „Współczesna Ekonomia”, nr 1(13), s. 176.

² P. Wyrozębski (2012), Zarządzanie projektami, [w:] P. Wyrozębski, M. Juchniewicz, W. Metelski, Wiedza, dojrzałość, ryzyko w zarządzaniu projektami, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 11.

³ M. Trocki (2019), Miejsce i rola projektów w zarządzaniu, [w:] M. Trocki (red.), Społeczna odpowiedzialność działalności projektowej, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 16.

⁴ B. Grucza (2019), Zarządzanie interesariuszami projektu, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 33.

zwiększenie może mieć istotny wkład w rozwój naukowy oraz w podniesienie efektywności realizacji projektów w przedsiębiorstwach. Nie bez znaczenia przy wyborze tematu prezentowanej rozprawy jest również doświadczenie zawodowe autorki.

Wybrany temat jest szczególnie istotny z perspektywy praktycznej (Adam Stabryła przypomina, że „Formuła zarządzania projektami to szeroko rozumiana praktyka menedżerska”)⁵, ponieważ w wielu projektach trudności pojawiają się nie tylko na poziomie technicznym czy operacyjnym („twardym”), ale również w obszarze komunikacji, współpracy i koordynacji działań różnych interesariuszy („miękkim”). Uwzględnienie ich potrzeb i oczekiwań oraz zarządzanie konfliktami interesów stanowią kluczowe wyzwania w procesie zarządzania projektami.

Przyjęcie logiki projektowej powoduje zmianę orientacji całego przedsiębiorstwa. Projekt pomagają we wprowadzeniu zmian i innowacji, nowych rozwiązań i optymalizacji, korzystnych nie tylko dla klientów, lecz także dla samego przedsiębiorstwa⁶. Ich potencjał jest stopniowo odkrywany na wielu obszarach działalności przedsiębiorstw, w tym w obszarze jego doskonalenia. Projekty są popularne również dlatego, że przedsiębiorstwa poprzez wdrażanie podejścia projektowego realizują własne cele strategiczne. Podejście projektowe nie tylko pomaga doskonalić procesy zarządzania⁷, lecz także staje się elementem strategii przedsiębiorstwa.

Kluczowym powodem podjęcia się analizy opracowanej w rozprawie problematyki jest fakt, że brak jest w literaturze przedmiotu z zakresu zarządzania projektami treści, które analizują udział interesariuszy przedsiębiorstwa w początkowych fazach projektu i odpowiadają na pytanie o ich znaczenie i rolę w realizacji projektów. Podobne refleksje są udziałem Pawła Wyrozębskiego, który wskazuje na „obecny deficyt naukowej systematyki” dotyczącej zarządzania projektami⁸.

Stąd głównym celem rozprawy było ustalenie czy uwzględniana jest rola i znaczenia interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu. Na tej podstawie sformułowano hipotezę główną pracy - uwzględnienie roli i znaczenia interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu pozwala na realizację projektów zgodnie z ich założeniami.

⁵ A. Stabryła (2015), Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 34.

⁶ W. Walczak, Znaczenie i rola, op. cit., s. 183.

⁷ A. Marciszewska, G. Jokił (2019), Granice zarządzania projektami – ujęcie systemowe, „Zarządzanie Organizacjami”, nr 3(950), s. 9.

⁸ P. Wyrozębski (2014), Zarządzanie wiedzą projektową, Difin, Warszawa, s. 132.

W odniesieniu do celu głównego, zostały sformułowane cele szczegółowe:

1. Określenie czy przedsiębiorcy identyfikują wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu;
2. Określenie czy przedsiębiorcy konsultują się z interesariuszami (wewnętrznymi i zewnętrznymi) w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu;
3. Określenie czy uwzględniają rolę i znaczenie interesariuszy (wewnętrznych i zewnętrznych) w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu.
4. Określenie czy uwzględnienie roli i znaczenia interesariuszy (wewnętrznych i zewnętrznych) wpływa na osiągnięcie wskaźnika rezultatu – jakość wyników projektu zgodna z założeniami.

Dla realizacji powyższych celów sformułowano następujący problem badawczy:

Rola i znaczenie interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu. Ponadto, nawiązując do celu głównego sformułowano pytania badawcze:

PB1: Od jakich czynników zależy liczba grup identyfikowanych wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu?

PB2: Od jakich czynników zależy liczba grup interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, z którymi prowadzono konsultacje w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu?

PB3: Od jakich czynników zależy liczba grup interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, których rolę i znaczenie uwzględniono w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu?

PB4: Od czego zależy osiągnięcie wskaźnika rezultatu - jakości wyniku zgodnego z założeniami (+/- 10% odchylenia)?

W nawiązaniu do celu głównego sformułowano następujące hipotezy:

H1: Uwzględnienie roli interesariuszy wewnętrznych w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu istotnie wpływa na osiągnięcie wskaźnika rezultatu - jakości wyniku zgodnego z założeniami (+/- 10% odchylenia).

H2: Uwzględnienie roli interesariuszy zewnętrznych w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu istotnie wpływa na osiągnięcie wskaźnika rezultatu - jakości wyniku zgodnego z założeniami (+/- 10% odchylenia).

Temat rozprawy osadzony jest w spektrum zarządzania interesariuszami w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu – czyli na etapie wizji, jeszcze przed zdefiniowaniem celów projektu. Pomimo istnienia wielu opracowań na temat zarządzania projektem oraz

wpływu interesariuszy na realizację projektów o charakterze ogólnym, to brakuje opracowań na temat identyfikowania interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu, kluczowej dla definiowania celów projektu. Stanowi to lukę badawczą w zarządzaniu projektami na etapie definiowania celów w fazie tworzenia wizji projektu. Dlatego też niniejsza rozprawa może wypełnić lukę w teorii, przyczyniając się do rozwoju wiedzy o zarządzaniu projektami.

Autorka dysertacji uczestniczyła w realizacji oraz tworzeniu wizji wielu projektów w kraju i za granicą. Pozwoliło jej to zaobserwować znaczenie roli i wpływu interesariuszy na pierwszym etapie projektu, jaką jest faza inicjacyjno-koncepcyjna, poprzedzająca fazę planowania i definiowania. Zbadanie roli interesariuszy, jako czynnika wpływającego na prawidłowe zdefiniowanie celów projektu, może – zdaniem autorki – w znacznym stopniu przyczynić się do sprawnego zarządzania projektem. Chęć zrozumienia, czy i które z przedsiębiorstw (wiek, sektor, wielkość przedsiębiorstw i realizowanych projektów, źródła finansowania) identyfikują interesariuszy na etapie wizji projektu, stała się kolejnym bodźcem do głębszego zbadania tego zakresu zarządzania projektami. Reasumując, autorka podjęła problematykę badawczą z trzech głównych powodów:

- ciągłego doskonalenia dyscypliny zarządzania projektami;
- wpływu zarządzania projektami na rozwój przedsiębiorstw;
- deficytu badań empirycznych w tematyce roli i znaczenia interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu.

Współczesne zarządzanie projektami stało się kluczowym elementem funkcjonowania organizacji w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu biznesowym. Globalizacja, postęp technologiczny, rosnąca złożoność rynków oraz zwiększona konkurencja wymuszają na przedsiębiorstwach nie tylko sprawność operacyjną, ale również zdolność do realizacji skomplikowanych projektów, które pozwalają na utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Projekty są obecnie wykorzystywane w niemal każdej dziedzinie działalności – od przemysłu i technologii, po edukację i sektor publiczny – co czyni zarządzanie nimi wszechstronną i interdyscyplinarną dziedziną.

Zarządzanie projektami nie ogranicza się już jedynie do planowania, realizacji i kontrolowania działań. W dobie cyfryzacji oraz coraz bardziej rozbudowanych struktur organizacyjnych, zarządzanie projektami wymaga elastyczności, innowacyjności oraz umiejętności efektywnego współpracowania z różnorodnymi interesariuszami. Współczesne podejście obejmuje również nowe metodyki zarządzania, które kładą nacisk

na adaptację do zmian oraz szybsze reagowanie na zmieniające się warunki rynkowe. W tym kontekście niezwykle istotne jest również uwzględnienie czynnika ludzkiego: roli lidera projektu, zarządzanie zespołem oraz odpowiednie angażowanie interesariuszy, stają się kluczowe dla sukcesu przedsięwzięć projektowych. Nie bez znaczenia jest również uwzględnienie w realizacji projektu znaczenia i roli interesariuszy organizacji, które projekty realizują.

W Polsce praktyka projektowa jest szeroko rozpowszechniona, co znaczy, że projekty realizowane są niemal we wszystkich sektorach gospodarki i niemal we wszystkich typach organizacji. Z uwagi na osobiste zainteresowania i kompetencje autorki, przedmiotem badania był proces zarządzania projektami w polskich przedsiębiorstwach oraz rola, jaką w procesie realizacji projektu mogą odgrywać interesariusze.

W czasie realizacji badania autorka była właścicielką firmy o charakterze consultingowym oraz doradczym w zakresie zarządzania projektami. Firma świadczyła usługi związane z pełną realizacją projektów, odnoszące się między innymi do tworzenia biznes planów, analiz finansowych, budżetów, harmonogramów rzeczowo-finansowych, opracowania wskaźników rezultatu, planów marketingowych oraz pozyskiwania finansowania.

Ten rodzaj doświadczenia pozwolił na zbudowanie świadomości projektowej, na którą składa się wiele elementów. Stąd wynikała również decyzja skoncentrowania się w badaniach na fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektów, ponieważ brak uwzględniania w niej roli interesariuszy prowadził często do niepowodzenia i nieukończenia projektu. Było to zauważalną zależnością obserwowaną w praktyce zawodowej, co stało się inspiracją do zauważenia problemu badawczego oraz zdefiniowania luki badawczej.

Rozdział I poświęcono zarządzaniu projektami w literaturze naukowej oraz roli projektów w zarządzaniu współczesnymi organizacjami. Omówiono również etapy zarządzania projektami z uwzględnieniem fazy inicjacyjno-koncepcyjnej. W rozdziale II przedstawiono metody wspomagające zarządzanie projektami, takie jak zarządzanie jakością i ryzykiem oraz wsparcie informatyczne. Poruszono również zagadnienia efektywności i dojrzałości projektowej. Rozdział III zawiera omówienie roli interesariuszy w zarządzaniu projektami. Przedmiotem rozważań w rozdziale IV jest charakterystyka metodyki badań. Omówione zostały cele i założenia badawcze, organizacja badań, zastosowane metody, techniki i narzędzia. W rozdziale piątym

zaprezentowano wyniki badania empirycznego. Całość pracy kończą wnioski oraz rekomendacje.

Luka badawcza

Problematyka zarządzania projektami jest zagadnieniem niezwykle rozpowszechnionym w literaturze, stąd do analizy umożliwiającej stwierdzenie luki badawczej i prowadzącej jednocześnie do odpowiedzi na postawione na wstępie pytania badawcze dobrano metodę przeglądu literatury PRISMA-ScR checklist. Metoda ta jest odpowiednia do przejrzystego mapowania istniejącej literatury na dany temat, zapewnia lepsze zrozumienie istniejących danych i podkreśla obszary wymagające dalszej uwagi⁹. Celem wybranej metodologii jest rozpoznanie i wytyczenie zakresu badanego zjawiska. Dlatego ten rodzaj przeglądu można zdefiniować jako sposób przeglądania literatury na określony temat. Jest to ponadto forma syntezy wiedzy, która odpowiada na pytania badawcze w celu porównania kluczowych pojęć, rodzajów dowodów i luk w badaniach naukowych poprzez systematyczne poszukiwanie, selekcję i syntezę dostępnej wiedzy¹⁰.

Badanie literatury przebiegło w dwóch etapach:

1. Sformułowano pytanie badawcze – charakterystycznie dla metody przeglądu literatury w ogólnej formie, definiujące zakres analizy:

Czy istnieje w literaturze luka badawcza dotycząca zaangażowania interesariuszy w inicjującą fazę projektu?

2. Zidentyfikowano źródła, które można było uwzględnić w przeglądzie literatury. Zawężeniem badań było ograniczenie języka publikacji oraz zakres czasowy.

Przeszukano literaturę w bazach bibliograficznych: Google Scholar, Scopus, Springer i Wiley. Słowa kluczowe użyte do wyszukiwania zostały opracowane przy użyciu struktury: Populacja, Koncepcja, Kontekst (PCC): „interesariusz”, „interesariusze”, „faza inicjująca”, „etap inicjacji”, „projekt”, „stakeholder”, „stakeholders”, „initiation chase”, „initiationstage”, „project”.

Początkowy proces ekstrakcji danych ograniczył się do bezpłatnych pełnotekstowych badań publikowanych od 2010 r. i dostępnych w języku polskim i angielskim. Zaakceptowano wszystkie rodzaje badań, w tym przeglądy systematyczne, podejścia wielometodowe i dane jakościowe. Badanie przeprowadzono w okresie

⁹ A. Tricco, *PRISMA Extension for Scoping Reviews (PRISMA-ScR): Checklist and Explanation*, “Annals of Internal Medicine”, 2018, nr 169(7), s. 468.

¹⁰ H.L. Colquhoun, *Scoping reviews: time for clarity in definition, methods, and reporting*, “Journal of Clinical Epidemiology”, 2014, s. 1292-1293.

01.02.2022 r. – 20.05.2024 r. Zbiorcze dane uzyskane w wyniku badania zaprezentowano w tabeli nr 1.

Tabela 1. Dane zbiorcze wyników wyszukiwania PCC

Baza danych	Wyszukiwane hasła	Ograniczenia	Liczba artykułów	Powody odrzucenia artykułów	Powody zatrzymania artykułu	Liczba sprawdzonych artykułów
Google Scholar	„interesariusz”, „interesariusze”, „faza inicjacyjna”, „etap inicjacji”, „projekt”,	Lata publikacji 2010-2024. Występowanie słów kluczowych. Język polski.	57	Nieaktualność, brak dostępu do pełnego tekstu. Brak odniesienia do fazy inicjacyjnej projektu.	Lata publikacji 2010-2024. Występowanie słów kluczowych. Język polski. Odniesienie do fazy inicjacyjnej projektu.	1
Google Scholar	„stakeholder”, „stakeholders”, „initiation chase”, „initiation stage”, „project”	Lata publikacji 2010-2024. Występowanie słów kluczowych. Język polski.	17 700	Nieaktualność, brak dostępu do pełnego tekstu. Brak odniesienia do fazy inicjacyjnej projektu.	Lata publikacji 2010-2024. Występowanie słów kluczowych. Język polski. Odniesienie do fazy inicjacyjnej projektu.	19
Scopus	„interesariusz”, „interesariusze”, „faza inicjacyjna”, „etap inicjacji”, „projekt”,	Lata publikacji 2010-2024. Występowanie słów kluczowych. Język polski.	0	Nieaktualność, brak dostępu do pełnego tekstu. Brak odniesienia do fazy inicjacyjnej projektu.	Lata publikacji 2010-2024. Występowanie słów kluczowych. Język polski. Odniesienie do fazy inicjacyjnej projektu.	0
Scopus	„stakeholder”, „stakeholders”, „initiation chase”, „initiation stage”, „project”	Lata publikacji 2010-2024. Występowanie słów kluczowych. Język polski.	1 789	Nieaktualność, brak dostępu do pełnego tekstu. Brak odniesienia do fazy inicjacyjnej projektu.	Lata publikacji 2010-2024. Występowanie słów kluczowych. Język polski. Odniesienie do fazy inicjacyjnej projektu.	12

Wiley	„interesariusz”, „interesariusze”, „faza inicjacyjna”, „etap inicjacji”, „projekt”,	Lata publikacji 2010-2024. Występowanie słów kluczowych. Język polski.	0	Nieaktualność, brak dostępu do pełnego tekstu. Brak odniesienia do fazy inicjacyjnej projektu.	Lata publikacji 2010-2024. Występowanie słów kluczowych. Język polski. Odniesienie do fazy inicjacyjnej projektu.	0
Wiley	„stakeholder”, „stakeholders”, „initiation chase”, „initiation stage”, „project”	Lata publikacji 2010-2024. Występowanie słów kluczowych. Język polski.	15 411	Nieaktualność, brak dostępu do pełnego tekstu. Brak odniesienia do fazy inicjacyjnej projektu.	Lata publikacji 2010-2024. Występowanie słów kluczowych. Język polski. Odniesienie do fazy inicjacyjnej projektu.	28

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyszukiwania PCC.

Proces wyboru źródła dowodów został przeprowadzony przez jedynego badacza tego badania, kierując się kryteriami kwalifikowalności. W związku z powyższym nie było możliwości przeprowadzenia kalibracji i standaryzacji w procesie screeningu według listy kontrolnej PRISMA-Scr, co stanowiło potencjalne ograniczenie niniejszego badania. W tabeli nr 2 przedstawiono zakres zagadnień, pod kątem których dokonano analizy wybranych artykułów.

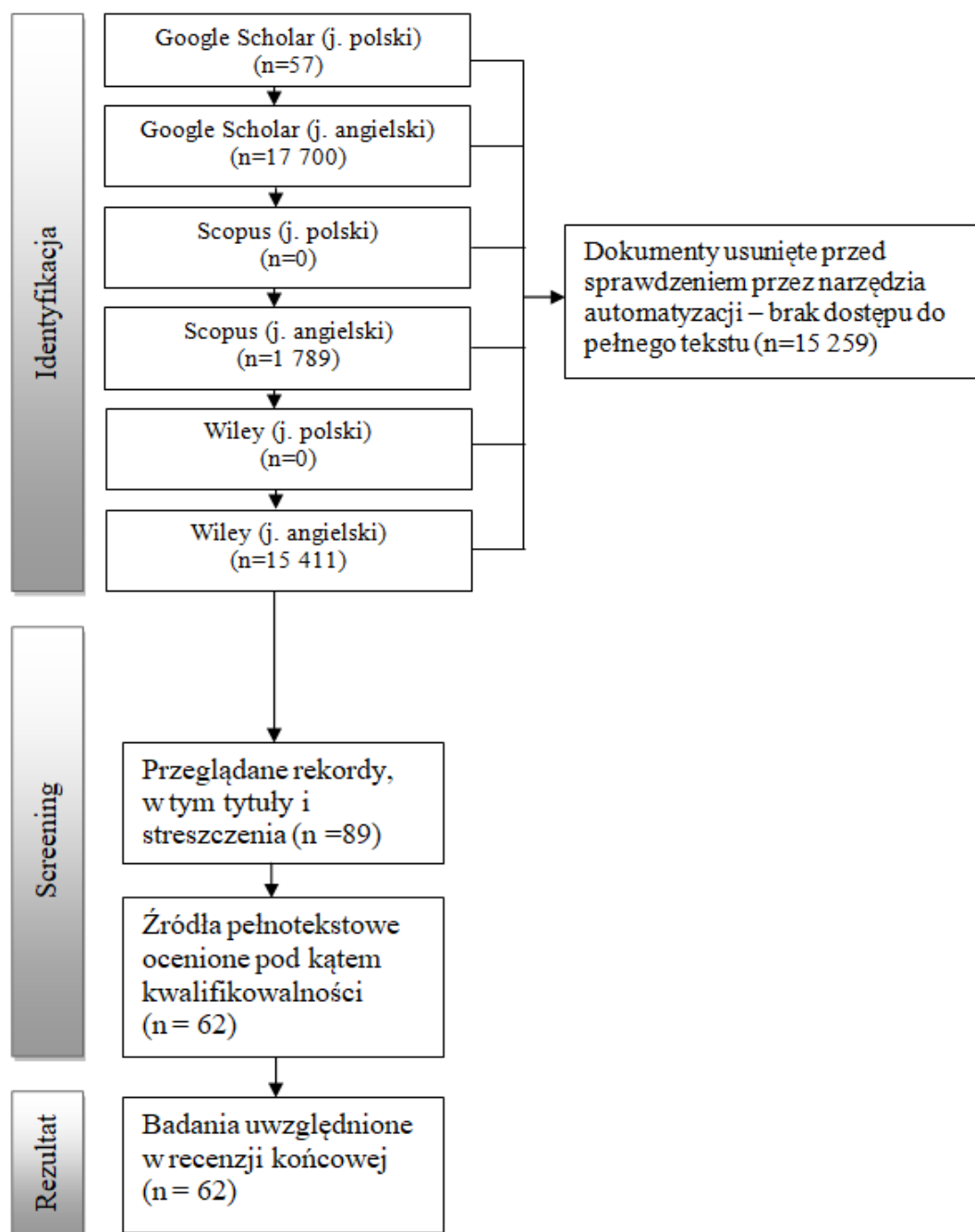
Tabela 2. Tematy, kategorie, kody PRISMA-Scr

Tematy	Kategorie	Kody
1. Identyfikacja interesariuszy na etapie inicjowania projektu	1.1. Identyfikacja	1.1.1. Identyfikacja uczestników projektu
		1.1.2. Faza inicjacyjna projektu
2. Konsultacje z interesariuszami na etapie tworzenia projektu	2.1. Interesariusze wewnętrzni	2.1.1. Zaangażowanie interesariuszy wewnętrznych
		2.1.2. Zaangażowanie interesariuszy wewnętrznych
		2.1.3. Konsultacje z interesariuszami wewnętrznymi
	2.2. Interesariusze zewnętrzni	2.2.1. Zaangażowanie interesariuszy zewnętrznych
		2.2.2. Zaangażowanie interesariuszy zewnętrznych
		2.2.3. Konsultacje z interesariuszami wewnętrznymi
3. Rola i znaczenie interesariuszy w definiowaniu celu projektu	3.1. Rola interesariuszy	3.1.1. Interesariusze w definiowaniu projektu
		3.1.2. Interesariusze w definiowaniu celu projektu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyszukiwania PCC

Zestawienia danych zostały utworzone indywidualnie przez badacza i były stale aktualizowane w procesie iteracyjnym.

Ostatecznie przeanalizowano 62 artykuły, co pozwoliło osiągnąć cel tej części badania. Zgłoszone wyniki wyszukiwania literatury, liczba sprawdzonych cytowań, usunięte duplikaty i ocena dokumentów pełnotekstowych tworzą schemat blokowy przedstawiony na wykresie nr 1.



Wykres 1. Diagram PRISMA wykonanego przeglądu literatury

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyszukiwania PCC.

Odnosząc się do doboru źródeł dowodów (wyniki badań, w tym zależności odnalezione w badanych tekstach) dokonano analizy wszystkich istotnych danych wynikowych dla każdego z 62 źródeł wyselekcjonowanych na podstawie opisanej wyżej metodyki. Głównym rezultatem przeprowadzonego badania jest stwierdzenie, że o ile w 19 z analizowanych źródeł znalazły się odniesienia do faz projektu (w tym fazy

inicjacyjnej), nie stwierdzono obecności informacji związanych z zaangażowaniem interesariuszy przez projektantów i realizatorów projektów w ich przebieg.

W związku z faktem, że problematyka zaangażowania interesariuszy w fazę inicjacyjną projektu całkowicie pomijane jest w literaturze autorka rozprawy zaprojektowała badanie mające na celu zbadanie roli interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu (identyfikacja interesariuszy, konsultacje, uwzględnienie ich roli w tworzeniu celów projektu w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej).

Poprzedzone analizą literatury badanie przebiegło w trzech etapach:

1. W okresie między lutym a czerwcem 2022 r. wysłano drogą mailową ankietę do 213 przedsiębiorstw, które realizowały projekty w okresie 2017-2022 – selekcja przedsiębiorstw wynikała z możliwości, jakie dawały realizowane przez autorkę we wspomnianym okresie. Z zaproszenia do badania skorzystało 192 przedsiębiorstwa: 161 odesłało ankietę drogą mailową, a 31 pocztą tradycyjną. Prawidłowo wypełnione ankiety umożliwiły przejście do drugiego etapu badań.
2. Drugi etap badań miał miejsce w okresie wrzesień-listopad 2023 r. – w tej fazie badania wybrano spośród całej grupy respondentów, którzy nie osiągnęli założonej jakości wyniku czy widzą związek braku jakości wyniku zgodnie z założeniami (+/- 10% odchylenia) z nieuwzględnieniem interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej. Drugi etap badania tym samym objął 60 przedsiębiorstw, które odpowiedzi przesłały pocztą elektroniczną.
3. Trzeci etap badań – analiza literatury z zakresu problematyki związanej z zarządzania projektami odbył się częściowo równolegle z poprzednimi etapami – między czerwcem 2023 r. a wrześniem 2024 r.

Kwestionariusz składał się z metryczki oraz 33 pytań w 1 etapie oraz 1 pytania w 2 etapie. Kwestionariusz opatrzony został wstępem, w którym autorka narzędzia wyjaśnia sposób wypełnienia ankiety, wartość jaka płynie z jej wypełnienia oraz dane kontaktowe autorki. Kwestionariusz ankiety stanowi załącznik do prezentowanej rozprawy. Wyniki badań ankietowych przybrały postać raportu z badań, a wynik analizy literatury – rozdziałów teoretycznych prezentowanej rozprawy.

Rozdział I. Zarządzanie projektami w literaturze naukowej

Zarządzanie projektem narodziło się z potrzeby realizacji biznesowych marzeń. W efekcie rozwoju podejścia projektowego stało się ono sztuką i nauką przekształcania wizji w rzeczywistość¹¹. Zarządzanie projektami stanowi przykład praktyki, która stała się nauką, pojawiło się ono bowiem w efekcie deficytu rozwiązań związanych z nową formułą realizacji przedsięwzięć: o bardzo określonym czasie realizacji, określonym zakresie finansowym oraz zakresie przedmiotowym. Z czasem okazało się, że działania projektowe odpowiadają wielu aspektom ludzkiej działalności, nie tylko tej gospodarczej, ale również kulturalnej czy społecznej.

Znaczenie projektów dla rozwoju gospodarczego stale rośnie. Coraz więcej przedsiębiorstw, z uwagi na ekspansję podejścia projektowego i jego wpływa na rozwój przedsiębiorstwa, redefiniuje swoje strategie, zgodnie z refleksją Jerzego Kisielnickiego, że „Zarządzanie projektem to ciągle poszukiwanie uwarunkowań sukcesów i źródeł porażek”¹².

1.1. Definicje i istota projektów

W Polsce upowszechniło się znaczenie projektów i zarządzanie nimi. Miało to pośredni związek z przejściem gospodarki z systemu centralnie sterowanego na wolnorynkowy. Wielu autorów zwraca uwagę na wzrastające znaczenie projektów nie tylko na poziomie gospodarczym, lecz także jednostkowym¹³, w związku tym „rośnie ono we wszystkich dziedzinach i na wszystkich poziomach ludzkiej aktywności”¹⁴. W efekcie projekty coraz bardziej zauważalną formą działalności¹⁵.

Projekty zaczęły zajmować ważne miejsce w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw, szczególnie na poziomie zarządczym operacyjnym oraz strategicznym

¹¹ J. Majczyk, Zarządzanie projektami, [w:] K. Klineciewicz (red.) (2016), Zarządzanie, organizacje i organizowanie - przegląd perspektyw teoretycznych, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, s. 102.

¹² J. Kisielnicki (2017), Zarządzanie projektami. Ludzie – procedury – wyniki. Wydanie III zmienione, Wydawnictwo NieOczywiste, Warszawa, s. 26.

¹³ M. Trocki (2019), Koncepcja społecznej odpowiedzialności działalności projektowej, [w:] M. Trocki (red.), Społeczna odpowiedzialność działalności projektowej, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 177.; E. Bukłaha, M. Juchniewicz (2019), Kluczowe wyzwania i bariery oraz trendy w zarządzaniu projektami z punktu widzenia projektów realizowanych w Polsce, „Przegląd Organizacji”, nr 3(950), s. 17.

¹⁴ M. Trocki (2019), Miejsce i rola..., op. cit., s. 15.

¹⁵ B. Gruzca, Nowoczesne zarządzanie projektami, op. cit., s. 327.

[Trocki 2019:105]. Podejście projektowe cieszy się coraz szerszym zastosowaniem w zarządzaniu [Trocki 2014:39], co świadczy o rosnącej popularności przedsięwzięć realizowanych w sposób projektowy. Co ciekawe - przyrost ten zauważalny jest zarówno w warstwie jakościowej, jak i ilościowej projektów¹⁶. Nie dziwi zatem fakt, że naukach o zarządzaniu znaczenie planowania i projektowania również nabrało większego znaczenia.

Przy okazji zwiększa się też społeczna akceptacja oraz świadomość roli praktyk zarządzania projektami¹⁷. Wynika to między innymi z przeobrażeń, jakie zachodzą w gospodarce i w otoczeniu rynkowym współczesnych przedsiębiorstw. Silna konkurencja, wymuszająca wprowadzanie na rynek coraz nowszych produktów, wzrost wymagań klientów, chęć dostosowania się do zmieniających się oczekiwań – to jedne z głównych przyczyn rosnącego zainteresowania problematyką zarządzania projektami.

Kolejnym czynnikiem coraz częstszego wykorzystywania projektów w zarządzaniu przedsiębiorstwem jest zmiana paradygmatów zarządzania w kierunku pracy zespołowej czy rozwiązywania problemów zorientowanego na efektywną współpracę. Dzięki doświadczeniu projektowemu łatwiej przebiega proces dostosowywania się do otoczenia, rozumienia perspektywy klienta oraz wprowadzania innowacyjnych rozwiązań¹⁸. Projekty są odpowiedzialne za transformację polskich przedsiębiorstw na wielu poziomach.

Każdy projekt jest inny. Z uwagi na fakt, że jest jednorazowym przedsięwzięciem tworzy swoją specyfikę projektową poprzez osadzenie w określonych uwarunkowaniach [Marciszewska, Jokiel 2019:13]. Każdy projekt ma też „swoją odrębną i specyficzną, tymczasową strukturę organizacyjną, a realizowanie zadania często charakteryzują się innowacyjnością”¹⁹. Stąd projekty wymagają specjalnego zarządzania.

Wzrastające znaczenie projektów skutkuje przede wszystkim „zmianami w systemach zarządzania, strukturze organizacyjnej oraz metodach pomiaru efektywności”²⁰. Wyzwanie stanowi harmonizacja i integracja projektów ze strategią przedsiębiorstwa, jego zasobami czy metodami kontroli²¹.

¹⁶ M. Ćwikła (2023), Zrównoważone zarządzanie projektami. Krytyczny przegląd literatury, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 67(5), s. 87.

¹⁷ M. Trocki (2019), *Miejsce i rola...*, op. cit., s. 15.

¹⁸ E. Bukłaha, M. Juchniewicz, *Kluczowe wyzwania...* op. cit., s.17.

¹⁹ W. Walczak, *Znaczenie i rola*, op. cit., s. 178.

²⁰ E. Bukłaha, M. Juchniewicz, *Kluczowe wyzwania...* op. cit., s. 16.

²¹ A. Marciszewska, G. Jokiel (2019), *Granice zarządzania projektami – ujęcie systemowe*, „Zarządzanie Organizacjami”, nr 3(950), s. 10.

Skutkiem tego zarządzanie projektami, które nabiera coraz większej rangi i znaczenia dla organizacji w XXI wieku²², jest odpowiedzią na wyzwania współczesności. W ostatnich 20 latach w Polsce obserwowane jest rosnące zainteresowanie problematyką związaną z zarządzaniem projektami i zapotrzebowanie na praktyczne mechanizmy z nimi związane²³. To zainteresowanie okazują przede wszystkim praktycy biznesu, choć nauka również reaguje wzmożonym zainteresowaniem tematyką zarządzania projektami.

Pojęcie projektu oznacza „jednoznacznie określone, jednorazowe działania, nieodzowne do realizacji pewnego, szerszego programu”²⁴. Według Słownika Wyrazów Obcych słowo projekt wywodzi się od łacińskiego słowa *projectus*, które oznacza „wysunięcie ku przodowi” (czyli projekt, zamiar, plan zamierzonej budowy)²⁵. W naukach o zarządzaniu i jakości, projekt jest rozpatrywany w aspekcie organizacyjnym albo procesowym (czyli rozumianym jako proces albo przedsięwzięcie), jako „umiejętne łączenie celowo zaplanowanych, zintegrowanych i skoordynowanych ze sobą działań podejmowanych z zamiarem osiągnięcia precyzyjnie zdefiniowanego celu i uzyskania konkretnych rezultatów”²⁶.

Według definicji *Project Management Institute*²⁷, projekt to „określone w czasie, tymczasowe przedsięwzięcie, którego celem jest stworzenie unikalnego (niepowtarzalnego) produktu lub usługi”²⁸. Natomiast według *International Project Management Association (IPMA)*²⁹ „projekt to ograniczona czasem i kosztami operacja mająca na celu realizację zestawu zdefiniowanych rezultatów zgodnie ze standardami jakości i wymaganiami”³⁰. Wielość definicyjnych ujęć projektu również stale wzrasta, przy zachowaniu istoty i specyfiki samego zjawiska. Przegląd dostępnych, choć nie wszystkich, definicji projektu zaprezentowano w tabeli nr 3.

²²M. Trocki (2019), Miejsce i rola..., op. cit., s. 3; W. Walczak, Znaczenie i rola, op. cit., s. 176.

²³A. Stabryła (2008), Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 16; M. Trocki, B. Grucza, K. Ogonek, Zarządzanie projektami, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 21.

²⁴A. Matczewski, Zarządzanie projektami, [w:] A. Koźmiński, W. Piotrkowski (red.), Zarządzanie. Teoria i praktyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 455.

²⁵W. Kopaliński (1994), Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych, Przedsiębiorstwo Dystrybucji Książek "MAG", Gdynia 1994, s. 487.

²⁶W. Walczak, Znaczenie i rola, op. cit., s. 176.

²⁷Projekt Management Institute to obecnie największa międzynarodowa organizacja z obszaru zarządzania projektami, która skupia ok. 250 tys. członków z całego świata, <https://www.pmi.org> (dostęp: 24.04.2024).

²⁸Project Management Body of Knowledge, Project Management Institute, Inc., 2009, s. 5.

²⁹IPMA, <https://ipma.pl> (dostęp: 01.09.2024).

³⁰IPMA Competence Baseline Version 3.0, International Project Management Association, Netherlands 2006, s. 13.

Tabela 3. Definicje projektu według polskich i zagranicznych autorów

L.p.	Definicja	Autor
1.	Projekt do zaplanowany zakres działań w określonym czasie, aby osiągnąć postawiony sobie cel.	Krzysztof Kacuga 2008
2.	Projekt jest to przedsięwzięcie o charakterze tymczasowym (zamknięty przedział czasu), którego celem jest stworzenie unikatowego produktu lub usługi. Unikatowość to wyjątkowość, wyróżniająca się pozycja projektowanego produktu, należącego do danej klasy asortymentowej.	Project Management Institute 1969
3.	Projekt to sekwencja niepowtarzalnych, złożonych i związanych ze sobą zadań, mających wspólny cel, przeznaczonych do wykonania w określonym czasie, bez przekraczania ustalonego terminu i budżetu, zgodnie z założonymi wymaganiami.	Robert K. Wsocki 2005
4.	Projekt to przedsięwzięcie realizowane w ramach określonej organizacji, zaplanowane z określonego powodu i w określonych warunkach, które jest przedsięwzięciem nowym, innym niż dotychczasowe działania rutynowe oraz takim, z którym organizacja nie miała dotychczas do czynienia.	Marek Pawlak 2006
5.	Projekt to zaplanowane z określonego powodu i w określonych warunkach jednorazowe zamierzenie, na którego początku stoi pomysł lub problem, a na końcu rezultat.	Husam Al Ghusain 1995
6.	Projekt to logicznie powiązane ze sobą zadania, mające ten sam cel, określony budżet, termin i wstępne założenia.	Jerzy Kisielnicki 2011
7.	Projekt to jednorazowe przedsięwzięcie, realizowane w ściśle określonych warunkach i ramach czasowych dla osiągnięcia konkretnego, niepowtarzalnego celu, przebiegającego zgodnie z ustalonym wcześniej planem, z uwzględnieniem zmieniających się okoliczności.	Małgorzata Sternal 2000
8.	Projekt to zestaw działań z określonym punktem początkowym i końcowym, który służy realizacji celu i wykorzystuje zdefiniowane zasoby; koszt, jakość oraz cele i czas trwania są precyzyjnie wyznaczone.	Nigel Slack, Stuart Chambers, Robert Johnston 2010
9.	Projekt to unikatowe przedsięwzięcie, względem którego zostały podane cele, wymagane zasoby, terminy wykonania, koszty, poziom jakości.	Harold Kerzner 2005
10.	Projekt to zorganizowany i ułożony w czasie ciąg wielu zadań, zmierzający do osiągnięcia mierzalnego wyniku, adresowany do wybranych grup odbiorców, wymagający zaangażowania ograniczonych zasobów ludzkich, rzeczowych i finansowych.	Małgorzata Bonikowska 2006
11.	Projekt to unikatowy zestaw skoordynowanych działań z określonymi punktami startu i zakończenia, podejmowanych przez osoby lub organizacje, dla spełnienia określonych celów wynikających ze skutecznego działania w ramach ustalonego harmonogramu, kosztów i parametrów pracy.	International Project Management Association 1985
12.	Projekt to unikalny zestaw procesów składających się ze skoordynowanych i kontrolowanych działań z określonymi datami ich rozpoczęcia i zakończenia, wykonywanych w celu osiągnięcia założonych celów, czyli dostarczenia przewidywanych rezultatów zgodnych z ustalonymi wymaganiami.	Norma ISO 21500 2012

13.	Projekt to jednorazowe działanie wykonywane w określonym czasie, przyznanych zasobach, a także w celu jego realizacji, będące niezadaniem wielofunkcyjnym w stosunku do organizacji biznesu.	Bogusław Niedbala 2008
-----	--	---------------------------

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Brzozowski, T. Kopczyński (2011), Zarządzanie projektami i zmianami..., op. cit., s. 10-11; A. Ślusarczyk (2016), Wybrane problemy zarządzania projektami kultury, [w:] Anna Kwiecień, Beata Reformat (red.), Biznes w kulturze – Kultura w biznesie: wybrane problemy, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, s.114; E. Bukłaha, M. Juchniewicz, Kluczowe wyzwania.... op. cit., s.15], B. Gucza, Nowoczesne zarządzanie projektami, op. cit., s. 17-18, M. Trocki (2019), Podejście badawcze w zarządzaniu projektami - geneza i ewolucja, „Przegląd Organizacji”, nr 950, s.:6-10; A. Stabryła (2015), Zarządzanie projektami ekonomicznymi..., op. cit., s. 30; A. Pabian (2017), Kulturowe uwarunkowania planowania i organizowania projektu logistycznego przez jednostki kultury na rynkach zagranicznych, [w:] A. Kwiecień, B. Reformat (red.), Biznes w kulturze – Kultura w biznesie: Nowoczesne technologie, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, s. 182; M. Ćwikła (2023), Zrównoważone zarządzanie projektami, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 67, s.94; Ł. Burkiewicz, J. Śliwak (2017), Zarządzanie projektami w kulturze, [w:] Łukasz Burkiewicz, Jarosław Kucharski (red.), Kultura na rynku: wybrane zagadnienia z zarządzania, marketingu i ekonomiki w sferze kultury, Akademia Ignatianum, Kraków, s. 117; Pawlak M. (2016), Zarządzanie projektami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 17; J. Kisielnicki (2017), Zarządzanie projektami. Ludzie – procedury – wyniki. Wydanie III zmienione, Wydawnictwo NieOczywiste, Warszawa, s. 26.

Wszystkie zaprezentowane definicje mają wspólny komponent, związany z triadą kosztów, czasu i budżetu. Wiele z nich zwraca uwagę na ograniczenia zasobowe, konieczność osiągnięcia zaplanowanego rezultatu czy konieczność uwzględnienia parametrów jakości i ryzyka. We wszystkich wybrzmiewa unikatowość, wyjątkowość i jednorazowość przedsięwzięcia, jakim jest projekt. Najpełniejszą definicję projektów nakreśla Michał Trocki, według którego istota projektu odnosi się do wielu obszarów działalności przedsiębiorstwa. Wspomniany autor podkreśla, że:

„Projekt to niepowtarzalne osiągnięcie o wysokiej złożoności, określone co do okresu ich wykonania - z wyróżnionym początkiem i końcem - wymagające zaangażowania znacznych, lecz limitowanych środków (rzeczowych, ludzkich, finansowych, informacyjnych), realizowane przez zespół wysoko wykwalifikowanych wykonawców z różnych dziedzin (interdyscyplinarne) w sposób względnie niezależny od powtarzalnej działalności, związane z wysokim poziomem ryzyka (technicznego, organizacyjnego i ekonomicznego) i w związku z tym wymagające zastosowania specjalnych metod ich przygotowania i wdrażania”³¹.

Ujęcia definicyjne projektu zwracają często uwagę na jego specyficzny i unikatowy charakter. Wyjątkowość ta wynika z faktu wydzielienia czy oddzielenia działań projektowych od rutynowych, codziennych obowiązków³². Kolejnym parametrem, który silnie wybrzmiewa, jest tymczasowość związana z jednorazowością przedsięwzięć projektowych. Największym benefitem realizacji projektów, jest

³¹ M. Trocki, Nowoczesne zarządzanie projektami, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 14; M. Trocki (2019), Miejsce i rola..., op. cit., s. 6-7.

³² M. Trocki (red.) (2012), Nowoczesne zarządzanie projektami, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 50.

wskazywana przez Josepha M. Jurana praktyczność, traktująca projekt jako „problem zaplanowany do rozwiązania”³³.

Realizacja projektu jest zadaniem sformalizowanym i złożonym, widzianym jako ciąg czynności niezbędnych wykonania.

Cechy charakterystyczne projektów to: cel, określenie w czasie, niepowtarzalność, złożoność, wyższe ryzyko niepowodzenia oraz wyodrębnienie organizacyjne³⁴. Specyficzne cechy projektów to: koncentracja na rezultatach, niepowtarzalności zakresu i okoliczności projektu, dostosowanie rozwiązań do wymagań odbiorców/dostawców, czy konieczność przestrzegania ograniczeń i narzucanych wymagań przez podstawowe parametry projektu (czas, zakres, budżet, jakość). Projekt zatem jest przedsięwzięciem kompleksowym i niepowtarzalnym, mającym swój określony początek i koniec, zakończony osiągnięciem założonego na wstępie celu³⁵.

Do trzech podstawowych parametrów projektu, nazywanych także ograniczeniami projektowymi, zalicza się: jakość wyniku i spełnienie wymagań (*performance*, *Druckaufgrunderwartete Qualitaet*); czas i termin realizacji (*time*, *Zeitdruck*) oraz koszt realizacji (*cost*, *Kostendruck*)³⁶. W metodyce zarządzania projektami europejskimi, projekt to „zbiór czynności podejmowanych do jasno określonego celu, w wyznaczonym czasie i za pomocą specjalnie przeznaczzonego na to budżetu”³⁷. Wymienione parametry służą jednocześnie do oceny sukcesu projektu³⁸. Parametry te przedstawiono na wykresie nr 2.

³³ B. Grucza, Nowoczesne zarządzanie projektami, op. cit., s. 17.

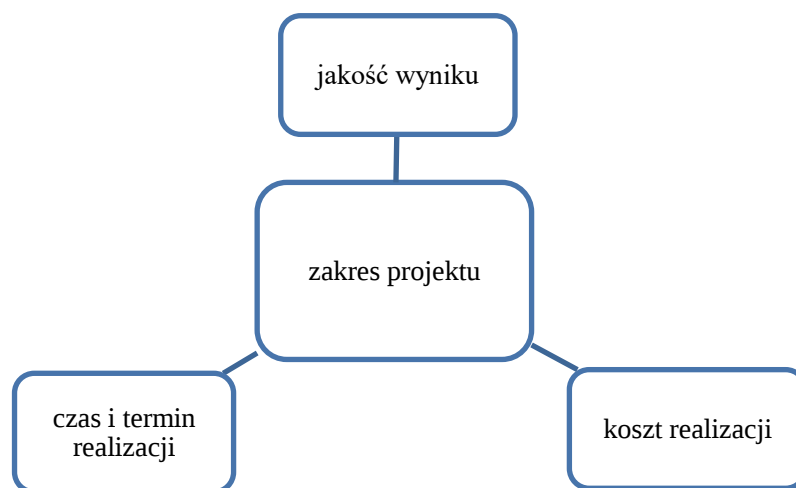
³⁴ Project Management..., op. cit, s. 5.

³⁵ J. Klimiuk, Rola kierownika projektu oraz zespołu projektowego w zarządzaniu projektami, „Organizacja i zarządzanie strategiczne”, 2010, s. 36.

³⁶ P. Wyrozębski, Zarządzanie projektami, [w] P. Wyrozębski, M. Juchniewicz, W. Metelski, Wiedza, dojrzałość, ryzyko w zarządzaniu projektami. Wyniki badań, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 14.

³⁷ P. Wyrozębski, Zarządzanie projektami..., op. cit. s, 13.

³⁸ J. Majczyk, Zarządzanie projektami, op. cit., s. 106.



Wykres 2. Trzy ograniczenia projektu (parametry potrójnego ograniczenia)

Źródło: P. Wyróżbski (2012), Zarządzanie projektami, [w] P. Wyróżbski, M. Juchniewicz, W. Metelski, Wiedza, dojrzałość, ryzyko w zarządzaniu projektami. Wyniki badań, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 15.

W zarządzaniu projektami należy wziąć pod uwagę krytyczne parametry potrójnego ograniczenia, czyli: czas, zasoby oraz jakość (*triple constant*)³⁹. Częstym problemem w praktyce zarządzania projektami jest, jak zauważa Maciej Brzozowski i Tomasz Kopczyński, utrzymanie równowagi pomiędzy poszczególnymi parametrami „trójkąta ograniczeń”⁴⁰.

W literaturze wskazuje się, że każdy projekt jest przygotowywany i realizowany wspólnie z uwzględnieniem nie trzech, a czterech ograniczeń projektowych. Zalicza się do nich wówczas: zakres projektu, budżet projektu, czas realizacji projektu oraz jakość realizacji projektu. Mówiąc o zakresie projektu rozumie się cel główny/pośredni projektu, oczekiwane rezultaty oraz efekty danego przedsięwzięcia projektowego. Bartosz Grucza, - analizując zalecenia projektowe kluczowych organizacji (jak PMI), zauważa, że na ograniczenia projektowe może składać się nawet 6 czynników, wpływających na sukces projektu, a są to: obok czasu, kosztów, jakości i zakresu, również ryzyko oraz zasoby⁴¹.

Niezależnie od tego, w jakiej dziedzinie będzie realizowany projekt, według Waldemara Walczaka, powinien on:

- zawierać wiele pojedynczych aktywności, które powinny być koordynowane;

³⁹ J. D. Davidson Frame cyt za A. Stabryła (2015), Zarządzanie projektami...s. 18.

⁴⁰ M. Brzozowski, T. Kopczyński (2011), Zarządzanie projektami i zmianami w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Advertiva, Poznań, s. 26.

⁴¹ B. Grucza, Nowoczesne zarządzanie projektami, op. cit., s. 28.

- być jednorazowym, unikalnym, wyjątkowym i niepowtarzalnym działaniem;
- być realizowany zespołowo;
- posiadać osobę odpowiedzialną za jego realizację (kierownik projektu);
- wykorzystywać wielorakich kompetencji wielu osób reprezentujących odmienne dziedziny/obszary wiedzy/kompetencje;
- zawierać w sobie wiele czynności/aktywności;
- w zależności od wielkości, wymaga określonych nakładów osobowych (personalnych), rzeczowych (materialnych) oraz finansowych⁴².

Projekty z jednej strony są jednorazowe, a z drugiej – mają skomplikowaną strukturę oraz złożony proces przebiegu. Dodatkowo, projekt musi charakteryzować określona grupa beneficjentów, do których jest skierowany. Realizacja każdego projektu jest także związana z określonym stopniem ryzyka, które jest uwarunkowane wieloczynnikowo i trudne do przewidzenia⁴³.

Oszacowanie przewidywanego ryzyka (jego źródeł, krytycznych czynników, uwarunkowań) oraz możliwych ewentualnych zagrożeń jest niezwykle ważne na etapie planowania, czyli w fazie inicjacji. Waldemar Walczak wskazuje, że „błąd popełniony właśnie na tym etapie może mieć daleko idące negatywne implikacje, które będą rzutowały na finalne wyniki”⁴⁴.

Rezultatem każdego projektu jest osiągnięcie konkretnego (wcześniej zdefiniowanego) celu, z wykorzystaniem zasobów finansowych, materialnych, rzeczowych i ludzkich, czyli dzielenie się wiedzą, kompetencjami i doświadczeniem. W tabeli nr 4 przedstawiono cechy najczęściej charakteryzujące projekt.

Tabela 4. Opis charakterystyki projektu

Cecha projektu	Realizacja w projekcie w procesie zarządzania
Cele, zadania	niepowtarzalne, konkretne
Horyzont czasowy	krótkookresowy
Złożoność działań	duża, bardzo duża
Okres realizacji	długi
Koszty, nakłady	duże, bardzo duże
Innowacyjność	duża

⁴² W. Walczak, Znaczenie i rola..., op. cit., s. 179-180.

⁴³ W. Walczak, Znaczenie i rola..., op. cit., s. 180.

⁴⁴ Ibidem, s. 181.

Standaryzacja	niska
Ryzyko	wysokie
Kontrola	na podstawie założeń
Kryterium reakcji	szybkość
Mierniki	wynik końcowy
Kompetencje	wysokie
Struktura organizacyjna	nietrwała, czasowa

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Trocki (red.) (2012), Nowoczesne zarządzanie projektami..., op. cit., s. 45, 50.

Możemy zatem uznać, że projektem określa się sekwencję niepowtarzalnych, złożonych i związanych ze sobą zadań, mających wspólny cel, przeznaczonych do wykonania w określonym terminie, bez przekraczania ustalonego budżetu, zgodnie z założonymi wymaganiami, co związane jest z zaangażowaniem zasobów w cykl czynności i zadań⁴⁵.

Projekty mają ściśle określoną logikę z jednej strony, z drugiej ich uniwersalna konstrukcja powoduje, że zastosowanie znajdują niemal we wszystkich obszarach ludzkiej aktywności. Niepewność i dynamizm otoczenia również przyczyniają się do popularności projektów, które poprzez swoją strukturę idealnie odpowiadają na wyzwania współczesności⁴⁶.

Zauważalny wzrost liczby oraz złożoności realizowanych projektów⁴⁷. Również przedsiębiorstwa coraz większą część swojej działalności realizują w formie projektów⁴⁸. Projekt, jako przedsięwzięcie, ma określone parametry, które należy zdefiniować w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej. Istotne jest wówczas określenie jego zakresu, wielkości, stopnia złożoności, zakresu czasowego, źródeł finansowania, założeń wstępnych oraz wpływu środowiska wewnętrznego i zewnętrznego (również w postaci analizy interesariuszy projektu).

⁴⁵ K. Dziekoński, Zarządzanie projektami w małych i średnich przedsiębiorstwach, „Economy of Management“, 2010, nr 4, s. 100.

⁴⁶ W. Walczak, Znaczenie i rola, op. cit., s. 176.

⁴⁷ T. Kopczyński (2011), System zarządzania projektami w kontekście strategii przedsiębiorstwa, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, nr 172, s. 71.

⁴⁸ P. Wyrozębski (2012), Zarządzanie projektami, [w:] P. Wyrozębski, M. Juchniewicz, W. Metelski, Wiedza, dojrzałość, ryzyko w zarządzaniu projektami, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 11.

1.2. Rodzaje projektów

W dziedzinie zarządzania projektami nie wszystkie projekty są sobie równe. Projekty różnią się charakterem, celami i wpływem na organizację. Aby skutecznie poruszać się w obszarze zarządzania projektami, konieczne jest rozpoznanie i zrozumienie ich podstawowych kategorii, umożliwiających sprawne definiowanie celów, ról i miar efektywności.

Dla przykładu, projekty biznesowe obejmują przedsięwzięcia dotyczące podniesienia ekonomicznych efektów prowadzenia przedsiębiorstwa i mogą być związane m.in. z: inżynierią finansową, marketingiem, planowaniem sojuszy kapitałowych i rynkowych itp. Tego typu projekty są ważne dla menedżerów, którzy „stoją przed koniecznością rozwiązywania coraz bardziej złożonych problemów i planowania coraz bardziej skomplikowanych systemów działań”⁴⁹.

Stosowanie „nowoczesnego” podejścia do zarządzania projektami datuje się od dwóch dekad i wywodzi się z takich gałęzi przemysłu, jak: budownictwo, lotnictwo, obronność (projekty wojskowe) czy budowa okrętów. Zarządzanie projektami jest obecne w niemalże każdej dziedzinie biznesu – od projektów kosmicznych począwszy, poprzez branżę IT, konsulting, projekty sfery (samo)rządowej i organizacji międzynarodowych (ONZ, UE, NATO), a na opiece zdrowotnej i branży farmaceutycznej kończąc⁵⁰.

Projektem może być niemal wszystko: modernizacja dzielnicy w mieście, budowa nowej hali produkcyjnej, zaprojektowanie strategii marketingowej, wystrzelenie sondy kosmicznej, restrukturyzacja przemysłu wydobywczego, prowadzenie kampanii wyborczej, wyjazd orkiestry na tournée czy operacja militarna⁵¹.

Projekty mogą mieć różnorodny charakter i być związane z różnymi obszarami działalności gospodarczej⁵². Mogą być wieloletnie lub krótkoterminowe i dotyczyć np. obszaru społeczno-gospodarczego, kulturowego czy technicznego⁵³. Mogą mieć charakter naukowo-badawczy, rozwojowy, społeczny, inwestycyjny, organizacyjny lub marketingowy⁵⁴. Mogą wreszcie koncentrować się na organizacji jakiegoś procesu lub

⁴⁹ A. Matczewski, Zarządzanie projektami, [w:] A. Koźmiński, W. Piotrkowski (red.), Zarządzanie. Teoria i praktyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 457.

⁵⁰ P. Wyróżewski (2012), Zarządzanie projektami, [w:] P. Wyróżewski, M. Juchniewicz, W. Metelski, Wiedza, dojrzałość, ryzyko w zarządzaniu projektami, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 11.

⁵¹ por. M. Trocki (red.) (2012), Nowoczesne zarządzanie projektami..., op. cit., s. 45.

⁵² Ibidem, s. 456-457 [Matczewski].

⁵³ por. A. Stabryła (2015), Zarządzanie projektami ekonomicznymi..., op. cit., s. 307.

⁵⁴ M. Trocki (red.) (2012), Nowoczesne zarządzanie projektami..., op. cit., s. 26.

systemu (również w dziedzinie zarządzania)⁵⁵. Literatura przedmiotu wskazuje wiele rodzajów projektów – kryteria ich klasyfikacji i podziału uporządkowano w tabeli nr 5.

Tabela 5. Kryterium podziału i rodzaje projektów

Kryterium podziału	Rodzaje projektów
Znaczenie dla organizacji	strategiczne – odnoszące się do całej organizacji. Ich skutki są długookresowe, np. kompleksowa restrukturyzacja, zmiana przedmiotu działalności
	taktyczne – dotyczące większości podmiotów organizacji, przynoszące skutki w średnim horyzoncie czasu, np. wprowadzenie nowego systemu motywacyjnego, zmiana lokalizacji
	operacyjne – o skutkach krótkookresowych i ograniczonych jedynie do wybranych jednostek w organizacji, np. zmiana źródeł zaopatrzenia
Zakres projektu	konceptyjne
	realizacyjne
	kompleksowe
Pochodzenie zlecenia	zlecenia zewnętrzne
	zlecenia wewnętrzne
Orientacja (rodzaj rezultatu)	procesowa (projekty „miękkie”, niematerialny charakter)
	obiektoowa (projekty „twarde”, materialny charakter)
Organizacja pracy nad projektem	projekty indywidualne – krótkookresowe grupy zadań i działań, które zazwyczaj realizowane są przez pojedynczą osobę pełniącą rolę wykonawcy i kierownika
	projekty zespołowe – realizowane zazwyczaj przez pracowników jednej, organizacyjnej jednostki
Stopień innowacyjności	projekt o wysokim stopniu innowacyjności – zajmujący obszar rozwojowo-badawczym, czyli znajdowanie oryginalnych, nowych rozwiązań
	projekt o niskim stopniu innowacyjności – skupiający się na modernizacji, renowacji i usprawnieniu istniejących systemów
Rozmiar/wielkość	duże – wymagające udziału bardzo dużej liczby wykonawców, często realizacji złożonych zadań, bardzo kosztochłonne o długim, zwykle kilkuletnim okresie realizowania (koszty, pracochłonność, liczebność zaangażowanych podwykonawców)
	średnie – stopień złożoności realizowanych zadań i koszty na średnim poziomie, czas realizacji projektu zwykle nie przekracza roku
	małe – niewielka liczba wykonawców, realizowane zadania o niedużym stopniu złożoności, okres realizacji zwykle nieprzekraczający kilku miesięcy
Zasięg	wewnątrzorganizacyjne
	lokalne, regionalne
	krajowe
	międzynarodowe
	globalne

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: I. Łapuńka, R. Kosnała (2015), Operacyjne zarządzanie projektami, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 20; M. Sołtysik, M. Wesołowska (red.) (2016), Współczesne trendy w zarządzaniu projektami, Mfiles.pl, Kraków, s. 51; M. Trocki (red.) (2012), Nowoczesne zarządzanie projektami, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 26.

Tak w praktyce projektowej, jak i literaturze przedmiotu istnieje wiele kryteriów pomagających porządkować zjawiska projektowe. Kryteria wykorzystywane do opisu

⁵⁵ A. Stabryła (2015), Zarządzanie projektami ekonomicznymi..., op. cit., s. 305.

podziału projektów dotyczą przede wszystkim wielkości projektu i jego zasięgu (obszaru funkcjonowania), które wpływają na wielkość nakładów finansowych, liczebność zespołu, liczbę zaangażowanych podwykonawców, itp.⁵⁶ Charakter projektu może objawić się w jego strategicznym znaczeniu dla organizacji, jak również zakresie. Osobną kategorię stanowi poziom innowacyjności projektu oraz to, co ma być jego ostatecznym rezultatem (materialne versus niematerialne efekty końcowe). Projekty mogą być własne lub zlecone, jak również indywidualne i zespołowe. Powyższa tabela ukazuje, jak wiele istnieje różnych opisów projektów, co świadczy o uniwersalności podejścia projektowego. Projekty inwestycyjne, do których odnosi się rozprawa, są jednym z przykładów wykorzystania metodyki projektowej w realizacji zamierzeń biznesowych.

Projekt inwestycyjny, według Encyklopedii Zarządzania – stanowi odzwierciedlenie przedsięwzięcia inwestycyjnego. Można go zdefiniować jak zbiór zadań inwestycyjnych, które są od siebie wzajemnie zależne i wspólnie dążą do osiągnięciu celu przedsięwzięcia inwestycyjnego. Projekt inwestycyjny powinien zawierać informacje na temat celu planowanej inwestycji, nakładów niezbędnych do jego realizacji, źródeł finansowania, kryteriów i metod oceny efektywności i ryzyka, uczestników procesu inwestycyjnego oraz efektów z inwestycji⁵⁷. Andrzej Matczewski zwraca uwagę, że projekty inwestycyjne są wersją lokaty kapitału, w których uwzględnia się działania nie tylko związane z realizacją inwestycji, ale również późniejszym użytkowaniem jej zasobów⁵⁸.

Ogólna tendencja w zakresie aktywności inwestycyjnej polskich przedsiębiorstw notuje stały wzrost. Polskie przedsiębiorstwa w 2021 roku generowały największy strumień inwestycji i były odpowiedzialne za 55% realizowanych krajowych inwestycji. Jak stwierdzają autorzy raportu „Inwestycje w Polsce”: „W dłuższym horyzoncie czasowym widoczna jest tendencja do zwiększania roli przedsiębiorstw w procesach inwestycyjnych realizowanych w kraju”, co w oczywisty sposób przekłada się to na ilość realizowanych projektów inwestycyjnych⁵⁹.

⁵⁶ J. Kisielnicki (2017), Zarządzanie projektami..., op. cit., s. 26.

⁵⁷ Projekt inwestycyjny [hasło], Encyklopedia Zarządzania, https://mfiles.pl/pl/index.php/Projekt_inwestycyjny (dostęp: 01.09.2024).

⁵⁸ A. Matczewski, Zarządzanie projektami..., op. cit., s. 456.

⁵⁹ Raport – Inwestycje w Polsce 2020-2022, Wydział Analiz DSR, Warszawa 2022, https://www.ewaluacja.gov.pl/media/111456/DSR_Raport_Inwestycje_I2020-I2022-web.pdf (dostęp: 01.09.2024).

1.3. Definicje zarządzania projektami

Zarządzanie projektem to młoda dyscyplina naukowa zajmująca się skuteczną realizacją celów przy jednoczesnym namierzaniu i eliminowaniu istniejących ograniczeń i ryzyka⁶⁰. Istnieje wiele definicji zarządzania projektem. Według definicji *Project Management Institute* (PMI)⁶¹, zarządzanie projektem to „dziedzina zarządzania zajmująca się zastosowaniem wiedzy, umiejętności i narzędzi oraz technik do działań w ramach projektu, w celu spełnienia potrzeb i oczekiwań zleceniodawców projektu”⁶². Podobnie zarządzanie projektami (*project management*) definiuje Michał Trocki, dodając konieczność osiągnięcia założonych celów projektu, tzn., jakości zamierzonego rezultatu, terminu i kosztów⁶³.

Niektórzy badacze zwracają uwagę na aspekt interdyscyplinarności w zarządzaniu projektami oraz wysoki poziom kompetencji związany z wykorzystaniem metodyk projektowych, jak również metod i technik zarządzania⁶⁴. Inni podkreślają znaczenie dostosowania wykorzystywanych metod, narzędzi, technik i kompetencji do projektu⁶⁵. Jeszcze inni ograniczają zarządzanie projektem do zestawu reguł, zasad i mechanizmów, które mogą być zastosowane w poszczególnych projektach⁶⁶. Jakkolwiek nie zmieniałyby się poszczególne akcenty, to ideą zarządzania projektami jest uchwycenie całości niezbędnych działań, zaczynając od koncepcji, poprzez plan, wykonanie oraz kontrolę projektu⁶⁷.

Przywoływany już wcześniej Michał Trocki, definiuje zarządzanie projektami odnosząc się do czterech podejść badawczych, tj.: podejścia operacyjnego (ciąg działań), procesowego (zestaw procesów), organizacyjnego (zarządzanie organizacją w projekcie) oraz zrównoważonego (oddziaływanie na otoczenie)⁶⁸. Krótkie charakterystyki każdego z podejść umieszczono w tabeli nr 6.

⁶⁰ Ł. Burkiewicz, J. Śliwak (2017), Zarządzanie projektami w kulturze, [w:] Łukasz Burkiewicz, Jarosław Kucharski (red.), *Kultura na rynku: wybrane zagadnienia z zarządzania, marketingu i ekonomiki w sferze kultury*, Akademia Ignatianum, Kraków, s. 107.

⁶¹ Definicja Project Management Institute, 1996, za: M. Trocki (red.) (2012), *Nowoczesne zarządzanie projektami...*, op. cit., s. 10.

⁶² Project Management..., op. cit., s. 6; Wyrozębski, Zarządzanie projektami, op. cit., s. 18.

⁶³ M. Trocki (red.) (2012), *Nowoczesne zarządzanie projektami...*, op. cit., s. 50.

⁶⁴ A. Marciszewska, G. Jokiel (2019), *Granice zarządzania projektami...*, op. cit., s. 10.

⁶⁵ M. Trocki (2019), *Miejsce i rola projektów w zarządzaniu*, [w:] M. Trocki (red.), *Spółeczna odpowiedzialność działalności projektowej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 10.

⁶⁶ A. Marciszewska, S. Nowosielski (2011), *Podjęcie procesowe w usprawnianiu zarządzania projektami*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 169, s. 75.

⁶⁷ A. Matczewski, *Zarządzanie projektami...*, op. cit., s. 457.

⁶⁸

M. Trocki (2019), *Podjęcie badawcze w zarządzaniu projektami - geneza i ewolucja*, „Przegląd Organizacji”, nr 950, s. 6-7.

Tabela 6. Definicje zarządzania projektami z podziałem na podejścia badawcze

Podjęcie	Definicja
podejście organizacyjne	To zespół logicznie uporządkowanych czynności dotyczących realizacji podstawowych funkcji zarządzania (planowania, organizowania, motywowania, kontroli), których zastosowanie zmierza do realizacji postawionego przez inicjatora celu stworzenia nowego wyrobu lub usługi (Jerzy Kisielnicki).
	Zarządzanie projektem to wypełnianie klasycznych funkcji zarządzania (planowanie, organizowanie, decydowanie, motywowanie) w odniesieniu do specyficznych przedsięwzięć, jakimi są projekty (Marek Pawlak).
podejście procesowe	Zarządzanie projektami to proces planowania, kontrolowania i alokacji zasobów w celu osiągnięcia wymaganych rezultatów projektu. Wymaga to zdefiniowania projektu, planowania, realizacji, kontroli i zamknięcia projektu. Ocena projektu i zdobyta wiedza są kluczowe dla organizacji. Parametry oceny projektu obejmują koszt, zakres i czas (Encyklopedia Zarządzania).
	Działalność projektowa to kompletny i spójny zbiór procesów, czyli ciągło działań niezbędnych do osiągnięcia celów projektu, który tworzą procesy wykonawcze, wspierające i zarządcze projektu (Michał Trocki).
	Zarządzanie projektami to sekwencyjny, przemyślany proces podejmowania decyzji dotyczących wszystkich zasobów projektu (finansowych, rzeczowych, kapitału ludzkiego), koordynowanie zadań zespołu projektowego, z uwzględnieniem ograniczenia ryzyka, w celu skutecznego zrealizowania celów projektu, z największą możliwą jakością” (Waldemar Walczak).
podejście operacyjne	Zarządzanie projektem to nic innego, jak organizacja jego przebiegu w odpowiednich fazach jego życia (Jacek Śliwak, Dariusz Burkiewicz).
	Zarządzanie projektami to działania zmierzające do realizacji wyznaczonego celu, wymagające wykorzystania zasobów, ujęte w ramy ograniczeń czasowych, kosztowych i jakościowych (Harold Kerzner).
podejście zrównoważone	Zrównoważone zarządzanie projektami to planowanie, monitorowanie i kontrolowanie realizacji projektów i procesów, które się do tego przyczyniają z uwzględnieniem kwestii środowiskowych, ekonomicznych i społecznych w kontekście cyklu życia projektowych zasobów, procesów, wyników i efektów, mających na celu wytworzenie korzyści dla interesariuszy w sposób transparentny, uczciwy oraz etyczny i przy ich proaktywnym udziale (Gilbert Silvius, Ronald Schipper).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Ćwikła (2023), Zrównoważone zarządzanie projektami..., op. cit, s.65; H. Kerzner, Advanced Project Management, Wyd. Helion, Gliwice 2005, s. 18; [Śliwak, Burkiewicz 2017]; M. Trocki (2019), Podejście badawcze w zarządzaniu projektami - geneza i ewolucja, „Przegląd Organizacji”, nr 950, s. 10; Zarządzanie projektami [hasło] - Encyklopedia Zarządzania, www.mfiles.pl; W. Walczak, Znaczenie i rola, op. cit., s. 181.

Wielu badaczy, podobnie jak Herold Kerzner, odnosi zarządzanie projektem do podstawowych funkcji zarządzania przeniesionych na grunt działania projektowego⁶⁹. Zarządzanie projektami można określić wówczas jako „zespół działań obejmujących planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie, które skierowane są na zasoby projektu/organizacji (materialne, ludzkie, informacyjne), służące realizacji stosunkowo krótkoterminowych zamierzeń tak, aby osiągnąć specyficzne cele projektu”⁷⁰. Słowo „zarządzanie” w ramach definicji zarządzania projektem zawiera w sobie wówczas m.in.:

- konieczność osiągnięcia planowanych celów;
- osiągnięcie celów organizacji, związanych z optymalnym wykorzystaniem zasobów, ich optymalnej kombinacji i koordynacji;
- planową strukturyzację, zaplanowany rozwój procesów komunikacji, procesów podejmowania decyzji danego przedsiębiorstwa oraz ich planowe zmiany;
- socjalno-techniczny system danego przedsiębiorstwa⁷¹.

Zarządzanie projektem stanowi określenie niezbędnych działań koncepcyjnych, planistycznych, wykonawczych i kontrolnych, oraz takie ich zorganizowanie, aby tworzyły jeden proces przebiegający w odpowiednich ramach organizacyjnych i czasowych. Innymi słowy, zarządzanie projektem tworzy system reguł, zasad i procedur – bardziej lub mniej sformalizowanych – i tak skoordynowanych, aby cały proces prowadził do szczęśliwego ukończenia projektu w z góry określonym czasie. W opinii wielu badaczy i praktyków, zarządzanie projektami charakteryzuje się racjonalnym i uporządkowanym sposobem postępowania⁷², które najpełniej definiuje podejście procesowe. Podejście procesowe zakłada bowiem „spojrzenie na przedsiębiorstwo przez pryzmat powiązanych ze sobą procesów, traktując całościowo wszystkie czynności składające się na procesy realizowane w jego różnych jednostkach organizacyjnych”⁷³.

Być może z uwagi na sekwencyjny, ramowy charakter projektów, coraz więcej przedsiębiorstw stosuje podejście procesowe do zarządzania projektami, ale też w ramach podstawowej działalności biznesowej⁷⁴. Podejście procesowe zakłada spojrzenie na

⁶⁹ H. Kerzner, *Advanced Project Management*, Wyd. Helion, Gliwice 2005, s. 18.

⁷⁰ M. Łada, Ł. Kozarkiewicz, *Podstawy controllingu projektów*, Centrum Badań nad Projektami, Kraków 2005, s. 24.

⁷¹ M. Hofmann, *Funktionelle Managementslehre*, Berlin 1988, s. 12.

⁷² M. Trocki (2019), *Miejsce i rola...*, op. cit., s. 3.

⁷³ A. Marciszewska, S. Nowosielski (2011), *Podejście procesowe w usprawnianiu...*, op. cit., s. 74.

⁷⁴ J. Lichtarski, *Strategiczne zarządzanie projektami*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2013, nr 277, s. 41-42.

przedsiębiorstwo przez pryzmat powiązanych ze sobą procesów, traktując całościowo wszystkie czynności składające się na procesy realizowane w jego różnych jednostkach organizacyjnych⁷⁵. Z uwagi na wiele podobieństw łączących projekty i procesy, zarządzanie projektami często definiuje się jako zorganizowany zestaw procesów, „które porządkują i zwiększają wydajność działań realizowanych w projektach o dowolnej wielkości”⁷⁶.

W przypadku projektów mamy do czynienia przede wszystkim z procesami zarządczymi⁷⁷, które wspierają zarządzanie projektami w organizacji. To powoduje, że zarządzanie projektami przybiera charakter procesowy⁷⁸.

Anna Marciszewska i Stanisław Nowosielski zarządzanie projektem utożsamiają z sekwencją logiczną uporządkowanych i zaplanowanych procesów, które zwykle przyporządkowuje się do określonych grup procesów: procesu inicjacji, planowania, realizacji oraz monitoringu i kontroli⁷⁹. Efektem zastosowania logicznego postępowania procesowego jest zawsze osiągnięcie wcześniej określonych rezultatów, jednak szerszy horyzont zastosowania podejścia procesowego ma na celu generalne usprawnianie zarządzania procesami organizacyjnymi⁸⁰.

Zarządzanie projektami, jak każda forma zarządzania - wymaga stałego doskonalenia. Jak można się spodziewać, doskonalenie jest możliwe również w obszarze zarządzania projektami, i wiąże się szczególnie z usprawnianiem procesów zarządzania projektami⁸¹. Doskonalenie procesów zarządzania projektami przekładają się np. na lepsze wykorzystanie dostępnych zasobów. Według wspomnianych już Anny Marciszewskiej i Stanisława Nowosielskiego, doskonalenie przejawia się poprzez „identyfikację procesów zachodzących na etapie przygotowania projektów czy poprawy jakości/sprawności procesu zarządzania projektami”⁸².

Prawidłowa identyfikacja i uporządkowanie (strukturyzacja) procesów zachodzących w organizacji, zdaniem Michała Nowickiego i Katarzyny Szymańskiej, są niezwykle istotne podczas ustalania strategicznych priorytetów rozwojowych⁸³. Pozwala nie tylko na czas

⁷⁵ A. Marciszewska, S. Nowosielski (2011), *Podejście procesowe w usprawnianiu...*, op. cit., s. 74.

⁷⁶ T. Kopeczyński (2011), *System zarządzania projektami...*, op. cit., s. 71.

⁷⁷ M. Trocki (red.) (2012), *Nowoczesne zarządzanie projektami...*, op. cit., s. 50.

⁷⁸ E. Bukłaha, M. Juchniewicz, *Kluczowe wyzwania...*, op. cit., s. 15.

⁷⁹ A. Marciszewska, S. Nowosielski (2011), *Podejście procesowe w usprawnianiu...*, op. cit., s. 75.

⁸⁰ M. Nowicki, K. Szymańska (2021), *Organizacja w ujęciu procesowym – od koordynacji funkcjonalnej do procesowej*, [w:] A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa, s. 351.

⁸¹ A. Marciszewska, G. Jokił (2019), *Granice zarządzania projektami...*, op. cit., s. 9.

⁸² A. Marciszewska, S. Nowosielski (2011), *Podejście procesowe w usprawnianiu...*, op. cit., s. 73.

⁸³ M. Nowicki, K. Szymańska (2021), *Organizacja w ujęciu procesowym...*, op. cit., s. 340.

zidentyfikować szanse i zagrożenia płynące z zewnątrz, lecz także lepiej zrozumieć samo przedsiębiorstwo i jego rolę w otoczeniu.

Michał Trocki, opierając się na międzynarodowych standardach ISO 20121⁸⁴, stworzył „obraz rzeczywistości projektowej”, w którym procesy odgrywają centralną rolę. Wyróżnił on procesy zarządcze, operacyjne (podstawowe) i wspierające (pomocnicze), które prowadzą w efekcie do realizacji celu projektu. W ramach podejścia procesowego następuje harmonizacja procesów wykonawczych i wspierających za pomocą procesów zarządczych⁸⁵. Opracowany przez Michała Trockiego obraz rzeczywistości zarządzania projektami w szczególności obejmuje:

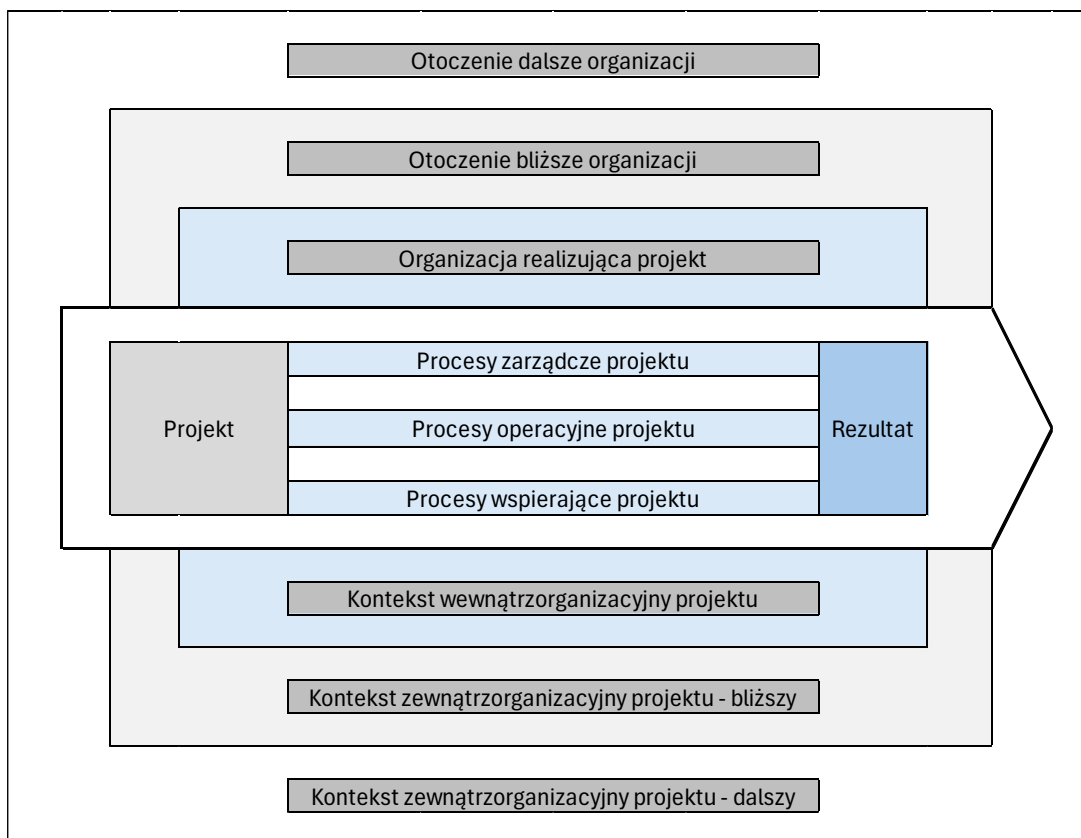
- procesy realizacji projektu: operacyjne, wspomagające oraz zarządcze;
- rezultaty realizacji projektu;
- programy i portfele projektów;
- trwałe i czasowe struktury organizacji realizującej projekt;
- ład projektowy organizacji;
- interesariuszy zewnętrznych organizacji i projektu;
- otoczenie dalsze organizacji, głównie środowiskowe, społeczne i ekonomiczne⁸⁶.

Graficzną prezentację „obrazu rzeczywistości projektowej” przedstawiono na wykresie nr 3.

⁸⁴ ISO 20121 to międzynarodowy standard dotyczący systemów zarządzania zrównoważonym rozwojem wydarzeń, za: Forum Odpowiedzialnego Biznesu, <https://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/iso-20121/> (dostęp: 01.09.2024).

⁸⁵ A. Marciszewska, G. Jokiel (2019), Granice zarządzania projektami..., op. cit., s. 9.

⁸⁶ M. Trocki (red.) (2012), Nowoczesne zarządzanie projektami..., op. cit., s. 50.



Wykres 3. Rzeczywistość zarządzania projektami

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Trocki (2019), Podejście badawcze w zarządzaniu projektami - geneza i ewolucja, „Przegląd Organizacji”, nr 950, s. 5.

Obraz rzeczywistości projektowej zwraca uwagę na praktyczny i pragmatyczny charakter zarządzania projektami. Nie zawsze jest on zgodny z teoretycznymi wytycznymi i niejako, urealniając założenia projektowe, zwraca uwagę na ograniczenia w przebiegu jego realizacji. Ukazuje działania projektowe zanurzone zarówno w kontekst wewnątrzorganizacyjny, jak i kontekst zewnątrzorganizacyjny. Możliwe zagrożenia mogą więc powodować czynniki, które są w bliższy lub dalszy sposób związane z przedsiębiorstwem.

Przytoczone powyżej definicje i opisy wskazują, że zarządzanie projektami ujmować należy jako wielokierunkową aktywność, którą dodatkowo można odnosić do wielu płaszczyzn funkcjonowania organizacji. Podejście organizacyjne, operacyjne i procesowe są obecne w literaturze przedmiotu i zostały umówione powyżej. Zarządzanie w sposób zrównoważony projektem, jako nowy trend, zostanie podjęty w dalszych rozdziałach.

1.4. Rola projektów w zarządzaniu współczesnymi organizacjami

Zarządzanie projektami – to ramy stosowane w celu dostosowania praktyk zarządzania projektami, programami i portfelami do strategii i celów organizacji. Bardzo ważne jest umieszczanie projektów w kontekście całej organizacji oraz dostosowywanie/ dopasowywanie praktyk projektowych do kontekstu, sytuacji lub struktury organizacji.

Z punktu widzenia całej organizacji, projekty przyczyniają się do:

- skutecznej realizacji celów biznesowych; poszerzenia oferty dla klientów;
- podniesienia konkurencyjności rynkowej organizacji (poprawy pozycji na konkretnym rynku); zwiększenia wartości rynkowej przedsiębiorstwa;
- poprawy sytuacji finansowej organizacji, dzięki skrupulatnemu rozliczaniu projektu lub np. zaprojektowania nowego produktu czy usługi;
- nawiązania form współpracy i współdziałania z innymi organizacjami;
- rozwijania kluczowych kompetencji, np. doskonalenia umiejętności zarządzania wiedzą (wzrost potencjału kapitału intelektualnego);
- doskonalenia procesów i celów biznesowych, np. wdrażania nowych technologii, produktów, rozwiązań;
- poprawy wizerunku firmy, jej wiarygodności i zaufania do niej;
- podniesienia potencjału kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa;
- zwiększenia identyfikacji pracowników z celami organizacji;
- zwiększenia wartości rynkowej przedsiębiorstwa (jako elementu zarządzania w perspektywie strategicznej)⁸⁷.

Niejednokrotnie projekty stają się źródłem nowych przychodów dla przedsiębiorstwa⁸⁸, szczególnie w momencie wprowadzenia orientacji projektowej.

Stale rosnąca złożoność zarządzania projektami doprowadziła do określenia kluczowych obszarów wiedzy, które dotyczą zarządzania projektami. Dlatego światowa organizacja Projekt Management Instytut – PMI, zajmująca się promowaniem i rozwijaniem standardów, praktyk i profesjonalizmu w zarządzaniu projektami – opracowała przewodnik PMBoK⁸⁹. Wskazuje on nie tylko na konieczność praktykowania

⁸⁷ W. Walczak, Znaczenie i rola..., op. cit., s. 178-179.

⁸⁸ B. Grucza, Nowoczesne zarządzanie projektami, op. cit., s. 20.

⁸⁹ PMBoK Guide, to zbiór dobrych praktyk w prowadzeniu projektów, podzielonych na ponad 40 procesów zarządzania projektami [H. Soroka-Potrzebna (2019), Zarządzanie projektami – podejście tradycyjne czy zwinne?, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanistycznej. Zarządzanie”, nr 1, s. 92.

interdyscyplinarnego podejścia do zarządzania projektami, lecz także nazywa obszary zarządzania na nie się składające:

- zarządzanie integracją projektu;
- zarządzanie zakresem projektu;
- zarządzanie czasem w przygotowaniu i realizacji projektu;
- zarządzanie kosztami projektu;
- zarządzanie jakością w projekcie;
- zarządzanie zasobami ludzkimi w projekcie;
- zarządzanie ryzykiem projektu;
- zarządzanie dostawami w projekcie⁹⁰.

Kompleksowe podejście do zarządzania projektami pozwoliło na opracowanie podstawowych zasad i uniwersalnych narzędzi ułatwiających realizację złożonych projektów. W praktyce specyfika danej branży czy sektora doprowadziła do niezależnego rozwoju wielu odrębnych obszarów, jak np. zarządzanie projektami budowlanymi, zarządzanie projektami IT, zarządzanie projektami europejskimi itp. Nastąpił również rozwój w kierunku badania określonych obszarów tematycznych w ramach zarządzania projektami. W związku z tym zarządzanie projektami ewoluuje nie tylko jako dyscyplina akademicka (ostatnie 30 lat), ale przede wszystkim jako praktyka zarządzania [Majczyk 2916:101]. Adam Stabryła zaznacza, że formuła zarządzania projektami to szeroko rozumiana praktyka menedżerska⁹¹.

Zarządzanie projektami istotnie różni się od powtarzalnej, codziennej działalności organizacji⁹². Jak zauważają Emil Bukłaha i Mateusz Juchniewicz: „Zjawisko zdolności organizacji do znalezienia równowagi między działalnością powtarzalną (*run-the-business*), a projektową (*change-the-business*) zyskało w literaturze przedmiotu nazwę dwuzręczności”⁹³. Problem dwuzręczności może wynikać z przyjętej przez organizację orientacji projektowej oraz metody priorytetyzacji działań. Na tym tle w przedsiębiorstwie może bowiem pojawiać się wiele nieporozumień⁹⁴.

Wynika to z faktu, że projekty najczęściej wstrząsają status quo danej organizacji, gdyż wiążą się ze zmianami⁹⁵]. Przyczyną jest odrębność organizacyjna i strukturalna

⁹⁰ A. Stabryła (2015), Zarządzanie projektami ekonomicznymi..., op. cit., s. 17-18.

⁹¹ A. Stabryła (2015), Zarządzanie projektami ekonomicznymi..., op. cit., s. 34.

⁹² M. Trocki (red.) (2012), Nowoczesne zarządzanie projektami..., op. cit., s. 50.

⁹³ E. Bukłaha, M. Juchniewicz, Kluczowe wyzwania..., op. cit., s. 16.

⁹⁴ T. Kopczyński (2011), System zarządzania projektami..., op. cit., s. 72.

⁹⁵ M. Brzozowski, T. Kopczyński (2011), Zarządzanie projektami i zmianami..., op. cit., s. 11.

projektów, których zakres może wykraczać poza rutynowe działania realizowanych w danym przedsiębiorstwie⁹⁶ W efekcie, jak konkludują Paweł Wyrozębski oraz Hubert Cichocki: „Dominacja logiki projektowej może doprowadzić do wprowadzenia koniecznych zmian w organizacji, związanych nie tylko ze strukturą organizacyjną i kulturą przywództwa, lecz także transferami wiedzy w ramach organizacji uczącej się”⁹⁷.

Podsumowując powyższe stwierdzenia, zarządzanie projektami jest związane nie tylko z wielkimi możliwościami, ale także wieloma zmianami w organizacji. Za zmiany odpowiedzialna jest głównie niestabilność i tymczasowość, tak charakterystyczna dla projektów⁹⁸.

Wyzwaniem związanym z zarządzaniem projektami stało się poszerzanie granic projektów, które „ewoluują od realizacji poszczególnych zadań do zarządzanie portfelami projektów w sieciach międzyorganizacyjnych”⁹⁹ Sposób myślenia o projektach, ich zakresie i znaczeniu ulega więc transformacji. Stanowi to dowód na stały rozwój problematyki związanej z zarządzaniem projektami, wymuszając stałą aktualizację stosownych podejść, metod, technik, standardów oraz definicji.

Obecnie zarządzanie projektami stało się nieodłącznym elementem działalności gospodarczej, pozwalając organizacjom nie tylko przetrwać w szybko zmieniającej się rzeczywistości, ale również stając się impulsem do zmian i rozwoju, które przynoszą wiele korzyści ekonomicznych¹⁰⁰. Za pomocą projektów można wywierać wpływ na efektywność działań przedsiębiorstwa poprzez wdrażanie zmian, optymalizację procesów oraz wprowadzanie usprawnień¹⁰¹. W rezultacie zauważalna jest ewolucja modeli biznesowych w kierunku zarządzania przez projekty, a samo zarządzanie projektami staje się narzędziem, które pozwala przedsiębiorstwom wpływać na ich przyszłość¹⁰².

⁹⁶ M. Trocki (2019), Koncepcja społecznej odpowiedzialności działalności projektowej, [w:] M. Trocki (red.), Społeczna odpowiedzialność działalności projektowej, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 105.

⁹⁷ P. Wyrozębski, H. Cichocki (2020), Zwinna transformacja w dużej skali, [w:] E. Sońta-Drączkowska, I. Bednarska-Wnuk (red.), Wybrane aspekty zarządzania procesami, projektami i ryzykiem w przedsiębiorstwach, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 150.

⁹⁸ T. Kopczyński (2011), System zarządzania projektami..., op. cit., s. 72].

⁹⁹ A. Marciszewska, G. Jokiel (2019), Granice zarządzania projektami..., op. cit., s. 12.

¹⁰⁰ A. Ślusarczyk (2016), Wybrane problemy zarządzania projektami kultury, [w:] Anna Kwiecień, Beata Reformat (red.), Biznes w kulturze – Kultura w biznesie: wybrane problemy, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.

¹⁰¹ E. Bukłaha, M. Juchniewicz, Kluczowe wyzwania.... op. cit., s. 15.

¹⁰² Ibidem, s. 16.

1.5. Etapy zarządzania projektem z uwzględnieniem fazy inicjacyjno-koncepcyjnej

Projekt to inicjatywa składająca się z wielu faz. Poszczególne fazy projektu różnią się czasem trwania, stopniem zaangażowania zasobów, wykorzystywanym przywództwem oraz metodami planowania i zarządzania. Sposób podziału projektu na fazy i liczba jego faz zależą przede wszystkim od przedmiotu i zakresu projektu¹⁰³. Zatem każdy projekt składa się z wielu działań, które muszą być wykonane w odpowiedniej kolejności, czyli sekwencji.

W literaturze przedmiotu dotyczącej zarządzania projektami można znaleźć wiele sposobów dzielenia projektu na etapy. Niezależnie jednak od wielości etapów, we wszystkich modelach i metodykach zarządzania projektami pojawia się ich inicjowanie¹⁰⁴.

Według schematu fazowego zarządzania projektami z lat 80, zarządzanie projektami odbywa się kolejno w:

1. fazie inicjacji;
2. fazie planowania;
3. fazie organizacji;
4. fazie realizacji;
5. fazie ewaluacji¹⁰⁵.

Inni autorzy proponują model zarządzania projektami złożony z pięciu faz, lecz określają je procesowo, jako:

1. proces inicjacji;
2. proces planowania;
3. proces realizacji;
4. proces monitorowania i kontroli;
5. proces zamknięcia projektu¹⁰⁶.

Zarządzanie projektem jest wówczas realizowane poprzez zastosowanie procesów odnoszących się do kolejnych etapów projektu¹⁰⁷. Według innych badaczy zarządzanie

¹⁰³ E. Jędrych, P. Pietras, M. Szczepańczyk, Zarządzanie projektami, Politechnika Łódzka, Łódź 2012, s. 8-11.

¹⁰⁴ E. Bukłaha, M. Juchniewicz, Kluczowe wyzwania.... op. cit., s. 15.

¹⁰⁵ Por.: G.R. Terry, S.G. Franklin, Principles of management, Auflage, Homewood 1982.

¹⁰⁶ P.C. Dinsmore, J. Cabanis-Brewin, The AMA handbook of project management, Amacom, New York 2006, s. 27.

¹⁰⁷ Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami, PMBOK Guide, Warszawa 2006, s. 8.

projektami odzwierciedlone jest w fazie: początkowej, definiowania, projektowania/planowania/programowania, sterowania i kontroli (wdrażania) oraz ewaluacji (podsumowania) projektu¹⁰⁸. Oprócz wymienionych wyżej faz i etapów prowadzenia projektu, w literaturze przedmiotu związanej z zarządzaniem projektami istnieje kilka alternatywnych rozwiązań. I tak – prace nad projektem można prowadzić w następujących etapach:

1. konceptualizacji projektu;
2. inicjacji projektu;
3. planowania;
4. realizacji;
5. wdrożenia¹⁰⁹.

W tym rozwiązaniu brak jednak etapu zamknięcia całości projektu, ponieważ zastosowano tutaj regularne i systematyczne procesy zamknięcia projektów częściowych. Wynika to także z założenia, że proces projektowania traktowany jest jako proces ciągły, co często ma miejsce np. w projektach sieciowych. Jakkolwiek nie układałby się etapy projektu, to jako wspólny zestaw procesów zarządczych, składają się one na cykl zarządzania projektami¹¹⁰.

Praktyka projektowania wymusza także rozwiązania dedykowane, zwłaszcza dużym projektom inwestycyjnym. Istnieje oddzielna metodyka przygotowania przemysłowych studiów wykonalności, która zakłada istnienie trzech głównych faz cyklu projektowego (z których każda obejmuje działania analityczne, inżynierskie i przemysłowe), które są następujące:

1. faza przedinwestycyjna – jest porównywalna do fazy planowania projektu. Faza ta obejmuje m.in. identyfikację możliwości inwestycyjnych, wypracowanie ostatecznej wersji projektu i ocenę dotyczącą podjęcia decyzji inwestycyjnych,
2. faza inwestycyjna,
3. faza operacyjna¹¹¹.

¹⁰⁸ Ł. Burkiewicz, J. Śliwak (2017), Zarządzanie projektami w kulturze, [w:] Łukasz Burkiewicz, Jarosław Kucharski (red.), *Kultura na rynku: wybrane zagadnienia z zarządzania, marketingu i ekonomiki w sferze kultury*, Akademia Ignatianum, Kraków, s. 117.

¹⁰⁹ S. Globerson, O. Zwikael, The Impact of the Project Manager on Project Management Planning Processes, "Project Management Journal", 2002, vol. 33, nr 3, s. 59-60.

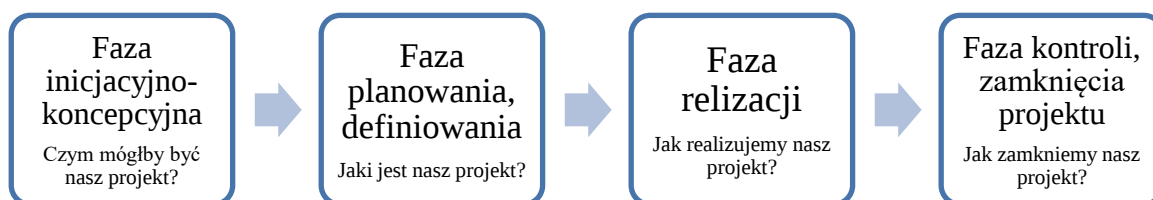
¹¹⁰ E. Bukłaha, M. Juchniewicz, *Kluczowe wyzwania...* op. cit., s. 15.

¹¹¹ A. Michalak, *Finansowanie inwestycji w teorii i praktyce*, PWN, Warszawa 2007, s. 41.

Projekt Management Institute (PMI)¹¹² wyróżnia cztery podstawowe etapy zarządzania projektem. Są to kolejno:

1. Podjęcie projektu, czyli jego inicjalizacja;
2. Planowanie i organizacja projektu;
3. Realizacja/wykonanie projektu;
4. Zamknięcie/zakończenie projektu¹¹³.

Idąc tokiem myślenia, zaproponowanym przez PMI, prowadzenie projektu powinno być podzielone na cztery główne fazy, które są czasowymi sekcjami całego projektu, rzeczowo i obiektywnie oddzielonymi od innych etapów¹¹⁴. Graficzne ujęcie procesu zarządzania projektami przedstawiono na wykresie nr 4.



Wykres 4. Graficzne ujęcie faz projektu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Klein, *Projektmanagement für Kulturmanager*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2005, s. 45.

Każdy z przedstawionych na rysunku nr 4 etapów tworzy łącznie konstrukcję cyklu życia projektu. Model proponowany przez PMI umożliwia m.in.: określenie początku i końca projektu w rozumieniu zadaniowym, wyznaczenie przedziału czasu na jego realizację, wyznaczenie kolejności i stopnia zaangażowania niezbędnego potencjału, pomaga w określeniu zakresu i rodzaju działań, jakie powinny być wykonane na danym etapie, wskazuje wykonawców, czyli osoby odpowiedzialne na realizację poszczególnych zadań oraz wskazuje źródła finansowania danego projektu¹¹⁵.

Etap inicjowania projektu może być inaczej określany jako faza preparacji projektu. Na tym etapie pracy kluczowe jest prawidłowe określenie celu, jaki zamierza się osiągnąć dzięki realizacji danego projektu. Przyjęte na tym etapie wstępne założenia

¹¹² PMI to wiodąca organizacja międzynarodowa zajmująca się profesjonalizacją i rozwojem praktyk zarządzania projektami, za: <https://www.pmi.org/> (dostęp: 01.09.2024).

¹¹³ A. Bociąga (2009), Zarządzanie projektem: od pomysłu do zakończenia przedsięwzięcia, „Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa”, nr 3, s. 98.

¹¹⁴ A. Marciszewska, S. Nowosielski (2011), Podejście procesowe w usprawnianiu..., op. cit., s. 76.

¹¹⁵ A. Bociąga, Zarządzanie projektem..., op. cit., s. 99-100.

zasadniczo wpływają i determinują procesy planowania projektu¹¹⁶. Słusznie wskazuje się, że „wygenerowana na tym etapie wiedza ukierunkowuje i nadaje sens dalszym pracom, a przede wszystkim umożliwia odzwierciedlenie wizji produktu w logicznej sekwencji konkretnych działań i procesów”¹¹⁷.

Jak zauważa Michał Trocki, w fazie preparacji (przygotowania) projektu wykorzystywane jest metodyczne podejście planistyczne oraz adaptacyjne¹¹⁸. Kolejne etapy realizacji projektu wykorzystują inne podejścia, m.in. podejście pragmatyczne, systemowe, procesowe oraz problemowe.

Głównym wyzwaniem fazy preparacji jest właściwe określenie celów projektu, które powinny być sformułowane w sposób szeroki, dobrze zrozumiane i zaakceptowane przez ich wykonawców, czyli przez osoby bezpośrednio zaangażowane w jego realizację. Ważne jest dogłębne wyjaśnienie genezy projektu oraz weryfikacja argumentów leżących u podstawy decyzji o jego uruchomieniu. Kolejnym zadaniem jest określenie i ustalenie „siły oddziaływania projektu”, czyli dokładne określenie, jakie funkcjonalne obszary organizacji, jakie osoby, w jaki sposób i na jak długo będą zaangażowane w realizację projektu.

Oprócz prac projektowo-organizacyjnych i ustalania celu projektu, ważne jest także zwrócenie uwagi na wizję projektu. Wizja projektu musi być bowiem zrozumiała i realistyczna, utożsamiać się z głównym celem oraz być akceptowana i wspierana, zwłaszcza przez osoby, które mają największy wpływ na realizację projektu¹¹⁹.

Do głównych zadań podejmowanych w fazie preparacji (inicjowania) projektu zalicza się zwykle 3 podstawowe działania, związane z ustaleniem celów projektu, analizą ryzyka oraz analizą interesariuszy projektu¹²⁰ (o której szerzej traktuje rozdział III). Waldemar Walczak znacznie rozbudował grupę podstawowych działań, poszerzając ją o:

- identyfikację potrzeby oraz diagnozę przyczyn wystąpienia problemu, którego rozwiązaniu ma służyć planowany projekt;
- rozpoznanie potrzeb i oczekiwań wszystkich interesariuszy projektu;

¹¹⁶ W. Walczak, Znaczenie i rola..., op. cit., s. 181.

¹¹⁷ Ibidem, s. 182.

¹¹⁸ M. Trocki (red.) (2017), *Metodyka i standardy zarządzania projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 27.

¹¹⁹ por. W. Walczak, Znaczenie i rola, op. cit., s. 183.

¹²⁰ M. Brzozowski, T. Kopczyński (2011), *Zarządzanie projektami i zmianami...*, op. cit., s. 28.

- stworzenie ogólnej wizji projektu, która jest wstępnym elementem rozpoczynającym przygotowania do nakreślenia zakresu projektu, budżetu projektu i czasu jego realizacji;
- jasne i precyzyjne wyróżnienie celu nadrzędnego projektu;
- określenie zasobów wiedzy oraz informacji niezbędnych z punktu widzenia podejmowanych dalszych decyzji (wskazanie źródeł ich pozyskania, oszacowanie kosztu ich zdobycia), jak również zasobów finansowych i źródeł ich pochodzenia;
- wstępną analizę uwarunkowań realizacji projektu – prawnego, instytucjonalnego, społecznego, ekonomicznego, technicznego;
- analizę podstaw ekonomicznych, realności wykonania zakładanego przedsięwzięcia;
- identyfikację kluczowych ograniczeń projektowych na tle posiadanych niezbędnych zasobów, umiejętności, kluczowych kompetencji;
- analizę technologicznych możliwości zrealizowania celu nadrzędnego;
- wstępne szacowanie niezbędnych zasobów, ogólne studium wykonalności projektu;
- wstępną identyfikację poziomu ryzyka i czynników, które mogą negatywnie wpłynąć na skuteczność realizacji projektu;
- wstępne oszacowanie możliwego zysku z inwestycji (określenie podstawowych wskaźników inwestycyjnych, które umożliwią obiektywne porównanie rentowności przedsięwzięcia projektowego oraz dostosowanie budżetu projektu do realnego lub możliwego przychodu z inwestycji);
- podjęcie wstępnej decyzji dotyczącej zaangażowania w projekt;
- wstępne określenie głównych założeń strategii realizacji projektu;
- analizę możliwości powołania i utworzenia odpowiedniego zespołu projektowego;
- przedstawienie kilku wstępnych, możliwych wariantów i koncepcji planu wykonania projektu;
- poszukiwanie alternatywnych rozwiązań, dokonanie wyboru najbardziej optymalnego i korzystnego rozwiązania, biorąc pod uwagę wszystkie dokonane wcześniejsze analizy dotyczące celu projektu, ograniczeń projektowych, niezbędnych zasobów, oszacowanego poziomu ryzyka;

- podjęcie ostatecznej decyzji o przystąpieniu do fazy planowania¹²¹.

Wstępna analiza najważniejszych uwarunkowań realizacji projektu odnosi się do zagadnień prawnych, instytucjonalnych, społecznych, ekonomicznych, rynkowych, technicznych i technologicznych oraz zasobowych. Kolejne niezbędne wstępne analizy dotyczą określenia poziomu ryzyka oraz oszacowania możliwego zysku z inwestycji¹²².

Kolejnym krokiem na etapie określenia celu projektu jest budowanie zespołu projektowego. Do zespołu projektowego należy kierownik projektu (*project manager*, *Projektleiter*) oraz członkowie zespołu projektowego. Ich role i zadania zostaną szczegółowo omówione w dalszych rozdziałach pracy. Należy przypomnieć, że na złożoność pojęcia zarządzania projektami składają się aspekty twarde (struktura, procesy, narzędzia informatyczne) i miękkie (umiejętności, kompetencje i predyspozycje członków kierownictwa i zespołu projektowego)¹²³.

Na etapie inicjacji projektu niezbędne jest również, według Andrzeja Matczewskiego, podjęcie zagadnienia „umocowania prawno-organizacyjnego” zespołu projektowego w systemie zarządzania i strukturze organizacji¹²⁴. W toku badań oraz ewolucji zarządzania projektami, Michał Trocki wyróżnił osiem modeli rozwiązań strukturalnych odnoszących się do pozycji oraz autonomiczności projektu w strukturze organizacji macierzystej¹²⁵. W związku z tym, w zależności od rodzaju struktury organizacyjnej działającej w danym przedsiębiorstwie (struktura sztabowa, liniowa, matrix-macierzowa), funkcja zarządzania projektem (kierownicza) jest w różny sposób definiowana i realizowana, co przedstawiono w tabeli nr 7.

¹²¹ Ibidem, s. 182-183. (Walczak)

¹²² W. Walczak, Znaczenie i rola, op. cit., s. 186-187.

¹²³ M. Brzozowski, T. Kopczyński (2011), Zarządzanie projektami i zmianami..., op. cit., s. 51.

¹²⁴ A. Matczewski, Zarządzanie projektami..., op. cit., s. 459.

¹²⁵ R. Kamiński (2020), Wpływ formy organizacji projektowej na subkulturę zespołu projektowego, [w:] E. Sońta-Drączkowska, I. Bednarska-Wnuk (red.), Wybrane aspekty zarządzania procesami, projektami i ryzykiem w przedsiębiorstwach, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 197.

Tabela 7. Zarządzanie przedsiębiorstwem prowadzącym własne projekty

Struktura	Zadania kierownicze	
	<i>Projekt manager</i> (struktura II rzędu)	<i>Functions manager</i> ¹²⁶ (struktura I rzędu)
Sztabowo-liniowa	Funkcja informacyjna i doradcza w stosunku do Functions managera	Podejmowanie wszelkich decyzji związanych z projektem
Macierzowa (matrix)	Odpowiedzialność za projekt leży po stronie kierowników projektu.	Odpowiedzialność funkcyjna
Liniowa	Decyzje są podejmowane przez poszczególnych kierowników projektów	Czytanie sprawozdań i raportów z projektów, funkcja kontrolna

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Matczewski (2007), *Zarządzanie projektami*, [w:] A. Koźmiński, W. Piotrkowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 460-461.

Kierownik projektu jest gwarantem powodzenia przedsięwzięcia projektowego. Dlatego jednym z kluczowych elementów zarządzania projektami jest właściwy dobór oraz budowanie kompetencji kierowników projektów czy programów, których muszą wyróżniać wysokie kompetencje menedżerskie i przywódcze¹²⁷.

Kierownik projektu (*project manager*) to osoba, która ponosi pełną odpowiedzialność za pomyślne rozpoczęcie, planowanie, projektowanie, realizację, monitorowanie, kontrolę i zamknięcie projektu. Musi posiadać kombinację „twardych” i „miękkich” kompetencji (w tym umiejętność zadawania wnikliwych pytań, wykrywania problemów) oraz ogólne kompetencje z zakresu zarządzania. Kierownicy projektów muszą być biegli w koordynowaniu zasobów, zarządzaniu budżetami, mierzeniu i śledzeniu postępów projektu oraz komunikowaniu się z członkami zespołu i interesariuszami. Oceniają także ryzyko i rozwiązują wszelkie problemy pojawiające się w całym cyklu życia projektu.

Do zadań kierownika projektu należą m.in.:

- opracowanie szczegółowego planu realizacji projektu oraz jego kosztorysu;
- organizowanie procesu realizacji projektu oraz koordynacja prac nad poszczególnymi etapami projektu;
- nadzorowanie i kontrola przebiegu prac, monitorowanie odchyleń;

¹²⁶ Functions manager w literaturze anglojęzycznej nazywany jest też często line manager, area manager lub department manager. W polskim tłumaczeniu byłby to kierownik działu, osoba zarządzająca danym segmentem posiadająca wiedzę fachową z danej dziedziny. W nomenklaturze projektowej nazywany jest kierownikiem liniowym. To nie zawsze jest ta sama osoba, która jest kierownikiem projektu. Funkcjonowanie w organizacji dwóch kierowników (kierownika projektu i kierownika liniowego) prowadzi do zjawiska dwuwładzy (podwójnego podporządkowania), za: M. Brzozowski, T. Kopczyński (2011), *Zarządzanie projektami i zmianami...*, op. cit., s. 41.

¹²⁷ T. Kopczyński (2011), *System zarządzania projektami...*, op. cit., s. 73.

- analiza realizacji budżetu;
- raportowanie o przebiegu realizacji projektu (np. zleceńodawcom, kierownictwu wyższego szczebla)¹²⁸.

Dodatkowo Jerzy Kisielnicki wskazuje na zadania kierownika projektu dotyczące monitorowania otoczenia, stworzenia misji projektu, motywowania uczestników projektu oraz sprawnego reagowania na zachodzące zmiany¹²⁹.

Zmiany zachodzące w otoczeniu, które nie tylko się globalizuje, ale również coraz bardziej wielokulturowymi zespołami projektowymi, każde zwrócić uwagę na dodatkowe umiejętności kierownika projektu¹³⁰:

- umiejętność myślenia systemowego pozwalającego na zrozumienie złożonego i dynamicznego świata. Zdolność syntezy informacji. Poszukiwanie powiązań między różnymi strefami gospodarki i organizacji;
- umiejętność działania w wielokulturowym otoczeniu;
- gotowość do ustawicznej nauki, otwartość na zmiany i chęć szybkiego na reagowania na nie;
- pozytywne cechy osobowości i wysokie standardy zachowań (profesjonalizm, tolerancja, wrażliwość społeczna, kompetencje leaderskie i mediacyjne).

W zależności od rodzaju struktury organizacyjnej działającej w danym przedsiębiorstwie (struktura sztabowa, liniowa, macierzowa), funkcja zarządzającego projektem (kierownika projektu) będzie w odmienny sposób definiowana. Strukturę macierzową buduje się wtedy, gdy projekt obejmuje przedsięwzięcie o dużej skali, dużym budżecie, bądź wysokim stopniu skomplikowania. Stworzenie struktury macierzowej jest zadaniem skomplikowanym – zarówno pod względem budowy, jak i funkcjonowania, opartym o pewne zasady i fazy postępowania. Strukturę macierzową uzyskuje się w wyniku połączenia stałych komórek funkcjonalnych z nowymi zespołami zadaniowymi. Mimo swojej złożoności i trudności, struktura macierzowa nie ma alternatywy w obrębie funkcjonowania tradycyjnych organizacji.

Struktura macierzowa jest przykładem implementacji logiki projektowej do struktury organizacji. Sytuacja idealna przewidywałaby postrzeganie organizacji przez pryzmat wewnętrznego uporządkowania względem procesów, a nie funkcji

¹²⁸ M. Trocki (2012), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 122-123.

¹²⁹ J. Kisielnicki (2017), *Zarządzanie projektami...*, op. cit., s. 185.

¹³⁰ Ibidem, s. 185.

przewidzianych w tradycyjnej strukturze¹³¹. To zwraca uwagę na konieczność dopasowania organizacji do orientacji projektowej.

Na przykład organizacje, które swoje funkcjonowanie opierają na pracy i zarządzaniu sieciowym, proces zarządzania projektami opierają na nowych rozwiązaniach, czyli na strukturach sieciowych. W niektórych instytucjach naukowo-badawczych, nowoczesnych przedsiębiorstwach przemysłowych i instytucjach finansowych, praca w sieciach stała się standardem. Praca sieciowa tworzy nowe wartości intelektualne, pozwala na wzajemną komunikację (drożność kanałów informacyjnych), mobilność kadr, wymianę informacji o podejmowanych/wykonanych zadaniach, osiągnięcie danych wyników cząstkowych oraz upowszechnianie wyników tych prac. Zgadając się z podejściem Andrzeja Matczewskiego, należy wskazać, że struktury sieciowe tworzą „możliwość osiągnięcia jakościowo nowych rezultatów na wyższym poziomie teoretycznego uogólnienia i (lub) praktycznych zastosowań”¹³². Praca w sieci umożliwia m.in. zwiększenie stopnia współpracy z partnerami zewnętrznymi, zwiększenie dostępu do zasobów informacji i wiedzy, stosowanie nowych zasad i sposobów wymiany informacji oraz możliwość pracy interdyscyplinarnej.

Praca w sieci pociąga za sobą także zmiany zasad i metod zarządzania. Przede wszystkim dotyczą one wkomponowania samej struktury sieciowej w istniejącą organizację. Nowe wymagania dotyczą również funkcji kierowniczych, stworzenia systemu motywacyjnego oraz stylu przywództwa; stawiania nowych wymagań wobec istniejącej kultury organizacyjnej oraz wzrostu profesjonalizacji organizacji, rozumianej jako profesjonalne zarządzanie pracownikami wiedzy/ekspertami¹³³.

Każdy projekt ma pewną fazową kolejność związaną z jego realizacją. Po fazie wstępnej i przygotowawczej (czyli koncepcyjnej), kiedy to powstają pierwsze pomysły projektowe, tworzy się „design” projektu, omawia się jego szczegóły i konkretne cele. Planowanie jest drugim etapem zarządzania projektem. W fazie „działania” – oraz w kolejnych fazach projektowych – ważne jest ustanowienie celów głównych i szczegółowych, podział projektu na mniejsze zadania, opracowanie harmonogramów projektu itp. Zakres, sposób i technika planowania jest zależna m.in. od rodzaju projektu, stopnia jego złożoności, skali przewidywanych trudności, ryzyka oraz wysokości nakładów na poszczególne fazy projektu.

¹³¹ M. Nowicki, K. Szymańska (2021), Organizacja w ujęciu procesowym..., op. cit., s. 351.

¹³² A. Matczewski, Zarządzanie projektami..., op. cit., s. 461.

¹³³ Ibidem, s. 464-470.

Niezbędnym elementem procesu planowania jest stworzenie tzw. klasyfikatora celów, czyli drzewa celów, obejmującego podział celu ogólnego na cele częściowe przy zastosowaniu kryterium rodzajowego, przestrzennego, ilościowego itp. Precyzyjne określenie – zwłaszcza celów częściowych – jest ważne z uwagi na spójność i zgodność z celami głównymi, oczekiwanymi efektami, możliwościami ich realizacji oraz zasobami organizacji.

Narzędziem planowania jest harmonogram prac, czyli określenie zadań w czasie. To inaczej chronologiczny wykres czynności (jednorazowych, sekwencyjnych) z uwzględnieniem ich powiązań technologiczno-organizacyjnych i możliwości realizacyjnych przez różne stanowiska pracy. Przeważnie na dwóch osiach graficznie zestawione są poszczególne czynności/działania/operacje z ich czasowym przebiegiem¹³⁴. W praktyce „sporządzenie planu czasowego umożliwia chronologiczne wyszczególnienie wszystkich zadań wraz z podaniem daty rozpoczęcia i zakończenia oraz osoby odpowiedzialnej za realizację zadania”¹³⁵.

Kolejnym etapem w procesie planowania jest tworzenie preliminarza, czyli budżetu projektu. Chodzi tutaj o zestawienie indywidualnych wydatków i przychodów związanych z realizacją danego projektu. W budżecie znajdują się określone wartości pieniężne/kosztowe, dotyczące np. kosztu wynagrodzeń, kosztu materiałów, dzierżawy sprzętu czy pomieszczeń; kosztów delegacji; korzyści organizacyjne, jak np. przychody, optymalizacje kosztów, obniżenie kosztów działalności.

Ważnym elementem procesu planowania jest także określenie zasad kontroli i rozliczania zadań. Słusznie zauważa Andrzej Matczewski, że kontrola powinna mieć charakter sterujący, pozwalający na wykrywanie odchyleń od wartości planowych przed zakończeniem określonej sekwencji działań¹³⁶. Ostatnim zadaniem na etapie planowania jest określenie zasad, klarownych kryteriów i procedur, związanych z odbiorem całego projektu lub jego części przez zleceniodawcę.

Kolejnym etapem procesu zarządzania projektem jest realizacja projektu. Podstawą do realizacji działań projektowych jest plan przebiegu projektu. Zasadniczą sprawą jest tu nie tylko sprawne wypełnianie kolejnych zadań, lecz także efektywny system komunikowania i wymiany informacji.

¹³⁴ J. Majczyk, Zarządzanie projektami, op. cit., s. 102.

¹³⁵ A. Matczewski, Zarządzanie projektami..., op. cit., s. 469-470.

¹³⁶ Ibidem, s. 471.

Czynności związane z zamknięciem projektu obejmują przygotowanie raportu końcowego, przekazanie wyników projektu zleceniodawcy oraz rozwiązanie zespołu projektowego i złożenie podziękowań za wspólną pracę. Dodatkowo, na tym etapie ważne jest zebranie recenzji i opinii na temat prowadzonego projektu od np. członków zespołu projektowego, czyli ewaluacja projektu. Celem dobrze zakończonego procesu zamknięcia projektu powinno być przede wszystkim opracowanie i zarchiwizowanie wszelkiej dokumentacji projektowej¹³⁷.

Reasumując, w fazie inicjalizacji projektu należy przede wszystkim właściwie zdefiniować cel projektu, a w dalszej kolejności rozważyć dobór kierownika projektu, odpowiednie finansowanie projektu, stworzenie właściwych warunków pracy dla zespołu projektowego oraz rozwiązać wszelkie problemy związane z funkcjonowaniem projektowym w ramach macierzystej organizacji. Na etapie inicjowania projektu warto także rozpoznać i przeanalizować wszelkie potrzeby i oczekiwania wszystkich grup interesariuszy w celu zwiększenia szansy na sukces całego przedsięwzięcia¹³⁸.

Rozpoczynając projekt należy zatem podejść do niego z należytą starannością i dokładnością. Warto podjąć próbę połączenia wizji projektu z realnymi możliwościami jego realizacji, dostępnymi zasobami, potrzebnymi środkami finansowanymi i czasem potrzebnym do realizacji określonego przedsięwzięcia. Trzeba zwrócić uwagę także na ryzyko oraz ewentualne trudności i zagrożenia mogące pojawić się w trakcie jego realizacji. Stąd szerokie wykorzystywanie harmonogramów, które wskazują na (ewentualną) konieczność korygowania wybranych parametrów, doprecyzowania ich w trakcie planowania oraz ciągłego ich monitorowania i kontrolowania w fazie realizacji.

1.6. Podsumowanie

Rola i znaczenie projektów w zarządzaniu współczesnymi organizacjami stale wzrasta, ponieważ przyczynia się do kreowania wartości w trzech płaszczyznach:

- wartości dla poszczególnych grup interesariuszy projektu (zleceniodawcy, sponsora, beneficjenta);
- wartości dla klientów i odbiorców, dla których przeznaczony jest produkt/projekt/innowacja;

¹³⁷ A. Klein, Projektmanagement..., op. cit., s. 238.

¹³⁸ W. Walczak, Znaczenie i rola..., op. cit., s. 183.

- wartości dla organizacji (właściciela akcjonariuszy, pracowników, zarządu, kierownictwa średniego szczebla)¹³⁹.

Zarządzanie projektami w dzisiejszych czasach stało się jedną z kluczowych umiejętności i praktyk menedżerskich¹⁴⁰, jak również narzędzi do realizacji założeń biznesowych¹⁴¹. Zarówno wizja, cele, plan projektu, jak i sposoby jego realizacji (np. przy pomocy konkretnych metod i narzędzi zarządzania projektami) są tymi elementami, które determinują oczekiwane rezultaty i korzyści/wartości generowane dzięki danemu projektowi.

Projekty stały się stałym elementem rzeczywistości gospodarczej. Ugruntowały one swoją użyteczność, stając się istotną formą działalności przedsiębiorstw¹⁴². Jako zestaw narzędzi, reguł i zasad postępowania pozwoliły na realizację dużych i złożonych przedsięwzięć w niewyobrażalnej dotąd skali. Ich atrakcyjność, a jednocześnie ich największa wada, odnosi się do ich unikatowości, oryginalności i jednorazowości.

Projekty stanowią wyzwanie dla organizacji pod kątem poziomu implementacji zarządzania projektowego do struktur i codziennego jej funkcjonowania. Zarządzanie projektem nie pozostaje obojętne dla funkcji i instrumentów zarządzania, z uwagi na angażowanie zasobów tak finansowych, czasowych, jak osobowych. Znakomicie ilustruje to opisane wcześniej zjawisko „dwuzręczności”.

Projekty sprzyjają kompleksowości zarządzania, przyspieszeniu działania, większej elastyczności i reaktywności oraz autonomii działania¹⁴³. Są odpowiedzią na tworzenie nowoczesnych systemów zarządzania, polegających na wykorzystaniu doświadczenia projektowego w przedsiębiorstwie do jego organizacyjnego i procesowego doskonalenia¹⁴⁴.

Trafne jest stwierdzenie, że „realizacja projektów może przyczynić się zarówno do podniesienia sprawności zarządzania, podniesienia konkurencyjności rynkowej, poszerzenia oferowanych produktów, zdobycia kolejnych klientów, pozyskania nowych cennych zasobów wiedzy, zdobycia nowych umiejętności, dzięki współpracy z innymi organizacjami, kształtowania pozytywnego wizerunku, prestiżu, wiarygodności, itp.”¹⁴⁵. Dzięki realizacji projektów przedsiębiorstwa lepiej rozumieją swoje otoczenie, trafniej

¹³⁹ Ibidem, s. 188.

¹⁴⁰ A. Stabryła (2015), Zarządzanie projektami ekonomicznymi..., op. cit., s. 305.

¹⁴¹ T. Kopczyński, System zarządzania projektami..., op. cit., s. 69.

¹⁴² B. Gucza, Nowoczesne zarządzanie projektami, op. cit., s. 327.

¹⁴³ M. Trocki (red.), Nowoczesne zarządzanie projektami..., op. cit., s. 20.

¹⁴⁴ A. Stabryła, Zarządzanie projektami ekonomicznymi..., op. cit., s. 307.

¹⁴⁵ W. Walczak, Znaczenie i rola, op. cit., s. 190.

odpowiadają na oczekiwania rynku i klientów oraz stają się bardziej elastyczne oraz innowacyjne¹⁴⁶ Trudno zatem nie zgodzić się z Emilem Bukłahą oraz Mateuszem Juchniewiczem, że „realizacja przedsięwzięć projektowych pozwala na skuteczną transformację organizacji”¹⁴⁷.

¹⁴⁶ E. Bukłaha, M. Juchniewicz, Kluczowe wyzwania.... op. cit., s. 17.

¹⁴⁷ Ibidem, s. 17.

Rozdział II. Metody wspomagające zarządzanie projektami

Zarządzanie projektami jest procesem złożonym. Wymaga kompilacji instrumentów zarządzania, z twardymi i miękkimi aspektami zarządzania projektem. Na efektywne zarządzanie projektami składa się wiele czynników i elementów, wśród których najważniejsze są: użyta metodyka, struktura organizacyjna, ludzie oraz systemy informatyczne¹⁴⁸.

Parametru sukcesy wynikają nie tylko z wewnętrznych procesów organizacyjnych, ale również otoczenia, które znajduje się na zewnątrz organizacji. Metodyki i metody zarządzania projektami pozwalają śledzić oba obszary, pozwalając na szybką i odpowiednią odpowiedź. Faktem jest jednak, że zróżnicowane otoczenie coraz częściej będzie wymuszało na przedsiębiorstwach adekwatne reakcje, które mogą objawiać się w konieczności dopasowywania się przedsiębiorstw do jednostkowych wymagań projektowych oraz stosowania innych niż dotychczas form organizacji projektowej¹⁴⁹.

2.1. Metodyki zarządzania projektami

Definicja metodyk zarządzania projektami stanowi o „logicznym i spójnym zestawie szczegółowych zaleceń, co do sposobu postępowania przy zarządzaniu całym projektem, prowadzącym do uzyskania zamierzonego rezultatu”¹⁵⁰. Innymi słowy zastosowane metodyki mają zapewnić „element powtarzalności w niepowtarzalnych przedsięwzięciach”, jakimi są projekty¹⁵¹.

Jako logiczny i uporządkowany zbiór wskazówek, metodyki wytyczają drogę projektowego postępowania¹⁵², a usprawnieniu tego procesu służy użycie odpowiednich metod, standardów oraz technik. De facto oferują one wsparcie dla procesu zarządzania projektami. Można wręcz zaryzykować stwierdzenie, że z uwagi na narastającą złożoność projektową, w obecnych czasach, skuteczność zarządzania projektem uzależniona jest od zastosowania odpowiedniej metodyki postępowania¹⁵³.

¹⁴⁸ T. Kopczyński (2011), System zarządzania projektami..., op. cit., s. 71.

¹⁴⁹ R. Kamiński (2020), Wpływ formy organizacji..., op. cit., s. 193.

¹⁵⁰ M. Trocki, Nowoczesne zarządzanie..., op. cit., s. 412.

¹⁵¹ J. Majczyk, Zarządzanie projektami, op. cit., s. 107.

¹⁵² J. Kisielnicki (2017), Zarządzanie projektami..., op. cit., s. 80.

¹⁵³ M. Brzozowski, T. Kopczyński (2011), Zarządzanie projektami i zmianami..., op. cit., s. 57.

Metodyki zarządzania projektami można zatem zdefiniować jako „zbiory instrumentów zarządzania, oferujące zalecenia odnoszące się do całego procesu realizacji projektów, wyznaczające tok postępowania, który prowadzi do skutecznej realizacji projektu”¹⁵⁴. O metodykach zarządzania projektami myślimy dziś w kategoriach metodycznych przewodników – kompleksowych metod zarządzania, zawierających szereg wytycznych i wskazówek. W zależności od szczegółowości zaleceń dzieli się je na: wytyczne metodyczne, metodyki tamowe, metodyki szczegółowe – alternatywne i jednoznaczne¹⁵⁵. Ważnym podkreślenia jest fakt, że zatwierdzone przez międzynarodowego środowisko specjalistów zarządzania projektami (np. IPMA) metodyki, uznaje się za standardy zarządzania projektami¹⁵⁶.

Przed wyborem metodyki zarządzania projektem należy przeprowadzić odpowiednią analizę, aby wybrać właściwe podejście, z dwóch możliwych – klasycznego lub zwinnego. Różnią się one na wielu poziomach, dlatego dobór konkretnego podejścia w realizacji danego projektu zależy od potrzeb oraz jego indywidualnej charakterystyki. Różnice między metodami klasycznymi i zwinnymi przedstawiono w tabeli nr 8.

Tabela 8. Różnice między podejściem klasycznym a zwinnym

Płaszczyzna	Podejście klasyczne	Podejście zwinne
Odpowiedzialność za produkt	Podzielona między marketera, menedżera produktu i menedżera projektu	Istnieje tylko jeden właściciel produktu
Rola menedżera w zespole	Oddzielony od zespołów deweloperskich	Jest członkiem zespołu i ściśle z nim współpracuje
Istota prac wstępnych	Przeprowadzane są szczegółowe badania rynku, planowanie produktu i analizy biznesowe	Ograniczają się do stworzenia wizji, która ogólnie opisuje wygląd i działanie produktu
Zdefiniowanie produktu	Wymagania są określane i zatwierdzane w początkowej fazie	Produkt odkrywany jest stopniowo, a wymagania krystalizują się w trakcie
Odpowiedź zwrotna	Dostępna po wypuszczeniu produktu na rynek	Wczesna i częsta odpowiedź zwrotna po małych wdrożeniach

Źródło: M. Krysiak, S. Głowania (2017), „Metodyki zarządzania projektami IT i ich ryzykiem” przegląd i wykorzystanie, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 340, s. 82.

Elementami najwyraźniej różnicującymi oba podejścia, są: odpowiedzialność za produkt, rola menedżera w zespole, charakter prac wstępnych, definicja produktu, czy

¹⁵⁴ A. Szpitter, cyt. za M. Brzozowski (2020), Wykorzystanie metodyk zarządzania projektami w świetle badań empirycznych, [w:] E. Sońta-Drączkowska, I. Bednarska-Wnuk (red.), Wybrane aspekty zarządzania procesami, projektami i ryzykiem w przedsiębiorstwach, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 134.

¹⁵⁵ M. Trocki (red.), Metodyka i standardy zarządzania..., op. cit., s. 25.

¹⁵⁶ M. Trocki (red.), Metodyka i standardy zarządzania..., op. cit., s. 25; M. Brzozowski, T. Kopczyński (2011), Zarządzanie projektami i zmianami..., op. cit., s. 27.

informacje zwrotne¹⁵⁷. Obie metodyki różni o wiele więcej: sposób opracowywania budżetu, poziomem formalizacji, cele projektu, poziom zarządzania ryzykiem i zmianą, cykl zarządzania projektem, akceptacja poziomu odchylenia od założeń projektu, kompetencje zespołu projektowego, jak również jakość relacji z interesariuszami projektu¹⁵⁸.

Podejście zwinne (*agile*) umożliwia rozpoczęcie projektu nawet w przypadku braku pewności całego planu osiągnięcia celów projektu¹⁵⁹. Idealnie sprawdza się w przypadku projektów małych, „miękkich”, a także innowacyjnych. Jest ono nakierowane na zespoły biorące pełną odpowiedzialność za wykonanie swojej części zadania i stopniowe dostosowywanie się do potrzeb przyszłych użytkowników. Opiera się ono na relacjach, spekulatywnym planowaniu, ciągłym dostarczaniu wartości dla klienta, jak i wiarygodnych pomiarach postępu prac na podstawie wypracowanych elementów funkcjonalności¹⁶⁰. Dodatkowo akceptują wyższy, niż w przypadku tradycyjnych metodyk, poziom ryzyka.

Przykładowe narzędzie wykorzystywane w metodyce zwinnej, to: Scrum¹⁶¹, Lean¹⁶², CoBit¹⁶³, Six Sigma¹⁶⁴, Kanban¹⁶⁵, XP (Extreme Programming)¹⁶⁶, czy DSDM Atern¹⁶⁷. W zastosowaniach biznesowych zespoły projektowe często nie korzystają z

¹⁵⁷ M. Krysiak, S. Głowania, „Metodyki zarządzania projektami IT i ich ryzykiem” przegląd i wykorzystanie, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2017, nr 340, s. 81.

¹⁵⁸ H. Soroka-Potrzebna (2019), Zarządzanie projektami..., op. cit., s. 95-97.

¹⁵⁹ Ibidem, s. 93.

¹⁶⁰ M. Brzozowski (2020), Wykorzystanie metodyk zarządzania..., op. cit., s. 137.

¹⁶¹ Scrum to obszar integrowania podejścia projektowego z metodami pracy zwinnej. Nie istnieją standardowe założenia dotyczące czasu, kosztów lub zakresu projektu. Jedynymi mechanizmami kontrolnymi są priorytetyzacja wymagań i wcześniejsze ograniczenie liczby cykli produkcyjnych, zwanych sprintami, za: H. Soroka-Potrzebna, Zarządzanie projektami..., op. cit., s. 94.

¹⁶² Koncentruje się na procesie produkcyjnym, definiuje techniczne sposoby tworzenia produktów, ukierunkowana na eliminowanie marnotrawstwa, za: M. Kasiński, Możliwość zastosowania metodyki Kanban w zarządzaniu projektami, „Nauki o Zarządzaniu”, 2013, nr 1(14), s. 29.

¹⁶³ COBIT, <https://www.isaca.org/resources/cobit> (dostęp: 01.09.2024).

¹⁶⁴ Priorytetem jest jakość, celem jest skatalogowanie i monitorowanie działań realizowanych przez zespoły IT. To grupa metodyk, która działa równolegle z innymi grupami w celu osiągnięcia ładu organizacyjnego oraz poszukiwania usprawnień procesów, za: M. Kasiński, Możliwość zastosowania..., op. cit., s. 29.

¹⁶⁵ Priorytetem jest zespół projektowy, wizualizacja pracy i przepływu (tablica Kanban), ograniczenie pracy w toku (WIP), opiera się na systemie ssącym, możliwość jednoczesnego realizowania więcej niż jednego projektu przez ten sam zespół, cechuje ją niski stopień formalizacji, umożliwia zastosowanie zarówno do procesów wytwórczych, jak i utrzymaniowych, za: D.J. Anderson, Kanban. Successful Evolutionary Change for Your Technology Business, Blue Hole Press, Sequim 2010, s. 14.

¹⁶⁶ Zakłada mniejszy stopień formalizacji niż w metodykach zarządczych, ukierunkowana na motywację zespołu, koordynacyjny tryb zarządzania projektem, nacisk kładziony jest też na produkt, a nie na dokumentację, umożliwia korygowanie założeń projektu w trakcie jego trwania, duża elastyczność we wszystkich obszarach, za: M. Kasiński, Możliwość zastosowania..., op. cit., s. 29.

¹⁶⁷ DSDM ATERN, <https://agility.ac/frequent-agile-questions/what-is-dsdm-atern> (dostęp: 01.09.2024).

jednego podejścia, ale opierają się na wielu metodykach jednocześnie. Niedawnym tego przykładem jest Scrumvan, stanowiący połączenie dobrych praktyk Scrum i Kanban¹⁶⁸.

W zarządzaniu projektami można wyróżnić zarówno metody szczegółowe i ogólne, metody kompleksowe i cząstkowe, jak i uogólnione doświadczenia metodyczne w formie reguł metodycznych. Szczegółowy wykaz wyżej wymienionych zaprezentowano w tabeli nr 9.

Tabela 9. Przykłady metod zarządzania projektami

Formy standaryzacji Zakres problemowy metody	Metodyka szczegółowe	Metodyka ogólne	Reguły metodyczne
Metodyka kompleksowe	Metodyka PRINCE2, metodyka PMI, IPMA, APM	Podejście pragmatyczne, systemowe, decyzyjne, normatywne	Zasada organizacji Melantchona Mellerwicza, reguły zarządzania dobrego planu Tadeusza Kotarbińskiego, dwanaście reguł zarządzania Jacka R. Mereditha i Samuela J. Mantela
Metodyki cząstkowe (wycinkowe)	Techniki zarządzania projektami: harmonogramy, techniki sieciowe CPM, PERT, MPM, GERT, techniki drzewa zależności PATTERN, techniki oceny	Metoda analizy, metoda diagnozy, metoda modelowania, metoda oceny, metoda wyboru	Zasady definiowania wymogów, dziesięć zasad wyceny prac

Źródło: M. Trocki, B. Grucza, K. Ogonek, (2003), Zarządzanie projektami, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 129.

Podejście klasyczne, reprezentowane przez metodyki PMBoK¹⁶⁹ i PRINCE (oraz ich następcę PRINCE2¹⁷⁰), ma na celu wytworzenie kompletnego produktu o z góry

¹⁶⁸ H. Wolf, Zwinne projekty w klasycznej organizacji: Scrum, Kanban, XP, Helion, Gliwice 2014, s. 161.

¹⁶⁹ Metodyka stworzona przez PMI. PMBOK® Guide to zbiór najlepszych praktyk projektowych podzielonych na ponad 40 procesów zarządzania projektami. Procesy te wykorzystują dziesiątki technik i narzędzi, które można dostosować do potrzeb organizacji. Dopiero odpowiednio dopasowane tworzą tak zwaną metodykę zarządzania projektami, za: T. Kopczyński, Rola i kompetencje kierownika projektu w zwinnym zarządzaniu projektami na tle tradycyjnego podejścia do zarządzania projektami, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, 2014, nr 270/9, s. 103.

¹⁷⁰ PRINCE2 – Project in Controlled Environment. To metodyka, która została opracowana przez Office of Government Commerce (OGC), brytyjską agencję rządową. Metodologia składa się z opisu procesu, dziesiątek dokumentów, metodologii i ról oraz zawiera przykłady konkretnych scenariuszy, które należy zastosować podczas realizacji projektu, za: H. Soroka-Potrzebna, Zarządzanie projektami – podejście tradycyjne czy zwinne?, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, 2019, nr 1, s. 92.

określonych cechach¹⁷¹. Tomasz Kopczyński zwraca jednak uwagę, na ich słabość wynikającą z nadmiernego formalizmu i złożoności¹⁷². Zawierają one bowiem kilka dziedzin metodyki zarządzania projektami, odnoszącymi się do: integracji projektu, jego zakresu, czasu, kosztów, jakości, zasobów, komunikacji, ryzyka oraz dostaw¹⁷³. Nie wspominają jednak o interesariuszach projektu, co wydaje się być nieodzowne w dzisiejszych czasach. Jedynie amerykańskie ujęcie PMI zauważają, że podjęte działania projektowe powinny spełniać oczekiwania i zaspokajać potrzeby interesariuszy.

Dla porównania–metodyki zwinne są stosowane w przypadku projektów, co do których nie można zastosować żadnej tradycyjnej metodyki zarządzania projektami¹⁷⁴. Przykładami metodyk zwinnych, które stanowią alternatywę dla tradycyjnych koncepcji projektowych, są: Agile Project Management, Adaptive Project Management czy Extreme Project Management¹⁷⁵.

Grupy metodyk zarządzania projektami można podzielić na: uniwersalne (PMBok –PRINCE2, IPMA, ISO, PCM, TenStep, Scrum), branżowe, problemowe, firmowe i autorskie¹⁷⁶. Co ciekawe, następuje wewnętrzne zróżnicowanie funkcjonalności poszczególnych metodyk z uwagi na ich wykorzystywanie przez określone sektory gospodarki. Stąd PMBoK jest częściej używany przez przedsiębiorstwa produkcyjne i handlowe, PRINCE2 przez usługi, natomiast Scrum przez branżę IT.

Narzędzia używane w procesie wspomagania zarządzania projektami mają charakter zarówno ilościowy, jakościowy, mieszany (hybrydowy), jak i uniwersalny. Można je podzielić ze względu na różne kryteria związane z celem projektu, zastosowanymi rozwiązaniami czy formatem wykorzystywanych narzędzi, co zaprezentowano w tabeli nr 10.

Tabela 10. Podział i rodzaje narzędzi zarządzania projektami

Kryterium	Rodzaje narzędzi
Cel	Modele optymalizacyjne są bardzo uniwersalne i pozwalają na podjęcie decyzji, które dążą do uzyskania jak największych korzyści (maksymalny efekt) i zminimalizowania strat (minimalne koszty). Są one oparte na metodach programowania matematycznego z zastosowaniem odpowiedniego oprogramowania.
	Modele symulacyjne natomiast pozwalają na eksperymentalne sprawdzenie określonych założeń, rozpoznawanie określonego myślowego schematu

¹⁷¹ J. M. Lichtarski (2013), Strategiczne zarządzanie projektami..., op. cit., s. 41.

¹⁷² T. Kopczyński (2011), System zarządzania projektami..., op. cit., s. 71.

¹⁷³ A. Stabryła (2015), Zarządzanie projektami ekonomicznymi..., op. cit., s. 306.

¹⁷⁴ M. Brzozowski, T. Kopczyński (2011), Zarządzanie projektami i zmianami..., op. cit., s. 60.

¹⁷⁵ T. Kopczyński (2011), System zarządzania projektami..., op. cit., s. 72.

¹⁷⁶ M. Trocki (red.) (2017), Metodyka i standardy zarządzania..., op. cit., s. 28-34.

	postępowania przy określeniu danych efektów i nakładów. Modele symulacyjne pozwalają na podejmowanie decyzji w świecie wirtualnym, w którym można określić skutki podjęcia danych decyzji, wprowadzania danych współczynników finansowych i czasowych oraz danych wariantów postępowania.
	Modele prognozowania stanowią szeroki zakres metod pomocniczych w podejmowaniu decyzji strategicznych, zwłaszcza w podejmowaniu decyzji planistycznych.
Postać (forma)	Modele graficzne są najczęściej stosowanymi modelami w zarządzaniu projektami.
	Opisowe modele ekonometryczne pozwalają na badanie wpływu różnorodnych czynników (ekonomicznych, społecznych, demograficznych, przyrodniczych) na postęp w realizowanym projekcie, ich oszacowanie i wnioskowanie na ich podstawie. Wśród wielu modeli ekonometrycznych, które oparte są na równaniach, przeważa model przyczynowo-skutkowy, wyjaśniający związek pomiędzy zmienną objaśniającą, a objaśnianą.
	Modele gry decyzyjnej analizują i przewidują zachowania w sytuacjach konkurencyjnych, służą do badania problemów zarządzania projektami, a zwłaszcza w niepewnych i konfliktowych sytuacjach.
Rozwiązanie	Modele algorytmiczne pokazują rozwiązanie sytuacji problemowej w określonej liczbie kroków z zastosowaniem określonych danych i określonego stopnia prawdopodobieństwa.
	Modele heurystyczne są oparte na prognozowaniu i zdaniach ekspertów.
	Podejście metaforyczne bada i poszukuje analogii pomiędzy obiektami dobrze znanymi, a obiektami badanymi.
Zastosowanie	Modelowanie sytuacji biznesowych, jak np. systemy do budowy harmonogramów funkcjonowania projektu i inne.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Kisielnicki (2017), Zarządzanie projektami. Ludzie – procedury – wyniki, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa, s. 232-234.

Dobór odpowiedniej do planowanego projektu metodyki wpływa na jakość przebiegu jego realizacji i na końcowy jego rezultat. Rosnąca popularność zwinnego podejścia nie wynika z jego przewagi nad podejściem tradycyjnym, a wynika raczej „ze zmiany w charakterystyce projektów realizowanych przez organizacje w ostatnich latach”¹⁷⁷: niepewności oraz dynamicznie zmieniającego się otoczenia.

Jak dowodzą badania, przynosi również wymierne korzyści ekonomiczne, związane ze wzrostem zwrotu z inwestycji, wzrostem sprzedaży czy wzrostem satysfakcji klientów.¹⁷⁸

2.2. Metody zarządzania jakością w projektach

Rozwój teoretyczny i metodologiczny zarządzania jakością jest osiągnięciem ostatnich 40 lat. Istnieje wiele definicji pojęcia „jakość”, jednak wszystkie one nawiązują do koncepcji doskonalenia zarówno organizacji, jak i wytworów jej działalności. Bardzo ogólne definicja jakości odnosi się do podejścia, które dąży do

¹⁷⁷ H. Soroka-Potrzebna (2019), Zarządzanie projektami..., op. cit., s. 97.

¹⁷⁸ Ibidem, s. 90.

doskonalenia efektywności i elastyczności organizacji w celu spełnienia wymagań, potrzeb i oczekiwań klienta¹⁷⁹.

Konceptualizacja jakości odnosi się często albo do funkcjonalnych i technicznych własności jakości lub do czynników, mających wpływ na końcowy wynik określonego działania. Jakość jest wówczas określana jako ogół cech i właściwości wyrobu lub usługi wymaganych do zaspokojenia stwierdzonych lub przewidywanych potrzeb¹⁸⁰. Perspektywy, z jakich opisuje się jakość, dotyczą przede wszystkim kwestii wartości, zgodności ze specyfikacją, minimalizacji strat oraz spełniania/wyprzedzania oczekiwań klientów¹⁸¹.

Wielość ujęć jakości był impulsem do stworzenia przez Davida A. Garvina ośmiu wymiarów jakości produktu, wskazując kolejno na jego: użyteczność, niezawodność, praktyczność, zgodność z wymaganiami, trwałość, osobliwość, estetyczność oraz postrzeganie jakości¹⁸². Jak widać z powyższego wyliczenia, niezbędne jest za każdym razem doprecyzowanie do jakich kategorii jakości chcemy się odnosić tworząc mierniki, wskaźniki lub zestaw wytycznych.

W ostatnich latach podejście związane z jakością zostało poszerzone o pojęcie wartości. Zauważono bowiem, że wartość wynikająca z jakości jest często tym kryterium, które dominuje nad ceną¹⁸³. Stąd wynika koncentracja na orientacji klientocentrycznej, która na pierwszym planie stawia spełnienie (obecnych i przyszłych) oczekiwań (obecnych i przyszłych) klientów¹⁸⁴.

Zarządzanie jakością to „akt” nadzorowania wszystkich działań i zadań niezbędnych do utrzymania pożądanego poziomu doskonałości. W takim rozumieniu dotyczy aspektów technicznych i operacyjnych zarządzania¹⁸⁵. Jako element zarządzania obejmuje określenie polityki jakości, tworzenie i wdrażanie planowania i zapewniania jakości, a także kontrolę jakości i doskonalenie jakości – wszystkie w celu zapewnienie odpowiedniego poziomu jakości świadczonych usług¹⁸⁶. Co warto podkreślić – mimo, że jakość często porównuje się do „niedoścignionego ideału”, to jest uznawana za

¹⁷⁹ Zarządzanie jakością [hasło], Encyklopedia Zarządzania, https://mfiles.pl/pl/index.php/Zarz%C4%85dzanie_jako%C5%9Bci%C4%85 (dostęp: 01.09.2024).

¹⁸⁰ J. Kisielnicki (2017), Zarządzanie projektami..., op. cit., s. 122.

¹⁸¹ M. Kostera, M. Śliwa (2010), Zarządzanie w XXI wieku, Jakość. Twórczość. Kultura, Wydawnictwa akademickie i profesjonalne, Warszawa, s. 31.

¹⁸² J. Strumiłło (2010), Ewolucja systemów zarządzania jakością, [w:] M. Czerska, Szpitter (red.) (2010), Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, s. 138.

¹⁸³ M. Kostera, M. Śliwa (2010), Zarządzanie w XXI wieku..., op. cit., s. 134.

¹⁸⁴ J. Strumiłło (2010), Ewolucja systemów zarządzania..., op. cit., s. 138.

¹⁸⁵ M. Kostera, M. Śliwa (2010), Zarządzanie w XXI wieku..., op. cit., s. 131.

¹⁸⁶ J. Strumiłło (2010), Ewolucja systemów zarządzania..., op. cit., s. 139.

zmienną podlegającą mierzeniu¹⁸⁷. Stąd wynika szerokie zastosowanie w projektach wskaźników odnoszących się właśnie do aspektu zarządzania jakością.

Zarządzanie jakością może dotyczyć zarówno działanie lub proces, wyrób (produkt lub usługę), organizację, system, osobę, jak również kombinację wszystkich powyższych elementów¹⁸⁸.

Zarządzanie jakością projektu jest istotne przy ustalaniu standardów, dzięki którym mogą zostać osiągnięte cele projektu. Ogólnym celem zarządzania jakością projektu jest wdrażania działań kontrolnych oraz korygujących w stosunku do zaplanowanych celów i rezultatów. Właściwie zaimplementowane zarządzanie jakością staje się filozofią obowiązującą w całej organizacji, jako że kryteria doskonalenia produktu, usługi czy wartości dla klienta, stają się zadaniem rozumianym (i wdrażanym) w sposób kompleksowy. Jako element zarządzania podlega planowaniu, kierowaniu, kontrolowaniu i użyciu technik menedżerskich¹⁸⁹. Oczywiście w zależności od złożoności projektu kontekst zarządzania jego jakością może się zmieniać.

Istnieje kilka zasad zarządzania jakością, jak na przykład standard ISO21500, odnoszący się do jakości wykonywanych projektów, oparty często na koncepcji TQM¹⁹⁰. Nierzadko zasady odnoszące się do jakości w projektach są stosowane do kierowania procesami organizacji w kierunku poprawy jej wyników¹⁹¹. Te przedstawione w formie graficznej na wykresie nr 5, odnoszą się do norm ISO 9001¹⁹².

¹⁸⁷ M. Kostera, M. Śliwa (2010), Zarządzanie w XXI wieku..., op. cit., s. 132.

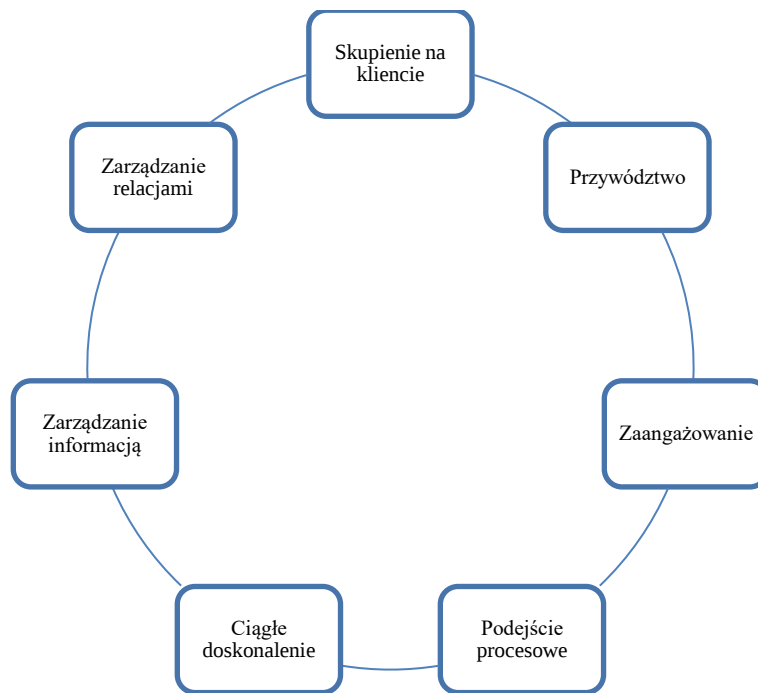
¹⁸⁸ J. Strumiłło (2010), Ewolucja systemów zarządzania..., op. cit., s. 139.

¹⁸⁹ M. Kostera, M. Śliwa (2010), Zarządzanie w XXI wieku..., op. cit., s. 132].

¹⁹⁰ Standardy regulujące zarządzanie projektami [hasło], Encyklopedia Zarządzania, https://mfiles.pl/pl/index.php/Standardy_reguluj%C4%85ce_zarz%C4%85dzanie_projektami (dostęp: 01.09.2024).

¹⁹¹ B. Hellingsworth, P. Hall, H. Anderson, Quality management principles, "Higher National Computing", 2020, s. 341.

¹⁹² ISO 9001 to międzynarodowa norma dotycząca systemów zarządzania jakością. Stanowi zestaw wymagań dla organizacji, które chcą wdrożyć i utrzymywać system zarządzania jakością, aby zapewnić, że ich produkty i usługi spełniają oczekiwania klientów oraz wymogi prawne, <https://www.udt.gov.pl/certyfikacja-systemow-zarzadzania/pn-en-iso-9001-2009-system-zarzadzania-jakoscia> (dostęp: 01.09.2024).



Wykres 5. Zasady zarządzania jakością ISO9001

Źródło: J. Chauhan, S. Subedi, A. Thakulla et al., *Project Quality Management*, Conference: Survey Project Management. Znalezione pod adresem: https://www.researchgate.net/publication/367332848_PROJECT_QUALITY_MANAGEMENT (dostęp: 30.03.2024).

Zarządzanie jakością w projekcie opiera się na siedmiu kluczowych zasadach (opartych na filozofii Total Quality Management), takich jak:

1. orientacja na klienta, głównym celem powinien stać się klient wraz z jego oczekiwaniami i potrzebami;
2. przywództwo odpowiedzialne za tworzenie wspólnoty celów, motywację
3. wysoki poziom motywacji i zaangażowanie tak kierownictwa, jak zespołu realizującego projekt;
4. podejście procesowe – osiągnięcie efektywności w procesach organizacyjnych;
5. ciągłe doskonalenie w poszukiwaniu elastyczności, wydajności oraz optymalizacji;
6. oparcie działań na dowodach. podejmujące decyzje w oparciu o zweryfikowane i przeanalizowane dane pozwala zrozumieć zależności przyczynowo skutkowe;
7. zarządzanie relacjami opartymi na zaufaniu (np., z interesariuszami projektu)¹⁹³.

¹⁹³ J. Strumiłło (2010), *Ewolucja systemów zarządzania...*, op. cit., s. 157-158.

Stosowanie powyższych zasad pomaga zapewnić, że zarówno proces realizacji projektu, jak i jego rezultat spełniają określone standardy jakości. Każdy projekt powinien mieć możliwość ciągłego tworzenia efektywnych procesów i dostosowywania się do nowych sytuacji rynkowych. Z tego wynika zamknięty krąg organizacyjnego i jakościowego doskonalenia.

Zarządzanie jakością projektu nie jest samodzielną lub odrębną procedurą, która ma miejsce w organizacji. Jest to ciągły proces, który zaczyna się i kończy wraz z projektem. Obejmuje każdy etap procesu zarządzania projektem, od jego inicjacji, aż po fazę zamknięcia projektu. Stąd zarządzanie jakością projektu jest jednym z najważniejszych obszarów zapewniających efektywną realizację celów projektu.

2.3. Metody zarządzania ryzykiem w projektach

Ryzyko „to zobiektywizowana niepewność wystąpienia niepożądanego zdarzenia”¹⁹⁴, które wzmacnia „prawdopodobieństwo poniesienia szkód i strat”¹⁹⁵. Projekty charakteryzuje, z uwagi na wymienioną w rozdziale I specyfikę, dużo wyższy (niż w przypadku codziennej działalności gospodarczej) poziom ryzyka i niepewności¹⁹⁶. Dlatego Analiza ryzyka jest jednym z najważniejszych elementów zarządzania projektami¹⁹⁷. Ocenę ryzyka powinno się więc przeprowadzać na każdym etapie projektu oraz zawsze, gdy wystąpią odstępstwa od planu projektu.

W ujęciu definicyjnym, zarządzanie ryzykiem polega na identyfikacji zagrożeń dla projektu oraz określeniu działań zmierzających do eliminacji wykrytych zagrożeń lub minimalizacji ich wpływu na projekt¹⁹⁸. Zarządzanie ryzykiem polega zatem przede wszystkim na przeciwdziałaniu i ograniczeniu zjawiska niepewności przy osiągnięciu postawionych celów w projekcie¹⁹⁹.

Z uwagi na powyższe stwierdzenia, można uznać, że zarządzanie ryzykiem to jeden z kluczowych i najtrudniejszych elementów zarządzania projektem²⁰⁰. Stawia to nową kategorię wyzwań przed zespołem projektowym, który musi być w stanie

¹⁹⁴ A. H. Willett cyt za: J. Kisielnicki (2017), Zarządzanie projektami..., op. cit., s. 132.

¹⁹⁵ H. Maylor cyt za: J. Kisielnicki (2017), Zarządzanie projektami..., op. cit., s. 26.

¹⁹⁶ B. Gucza, Nowoczesne zarządzanie projektami, op. cit., s. 18.

¹⁹⁷ J. Kisielnicki (2017), Zarządzanie projektami..., op. cit., s. 132.

¹⁹⁸ H. Soroka-Potrzebna (2020), Identyfikacja ryzyka w zarządzaniu projektami – praktycy a eksperci, [w:] E. Sońta-Drączkowska, I. Bednarska-Wnuk (red.), Wybrane aspekty zarządzania procesami, projektami i ryzykiem w przedsiębiorstwach, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 162.

¹⁹⁹ M. Brzozowski, T. Kopczyński (2011), Zarządzanie projektami i zmianami..., op. cit., s. 29.

²⁰⁰ H. Soroka-Potrzebna (2020), Identyfikacja ryzyka w zarządzaniu..., op. cit., s. 167.

rozpoznać ryzyko i zidentyfikować jego pierwotne przyczyny. W dalszej kolejności umożliwi to przewidzenie jego potencjalnych konsekwencji. W związku z tym proces zarządzania ryzykiem w projekcie obejmować powinien:

- konsultacje – jest to proces ciągły w całym procesie zarządzania ryzykiem, obejmujący odpowiednio prowadzone: komunikację i konsultacje z interesariuszami zewnętrznymi i wewnętrznymi;
- ustalenie kontekstu – wewnętrznego, zewnętrznego i kontekstu zarządzania ryzykiem, w którym będzie przebiegać reszta procesu – są to kryteria oceny ryzyka;
- identyfikacja ryzyka – proces identyfikacji powinien wskazywać, gdzie, kiedy, dlaczego i w jaki sposób wystąpienie określonego zdarzenia może opóźnić, zapobiec, pogorszyć lub ułatwić osiągnięcie celów;
- analiza ryzyka – obejmuje identyfikację istniejących ryzyk oraz ocenę prawdopodobieństwa ich wystąpienia, konsekwencji oraz poziomu ryzyka;
- ocena ryzyka – polega na porównaniu szacowanych poziomów ryzyka z wcześniej ustalonymi kryteriami;
- usuwanie ryzyka – obejmuje opracowanie i zastosowanie konkretnych opłacalnych strategii i planów działania w celu zmniejszenia potencjalnych niekorzystnych kosztów i zwiększenia potencjalnych korzyści;
- monitorowanie i przegląd ryzyka – proces zarządzania ryzykiem jest procesem iteracyjnym²⁰¹.

Dlatego ważne jest ciągłe monitorowanie i przegląd efektywności wszystkich etapów całego procesu zarządzania ryzykiem. Jest to niezbędne do ciągłego doskonalenia i zapewnia, że zmieniające się okoliczności nie zmieniają priorytetów projektu²⁰².

Biorąc pod uwagę samą organizację, ryzyko może dotyczyć zarówno sfery technicznej, sfery samego zarządzania projektem, sfery organizacji, sfery kadr czy też obszarów zewnętrznych²⁰³. W opinii badaczy i obserwatorów rynku, źródła ryzyka na zewnątrz organizacji związane są głównie z rozwojem sytuacji gospodarczej, partnerami projektu oraz samym produktem²⁰⁴. Na stopień ryzykowności projektu wpływa głównie

²⁰¹ Iteracja (łac. iteratio – powtarzanie) – czynność powtarzania tej samej operacji w pętli z góry określoną liczbę razy lub aż do spełnienia określonego warunku.

²⁰² F. Hayford, A. Sarfraz, Tools and Techniques for Project Risk Management: Perspective of Micro to Small Scale Construction Firms in Ghana, Degree of Master Thesis, Stockholm 2013, s. 12-13.

²⁰³ R.K. Wysocki, R. McGary, Efektywne zarządzanie projektami, Helion, Gliwice 2005, s. 54.

²⁰⁴ J. Kisielnicki (2017), Zarządzanie projektami..., op. cit., s. 134.

jego skala, stopień zaawansowania technologicznego i innowacyjności projektu, dostęp do informacji oraz przewidywalność przyszłych zmian w otoczeniu²⁰⁵. Często niewłaściwe zarządzanie portfelem projektów może w różnym stopniu zagrozić stabilności przedsiębiorstwa²⁰⁶.

Zarządzanie ryzykiem ma sekwencyjny charakter²⁰⁷. Funkcje zarządzania ryzykiem w procesie projektowym dotyczą jego identyfikacji, analizy i oceny stopnia ryzyka, planowania działań przeciwdziałających jego wystąpieniu oraz monitorowania i kontroli ryzyka. Według Macieja Brzozowskiego i Tomasza Kopczyńskiego analizie ryzyka powinno towarzyszyć kształtowanie ryzyka i controlling²⁰⁸.

Metody/techniki/narzędzia zarządzania ryzykiem projektowym – dotyczące identyfikacji ryzyka – to przede wszystkim metody kreatywne (jak np. burza mózgów, metoda delficka), listy kontrolne, analizy przyczyn źródłowych, analizy biznesowe, audyty kontrole i inne. Na etapie analizy i kontroli stopnia ryzyka stosuje się uniwersalne metody badania ryzyka, np. analizę SWOT, diagram Ishikawy, analizę drzewa zdarzeń, analizę zagrożeń, badania rynku, prognozowanie czy testy marketingowe.

Oceniając stopień ryzyka warto także zwrócić uwagę na metody/techniki/narzędzia ekonomiczno-finansowe i statystyczne, które mogą być pomocne w ocenie kryteriów kwalifikacji ryzyka. Do metod tych zalicza się:

- metody korygowania efektywności projektów inwestycyjnych (wewnętrzna stopa zwrotu IRR, wartość zaktualizowana netto NPV),
- rachunek wrażliwości (ustalenie progu rentowności, marginesu bezpieczeństwa inwestycji);
- metody probabilistyczno-statystyczne (drzewo decyzyjne, ocena stopnia prawdopodobieństwa wystąpienia określonych czynników);
- metody symulacyjne (wykorzystanie modeli matematycznych w symulacji danych sytuacji);
- metody badań operacyjnych (znajdowanie rozwiązań optymalnych)²⁰⁹.

Większość metod i technik mierzących ocenę ryzyka, opartych jest bądź na doświadczeniu, statystyce, bądź na wiedzy eksperckiej. Mają one na celu nie tylko

²⁰⁵ J. Majczyk, Zarządzanie projektami, op. cit., s. 107.

²⁰⁶ M. Hofman (2017), Zarządzanie ryzykiem w środowisku wieloprojektowym – zarys problematyki, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin, s. 309.

²⁰⁷ H. Soroka-Potrzebna (2020), Identyfikacja ryzyka w zarządzaniu..., op. cit., s. 162.

²⁰⁸ M. Brzozowski, T. Kopczyński (2011), Zarządzanie projektami i zmianami..., op. cit., s. 29.

²⁰⁹ P. Cabała, Metody doskonalenia procesów zarządzania projektami w organizacji, Wydawnictwo Difin Warszawa 2016, s. 298-299.

identyfikację ryzyka, ale także jego analizę pod względem konsekwencji, prawdopodobieństwa czy ewaluacji.

W celu minimalizacji prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka w pierwszej kolejności należy go unikać. Jeśli jednak dane ryzyko wystąpi, konieczna jest jego akceptacja i natychmiastowa kompensacja jego skutków (przy zastosowaniu odpowiedniej strategii). W kolejnym etapie warto także redukować ryzyko wdrażając działania zaradcze lub dokonać jego transferu, czyli przerzucenia ryzyka na inny podmiot²¹⁰. Stosując metody zaradcze dotyczące ryzyka w metodologii stosuje się tworzenie planów reakcji na ryzyko (np. katalog ryzyka projektu), tworzenie alternatywnych scenariuszy przebiegu projektu, plany awaryjne, a nawet plany odwrotu (zakończenie działania związanego z przerwaniem realizacji przedsięwzięcia).

Metodologia zarządzania ryzykiem projektowym wyróżnia kilka szczegółowych metod i technik, do których warto zaliczyć: analizę SWOT, burzę mózgów, ankiety eksperckie, analizy z wykorzystaniem metod sieciowych (CPM, PERT), macierz reagowania na ryzyko, metodę Crawforda czy spotkania planistyczne²¹¹. Zarówno metody ilościowe, jak i jakościowe, mają na celu pomoc w zarządzaniu organizacją w celu zmniejszenia ich ryzyka poprzez zmniejszenie prawdopodobieństwa i dotkliwości konsekwencji zdarzeń niepożądanych. Niezależnie od wybranej strategii, należy zebrać informacje, które pomogą zidentyfikować i opracować najbardziej odpowiednie podejście do zarządzania ryzykiem w organizacji. Najczęściej omawiane w literaturze przedmiotu metody zaprezentowano w tabeli nr 11.

Tabela 11. Metody zarządzania ryzykiem

Metoda	Opis
Analiza przyczyn i konsekwencji (<i>cause and consequence analysis</i>)	To połączenie metody drzewa błędów i drzewa zdarzeń w celu ujawnienia opóźnień czasowych. Analiza rozpoczyna się od identyfikacji zdarzenia krytycznego, a konsekwencje tego zdarzenia są analizowane przy użyciu bramek logicznych, reprezentujących możliwe stany w zaprojektowanym systemie (zdarzenie zaostrza lub łagodzi moment krytyczny). Przyczyny zdarzenia są analizowane przy użyciu drzewa błędów.
Analiza przyczynowo-skutkowa (<i>cause and effect analysis</i>)	Jest to ustrukturyzowana metoda, która pomaga zidentyfikować przyczyny możliwych zdarzeń. Sama w sobie nie pokazuje rzeczywistych przyczyn, ale jest reprezentowana przez diagram lub drzewo Ishikawy.
Analiza warstw ochrony – LOPA (<i>layer protection analysis</i>)	Jest to półilościowa metoda oceny ryzyka związanego ze zdarzeniem niepożądanym lub scenariuszem zdarzenia. Metoda ta analizuje, czy istnieją odpowiednie mechanizmy kontrolne w celu zmniejszenia ryzyka wystąpienia zdarzeń niepożądanych. Przyczyna i skutek są

²¹⁰ Ibidem, s. 209-210.

²¹¹ Ibidem, s. 210.

	dopasowywane. Dla każdej pary wybierane są środki zapobiegawcze. Innymi słowy, wybierana jest „warstwa” ochrony, która eliminuje przyczyny prowadzące do niepożądanych skutków. Metoda ta służy do określenia, czy istnieją wystarczające środki ochronne (warstwy ochronne), aby zmniejszyć ryzyko do akceptowalnego poziomu.
Analiza drzewa decyzji (<i>decision tree analysis</i>)	Drzewo decyzyjne to zestaw alternatywnych decyzji i ich konsekwencji, uwzględniający niepewność wyniku. Jest ono podobne do metody drzewa zdarzeń, ale różni się tym, że proces analizy rozpoczyna się od początkowego zdarzenia lub początkowej decyzji i identyfikuje różne modele rozwiązań, biorąc pod uwagę różne pośrednie zdarzenia i decyzje. Uwzględnia różne zdarzenia pośrednie lub decyzje i identyfikuje różne modele rozwiązań. Drzewa decyzyjne są wykorzystywane w procesie oceny ryzyka w celu wybrania najlepszego rozwiązania dla danej sytuacji związanej z niepewnością.
Analiza drzewa błędów (<i>fault tree analysis</i>)	To jedna z metod QRA (Qualitative Risk Assessment). Jest to jakościowa metoda oceny, czyli definiująca konsekwencje, prawdopodobieństwo i poziom ryzyka poprzez określenia: duże, średnie i małe – bez wartości liczbowych.
Analiza drzewa zdarzeń (<i>event tree analysis</i>)	Drzewo zdarzeń analizuje zdarzenia wynikające z pojedynczego zdarzenia w postaci prostych bramek logicznych. Drzewo zdarzeń umożliwia analizę możliwych konsekwencji danego zdarzenia inicjującego. Analiza ta przekształca prawdopodobieństwa różnych zdarzeń w możliwe wyniki. Służy do obliczania, modelowania i pozycjonowania scenariuszy wyników, które następują po ważnych zdarzeniach. Pokazuje, jak dana sytuacja może się zmienić w zależności od wybranego scenariusza. Praca rozpoczyna się od możliwych przyczyn, a jej celem jest identyfikacja ostatecznego ryzyka i określenie jego poziomu.
Ocena niezawodności człowieka (<i>human reliability analysis</i>)	Ocena niezawodności człowieka to analiza ryzyka pod względem błędu ludzkiego i jego wpływu na działanie analizowanego systemu. Znaczenie czynnika ludzkiego zostało zaobserwowane w kilku przypadkach, w których błąd ludzki doprowadził do incydentów o poważnych konsekwencjach dla danej organizacji.
Analiza muchy (<i>bowtie analysis</i>)	Analiza end-to-end to metoda analizy zdarzenia poprzez opisanie ścieżki od przyczyny do skutku w formie prostego diagramu. Koncentruje się na barierach między przyczynami i zdarzeniami oraz między zdarzeniami i ich konsekwencjami.
Metoda SWIFT – „co, jeśli?”	Jest to sposób na wykorzystanie serii słów/zdań w celu zachęcenia uczestników do identyfikacji ryzyka. Wykorzystanie przez zespół stwierdzeń „co by było, gdyby” pozwala im zbadać, jak działają systemy i procedury oraz jakie odchylenia od normy mogą wystąpić po niepożądanym zdarzeniu.
Matryca skutek/prawdopodobieństwo (<i>consequence/probability matrix</i>)	Jest wykorzystywana do klasyfikowania ryzyka, ustalania priorytetów źródeł ryzyka i reagowania na ryzyko. Metoda ta wspomaga proces podejmowania decyzji o tym, które rodzaje ryzyka należy poddać bardziej dogłębnej analizie i w przypadku, których rodzajów ryzyka należy podjąć środki ostrożności, ponieważ poziom ryzyka staje się niedopuszczalny ze względu na możliwe do przewidzenia konsekwencje, biorąc pod uwagę prawdopodobieństwo ich wystąpienia.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: D. Wróblewski (2015), Zarządzanie ryzykiem – przegląd wybranych metodyk, Wydawnictwo Centrum Naukowo-Badawczego Ochrony Przeciwpowodziowej im. Józefa Tuliszkowskiego Państwowego Instytutu Badawczego, Józefów, s. 61-86.

Rezultatem przeprowadzenia oceny ryzyka jest zaplanowanie interwencji. Jest to proces opracowywania opcji i działań, które zmniejszają ryzyko i zwiększają potencjalne korzyści dla sformułowanych wcześniej celów. Planowanie reakcji na ryzyko jest

ważnym krokiem w procesie zarządzania ryzykiem i rozwija sposoby reagowania na korzystne i niekorzystne zdarzenia. Skuteczność planu reakcji na ryzyko dla ryzykownego zadania bezpośrednio wpływa na wzrost lub spadek ogólnego ryzyka powodzenia projektu. Planowana reakcja powinna być proporcjonalna do wpływu niekorzystnego zdarzenia, eliminować (lub kompensować) wpływ określonego ryzyka w opłacalny sposób i być wdrażana w odpowiednim czasie²¹². Ocena ryzyka jest jednym z kluczowych obszarów zarządzania projektami, wymagający uwagi i antycypacji ewentualnych zdarzeń niepożądanych.

2.4. Wsparcie informatyczne w zarządzaniu projektami

Wsparcie informatyczne w zarządzaniu projektami jest stosowane najczęściej przez kierowników projektów w celu planowania i kontroli realizacji projektu, uzyskania większej przejrzystości projektu, poprawy sprawozdawczości i prowadzenia dokumentacji. Stosując wsparcie informatyczne w zarządzaniu projektami można otrzymać korzyści dotyczące planowania: projektu, terminów, zasobów, kosztów; kontroli realizacji, sterowania projektem oraz analizy kosztów.

Nowoczesne systemy i narzędzia informatyczne służą automatyzacji części procesów zarządzania projektami (narzędzia licencyjne i ogólnodostępne)²¹³, co znacznie ogranicza czas oraz zwiększa dostęp do informacji dotyczących projektu. Instrumenty informatyczne w zarządzaniu projektami tworzą trzy główne grupy mechanizmów: systemy wspomagania zarządzania projektami (*Project Management Support* – PMS); systemy zarządzania portfelem projektów (*Project Portfolio Management* – PPM) i narzędzia/pakiety specjalistyczne²¹⁴.

Struktura systemu PMS jest tak skonstruowana, aby umożliwiała kierownikowi projektu i środowisku projektowemu pracę wielopodmiotową – wsparcie planowania projektu, zarządzanie poszczególnymi zadaniami (monitorowanie projektu), zarządzanie zasobami oraz tworzenie raportów, tablic, harmonogramów oraz list zadań. Systemy zarządzania portfelem projektów z kolei pozwalają na sterowanie wieloma projektami jednocześnie, uwzględniają hierarchię korporacyjną, priorytety organizacji, kwestie bezpieczeństwa, alokację zasobów i koordynację zadań na poziomie całej organizacji.

²¹² D. Wróblewski, Zarządzanie ryzykiem – przegląd wybranych metodyk, Wydawnictwo Centrum Naukowo-Badawczego Ochrony Przeciwpowodzi im. Józefa Tuliszkowskiego Państwowego Instytutu Badawczego, Józefów 2015, s. 92-93.

²¹³ M. Brzozowski, T. Kopczyński (2011), Zarządzanie projektami i zmianami..., op. cit., s. 69.

²¹⁴ M. Trocki, Nowoczesne zarządzanie..., op. cit., s. 418.

Jest to oprogramowanie skierowane w stronę strategicznych biur programowych, menedżerów programów i osób odpowiedzialnych za koordynację realizacji przedsięwzięć na wyższym szczeblu organizacyjnym.

Narzędzia specjalistyczne to najczęściej pakiety informatyczne, służące zarządzaniu projektami o dowolnej tematyce i specyfice. Są to często programy tworzone na potrzeby konkretnego przedsięwzięcia, które uwzględniają uwarunkowania lokalne (specjalny język, waluta, system miar, przepisy, regulacje prawne, zwyczaje itd.); specyfikę metodologii, specyfikę branży, bądź integrację z danym systemem informatycznym²¹⁵.

Spójność struktur sieciowych projektu ze strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa wymaga także dostosowania podsystemu informacyjnego do potrzeb decyzyjnych oraz do podsystemu zarządzania. Jeżeli nie zostaną spełnione te warunki, to nowe zadanie projektowe przyczyni się jedynie do zwiększenia stopnia automatyzacji i przetwarzania danych źródłowych (statystycznych), powiększenia zasobu informacji służących kontroli i planowaniu, lecz nie przyczyni się do zwiększenia efektywności organizacji ani formułowania nowych zadań rozwojowych.

Efektywne zarządzanie projektami wymaga wykorzystania specjalistycznego oprogramowania komputerowego oraz narzędzi informatycznych. W ostatnim okresie powstało wiele aplikacji/programów ułatwiających i umożliwiających sprawne zarządzanie projektem. Do wybranych aplikacji i programów pomocnych w zarządzaniu projektem zalicza się aplikacje i programy: Google Docs i Kalendarz Google; TaskManager; Gant Project; Open Project; BlueAnt; oraz Microsoft Project²¹⁶.

Wybór właściwego oprogramowania do zarządzania projektem jest uwarunkowany wieloma czynnikami i zmiennymi. Oprogramowanie znacząco poprawia przejrzystość całego procesu projektowego, w szczególności wspierając funkcje planowania i kontroli. Jednak decyzja o zakupie konkretnego oprogramowania musi być świadoma i podyktowana charakterem projektu, stopniem jego złożoności, oczekiwanymi efektami oraz ceną.

Istnieje wiele narzędzi wspierających pracę zespołów projektowych²¹⁷. Najpopularniejszymi pakietami na rynku są obok narzędzi typu *open source*, również

²¹⁵ Ibidem, s. 419.

²¹⁶ P. Cabała, Metody doskonalenia procesów..., op. cit., s. 123-126.

²¹⁷ Systemy wsparcia zarządzania projektami można podzielić na: wsparcie dla procesu zarządzania projektem oraz wsparcie dla procesu produkcyjnego, za: J. Pondel, M. Pondel, Zastosowanie narzędzi informatycznych do zarządzania wiedzą w projektach, „Informatyka Ekonomiczna”, 2011, nr 20, 172.

narzędzia licencyjne: Microsoft Project lub Primavera. Istnieją również wyspecjalizowane systemy IT dostosowane do potrzeb konkretnych sektorów i klientów.

W większości przypadków rozwiązania IT koncentrują się na zaspokajaniu potrzeb związanych z działaniami kierowników projektów. Takie funkcje obejmują:

- tworzenie struktury podziału projektu (WBS – *Work Breakdown Structure*²¹⁸);
- osadzanie zadań w czasie, identyfikacja zależności między nimi, ograniczeń, czyli przygotowanie harmonogramów projektów;
- konstruowanie graficznej prezentacji harmonogramu w postaci wykresu Gantta;
- oznaczanie statusu ukończenia poszczególnych zadań i aktualizowanie czasu potrzebnego na ich wykonanie;
- przypisywanie zasobów do poszczególnych zadań i wskazywanie przeładowania lub niedociążenia zasobów;
- śledzenie wykonania projektu przez porównanie planu bazowego (pierwotnego harmonogramu uzgodnionego ze wszystkimi uczestnikami projektu) z bieżącym stanem projektu;
- zarządzanie budżetem projektu poprzez obliczanie kosztów jednostkowych zadań²¹⁹.

Druga grupa funkcjonalna systemów wspierających zarządzanie projektami wymaga dostępu do systemu nie tylko przez kierownika projektu, ale także przez cały zespół projektowy, deweloperów i innych interesariuszy – należą do niej funkcjonalności takie, jak:

- zarządzanie komunikacją;
- zarządzanie dokumentacją projektu – przechowywanie dokumentów utworzonych podczas fazy analizy i projektowania oraz podczas „budowy” rozwiązania w przygotowanej bibliotece dokumentacji;
- publikowanie innych istotnych – z punktu widzenia projektu – danych oraz informacji, np. kalendarzy projektu, list osób kontaktowych;
- zarządzanie przepływami w projekcie (*workflow*);

²¹⁸ WBS to struktura podziału prac. Jest głównym instrumentem stosowanym w planowaniu i realizowaniu projektu, za: M. Brzozowski, T. Kopczyński (2011), Zarządzanie projektami i zmianami..., op. cit., s. 34.

²¹⁹ Do realizacji tych funkcji można wykorzystać aplikacje jednostanowiskowe, z których mogą korzystać wyłącznie kierownicy projektów. Przykładami takich aplikacji są Microsoft Project zawarty w pakiecie MS Office, OpenProj i GanttProject, opracowane przez Serena Software, za: Ibidem, s. 172-173 (Pondel).

- definiowanie zadań dla poszczególnych pracowników (zespołów), określając opis zadania i oczekiwane wyniki (rezultaty), datę zakończenia i przydzielone zasoby. W zależności od zadania pracownicy wprowadzają raporty dotyczące wykorzystanych zasobów (np. czasu), postępu i statusu zadania;
- raporty z postępu prac – tworzone są zagregowane raporty, które monitorują różnice między planowanym a zrealizowanym stanem projektu. Raporty te są przekazywane osobom, które decydują na przykład o tym, czy potrzebne są dodatkowe zasoby;
- zarządzanie ryzykiem, kluczowymi kwestiami i zmianami zakresu – odpowiednie informacje są wprowadzane do systemu i przekazywane osobom odpowiedzialnym za podejmowanie działań i decyzji, a wpływ działań i decyzji jest komunikowany;
- zarządzanie jakością²²⁰.

Takie funkcje pełnią systemy działające w architekturze wielodostępowej, tzw. systemy *off-the-shelf*²²¹, systemy z zaimplementowanymi funkcjami wspierającymi pracę zespołów projektowych oraz systemy portalowe (systemy zbudowane w oparciu o technologię portalową).

Użycie narzędzi informatycznych w systemie zarządzania projektami dotyczyć może następujących obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa:

1. planowanie portfela projektów; monitorowanie realizacji projektów;
2. organizacja pracy zespołowej; zarządzanie wiedzą;
3. planowanie zasobów;
4. zarządzanie przez cele i wyniki;
5. ocena ryzyka i analiza wykonalności projektów;
6. zarządzanie funduszem czasu; tworzenie harmonogramów;
7. kosztorysowanie i budżetowanie projektów;
8. kontrola i analiza efektywności realizacji projektów;
9. zarządzanie kompetencjami;

²²⁰ J. Pondel, M. Pondel, Zastosowanie narzędzi informatycznych do zarządzania wiedzą w projektach, „Informatyka Ekonomiczna”, 2011, nr 20, s. 173-174. Do grupy systemów gotowych należą np.: Microsoft Project Server, Oracle Primavera Project Management, Easy Projects.NET, EPM Live, Teamwork. Systemy portalowe, na bazie których można stworzyć własne narzędzia wspierające pracę w grupach, to z kolei m.in.: MS Sharepoint, Oracle IAS Portal, IBM Websphere, SAP NetWeaver.

²²¹ Off-the-shelf po polsku oznacza „dostępny od ręki” lub „gotowy produkt”.

10. negocjacje; zamówienia publiczne²²².

Narzędzia (przytoczone w tej części pracy) usprawniają zarządzanie projektami i zespołami projektowymi oraz zmniejszają ryzyko, związane z nieplanowym ukończeniem projektu. W szczególności ułatwiają one zarządzanie informacjami/danymi projektowymi na różnych etapach rozwoju projektu.

2.5. Usprawnienie efektywności projektów

Jednym z głównych kryteriów oceny stopnia, w jakim organizacja osiąga swoje cele, jest efektywność ekonomiczna. Zarówno w literaturze, jak i w praktyce biznesowej, efektywność w sensie ekonomicznym jest najczęściej postrzegana jako porównanie wyników finansowych z kosztami ich osiągnięcia²²³. Na gruncie prakseologii efektywność definiowana jest jako „(...) dodatnia cecha działań dających jakiś oceniany pozytywnie wynik, bez względu na to, czy był on zamierzony (...), czy niezamierzony”²²⁴. Natomiast w świetle dorobku literatury z dziedziny teorii organizacji i zarządzania wyróżniono trzy podejścia do istoty efektywności: celowościowe, systemowe i wielokryterialne²²⁵.

Osiąganie celów projektowych odbywa się poprzez podejmowanie racjonalnych decyzji, którym towarzyszy motyw minimalizacji ponoszonych kosztów. W tym kontekście efektywność jest postrzegana jako stopień, w jakim cele są osiąganе i odnosi się do oceny skuteczności i wydajności oraz wykorzystania zasobów. Zatem skuteczność w tym ujęciu to zgodność między zamierzonym celem a rezultatem. Działanie nazywa się skutecznym, jeśli jego celem jest zamierzony efekt, nawet jeśli efektem nie jest osiągnięcie ostatecznego celu, a jedynie zbliżenie się do zamierzonego rezultatu.

Projekty stanowią element funkcjonowania organizacji, stąd można mówić o ich efektywności również w ujęciu systemowym. W ujęciu systemowym organizacja postrzegana jest jako zbiór elementów oderwanych od otoczenia i charakteryzujących się

²²² A. Stabryła (2015), Zarządzanie projektami ekonomicznymi..., op. cit., s. 128.

²²³ T. Kafel, B. Ziębicki, (2009), Wymiary i kryteria oceny efektywności organizacji pozarządowych, [w:] Współczesne narzędzia zarządzania organizacjami komercyjnymi i niekomercyjnym, Wyższa Szkoła Biznesu-National-Louis University, Nowy Sącz, s. 240.

²²⁴ T. Pszczołowski, (1978) Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław, s. 60.

²²⁵ J. Pawłowski (2014), Efektywność przedsięwzięć gospodarczych, „Studia Ekonomiczne”, z. 180, cz. 1, s. 164-166.

zdolnością do samoorganizacji i dążenia do stanu homeostazy²²⁶. Wielu badaczy jest zdania, że właściwe jest w stosunku do projektów formuły systemowej. Wynika to z całościowego ujęcia tematyki zarządzania projektami, ich połączenia z organizacją, zastosowania logiki wejścia-wyjścia oraz traktowania projektów jako podsystemów w systemie organizacji²²⁷.

W rezultacie uwzględniania wpływu otoczenia bliższego i dalszego na projekty, efektywność postrzegana jest zarówno jako działanie mające na celu neutralizację zagrożeń płynących z otoczenia, jak i jako proaktywna postawa mająca na celu kształtowanie pożądanego stanu otoczenia. Wyniki osiągane w ramach podejścia systemowego są zatem konsekwencją zdolności organizacji do wydobywania i wykorzystywania ograniczonych i cennych zasobów z otoczenia²²⁸.

Natomiast podejście wielokryterialne zakłada, że organizacja ma do czynienia z wieloma możliwymi opcjami, z których każda może prowadzić do różnych wyników. Podobnie jak w poprzednich podejściach, relacja organizacji z otoczeniem i osiągnięcie jej celów są postrzegane jako wynik działań organizacji. Podejście wielokryterialne opiera się na założeniu, że wszyscy interesariusze – wchodzący w interakcje z organizacją – oczekują korzyści. Dlatego każdy interesariusz preferuje inne zachowanie organizacji, które dokładnie odpowiada jego oczekiwaniom²²⁹.

Ekonomiczne ujęcie efektywności nie jest jedyną możliwą opcją weryfikacji efektywności organizacji. Może ona przybrać formę organizacyjną, odnoszącą się np. do skuteczności w osiąganiu celów bądź optymalizacji wykorzystywanych zasobów. Według Tomasza Kopczyńskiego, na efektywne zarządzanie projektami składają się 4 komponenty: użyta metodyka, struktura organizacyjna, ludzie oraz systemy informatyczne²³⁰.

Badania nad zarządzaniem projektami na przestrzeni lat obszernie poruszały tematy związane z determinantami sukcesu projektu, które często wiązano właśnie z ich

²²⁶ A.A. Szpitter (2010), Szkoła systemowa, [w:] M. Czerska, Szpitter (red.) (2010), *Koncepcje zarządzania*. Podręcznik akademicki, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, s. 59.

²²⁷ A. Stabryła (2015), *Zarządzanie projektami ekonomicznymi...*, op. cit., s. 305;

A. Marciszewska, S. Nowosielski (2011), *Podejście procesowe w usprawnianiu...*, op. cit., s. 74; T. Kopczyński (2011), *System zarządzania projektami...*, op. cit., s. 71.

²²⁸ P. Markowski, P. Mielcarek, *Efektywność realizacji projektów strategicznych polskich przedsiębiorstw*, „*Nauki o Zarządzaniu*”, 2017, nr 3, s. 20.

²²⁹ M. Bratnicki, M. Kulikowska-Pawlak, *Uwarunkowania pomiaru efektywności organizacji*, „*Zarządzanie i Finanse*”, z. 4, nr 2, s. 58.

²³⁰ T. Kopczyński (2011), *System zarządzania projektami...*, op. cit., s. 71.

efektywną realizacją. Jerzy Kisielnicki zidentyfikował czynniki, które wpływają na efektywność realizacji projektu:

1. techniczno-technologiczne;
2. ekonomiczne;
3. organizacyjne (powiązane ze stosowaną formułą zarządzania);
4. socjologiczno-psychologiczne;
5. prawne²³¹.

Zarządzanie projektami jest coraz częściej uważane za standardową kompetencję lub funkcję organizacji. Pojawiło się zjawisko „wieloprojektowości”, które polega na realizowaniu w tym samym czasie wielu projektów, czyli tworzenia portfela projektów²³². Powoduje to ewolucje w przechodzeniu przedsiębiorstwa od zarządzania pojedynczymi projektami do zarządzania przez projekty, a nawet zarządzaniem portfelami projektów w sieciach międzyorganizacyjnych²³³. Tak więc koniecznością stała się adaptacja do prowadzenia wielu projektów i radzenia sobie ze złożonością organizacyjną, dzielenia się zasobami i ustalania priorytetów między projektami. Temat skutecznego zarządzania projektami stał się zatem czymś więcej niż tylko kwestią tego, jak skutecznie zarządzać projektem. Dochodzi bowiem komponent spójności realizacji wielu projektów w tym samym czasie, z uwzględnieniem wielowymiarowych relacji pomiędzy zarządzanymi projektami a otoczeniem organizacyjnym²³⁴.

Diedzina efektywności organizacyjnej wyraźnie posunęła się w stronę wielowymiarowego ujmowania efektywności. W literaturze wykazano szereg ważnych zasad, które należy wziąć pod uwagę przy opracowywaniu modelu efektywności, a mianowicie:

- istnienie różnych poziomów celów, które mogą obejmować krótkoterminowe cele operacyjne, a także cele długoterminowe;
- udział pośrednich czynników procesowych i zasobów;
- otwarty charakter organizacji i podpoziomów organizacji;
- wpływ interesariuszy i ich odmienne oczekiwania co do celów organizacyjnych;
- znaczenie właściwej teoretycznej konceptualizacji badanego kontekstu²³⁵.

²³¹ J. Kisielnicki (2017), Zarządzanie projektami..., op. cit., s. 61.

²³² M. Hofman (2017), Zarządzanie ryzykiem w środowisku..., op. cit., s. 309.

²³³ A. Marciszewska, G. Jokiel (2019), Granice zarządzania projektami..., op. cit., s. 9.

²³⁴ J. Morrison, C. Brown, Project management effectiveness as a construct: A conceptual study, “South African Journal of Business Management”, 2004, nr 35, s. 75.

²³⁵ Ibidem, s. 79.

Wymienione zasady dotyczą efektywności zarządzania projektami. Po pierwsze, zarządzanie projektami silnie koncentruje się na osiągnięciu konkretnych celów projektu. Po drugie, organizacje przyjmują zarządzanie projektami w celu zapewnienia im długoterminowych korzyści strategicznych. Po trzecie realizacja projektów jest w dużym stopniu uzależniona od systematycznych procesów i niezawodnej bazy zasobowej. Po czwarte, realizacja odbywa się we współzależnej relacji z resztą organizacji. Wreszcie, po piąte, zarządzanie projektami musi uwzględniać kwestie społeczne, takie jak wymagania klienta oraz obawy i oczekiwania kierownictwa organizacji. Kluczowe zagadnienia zarządzania projektami wykazują zatem istotne podobieństwa z zagadnieniami, które mają wpływ na badania efektywności organizacji jako całości²³⁶.

Usprawnienie realizacji projektów może być zależne od wielu czynników, do których zaliczamy między innymi: czynnik ludzki, czynnik organizacyjny oraz czynnik motywacyjny. Do kluczowych elementów usprawnienia zarządzania projektami należy zaliczyć:

- stworzenie w zespole projektowym atmosfery współpracy, odpowiedni dobór osób do zespołu projektowego, cechujący się konkretnymi kompetencjami;
- określenie jasnych kompetencji i zachowań, zarówno dla poszczególnych członków zespołu projektowego, jak i samego kierownika projektu;
- dostosowanie systemów zarządzania jakością i wydajnością do aktualnych potrzeb;
- opracowanie i wdrożenie odpowiedniej infrastruktury i narzędzi (oprogramowanie) stosowanych w zarządzaniu projektami oraz ich dopasowanie zarówno do skali, jak i rozmiarów projektu;
- udostępnienie szkoleń zarówno dla kierownika projektu, jak i członków zespołu projektowego;
- stałe weryfikowanie listy zadań projektowych;
- stworzenie kultury zarządzania wspierającej zarządzanie projektami; stosowanie procesów „dobrego” zarządzania zapewniających poprawną realizację projektów, właściwy dobór projektów oraz podejmowanie trafnych decyzji w trakcie ich realizacji²³⁷.

²³⁶ Ibidem, s. 79.

²³⁷ R. Newton, Poradnik menedżera projektu. Praktyczne narzędzia, techniki i listy kontrolne, Wydawnictwo Samo Sedno, Warszawa 2011, s. 119-120.

W praktyce efektywność zarządzania projektami sprowadza się do maksymalnego wykorzystania możliwości tradycyjnego zarządzania projektami (w ramach którego zarządzanie projektem odbywa się według ściśle określonego planu); adaptacyjnego zarządzania projektami (w którym realizację projektu poprzedza analiza i definiowanie jego struktury, a następnie jego realizacja) oraz ekstremalnego zarządzania projektami (gdzie realizacja projektu opiera się na szybkiej reakcji na zachodzące zmiany i radzeniu sobie z założonymi sytuacjami).

W dzisiejszej, szybko zmieniającej się rzeczywistości, sukces lub porażka projektu często zależna jest od poziomu jego adaptacyjności/elastyczności oraz sposobu przygotowania i wdrożenia zmian pod presją krytycznych czynników (czas, finanse, jakość). Efektywne zarządzanie projektami – przy użyciu skutecznych metod – może pomóc w stworzeniu sytuacji, w których korzyści i cele są osiągane w ramach ustalonych budżetów, w ustalonych terminach i zgodnie z zastosowanymi standardami jakości.

Ciągły postęp technologiczny prowadzi do nieustannego wzrostu potencjalnych możliwości, ale także zwiększa ryzyko, które należy ograniczyć. Dodatkowo, tempo zachodzących zmian wymaga szybkich reakcji – stąd w literaturze można spotkać się z prognozą, zgodnie z którą zarządzanie projektami będzie ewoluować w kierunku zarządzania ekstremalnego²³⁸. Nowoczesna metodologia jest bowiem bardziej zorientowana na ludzi niż na proces i opiera się na rozpoznawaniu ludzkich cech kreatywnych stylów pracy oraz uwzględnianiu wszelkich cech kulturowych i behawioralnych członków zespołu projektowego²³⁹. Ta sama zależność dotyczy metodyk zwinnych i adaptacyjnych, z których najbardziej popularne w praktyce są:

- SCRUM, jako zwinne (agile) podejście do tworzenia nowego produktu.
- Extreme Programming (XP), jako metodyka programowania idealna do „projektów wysokiego ryzyka”;
- Lean Software Development, jako koncepcja szczupłego zarządzania, często stosowana w produkcji oprogramowania;
- Adaptive Software Development (ASD), jako zwinna platforma służąca do „lekkiego planowania” i ciągłego uczenia się;

²³⁸ K. Obłój (2017), *Praktyka strategii firmy*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa, s. 155.

²³⁹ A. Kos (2009), *Przegląd wybranych metodyk zarządzania projektami*, Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Witelona w Legnicy, 32(3).

- Dynamic Software Development Method (DSDM), jako zwinna struktura uwzględniająca cykl życia projektu²⁴⁰.

Pomiar efektywności projektu może odnosić się do wybranych kryteriów, przykładowych wskaźników, list ocen z uwzględnieniem kontekstu oraz rzetelnej interpretacji wyników. Ocena efektywności projektu może zawierać przykładowo stopień zaawansowania prac projektowych, ilość i jakość wytworzonego produktu, bądź ogólny poziom wyników (np. osiągnięto 60% spodziewanych korzyści). W stosunku do ogólnej oceny i ewaluacji całego procesu projektowego, wskazane byłoby wzięcie pod uwagę następujących wskaźników:

- stopnia realizacji projektu w stosunku do kosztów i czasu; stopnia zaawansowania prac w stosunku do planu; ewentualnych odchyłeń od planu realizacji oraz kosztów;
- liczby wprowadzonych zmian w stosunku do planu pierwotnego;
- procentu osiągniętych korzyści;
- liczby rozwiązanych/nierozwiązanych problemów;
- oceny ryzyka, poziomu skumulowanego ryzyka;
- zwrotu z inwestycji;
- poziomu satysfakcji partnerów/pracowników/interesariuszy;
- poziomu wiedzy, jaką członkowie zespołu zdobyli podczas realizacji projektu²⁴¹.

Wraz z odpowiednio – do projektu i charakteru zespołu – dobraną metodyką zarządzania osiągnięcie stanu efektywności wydaje się zadaniem osiągalnym w niemal każdych warunkach.

Dążenie do osiągnięcia efektywności skutkuje lepszą spójnością, szybciej podjętymi decyzjami, adekwatnymi do sytuacji działaniami, obniżonymi kosztami i ciągłym doskonaleniem przedsiębiorstwa. Albowiem przedsiębiorstwa, które stale się doskonalą, doświadczają lepszej wydajności, elastyczności organizacyjnej oraz zwiększonej zdolności do wykorzystywania nowych możliwości.

²⁴⁰ Por.: K. Redlarski, Podstawy metodyki zarządzania projektami w ujęciu klasycznym, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2016.

²⁴¹ R. Newton, Poradnik menedżera..., op. cit., s. 142.

2.6. Dojrzałość projektowa

Dojrzałość projektową osiąga się poprzez ciągłe doskonalenie procesów zarządzania w wyniku obserwacji, zbierania najlepszych doświadczeń oraz wyciągania wniosków z własnych sukcesów i błędów²⁴². Stopień dojrzałości projektowej organizacji determinuje możliwość osiągnięcia sukcesu w realizowanych projektach w sposób powtarzalny (np. stwarza warunki dla sprawnej realizacji projektów), które mają dalszy wpływ na realizację strategii firmy oraz ogólne powodzenie planów projektowych w przyszłości.

Filozofia podnoszenia dojrzałości projektowej związana jest z zarządzaniem strategicznym, które zakłada inwestowanie w dojrzałość projektową organizacji²⁴³. W tym kontekście zarządzanie strategiczne w oczywisty sposób ma szerszy zakres niż dojrzałość projektowa organizacji²⁴⁴.

Jak zauważa Janusz Lichtarski: „Istnieje związek pomiędzy poziomem dojrzałości projektowej a efektami uzyskiwanymi na poziomie projektów i całej organizacji”²⁴⁵. Skuteczność zarządzania projektami uzależniona jest nie tylko od wdrożenia zmian obejmujący obszar organizacji, metodyki czy dokumentacji projektowej²⁴⁶. Zależy głównie od przyjęcia przez przedsiębiorstwo orientacji projektowej. Chodzi zatem o wagę, jaką będzie ono przykładac do zarządzania projektami, ponieważ w organizacjach projektowych projekty stają głównym źródłem przychodów²⁴⁷, a zarządzanie przez projekty uważa się za istotny obszar działania i doskonalenia przedsiębiorstwa. Wpływa to nie tylko na strukturę organizacyjną (która może ulec zatarciu²⁴⁸), ale na całokształt funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Organizacje zorientowane projektowo dysponują zwykle własnymi systemami zarządzania, efektywnie i skutecznie kształtującymi i wspierającymi aktywność projektową²⁴⁹. W efekcie zmienia się zakres oddziaływania instrumentów zarządzania na proces realizacji projektu, choć wpływ ten może się zmieniać w zależności od specyfiki danego projektu²⁵⁰.

²⁴² K. Janasz, J. Wiśniewska, *Zarządzanie projektami w organizacji*, Difin, Warszawa 2014, s. 89-90.

²⁴³ J. M. Lichtarski (2013), *Strategiczne zarządzanie projektami...*, op. cit., s. 44.

²⁴⁴ Ibidem, s. 45.

²⁴⁵ Ibidem, s. 45.

²⁴⁶ M. Brzozowski, T. Kopczyński (2011), *Zarządzanie projektami i zmianami...*, op. cit., s. 15.

²⁴⁷ Ibidem, s. 52.

²⁴⁸ A. Marciszewska, G. Jokiel (2019), *Granice zarządzania projektami...*, op. cit., s. 13.

²⁴⁹ M. Brzozowski, T. Kopczyński (2011), *Zarządzanie projektami i zmianami...*, op. cit., s. 14.

²⁵⁰ Ibidem, s. 13.

W sposób kompleksowy dojrzałość projektową (*projekt management maturity*) definiuje Michał Trocki – to zdolność organizacji zarówno do doboru portfela projektów wspierającego skutecznie jej strategię i cele, jak i do stosowania profesjonalnych metod i narzędzi zarządzania projektami na rzecz osiągania wysokiej jakości produktów, powtarzalności sukcesów i unikania błędów w kolejnych przedsięwzięciach²⁵¹. Efektem doskonalenia procesów zarządzania projektami jest zwiększona skuteczność realizowanych projektów, lepsze wykorzystanie zasobów oraz wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa²⁵².

Istnieje wiele modeli oceniających stopień zaawansowania procesów realizowanych w przedsiębiorstwie²⁵³. Odnoszą się one głównie do podejścia procesowego (opisanego w rozdziale I), które tworzy podstawę budowy modeli dojrzałości organizacji²⁵⁴. Oznacza to, że w organizacjach dojrzałych projektowo:

1. Istnieje zrozumienie dla specyfiki projektów w stosunku do działalności operacyjnej;
2. Istnieje spójna interpretacja projektów;
3. Procesy zarządzania projektami są zawczasu opracowywane i definiowane, jak również planowo realizowane;
4. Zadania i odpowiedzialności są jednoznaczne i trwale przydzielona ze względu na specjalizację;
5. Jakość, koszty i terminy projektu są przewidywalne;
6. Stosowana jest jednolita metodyka zarządzania projektami;
7. Praca jest uporządkowana a postępy kontrolowane;
8. Stosowane jest zarządzanie ryzykiem;
9. Technologia jest wykorzystywana efektywnie;
10. Sukces jest przewidywalny i powtarzalny, a nie przypadkowy;
11. Doświadczenia projektowa są analizowane, agregowane i wykorzystywane w następnych projektach²⁵⁵.

²⁵¹ M. Trocki (red.) (2012), Nowoczesne zarządzanie projektami..., op. cit., s. 373.

²⁵² A. Marciszewska, S. Nowosielski (2011), Podejście procesowe w usprawnianiu..., op. cit., s. 82.

²⁵³ M. Brzozowski, T. Kopczyński (2011), Zarządzanie projektami i zmianami..., op. cit., s. 54.

²⁵⁴ Właściwie często modele dojrzałości projektowej służą doskonaleniu procesów zarządzania projektami, za: A. Marciszewska, S. Nowosielski (2011), Podejście procesowe w usprawnianiu..., op. cit., s. 78; A. Marciszewska, S. Nowosielski (2011), Podejście procesowe w usprawnianiu..., op. cit., s. 75.

²⁵⁵ M. Trocki (red.) (2012), Nowoczesne zarządzanie projektami..., op. cit., s. 373.

Według modelu CMMI (Capability Maturity Model Integration)²⁵⁶, który stanowi jeden z wielu modeli oceny dojrzałości projektowej²⁵⁷, wyróżnia się jej pięć poziomów²⁵⁸. Każdy z nich składa się z kilku obszarów procesowych, które organizacja powinna zaimplementować, aby znaleźć się na określonym poziomie dojrzałości – zaprezentowano je w tabeli nr 12.

Tabela 12 Poziomy dojrzałości w Capability Maturity Model Intergration

Poziom	Opis
Poziom 1 – początkowy	Poziom chaotycznego zarządzania projektami w niestabilnym środowisku organizacji. Zakres projektu jest nieprzewidywalny, niewiele elementów procesu jest wcześniej zaplanowanych, a wydajność i sukces projektu zależą jedynie od indywidualnych umiejętności osób w niego zaangażowanych.
Poziom 2 – powtarzalny	Poziom, na którym wykorzystuje się podstawowe techniki projektu dotyczące tworzenia kosztorysów, harmonogramów czy opisu jego funkcjonalności. Wiedza i doświadczenie z poprzednich projektów jest podstawową informacją kształtującą plan działania aktualnego projektu.
Poziom 3 – zdefiniowany	Poziom, na którym wszystkie procesy, procedury, standardy i instrukcje są opisane, udokumentowane, ukonstytuowane i przewidywalne. Są one także modyfikowane w miarę zmieniających się warunków technologicznych i organizacyjnych. Rola poszczególnych członków zespołu projektowego jest ściśle określona, a ich funkcja jest związana z wymaganiami, umiejętnościami i wiedzą.
Poziom 4 – zarządzanie ilościowe	Poziom koncentracji na udoskonaleniu procesów zarządzania projektami, ich optymalizacji, parametryzacji, wzrostu ich efektywności, mierzalności i rejestracji.
Poziom 5 – optymalizacyjny	Poziom ciągłego udoskonalania, monitorowania i poprawiania procesów zarządzania projektami. Celem jest tutaj poprawa wydajności, efektywności, organizacji pracy i zarządzania jakością.

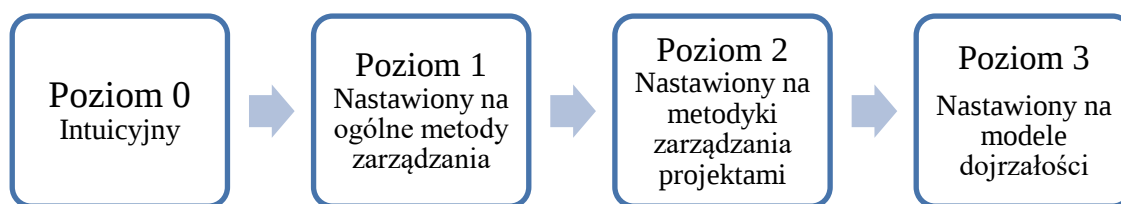
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Janasz, J. Wiśniewska (2014), Zarządzanie projektami w organizacji, Difin, Warszawa., s. 114.

Model dojrzałości projektowej stanowi drogę od poziomu intuicyjnego do pełnej dojrzałości. Dla metodyki prowadzenia projektów modele dojrzałości procesowej są ważne dla doskonaleniu procesów zarządzania projektem. W proponowanym podziale każdy wyższy poziom zawiera funkcjonalność niższych poziomów oraz elementy specyficzne dla niego samego. Dojrzałość projektową można zatem przedstawić w postaci czterostopniowego modelu, który opisuje sposoby usprawniania zarządzania projektami w organizacji. Model przedstawiono na wykresie nr 6.

²⁵⁶ CMMI (Capability Maturity Model Integration) to pierwszy kompleksowy model dojrzałości procesów zarządzania projektami, za: A. Marciszewska, S. Nowosielski (2011), Podejście procesowe w usprawnianiu..., op. cit., s. 79.

²⁵⁷ Innymi przykładami modeli dojrzałości projektowej są: PMMM, OPM3, PMMM.

²⁵⁸ M. Trocki (red.) (2017), Metodyka i standardy zarządzania..., op. cit., s. 28-34.



Wykres 6. Meta-model dojrzałości zarządzania projektami

Źródło: S. Gasik (2019), Meta-model dojrzałości zarządzania projektami, znaleziono pod adresem: <https://www.sybena.pl/dokumenty/MD-Meta-model-dojrzalosci-zarzadzania-projektami-V1.0.pdf> (dostęp: 18.08.2024).

Poszczególne poziomy meta-modelu obejmują:

- poziom 0, na którym brakuje podstaw metodycznych w zarządzaniu projektowym, a wszystko odbywa się w sposób intuicyjny. Proces doskonalenia własnych działań odbywa się poprzez codzienną pracę i wypracowywanie lepszych rozwiązań;
- poziom 1, na którym stosuje się podstawowe metody i techniki zarządzania projektami, wykorzystuje się ogólne metody powiązane z doskonaleniem jakości, zarządzaniem strategicznym oraz sprawnym zarządzaniem organizacją;
- poziom 2, na którym wykorzystuje się znane metodyki zarządzania (np. PRINCE2, PMBOK), co znacznie podnosi poziom dojrzałości projektowej;
- poziom 3, na którym wykorzystanie modeli dojrzałości stanowi najbardziej zaawansowany sposób podnoszenia dojrzałości projektowej²⁵⁹.

W meta-modelu dojrzałości zarządzania projektami, podobnie jak w pięciopoziomowym modelu dojrzałości projektowej Heralda Kerzena, kolejne poziomy oznaczają coraz wyższy poziom dojrzałości projektowej organizacji. Ewoluuje ona zwykle od poziomu podstawowego – poziomu wspólnego języka i wiedzy podstawowej (poprzez definiowanie procesów, kontrolę procesów), aż do poziomu ciągłego doskonalenia²⁶⁰.

Precyzyjnie na kolejne etapy osiągania dojrzałości projektowej zawierają:

- Poziom 0. Ręczny. Ten poziom wiąże się z niskim stopniem świadomości podejścia projektowego w zarządzaniu. Największy nacisk kładzie się na aspekt finansowania projektu, pomijając wszystkie inne jego elementy składowe.

²⁵⁹ K. Janasz, J. Wiśniewska, Zarządzanie projektami..., op. cit., s. 91.

²⁶⁰ J. M. Lichtarski (2013), Strategiczne zarządzanie projektami..., op. cit., s. 45.

Głównymi narzędziami wspomagania projektowego są tutaj programy biurowe (arkusze kalkulacyjne).

- Poziom 1. Doraźny. To początkowe stadium projektu, w którym sporadycznie wykorzystuje się plan, sformalizowany proces działania, szacowanie kosztów, metody zarządzania projektami, dokumentację, itd. Kierownicy projektów na tym poziomie stosują własne podejścia do identyfikacji problemów i zasobów. Na poziomie doraźnym stosowanie technik zarządzania projektami leży w gestii poszczególnych menedżerów. Decyzje dotyczące projektów nie są podejmowane z udziałem systemów i oprogramowani, bądź metod zarządzania projektami.
- Poziom 2. Powtarzalny. Będąc na tym poziomie organizacja odczuwa potrzebę bardziej sformalizowanego działania. Stosowanie wytycznych dotyczących zarządzania projektami i metod wspomagających jest zależne od uznania kierownika projektu. Większość procesów jest rejestrowana, sformalizowana, opisana, udokumentowana. Na tym poziomie większość zespołów projektowych opisuje stosowane metody, zasady, techniki i procesy działania – najczęściej na podstawie wcześniej zdobytych doświadczeń projektowych. Stosuje się procesy umożliwiające planowanie zasobów. Mimo, że procesy są opisane i najczęściej są powtarzalne, to jednak nie są one w pełni elastyczne i nie reagują na szybkie zmiany w otoczeniu. Stosowanie narzędzi informatycznych ułatwia planowanie i nadzór nad realizacją pojedynczego projektu. Ewidencja kosztów polega głównie na tworzeniu struktury projektu, listy czynności, harmonogramu oraz zasobów ludzkich realizujących poszczególne prace. Najbardziej popularnym oprogramowaniem stosowanym do wsparcia zarządzania projektami na tym poziomie jest Microsoft Project w wersji jednostanowiskowej.
- Poziom 3. Zdefiniowany. Na poziomie trzecim wszystkie projekty w organizacji są realizowane zgodnie z przyjętymi standardami. Zespoły projektowe są wcześniej szkolone; wielką wagę przykładają się również do przestrzegania określonych rozwiązań i stosowania danych mechanizmów. W związku z tym, że regularnie stosuje się mechanizmy monitoringu i kontroli, możliwe jest permanentne realizowanie i doskonalenie tychże procesów. Zespoły projektowe wykorzystują już zdefiniowane i udokumentowane procesy planowania zasobów wraz z określeniem ich dostępności. Mimo, że stosowane na tym poziomie są metodyki zarządzania projektami, a procedury są zdefiniowane, nie są one powszechnie stosowane. Co ważniejsze – standardy zarządzania projektami nie

są jeszcze zintegrowane z pozostałymi procesami biznesowymi. Na tym etapie szczególnie popularna jest aplikacja Primavera, która wspomaga wspólne zarządzanie zasobami, wspiera komunikację międzyprojektową, tworzy spójne raportowanie oraz wspomaga wypracowanie jednolitych standardów realizacji projektów.

- Poziom 4. Kontrolowany. Poziom czwarty charakteryzuje się systemowym powiązaniem procesów zarządzania projektami z procesami decyzyjnymi oraz z procesem zarządzania strategicznego. Poszczególne procesy są ściśle zdefiniowane, ich efektywność jest mierzona i porównywana z innymi realizowanymi projektami. Proces zarządzania projektami jest bardzo sformalizowany; projekty podlegają pomiarowi, a dla całej organizacji ustalone są dokładne kryteria oceny każdego etapu realizacji projektu. Procesy planowania zasobów są zintegrowane z innymi procesami biznesowymi. Systemy wsparcia informatycznego są zintegrowane z większością systemów informatycznych organizacji. Można stosować tutaj: systemy zarządzania zasobami ludzkimi, systemy finansowo-księgowe, systemy zarządzania relacjami z klientami i interesariuszami, systemy wspomagające produkcję i inne.
- Poziom 5. Zoptymalizowany. Jest to najwyższy poziom dojrzałości, który pozwala na ciągłe doskonalenie procesów oraz zwiększanie ich efektywności. Na tym poziomie konieczne jest wdrożenie metodyk zarządzania projektami. W strukturze organizacji istnieje komórka odpowiedzialna za zintegrowane zarządzanie projektami (np. biuro obsługi projektów) oraz wdrażanie najlepszych praktyk. Na tym poziomie stosuje się jedną aplikację/jedną bazę danych wspomagającą wszystkie procesy zarządzania. Ważne jest tutaj przejście z orientacji procesowej na orientację produktową, która dodatkowo dba o zapewnienie informacji zwrotnych, sprawne rozpoznawanie problemów, dzielenie się wiedzą oraz otwartą komunikację. Zdobyta wiedza i najnowsze praktyki są stosowane do ciągłego doskonalenia procesów²⁶¹.

Model dojrzałości jest rodzajem punktu odniesienia do dokładnego pomiaru poziomu dojrzałości projektowej organizacji. Odbywa się to poprzez porównanie stanu istniejącego ze stanem idealnym. Takie porównanie zapewnia uzyskanie obiektywnych

²⁶¹ G. Grela (2013), Ocena poziomu dojrzałości procesowej organizacji, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 35, s. 174.

informacji na temat tego, jakie rozwiązania w zakresie zarządzania projektami należy zastosować lub które z zastosowanych rozwiązań są skuteczne. Po takim porównaniu analizowane są mocne i słabe strony organizacji w zakresie zarządzania projektami.

Poziom dojrzałości projektowej pomaga zidentyfikować przyczyny sukcesu i porażki projektu²⁶². Wymienione wyżej czynniki zaprezentowano w tabeli nr 13.

Tabela 13. Czynniki wpływające na sukces lub porażkę projektów

Czynniki wpływające na sukces projektu	Czynniki wpływające na porażkę projektu
Poparcie zarządu organizacji dla realizacji projektu	Brak wsparcia kierownictwa
Jasno zdefiniowany cel projektu	Brak planu lub niedopracowany plan
Powołanie zespołu projektowego	Brak jasno sprecyzowanych zadań i odpowiedzialności
Efektywny system komunikacji	Niskie morale
Dokładne sprecyzowanie wymagań i oczekiwań klienta	Brak wzajemnego zaufania
Nadzór i kontrola ryzyka w projekcie	Nierealistyczne oczekiwania
Ustalenie kierownika projektu	Niejasne wymagania
Poziom motywacji kierownika i zespołu projektowego	Zakłócenia na etapie komunikacji
	Zmiana przyjętych wcześniej założeń w trakcie ich realizacji
	Słabe umiejętności przywódcze kierownika projektu
	Niewystarczająca ilość zasobów lub (i) ich zła alokacja

Zródło: M. Dolata (2011), Dojrzałość projektowa jako mechanizm identyfikacji przyczyn sukcesów i porażek w zarządzaniu projektami, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 218, s. 66.

Porównanie czynników wpływających na sukces lub porażkę projektu pokazuje, jak duży nacisk kładziony jest na fazę planowania działań związanych z realizacją projektu. Ważne jest wyznaczenie kierownika projektu i zespołu projektowego oraz określenie rodzaju i kolejności działań projektowych, biorąc pod uwagę wymagania określone przez kierowników projektu i właścicieli.

Poziom dojrzałości projektowej organizacji może być postrzegany jako mechanizm identyfikacji przyczyn sukcesów i porażek w zarządzaniu projektami. Istotne jednak wydaje się, aby wyciągać wnioski z takich analiz w celu uniknięcia działań, które mogą prowadzić do niepowodzeń w zarządzaniu kolejnymi projektami oraz powtarzania i ulepszania działań, które wpływają na sukces w zarządzaniu projektami²⁶³. Koncepcja oceny poziomów dojrzałości jest wykorzystywana w wielu podejściach projektowych, a

²⁶² M. Dolata (2011), Dojrzałość projektowa jako mechanizm identyfikacji przyczyn sukcesów i porażek w zarządzaniu projektami, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 218, s. 66-67.

²⁶³ Ibidem, s. 66-67.

często jest dowodem na projektową skuteczność organizacji. Zgodnie z obserwacją Emila Bukłahy oraz Mateusza Juchniewicza, w Polsce dominuje niska dojrzałość projektowa organizacji²⁶⁴. Może ona wynikać z powolnie dokonującej się ewolucji przyjmowania przez polskie przedsiębiorstwa orientacji projektowej.

2.7. Podsumowanie

Jak żartobliwie zauważa Herald Kerzner: „Zarządzanie projektami to sztuka kreowania złudzenia, iż jakikolwiek wynik jest rezultatem celowych, zaplanowanych działań, podczas gdy jest to de facto wyłącznie łut szczęścia”²⁶⁵. Odpowiedzią na nieco ironiczne ujęcie problematyki zarządzania projektami jest stosowana do ich realizacji metodyka. Współcześnie jest ona w ogromnej mierze z informatyzowaną i scyfryzowaną, przyjmuje postać wirtualnych chmur, aplikacji i programów wspomagających proces zarządzania projektami.

Narzędzia i techniki zarządzania projektami sprawiają, że planowanie i zarządzanie projektami jest łatwiejsze, i skuteczniejsze. Można je zastosować w każdym projekcie, niezależnie od jego wielkości, dziedziny czy branży. W połączeniu z oprogramowaniem do zarządzania projektami pomagają zaoszczędzić czas i obniżyć koszty.

Metodyki pomagają wprawdzie wprowadzać logiczny i organizacyjny ład, jednak nie udzielają odpowiedzi na pytanie: dlaczego niektóre projekty się nie udają? Organizacje ciągle bowiem napotykają na wiele problemów związanych z zarządzaniem projektami²⁶⁶. Niektóre z nich wynikają ze specyfiki samych projektów, inne związane są ze specyfiką problemu, a jeszcze inne specyfiką organizacji.

Jak wskazują badania Standish Group z 2018 roku – tylko 30% projektów mieściło się w czasie i budżecie (2018)²⁶⁷, co może oznaczać, że głównym powodem niepowodzenia jest błędne szacowanie kosztów i czasu niezbędnego do realizacji wszystkich zadań²⁶⁸. Ograniczenia organizacyjne, niedoskonałe planowanie, niedostatecznie określone wymagania/wskaźniki, brak zaangażowania ze strony

²⁶⁴ E. Bukłaha, M. Juchniewicz, Kluczowe wyzwania.... op. cit., s. 19.

²⁶⁵ Wypowiedź Heralda Kerznera cyt. za: P. Wyróżewski (2012), Zarządzanie projektami, [w:] P. Wyróżewski, M. Juchniewicz, W. Metelski, Wiedza, dojrzałość, ryzyko w zarządzaniu projektami, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 19.

²⁶⁶ A. Marciszewska, G. Jokiel (2019), Granice zarządzania projektami..., op. cit., s. 9.

²⁶⁷ A. Marciszewska, G. Jokiel (2019), Granice zarządzania projektami..., op. cit., s. 10.

²⁶⁸ Również kierownicy w badaniu wskazali (27%), że największe wyzwanie stanowiło dla nich dotrzymanie terminu projektu, za: E. Bukłaha, M. Juchniewicz, Kluczowe wyzwania.... op. cit., s. 18.

uczestników projektu, brak niezbędnych zasobów, ignorowanie ryzyka, brak planów awaryjnych, niska jakość realizacji projektu, poszerzanie zakresu projektu – wskazywane są jako najczęstsze przyczyny nieukończenia projektu²⁶⁹. Jak widać z powyższego wyliczenia, za wiele z tych czynników odpowiada zarządzanie, a konkretnie metodyka zarządzania projektami, która mogła być nieumiejętnie implementowana.

Realizacja projektów coraz częściej staje się elementem strategicznego rozwoju przedsiębiorstw. Dlatego budowanie świadomości i dojrzałości projektowej organizacji jest elementem strategicznego zarządzania²⁷⁰. Strategiczne zarządzanie projektami może się objawiać na wiele sposobów. Według Janusz Lichtarskiego przejawia się to w sposobie dbania o spójność projektów ze strategią, zarządzaniu portfelem projektów, dbaniu o wdrożenie jednolitych metod, narzędzi i systemów IT, zapewnieniu niezbędnych zasobów, selekcji przedsięwzięć pod kątem ich opłacalności, poszukiwaniu optymalizacji, uwspólnotowaniu standardów, wymiany wiedzy i doświadczeń, szkoleniu zespołu projektowego, angażowaniu podmiotów zewnętrznych do budowania partnerstw projektowych²⁷¹. W momencie, gdy nieodpowiednio dba się o wymienione elementy, stanowić mogą one słabość organizacji oraz prowadzić do dysfunkcyjnego działania logiki projektowej. W usprawnianie zarządzania projektami pomaga nie tylko doskonalenie procesów składających się na to zarządzanie (np. poprzez zarządzanie jakością czy ryzykiem projektu), ale również modele dojrzałości projektowej, które wspomagają ten proces²⁷².

²⁶⁹ J. Majczyk, Zarządzanie projektami, op. cit., s. 106-107.

²⁷⁰ J. M. Lichtarski (2013), Strategiczne zarządzanie projektami..., op. cit., s. 45.

²⁷¹ Ibidem, s. 44.

²⁷² A. Marciszewska, S. Nowosielski (2011), Podejście procesowe w usprawnianiu..., op. cit., s. 81.

Rozdział III. Rola interesariuszy w zarządzaniu projektami

Organizacje są częścią szerszego kontekstu gospodarczego. Z jednej strony otoczenie makroekonomiczne określa warunki, jakie mogą wpłynąć na projekt, z drugiej otoczenie mikroekonomiczne tworzy obszar projektowego partnerstwa. Jeśli przyjmiemy, że otoczeniem organizacji jest świat na zewnątrz, to musimy założyć, że nawet elementy, które nie wchodzą w skład organizacji, mogą na nią oddziaływać i wchodzić z nią w relacje²⁷³.

Często różnice pomiędzy przedsiębiorstwami w ich rozwoju, wynikają właśnie z percepcji świata istniejącego na zewnątrz, jak również sposobów interpretowania procesów zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa²⁷⁴. Istotą sukcesu jest dziś zauważanie zjawisk dziejących się w tym zewnętrznym świecie, a szczególnie zauważanie wszystkich jednostek i grup interesu wokół siebie²⁷⁵.

Dla współczesnych przedsiębiorców jasne jest, że to właśnie interesariusze są tym czynnikiem, który należy identyfikować, konsultować, a nawet zarządzać nim. Stali się oni bowiem jednym z elementów nierozdzielnie związanym z zarządzaniem każdą organizacją²⁷⁶. Dlatego wszelkie koncepcje i teorie, pomagające zrozumieć istotę, rolę, analizę interesariuszy przedsiębiorstwa rozwijają się bardzo dynamicznie²⁷⁷. Powodem jest właśnie siła wpływu interesariuszy, która nie pozostaje bez konsekwencji na całość organizacji – stąd wynika rozwój koncepcji związanych z zarządzaniem relacjami z interesariuszami. Skuteczna realizacja projektu, według Bartosza Gruczy, wymaga dziś uwzględnienia różnorodnych interesariuszy, jako elementów stanowiących części składowe otoczenia projektu²⁷⁸. Stało się to kluczową kwestią do tego stopnia, że nie można dziś poprzestać na określaniu celów przedsiębiorstwa czy projektu jedynie z punktu widzenia zarządu/kierownictwa projektu²⁷⁹.

²⁷³ A. K. Koźmiński, D. Jemielniak, D. Latusek-Jurczak, A. Pikos (2023), Zarządzanie. Nowe otwarcie, Poltext, Warszawa, s. 76.

²⁷⁴ por. B. Grucza, Nowoczesne zarządzanie projektami, op. cit., s. 35.

²⁷⁵ B. Grucza, Nowoczesne zarządzanie projektami, op. cit., s. 41.

²⁷⁶ K. Szymaniec-Mlicka (2016), Zarządzanie relacjami z interesariuszami publicznych podmiotów leczniczych, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, nr 97, s. 311.

²⁷⁷ por. B. Grucza, Nowoczesne zarządzanie projektami, op. cit., s. 40.

²⁷⁸ B. Grucza, Nowoczesne zarządzanie projektami, op. cit., s. 33.

²⁷⁹ A. Stabryła (2015), Zarządzanie projektami ekonomicznymi..., op. cit., s. 17-18.

3.1. Definicje, cechy i identyfikacja interesariuszy

Według autorów zajmujących się tematyką zarządzania projektami²⁸⁰, interesariusze określani są jako grupy osób, instytucje bądź organizacje, które mają znaczący wpływ na zarządzanie projektem na każdym jego etapie realizacji, a oczekiwania i potrzeby interesariuszy uwzględniane są przez kierowników projektu w celu zabezpieczenia skutków (zarówno pozytywnych jak i negatywnych) ich wpływów na powodzenie projektu.

Pojęcie interesariuszy znane jest w literaturze przedmiotu od dawna. Definicję podał m.in. Edward R. Freeman, twórca teorii interesariuszy²⁸¹, w której podkreśla ich znaczącą rolę w osiąganiu celów organizacji. Przedstawił ich jako podmioty, które mogą wywierać wpływ i mogą być dotknięte skutkami realizacji celów organizacji²⁸². Przyjęta przez Komisję Europejską w roku 2004 definicja interesariuszy wskazuje, że są to osoby fizyczne lub instytucje, które mogą pośrednio lub bezpośrednio, pozytywnie lub negatywnie, wpływać na projekt lub program albo podlegać wpływowi projektu lub programu.

Podobnie zdefiniował interesariuszy Michał Trocki określając, że interesariusze, są to osoby, grupy osób i instytucje mogące wpływać – pozytywnie lub negatywnie – na przebieg i rezultaty projektu oraz podlegać jego oddziaływaniu (pozytywnie lub negatywnie)²⁸³. Zauważa on również, że tym, czym kierują się te osoby bądź grupy są interesy lub aspiracje, które mogą wpłynąć na przebieg projektu z uwagi na fakt posiadania własnych oczekiwań w stosunku do rezultatów projektu²⁸⁴.

²⁸⁰ Por.: H. Bhasin, What is the Stakeholder Theory Strategy?, "Marketing", 2020, no. 91; T. Donaldson, L.E. Preston, The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications, "Academy of Management Review", 1995. 20(1), 65-91; R.E. Freeman, Strategic management: A stakeholder approach, Cambridge University Press, Cambridge 2010; I.I. Mitroff, Stakeholders of the organizational mind, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1983; T. Roeder, Managing project stakeholders: building a foundation to achieve project's goals, John Wiley & Sons, Hoboken 2013.

²⁸¹ Teoria interesariuszy (stakeholder theory) mówi o tym, że organizacje zyskują na zrozumieniu potrzeb i obaw szerokiego kręgu interesariuszy. Teoria interesariuszy zakłada, że firmy osiągają sukces wtedy, gdy tworzą wartość dla wielu różnych grup, zachowują się etycznie i odpowiedzialnie, w oparciu o koncepcję CSR, za: A. Wójcik-Karpacz (2018), Implikacje praktyczne teorii interesariuszy: czego mniejsze firmy mogą się nauczyć od większych względem interesariuszy wewnętrznych?, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 348, s. 9-11.

²⁸² R.E. Freeman, Strategic Management: A Stakeholder Approach, Pitman, Boston 1984, s. 46.

²⁸³ M. Trocki, Nowoczesne zarządzanie..., op. cit., s. 33.

²⁸⁴ M. Trocki (2019), Miejsce i rola..., op. cit., s. 14; M. Brzozowski, T. Kopczyński (2011), Zarządzanie projektami i zmianami..., op. cit., s. 31.

Kategoria interesariuszy, często nazywanych w literaturze przedmiotu grupami interesu, ma dwa konteksty²⁸⁵:

- szerszy, uwzględniający w gronie interesariuszy każdego, kto jest zaangażowany i może oddziaływać na organizację, zgłaszać swoje potrzeby i żądania lub znajduje się pod jej wpływem. Są to więc „grupy lub jednostki, które mogą wpływać na organizację lub podlegać jej oddziaływaniu”²⁸⁶, „bezpośrednio lub pośrednio zainteresowane działalnością organizacji w jej dążeniach do osiągnięcia celów”²⁸⁷,
- węższy, w którym znaczenie dla kierowników projektu mają tylko ci interesariusze, którzy mają realny wpływ na projekt i oczekują z tego tytułu korzyści. Węższe podejście zakłada, że projekt nie może zaspokajać oczekiwań wszystkich interesariuszy, należy zatem skoncentrować się na realizacji celów ograniczonej grupy interesów²⁸⁸.

W oparciu o podział na ujęcie wąskie i szerokie, definicje interesariuszy przyjmują różniący się między sobą wydźwięk co zaprezentowano w tabeli nr 14.

Tabela 14. Definicje interesariuszy w ujęciu wąskim i szerokim

Ujęcie wąskie	Ujęcie szerokie
Interesariusze organizacji to grupy, od których zależy przetrwanie organizacji.	Interesariusze organizacji to jednostki lub grupy, które mogą wpływać na działania organizacji lub podlegają wpływowi działań podjętych przez organizację.
Interesariusze organizacji to dobrowolni lub niedobrowolni okaziele ryzyka.	Interesariusze organizacji to grupy, w stosunku do których korporacja jest odpowiedzialna.
Interesariusze organizacji są zależni od firmy, ponieważ ich celem jest osiągnięcie własnej korzyści, ale zarazem to od nich zależy przetrwanie firmy.	Interesariusze organizacji to grupy pozostające w relacjach z organizacją.
Interesariusze organizacji to grupy lub jednostki, od których zależy przetrwanie organizacji.	Interesariusze organizacji to jednostki lub grupy, które mają roszczenia w stosunku do organizacji i, które uzyskują korzyść lub ponoszą stratę w wyniku łamania praw i norm – lub ich poszanowania przez działania organizacji.
Interesariusze organizacji to grupy, bez wsparcia których organizacja nie jest w stanie przetrwać.	Interesariusze organizacji zachowują się w taki sposób, że posiadają jeden lub więcej interesów, poczynając od interesu prawnego lub moralnego.

²⁸⁵ Współczesne polskie podręczniki zarządzania definiują interesariuszy bardzo szeroko: jako każdego, kto w jakiś sposób jest zainteresowany losem organizacji, za: A. K. Koźmiński, D. Jemielniak, D. Latusek-Jurczak, A. Pikos (2023), Zarządzanie. Nowe otwarcie, Poltext, Warszawa, s. 96.

²⁸⁶ R.E. Freeman, Strategic Management..., op. cit., s. 21.

²⁸⁷ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert (1997), Kierowanie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 80.

²⁸⁸ R. Dwivedi (2021), Role of Stakeholders in Project Success: Theoretical Background and Approach, “International Journal of Finance”, nr 3, s. 39.

	Interesariusze organizacji to jednostki lub grupy, które mają roszczenia, własność, prawa lub interesy w organizacji i jej działaniach.
	Interesariusze organizacji mają interes w działaniach firmy i możliwość na nią wpłynięcia.

Źródło: A. Paliwoda-Matiolańska (2009), Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem, C.H.Beck, Warszawa, s. 57.

Definicja interesariuszy – wraz z rozwojem nauk o zarządzaniu – podlega ciągłej ewolucji. Istnieje zgoda, co do ogólnych poglądów na temat tego, kto kwalifikuje się jako potencjalny lub faktyczny interesariusz (definicje przytaczane w literaturze przedstawiono w tabeli nr 15.

Tabela 15. Wybrane definicje interesariuszy

Autor	Rok	Definicja interesariuszy
J.K. Thomson, S.L. Wartick, H.L. Smith	1991	grupy w powiązaniu z organizacją.
C.W. Hill i T.M. Jones	1992	elementy, które mają uzasadnione roszczenia wobec firmy.
A.B. Carroll	1993	grupy lub jednostki można uznać za interesariuszy, których legitymacja może obejmować władzę.
M. Clarkson	1995	osoby lub grupy, które posiadają lub roszczą sobie prawa własności, prawa lub udziały w korporacji i jej działalności w przeszłości, teraźniejszości lub przyszłości.
R. Mitchell	1997	osoby, instytucje, grupy, organizacje, społeczeństwo i środowisko.
PMI	2004	osoby i organizacje, które są aktywnie zaangażowane w projekt lub na interes i które mogą mieć wpływ na realizację projektu lub jego zakończenie.
PMI	2017	osoba fizyczna, grupa lub organizacja, która może oddziaływać na decyzję, działanie lub wynik projektu, na której decyzja, działanie lub wynik projektu może oddziaływać lub, której może się tak wydawać.
J.M. Bryson	2004	każda osoba albo grupa, mogąca wpływać na osiągnięcie celów przez organizację.
S. Cyfert i K. Krzakiewicz	2009	
A. Austen i W. Czakon	2012	
B. Rok	2007	grupy lub jednostki, które mogą wpływać lub są pod wpływem działania przedsiębiorstwa za pośrednictwem jego produktów, strategii i procesów twórczych, systemów zarządzania i procedur.
J. Adamczyk	2009	podmiot, który przedstawia żądania (realne lub możliwe do zrealizowania) wobec przedsiębiorstwa, jednocześnie poprzez siłę wpływu i relacje może oddziaływać na procesy decyzyjne w firmie, w celu zamierzonej realizacji własnych zadań.
K. Oblój	2014	grupy, instytucje i organizacje, które spełniają dwa warunki: mają „udział” w pracy, w podejmowaniu decyzji i w wydajności organizacji oraz mogą wywierać na nią wpływ.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J.K. Thompson, S.L. Wartick, H.L. Smith, Integrating corporate social performance and stakeholder management: Implications for a research agenda in small business, “Research in Corporate Social Performance and Policy”, 1991, nr 1, s. 209; C.W. Hill, T.M. Jones, Stakeholder-agency theory, “Journal of Management Studies”, 1992, nr 29, s. 133; A.B. Carroll, Business and society: Ethics and stakeholder management, South Western, Cincinnati 1993, s. 51; M. Clarkson, A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance, “Academy of Management Review”, 1995, nr 20(1), s. 106; R. Mitchell, B. Agle, D. Wood, Toward a theory of

stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts, "Academy of Management Review", 1997, nr 22(4), s. 857; PMI, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, 2001, s. 21; PMI, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, 2004, s. 26; PMI, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, 2015, s. 31; PMI, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, 2017, s. 34; J.M. Bryson, What to Do When Stakeholders Matter. Stakeholder Identification and Analysis Techniques, "Public Management Review", 2004, vol. 6, nr 1, s. 22; S. Cyfert, K. Krzakiewicz, Nauka o organizacji, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Poznań 2009, s. 137; A. Austen, W. Czakon, Znaczenie interesariuszy dla zarządzania organizacjami publicznymi, [w:] A. Frączkiewicz-Wronka (red.), Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją zdrowotną, Wydawnictwo Naukowe Śląsk, Katowice 2012, s. 47; J. Adamczyk, Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 49; B. Rok, Etyczność, ekonomiczność i efektywność w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2007, s. 242; K. Obłój, Strategia organizacji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 187.

Definicja interesariuszy – jak wykazano wyżej – ewoluowała w okresie ostatnich 40 lat. Zauważalne jest poszerzające się grono interesariuszy oraz doceniane jest wzajemne ich oddziaływanie na projekt (i projektu na interesariuszy) oraz – co zostanie dowiedzione w części badawczej – że relacje te są również zależne od siebie. Interesariuszy projektu można zdefiniować jako wszystkie osoby, grupy osób albo całe organizacje, które mają udział w tym, co robi organizacja lub są pod znaczącym wpływem tego, co robi²⁸⁹.

Ewolucja definicji interesariuszy w przytoczonym powyżej zbiorczym zestawieniu wskazuje na złożone relacje, jakie mają miejsce pomiędzy projektem, a jego otoczeniem. Ta różnorodność definicji prowadzi do stwierdzenia, że realizacja projektów to współpraca, która obejmuje podział władzy, pracy, wsparcia kapitałowego i informacji pomiędzy kierownikami projektu, a interesariuszami w celu osiągnięcia wspólnych korzyści.

Interesariusze są istotni w każdym projekcie i na każdym jego etapie. Są ważni, ponieważ swoimi decyzjami lub postawami mogą wywierać (pozytywny lub negatywny) wpływ na wynik projektu²⁹⁰. Bartosz Grucza alarmuje, że są to grupy interesu, bez których „organizacja przestanie istnieć”²⁹¹. Przywołuje on tym samym krytycznych lub kluczowych interesariuszy, których wsparcie jest potrzebne, aby projekt mógł (za)istnieć. Z uwagi na fakt, że interesariusz „może mieć wpływ na osiągnięcie celów organizacji lub na którą osiągnięcie celów organizacji ma wpływ”²⁹², relacja z interesariuszami przybiera dwustronny charakteru (my im, oni nam).

²⁸⁹ A. K. Koźmiński, D. Jemielniak, D. Latusek-Jurczak, A. Pikos (2023), Zarządzanie. Nowe otwarcie, Poltext, Warszawa, s. 99.

²⁹⁰ K. Szymaniec-Mlicka (2016), Zarządzanie relacjami z interesariuszami..., op. cit., s.

²⁹¹ B. Grucza, Nowoczesne zarządzanie projektami, op. cit., s. 39.

²⁹² Freeman R.E. (1984), Strategic Management. A Stakeholder Approach, Pitman Publishing, Boston. s. 46), cyt. za: K. Szymaniec-Mlicka (2016), Zarządzanie relacjami z interesariuszami..., op. cit., s. 310.

Istotną kwestią w określeniu roli interesariuszy w zarządzaniu projektami jest ich identyfikacja oraz właściwa diagnoza oczekiwań umożliwiająca ich klasyfikację. Podjęcie tych działań umożliwia nie tylko zidentyfikowanie interesariuszy przedsiębiorstwa, ale również zdiagnozowanie ich oczekiwań względem przedsiębiorstwa, ustalenie celów interesariuszy, identyfikację treści i formy interakcji z nimi²⁹³. Innymi słowy identyfikacja interesariuszy jest nierozzerwalnie związana z oceną ich potencjalnej roli i możliwego wkładu w projekt²⁹⁴.

Realizacja projektu najczęściej jest złożona i wieloetapowa. Kształt i przebieg projektu zależy od umiejętnej i skutecznej identyfikacji grup interesariuszy, na których wpływa projekt i którzy będą wpływać na kształt i przebieg projektu. Identyfikacji interesariuszy powinno towarzyszyć ich grupowanie, a w następnej kolejności nadawanie im priorytetów na różnych etapach projektu, co często nazywa się mapowaniem²⁹⁵. Dodatkowo właściwa identyfikacja pozwala „z wyprzedzeniem zagrożenia, które mogą płynąć z ich strony”²⁹⁶.

W literaturze przedmiotu występuje wiele koncepcji podziału interesariuszy. Ze względu na miejsce w strukturze projektu wyróżnia się dwie grupy interesariuszy:

- interesariusze pierwszorzędni, od których bezpośrednio zależy funkcjonowanie przedsiębiorstwa (pracownicy, klienci, dostawcy) i, z którymi zamierza ono utrzymać pozytywne relacje,
- interesariusze drugorzędni, od których funkcjonowanie przedsiębiorstwa nie jest bezpośrednio uzależnione²⁹⁷.

Z punktu widzenia siły wpływu na projekt interesariuszy dzieli się na:

- bliższych (podstawowych) – charakteryzujących się dużą siłą oddziaływania; w tej grupie znajdują się najbardziej typowi, aktywni interesariusze: dostawcy, odbiorcy, konkurenci, związki zawodowe, lokalne instytucje finansowe, polityczne, społeczne i informacyjne²⁹⁸,

²⁹³ T.J. Dąbrowski (2010), *Reputacja przedsiębiorstwa. Tworzenie kapitału zaufania*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków, s. 123.

²⁹⁴ B. Gucza, *Nowoczesne zarządzanie projektami*, op. cit., s. 57.

²⁹⁵ B. Gucza, *Nowoczesne zarządzanie projektami*, op. cit., s. 58.

²⁹⁶ A. K. Koźmiński, D. Jemielniak, D. Latusek-Jurczak, A. Pikos (2023), *Zarządzanie. Nowe otwarcie*, Poltext, Warszawa, s. 97.

²⁹⁷ M. Clarkson (1995), *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*, „Academy of Management Review”, nr 20(1), s. 106.

²⁹⁸ M. Lisiński (2004), *Metody planowania strategicznego*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 81.

- dalszych (drugorzędnych) – ich wpływ uznawany jest za mało istotny; identyfikacja tego rodzaju interesariuszy jest o wiele trudniejsza, gdyż są amorficzni, wysyłają słabe sygnały o swoich potrzebach oraz wielu z nich jest ukrytych – interesują ich tylko wybrane aspekty działania organizacji²⁹⁹.

Wszystkie firmy muszą zarządzać interesariuszami. Odpowiednie (pozytywne) działania skierowane do wszystkich zainteresowanych stron często skutkują określonymi zachowaniami interesariuszy wobec przedsiębiorstw (wzajemność)³⁰⁰. Koncepcja wpływu interesariuszy na podmiot wprowadziła kilka podziałów interesariuszy w zależności od roli, jaką pełnią w relacji z podmiotem. Lista podziałów przedstawiona w tabeli nr 16 pokazuje, jak obszerna powinna być klasyfikacja, aby usystematyzować pojęcie interesariuszy i wagę roli, jaką pełnią³⁰¹.

Tabela 16. Klasyfikacja interesariuszy

Typ oddziaływania	Typ interesariuszy	Cechy
Uprawnienia interesariuszy	Bezpośredni	Interesariusze osobiście komunikujący się z zarządzającymi organizacją, np. poprzez uczestnictwo w walnym zgromadzeniu zarządu, poprzez uczestnictwo w głosowaniach. Ponadto interesariusze bezpośredni są powiązani z aktywnościami organizacji – dotyczy to w szczególności pracowników organizacji, głównych dostawców i klientów.
	Pośredni	Interesariusze bez prawa głosu, niemający wpływu na decyzje podejmowane przez kierownictwo organizacji, a także indywidualni klienci albo dostawcy.
Sposób oddziaływania	Oddziałujący instrumentalnie	Organizacja traktuje interesariuszy w sposób instrumentalny – wykorzystując ich do realizacji swoich celów.
	Oddziałujący normatywnie	Organizacja poczuwa się do obowiązku moralnego w stosunku do swoich interesariuszy i kieruje się altruizmem, działa zgodnie z zasadami etyki.
Umocowanie	Prawomocni (legalni)	Interesariusze legitymujący się prawem głosu, które wynika z prawnego, a nie funkcyjnego punktu widzenia.
	Nieprawomocni	Interesariusze nieposiadający legitymacji do uczestniczenia w procesie decyzyjnym organizacji.
Obszar autoryzacji	Autoryzowani	Interesariusze, których interesy oraz poglądy są brane pod uwagę przez kadrę zarządzającą w procesie podejmowania decyzji strategicznych dla organizacji.
	Nieautoryzowani	Interesariusze, których opinie nie są brane pod uwagę przez osoby decyzyjne w organizacji.
Kierunek oddziaływania	Wąscy (bliscy)	Interesariusze silnie powiązani z organizacją i będący istotnym gronem znajdującym się w centrum zainteresowania

²⁹⁹ K. Oblój, *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 218-219.

³⁰⁰ J.S. Harrison, R.E. Freeman, M. Calvanti Sá de Abreu (2015), *Stakeholder Theory as an Ethical Approach to Effective Management: applying the theory to multiple contexts*, "Review of Business Management", vol. 17, nr 55, s. 859.

³⁰¹ S. Dudkowiak, Podział interesariuszy oraz przedstawienie matrycy (Mendelowa & Power-Interest Grid) jako narzędzi decyzyjnych dla case study Przedsiębiorstwa Chemicznego „Olej”, „Studia i Materiały”, 2018, nr 2(29), s. 149.

od organizacji do interesariuszy		(akcjonariusze, pracownicy, kadra zarządzająca, dostawcy, kluczowi klienci).
	Szerocy (dalecy)	Interesariusze o mniejszym wpływie na decyzje strategiczne organizacji (rząd, pomniejsi klienci, społeczeństwo).
Kierunek oddziaływania od interesariuszy do jednostki	Pierwotni	Kluczowi interesariusze, bez których organizacja miałaby problemy z realizacją działalności (udziałowcy, klienci, dostawcy, rząd poprzez działalność legislacyjną).
	Wtórni	Interesariusze, których brak nie wpływa negatywnie na realizację działalności gospodarczej organizacji (społeczeństwo, a nawet kierownictwo jednostki).
Poziom aktywności	Aktywni	Interesariusze, którzy uczestniczą w działalności organizacji (kadra zarządzająca, pracownicy oraz instytucjonalni inwestorzy).
	Bierni	Interesariusze, którzy nie uczestniczą w działalności organizacji, nie partycypują w tworzeniu jej polityki (inwestorzy, społeczeństwo oraz rząd). Rola biernych interesariuszy może ewoluować pod wpływem zmian polityki organizacji lub przepisów prawa, co może uczynić ich interesariuszami aktywnymi.
Sposób powiązania z organizacją	Dobrowolni	Interesariusze, których cechuje wolny wybór do tej grupy (menadżerowie, pracownicy, klienci i dostawcy).
	Przymusowi	Interesariusze, którzy nie mogą samodzielnie dokonywać wyboru zainteresowania organizacją i których wpływ na nią jest uregulowany zewnętrznie (rząd, władze lokalne, sąsiedzi).
Poziom identyfikacji	Znani	Interesariusze znani organizacji.
	Nieznani	Interesariusze nieznani organizacji.

Zródło: Opracowanie własne na podstawie: S. Dudkowiak (2018), Podział interesariuszy oraz przedstawienie matrycy (Mendelowa & Power-Interest Grid) jako narzędzi decyzyjnych dla case study Przedsiębiorstwa Chemicznego „Olej”, „Studia i Materiały”, nr 2(29), s. 149-151.

Kluczowym spostrzeżeniem z analizy informacji zawartych w przytoczonej wyżej klasyfikacji jest fakt, że grupy interesariuszy często nie są rozłączne.

Do interesariuszy projektu należy zaliczyć m.in.³⁰²:

- kierownika projektu, zespół projektowy, wyższe kierownictwo, pracowników – członków zespołu projektowego, udziałowców/akcjonariuszy (interesariusze wewnętrzni);
- instytucje finansowe, inwestorów, klientów/użytkowników/odbiorców, dostawców/wykonawców, instytucje i agendy rządowe/regulatorzy, media, grupy szczególnie zainteresowane, lokalną społeczność (interesariuszy zewnętrznych)³⁰³.

Interesariusz zewnętrzny to osoba lub organizacja, która ma żywotny interes w wynikach firmy, ale nie jest częścią jej wewnętrznych operacji. Do interesariuszy tych

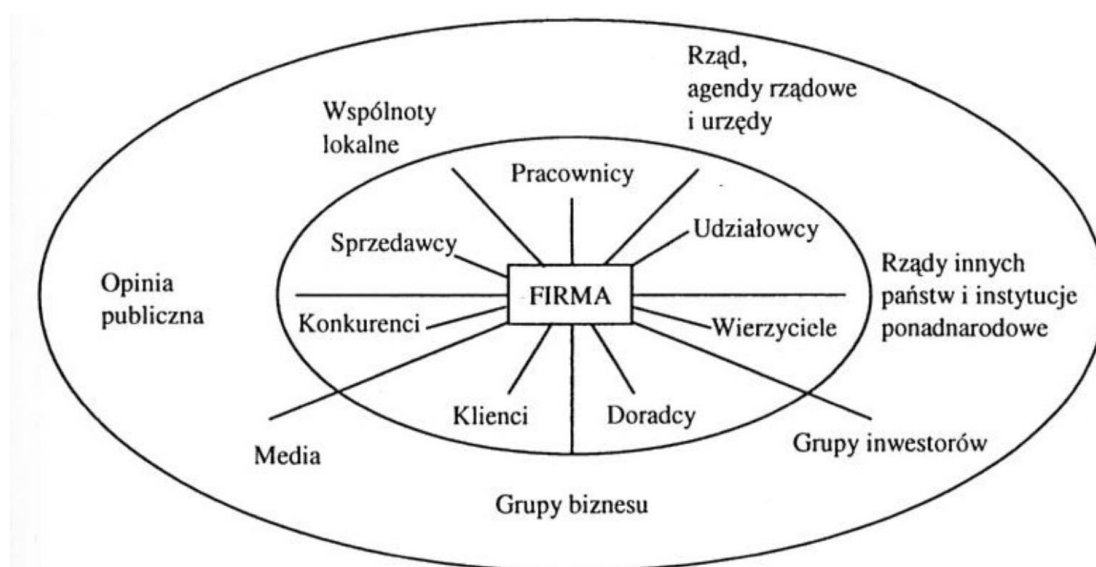
³⁰² W literaturze przedmiotu nie ma zgodności, czy należy zaliczać do interesariuszy konkurentów, za: Z. Waśkowski (2015), wykorzystanie teorii interesariuszy w procesie kształtowania strategii marketingowych organizacji sportowych, „Polityki Europejskie, Finanse i Marketing”, nr 13(62), s. 159.

³⁰³ A.A. Elias, R.Y. Cavana, L.S. Jackson, Stakeholder Analysis for R & D Project Management, “R & D Management”, 2002, nr 32(4), s. 305; B. Grucza, Nowoczesne zarządzanie projektami, op. cit., s. 94-104.

zaliczają się klienci, dostawcy, inwestorzy, wierzyciele, organy regulacyjne, a nawet społeczność, w której działa firma.

Interesariusze, tacy jak inwestorzy i pracownicy, odgrywają znaczącą rolę w sukcesie firmy. Te osoby lub grupy mają żywotny interes w wynikach przedsiębiorstwa. Dlatego organizacje muszą nawiązywać zdrowe i zrównoważone relacje ze swoimi interesariuszami, aby zachować swoją autentyczność i spełnić ich oczekiwania.

Interesariusze zewnętrzni często mają wpływ na sukces lub porażkę firmy, ponieważ ich działania lub opinie mogą wpływać na reputację firmy, jej stabilność finansową i powodzenie podejmowanych przedsięwzięć. Wewnętrzni interesariusze w biznesie to osoby w organizacji, które mają bezpośredni wpływ na działalność firmy i podejmowanie decyzji. Pracownicy, menedżerowie i akcjonariusze są przykładami interesariuszy wewnętrznych. Pozycja interesariuszy może ewoluować, niemniej jednak można „zarysować” swego rodzaju mapę interesariuszy, wskazującą ich pozycję względem organizacji, co przedstawiono na wykresie nr 7.



Wykres 7. Mapa interesariuszy organizacji

Źródło: B. Klimkiewicz, *Etyka gospodarcza*, Wydawnictwo AE, Wrocław 1996, s. 70.

Poszczególne grupy interesariuszy mają odmienne oczekiwania wobec organizacji, dlatego bardzo ważna jest dyskusja o ich oczekiwaniach w stosunku do najważniejszych obszarów organizacji³⁰⁴. Właściciele oczekują wysokich dywidend i wzrostu wartości, pracownicy oczekują możliwie wysokich zarobków i stałego

³⁰⁴ B. Grucza, *Nowoczesne zarządzanie projektami*, op. cit., s. 66.

zatrudnienia, a wspólnoty, stowarzyszenia i organizacje społeczne partycypacji w tworzeniu jakości lokalnego środowiska³⁰⁵.

Przedsiębiorstwo to system interesariuszy, którego przetrwanie i zyskowność zależy od wytworzenia wartości czy wspólnoty celu, które spowodują chęć współpracy (rozumianej jako „pozostanie w systemie”)³⁰⁶. Dlatego kategoryzacja interesariuszy przedsiębiorstwa polega na identyfikacji poszczególnych osób czy grup i przygotowaniu tzw. mapy interesariuszy. Pozwala ona określić stopień zaangażowania w relację na linii przedsiębiorstwo-interesariusze, poziom zaangażowania w działania organizacji (szanse i zagrożenia wynikające ze współpracy), zakres odpowiedzialności obu stron oraz ustalenia właściwej strategii działania (podejmowanie właściwych decyzji)³⁰⁷. Wszystkie te działania wynikają ze świadomości znaczenia interesariuszy, a szczególnie faktu, że mogą oni wywierać wpływ na podejmowane w procesie realizacji projektu decyzje³⁰⁸.

Techniki identyfikacji interesariuszy są różne. O wieloaspektowości i wyborze odpowiedniego sposobu identyfikacji zainteresowanych stron decydują przedsiębiorstwa, na podstawie analizy potrzeb i oczekiwań interesariuszy związanych z danym przedsiębiorstwem. Badanie otoczenia pomaga określić obecne i przyszłe relacje na poziomie przedsiębiorstwo – interesariusze³⁰⁹.

Aby ocenić prawidłowo, w której grupie wpływów znajduje się interesariusz, stosuje się wiele zasad, technik i narzędzi szczegółowych, ale głównie mapę interesariuszy³¹⁰ i macierz M. Johnsona i K. Scholesa³¹¹, a także macierz relacji między strategicznymi partnerami organizacji³¹².

Interesariuszy można identyfikować w kategorii:

- zobowiązań – dotyczą bieżących i przyszłych zobowiązań na poziomie operacyjnym, finansowym i prawnym,
- wpływu – interesariusze mający negatywny lub pozytywny wpływ (formalny i nieformalny) na organizację,

³⁰⁵ A. Korenkiewicz, Typologia interesariuszy – aspekt teoretyczny, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas”, 2018, nr 3, s. 267-268.

³⁰⁶ B. Grucza, Nowoczesne zarządzanie projektami, op. cit., s. 66.

³⁰⁷ M. Geryk, Społeczna odpowiedzialność uczelni, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2012, s. 44-45.

³⁰⁸ B. Grucza, Nowoczesne zarządzanie projektami, op. cit., s. 35.

³⁰⁹ E. Wagner Maindares, H. Alves, M. Raposo, An Exploratory on the Stakeholders of a University, „Journal of Management and Strategy”, 2010, vol. 1, nr 1, s. 79.

³¹⁰ R.E. Freeman, Strategic Management..., op. cit., s. 24.

³¹¹ G. Johnson, K. Scholes, Exploring Corporate Strategy. Text and Cases, Prentice Hall, London 1999, s. 216.

³¹² K. Oblój, Strategia organizacji..., op. cit., s. 224-225.

- bliskości – najczęściej dotyczy interesariuszy wewnętrznych lub tych, z którymi organizacja najczęściej współpracuje,
- zależności – polega na ustaleniu stopnia zależności od działalności przedsiębiorstwa – interesariusza (np. dostawca dostarczający produkty lub usługi jednemu odbiorcy lub pracownik pracujący w danym przedsiębiorstwie zapewnia dochody swojej rodzinie),
- reprezentacji – interesariusz reprezentujący konkretną grupę lub osobę (np. przedstawiciel związków zawodowych lub społeczności lokalnej)³¹³.

Proces analizy interesariuszy przedsiębiorstwa polega na identyfikacji i rozpoznaniu wszystkich grup, które mają kluczowe znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstwa³¹⁴. Najczęściej badanie interesariuszy (strategicznych) organizacji ma charakter jakościowy i polega na prostej „inwentaryzacji” stron zainteresowanych oraz określeniu rodzaju i siły nacisku, jaki wywierają one na organizację w przypadku różnych scenariuszy rozwoju przedsiębiorstwa.

W najprostszej wersji analiza może mieć formę mapy, na której długość strzałek wskazuje stopień oddzielenia interesariuszy od bieżącego funkcjonowania organizacji, a tym samym wyraża stopień ich władzy i/lub legitymizacji. Taka analiza pozwala na zbudowanie przybliżonej hierarchii ważności interesariuszy i jest ważną wskazówką dla menedżerów, czyje interesy i preferencje muszą brać pod uwagę najbardziej. Proces analizy interesariuszy powinien przebiegać wieloetapowo i zawierać kilka kolejnych kroków:

1. Identyfikację interesariuszy;
2. Ustalenie hierarchii ważności interesariuszy;
3. Określenie oczekiwań interesariuszy i ustalenie możliwości ich zaspokojenia;
4. Ocenę siły wpływu interesariuszy na przedsiębiorstwo;
5. Ustalenie możliwości nawiązywania relacji z interesariuszami³¹⁵.

W zależności od rodzaju prowadzonej działalności, forma zainteresowania i wpływu na funkcjonowanie danej organizacji będzie się znacząco różnić³¹⁶. Istotne jest zatem w zarządzaniu interesariuszami, indywidualne podejście do tworzenia list interesariuszy oraz dobranie właściwych środków komunikacji i przekazu,

³¹³ A. Jabłoński (2013), *Modele zrównoważonego biznesu*, Difin, Warszawa, s. 191.

³¹⁴ A. K. Koźmiński, D. Jemielniak, D. Latusek-Jurczak, A. Pikos (2023), *Zarządzanie...*, op. cit., s. 97.

³¹⁵ Z. Waśkowski (2015), *Wykorzystanie teorii interesariuszy...*, op. cit., s. 159.

³¹⁶ A. Korenkiewicz, *Typologia interesariuszy...*, op. cit., s. 270-271.

dostosowanych do poszczególnych grup interesu. Lista interesariuszy zależy od wielkości projektu, czasu jego realizacji oraz oddziaływania na środowisko społeczne, i może być różnić się w zależności od specyfiki projektu. Dla różnych organizacji różnorodne grupy interesy odgrywają bowiem odmienne role³¹⁷.

3.2. Interesariusze w zarządzaniu projektami

W zarządzaniu projektami istotna jest, oprócz identyfikacji grup interesariuszy, również ocena ich wpływu na realizację i efekt projektu. Jak już zostało wspomniane, wpływ ten może być pozytywny lub negatywny. Określenie siły wpływu konkretnych grup interesariuszy jest warunkiem koniecznym dla właściwej identyfikacji działań i strategii, które powinny być podjęte w celu zaspokojenia oczekiwań danych grup. Co ciekawe, gradacja znaczenia i siły wpływu interesariuszy na organizację wynika z:

1. natury stosunków między organizacją a interesariuszami;
2. istniejących form kontraktowych;
3. istniejących form wsparcia instytucjonalnego³¹⁸.

Kluczowi interesariusze projektu, tworzący jego specyficzne środowisko, to:

- organizacja realizująca (macierzysta) – przedsiębiorstwo i jego pracownicy, bezpośrednio zatrudnieni lub współpracujący przy pracach projektowych, oddelegowani do realizacji zadań adekwatnych do zamierzeń firmy i z wykorzystaniem przydzielonych zasobów (zarząd, przełożony z firmy macierzystej jako wewnętrzny klient projektu);
- klient (zleceniodawca zewnętrzny) – organizacja lub osoba zlecająca realizację projektu, będąca użytkownikiem i odbiorcą;
- kierownik (kierownictwo) projektu (grupa zarządzająca, koordynująca, menedżer, koordynator lub lider projektów częściowych) odpowiedzialny za zarządzanie projektem we wszystkich jego fazach (planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie w zespole)
- zespół projektowy, będący wykonawcą projektu odpowiedzialnym za jego realizację, powołany wewnątrz organizacji lub pochodzący z zewnątrz,
- ewentualnie powołane dodatkowo zespoły:

³¹⁷ A. K. Koźmiński, D. Jemielniak, D. Latusek-Jurczak, A. Pikos (2023), Zarządzanie..., op. cit., s. 95.

³¹⁸ B. Grucza, Nowoczesne zarządzanie projektami, op. cit., s. 55.

- merytoryczny – ekspercki, wspomagający zespół projektowy, świadczący doradztwo,
- monitorujący – kontrolny, nadzorujący realizację projektu we wszystkich jego fazach;
- menedżerowie funkcjonalni w firmie macierzystej nadzorujący i kontrolujący zasoby i członków zespołu w jednostkach macierzystych przed i po jego powołaniu;
- szefowie innych projektów realizowanych w danej organizacji w ramach przedsięwzięć o szerszym zakresie, powiązanych ze sobą i wymagających koordynacji;
- pracownicy funkcjonalni (sztabowi), jako eksperci wewnętrzni wspomagający zespół projektowy w realizacji zadań;
- zewnętrznym dostawcy zasobów niezbędnych do realizacji projektu, w tym:
 - inne firmy wspierające projekt zasobami ludzkimi z rynku pracy, delegujące pracowników;
 - banki, inwestorzy, sponsorzy dostarczający środków finansowych;
 - dostawcy środków trwałych i rzeczowych (urządzenia, wyposażenia, materiałów usług);
 - konsultanci i eksperci zapewniający specjalistyczną doradczą wiedzę³¹⁹.

Powyższy katalog grup interesariuszy i ich członków wskazuje, jak obszerna może to być lista grup interesów. Sposób angażowania interesariuszy jest uzależniony od możliwości organizacyjnych, budżetu oraz dyspozycyjności i zaangażowania samych interesariuszy oraz ich przygotowania do udziału w realizacji projektu. Kierownicy projektu muszą posiadać wiedzę odnośnie zamiarów i oczekiwań interesariuszy wobec projektu i umiejętnie ich sklasyfikować na: wspierających projekt i utrudniających jego realizację. Istotna zatem jest orientacja na interesariuszy, co oznacza, że strategia organizacji powinna te potrzeby uwzględniać oraz być na nich oparta³²⁰. Oznacza to, że zarządzanie interesariuszami w projekcie należy ująć w ramach określonych działań:

- identyfikacji interesariuszy organizacji – wskazania interesariuszy uniwersalnych oraz specyficznych (indywidualnych),

³¹⁹ A. Kozina (2013), Analiza preferencji interesariuszy negocjacji w zarządzaniu projektami, „Zeszyty Naukowe UEK”, nr 910, s. 73.

³²⁰ I. Maignan, T.L. Gonzalez-Padron, G.T.M. Hult, O.C. Ferrell, Stakeholder orientation: Development and testing of a framework for socially responsible marketing, „Journal of Strategic Marketing”, 2011, nr 19(4), s. 317-318.

- diagnozy i klasyfikacji interesariuszy – grupowania interesariuszy według ich hierarchii ważności oraz wartości i zagrożeń dla organizacji,
- formułowania właściwych strategii komunikacji i budowania relacji z kluczowymi interesariuszami,
- skutecznej implementacji tych strategii³²¹.

Uwzględniając charakter relacji interesariuszy z organizacją Miguel A. Rodriguez i Joan E. Ricart wyróżnili interesariuszy:

- substanowujących – (wewnątrz organizacji) posiadających wiedzę o projekcie oraz kompetencje realizacyjne (pracownicy, kadra zarządzająca, właściciele),
- kontraktowych – (na zewnątrz organizacji) współpracujących w realizacji projektu, posiadających formalne lub nieformalne kontrakty (kapitałodawcy, klienci, dostawcy).
- kontekstowych – (otoczenie projektu) budujących opinię i wizerunek organizacji, mających ważną rolę w uzyskiwaniu wiarygodności przez przedsiębiorstwo (społeczności lokalne, instytucje społeczne i państwowe)³²².

Podział dokonany przez Miguela A. Rodrigueza i Joana E. Ricarta podkreśla charakter łączący interesariuszy z organizacją oraz wskazuje znaczenie dla organizacji wzajemnych relacji między samymi interesariuszami. Uwzględnia on nie tylko aspekt więzi, ale też bliskość interesariuszy względem organizacji. Identyfikacja grup interesów według tego kryterium pozwala na ocenę ich wpływu i siły na projekt, oraz siły, z jaką projekt oddziałuje na interesariuszy.

Inną klasyfikację zaproponował Grant T. Savage ze współpracownikami, wskazując 4 grupy interesariuszy, na które składają się:

- interesariusze popierający, charakteryzujący się wysokim potencjałem do współpracy, przy jednoczesnym umiarkowanym wpływie na projekt; to osoby i grupy zabezpieczające wsparcie marketingowe projektu, analizy finansowe i wizerunek społeczny organizacji realizującej projekt;
- interesariusze marginalni, charakteryzujący się niskim potencjałem do współpracy oraz marginalnym wpływem na realizację projektu (media);

³²¹ G.T. Savage, T.W. Nix, C.J. Whitehead, J.D. Blair, Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders, "Academy of Management Executive", 1991, vol. 5, nr 2, s. 61-75.

³²² M.A. Rodríguez, J.E. Ricart, P. Sánchez, Sustainable development and the sustainability of competitive advantage: A dynamic and sustainable view of the firm, "Creativity and Innovation Management", 2002, vol. 11, nr 3, s. 138.

- interesariusze niepopierający – mają wysoką skłonność do wywierania wpływu na działalność przedsiębiorstwa, przy równoczesnym niskim potencjale do współpracy (administracja rządowa, związki zawodowe);
- interesariusze ryzykowni, mogący najsilniej oddziaływać na realizację projektu. Charakteryzują się wysoką skłonnością do wywierania wpływu, ale również są w istotny sposób zainteresowani realizacją projektu, często w nim uczestnicząc (klienci, pracownicy)³²³.

Jak widać z powyższych kategorii, zagadnienie związane z uwzględnianiem interesariuszy w zarządzaniu projektami jest pojęciem szerokim. W praktyce projektowej podziały te zależą od skali i przedmiotu projektu. Istotne jednak – dla skutecznego zarządzania interesariuszami – jest, aby dokonywać ich klasyfikacji.

Kolejna kategoria identyfikacji interesariuszy proponuje podział z punktu widzenia trzech posiadanych przez nich cech, takich jak:

- siła nacisku – władza, charakteryzująca się wywieraniem nacisku na przedsiębiorstwo w celu osiągnięcia kluczowych dla interesariuszy korzyści;
- uprawomocnienie oddziaływania – legitymizacja, uwzględnienie wartości i norm oraz zachowań zgodnych z podstawami moralnymi w ramach określonych stosunków prawnych;
- pilność żądań, czyli wymagany i oczekiwany przez kierownictwo jednostki stopień realizacji roszczeń i potrzeb poszczególnych grup interesariuszy³²⁴.

Podobnej klasyfikacji, ze względu na stopień ważności interesariuszy, dokonali Ronald Mitchell, Bradley Agle i Donna Wood³²⁵. Autorzy wskazali na takie atrybuty interesariuszy, jak: siła, legitymizacja i pilność³²⁶. Siła charakteryzuje możliwość oddziaływania interesariuszy na decyzję o realizacji projektu. Atrybut legitymizacji wskazuje podstawy (prawne, moralne, zwyczajowe) relacji interesariuszy z projektem. Interesariusze umieszczeni w kategorii „pilność” są szczególnie istotni, ponieważ ich wpływ może być krytyczny z punktu widzenia czasu w projekcie – współpraca z nimi

³²³ G.T. Savage, T.W. Nix, C.J. Whitehead, J.D. Blair, *Strategies...*, op. cit., s. 61-75.

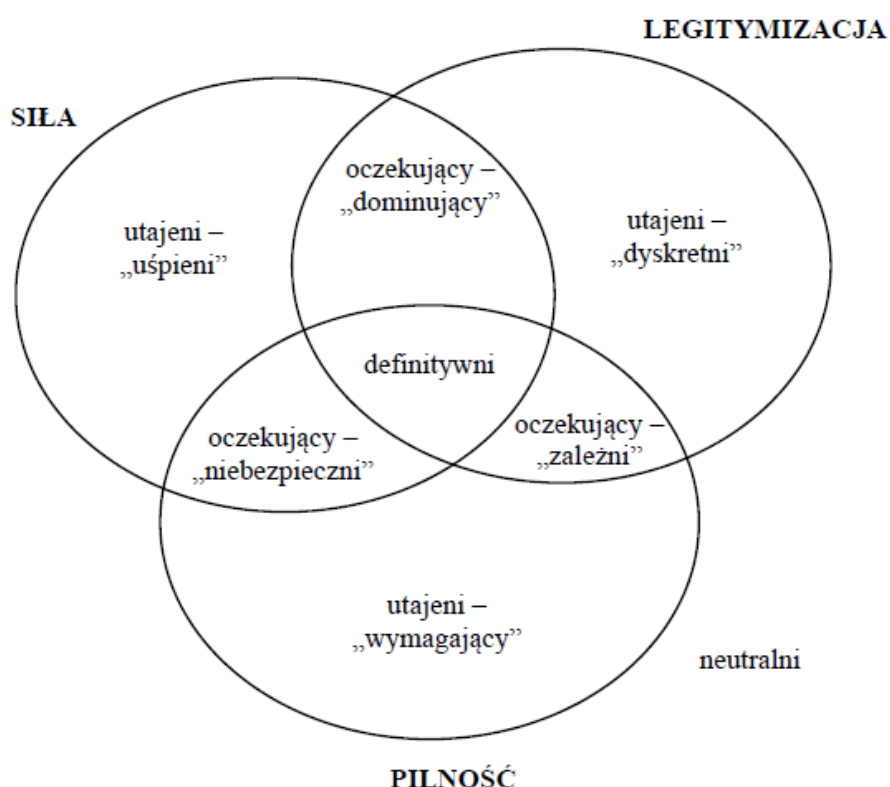
³²⁴ A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2011, s. 239.

³²⁵ R. Mitchell, B. Agle, D. Wood, *Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts*, „Academy of Management Review”, 1997, nr 22(4), s. 865-867.

³²⁶ Drzyzga W., Nowosielska P., Poloczek B. (2023), *Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją publiczną na przykładzie Zakładu Opiekuńczo-Leczniczego*, „Academic Review of Business and Economics”, nr 4(1), s. 92.

wymaga natychmiastowej reakcji. Gdy stopień roszczeń jest wysoki, oznacza to pierwszeństwo danej grupy w hierarchii priorytetowych działań organizacji³²⁷. Innym słowem jest to model, który pomaga przedsiębiorstwu priorytetyzować interesariuszy.

Interesariusze mogą posiadać różną ilość cech. W zależności od ilości i istotności tych cech, ich wpływ i oddziaływanie na projekt się różnicuje. Wyróżnia się osiem zasadniczych rodzajów podziału ze względu na posiadane atrybuty siły, legitymizacji i pilności, co przedstawiono na wykresie nr 8.



Wykres 8. Podział interesariuszy ze względu na posiadane atrybuty

Źródło: D. Sz wajca (2016), Strategie zarządzania relacjami z interesariuszami w kontekście ograniczania ryzyka pogorszenia lub utraty reputacji przedsiębiorstwa [w:] Strategie. Procesy i praktyki, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 329.

Analizując wskazane elementy można zauważyć, że liczba atrybutów posiadanych przez interesariuszy podnosi poziom wpływu ich oddziaływania na organizację. Zakres władzy, legitymizacji i pierwszeństwa mogą ulegać zmianie. Interesariusze mogą zatem tracić bądź nabywać atrybuty na każdym etapie współpracy z organizacją (również z uwagi na wprowadzane w projekcie zmiany i modyfikacje).

³²⁷ D. Sz wajca, Strategie zarządzania relacjami z interesariuszami w kontekście ograniczania ryzyka pogorszenia lub utraty reputacji przedsiębiorstwa [w:] Strategie. Procesy i praktyki, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2016, s. 329.

Znaczenie interesariuszy jest tym większe, im większa jest liczba cech. Ich kombinacja powoduje, że pojawiają się kategorie interesariuszy:

- definitywnych – dysponują trzema atrybutami;
- oczekujących – posiadają dwa z trzech atrybutów;
- utajonych – operują jednym atrybutem;
- neutralnych – bez żadnego atrybutu³²⁸.

Zrównoważone podejście do zarządzania projektami każe zwracać uwagę na wszystkich interesariuszy, a nie tylko wybranych³²⁹. Wynika to z przekonania, że interesy wszystkich interesariuszy mają wewnętrzną wartość i znaczenie dla przedsiębiorstwa, i – nawet jako te z niższym indeksem pilności – zasługują na rozważenie³³⁰. Oczywistym jest, że nie wszyscy interesariusze mają taki sam priorytet³³¹. Często dzieje się zatem tak, że realizowane są jedynie interesy kluczowych grup interesariuszy. Wynika to z faktu ograniczonych zasobów oraz ogólnej tendencji do priorytetowego traktowania jedynie kluczowych interesariuszy. W efekcie interesariusze społeczni (społeczności lokalne i środowisko) – którzy zwykle mają kategorię cichych interesariuszy – są ignorowani³³².

Kolejnym narzędziem jest macierz Mendelova, która umożliwia analizę profili interesariuszy. Ich 4 grupy zbudowane są w oparciu o 2 zmienne: siłę wpływu na przedsiębiorstwo oraz stopień zainteresowania jego działalnością³³³. Narzędzie to pozwala lepiej zorientować się w strukturze i hierarchii interesariuszy, a tym samym skuteczniej dopasować strategię budowania relacji z nimi, co przedstawiono w tabeli nr 17.

³²⁸ A. Paliwoda-Matiolańska, Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 58-59.

³²⁹ A. Wójcik-Karpacz (2018), Implikacje praktyczne teorii..., op. cit., s. 10.

³³⁰ Ibidem, s. 13.

³³¹ B. Gucza, Nowoczesne zarządzanie projektami, op. cit., s. 73.

³³² A. Wójcik-Karpacz (2018), Implikacje praktyczne teorii..., op. cit., s. 13.

³³³ Z. Waśkowski (2015), Wykorzystanie teorii interesariuszy..., op. cit., s. 160-161.

Tabela 17. Klasyfikacja interesariuszy według ich znaczenia

		Stopień zaangażowania	
		duży	mały
Sila oddziaływania	duża	Interesariusze potencjalnie aktywni - rada nadzorcza - banki i ubezpieczyciele - administracja państwowa	Interesariusze kluczowi - zleceniodawca, sponsor - użytkownicy - naczelne kierownictwo - kierownictwo projektu
		Utrzymywać zadowolenie	Główni gracze
	mała	Interesariusze marginalni - społeczność lokalna - zespoły obsługi projektu - kierownicy i specjaliści - eksperci	Interesariusze afektywni - media - organizacje społeczne - kierownicy i specjaliści - eksperci
		Minimalny wysilek	Informować

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Trocki (red.) (2012), Nowoczesne zarządzanie projektami..., op. cit., s. 38; Z. Waśkowski (2015), Wykorzystanie teorii interesariuszy..., op. cit., s. 160.

Interesujące wydaje się połączenie poziomu siły wpływu interesariuszy na przedsiębiorstwo ze stopniem zainteresowania jego działalnością. Zestawienie buduje 4 możliwe kategorie. W przypadku interesariuszy o małej sile wystarczy ich albo informować, albo zajmować się nimi w minimalnym zakresie. W przypadku dużego pola oddziaływania, a szczególnie przy wysokim poziomie zainteresowania, konieczne jest wyprowadzenie tych relacji na poziom strategiczny. Macierz pokazuje poziom inwestycji przedsiębiorstwa w relacje z interesariuszami, zależnie od siły ich oddziaływania oraz zaintrygowania projektem. Takie ujęcie pomaga we właściwym ich sklasyfikowaniu³³⁴.

Podział interesariuszy w aspekcie potencjalnych zagrożeń i współpracy to kolejny sposób klasyfikacji. W tym ujęciu wyróżnia się interesariuszy:

- bardzo ważnych;
- pomocnych;
- niepomocnych;
- marginalnych³³⁵.

Jak widać z powyższych klasyfikacji, w projektach mogą być wykorzystywane różne kryteria podziału interesariuszy. Wybór klasyfikacji uzależniony jest od możliwości ich prawidłowej identyfikacji i oceny. Realizacja projektów zawsze odbywa się w określonym środowisku, dla którego należy przyjąć podział interesariuszy z uwagi na posiadane atrybuty (cechy), które charakteryzują i determinują ich wpływ oraz

³³⁴ M. Trocki (red.) (2012), Nowoczesne zarządzanie projektami..., op. cit., s. 38.

³³⁵ G.T. Savage, T.W. Nix, C.J. Whitehead, J.D. Blair, Strategies..., op. cit., s. 61-75.

oddziaływanie na realizację projektu. Prawidłowa klasyfikacja umożliwia również skuteczne nawiązanie komunikacji z grupami interesariuszy i zrozumienie natury ich interesów. Albowiem właściwe rozpoznanie ich potrzeb i oczekiwań oraz określenie rodzaju i siły ich oddziaływania – to działania niezbędne dla skutecznego zarządzania interesariuszami.

Narzędziem wspomagającym skuteczne zarządzanie interesariuszami jest tzw. tabela priorytetów, w której każdemu interesariuszowi przypisuje się określoną rangę (według skali jego interakcji) oraz oddziaływanie. Tak opracowana tabela umożliwia tworzenie strategii, celów oraz określenie, jakie konsekwencje w projekcie mogą mieć działania poszczególnych grup interesu³³⁶. Praktyka zarządzania interesariuszami w projekcie wskazuje jednak, że czynniki zmienne, takie jak: brak świadomości interesariuszy o ich roli oraz zmienność posiadanych przez nich atrybutów, albo powstające między nimi alianse, mogą wpływać na ich finalne skategoryzowanie oraz ich siłę oddziaływania na projekt³³⁷.

Podsumowując, możliwych jest wiele metod klasyfikacji interesariuszy według takich kryteriów, jak np.:

- miejsca zajmowanego w projekcie (wewnętrzni, zewnętrzni);
- hierarchii w projekcie (główni, drugorzędni, pozostali);
- charakteru relacji z projektem (substanowujących, kontraktowych, kontekstowych);
- kierunku i rodzaju oddziaływania (poszkodowani, beneficjenci, hamulcowi, promotorzy);
- siły oddziaływania i stopnia zaangażowania (interesariusze potencjalnie aktywni, kluczowi, marginalni i afektywni);
- postaw wobec projektu (terroryści, propagatorzy, przeszkadzający, zwolennicy);
- atrybutów władzy, prawomocności i pilności (drzemiący, dyskretni, wymagający, dominujący, niebezpieczni, zależni, definitywni)³³⁸.

Zarządzanie interesariuszami należy traktować jako świadomy proces. Skutkiem takiego zarządzania winno być osiągnięcie zarówno celów projektu, jak i celów interesariuszy – nawet uzyskanych w drodze negocjacji. Dokonana systematyzacja

³³⁶ P. Roszkowska, *Rewolucja w raportowaniu biznesowym. Interesariusze, konkurencyjność, społeczna odpowiedzialność*, Difin, Warszawa 2011, s. 55.

³³⁷ R. Mitchell, B. Agle, D. Wood, *Toward a theory...*, op. cit., s. 868.

³³⁸ B. Grucza, *Nowoczesne zarządzanie projektami*, op. cit., s. 94-104.

interesariuszy nie wyczerpuje wszystkich możliwości klasyfikacji, jakie można spotkać analizując literaturę przedmiotu. Pokazuje jednak, jak złożony i ważny jest to aspekt w skutecznej realizacji projektów. Poszczególne grupy interesariuszy charakteryzuje zmienność w czasie oraz różnorodność oczekiwań i zamierzeń wobec organizacji – może to mieć wpływ na ich dezintegrację, ale też na wzmocnienie relacji.

W efekcie dokonanej analizy literatury w części empirycznej zdecydowano się na klasyczne ujęcie interesariuszy, z ich podziałem na wewnętrznych i zewnętrznych. Do interesariuszy wewnętrznych zaliczono: kierownika projektu, osoby zaangażowane w realizację projektu, osoby niezaangażowane w realizację projektu oraz udziałowców. Do grona interesariuszy zewnętrznych zaliczono: odbiorców, dostawców i konkurentów. Grono interesariuszy zewnętrznych poszerzono również o interesariuszy o charakterze społecznym, czyli: aktywistów społecznych, organizacje pozarządowe oraz lokalną społeczność. Kontrowersję mogło wzbudzić umieszczenie konkurentów w gronie interesariuszy zewnętrznych. W literaturze przedmiotu nie ma jednak zgodności, czy należy w ogóle ich zaliczać do interesariuszy³³⁹. W opinii autorki stanowią oni jednak ważny element otoczenia mikroekonomicznego, który zdecydowanie oddziałuje na działanie przedsiębiorstw.

3.3. Zarządzanie interesariuszami

Zarządzanie interesariuszami definiowane jest jako proces, w którym organizacja zarządza potrzebami podmiotów będących pod wpływem organizacji, identyfikuje je, zapoznaje się szczegółowo z ich oczekiwaniami wobec organizacji oraz – jeśli występuje taka potrzeba – doprowadza do zawarcia umowy z interesariuszami i zabezpiecza organizacji możliwość spełnienia założonych przez siebie celów³⁴⁰.

Wartym jest podkreślenia, że organizacja jest „konstelacją kooperatywnych i konkurujących interesów”³⁴¹. Konstelacja ta może ulegać zmianom i modyfikacjom w zależności od warunków wewnętrznych i zewnętrznych otoczenia. Sytuacja zbieżności interesów jest bowiem sytuacją bardzo rzadką.

Znaczenie interesariuszy może wynikać – jak to wcześniej opisano – z siły oddziaływania projektu na interesariuszy, z siły wpływu interesariuszy na projekt, a także

³³⁹ Por. Z. Waśkowski (2015), Wykorzystanie teorii interesariuszy..., op. cit., s. 159.

³⁴⁰ W. Drzyzga, P. Nowosielska, B. Poloczek (2023), Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją publiczną na przykładzie Zakładu Opiekuńczo-Leczniczego, „Academic Review of Business and Economics”, nr 4(1), s. 92.

³⁴¹ A. Wójcik-Karpacz (2018), Implikacje praktyczne teorii..., op. cit., s. 13.

z czynników kulturowych i etycznych³⁴². Nie dzieje się to bez wpływu na realizację projektu. Skuteczna realizacja projektu wymaga bowiem uwzględnienia silnego wpływu różnorodnych elementów³⁴³, w tym również interesariuszy.

Realizacja każdego projektu powinna uwzględniać utrzymywanie relacji z interesariuszami projektu, tj. podmiotami i instytucjami mogącymi mieć wpływ na jego przebieg. Problematyka komunikacji z interesariuszami w zarządzaniu projektami jest poruszana w literaturze przedmiotu od wielu lat, a jej koncepcja ewoluuje wraz z rozwijaniem się definicji interesariuszy. Okoliczności te pozostają w związku z coraz to większym docenieniem komunikacji we wszystkich obszarach funkcjonowania organizacji.

Kwestia uwzględniania potrzeb i oczekiwań interesariuszy wewnątrz organizacji, jak i tych zewnętrznych, stała się kluczowa nie tylko ze względu na możliwości realizacji celów projektu, lecz również ze względu na budowanie i utrwalanie zaufania do założeń projektowych, zamiarów organizacji, wartości przedsiębiorstwa oraz budowania zaufania do marki. Znajomość interesariuszy projektu, uwzględnianie ich interesów i odpowiednia komunikacja (umożliwiająca tworzenie z tymi podmiotami relacji sprzyjających skutecznej i efektywnej realizacji działań projektowych), mają niewątpliwie istotne znaczenie dla skutecznego zarządzania projektami³⁴⁴.

Model interesariuszy zakłada znacznie szersze spojrzenie na cele społeczne i gospodarcze firmy. Założeniem tego modelu jest to, że menedżerowie są odpowiedzialni nie tylko przed „właścicielami”, ale także przed innymi podmiotami środowiskowymi. Podmioty te są w stanie realizować inne cele (nawet przeciwne) niż cele samego przedsiębiorstwa i mają stosunkowo duży wpływ na jego funkcjonowanie. Ignorowanie takiego wpływu i skupianie się wyłącznie na stronie finansowej, może utrudnić pracę, a nawet uniemożliwić prawidłowe funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Relacje między firmą a otaczającymi ją organizacjami muszą być zrównoważone, ze zbilansowanym wpływem dwustronnym/partnerskim. Środowisko można zatem postrzegać jako zbiór konkretnych obiektów, które mogą przyczynić się do funkcjonowania przedsiębiorstwa (lub je utrudnić)³⁴⁵.

³⁴² B. Grucza, Nowoczesne zarządzanie projektami, op. cit., s. 69.

³⁴³ Ibidem, s. 33.

³⁴⁴ M. Trocki, Nowoczesne zarządzanie..., op. cit., s. 33.

³⁴⁵ W. Downar, P. Niedzielski, Zarządzanie interesariuszami jako instrument wspomagający realizację projektów gospodarczych w transporcie, „Zeszyt Naukowy US”, 2006, s. 62.

Koncepcja zarządzania interesariuszami zakłada, że cała organizacja jest zaangażowana w proces, lecz podstawowe założenia strategiczne i opracowuje strategię zarządzania głównymi interesariuszami zapadają na szczeblu dyrektorskim. Strategie te dotyczą najczęściej maksymalizacji pozytywnego i zminimalizowania negatywnego wpływu interesariuszy na działalność przedsiębiorstwa. Jednym z najważniejszych aspektów strategii organizacji powinno być zatem zarządzanie na styku różnych, często sprzecznych, oczekiwań i wymagań interesariuszy. Ważne jest, aby sprawnie identyfikować interesariuszy i zarządzać nimi dla osiągnięcia krótko- i długoterminowych celów organizacji.

Mając świadomość również negatywnego wpływu interesariuszy na działania projektowe, można próbować przeciwdziałać destrukcyjnym zachowaniom, wykazując postawę proaktywną. Polega to na zaspokajaniu potrzeb konkretnych grup, zanim zostaną one zgłoszone³⁴⁶. Poszczególne przedsiębiorstwa może różnić ich poziom wrażliwości, odnoszący się do umiejętności odczytywania oraz analizowania środowiska interesariuszy zewnętrznych. Stąd przyjmowane postawy rozciągają się między bierną obserwacją a aktywną ingerencją w otoczenie³⁴⁷.

Proces zarządzania interesariuszami jest procesem ciągłym i polega na dostosowaniu się do nowych założeń i szans ze strony interesariuszy oraz na zmianie strategii wobec dotychczasowych podmiotów³⁴⁸. Dlatego różnorodność i zmienność grup interesariuszy wymaga formułowania strategii postępowania wobec nich w ciągłym procesie iteracji. Z uwagi na wymieniony element zmienności, zarządzając interesariuszami powinno się brać pod uwagę proces:

1. identyfikowania interesariuszy;
2. priorytetyzacji interesariuszy (wg bliskości – dystans wobec projektu, mocy – siły oddziaływania i pilności – potrzeby manifestowania interesów);
3. opracowania strategii wobec interesariuszy³⁴⁹.

Celem fazy analizy i diagnozy jest przypisanie hierarchii, określenie znaczenia interesariuszy i ich wpływu na działalność organizacji. Identyfikacja interesariuszy ma szczególnie istotne znaczenie dla powodzenia fazy inicjacyjno-koncepcyjnej (wstępnej)

³⁴⁶ B. Grucza, Nowoczesne zarządzanie projektami, op. cit., s. 41.

³⁴⁷ Ibidem, s. 34.

³⁴⁸ Ibidem, s. 74.

³⁴⁹ Ibidem, s. 79.

projektu, ponieważ jest to idealny moment na ich właściwe zidentyfikowanie, scharakteryzowanie oraz ocenienie ich potencjalnego wkładu w rozwój projektu³⁵⁰.

Na etapie wstępnej analizy można skorzystać z narzędzi ułatwiających zrozumienie interesów poszczególnych grup. Proces zarządzania interesariuszami obecny jest w metodykach i normach zarządzania projektami (PMBok, Prince2, PCM, i inne). Interpretowany jest on jako samodzielny obszar wiedzy zarządzania projektami lub jako element szerszej kategorii pojęciowej³⁵¹.

Przeprowadzając szczegółową analizę interesariuszy, należy ocenić takie cechy, jak: siła interesariuszy, przewidywalność reakcji i działań oraz zainteresowanie działalnością przedsiębiorstwa. Wyniki analizy interesariuszy powinny doprowadzić do ustalenia hierarchii znaczenia grup interesu korporacyjnego i określenia potencjalnie skutecznych narzędzi oddziaływania na nie. Prawidłowo przeprowadzona analiza i diagnoza interesariuszy ułatwia również zarządzanie konfliktami. Oznacza to, że można przygotować plan reagowania kryzysowego na nieoczekiwany problem³⁵².

Pozyskanie uwagi i potencjału interesariuszy dla celów organizacji wcale nie jest zadaniem łatwym. Dlatego kluczowe jest identyfikowanie potrzeb nawet cichych interesariuszy (oraz jeśli są konieczne – mediacje pomiędzy grupami interesów) w celu pozyskania ich dla potrzeb projektu³⁵³. Osobny aspekt stanowi identyfikacja relacji i interakcji między interesariuszami oraz identyfikacja potencjalnych sojuszy między nimi.

Określenie znaczenia i roli interesariuszy w projekcie odbywa się zwykle poprzez: udzielanie informacji, konsultowanie działań i decyzji, współdziałanie przy podejmowaniu decyzji oraz delegowanie uprawnień w zakresie przekazywania kontroli nad decyzjami i zasobami³⁵⁴. Kontrakt z interesariuszem może przyjąć formę transakcji ekonomicznej, wymiany wartości i wiedzy, dokumentów formalnych, oczekiwań w zakresie uczciwego traktowania i innych³⁵⁵.

Kluczowym, finalnym krokiem jest opracowanie strategii zarządzania interesariuszami, czyli określenie sposobu, w jaki należałoby zarządzać priorytetami

³⁵⁰ Ibidem, s. 83.

³⁵¹ Ibidem, s. 330.

³⁵² M. Smolska, Zarządzanie relacjami z interesariuszami, czyli jak kreować kapitał relacyjny w przedsiębiorstwie, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas”, 2016, nr 3, s. 314-315.

³⁵³ M. Ćwikła (2023), Zrównoważone zarządzanie projektami..., op. cit., s. 94.

³⁵⁴ M. Trocki (red.) (2012), Nowoczesne zarządzanie projektami..., op. cit., s. 41.

³⁵⁵ K. Szymaniec-Mlicka (2016), Zarządzanie relacjami z interesariuszami..., op. cit., s. 313.

interesariuszy. Idealną sytuację stanowi kompatybilność zarządzania interesariuszami z celami przedsiębiorstwa³⁵⁶.

Podsumowując, zarządzanie interesariuszami projektu stanowi wyzwanie dla przedsiębiorstw, szczególnie w aspekcie konieczności uwzględniania podmiotów zewnętrznych w działaniach projektowych. Bardzo często udana współpraca prowadzi do osiągnięcia efektu synergii i wypracowywania wartości dodanej, lecz równie często prowadzi do konieczności negocjowania warunków realizacji projektu.

3.4. Zarządzanie relacjami z interesariuszami

Mimo, iż relacje z interesariuszami są w nieustającej dynamice³⁵⁷, podstawowym celem przedsiębiorstwa powinno być budowanie z nimi przejrzystych, długoterminowych i trwałych relacji³⁵⁸. Jeśli organizacja dobrze zarządza relacjami z zainteresowanymi stronami, jest bardziej prawdopodobne, że osiągnie sukces na polu budowania z nimi satysfakcjonujących relacji³⁵⁹.

Nawiązując do koncepcji Edwarda R. Freemana, zakłada ona, że zarządzanie relacjami z interesariuszami wymaga 3 umiejętności:

1. analizy - kim są i czego oczekują;
2. budowania organizacyjnych polityk, procedur i procesów, które pozwolą na uwzględnienie ich oczekiwań;
3. budowanie relacji z interesariuszami, które pozwolą na osiągnięcie misji organizacji³⁶⁰.

Tak, jak w przypadku wielu koncepcji zarządzania, ich sukces zależy od kompleksowego ich wdrożenia oraz uświadomienia znaczeni konkretnego działania. Sytuacją idealną jest tak, w której przedsiębiorstwo zacznie postrzegać zarządzanie relacjami z interesariuszami jako proces wpływający na całość i dotyczący całej organizacji³⁶¹.

³⁵⁶ S. Dudkowiak, Podział interesariuszy oraz przedstawienie matrycy (Mendelowa & Power-Interest Grid) jako narzędzi decyzyjnych dla case study Przedsiębiorstwa Chemicznego „Olej”, „Studia i Materiały”, 2018, nr 2(29), s. 147-159.

³⁵⁷ W. Drzyzga, P. Nowosielska, B. Poloczek (2023), Wykorzystanie analizy interesariuszy..., op. cit., s. 93.

³⁵⁸ Z. Waśkowski (2015), Wykorzystanie teorii interesariuszy..., op. cit., s. 158.

³⁵⁹ J. Chauhan, S. Subedi, A. Thakulla et al., Project Quality..., op. cit.

³⁶⁰ K. Szymaniec-Mlicka (2016), Zarządzanie relacjami z interesariuszami..., op. cit., s. 311.

³⁶¹ B. Gucza, Nowoczesne zarządzanie projektami, op. cit., s. 41.

Zarządzanie relacjami z interesariuszami to złożony proces, który wymaga różnych działań związanych z planowaniem, organizowaniem, motywowaniem i kontrolą. Model zarządzania relacjami z interesariuszami przedstawiono w tabeli nr 18.

Tabela 18. Model zarządzania relacjami z interesariuszami

Planowanie	
Etap przygotowawczy	Etap wykonawczy
- refleksja nad rolą relacji - analiza potencjału firmy - możliwości adaptacji koncepcji	- uzgodnienia wewnątrz- i międzyorganizacyjne - uwarunkowania aktywizacji relacji - ewaluacja
Organizowanie	
Etap przygotowawczy	Etap wykonawczy
- wybór podmiotów i form współpracy - nawiązanie współpracy - projektowanie systemów informacyjno-decyzyjnych	- koordynacja w obszarze procesów, struktur, strategii - utrwalanie współdziałania - ewaluacja
Motywowanie	
Etap przygotowawczy	Etap wykonawczy
- opracowanie systemu motywacyjnego - identyfikacja bodźców motywacyjnych	- wymiana informacji i doświadczeń - system wartości i norm relacyjnych - wdrożenie systemu motywacyjnego - ewaluacja
Kontrolowanie	
Etap przygotowawczy	Etap wykonawczy
- oczekiwany stan relacji - wskaźniki oceny - monitoring - scenariusze możliwych zdarzeń	- bieżąca ocena stanu relacji - analiza odchyleń - doskonalenie rozwiązań - ewaluacja

Źródło: M. Smolska (2016), Zarządzanie relacjami z interesariuszami, czyli jak kreować kapitał relacyjny w przedsiębiorstwie, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas”, nr 3, s. 315-316.

Powyższe działania w ramach funkcji zarządzania: planowanie, organizacja, motywacja i kontrolowanie, są ze sobą ściśle powiązane, a synchronizacja ich realizacji jest jedną z trudności zarządzania. Rezultatem właściwie realizowanego procesu zarządzania relacjami jest budowanie kapitału relacji. Kapitał relacji wewnętrznych definiuje się jako zbiór własności intelektualnej organizacji, procesów i metod pracy, procedur egzekwowania, baz danych oraz infrastruktury komunikacyjnej i informacyjnej.

Nie bez znaczenia pozostają zasoby relacji tworzone przez interesariuszy (głównie pracowników i właścicieli), które tworzą atmosferę zaufania w organizacji³⁶². Kapitał relacyjny zewnętrzny jest postrzegany jako struktura służąca do utrzymania odpowiednich relacji ze środowiskiem, takich jak system pozyskiwania odbiorców, sieć

³⁶² K. Perechuda, I. Chomiak-Orsa, (2013), Znaczenie kapitału relacyjnego we współczesnych koncepcjach zarządzania, „Zarządzanie i Finanse”, 2013, vol. 11, nr 4, s. 307.

sprzedaży, projekty badawczo-rozwojowe, baza klientów, marka i reputacja firmy, partnerstwa strategiczne itp.³⁶³.

Według Roberto Capello i Andrei Faggian kapitał relacji jest zbiorem wszystkich relacji: rynków, władzy, współpracy, która rozwinęła się między firmami, instytucjami i osobami prywatnymi, a ponadto relacje te wynikają z silnego poczucia przynależności i wysoko rozwiniętej współpracy, charakterystycznej dla osób i instytucji podobnych kulturowo³⁶⁴. Grzegorz Michalczyk definiuje kapitał relacji jako niematerialny zasób organizacji, oparty na interakcji z otaczającymi podmiotami: klientami, dostawcami, konkurentami i szeroko znanymi partnerami³⁶⁵. Z kolei dla Roberto Camagniego kapitał relacji jest zbiorem dwustronnych i wielostronnych relacji z lokalnymi rynkami i kolejnymi partnerami, a warunkiem jego stworzenia jest prostota interakcji i atmosfera, zaufanie, kultura międzyorganizacyjna (wspólne działania i wartości). Z tego punktu widzenia kapitał relacji jest wskaźnikiem jakości relacji między przedsiębiorstwem a jego partnerami³⁶⁶. Kapitał relacji zatem, to zbiór relacji z interesariuszami przedsiębiorstwa, zarówno umownych, jak i nieformalnych. W szerokim znaczeniu kapitał relacji przedsiębiorstwa jest materialnym i niematerialnym wskaźnikiem ilościowym charakteryzującym połączenie z systemem sieciowym odpowiedniego uczestnika (przedsiębiorstwa), który jest beneficjentem sieci³⁶⁷.

Chcąc budować kapitał relacji przedsiębiorstwa, kluczowe wydaje się zrozumienie znaczenia czynników sukcesu budowania właściwej relacji z interesariuszami, którymi są:

- identyfikacja interesariuszy;
- ocena atrybutów interesariuszy;
- sformułowanie odpowiedniej strategii;
- zapewnienie skutecznej komunikacji³⁶⁸.

³⁶³ J. Wilk, Symulacyjny model kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, „Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania”, Politechnika Wrocławska, 2004, vol. 75, nr 17, s. 231.

³⁶⁴ R. Capello, A. Faggian, Collective learning and relational capital in local innovation processes, „Regional Studies”, 2005, vol. 39, nr 1, s. 75-80.

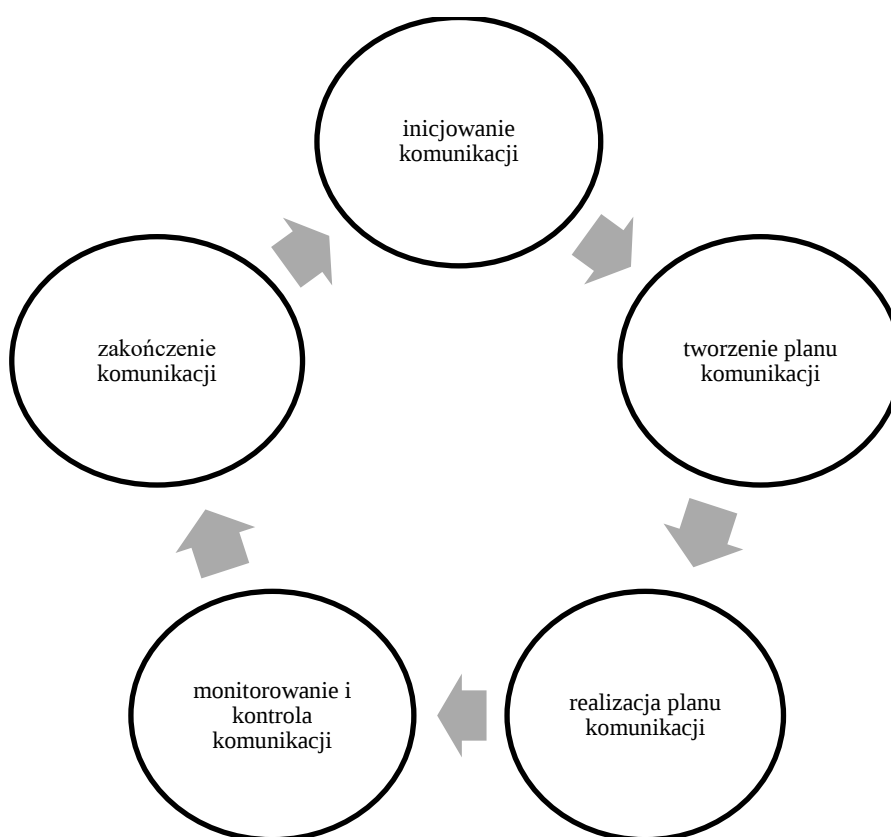
³⁶⁵ G. Michalczyk, Pomiar kapitału relacyjnego z perspektywy wewnętrznego zarządzania przedsiębiorstwem, [w:] M. Cisek (red.), Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2009, s. 171.

³⁶⁶ R. Camagni, Territorial capital and regional development, [w:] R. Capello, P. Nijkamp (red.), Handbook of Regional growth and development theories, Edward Elgar, Northampton 2009, s. 126.

³⁶⁷ M. Smolska, Zarządzanie relacjami..., op. cit., s. 316.

³⁶⁸ B. Grucza, Nowoczesne zarządzanie projektami, op. cit., s. 82.

Pozostając w tematyce relacji między organizacją i jej interesariuszami, należy odnieść się do kluczowej kwestii tę relację generujących – czyli o komunikacji. Stała i efektywna komunikacja odgrywa ważną rolę w procesie zarządzania relacjami z interesariuszami. Zarządzanie komunikacją to proces, który, aby był skuteczny, musi być prawidłowo zainicjowany, zaplanowany i zrealizowany. Umiejętne sterowanie procesami, umożliwia prawidłowe i terminowe wyszukiwanie, gromadzenie i przechowywanie informacji związanych z projektem, a także dysponowanie nimi i ich rozpowszechnianie³⁶⁹. Proces komunikacji z interesariuszami projektu złożony jest z kilku elementów przedstawionych na wykresie nr 9.



Wykres 9. Proces komunikacji z interesariuszami projektu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Trzeciak, M. Witański (2018), Komunikacja w relacjach z interesariuszami projektu – wyniki badań empirycznych, „Quarterly Journal”, nr 3 (26), s. 11.

Plan komunikacji projektu to oficjalny dokument, który szczegółowo opisuje wszystkie rodzaje komunikacji, które są realizowane w ramach projektu³⁷⁰. Proces ten

³⁶⁹ K. Janasz, J. Wiśniewska, Zarządzanie projektami..., op. cit., s. 217.

³⁷⁰ S.E. Portny, Zarządzanie projektami dla bystrzaków, Helion, Gliwice 2013, s. 265.

jest zatem zaplanowaną strukturą komunikacyjną, która polega na zapewnieniu, że przepływ informacji odbywa się zgodnie z założeniami. Tworząc plan komunikacji, należy wziąć pod uwagę wszystkie elementy procesu komunikacji i jego różne typologie. Plan ten powinien również pasować do planu głównego projektu i odpowiadać na pytania dotyczące tego, kto, o czym, jak i jak często powinien być powiadamiany³⁷¹. W fazie planowania funkcji komunikacji należy zająć się znaczeniem i rolą relacji w interakcji, analizą zdolności organizacyjnych i możliwością dostosowania do niej koncepcji zarządzania relacjami.

Powodzenie projektu zależy w istotnym stopniu od akceptacji projektu przez jego interesariuszy. Dla uniknięcia sytuacji konfliktowych, należałoby w postępowaniu przedsiębiorstwa:

1. Uwzględniać wszystkie grupy interesów;
2. Wcześnie rozpoznać potencjalne konflikty interesów;
3. Zdefiniować potencjalne przyczyny oporu;
4. Zaproponować propozycje rozwiązań³⁷².

Najskuteczniejszym narzędzie przeciwdziałania ewentualnym konfliktom interesów, jest utrzymywanie dobrych relacji z interesariuszami. Finalnie mogą one pozytywnie wpłynąć na identyfikację problemów na ich wczesnym etapie oraz skutecznym ich rozwiązywaniu³⁷³.

Współpraca między członkami zespołu projektowego a zewnętrznymi interesariuszami może być kluczowym czynnikiem ułatwiającym również dzielenie się wiedzą w środowisku projektowym. Wymiana doświadczeń powinna przyczyniać się do doskonalenia metod, technologii i narzędzi realizacji zadań, rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji.

Rosnące tempo zmian oraz niepewność potrzeb i oczekiwań klientów wymagają intensywnej wymiany informacji pomiędzy organizacjami i ich interesariuszami. Przy wsparciu technologii informatycznych coraz większego znaczenia nabierają profesjonalne umiejętności pozyskiwania, selekcjonowania, organizowania i wykorzystywania wiedzy i informacji we właściwym miejscu i czasie. Od stron zaangażowanych w te relacje wymaga się umiejętnego podejmowania decyzji

³⁷¹ M. Trzeciak, M. Witański (2018), Komunikacja w relacjach z interesariuszami projektu – wyniki badań empirycznych, „Quarterly Journal”, nr 3(26), s. 11.

³⁷² M. Brzozowski, T. Kopczyński (2011), Zarządzanie projektami i zmianami..., op. cit., s. 32.

³⁷³ W. Drzyzga, P. Nowosielska, B. Poloczek (2023), Wykorzystanie analizy interesariuszy..., op. cit., s. 94.

dotyczących alokacji zasobów własnych, klientów i dostawców oraz godzenia często sprzecznych interesów organizacji z wymaganiami tych, których działania na nią wpływają.

Aby procesy zarządzania były skuteczne, ludzie zaangażowani w budowanie relacji muszą być zmotywowani. Kluczowe kwestie to określenie zasad motywacji, systemów motywacyjnych, oczekiwań pracowników, oceny wyników i możliwości rozwoju kompetencji. Ważne jest również rozwiązywanie konfliktów związanych z zachowaniem osób zaangażowanych w proces. Proces zarządzania powinien uwzględniać oczekiwany stan relacji, wskaźniki oceny, które można wykorzystać, proces monitorowania i tworzenie scenariuszy możliwych zdarzeń. Osiągnięte wyniki, wykazane w procesie zarządzania, są porównywane z założeniami przyjętymi w fazie planowania³⁷⁴.

Podsumowując – interesariuszami projektu mogą być pojedyncze osoby lub całe organizacje, na które realizacja lub wynik projektu ma wpływ. Nie ma znaczenia, czy projekt wpływa na nich negatywnie, czy pozytywnie – jeśli tylko odczuwają wpływ, są interesariuszami.

Kluczowi interesariusze projektu to wszakże interesariusze, którzy mają wpływ i władzę, aby decydować o tym, czy projekt zakończy się sukcesem, czy nie. Są to ludzie i grupy, których cele muszą zostać uwzględnione przez przedsiębiorstwo, ponieważ mają władzę by zdecydowani o (nie)powodzeniu projektu.

Zarządzanie interesariuszami jest istotną częścią złożonej organizacji projektu. To kluczowe działanie mające na celu tworzenie wartości dla interesariuszy projektu i zapewnienie pomyślnej realizacji projektu. Chociaż zarządzanie interesariuszami i złożoność projektu to tematy szeroko badane w dziedzinie zarządzania projektami, mniej uwagi poświęca się zarządzaniu interesariuszami i złożoności projektu, zwłaszcza jeśli chodzi o wpływ złożoności projektu na zarządzanie interesariuszami.

Zdolność do nawiązania kontaktu z interesariuszami jest krytycznym czynnikiem sukcesu, co jest jeszcze ważniejsze w kontekście projektowym, w którym dominuje zarówno niepewność, jak i znaczna nieprzewidywalność. Konieczność radzenia sobie ze złożonymi scenariuszami przyszłości (charakteryzującymi się ogromną liczbą zmiennych) sprawia, że możliwość skutecznej komunikacji pomiędzy różnymi grupami

³⁷⁴ W. Danielak, Zarządzanie relacjami z interesariuszami w środowisku projektowym, „Quarterly Journal”, 2018, nr 1(24), s. 51.

interesów może być w praktyce zadaniem trudnym. Zwłaszcza, jeśli wziąć pod uwagę złożoność zarządzania projektami na poszczególnych jego etapach. Dlatego efektywna komunikacja jest kluczowym narzędziem w systematycznym zarządzaniu relacjami z interesariuszami³⁷⁵.

Zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga skutecznego zarządzania relacjami z interesariuszami, które koncentruje się na perspektywie długoterminowej. Dzieje się tak, ponieważ wdrożenie założeń strategicznych może jedynie zwiększyć wartość dodaną interesariuszy w dłuższej perspektywie, zapewniając w ten sposób przetrwanie organizacji³⁷⁶. Jak wynika z badań, firmy, które utrzymywały pozytywne relacje z interesariuszami posiadały wyższe wyniki finansowe oraz mogły szybciej się podnieść z kryzysowych, niekorzystnych pozycji³⁷⁷.

Różne typy angażowania się przedsiębiorstwa w relację z interesariuszami są zależne od władzy przypisywanej poszczególnym interesariuszom³⁷⁸. Ta decyzja zawsze pozostaje w gestii przedsiębiorstwa. Natomiast Andrew Friedman i Samantha Miles opracowali model 12-szczeblowej drabiny zarządzania relacjami z interesariuszami, gdzie każdy "szczebel" drabiny reprezentuje coraz wyższy poziom zaangażowania i jakości relacji z interesariuszami. Jest to model, który pozwala na lepsze zrozumienie si doskonalenie sposobu, w jaki przedsiębiorstwa współpracują z różnymi grupami interesariuszy i jak mogą rozwijać swoje podejście do zarządzania interesariuszami. Obejmuje on etapy od ignorowania po pełne partnerstwo, przechodząc kolejno przez fazę informowania, konsultacji i partycypacji³⁷⁹. Pokazuje to, jak głębokie i zaangażowane mogą ostatecznie stać się relacje, które są dobrze zarządzane.

3.5. Podsumowanie

Nie ulega wątpliwości, że interesariusze są ważną częścią projektu. Ich identyfikacja i grupowanie uważane są za kluczowy czynnik sukcesu projektu³⁸⁰. Skuteczna identyfikacja oraz analiza interesariuszy pozwala na lepsze zarządzanie

³⁷⁵ W. Drzyzga, P. Nowosielska, B. Poloczek (2023), Wykorzystanie analizy interesariuszy..., op. cit., s. 93.

³⁷⁶ K.J. Zink, From Total quality management to corporate sustainability based on a stakeholder management, "Journal of Management History", 2007, vol. 13, no. 4, s. 399.

³⁷⁷ W. Drzyzga, P. Nowosielska, B. Poloczek (2023), Wykorzystanie analizy interesariuszy..., op. cit., s. 94.

³⁷⁸ K. Szymaniec-Mlicka (2016), Zarządzanie relacjami z interesariuszami..., op. cit., s. 312-313.

³⁷⁹ Ibidem, s. 312.

³⁸⁰ B. Gruzca, Nowoczesne zarządzanie projektami, op. cit., s. 58.

relacjami z nimi, a zarządzanie interesariuszami i ich oczekiwaniami bezpośrednio przyczynia się do osiągnięcia wymaganych rezultatów związanych z osiągnięciem celu w sposób bardziej efektywny i społecznie zrównoważony.

Implementacja orientacji projektowej pozwala na rozwój przedsiębiorstwa nie tylko w obszarze zarządzania, ale również zarządzania zasobami, zespołem, czasem, motywacją oraz celami. Zarządzanie projektami staje się opcją rozwojową dla przedsiębiorstw, które poprzez projekty pragną osiągać swoją organizacyjną doskonałość. Tak więc wdrożenie w przedsiębiorstwie zarządzania projektami:

1. pomaga zidentyfikować i zrozumieć wszystkie kluczowe oczekiwania stron, z którymi należy się konsultować;
2. ułatwia wdrożenia skutecznej dwukierunkowej strategii komunikacji w celu pełnego zrozumienia oczekiwań kluczowych interesariuszy i zarządzania nimi;
3. pomaga budować wzajemne zaufanie dzięki skutecznej komunikacji;
4. pomaga obniżać koszty prowadzenia działalności;
5. pomaga zmniejszyć ryzyko niepowodzeń poprzez zrozumienie pełnego zestawu wymagań;
6. pomaga w skuteczniejszym rozwiązywaniu problemów;
7. pomaga w skuteczniejszym zarządzaniu zagadnieniami projektowymi³⁸¹.

Interesariusze mają wpływ na przedsiębiorstwo i prowadzone w nim działania (projekty). Wpływ ten zależy od zidentyfikowanej siły ich potencjału oraz przypisanego przez przedsiębiorstwo znaczenia/roli. Perspektywa i dojrzałość projektowa organizacji w dalszej kolejności decydują o postawie, jaką przedsiębiorstwo przyjmuje względem interesariuszy (proaktywna bądź reaktywna).

Z uwagi na konieczność/potrzebę utrzymywania dialogu z interesariuszami, zarządzanie interesariuszami staje się centralnym elementem strategii przedsiębiorstwa. A jego sukces uzależniony jest od jakości relacji i poziomu usatysfakcjonowania kluczowych interesariuszy.

Jak już wielokrotnie podkreślano, identyfikacja i grupowanie interesariuszy to kluczowy czynnik sukcesu projektu [Grucza 2019:58]. Koncentracja przedsiębiorstw na obszarze zarządzania relacjami z interesariuszami wydaje się być jedną z nowych ścieżek rozwoju projektowego organizacji [Marciszewska, Jokiel 2019:13].

³⁸¹ B. Grucza, Nowoczesne zarządzanie projektami, op. cit., s. 104.

Mimo faktu coraz większego dorobku naukowego dotyczącego zarządzania projektami i jego metodyk, nadal do zbadania pozostają poszczególne obszary związane właśnie z rolą interesariuszy i ich wpływem na powodzenie całego projektu oraz jego poszczególnych etapów. Perspektywa dnia dzisiejszego każe jednak zauważyć, że „różnorodność spojrzeń i perspektyw postrzegania pojęcia interesariuszy projektów wskazuje, że ten obszar wiedzy znajduje się wciąż w fazie formowania”³⁸².

³⁸² Ibidem, s. 328.

ROZDZIAŁ IV. Charakterystyka metodyki badań

Zarządzanie procesami i projektami to subdyscyplina nauk o zarządzaniu i jakości, odnosząca się do badania metod i metodyk realizacji projektów. Podział na subdyscypliny stanowi odbicie istniejących obecnie w Polsce specjalizacji badawczych w obszarze nauk o zarządzaniu³⁸³. W ramach zarządzania projektami najczęściej bada się zakresy tematyczne związane z cyklem życia projektów: metodyką zarządzania projektami; dojrzałością projektową organizacji czy metodami pomiaru efektywności procesów³⁸⁴.

Zarządzanie projektami reprezentuje nurt praktyczny w zarządzaniu, a szczególnie poziom operacyjny zarządzania organizacją³⁸⁵, gdzie swoje zastosowanie mają właśnie metody praktyczne. Odnoszą się one do metodologii pragmatycznej, która stawia na utylitaryzm oraz użyteczność, czyli aplikacyjny charakter nauk o zarządzaniu i jakości³⁸⁶.

Pojawienie się dużych, złożonych przedsięwzięć o charakterze projektowym było tym momentem, które doprowadziło do wyodrębnienia się zarządzania projektami (*project management* – PM). W opinii Janusza Lichtarskiego i Marka Wąsowicza, powstało ono w odpowiedzi na potrzeby praktyki gospodarczej, w sytuacji gdy tradycyjne metody oraz narzędzia zarządzania okazały się niewystarczające³⁸⁷. Logika projektowa (złożoność, niepowtarzalność, ograniczenia czasowe, budżetowe i zasobowe) wymusiła zmiany o charakterze organizacyjnym i zarządczym na poziomie przedsiębiorstwa, z uwagi na konieczność innego, bardziej elastycznego podejścia do planowania i kontroli procesów związanych z realizacją przedsięwzięć projektowych³⁸⁸.

Adaptacja rozmaitych metod, technik i narzędzi zarządzania spowodowała, że dziś do zarządzania projektami podchodzi się kompleksowo, starając się odpowiadać skutecznie na potrzeby rozwojowe polskich przedsiębiorstw. Odrębność zarządzania

³⁸³ Sz. Cyfert, W. Dyduch, D. Latusek-Jureczak, J. Niemczyk, A. Sopińska (2014), Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna, „Organization and Management”, nr 1(161), s. 40.

³⁸⁴ Ibidem, s. 42.

³⁸⁵ M. Lisiński, M. Szarucki (2020), Metody badawcze w naukach o zarządzaniu i jakości, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 91.

³⁸⁶ Ibidem, s. 48.

³⁸⁷ J.M. Lichtarski, M. Wąsowicz (2017), Zarządzanie projektem – stan i kierunki rozwoju dyscypliny, „Nauki o zarządzaniu: dokonania, trendy, wyzwania”, s. 124.

³⁸⁸ M. Trocki (red.) (2012), Nowoczesne zarządzanie projektami, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 51.

projektami widoczna jest w zakresie autonomii metodycznej, literaturowej, edukacyjnej oraz instytucjonalnej³⁸⁹. Zmiany dotyczące metodyki zarządzania projektami dotyczą dostosowywania jej do potrzeb poszczególnych branż i sposobu wykorzystania dedykowanych, coraz bardziej cyfrowych, narzędzi.

Umiejętne zarządzanie projektami, w tym relacjami z interesariuszami staje się nieodzownym elementem powodzenia przedsięwzięcia projektowego. Trend związany z inkluzywnością i angażowaniem szerokiego grona interesariuszy (również społecznych) wynika ze zmian otoczenia oraz kierunków rozwoju przedsiębiorstw, coraz częściej odwołujących się do koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu oraz zrównoważonego rozwoju.

4.1. Cel, założenia badawcze pracy

Faza inicjacyjno-koncepcyjna projektu jest znacząca dla ustalenia fundamentów, na których opiera się realizacja projektu, a konsultacje z interesariuszami mogą istotnie wpłynąć na jego efektywność, minimalizację ryzyka oraz osiągnięcie założonych celów. Sytuacja idealna zakłada, że cele te właśnie w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej, wypracowane i tworzone są przy uwzględnieniu roli i znaczenia interesariuszy: ich potrzeb, jak również ewentualnych ograniczeń dla projektu niejednokrotnie wynikających właśnie z ich oczekiwań³⁹⁰.

O ile rola interesariuszy w zarządzaniu projektami jest rozpoznana w pozostałych fazach, to do zbadania pozostaje ich wpływ na ostateczny kształt projektu w fazie jego inicjacyjno-koncepcyjnej. Stąd wynikał przyjęty cel i problem badawczy rozprawy.

Głównym celem rozprawy było ustalenie czy uwzględniana jest rola i znaczenia interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu. Na tej podstawie sformułowano hipotezę główną pracy: *uwzględnienie roli i znaczenia interesariuszy i ich oczekiwań w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu pozwala na realizację projektów zgodnie z ich założeniami*.

W odniesieniu do celu głównego, zostały sformułowane cele szczegółowe:

5. Określenie czy przedsiębiorcy identyfikują wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu;

³⁸⁹ Por. M. Trocki (2019), Podejście badawcze w zarządzaniu projektami - geneza i ewolucja, „Przegląd Organizacji”, nr 950, s. 3.

³⁹⁰ B. Grucza, Nowoczesne zarządzanie projektami, op. cit., s. 33.

6. Określenie czy przedsiębiorcy konsultują się z interesariuszami (wewnętrznymi i zewnętrznymi) w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu;
7. Określenie czy uwzględniają rolę i znaczenie interesariuszy (wewnętrznych i zewnętrznych) w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu.
8. Określenie czy uwzględnienie roli i znaczenia interesariuszy (wewnętrznych i zewnętrznych) wpływa na osiągnięcie wskaźnika rezultatu – jakość wyników projektu zgodna z założeniami.

Dla realizacji powyższych celów sformułowano następujący problem badawczy:

Rola i znaczenie interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu. Ponadto, nawiązując do celu głównego sformułowano pytania badawcze:

PB1: Od jakich czynników zależy liczba grup identyfikowanych wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu?

PB2: Od jakich czynników zależy liczba grup interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, z którymi prowadzono konsultacje w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu?

PB3: Od jakich czynników zależy liczba grup interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, których rolę i znaczenie uwzględniono w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu?

PB4: Od czego zależy osiągnięcie wskaźnika rezultatu - jakości wyniku zgodnego z założeniami (+/- 10% odchylenia)?

W nawiązaniu do celu głównego sformułowano następujące hipotezy:

H1: Uwzględnienie roli interesariuszy wewnętrznych w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu istotnie wpływa na osiągnięcie wskaźnika rezultatu - jakości wyniku zgodnego z założeniami (+/- 10% odchylenia).

H2: Uwzględnienie roli interesariuszy zewnętrznych w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu istotnie wpływa na osiągnięcie wskaźnika rezultatu - jakości wyniku zgodnego z założeniami (+/- 10% odchylenia).

Rozprawa ma charakter teoretyczno-empiryczny. Rozważania w niej zawarte oparto zarówno na źródłach wtórnych (analiza literatury), jak i pierwotnych (badania empiryczne o charakterze ilościowym).

Celem każdego badania jest pozyskanie danych o danym zjawisku lub danej zbiorowości. Sposób ich pozyskania jest decyzją wynikającą z przyjętych założeń, jednak jak przypomina Earl Babbie: zarówno jakościowe, jak i ilościowe metody są używane i

uprawnione w badaniach społecznych³⁹¹. Stąd kierunek działań powinna wyznaczać użyteczność poznawcza³⁹² oraz przekonanie o możliwości zrealizowaniu celów badania przy wybranych metodach i narzędziach badawczych³⁹³.

Efektem badania jest weryfikacja zjawiska związanego z określonym etapem postępowania projektowego. Jak sugeruje Wojciech Dyduch, przyjęte postępowanie badawcze jest tym, które wyróżnia określoną metodę badawczą³⁹⁴. Dlatego wybór określonej ścieżki badawczej według logiki metodyki ilościowej implikował w dalszej kolejności opracowanie planu badawczego. Ze schematu postępowania badawczego wynikał następnie wybór metod badawczych (kwestionariusz ankiety) oraz sposobów analizy danych (analiza statystyczna). Opis podejścia do badań i ich organizacji zawarto w podrozdziale 4.2.

4.2. Podejście i organizacja badań

Praca ma charakter poznawczy i częściowo aplikacyjny. Opiera się na metodyce badań ilościowych, z dedukcyjnym typem wnioskowania. W tabeli nr 19 przedstawiono, jakimi kryteriami i jaką typologią kierowano się konstruując swój projekt badawczy.

Tabela 19. Klasy metod badawczych według rodzaju badania

Kryteria typologii	Rodzaj badań
Cel badań	Wyjaśniający (<i>explanatory research</i>)
Charakter badań	Ilościowe
Wynik badań	Stosowane (praktyczne) i podstawowe (poznawcze)
Logika badań	Dedukcja

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Lisiński, M. Szarucki (2020), *Metody badawcze w naukach o zarządzaniu i jakości*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 114; S. Nowosielski (2016), *Cele w badaniach naukowych z zakresu zarządzania. Aspekty metodologiczne*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 421, s. 472; J. Apanowicz (2005), *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej. Prace doktorskie, prace habilitacyjne*, Difin, Warszawa, s. 37.

³⁹¹ E. Babbie (2004), *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 49.

³⁹² Ł. Sułkowski (2020), *Metodologia zarządzania - od fundamentalizmu do pluralizmu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, s. 43.

³⁹³ M. Sławińska, H. Witczak (red.) (2012), *Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych. Wydanie II zmienione*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 99.

³⁹⁴ W. Dyduch (2020), *Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, s. 306.

Decyzja o zastosowaniu badań o charakterze wyjaśniającym, podyktowana była chęcią poznania powiązań i relacji przyczynowo skutkowych występujących w obszarze badania³⁹⁵. Efektem procesu badania jest wynik o charakterze zarówno poznawczym, jak i praktycznym. Odpowiada temu podejście systemowe, które najpełniej wpisuje się w działania projektowe. Stąd liczne nawiązania do podejścia systemowego w rozprawie jako ramy konceptualnej opisującej liczne relacje i zależności wpływające na organizację. Podejście systemowe wskazuje na organizacje jako systemy otwarte, które charakteryzują się silną wymianą z otoczeniem za pomocą różnorodnych procesów, podsystemów wejść i wyjść. Organizacje jako przykłady systemów otwartych, postrzegane są jako „zbiór elementów powiązanych w taki sposób, że tworzy nową całość, która wyróżnia się w danym otoczeniu”³⁹⁶.

Paradygmat nauk społecznych³⁹⁷ oferuje różne perspektywy³⁹⁸. Wynikają one z przyjmowania różnych podejść do badań i sposobów rozumienia zjawisk społecznych, bazujących na założeniach metodologicznych, filozoficznych i teoretycznych. Jednak dominującym paradygmatem w naukach o zarządzaniu i jakości jest podejście neopozytywistyczno-funkcjonalno-systemowe (NFS)³⁹⁹, z wyraźnym nawiązaniem do nauk inżynierskich i ekonomicznych. Łączy on w sobie obiektywizm z regulacją⁴⁰⁰.

Ta dominująca w Polsce formacja poznawcza⁴⁰¹ opiera się na obiektywizmie oraz możliwości weryfikowania hipotez⁴⁰². Jako podejście koncentrujące się na wykryciu prawd i prawidłowości, przyjęto je jako właściwe dla identyfikacji procesu zarządzania projektami w polskich przedsiębiorstwach. Spis założeń związanym z paradygmatem dominującym zaprezentowano w tabeli nr 20.

³⁹⁵ M. Lisiński, M. Szarucki, *Metody badawcze...*, op. cit., s. 115-116.

³⁹⁶ Podejście systemowe [hasło], *Encyklopedia Zarządzania*, https://mfiles.pl/pl/index.php/Podej%C5%9Bcie_systemowe (dostęp: 01.09.2024).

³⁹⁷ Paradygmat to zbiór podstawowych założeń ontologicznych i epistemologicznych, za: M. Kostera (2003), *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 15.

³⁹⁸ E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, op. cit., s. 57.

³⁹⁹ Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec (2021), *Epistemologia, metodologia i metody badań w naukach o zarządzaniu i jakości*, Społeczna Akademia Nauk, Łódź, s. 175-176.

⁴⁰⁰ Ł. Sułkowski (2020), *Paradygmaty i teorie w naukach o zarządzaniu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, s. 435.

⁴⁰¹ M. Kostera, *Antropologia organizacji...*, op. cit., s. 15.

⁴⁰² por. Ł. Sułkowski, *Paradygmaty i teorie...*, op. cit., s. 435.

Tabela 20. Założenia epistemologiczne i ontologiczne związane z metodą badań ilościowych

Zagadnienie	Opis
Typ badania	Badanie ilościowe
Paradygmat	Funkcjonalny (pozytywistyczny)
Istota badania	Dążenie do określenia praw ogólnych na podstawie analiz prowadzonych na określonej próbie badawczej.
Światopogląd	Post-pozytywistyczny
Cel główny	Pomiar. Ocena ilościowa. Proporcje i relacje między danymi.
Zastosowanie	Poznanie i wykrycie prawidłowości zjawisk i procesów pod względem ich struktury, zależności oraz dynamiki.
Metody	Przegląd literatury, ankiety.

Zródło: opracowanie własne na podstawie S. Nowosielski (2016), Cele w badaniach naukowych z zakresu zarządzania. Aspekty metodologiczne, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 421, s. 473.

Według Łukasza Sułkowskiego „na ontologię zarządzania patrzy się przez pryzmat poznania organizacji i procesu zarządzania”⁴⁰³. Obiektywistyczna ontologia i epistemologia w formie funkcjonalizmu (wg typologii Gibsona Burrella i Garetha Morgana) jest odpowiednikiem perspektywy klasycznej w typologii Mary Jo Hatch⁴⁰⁴. Wybrany paradygmat neopozytywistyczno-funkcjonalno-systemowy (NFS) odnosi się do idealistycznej wizji nauki, w której „wiedza ma charakter obiektywny i uniwersalny”, a procesy społeczne mają charakter przyczynowo skutkowy⁴⁰⁵. Funkcjonalizm opiera się na założeniu, że możliwe jest odkrycie prawidłowości, wzorców i ogólnych zasad funkcjonowania systemów społecznych i organizacyjnych. Dodatkowo procesy te wykazują zdolność do samoregulacji, stąd możliwość przyjęcia przez badacza postawy neutralnej/nieintegrującej.

Przedrostek „neo” czy „post” pojawiający się przed słowem pozytywistyczny, wskazuje na pewną korektę tego ideału wskazującego na możliwe ograniczenia w poznaniu rzeczywistości. W związku z tym pełen obiektywizm może nie być możliwy, ale nadal pozwala „dążyć do poszerzania wiedzy i zbliżania się do prawdy”⁴⁰⁶.

⁴⁰³ Ł. Sułkowski, Metodologia zarządzania..., op. cit., s. 43.

⁴⁰⁴ M.J. Hatch (2002), Teoria organizacji (przekład Paweł Łuków), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 62-63.

⁴⁰⁵ Ł. Sułkowski, Paradygmaty i teorie..., op. cit., s. 436.

⁴⁰⁶ J.W. Creswell (2013), Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe i mieszane (przekład Joanna Gilewicz), Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 32.

Przyjęta w wybranym modelu badawczym konstrukcja poznawcza opiera się na dedukcji. Proces wyciągania logicznych wniosków wychodzi od hipotez, które są w toku badań weryfikowane⁴⁰⁷. Służyć ma to dochodzeniu do prawdy za pomocą „obiektywnych metod ilościowych”⁴⁰⁸. Dominacja „liczb” nad „słowem” (badań ilościowych nad jakościowymi) jest zauważalna i wynika ze sposobu poznania rzeczywistości, który w przypadku badań ilościowych gwarantuje „rzetelność wniosków o różnym stopniu szczegółowości i o różnej naturze”⁴⁰⁹.

Istotność i dominacja paradygmatu funkcjonalistycznego przyczyniła się do tego, że metody ilościowe odgrywają w naukach o zarządzaniu główną rolę⁴¹⁰. W tabeli nr 20 zaprezentowano charakterystykę wybranego dominującego paradygmatu w kontekście całościowego podejścia do opisu i rozumienia „świata zewnętrznego”, w tym „świata organizacji”.

Charakterystykę dominującego paradygmatu zaprezentowano w tabeli nr 21.

Tabela 21. Charakterystyka dominującego paradygmatu

Cecha	Badania ilościowe – opis
Kryterium	Metodologia dominującego paradygmatu
Nurt/Paradygmat	Paradygmat neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy (NFS)
Podejście	Ekonomiczne (efektywność): niskie koszty, szybkość pozyskiwania danych, możliwość sprawnej ich analizy
Dominująca metodyka	Badania ilościowe
Forma metod	Dedukcja
Założenia	Społeczeństwo to byt konkretny i realny
Cel badania	Gromadzenie danych, analiza, pomiar, ocena celem określenia praw/prawidłowości i dokonania uogólnień. Przewidywanie i programowanie zmian.
Preferowany rodzaj danych	Dane ilościowe
Relacje między składnikami rzeczywistości	Związki przyczynowo-skutkowe. Obiektywne poznanie, powtarzalność, logika pomiaru
Charakter badania	Wyjaśniający
Stosunek badacza do wartości	Obiektywizm wolny od wartościowania. Aksjologiczna neutralność

⁴⁰⁷ Ł. Sułkowski, Paradygmaty i teorie..., op. cit., s. 441.

⁴⁰⁸ Ibidem, s. 436.

⁴⁰⁹ T. Wachowicz (2020), Metody ilościowe w naukach o zarządzaniu – miejsce badań operacyjnych i modelowania ekonometrycznego, [w:]: W. Czakon (red.), Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, s. 279.

⁴¹⁰ Ibidem, s. 279.

Teoria	Obiektywizm / Funkcjonalizm / Weryfikacjonizm
Model poznania metodologicznego	Nomotetyczny ⁴¹¹
procedura	Ścisła, precyzyjnie zaplanowana
Stosunek badacza do badanej rzeczywistości	Outsider; obiektywny, zewnętrzny punkt widzenia. Postawa nieingerująca w proces badawczy
Rodzaj generalizacji	Generalizacja ilościowa
Metody	Metody standaryzowane, ustrukturyzowane: Przegląd literatury, metoda sondażowa (ankieta), metody statystyczne

Źródło: opracowanie własne na podstawie S. Nowosielski (2016), Cele w badaniach naukowych z zakresu zarządzania. Aspekty metodologiczne, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 421, s. 473; Ł. Sułkowski (2020), Metodologia zarządzania - od fundamentalizmu do pluralizmu, [w:]: W. Czakon (red.), Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, s. 37; Ł. Sułkowski (2020), Paradygmaty i teorie w naukach o zarządzaniu, [w:]: W. Czakon (red.), Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, s. 441; Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec (2021), Epistemologia, metodologia i metody badań w naukach o zarządzaniu i jakości, Społeczna Akademia Nauk, Łódź, s. 175-176.

Niezależnie od wybranego (nawet dominującego) paradygmatu metody i teorie powinny być zawsze dobierane pod kątem przedmiotu badania⁴¹². Jak uprzedza Dawid Silverman: „Żadna metoda nie da nam pełnego obrazu”⁴¹³, stąd decydując się na określony typ badania przyjęto jego wszelkie wartości i ograniczenia.

Funkcjonalizm jest krytykowany za nieuwzględnianie kontekstu społecznego oraz budowanie statycznego obrazu organizacji⁴¹⁴. Niska elastyczność metody ilościowej wynika z racjonalnego podejścia, które w niektórych przypadkach może ograniczać głębię zrozumienia i jej kontekstowość. Neutralizacji tej niedoskonałości badań ilościowych może zapobiec głęboki wgląd badacza w charakter występujących zjawisk. Jak bowiem zauważa Henryk Dźwigoł, metody badań ilościowych najlepiej sprawdzają się w przypadku znajomości przez badacza zdarzeń i czynników czy zależności nimi rządzących⁴¹⁵. Posiadają bowiem wiele niezaprzeczalnych walorów, które odnoszą się do możliwości oparcia badania na twardych danych i ich kwantyfikacji, statystycznej

⁴¹¹ Podejście nomotetyczne skupia się na poszukiwaniu uniwersalnych wymiarów, określających różnice między jednostkami i sytuacjami, za: G. Gibbs (2011), Analizowanie danych jakościowych (przekład Maja Brzozowska-Brywczyńska), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 26]. Jest ono nastawione na weryfikację teorii, hipotez i powtarzalność badań, za: Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec (2021), Epistemologia..., op. cit., s. 410. Dla porównania podejście idiograficzne nastawione jest na poznanie jednostkowego, niepowtarzalnego rozumienia świata.

⁴¹² U. Flick (2010), Jakość w badaniach jakościowych (przekład Paweł Tomanek), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 14.

⁴¹³ D. Silverman (2012), Prowadzenie danych jakościowych (przekład Joanna Ostrowska), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s.164.

⁴¹⁴ Ł. Sułkowski, Paradygmaty i teorie..., op. cit., s. 436.

⁴¹⁵ H. Dźwigoł (2018), Współczesne procesy badawcze w naukach o zarządzaniu. Uwarunkowania metodyczne i metodologiczne, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 107.

identyfikacji współzależności, rzetelności procesu wnioskowania, racjonalnej interpretacji zjawisk i procesów opartych na wynikach liczbowych⁴¹⁶.

Z uwagi na wybór eksploracyjnego charakteru badania, zaistniała konieczność pozyskania danych do badania. Odkryło się to poprzez realizację badania pierwotnego (badania ankietowe) poprzedzonego analizą literatury. Źródła danych zawarto w tabeli nr 22.

Tabela 22. Źródła danych

Typ badania	Źródło pozyskiwania danych
Wtórne	Literatura przedmiotu z obszaru zarządzania projektami
Wtórne	Dokumentacja projektowa
Pierwotne	Przedsiębiorcy

Źródło: opracowanie własne na podstawie J.W. Creswell (2013), Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe i mieszane (przekład Joanna Gilewicz), Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 198; H. Dźwigoł (2018), Współczesne procesy badawcze w naukach o zarządzaniu. Uwarunkowania metodyczne i metodologiczne, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 364.

Wykorzystany typ badania, w przypadku badania ilościowego, determinuje zastosowanie określonego schematu badawczego⁴¹⁷. Poprzedzony jest on szeregiem wyborów odnoszących się do użycia metod, jak i wyboru potencjalnych źródeł danych⁴¹⁸. Podyktowany jest on również często osobistymi preferencjami oraz poziomem dotychczasowego doświadczenia badawczego.

Wojciech Dyduch zaleca, aby identyfikację zjawisk o charakterze zarządczym dokonywać na podstawie konstruktu teoretycznego oraz jego późniejszych operacjonalizacji⁴¹⁹. Konstrukty teoretyczne są narzędziami poznania, opisanego oraz wyjaśniania rzeczywistości naukowej. Często przybiera postać modelu uproszczonego obrazu rzeczywistości⁴²⁰. Pomocny może być on szczególnie w kontekście opisywania zjawisk związanych z zarządzaniem organizacjami, które nie pozwalają na ich prostą i bezpośrednią obserwację⁴²¹. Finalnie konstrukty teoretyczne pomagają lepiej zanalizować złożone i wielowymiarowe zjawiska organizacyjne.

⁴¹⁶ Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec (2021), Epistemologia..., op. cit., s. 327-328.

⁴¹⁷ S. Nowosielski S. (2016), Cele w badaniach naukowych z zakresu zarządzania. Aspekty metodologiczne, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 421, s. 473.

⁴¹⁸ M. Sławińska, H. Witczak (red.) (2012), Podstawy metodologiczne..., op. cit., s. 125.

⁴¹⁹ W. Dyduch, Ilościowe badanie..., op. cit., s. 306.

⁴²⁰ M. Sławińska, H. Witczak (red.), Podstawy metodologiczne..., op. cit., s. 107.

⁴²¹ W. Dyduch, Ilościowe badanie..., op. cit., s. 308.

Konstrukt teoretyczny w rozprawie doktorskiej przyjął formę określonego postępowania badawczego poprzedzonego analizą literatury oraz zdefiniowaniem luki badawczej. Schemat zastosowanego przebiegu postępowania przedstawiono w tabeli nr 23.

Tabela 23. Przebieg postępowania w procedurze badawczej

Etapy postępowania badawczego	Sposób realizacji
Analiza literatury przedmiotu	Desk research, przegląd literatury
Wyłonienie luki badawczej	Luka teoretyczna i empiryczna
Stworzenie modelu badawczego	10-stopniowy schemat
Sformułowanie hipotez badawczych	3 hipotezy badawcze
Gromadzenie danych – badania właściwe	Badania 2-etapowe
Analiza danych	Analiza statystyczna
Wnioski z badań	Wnioski o charakterze ilościowym
Określenie wkładu w rozwój dyscypliny	Wartość aplikacyjna pracy
Wskazanie ograniczeń prowadzonych badań	Dobór próby wskazujący na brak możliwości generalizowania
Przesłanki do dalszych badań	Rekomendacje praktyczne

Źródło: opracowanie własne na podstawie W. Dyduch (2020), Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu, [w:] W. Czakon (red.), Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, s. 307.

Metodycznym obowiązkiem badacza „jest zdawać szczegółowo sprawę ze swojego postępowania i toku myślenia”⁴²². Udokumentowanie własnych procedur jest przejawem rzetelności i wiarygodności badacza i badania⁴²³. Pragnąc spełnić wymóg rzetelności badania, na wykresie nr 11 przedstawiono graficzny przebieg badania.

⁴²² M. Kostera, Antropologia organizacji..., op. cit., s. 58.

⁴²³ D. Silverman, Prowadzenie badań jakościowych, op. cit., s. 272.



Wykres 11. Model badawczy przyjęty dla potrzeb pracy doktorskiej

Źródło: opracowanie własne na podstawie H. Dźwigoł (2018), *Współczesne procesy badawcze w naukach o zarządzaniu. Uwarunkowania metodyczne i metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 279.

Liniowa sekwencja postępowania badawczego ukazuje kolejność podejmowanych działań, zaczynając od przeglądu literatury, na przygotowaniu wniosków kończąc. Zaproponowany plan postępowania badawczego miał zapewnić jego przejrzystość i użyteczność. Zastosowane metody gromadzenia i analizy danych miały przede wszystkim pozwolić na osiągnięcie sformułowanych celów i zweryfikowanie hipotez badawczych, z uwagi na wybraną tematykę badania⁴²⁴. W szczegółach miały nie tylko zapewnić możliwość porównywania wyników badania, lecz także odpowiadać rygorowi badań ilościowych.

Wymagania dotyczące prowadzenia badań naukowych powinny zakładać ich: rzetelność (*reliability*), wiarygodność (*validity*), autentyczności (*credibility*) oraz możliwość uogólniania (*generalization*), o czym przypomina Henryk Dźwigoł⁴²⁵. Spełnienie tych kryteriów starano się osiągnąć poprzez rzetelne informowanie o celu, zakresie i znaczeniu badania, zapewnienie anonimowości badanym podmiotom oraz analizę danych opartych na wiarygodnym oprogramowaniu. Przejawem etyki badawczej była również dokładność i staranność przy wykonywaniu analizy danych oraz skrupulatny sposób prezentacji wyników badania. Wszelkim działaniom towarzyszyło silne przekonanie o celowości wszelkich działań związanych z postępowaniem tak nauki, jak i praktyki biznesowej.

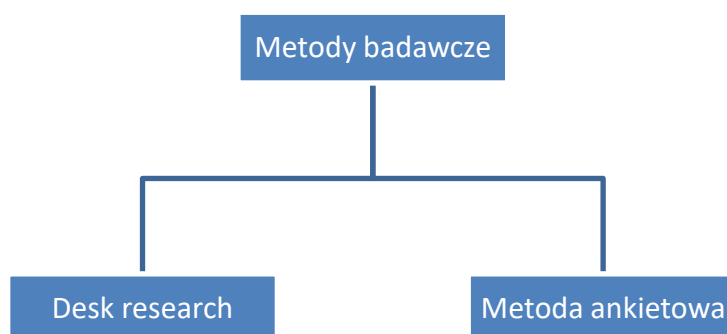
⁴²⁴ Ibidem, s. 28.

⁴²⁵ H. Dźwigoł, *Współczesne procesy...*, op. cit., s. 265.

Właściwy dobór planów, metod, technik badawczych stanowi o świadomym podejściu badacza do opracowanej procedury i schematu przebiegu badania. Jak zauważa Monika Kostera, „Podstawą udanych badań jest sam badacz i jego postawa”⁴²⁶, co w przypadku badań ilościowych odnosi się głównie do właściwego sformułowania hipotez badawczych oraz zaprojektowania planu badania. Rolą badacza jest też stała kontrola nad przebiegiem procesu badania. Jak bowiem radzi David Silvermann, krytycyzm jest niezbędny nie tylko wobec sposobu gromadzenia danych, ale również ich analizy⁴²⁷.

4.3. Zastosowane metody, techniki i narzędzia

W efekcie zaprojektowanego schematu badawczego powstał wieloetapowy proces, którego pierwszy etap odnosił się do analizy literatury o charakterze teoretycznym. Kolejny etap był badaniem właściwym o charakterze empirycznym, które zostało przeprowadzone w dwóch odsłonach. Zebrany materiał został poddany analizie statystycznej. Zastosowane metody badawcze zaprezentowane zostały na wykresie nr 11.



Wykres 11. Wykorzystane metody badawcze

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku tej pracy zastosowano dodatkowo triangulację technik badawczych, która polega na łączeniu różnych technik pozyskiwania informacji. Zakres zastosowania triangulacji wykorzystanej w badaniu zaprezentowano w tabeli nr 24.

⁴²⁶ M. Kostera, *Antropologia organizacji...*, op. cit., s. 45.

⁴²⁷ D. Silverman, *Prowadzenie badań jakościowych*, op. cit., s. 70.

Tabela 24. Wykorzystanie triangulacji w prowadzonych badaniach

Triangulacja	Przykłady z prowadzonych badań
Triangulacja technik	W badaniu ankietowych połączono techniki tej metody: techniki CAWI oraz techniki ankiety bezpośredniej

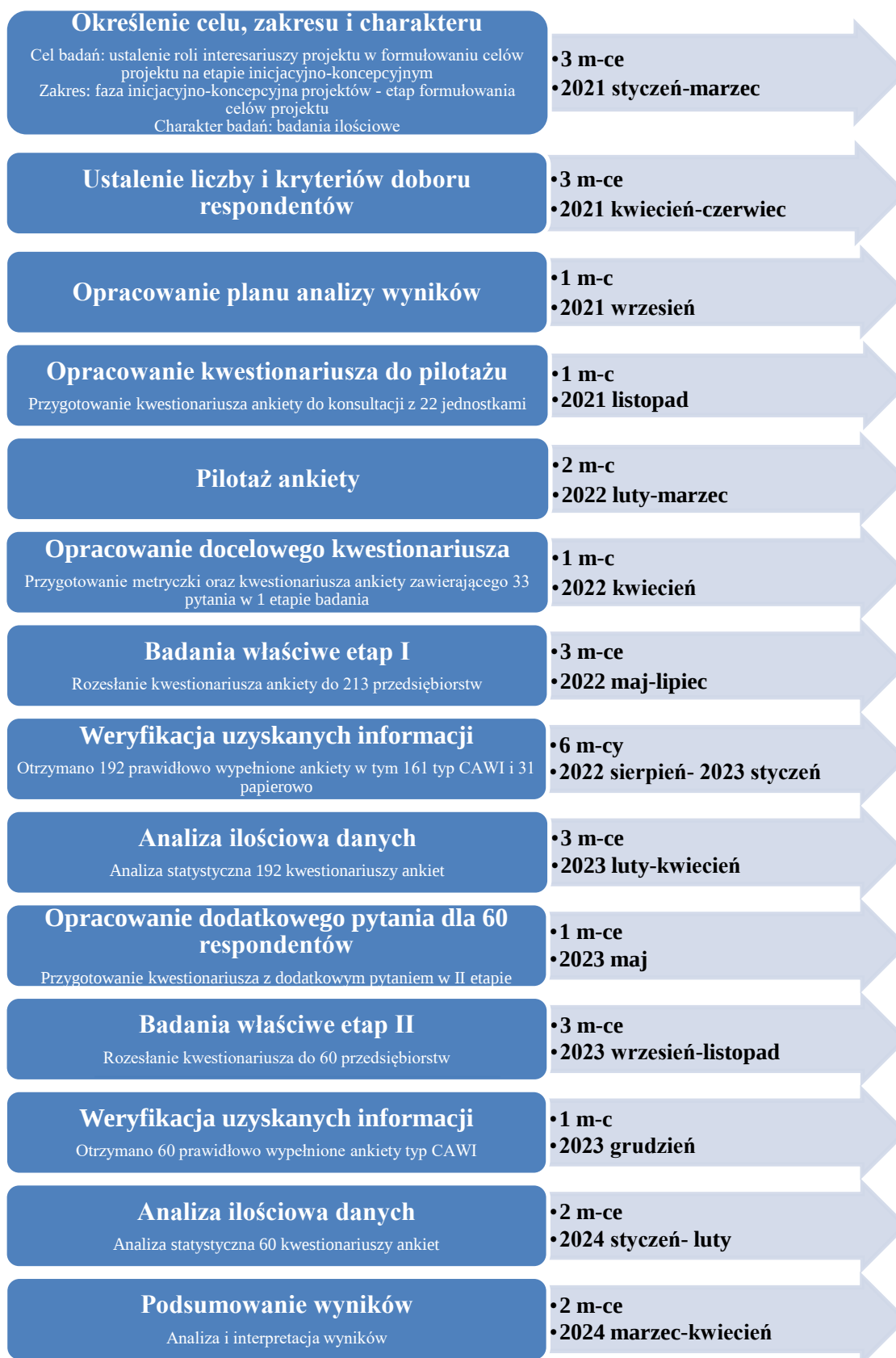
Źródło: opracowanie własne na podstawie U. Flick (2012), Projektowanie badania jakościowego (przekład Paweł Tomanek), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 158.

Triangulacja jest rekomendowanym przez środowisko naukowe sposobem weryfikacji danych, ponieważ „przyczynia się do wytwarzania wiedzy na różnych poziomach”⁴²⁸. Istota triangulacji sprowadza się do próby znalezienia odpowiedzi na pytania badawcze, do których materiał został pobrany z różnych źródeł, różnymi technikami i w różnej formie⁴²⁹.

Pełen obraz postępowania badawczego wraz z przebiegiem czasowym zaprezentowano na wykresie nr 12.

⁴²⁸ K. Mazurek-Łopacińska, M. Sobocińska (2011), Badania jakościowe: metody, nowe podejścia i konteksty badawcze, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, nr 204, s. 14.

⁴²⁹ K. Kolasińska-Morawska (2023), Strategie badań mieszanych, [w:] Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec (red.), Metody badań mieszanych w naukach o zarządzaniu, Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB, Dąbrowa Górnicza, s. 30.



Wykres 12. Schemat procesu badawczego wraz z przebiegiem czasowym

Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Mazurek-Łopacińska (red.) (2016), *Badania marketingowe. Metody, techniki i obszary aplikacji na współczesnym rynku*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 137.

Część teoretyczna została przygotowana na podstawie metody desk research. Wykorzystano literaturę przedmiotu, zarówno w polsko-, jak i angielskojęzyczną w postaci artykułów, monografii naukowych, raportów oraz źródeł internetowych.

Dokumenty potraktowano tu jako cenne źródło informacji o badanych zjawiskach organizacyjnych (szczególnie o zarządzaniu projektami) oraz jako płaszczyznę stanowiącą punkt odniesienia dla projektu badawczego. W efekcie zastosowanego przeglądu literatury skorzystano zarówno ze źródeł wewnętrznych jak i zewnętrznych, które zaprezentowano w tabeli nr 25.

Tabela 25. Przykłady analizowanych źródeł informacji w metodzie badania dokumentów

Źródła danych wykorzystanych w pracy doktorskiej	
Dokumenty zewnętrzne (poza organizacją)	Dokumenty wewnętrzne (w organizacji)
Akty prawne Opracowania statystyczne Informacje branżowe	Dokumentacja projektowa, raporty i sprawozdania, ewaluacja projektów

Źródło: opracowanie własne na podstawie F. Chybalski, M. Matejun (2021), Organizacja jako obiekt badań – od zbierania danych do analizy wyników, [w:] A. Adamik (red.), Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa, s. 135.

Analizy literatury dokonano w sposób tradycyjny⁴³⁰, czyli na podstawie książek, monografii, artykułów, raportów i opracowań, recenzowanych materiałów, które składają się na aktualny obraz literatury przedmiotu. Materiały były dostępne zarówno w formie papierowej, jak i elektronicznej.

Kolejną metodą użytą w postępowaniu badawczym była metoda ankietowa, która jest szeroko stosowana w badaniach ilościowych⁴³¹. To jedna (obok wywiadów) z najpopularniejszych metod badawczych. Popularność tej metody wynika nie tylko z relatywnie prostego sposobu gromadzenia danych, lecz także możliwości późniejszej ich obróbki z pomocą dostępnych narzędzi statystycznych⁴³².

Badania ankietowe koncentrują się na opisie i eksploracji zjawisk występujących w rzeczywistych sytuacjach i cechach⁴³³, stąd są bardzo przydatne do testowania teorii i hipotez. Zdecydowano się na eksploracyjne badanie ankietowe z uwagi na brak dostępnych danych na temat roli i wpływu interesariuszy na wstępną – inicjacyjno-koncepcyjną fazę projektu.

⁴³⁰ W. Dyduch, Ilościowe badanie..., op. cit., s. 307.

⁴³¹ Ibidem, s. 307.

⁴³² Ibidem, s. 313.

⁴³³ Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec (2021), Epistemologia..., op. cit., s. 328.

Podstawowym narzędziem badawczym i instrumentem pomiarowym był kwestionariusz ankiety. Składał się z metryczki oraz 33 pytań zasadniczych w 1 etapie. Respondenci samodzielnie wypełniali formularze: w wersji papierowej - w przypadku techniki ankiety bezpośredniej oraz elektronicznej – w przypadku techniki CAWI (*computer assisted web interview*), wykorzystującej najbardziej dostępną i najefektywniejszą formą dotarcia do respondentów za pomocą Internetu.

Metryczka dotyczyła cech badanych przedsiębiorstw takich jak: okres prowadzenia działalności, sektor, wielkość przedsiębiorstwa wg klasyfikacji Komisji Unii Europejskiej⁴³⁴, skala zrealizowanych projektów oraz źródła finansowania.

Część zasadnicza kwestionariusza ankietowego dotyczyła identyfikacji, prowadzenia konsultacji, uwzględniania znaczenia i roli interesariuszy przez przedsiębiorców w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu. Celem poznawczym było zrozumienie postępowania przedsiębiorców w kwestii identyfikacji, konsultacji, uwzględnienia roli i znaczenia interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu.

Procedura badania właściwego poprzedzona była badaniem pilotażowym, którego celem była weryfikacja czytelności i zasadności treści zawartych w kwestionariuszu ankiety. Badanie pilotażowe skierowane było do 22 celowo dobranych przedsiębiorstw, które zrealizowały projekt nie później niż w okresie ostatnich 5 lat. Jak zauważa Wojciech Dyduch, w przypadku nowo konstruowanych narzędzi, wskazane są badania pilotażowe w celu ich przetestowania⁴³⁵. Badania pilotażowe umożliwiają nie tylko selekcję zgromadzonych informacji, lecz także sprawdzenie właściwej konstrukcji narzędzia badawczego⁴³⁶. Jest to ważne szczególnie w przypadku badania określonego zjawiska po raz pierwszy. Badanie pilotażowe zostało przeprowadzone w miesiącach luty i marzec 2022 roku. Wyniki tych badań nie zostały włączone do analizy z etapu badania właściwego.

W ankiecie grupy interesariuszy zostały podzielone na interesariuszy wewnętrznych oraz zewnętrznych. Do interesariuszy wewnętrznych zaliczono: pracowników zaangażowanych w realizację projektu, pracowników niezaangażowanych w realizację projektu, kierowników projektu oraz udziałowców. Do grupy interesariuszy

⁴³⁴ Uwzględniono standardowe podziały wynikające z klasyfikacją przedsiębiorstw zgodnie z Zaleceniami Komisji UE z dnia 6 maja 2003, Zalecenie Komisji z dnia 6 maja 2003r. dotyczące definicji przedsiębiorstw mikro, małych i średnich (Dz. Urz. UE L 124 z dnia 20.05.2003 r., s. 36), <https://www.ksse.com.pl/files/page/akty-prawne/przepisy-unijne/zalecenie-komisji-2003.pdf> (dostęp: 28.08.2024).

⁴³⁵ W. Dyduch, Ilościowe badanie..., op. cit., s. 318.

⁴³⁶ H. Dźwigoł, Współczesne procesy..., op. cit., s. 269.

zewnętrznych zaliczono: dostawców, odbiorców, konkurentów oraz aktywistów społecznych, lokalną społeczność i organizacje pozarządowe.

W stosunku do każdej wyżej wymienionej grupy interesariuszy (w sumie grup było 10) skierowano podobnie pogrupowany zestaw 3 pytań. Pytania dotyczyły kwestii, które miały na celu zbadanie gradacji znaczenia poszczególnych grup interesariuszy dla badanego przedsiębiorstwa:

1. Czy przedsiębiorcy identyfikują konkretną grupę interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu?
2. Czy przedsiębiorcy prowadzą konsultacje z konkretną grupą interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu?
3. Czy przedsiębiorcy uwzględniają rolę i znaczenie konkretnej grupy interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu?

Końcowe 3 pytania dotyczyły terminowej realizacji harmonogramu, realizacji projektu zgodnie z założonymi wskaźnikami rezultatu – osiągnięcie jakości wyniku oraz realizacji budżetu.

W pierwszym etapie badania, trwającym od maja do lipca 2022 roku, rozesłano 213 ankiet. Kwestionariusz ankiety został rozesłany drogą mailową, z wykorzystaniem istniejącej bazy danych (tele)adresowych. Udało się uzyskać zwrot na poziomie 161 prawidłowo wypełnionych odpowiedzi (co stanowi około 76%). Natomiast 31 respondentów przebadano przy wykorzystaniu techniki ankiety bezpośredniej (co stanowi. Łącznie otrzymano 192 odpowiedzi. Dokonano kontroli formalnej, czyli zweryfikowano poprawność wypełnienia kwestionariuszy ankiet, ich kompletności i poprawności. W efekcie do analizy dopuszczono wszystkie otrzymane kwestionariusze.

Wybrane do badania przedsiębiorstwa spełniały wyznaczone z góry, określone kryteria, m.in. zrealizowanie projektu inwestycyjnego w określonym czasie na terenie Rzeczypospolitej Polskiej. Postępowanie związane z doбором próby zawarto w tabeli nr 26.

Tabela 26. Postępowanie przy doborze próby

Kryterium	Opis
Cel badania	Zbadanie roli interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu (identyfikacja interesariuszy, konsultacje, uwzględnienie ich roli w tworzeniu celów projektu w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej).
Kryterium doboru	1. Wybór respondentów i bazy danych uzasadniony ich dostępnością; 2. Projekty już zakończone, które przeszły wszystkie etapy zarządzania projektem. Umożliwiło to zastosowanie wskaźników rezultatu;

	3. Projekty zrealizowane w przedziale czasowym 2017-2021; 4. Badanie firm realizujących projekty inwestycyjne.
Źródło danych	Dane pierwotne, kwestionariusz ankiety
Liczebność próby	192 podmioty gospodarcze
Dobór próby	Nielosowy – dobór celowy podyktowany dostępnością danych oraz respondentów. Bez kategorii reprezentatywności.
Zgoda na udział w badaniu	Uzyskana w sposób internetowy - informacja o przeprowadzonym projekcie badawczym zawarta w treści kwestionariusza ankiety.

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Lisiński, M. Szarucki (2020), *Metody badawcze w naukach o zarządzaniu i jakości*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 114.

W omawianym badaniu dobór polegał na wyborze jednostek spełniających określone kryteria, a więc z zasady dobór ten nie był losowy⁴³⁷. Polegał na subiektywnym (celowym) doborze, który miał za zadanie taki dobór respondentów/jednostek, aby zapewnić ich jak największą „reprezentatywność”. W tym postępowaniu chodziło o jak najlepsze odzwierciedlenie struktury populacji dla określonych zmiennych kontrolnych i zastosowanych kryteriach doboru.

Wnioskowanie statystyczne na podstawie badań opartych na doborach celowych jest ograniczone. Nie tworzy bowiem podstaw do uogólniania otrzymanych wyników badania⁴³⁸, co stanowi istotne ograniczenie badania.

Wybór respondentów w sposób celowy z istniejącej bazy danych podyktowany był łatwością dostępu do danych, ale również szansą na wysoki procent zwrotu ankiet z uwagi na wieloletnią współpracę oraz relacje oparte na zaufaniu. Dostęp do danych umożliwił również szerszej zakrojoną analizę, co miało znaczenie w kontekście próby opisu zjawiska wraz z jego kompleksowością oraz złożonością.

Respondentem była zawsze osoba zarządzająca. W przypadku spółek prawa handlowego był to prezes, w przypadku spółek cywilnych i jednoosobowej działalności gospodarczej – właściciel firmy. Były to więc osoby odpowiedzialne za prowadzoną firmę, należące do najwyższego szczebla menedżerskiego.

W efekcie do udziału w badaniu zostały zaproszone firmy, które realizowały projekt w okresie 5 ostatnich lat liczonych dla momentu rozpoczęcia badania. Dlatego pod uwagę brane były jedynie projekty zrealizowane w latach 2017-2021. Zawężenie okresu realizacji projektu miało na celu przede wszystkim aktualność danych – wybrane projekty odzwierciedlały obowiązujące wówczas realia gospodarcze, regulacyjne i technologiczne. Kolejnym kryterium była możliwość porównywania rezultatów. Projekty

⁴³⁷ M. Sławińska, H. Witczak (red.), *Podstawy metodologiczne...*, op. cit., s. 121.

⁴³⁸ Ibidem, s. 121.

zrealizowane w ograniczonym przedziale czasowym miały podobne warunki rynkowe i prawne, co ułatwiło analizę i porównanie wyników. Ostatnim kryterium była efektywność finansowania. Zawężenie okresu realizacji projektów pozwoliło na skupienie się na projektach, które miały szansę skorzystania z dostępnych podówczas źródeł finansowania (np. określonych programów dotacyjnych). Finansowanie projektów odgrywa ważną rolę z uwagi na konieczność (lub jej brak) efektywnego pozyskiwania środków zewnętrznych.

Wzięcie pod uwagę jedynie zakończonych projektów nie tylko ułatwiło analizę, lecz także pozwoliło na zastosowanie określonych wskaźników rezultatu, które dotyczyły uwzględnienia roli interesariuszy. W przypadku projektów, znajdujących się w trakcie realizacji, trudno jest określić tę rolę i jej znaczenie dla powodzenia całego projektu⁴³⁹. Z tego punktu widzenia kwestionariusz ankiety miał dla przedsiębiorców charakter ewaluacyjny.

Badani przedsiębiorcy w pilotażu zasugerowali dogodną dla nich formułę badania ankietowego. Argumentacja dotyczyła ewentualnego czasu przeznaczonego na badanie (mała czasochłonność). Ten parametr w czasie pandemii wywołanej wirusem SARS-CoV-2 miał swoje uzasadnienie w związku z koniecznością mierzenia się z nieoczekiwanymi konsekwencjami (ekonomicznymi i kadrowymi): zamknięciem lub ograniczeniem działalności przedsiębiorstw. Badanie pilotażowe służyło zatem przede wszystkim dostosowaniu narzędzia do specyfiki badanej grupy (również jej czasowej dyspozycyjności) w odniesieniu do zakresu badania. Ujawniło ono również konieczność zmiany treści pytań pod kątem ich jednoznaczności i przejrzystości.

Badanie właściwe dotyczyło przedsiębiorstw, które w ostatnich 5 latach realizowały projekty inwestycyjne na terenie całego kraju (teren Rzeczypospolitej Polskiej). Celem badania była identyfikacja roli interesariuszy na powodzenie projektu w odniesieniu do ich uwzględniania w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu. Dlatego też kryterium doboru było nie tylko doświadczenie badanych podmiotów związane z zarządzaniem projektami, lecz również fakt ukończenia projektu w określonym przez badaczkę przedziale czasowym (pomiędzy rokiem 2017 a 2021). W tabeli nr 27. przedstawiono horyzont prowadzonych badań w zakresie tematycznym, przestrzennym, podmiotowym oraz czasowym.

⁴³⁹ Przyczyny niezrealizowania projektów są wielopłaszczyznowe, i nie zawsze wynikają z jakości współpracy z interesariuszami projektu. Stąd wynikają przede wszystkim ograniczenia kryteriów badawczych.

Tabela 27. Horyzont badań ilościowych

Zakres badania	Opis
Zakres tematyczny	Rola interesariuszy w zarządzaniu projektem, a szczególnie fazy inicjacyjno-koncepcyjnej projektu
Zakres przestrzenny	Teren Rzeczypospolitej Polskiej
Zakres podmiotowy	Organizacje biznesowe z całego kraju
Zakres czasowy	2021-2024

Źródło: opracowanie własne.

Z uwagi na celowy dobór respondentów do badania, świadomym zamierzeniem było osiągnięcie podobnej ilości firm w poszczególnych sektorach. Dla potrzeb porównawczych brano pod uwagę również wielkość przedsiębiorstw, ich rynkowy staż (czyli okres funkcjonowania na rynku), skalę i charakter realizowanych projektów, jak również różne źródła finansowania projektów. Celem było możliwie duże zróżnicowanie grupy przy zachowaniu tych samych wyjściowych kryteriów związanych z realizacją projektów.

Po weryfikacji prawidłowości wypełnienia kwestionariuszy ankiet, przystąpiono do analizy otrzymanych wyników. Szczególnie wnikliwie przeanalizowano 3 pytania dotyczące wskaźników rezultatu realizowanych projektów. Uwagę zwrócił wskaźnik „jakość wyników projektu zgodna z założeniami”, ponieważ 31% respondentów zadeklarowało, że nie osiągnęło oczekiwanej jakości wyników na poziomie +/- 10% założeń. Aby zrozumieć przyczynę tego zjawiska, dla 60 respondentów zdecydowano o przeprowadzeniu 2 etapu badania.

Drugi etap badania realizowano jesienią 2023 roku (od września do listopada 2023 roku). Jego celem było pogłębienie analizy dotyczącej przyczyn nieosiągnięcia założonej w projekcie jakości wyniku. Prawdopodobnym powodem mógł być poziom (nie)uwzględnienia interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu. Stąd w kolejnej odsłonie badania ilościowego (jedno pytanie uzupełniające) zbadano, czy respondenci widzą związek braku jakości wyniku zgodnego z założeniami (+/- 10% odchylenia) z nieuwzględnieniem interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu. Drugi etap badania został zrealizowany również techniką CAWI, a wszystkie 60 kwestionariuszy ankiet rozesłano za pomocą poczty elektronicznej.

Wśród odesłanych odpowiedzi 50 z 60 (ponad 83%) wskazało na pozytywny związek pomiędzy brakiem realizacji założeń jakościowych projektu, a

nieuwzględnieniem roli i znaczenie interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu. Dokładna analiza wyników badania empirycznego została zaprezentowana w rozdziale V rozprawy.

Do zaawansowanej analizy danych statystycznych (danych ilościowych) użyto programu IBM SPSS⁴⁴⁰. To rozpowszechnione narzędzie analityczne było udostępnione doktorantom Wydziału Zarządzania w ramach bezpłatnej licencji. Służy ono do przetwarzania i analizy zebranych danych w zakresie szerokiego wachlarza analiz, między innymi, porównań i korelacji.

Analizę statystyczną obu etapów badania empirycznego omawianej pracy oparto na wybranych testach statystycznych o charakterze nieparametrycznym oraz analizie regresji logistycznej. Istotność statystyczna wykorzystywanych testów i analiz określono na podstawie czynnika p-value, który miał na celu uniknięcie błędów I i II rodzaju, a zatem o nieprzyjęciu hipotezy, która nie jest fałszywa lub nieodrzuconiu hipotezy, która jest fałszywa. Zatem na tej podstawie stwierdzano odrzucenie hipotezy H_0 lub brak podstaw do odrzucenia hipotezy H_0 ⁴⁴¹. Na potrzeby niniejszej dysertacji przyjęto wartość poziomu istotności na poziomie $\alpha=0,05$.

Do analizy istotności różnic między badanymi podgrupami oraz charakteru rozkładu zmiennej zależnej wykorzystano następujące, zaprezentowane w tabeli nr 28 testy statystyczne.

Tabela 28. Wykorzystane testy statystyczne do identyfikacji istotności różnic oraz charakteru badanej zmiennej zależnej

Test statystyczny	Sprawdzian testu	Wnioskowanie
H Kruskala Wallisa W przypadku porównań więcej niż 2 grup ($k>2$)	$H_0: F_1=F_2=F_3\ldots$ $H_1=\neg H_0$	$p<\alpha$ rozkład zmiennej zależnej istotnie różni się w badanych podgrupach $p>\alpha$ rozkład zmiennej zależnej nie różni się istotnie w badanych podgrupach
U-Manna Whitneya W przypadku porównań dwóch podgrup ($k=2$)	$H_0: F_1=F_2$ $H_1=\neg H_0$	$p<\alpha$ rozkład zmiennej zależnej istotnie różni się w badanych podgrupach $p>\alpha$ rozkład zmiennej zależnej nie różni się istotnie w badanych podgrupach

⁴⁴⁰ SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) to oprogramowanie do analizy danych statystycznych, szeroko stosowane w naukach społecznych, <https://spss.pl/> (dostęp: 28.09.2024).

⁴⁴¹ J.M. Brzeziński (2019), Metodologia badań psychologicznych. Wydanie nowe, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 208.

Kołmogorowa-Smirnowa	H ₀ : rozkład badanej zmiennej jest normalny H ₁ ≠H ₀	p<α odstępstwa od rozkładu normalnego uznajemy za statystycznie istotne p>α rozkład zmiennej uznajemy za zbieżny z rozkładem normalnym
Shapiro-Wilka		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Wiktorowicz, M.M. Grzelak, K. Grzeszkiewicz-Radulska (2020), Analiza statystyczna z IBM SPSS Statistics, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 97; B.M. King, E.W. Minium (2020), Statystyka dla psychologów i pedagogów, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 570-572.

Do badania charakteru rozkładu wykorzystano testy Kołmogorowa-Smirnowa oraz Shapiro-Wilka, natomiast ze względu na brak spełnień wymagań co do stosowania testów parametrycznych takich jak między innymi równoliczność badanych podgrup oraz normalnego charakteru badanych zmiennych zależnych zdecydowano o wykorzystaniu testów nieparametrycznych – dla badania istotności różnic pomiędzy 2 podgrupami wykorzystano test U Manna-Whitneya, natomiast dla badania istotności różnic dla większej ilości podgrup ($k > 2$) wykorzystano test H Kruskala-Wallisa. W przypadku określenia istotnych różnic w teście H Kruskala-Wallisa przeprowadzono test porównań wielokrotnych (post-hoc) Dunna.

Do weryfikacji modelu rozprawy wykorzystano analizę regresji logistycznej. Jakość tego modelu oceniano na podstawie poniższych testów i obszarów - zaprezentowano w tabeli nr 29.

Tabela 29. Obszary i testy oceny jakości modelu regresji logistycznej

Obszar/test oceny jakości modelu	Metoda/współczynnik	Wnioskowanie
Test zbiorowy współczynników modelu	χ^2	p<α model ze wskazanymi zmiennymi niezależnymi stanowi istotnie lepsze dopasowanie do danych niż model zawierający tylko wyraz wolny p>α model ze wskazanymi danymi nie stanowi istotnie lepszego dopasowania do danych niż model zawierający tylko wyraz wolny
Test Hosmera i Lemeshowa	χ^2	p<α występują istotne różnice pomiędzy danymi obserwowalnymi a oczekiwanymi – model nie jest dobrze dopasowany do danych p>α brak istotnych różnic pomiędzy danymi obserwowanymi a przewidywanymi – model jest dobrze dopasowany do danych
% wyjaśnionej wariancji	R ² Coxa i Snella R ² Nagelkerkego	Im wyższa wartość tym lepiej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Rabiej (2012), Statystyka z programem Statistica, Wydawnictwo Helion, Gliwice, s. 271-275.

Model regresji logistycznej o dobrej jakości cechuje się istotnym statystycznie wynikiem testu zbiorowego współczynników modelu, nieistotnym statystycznie wynikiem testu Hosmera i Lemeshowa oraz względnie wyższymi wartościami R^2 Coxa i Snella i R^2 Nagelkerkego.

4.4. Charakterystyka badanej próby

W przeprowadzonym badaniu wzięły udział przedsiębiorstwa, które realizowały projekty w ciągu ostatnich pięciu lat od momentu rozpoczęcia badania. Ostatecznie uwzględniono projekty zrealizowane w latach 2017-2021. Ograniczenie tego okresu miało na celu zapewnienie aktualności danych – wybrane projekty odzwierciedlały obowiązujące w tamtym czasie warunki gospodarcze, regulacyjne i technologiczne. Dodatkowym kryterium była możliwość porównania wyników, ponieważ projekty realizowane w podobnym okresie działały w zbliżonych warunkach rynkowych i prawnych, co ułatwiło ich analizę.

W kwestionariuszu ankiety zidentyfikowano kilka grup interesariuszy wewnętrznych: udziałowców, kierowników projektów, pracowników zaangażowanych w realizację projektów oraz pracowników niezaangażowanych w realizację projektów.

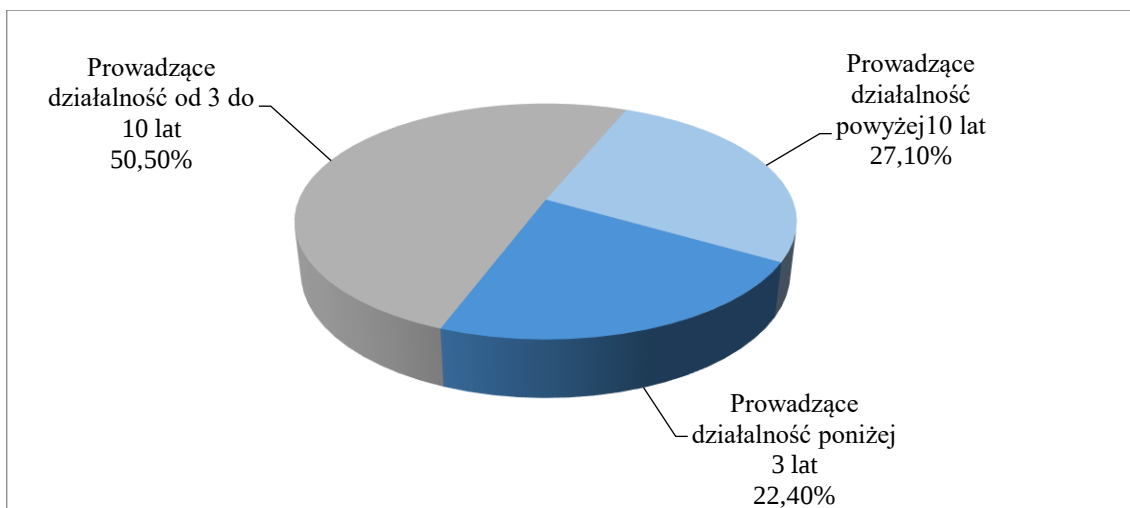
Poniższe analizy w pierwszym etapie badania za grupę całkowitą uznają 192 przebadane jednostki ($n=192$), w drugim etapie badania 60 przebadanych jednostek ($n=60$).

Pierwszy etap badania

Do analizy I etapu badania ilościowego wykorzystano pierwszy rozsyłany kwestionariusz ankiety z 33 pytaniami dotyczącymi interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych projektu. Poniższe analizy w pierwszym etapie badania za grupę całkowitą uznają 192 przebadane jednostki ($n=192$), w drugim etapie badania 60 przebadanych jednostek ($n=60$).

Metryczna na początku kwestionariusza ankiety miała za zadanie scharakteryzować badane przedsiębiorstwa pod kątem ich działalności gospodarczej oraz doświadczenia projektowego.

Pierwsze pytanie dotyczyło określenia czasu prowadzenia działalności. Odpowiedzi przedsiębiorstw przedstawiono na wykresie nr 13.

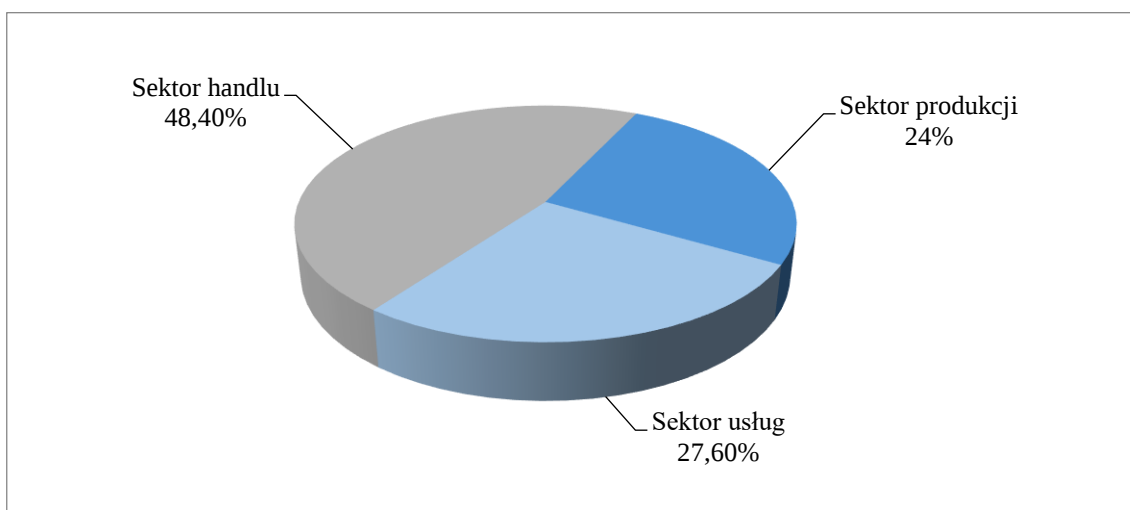


Wykres 13. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw ze względu na okres prowadzenia działalności

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań pierwotnych.

Wśród badanych jednostek ponad połowa przedsiębiorstw (50,50%) funkcjonowała na rynku w przedziale od 3 do 10 lat. Firmy prowadzące działalność powyżej 10 lat stanowiły 27,10% badanej grup, natomiast te prowadzące działalność poniżej 3 lat 22,40%.

Następnie zbadano sektor w jakim działali respondenci. Wyniki przedstawiono na wykresie nr 14.



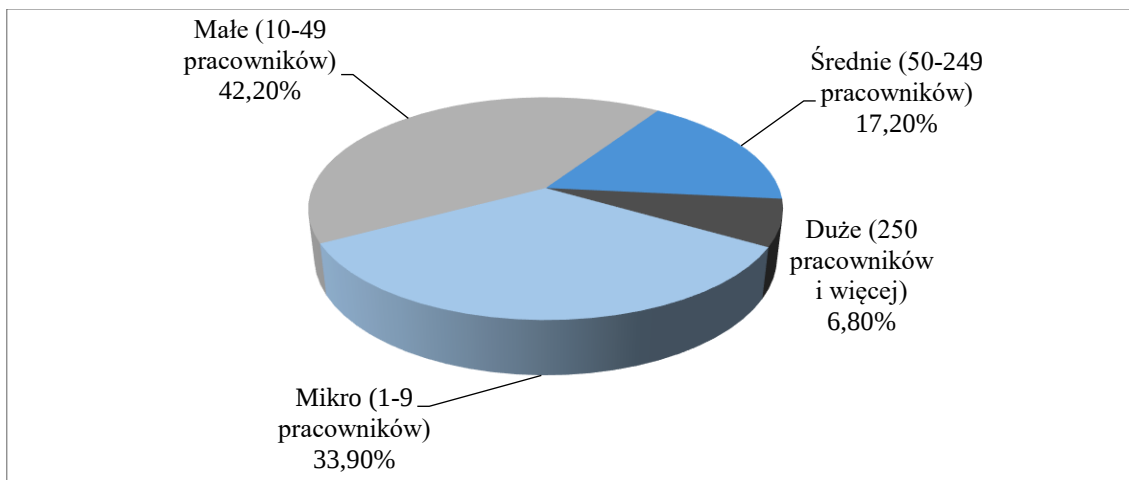
Wykres 14. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw ze względu na sektor, w którym prowadzą działalność

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań pierwotnych.

Wśród badanych jednostek najliczniejszą grupę stanowiły firmy działające w sektorze handlowym (48,40%). Sektor usługowy zajmował drugie miejsce z udziałem

27,60% badanych przedsiębiorstw. Natomiast najmniej liczna była grupa przedsiębiorstw z sektora produkcyjnego (24%).

Zapytano również o wielkość przedsiębiorstwa, otrzymane wyniki przedstawiono na wykresie nr 15.

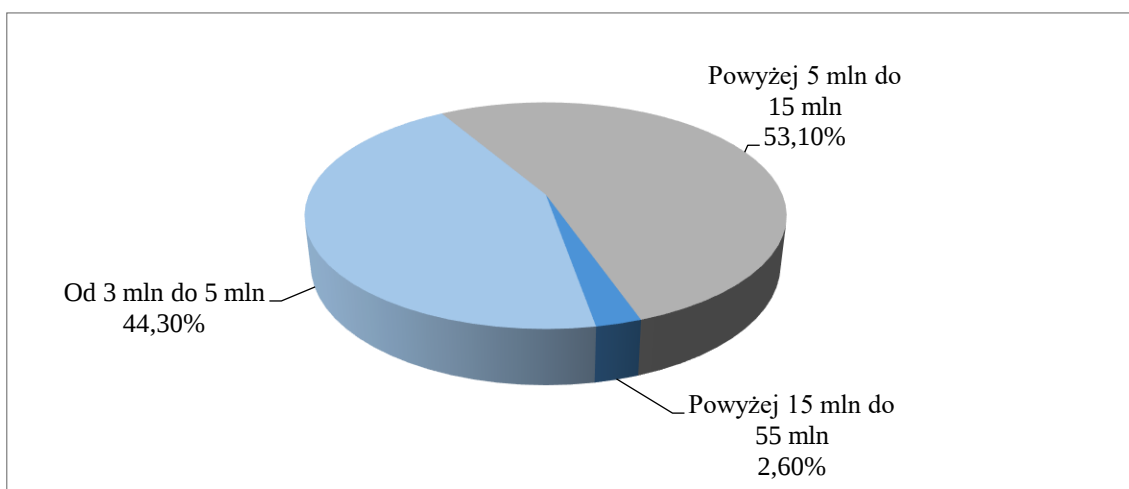


Wykres 15. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw ze względu na ich wielkość

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań pierwotnych.

Badane przedsiębiorstwa w większości zaliczały się do małych firm zatrudniających od 10 do 49 pracowników (42,2%). Mikroprzedsiębiorstw z liczbą pracowników od 1 do 9 w badaniu wzięło udział 33,90%. Z kolei przedsiębiorstwa średnie i duże były reprezentowane w mniejszym stopniu (odpowiednio 17,20% oraz 6,80%).

Kolejnym analizowanym kryterium była wartość realizowanych projektów (wyrażona w złotych polskich). Odpowiedzi respondentów zaprezentowano na wykresie nr 16.

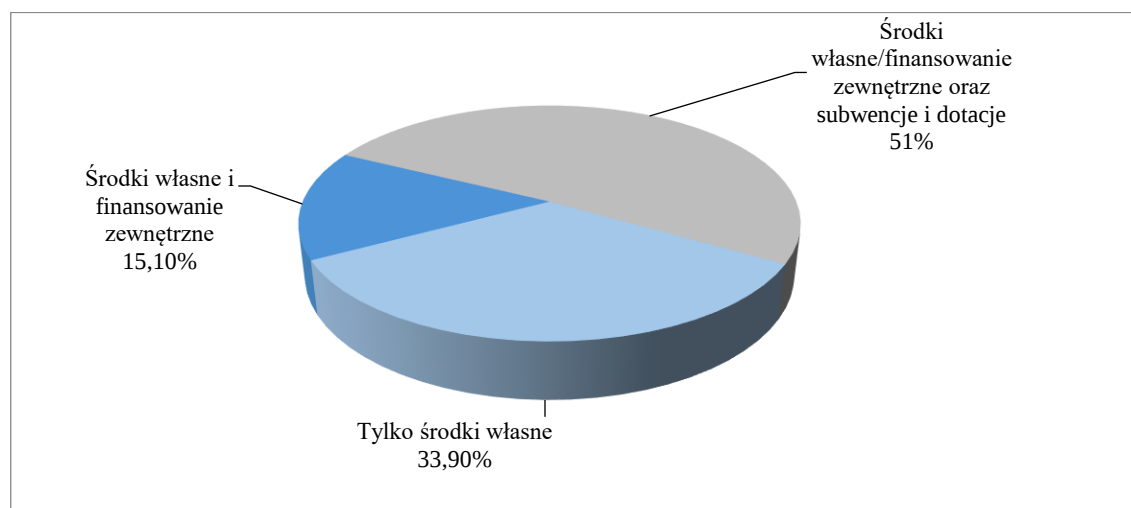


Wykres 16. Wartość projektów realizowanych przez badane przedsiębiorstwa (zł)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań pierwotnych.

Najwięcej badanych projektów (53,10%), miało wartość w przedziale od 5 do 15 mln zł. Projekty o niższej wartości (3-5 mln zł) stanowiły 44,30%. Najmniejsza część projektów miała wartość przekraczającą 15 mln zł (2,60%).

Następnym kryterium były źródła finansowania projektów. Wyniki przedstawiono na wykresie nr 17.



Wykres 17. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw ze względu na źródła finansowania

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań pierwotnych.

Zdecydowana większość przedsiębiorstw (51%) korzystała z finansowania mieszanego, obejmującego zarówno środki własne, jak i finansowanie zewnętrzne oraz subwencje i dotacje. Środki własne stanowiły źródło finansowania dla 33,90% badanych firm, natomiast pozostałe przedsiębiorstwa (15,10%) deklarowały korzystanie z własnych środków w połączeniu z finansowaniem zewnętrznym, lecz bez subwencji i dotacji.

W tabeli nr 30 zaprezentowano zbiorczą strukturę udziału przedsiębiorstw według powyższych parametrów.

Tabela 30. Charakterystyka przedsiębiorstw biorących udział w badaniu

Okres funkcjonowania na rynku	Liczba	Procent
prowadzących działalność poniżej 3 lat	43	22,40
prowadzących działalność od 3 do 10 lat	97	50,50
prowadzących działalność powyżej 10 lat	52	27,10

Sektor	Liczba	Procent
usługi	53	27,60
handel	93	48,40
produkcja	46	24,00
Wielkość przedsiębiorstwa	Liczba	Procent
mikro (1-9 pracowników)	65	33,90
małe (10-49 pracowników)	81	42,20
średnie (50-249 pracowników)	33	17,20
duże (250 pracowników i więcej)	13	6,80
Skala realizowanego projektu	Liczba	Procent
od 3 mln do 5 mln	85	44,30
powyżej 5 mln do 15 mln	102	53,10
powyżej 15 mln do 55 mln	5	2,60
Źródła finansowania	Liczba	Procent
tylko środki własne	65	33,90
środki własne i finansowanie zewnętrzne	29	15,10
środki własne/finansowanie zewnętrzne oraz subwencje i dotacje	98	51,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań pierwotnych.

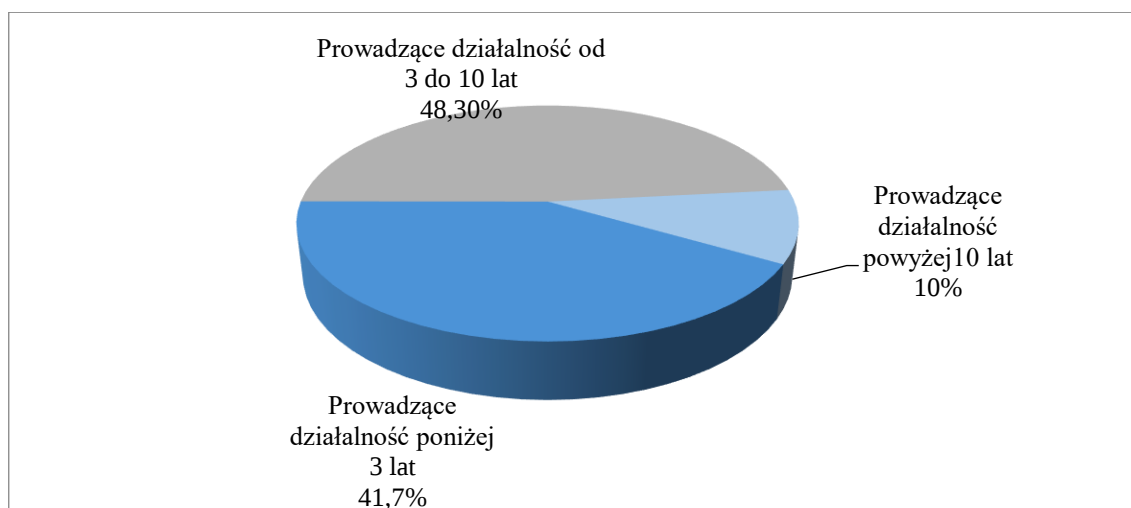
Zaprezentowane powyżej wyniki, wykazują, że niektóre grupy są nadreprezentowane lub niedoreprezentowane. Największą grupę stanowią firmy prowadzące działalność od 3 do 10 lat, firmy handlowe, przedsiębiorstwa zatrudniające od 10 do 49 pracowników (małe firmy). Badane firmy najczęściej realizowały projekty o wartości od 5 mln do 15 mln złotych i korzystały z mieszanego finansowania wykorzystując środki własne, finansowanie zewnętrzne oraz subwencje i dotacje.

Drugi etap badania

Do analizy II etapu badania ilościowego wykorzystano drugi kwestionariusz ankiety, zawierający 1 pytanie, dotyczące interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych projektu.

Metryczna na początku kwestionariusza ankiety miała za zadanie scharakteryzować badane przedsiębiorstwa pod kątem ich działalności gospodarczej oraz doświadczenia projektowego.

Pierwsze pytanie dotyczyło określenia czasu prowadzenia działalności. Odpowiedzi przedsiębiorstw przedstawiono na wykresie nr 18.

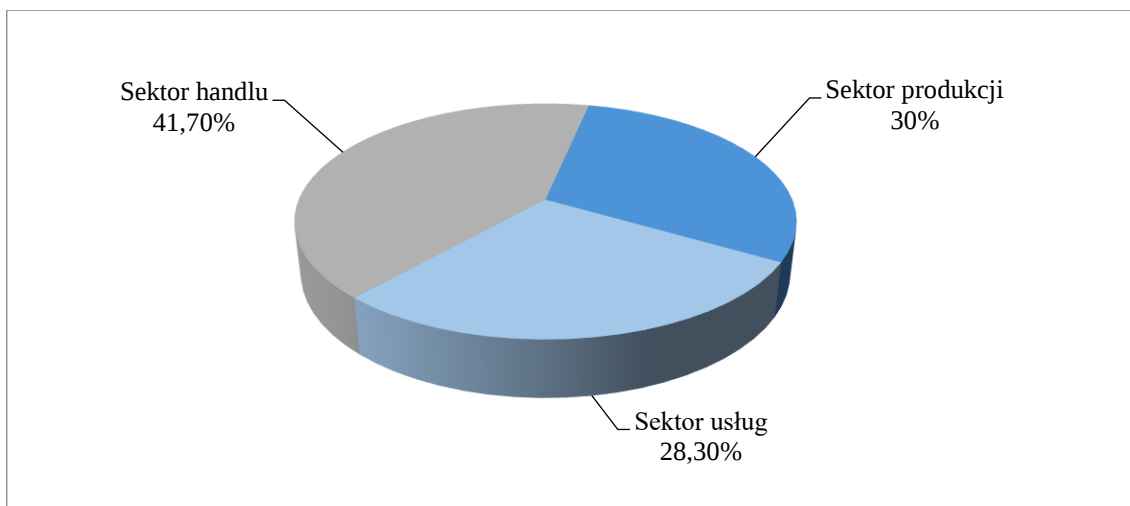


Wykres 18. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw ze względu na okres prowadzenia działalności

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań pierwotnych.

Wśród badanych jednostek blisko połowa przedsiębiorstw (48,30%) funkcjonowała na rynku w przedziale od 3 do 10 lat. Firmy prowadzące działalność powyżej 10 lat stanowiły 10% badanej grup, natomiast te prowadzące działalność poniżej 3 lat 41,70%.

Następnie zbadano sektor w jakim działali respondenci. Wyniki przedstawiono na wykresie nr 19.

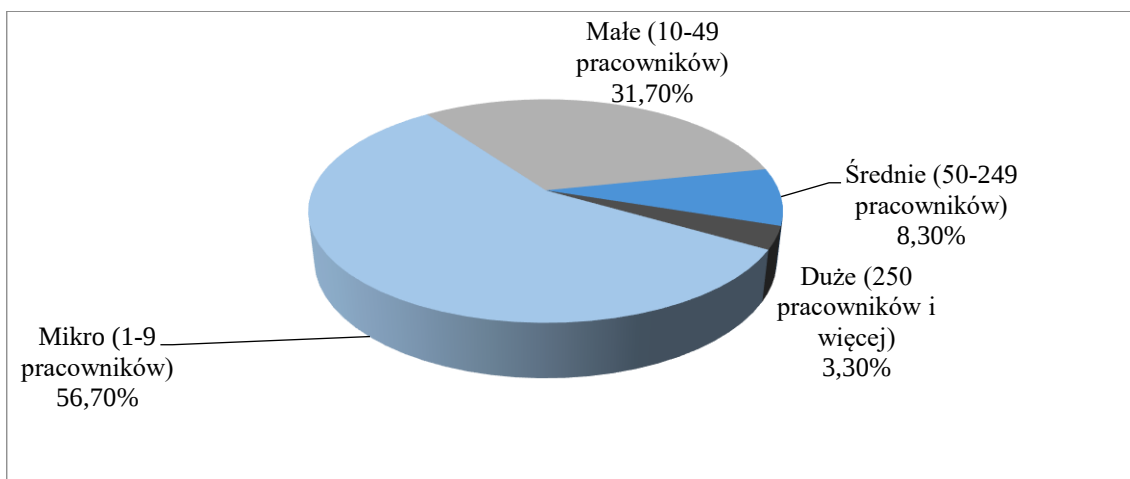


Wykres 19. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw ze względu na sektor, w którym prowadzą działalność

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań pierwotnych.

Wśród badanych jednostek najliczniejszą grupę stanowiły firmy działające w sektorze handlowym (41,70%). Sektor produkcji zajmował drugie miejsce z udziałem 30% badanych przedsiębiorstw. Natomiast grupa przedsiębiorstw z sektora produkcyjnego stanowiła 30%.

Zapytano również o wielkość przedsiębiorstwa, otrzymane wyniki przedstawiono na wykresie nr 20.



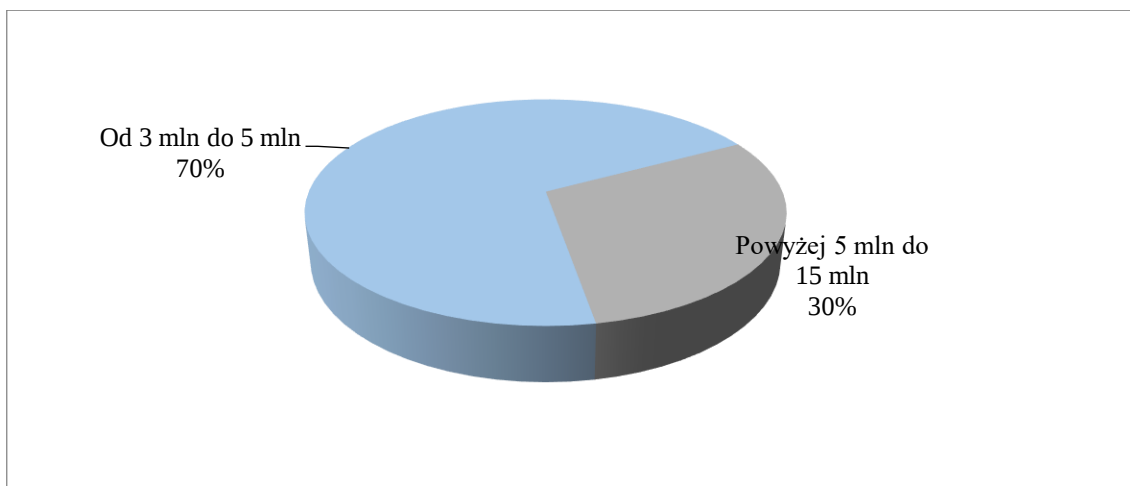
Wykres 20. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw ze względu na ich wielkość

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań pierwotnych.

Badane przedsiębiorstwa w większości zaliczały się do mikro firm zatrudniających od 1 do 9 pracowników (56,70%). Małych przedsiębiorstwa z liczbą pracowników od 10 do 49 w badaniu wzięło udział 31,70%. Z kolei przedsiębiorstwa

średnie i duże były reprezentowane w mniejszym stopniu (odpowiednio 8,30% oraz 3,30%).

Kolejnym analizowanym kryterium była wartość realizowanych projektów (wyrażona w złotych polskich). Odpowiedzi respondentów zaprezentowano na wykresie nr 21.



Wykres 21. Wartość projektów realizowanych przez badane przedsiębiorstwa (zł)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań pierwotnych.

Najwięcej badanych projektów (70%), miało wartość w przedziale od 3 do 5 mln zł. Projekty o niższej wartości (5-15 mln zł) stanowiły 30%. W badanej grupie nie brały udziału przedsiębiorstwa których wartość projektu przekraczała 15 mln zł.

Następnym kryterium były źródła finansowania projektów. Wyniki przedstawiono na wykresie nr 22.



Wykres 22. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw ze względu na źródła finansowania

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań pierwotnych.

Przedsiębiorstwa finansujące projekty wyłącznie ze środków własnych stanowią 60% badanej grupy, 30% firm korzysta z kombinacji środków własnych i finansowania zewnętrznego, a 10% uzyskuje dodatkowe wsparcie w postaci subwencji i dotacji.

W tabeli nr 31 zaprezentowano zbiorczy rozkład udziału przedsiębiorstw według powyższych parametrów w drugim etapie badania.

Tabela 31. Charakterystyka przedsiębiorstw biorących udział w 2 etapie badania

Okres funkcjonowania na rynku	Liczba	Procent
prowadzących działalność poniżej 3 lat	25	41,70
prowadzących działalność od 3 do 10 lat	29	48,30
prowadzących działalność powyżej 10 lat	6	10,00
Sektor	Liczba	Procent
usługi	17	28,30
handel	25	41,70
produkcja	18	30,00
Wielkość przedsiębiorstwa	Liczba	Procent
mikro (1-9 pracowników)	34	56,70
małe (10-49 pracowników)	19	31,70
średnie (50-249 pracowników)	5	8,30
duże (250 pracowników i więcej)	2	3,30
Skala realizowanego projektu	Liczba	Procent
od 3 mln do 5 mln	42	70
powyżej 5 mln do 15 mln	18	30
powyżej 15 mln do 55 mln	0	0
Źródła finansowania	Liczba	Procent
tylko środki własne	36	60
środki własne i finansowanie zewnętrzne	18	30
środki własne/finansowanie zewnętrzne oraz subwencje i dotacje	6	10

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań pierwotnych.

W zaprezentowanych powyżej wynikach, największą grupę stanowią firmy prowadzące działalność od 3 do 10 lat, firmy handlowe, przedsiębiorstwa zatrudniające od 1 do 9 pracowników (mikro firmy). Badane firmy najczęściej realizowały projekty o wartości od 3 mln do 5 mln złotych i korzystały ze środków własnych.

Utrudnienia w trakcie badania

Utrudnienia, które wystąpiły w trakcie badania można podzielić na 2 kategorie: ograniczenia metodyczne oraz ograniczenia covidowe.

Metoda ankietowa ograniczyła możliwość uzyskania bardziej szczegółowego wglądu w perspektywę respondentów. Odpowiedzi „tak”/„nie” nie pozostawiały bowiem pola do wyjaśnień. Przy pytaniach zamkniętych respondenci nie mieli szansy na pełne wyrażenie swojego stanowiska i opinii, co ostatecznie ograniczyło głębię analizy.

Samo gromadzenia danych empirycznych było również ograniczone. Fakt dostosowania się do istniejącej bazy danych stanowi ograniczenie pola badawczego. Nie pozwala bowiem na uchwycenie cech populacji (wnioskowanie na temat populacji)⁴⁴² w związku z zastosowaniem doboru celowego.

Kolejną grupę utrudnień stanowiły restrykcje covidowe. Projekt badawczy teoretycznie był gotowy już w styczniu 2021. Był to jednak środek pandemii koronawirusa SARS-CoV-2, zaledwie kilka miesięcy po jej wybuchu. Nie był to odpowiedni czas na prace badawcze, głównie z uwagi na panującą niepewność. Dlatego z rozpoczęciem badania właściwego zaczęto do poluzowania obostrzeń, co nastąpiło w maju 2022 roku.

Czas oczekiwania wykorzystano na przeprowadzenie badania pilotażowego. Uzasadnienie dla takiego postępowania stanowiły rozmowy z przedsiębiorcami, przeprowadzane przez autorkę w trakcie pandemii. Nieoczekiwane scenariusze pandemiczne zachwiały realnością oceny związanej z wpływem różnych czynników (w tym pandemicznych) na realizowane wówczas projekty. Ocena wpływu pandemii na działalność biznesową była skrajnie różna, w większości jednak wsparta niepewnością co do przyszłości i rozwoju rynku. Rezultatem tego było pominięcie w ankiecie pytań

⁴⁴² M. Juchniewicz (2019), Badanie społecznej odpowiedzialności działalności projektowej, [w:] M. Trocki (red.), Społeczna odpowiedzialność działalności projektowej, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 175.

dotyczących wpływu pandemii, właśnie z uwagi na zawirowania gospodarcze. Jest to z pewnością materiał, który mógłby być eksploatowany w kolejnych badaniach.

4.5. Podsumowanie

W badaniu wzięły udział przedsiębiorstwa, które realizowały projekty w latach 2017-2021, co miało na celu zachowanie aktualności analizowanych danych oraz umożliwienie porównania wyników w oparciu o zbliżone warunki gospodarcze, technologiczne i regulacyjne. W ramach badania zastosowano dwa etapy analizy. W pierwszym etapie, przeprowadzonym na próbie 192 jednostek, analizowano dane pochodzące z kwestionariusza składającego się z 33 pytań, dotyczących interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Drugi etap obejmował mniejszą próbę – 60 jednostek – i analizowano jedno pytanie.

Badania właściwe zostało poprzedzone badaniem pilotażowym w którym udział wzięło 22 przedsiębiorstwa. Uzyskane z pilotażu informacje przyczyniły się do opracowania kwestionariusza ankiety, który był czytelny, prosty i szybki do wypełnienia o czy świadczy udział 192 respondentów co stanowi ponad 90% firm, które zostały zaproszone do badania oraz prawidłowość wypełnienia kwestionariuszy ankiety (100%).

Wyniki badania zostały zaprezentowane w rozdziale piątym.

ROZDZIAŁ V. Rola interesariuszy w zarządzaniu projektem w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej – analiza wyników badania

Rola interesariuszy w zarządzaniu projektem w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej jest ważnym elementem, który może wpłynąć na sukces całego przedsięwzięcia. Faza ta obejmuje początkowe etapy projektu, w których definiowane są główne cele, zakres oraz ogólna koncepcja projektu. Wyniki przeprowadzonego badania dostarczyły w tym zakresie istotnych informacji.

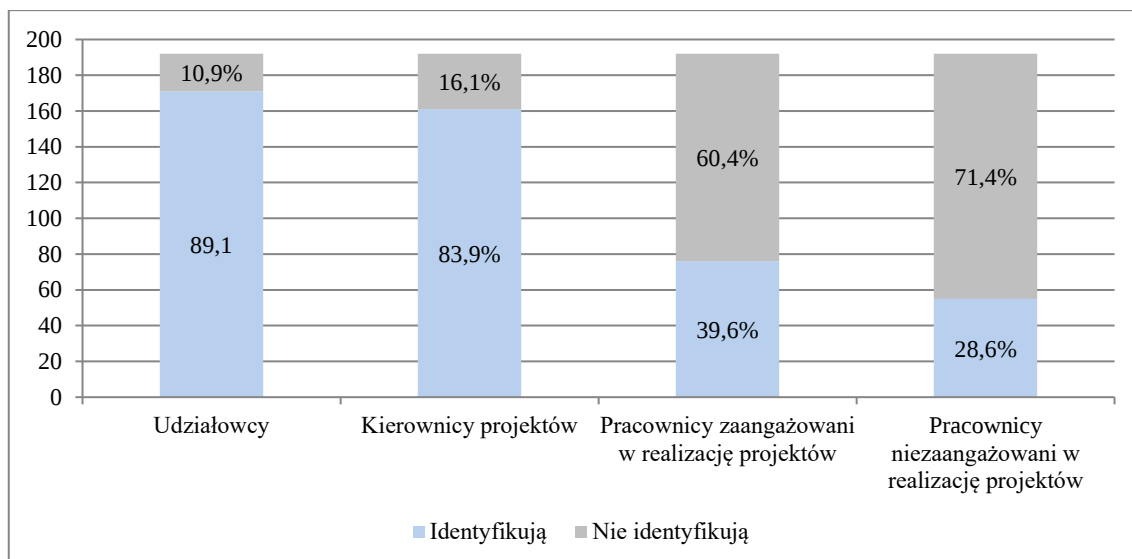
5.1. Wyniki badania empirycznego

Analiza roli poszczególnych interesariuszy (10 grup) składała się z 30 pytań. Każdemu interesariuszowi przypisane były 3 identycznie brzmiące pytania. Podzieleni zostali oni na interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Analiza rozpoczyna się od tych pierwszych. Odpowiedzi pogrupowane zostały w odniesieniu do kolejności zadawanych pytań, pierwsze z nich dotyczyły identyfikacji interesariuszy, drugie faktu prowadzenia z nimi konsultacji, a trzecie uwzględnienia ich roli i znaczenia w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu.

Zestawienie wyników badań - pierwszy etap badania

Interesariusze wewnętrzni

W kwestionariuszu ankiety zidentyfikowano kilka grup interesariuszy wewnętrznych: udziałowców, kierowników projektów, pracowników zaangażowanych w realizację projektów oraz pracowników niezaangażowanych w realizację projektów. Strukturę identyfikowanych interesariuszy przedstawiono na wykresie nr 23.

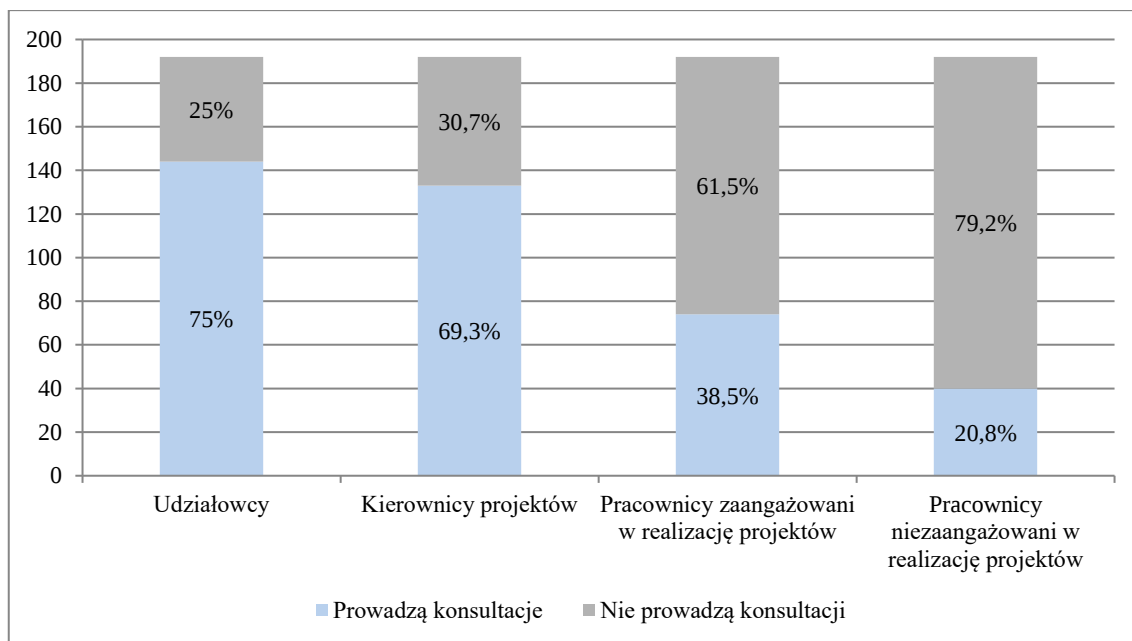


Wykres 23. Czy przedsiębiorcy identyfikują wewnętrznych interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu? (n=192)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań pierwotnych.

Większość przedsiębiorstw (89,1%) zadeklarowała, że identyfikowała udziałowców jako wewnętrznych interesariuszy już na etapie inicjacyjno-koncepcyjnym projektu, jedynie 10,9% firm nie uwzględniało udziałowców na tym etapie. Wśród badanych przedsiębiorstw 83,9% identyfikowało kierowników projektów jako wewnętrznych interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej, natomiast 16,1% nie brało ich pod uwagę na tym etapie. Pracownicy zaangażowani w realizację projektu byli identyfikowani jako wewnętrzni interesariusze przez 39,6% spośród badanych firm, większość badanych przedsiębiorstw (60,4%) ich nie identyfikowała na tym etapie projektu. W przypadku pracowników niezaangażowanych w realizację projektu, 28,6% z badanych przedsiębiorstw wskazało, że identyfikowało ich jako interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej, natomiast 71,4% firm nie uwzględniało ich na tym etapie.

Następnym krokiem było zbadanie, czy przedsiębiorcy konsultują się z interesariuszami wewnętrznymi w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu. Wyniki tej analizy przedstawiono na wykresie nr 24.

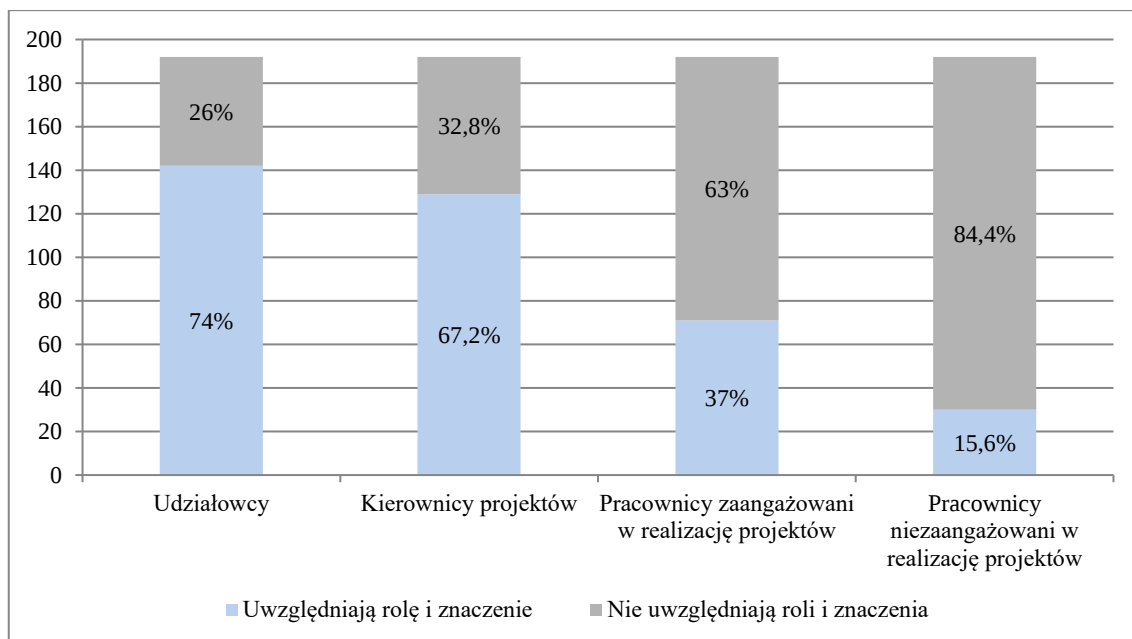


Wykres 24. Czy przedsiębiorcy prowadzą konsultacje z wewnętrznymi interesariuszami w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu? (n=192)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań pierwotnych.

Spośród badanych przedsiębiorstw 75% prowadziło konsultacje z udziałowcami na etapie inicjacyjno-koncepcyjnym projektu, podczas gdy 25% nie podejmowało takich działań. Prawie 70% badanych firm prowadziło konsultacje z kierownikami projektów, natomiast 30,7% nie uwzględniało ich w konsultacjach na tym etapie. Badanie wykazało, że 38,5% firm konsultowało się z zaangażowanymi pracownikami w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu, jednak większość firm, czyli 61,5%, nie prowadziła takich konsultacji. W fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu 20,8% badanych przedsiębiorstw konsultowało się z pracownikami niezaangażowanymi w realizację projektu, pozostałe 79,2% nie przeprowadzało takich konsultacji na tym etapie.

Kolejnym zagadnieniem było zbadanie, czy przedsiębiorcy uwzględniają rolę i znaczenie wewnętrznych interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu. Szczegóły tej analizy przedstawiono na wykresie nr 25.



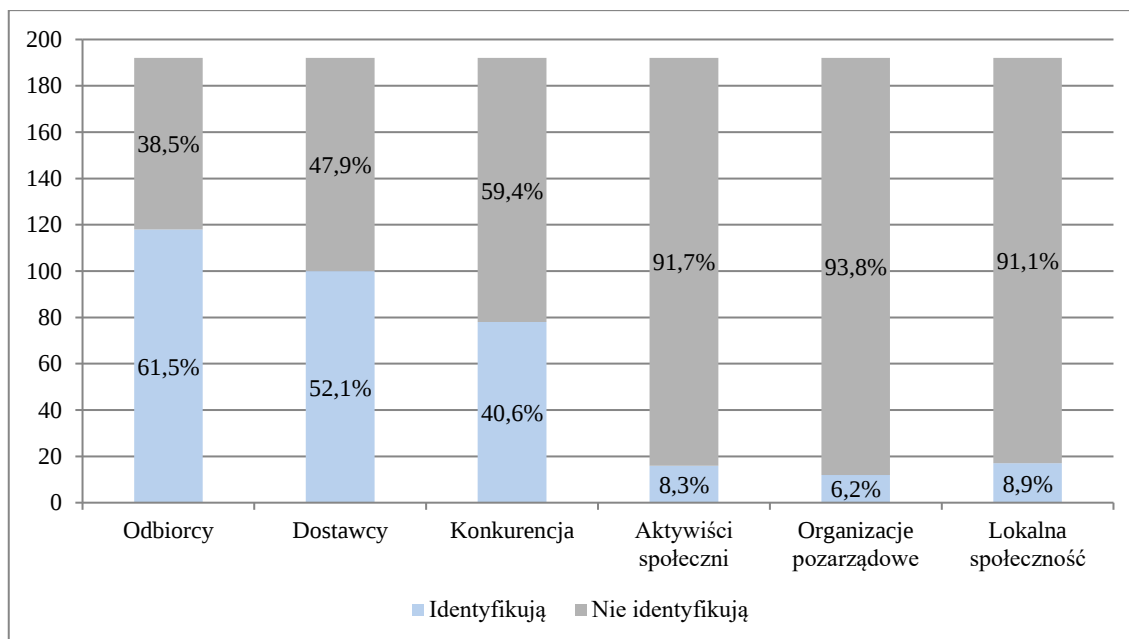
Wykres 25. Czy przedsiębiorcy uwzględniają rolę i znaczenie wewnętrznych interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu? (n=192)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań pierwotnych.

Rola udziałowców była uwzględniana przez 74% badanych przedsiębiorstw na etapie inicjacyjno-koncepcyjnym projektu, podczas gdy 26% firm nie brało pod uwagę ich roli na tym etapie. Z badania wynika, że 67,2% przedsiębiorstw uwzględniało rolę kierowników projektów w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej, podczas gdy 32,8% tego nie robiło. Spośród badanych firm 37% uwzględniało rolę zaangażowanych pracowników, a 63% nie brało ich roli pod uwagę w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu. Spośród badanych firm 37% uwzględniało rolę zaangażowanych pracowników, a 63% nie brało ich roli pod uwagę w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu. Rolę i znaczenie pracowników niezaangażowanych w realizację projektu uwzględniało 15,6% badanych przedsiębiorstw, natomiast 84,4% firm nie brało pod uwagę ich roli w tej fazie projektu.

Interesariusze zewnętrzni

W dalszej części badania sprawdzono, w jakim stopniu przedsiębiorcy identyfikują interesariuszy zewnętrznych na etapie inicjacyjno-koncepcyjnym projektu. Wyniki tej analizy przedstawiono na wykresie nr 26.

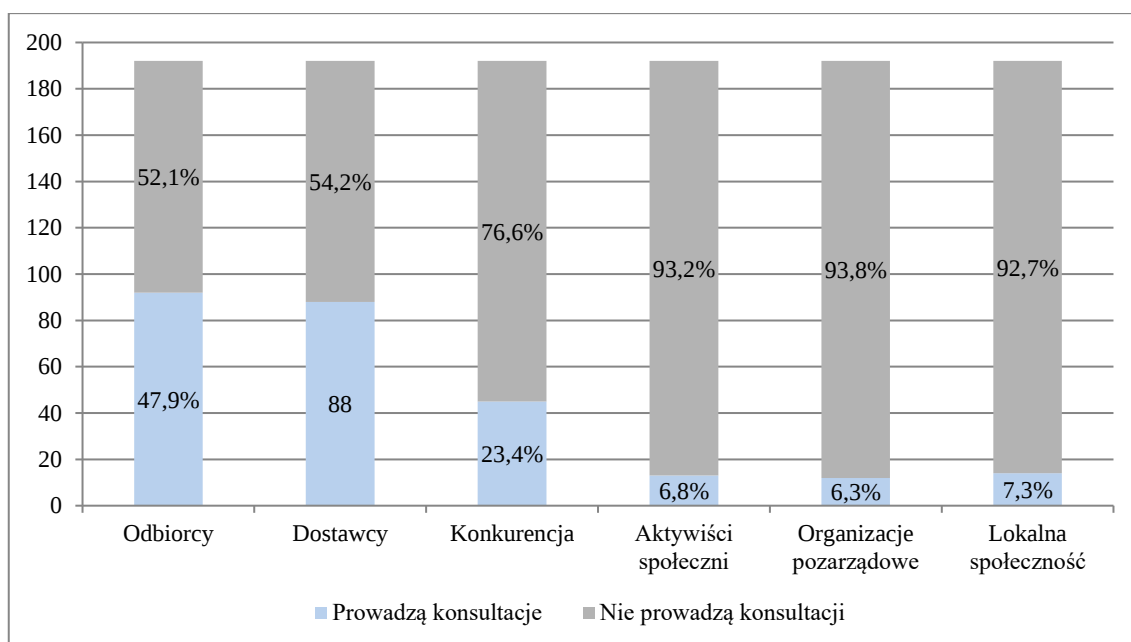


Wykres 26. Czy przedsiębiorcy identyfikują zewnętrznych interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu? (n=192)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań pierwotnych.

Spośród badanych przedsiębiorstw 61,5% uwzględniało odbiorców jako interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu, podczas gdy 38,5% nie brało ich pod uwagę. Nieco ponad połowa firm (52,1%) zidentyfikowała dostawców jako interesariuszy zewnętrznych, natomiast 47,9% nie identyfikowało ich na tym etapie. Spośród badanych firm 40,6% identyfikowało konkurencję w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej jako interesariusza projektu, natomiast 59,4% nie identyfikowało konkurencji na tym etapie. Większość badanych firm (91,7%) nie identyfikowała aktywistów społecznych jako zewnętrznych interesariuszy na etapie inicjacyjno-koncepcyjnym projektu. Jedynie 8,3% przedsiębiorstw identyfikowała ich na tym etapie. Większość badanych przedsiębiorstw (93,8%) nie identyfikowała organizacji pozarządowych jako interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej, natomiast 6,3% identyfikowała je na tym etapie projektu. Lokalna społeczność jako grupa interesariuszy była identyfikowana przez 8,9% badanych przedsiębiorstw w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu. Pozostałe 91,1% firm nie identyfikowało ich na tym etapie.

Następnie zbadano, czy przedsiębiorcy prowadzą konsultacje z interesariuszami zewnętrznymi projektu w jego fazie inicjacyjno-koncepcyjnej. Wyniki tego badania przedstawiono na wykresie nr 27.

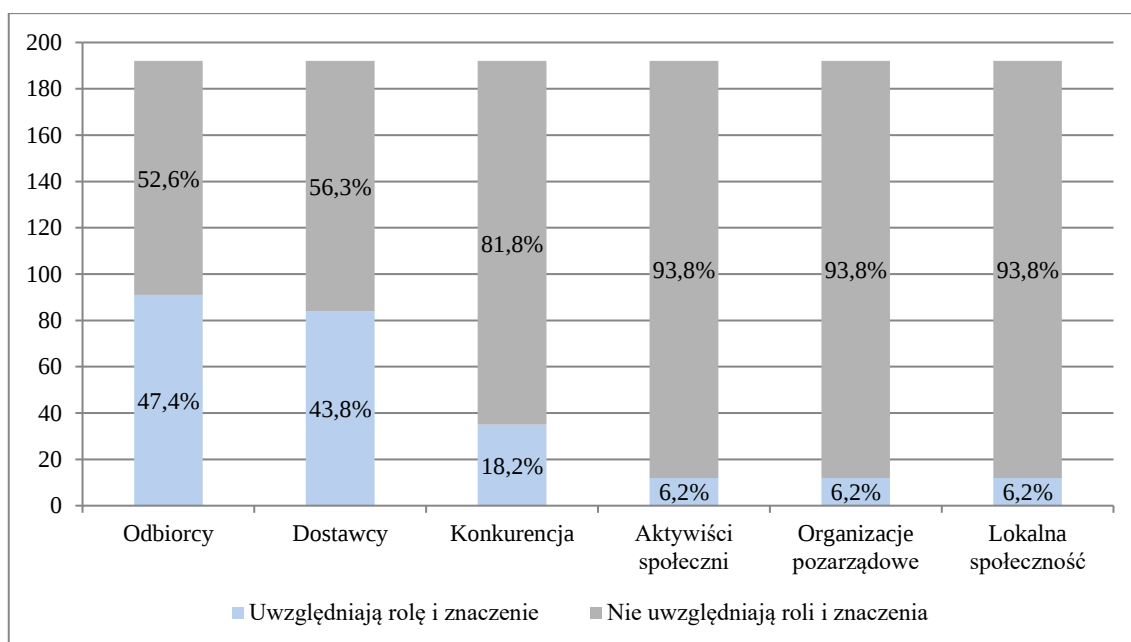


Wykres 27. Czy przedsiębiorcy prowadzą konsultacje z zewnętrznymi interesariuszami w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu? (n=192)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań pierwotnych.

Spośród badanych firm 47,9% prowadziło konsultacje z odbiorcami. Konsultacje z dostawcami na etapie inicjacyjno-koncepcyjnym prowadziło 45,8% badanych firm, podczas gdy 54,2% tego nie robiło. Jedynie 23,4% badanych przedsiębiorstw prowadziło konsultacje na etapie inicjacyjno-koncepcyjnym z konkurencją, a pozostali badani (76,6%) ich nie prowadzili. Konsultacje z aktywistami społecznymi przeprowadzało w pierwszej fazie projektu jedynie 6,8% badanych firm, podczas gdy 93,2% nie przeprowadzało takich konsultacji. Spośród badanych przedsiębiorstw 93,8% nie prowadziło konsultacji z organizacjami pozarządowymi w fazie inicjacyjnej projektu, podczas gdy 6,3% przedsiębiorstw takie konsultacje przeprowadzało. Tylko 7,3% badanych firm przeprowadzało konsultacje z lokalną społecznością, natomiast zdecydowana większość (92,7%) nie podejmowała takich działań w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu.

Dokonano również analizy w zakresie uwzględnienia roli i znaczenia interesariuszy zewnętrznych w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu. Wyniki przedstawiono na wykresie nr 28.



Wykres 28. Czy przedsiębiorcy uwzględniają rolę i znaczenie zewnętrznych interesariuszy projektu w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu? (n=192)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań pierwotnych.

Spośród badanych przedsiębiorstw 47,4% uwzględniało rolę i znaczenie odbiorców w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej, natomiast 52,6% firm ich nie uwzględniało. W fazie inicjacyjno-koncepcyjnej rola dostawców była uwzględniana przez 43,8% badanych firm, podczas gdy 56,3% nie uwzględniało ich roli na tym etapie projektu. Tylko 18,2% badanych firm uwzględniało rolę konkurencji jako zewnętrznych interesariuszy na etapie inicjacyjno-koncepcyjnym projektu, natomiast aż 81,8% przedsiębiorstw nie uwzględniało jej roli. Rola aktywistów społecznych była uwzględniana przez jedynie 6,3% przedsiębiorstw, natomiast 93,8% firm nie uwzględniało ich roli w projekcie. Tylko 6,3% badanych przedsiębiorstw uwzględniało rolę organizacji pozarządowych jako interesariuszy w pierwszej fazie projektu, a większość (93,8%) ich nie uwzględniała. Większość (93,8%) badanych przedsiębiorstw nie uwzględniała roli lokalnej społeczności jako interesariusza projektu w pierwszej jego fazie, natomiast jedynie 6,3% firm ją uwzględniało.

Wskaźniki rezultatu realizowanych projektów

Trzy ostatnie pytania miały charakter ewaluacyjny i odnosiły się do oceny własnej przedsiębiorców dotyczącej poziomu realizacji projektu pod kątem terminowym, jakościowym oraz finansowym. Pierwszym wskaźnikiem był termin realizacji zgodny z harmonogramem. Wyniki analizy przedstawiono w tabeli nr 32.

Tabela 32. Wskaźniki rezultatu - Termin realizacji zgodny z harmonogramem (+/- 10% odchylenia)

	Liczba	Procent
Nie	15	7.8
Tak	177	92.2
Ogółem	192	100.0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań pierwotnych.

Większość badanych firm (92,2%) zrealizowała projekt zgodnie z harmonogramem z odchyleniem +/- 10%, jedynie 7,8% miało przesunięcie większe niż 10% w stosunku do przyjętego harmonogramu.

Kolejnym wskaźnikiem była jakość wyniku, mierzona zgodnością z założeniami projektowymi. Wyniki analizy przedstawiono w poniższej tabeli nr 33.

Tabela 33. Wskaźniki rezultatu - Jakość wyniku zgodna z założeniami (+/- 10% odchylenia)

	Liczba	Procent
Nie	60	31.3
Tak	132	68.8
Ogółem	192	100.0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań pierwotnych.

Spośród badanych przedsiębiorstw 68,8% osiągnęło jakość wyniku zgodną z założeniem z odchyleniem +/- 10%. Z kolei 31,3% firm miało trudności z osiągnięciem jakości wyników na poziomie +/- 10% założeń projektowych.

Ostatnim analizowanym wskaźnikiem był stopień realizacji budżetu projektu zgodnie z założeniami (+/- 10%). Wyniki tej analizy przedstawiono w tabeli nr 34.

Tabela 34. Wskaźniki rezultatu - Realizacja budżetu projektu zgodny z założeniami (+/- 10% odchylenia)

	Liczba	Procent
Nie	16	8.3
Tak	176	91.7

Ogółem	192	100.0
--------	-----	-------

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań pierwotnych.

Większość badanych firm (91,7%) zrealizowała projekty zgodnie z założonym budżetem, natomiast 8,3% przedsiębiorstw nie dotrzymało założeń budżetowych.

Liczba grup interesariuszy

Kolejnym etapem było zbadanie jaką liczbę grup interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznym identyfikowali respondenci, z jaką konsultowali swoje zamierzenia projektowe i ile z nich uwzględniono w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu. W tabelach nr 35-40 przedstawiono wyniki analizy. W pierwszej kolejności zbadano, jaką liczbę grup wewnętrznych interesariuszy przedsiębiorcy uwzględniają w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu.

Tabela 35. Liczba identyfikowanych grup wewnętrznych interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu (n=192)

Przedsiębiorcy	Częstość	Procent
Nie uwzględniają interesariuszy	15	7.8
Uwzględniają jedną grupę interesariuszy	21	10.9
Uwzględniają dwie grupy interesariuszy	76	39.6
Uwzględniają trzy grupy interesariuszy	30	15.6
Uwzględniają cztery grupy interesariuszy	50	26.0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań pierwotnych.

Wyniki pokazują, że większość respondentów (39,6%) uwzględnia dwie grupy interesariuszy na tym etapie. Z kolei 26% przedsiębiorstw identyfikuje cztery grupy interesariuszy, a 15,6% identyfikuje trzy grupy. Jedną grupę identyfikuje 10,9%, natomiast 7,8% firm nie identyfikuje żadnych grup interesariuszy w fazie inicjacyjnej projektu.

Następnie zbadano, z jaką liczbą grup wewnętrznych interesariuszy przedsiębiorcy prowadzili konsultacje w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu.

Tabela 36. Liczba grup interesariuszy wewnętrznych, z którymi prowadzono konsultacje w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu (n=192)

Przedsiębiorcy	Częstość	Procent
Nie uwzględniają interesariuszy	44	22.9
Uwzględniają jedną grupę interesariuszy	18	9.4
Uwzględniają dwie grupy interesariuszy	52	27.1
Uwzględniają trzy grupy interesariuszy	43	22.4
Uwzględniają cztery grupy interesariuszy	35	18.2

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań pierwotnych.

Przedstawiona tabela obrazuje, z iloma grupami wewnętrznych interesariuszy przedsiębiorcy prowadzili konsultacje w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu. Największy odsetek respondentów (27,1%) prowadził konsultacje z dwiema grupami interesariuszy. Z kolei 22,9% przedsiębiorstw w ogóle nie prowadziło konsultacji z żadnymi interesariuszami, a 22,4% firm uwzględniło trzy grupy. Mniejsza część respondentów (18,2%) prowadziła konsultacje z czterema grupami interesariuszy, natomiast 9,4% firm skupiło się tylko na jednej grupie.

Kolejną badaną kwestią była liczba grup interesariuszy wewnętrznych, których rolę i znaczenie uwzględniono w pierwszej fazie projektu.

Tabela 37. Liczba grup interesariuszy wewnętrznych, których rolę i znaczenie uwzględniono w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu (n=192)

Przedsiębiorcy	Częstość	Procent
Nie uwzględniają interesariuszy	46	24.0
Uwzględniają jedną grupę interesariuszy	20	10.4
Uwzględniają dwie grupy interesariuszy	51	26.6
Uwzględniają trzy grupy interesariuszy	50	26.0
Uwzględniają cztery grupy interesariuszy	25	13.0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań pierwotnych.

Wyniki pokazują, że największy odsetek respondentów (26,6%) uwzględnił dwie grupy interesariuszy, a niewiele mniej (26,0%) wzięło pod uwagę trzy grupy. Z drugiej strony, 24,0% przedsiębiorstw nie uwzględniło w ogóle żadnych interesariuszy na tym etapie projektu, co stanowi znaczący odsetek badanych, natomiast 13,0% firm uwzględniło rolę czterech grup interesariuszy, a 10,4% uwzględniło jedną grupę.

Następnie dokonano analizy dla grup interesariuszy zewnętrznych. Zbadano jaką liczbę grup interesariuszy zewnętrznych identyfikowali respondenci w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej.

Tabela 38. Liczba identyfikowanych zewnętrznych interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu (n=192)

Przedsiębiorcy	Częstość	Procent
Nie uwzględniają interesariuszy	47	24.5
Uwzględniają jedną grupę interesariuszy	41	21.4
Uwzględniają dwie grupy interesariuszy	57	29.7
Uwzględniają trzy grupy interesariuszy	30	15.6
Uwzględniają cztery grupy interesariuszy	1	0.5
Uwzględniają pięć grup interesariuszy	4	2.1
Uwzględniają sześć grup interesariuszy	12	6.3

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań pierwotnych.

Przedstawiona tabela obrazuje liczbę grup zewnętrznych interesariuszy, których przedsiębiorcy identyfikowali w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu. Największy odsetek badanych firm (29,7%) uwzględniał dwie grupy zewnętrznych interesariuszy, jednak znacząca część respondentów (24,5%) nie brała pod uwagę żadnych grup interesariuszy zewnętrznych na tym etapie projektu, a 21,4% firm identyfikowało jedną grupę interesariuszy, 15,6% natomiast uwzględniało trzy grupy. Znacznie mniejszy odsetek przedsiębiorstw uwzględniał więcej grup interesariuszy: 6,3% respondentów wskazało sześć grup, 2,1% pięć grup, natomiast jedynie 0,5% firm brało pod uwagę cztery grupy interesariuszy. Te wyniki pokazują, że choć większość przedsiębiorstw identyfikuje przynajmniej jedną lub dwie grupy zewnętrznych interesariuszy, istnieje spory odsetek firm, które nie angażują ich w procesy projektowe na wczesnym etapie.

Poddano również analizie liczbę grup interesariuszy zewnętrznych z którymi prowadzono konsultację (tabela nr 39).

Tabela 39. Liczba grup interesariuszy zewnętrznych, z którymi prowadzono konsultacje w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu (n=192)

Przedsiębiorcy	Częstość	Procent
Nie uwzględniają interesariuszy	76	39.6
Uwzględniają jedną grupę interesariuszy	46	24.0
Uwzględniają dwie grupy interesariuszy	31	16.1
Uwzględniają trzy grupy interesariuszy	24	12.5
Uwzględniają cztery grupy interesariuszy	3	1.6
Uwzględniają pięć grup interesariuszy	0	0.0
Uwzględniają sześć grup interesariuszy	12	6.3

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań pierwotnych.

Powyższe wyniki pokazują, że 39,6% firm nie prowadziło konsultacji z żadnymi zewnętrznymi interesariuszami na tym etapie, co stanowi największy odsetek badanych, 24,0% respondentów konsultowało się z jedną grupą interesariuszy, a 16,1% uwzględniało dwie grupy. Znacznie mniejszy odsetek firm prowadził konsultacje z trzema (12,5%) lub czterema (1,6%) grupami interesariuszy, natomiast żadna z firm nie wskazała na konsultacje z pięcioma grupami. Zaledwie 6,3% przedsiębiorstw prowadziło konsultacje z sześcioma grupami zewnętrznymi interesariuszy.

Ostatnią analizę liczby grup interesariuszy w początkowej fazie projektu przeprowadzono dla zbadania ich roli w tej fazie (tabela nr 40).

Tabela 40. Liczba interesariuszy zewnętrznych, których rolę i znaczenie uwzględniono w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu (n=192)

Przedsiębiorcy	Częstość	Procent
Nie uwzględniają interesariuszy	83	43.2
Uwzględniają jedną grupę interesariuszy	41	21.4
Uwzględniają dwie grupy interesariuszy	35	18.2
Uwzględniają trzy grupy interesariuszy	21	10.9
Uwzględniają cztery grupy interesariuszy	0	0.0
Uwzględniają pięć grup interesariuszy	0	0.0
Uwzględniają sześć grup interesariuszy	12	6.3

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań pierwotnych.

Przedstawiona tabela ilustruje liczbę zewnętrznych grup interesariuszy, których rolę i znaczenie przedsiębiorcy uwzględniali w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu. Największa część firm (43,2%) nie uwzględniała żadnych zewnętrznych interesariuszy na tym etapie, 21,4% respondentów uwzględniało jedną grupę interesariuszy, a 18,2% dwie grupy. Zaledwie 10,9% firm brało pod uwagę trzy grupy interesariuszy, natomiast żadna z badanych firm nie uwzględniała czterech lub pięciu grup. Sześć grup zewnętrznych interesariuszy uwzględniło 6,3% respondentów, co może sugerować bardziej kompleksowe podejście do zarządzania interesariuszami w tych firmach. Wyniki te pokazują, że większość firm nie dostrzegała potrzeby angażowania szerokiej liczby zewnętrznych interesariuszy w fazie inicjacyjnej, co może wpływać na decyzje strategiczne, a w konsekwencji harmonogramy realizacji, budżety oraz jakość wyniku.

Testowanie hipotez

Następnie zbadano od czego zależy liczba identyfikowanych grup interesariuszy, zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych, w kontekście ich identyfikacji, prowadzenia konsultacji oraz uwzględniania ich roli i znaczeniu w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej w odniesieniu do cech przedsiębiorstwa.

W pierwszej kolejności zweryfikowano założenie równoliczności badanych grup. Przeprowadzony test zgodności χ^2 wykazał istotne różnice co do liczebności w badanych grupach w odniesieniu do: okresu funkcjonowania badanych przedsiębiorstw na rynku $\chi^2(2, n=192)=26,156, p<0,001$, sektorów, w których przedsiębiorstwa funkcjonują $\chi^2(2, n=192)=20,094, p<0,001$ czy wielkości rynku badanego przedsiębiorstwa $\chi^2(3, n=192)=58,917, p<0,001$. Nie został spełniony zatem wymóg równoliczności badanych grup dla testów parametrycznych.

Następnie przeprowadzono testy Kołmogorowa-Smirnowa i Shapiro-Wilka w celu weryfikacji zbieżności rozkładu badanych zmiennych zależnych w badanych grupach. Wyniki we wszystkich przypadkach były statystycznie istotne $p<0,001$. Co oznacza, że badane rozkłady zmiennych istotnie różnią się od rozkładu normalnego – nie spełniony został zatem kolejny wymóg stawiany w przypadku testów parametrycznych.

Ze względu na brak spełnienia dwóch założeń zdecydowano o wykorzystaniu testu nieparametrycznego H Kruskala-Wallisa oraz - w przypadku wykazania istotności różnic, testu Dunna jako testu post-hoc dla porównań wielokrotnych. Wyniki przeprowadzonej analizy przedstawiono w tabeli nr 41.

Tabela 41. Wyniki testu H Kruskala-Wallisa dla badanych zmiennych w odniesieniu do okresu funkcjonowania na rynku, sektora oraz wielkości przedsiębiorstwa (n=192)

Zmienna	Okres funkcjonowania na rynku		Sektor		Wielkość przedsiębiorstwa	
	H	p	H	P	H	p
Liczba identyfikowanych grup wewnętrznych interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu	0,602	0,740	1,858	0,395	16,029	0,001
Liczba interesariuszy grup wewnętrznych, z którymi prowadzono konsultacje w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu	7,030	0,030	1,820	0,403	22,607	<0,001
Liczba interesariuszy grup wewnętrznych, których rolę i znaczenie uwzględniono w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu	9,472	0,009	1,900	0,387	27,150	<0,001
Liczba identyfikowanych grup zewnętrznych interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu	20,180	<0,001	29,152	<0,001	55,748	<0,001
Liczba grup interesariuszy zewnętrznych, z którymi prowadzono konsultacje w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu	46,847	<0,001	43,137	<0,001	68,917	<0,001

Liczba grup interesariuszy zewnętrznych, których rolę i znaczenie uwzględniono w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu	42,094	<0,001	40,726	<0,001	74,578	<0,001
--	--------	--------	--------	--------	--------	--------

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań pierwotnych.

Okres funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku istotnie różnicuje:

- liczbę grup interesariuszy wewnętrznych, z którymi prowadzono konsultacje w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu $H=7,030$, $p=0,030$
- przedsiębiorstwa prowadzące działalność powyżej 10 lat ($M_{rang}=112,32$) prowadzą konsultację z istotnie większą liczbą grup interesariuszy wewnętrznych niż przedsiębiorstwa prowadzące działalność poniżej 3 lat ($M_{rang}=83,93$) $D=-28,387$, $p=0,033$;
- liczbę grup interesariuszy wewnętrznych, których rolę i znaczenie uwzględniono w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu $H=9,472$, $p=0,009$ – przedsiębiorstwa prowadzące działalność powyżej 10 lat ($M_{rang}=115,01$) uwzględniają rolę i znaczenie istotnie większej liczby grup interesariuszy wewnętrznych niż przedsiębiorstwa prowadzące działalność poniżej 3 lat ($M_{rang}=82,38$) $D=-32,626$, $p=0,010$; liczbę grup identyfikowanych zewnętrznych interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu $H=20,180$, $p<0,001$ – przedsiębiorstwa prowadzące działalność poniżej 3 lat ($M_{rang}=68,65$) identyfikują istotnie mniej zewnętrznych grup interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej niż przedsiębiorstwa prowadzące działalność od 3 do 10 lat ($M_{rang}=96,96$) $D=-28,313$, $p=0,013$ oraz przedsiębiorstwa prowadzące działalność powyżej 10 lat ($M_{rang}=118,66$) $D=-50,012$, $p<0,001$;
- liczbę grup interesariuszy zewnętrznych, z którymi prowadzono konsultacje w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu $H=46,847$, $p<0,001$
- przedsiębiorstwa prowadzące działalność poniżej 3 lat ($M_{rang}=52,16$) prowadzą konsultacje z istotnie mniejszą liczbą zewnętrznych grup interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej niż przedsiębiorstwa prowadzące działalność od 3 do 10 lat ($M_{rang}=100,03$) $D=-47,868$, $p<0,001$ oraz przedsiębiorstwa prowadzące działalność powyżej 10 lat

- ($M_{rang}=126,58$) $D=-74,414$, $p<0,001$, zauważono również, że przedsiębiorstwa prowadzące działalność powyżej 10 lat prowadzą istotnie więcej konsultacji z grupami interesariuszy zewnętrznych niż przedsiębiorstwa funkcjonujące od 3 do 10 lat $D=-26,546$, $p=0,011$;
- liczbę grup interesariuszy zewnętrznych, których rolę i znaczenie uwzględniono w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu $H=42,094$, $p<0,001$ – przedsiębiorstwa prowadzące działalność poniżej 3 lat ($M_{rang}=55,86$) uwzględniają rolę i znaczenie istotnie mniejszej liczby grup zewnętrznych interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej niż przedsiębiorstwa prowadzące działalność od 3 do 10 lat ($M_{rang}=98,61$) $D=-42,748$, $p<0,001$ oraz przedsiębiorstwa prowadzące działalność powyżej 10 lat ($M_{rang}=126,17$) $D=-70,313$, $p<0,001$, zauważono również, że przedsiębiorstwa prowadzące działalność powyżej 10 lat uwzględniają rolę i znaczenie istotnie większej liczby grup interesariuszy zewnętrznych niż przedsiębiorstwa funkcjonujące od 3 do 10 lat $D=-27,565$, $p=0,007$.

Wykazano, że sektor, w którym działa przedsiębiorstwo istotnie różnicuje:

- liczbę identyfikowanych zewnętrznych grup interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu $H=29,152$, $p<0,001$ – przedsiębiorstwa handlowe ($M_{rang}=118,22$) identyfikują istotnie większą liczbę grup interesariuszy zewnętrznych niż przedsiębiorstwa produkcyjne ($M_{rang}=76,49$) $D=41,731$, $p<0,001$ czy usługowe ($M_{rang}=75,75$) $D=-42,466$, $p<0,001$;
- liczbę grup interesariuszy zewnętrznych, z którymi prowadzono konsultacje w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu $H=43,137$, $p<0,001$ – przedsiębiorstwa handlowe ($M_{rang}=118,22$) prowadzą konsultacje z istotnie większą liczbą grup interesariuszy zewnętrznych niż przedsiębiorstwa produkcyjne ($M_{rang}=88,70$) $D=31,777$, $p=0,003$ czy usługowe ($M_{rang}=61,21$) $D=-59,266$, $p<0,001$ oraz przedsiębiorstwa produkcyjne prowadzą istotnie więcej konsultacji z grupami interesariuszy zewnętrznych niż przedsiębiorstwa usługowe $D=-27,488$, $p=0,031$;
- liczbę grup interesariuszy zewnętrznych, których rolę i znaczenie uwzględniono w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu $H=40,726$, $p<0,001$ – przedsiębiorstwa handlowe ($M_{rang}=119,51$) uwzględniają rolę i

znaczenie istotnie większej liczby grup interesariuszy zewnętrznych niż przedsiębiorstwa produkcyjne ($M_{rang}=89,33$) $D=30,185$, $p=0,005$ czy usługowe ($M_{rang}=62,35$) $D=-57,162$, $p<0,001$ oraz przedsiębiorstwa produkcyjne uwzględniają rolę i znaczenie istotnie większej liczbie grup interesariuszy zewnętrznych niż przedsiębiorstwa usługowe $D=-26,977$, $p=0,034$.

Dodatkowo, wykazano również, że wielkość przedsiębiorstwa istotnie różnicuje:

- liczbę identyfikowanych grup wewnętrznych interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu $H=16,029$, $p=0,001$ – przedsiębiorstwa duże ($M_{rang}=147,04$) identyfikują istotnie większą liczbę grup interesariuszy wewnętrznych w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej niż przedsiębiorstwa małe ($M_{rang}=94,35$) $D=-52,687$, $p=0,005$ czy mikro ($M_{rang}=84,62$) $D=-62,415$, $p=0,001$;
- liczbę grup interesariuszy wewnętrznych, z którymi prowadzono konsultacje w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu $H=22,607$, $p<0,001$ - przedsiębiorstwa duże ($M_{rang}=155,69$) prowadzą konsultacje z istotnie większą liczbą grup interesariuszy wewnętrznych w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej niż przedsiębiorstwa małe ($M_{rang}=93,38$) $D=-62,310$, $p=0,001$ czy mikro ($M_{rang}=81,77$) $D=-16,466$, $p<0,001$;
- liczbę grup interesariuszy wewnętrznych, których rolę i znaczenie uwzględniono w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu $H=27,150$, $p<0,001$ – przedsiębiorstwa duże ($M_{rang}=160,69$) uwzględniają rolę i znaczenie istotnie większej liczby grup interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej niż przedsiębiorstwa średnie ($M_{rang}=109,26$) $D=-51,435$, $p=0,022$, małe ($M_{rang}=95,17$) $D=-65,519$, $p<0,001$ czy mikro ($M_{rang}=78,84$) $D=-81,854$, $p<0,001$;
- liczbę identyfikowanych grup zewnętrznych interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu $H=55,748$, $p<0,001$ - przedsiębiorstwa duże ($M_{rang}=185,88$) identyfikują istotnie większą liczbę grup interesariuszy zewnętrznych w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej niż przedsiębiorstwa średnie ($M_{rang}=120,56$) $D=-65,324$, $p=0,001$, małe ($M_{rang}=91,74$) $D=-94,114$, $p<0,001$ czy mikro ($M_{rang}=72,34$) $D=-113,546$, $p<0,001$ oraz przedsiębiorstwa średnie identyfikują istotnie większą liczbę

- grup interesariuszy zewnętrznych niż przedsiębiorstwa mikro $D=-48,222$, $p<0,001$;
- liczbę grup interesariuszy zewnętrznych, z którymi prowadzono konsultacje w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu $H=68,917$, $p<0,001$ - przedsiębiorstwa duże ($M_{rang}=185,92$) prowadzą konsultacje z istotnie większą liczbą grup interesariuszy zewnętrznych w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej niż przedsiębiorstwa średnie ($M_{rang}=120,89$) $D=-65,029$, $p=0,001$, małe ($M_{rang}=98,79$) $D=-87,133$, $p<0,001$ czy mikro ($M_{rang}=63,38$) $D=-122,546$, $p<0,001$ oraz przedsiębiorstwa mikro prowadzą konsultację z istotnie mniejszą liczbą grup interesariuszy zewnętrznych niż przedsiębiorstwa średnie $D=-57,517$, $p<0,001$ czy małe $D=-35,413$, $p<0,001$;
 - liczbę grup interesariuszy zewnętrznych, których rolę i znaczenie uwzględniono w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu $H=74,578$, $p<0,001$ - przedsiębiorstwa duże ($M_{rang}=185,23$) uwzględniają rolę i znaczenie istotnie większej liczby grup interesariuszy zewnętrznych w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej niż przedsiębiorstwa średnie ($M_{rang}=123,39$) $D=-61,837$, $p=0,002$, małe ($M_{rang}=99,58$) $D=-85,651$, $p<0,001$ czy mikro ($M_{rang}=61,26$) $D=-123,969$, $p<0,001$ oraz przedsiębiorstwa mikro uwzględniają rolę i znaczenie istotnie mniejszej liczby grup interesariuszy zewnętrznych w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej niż przedsiębiorstwa średnie $D=-62,132$, $p<0,001$ czy małe $D=-38,319$, $p<0,001$.

W kolejnym etapie przeanalizowano istotność różnic pomiędzy firmami, których wartość wskaźnika rezultatu – jakości wyniku zgodnego z założeniami ($\pm 10\%$ odchylenia) została osiągnięta oraz występowały trudności i ta jakość nie została osiągnięta. Liczebność w badanych podgrupach była statystycznie istotna $\chi^2(1, n=192)=27,000$, $p<0,001$. Zatem nie został spełniony warunek co do równoliczności badanych grup wymagany do testów parametrycznych. Następnie przeprowadzono testy Kołmogorowa-Smirnowa i Shapiro-Wilka w celu weryfikacji zbieżności rozkładu badanych zmiennych zależnych w badanych grupach. Wyniki we wszystkich przypadkach były statystycznie istotne $p<0,001$. Oznacza to, że badane rozkłady zmiennych istotnie różnią się od rozkładu normalnego – nie spełniony został zatem

kolejny wymóg stawiany w przypadku testów parametrycznych. Biorąc te kwestie pod uwagę, zdecydowano, że do testowania różnic wykorzystany zostanie test nieparametryczny – U manna Whitneya. Wyniki przeprowadzonego testu przedstawiono w tabeli nr 42.

Tabela 42. Wyniki testu U Manna-Whitneya dla badanych zmiennych w odniesieniu do wskaźnika rezultatu – jakości wyniku zgodnego z założeniami (+/- 10% odchylenia) (n=192)

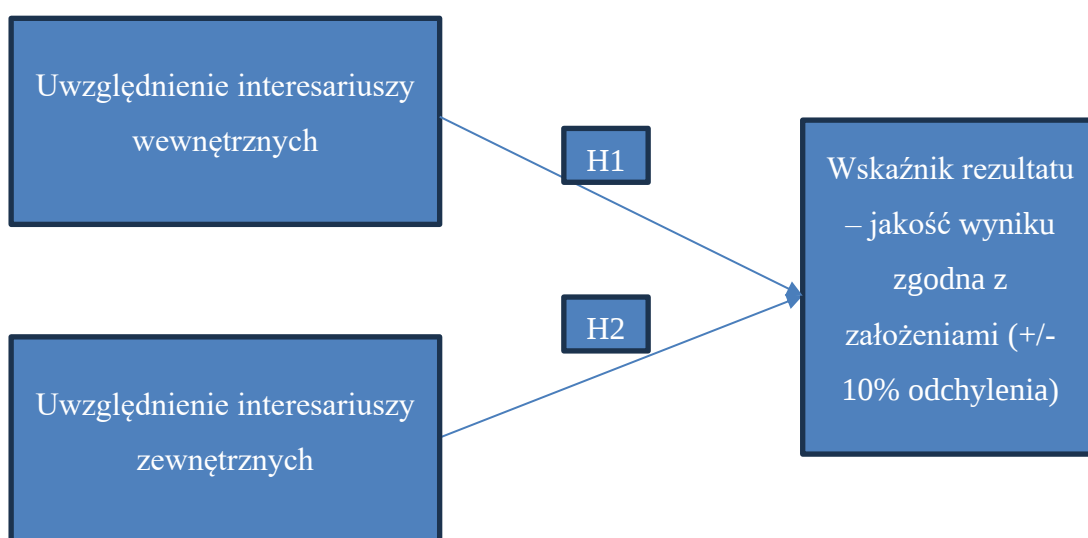
Zmienna	Wskaźnik rezultatu – jakość wyniku zgodna z założeniami (+/- 10% odchylenia)	
	Statystyka testu U Manna-Whitneya	p
Liczba identyfikowanych grup wewnętrznych interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu	5538,500	<0,001
Liczba interesariuszy grup wewnętrznych, z którymi prowadzono konsultacje w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu	5802,000	<0,001
Liczba interesariuszy grup wewnętrznych, których rolę i znaczenie uwzględniono w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu	5966,500	<0,001
Liczba identyfikowanych grup zewnętrznych interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu	6454,500	<0,001
Liczba interesariuszy grup zewnętrznych, z którymi prowadzono konsultacje w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu	5925,500	<0,001
Liczba interesariuszy grup zewnętrznych, których rolę i znaczenie uwzględniono w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu	5955,000	<0,001

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań pierwotnych.

Zgodnie z zaprezentowanymi wynikami, wykazano, że istnieje istotna różnica w liczbie zidentyfikowanych grup wewnętrznych interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu w odniesieniu do wskaźnika rezultatu $U=5538,500$, $p<0,001$ – firmy, które osiągają wskaźnik rezultatu – jakości wyniku zgodnego z założeniami ($\pm 10\%$ odchylenia) ($M_{rang}=108,46$) identyfikują istotnie większą liczbę grup interesariuszy wewnętrznych w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu niż przedsiębiorstwa, które tego wskaźnika nie osiągają ($M_{rang}=70,19$). Istotne różnice zauważono również w liczbie grup interesariuszy wewnętrznych, z którymi prowadzono konsultacje w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu w odniesieniu do badanego wskaźnika rezultatu $U=5802,000$, $p<0,001$. Przedsiębiorstwa osiągające wskaźnik rezultatu – jakości wyniku zgodnego z założeniami ($\pm 10\%$ odchylenia) ($M_{rang}=110,45$) prowadzą konsultacje z istotnie większą liczbą grup interesariuszy wewnętrznych w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu niż firmy, które tego wskaźnika nie osiągają ($M_{rang}=65,80$). Przeprowadzony test wykazał różnice dodatkowo w liczbie grup interesariuszy wewnętrznych, których rolę i znaczenie uwzględniono w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu $U=5966,500$, $p<0,001$). Organizacje osiągające wskaźnik rezultatu – jakości wyniku zgodnego z założeniami ($\pm 10\%$ odchylenia) ($M_{rang}=111,70$) uwzględniają rolę i znaczenie z istotnie większą liczbą grup interesariuszy wewnętrznych w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu niż firmy, które tego wskaźnika nie osiągają ($M_{rang}=63,06$). Biorąc pod uwagę rodzaj interesariuszy, wykazano, że w przypadku liczby zidentyfikowanych grup interesariuszy zewnętrznych w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej istotnie różni się ona w zależności od osiągnięcia wskaźnika rezultatu $U=6454,500$, $p<0,001$ – organizacje, które ten wskaźnik osiągają ($M_{rang}=115,40$) identyfikują istotnie większą liczbę grup interesariuszy w omawianej fazie niż firmy, które tego wskaźnika nie osiągają ($M_{rang}=54,93$). Istotnie różni się też liczba grup interesariuszy zewnętrznych, z którymi prowadzono konsultacje w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu $U=5925,500$, $p<0,001$ – przedsiębiorstwa, które osiągnęły wskaźnik rezultatu zgodnie z założeniami ($M_{rang}=111,39$) prowadziły konsultacje z istotnie większą liczbą grup interesariuszy zewnętrznych w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu niż przedsiębiorstwa, które miały trudności z osiągnięciem wskaźnika rezultatu ($M_{rang}=63,74$). Ponadto, okazało się również, że liczba grup interesariuszy zewnętrznych, których rolę i znaczenie uwzględniono w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu również istotnie różni się w odniesieniu do osiągnięcia wskaźnika rezultatu $U=5955,000$, $p<0,001$. Organizacje, które osiągnęły omawiany wskaźnik rezultatu ($M_{rang}=111,61$)

uwzględniają rolę i znaczenie istotnie większej liczby grup interesariuszy zewnętrznych w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej niż przedsiębiorstwa, które nie osiągnęły wskaźnika rezultatu ($M_{rang}=63,25$).

W ostatnim etapie, zweryfikowano, czy uwzględnienie interesariuszy wewnętrznych (H1) oraz zewnętrznych (H2) wpływa na osiągnięcie wskaźnika rezultatu – jakości wyniku zgodnej z założeniami (+/- 10% odchylenia). Zaproponowany model przedstawiono na wykresie nr 29.



Wykres 29. Model teoretyczny pracy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań pierwotnych.

Do jego weryfikacji, ze względu na binarne kodowanie zmiennej zależnej „Wskaźnik rezultatu- jakości wyniku zgodnego z założeniami (+/- 10% odchylenia)”, wykorzystano analizę regresji logistycznej. Testowany model okazał się istotny $\chi^2(2, n=192)=56,425$, $p<0,001$, co oznacza, że model ze wskazanymi zmiennymi niezależnymi⁴⁴³ „uwzględnienie interesariuszy wewnętrznych” oraz „uwzględnienie interesariuszy zewnętrznych” stanowi istotnie lepsze dopasowanie do danych niż model zawierający tylko wyraz wolny. Test Hosmera i Lemeshowa nie wykazał istotnych różnic $\chi^2(2, n=192)=0,665$, $p=0,717$, co oznacza, że model jest dobrze dopasowany do danych. -2 logarytm wiarygodności wyniósł 182,072, R^2 Coxa i Snella = 0,255, natomiast R^2

⁴⁴³ Zmienne „uwzględnienie interesariuszy wewnętrznych” oraz „uwzględnienie interesariuszy zewnętrznych” zostały zagręgowano do poziomu binarnego (0 – nie uwzględnia się znaczenia i roli żadnej z grup interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu, 1 – uwzględnia się znaczenie i rolę przynajmniej jednej z grup interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu).

Nagelkerkego = 0,358. Analizując współczynniki modelu można zauważyć, że zmienna „uwzględnienie interesariuszy wewnętrznych” istotnie, pozytywnie wpływa na zmienną zależną $B=1,827$, χ^2 Walda (1, $n=192$)=18,672, $p<0,001$, OR=6,216 95% CI (2,714 – 14,236) – przy wzroście tej zmiennej prawdopodobieństwo osiągnięcia jakości wyniku zgodnego z założeniami (+/- 10% odchylenia) wzrasta ponad 6 krotnie. Zmienna „uwzględnienie interesariuszy zewnętrznych również istotnie i pozytywnie wpływa na zmienną zależną $B=1,385$, χ^2 Walda (1, $n=192$)=12,437, $p<0,001$, OR=3,993 CI (1,850 – 8,621) - przy wzroście tej zmiennej prawdopodobieństwo osiągnięcia jakości wyniku zgodnego z założeniami (+/- 10% odchylenia) wzrasta prawie 4 krotnie.

Zestawienie wyników badań - drugi etap badania

Po pierwszym etapie badań zweryfikowano model i wykazano, że uwzględnienie wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej wpływa na osiągnięcie wskaźnika rezultatu, jakim jest zgodność jakości wyniku z założeniami projektowymi. W związku z tym postanowiono zapytać te firmy (60 respondentów), które nie osiągnęły tego wskaźnika, czy według nich istnieje przyczyna braku osiągnięcia wyniku zgodnie z założeniami (+/- 10% odchylenia) z nieuwzględnieniem interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej. Uzyskane odpowiedzi przedstawiono w tabeli nr 43.

Tabela 43. Czy według Pana/Pani istnieje przyczyna braku osiągnięcia wyniku zgodnie z założeniami (+/- 10% odchylenia) z nieuwzględnieniem interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej? ($n=60$)

	Częstość	Procent
Nie	10	16,7
Tak	50	83,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań pierwotnych.

Badanie wskazuje, że większość respondentów (83,3%) jako przyczynę braku osiągnięcia jakości wyniku zgodnego z założeniami (+/- 10% odchylenia) dostrzegają nieuwzględnienie interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej. Oznacza to, że przedsiębiorstwa te uznały, iż brak konsultacji lub niewłaściwe uwzględnienie interesariuszy na początkowym etapie projektu przyczyniły się do braku osiągnięcia wskaźnika jakości wyników zgodnie z założeniami (+/- 10%) projektu. Natomiast 16,7% respondentów nie wskazało takiej przyczyny.

5.2. Wnioski

We współczesnym dynamicznie zmieniającym się środowisku biznesowym, skuteczne zarządzanie projektami wymaga- oprócz optymalizacji zasobów i skutecznego planowania- również umiejętnego zarządzania interesariuszami. Właściwa ich identyfikacja, prowadzenie konsultacji oraz uwzględnianie istotnych dla projektu interesariuszy mogą decydować o jakości realizacji i wyniku projektów.

Przeprowadzona w rozprawie analiza pozwala „spojrzeć” na to zagadnienie z perspektywy praktycznej, pokazując, jak cechy przedsiębiorstwa – takie jak jego wielkość, sektor działalności i staż na rynku – wpływają na efektywność zarządzania interesariuszami. Wnioski z badania wyraźnie wskazują, że świadome i systematyczne uwzględnianie interesariuszy na wczesnych etapach projektu znacząco zwiększa szanse na osiągnięcie oczekiwanych wyników.

Z przeprowadzonych badań wynika, że starsze przedsiębiorstwa (ponad 10 lat na rynku) wykazują większą zdolność do identyfikacji i konsultacji z interesariuszami wewnętrznymi oraz zewnętrznymi, a także większą tendencję do uwzględniania ich roli w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu. Może to wynikać z bardziej rozwiniętych procesów i większego doświadczenia w zarządzaniu projektami oraz współpracy z interesariuszami.

Analiza wyników przeprowadzonych badań pokazuje, że przedsiębiorstwa handlowe lepiej radzą sobie z identyfikacją i konsultowaniem z interesariuszami zewnętrznymi w porównaniu do przedsiębiorstw produkcyjnych i usługowych. Może to wynikać z charakteru ich działalności, który najczęściej wymaga dobrej znajomości konkurencji oraz aktywnej współpracy z dostawcami i odbiorcami.

W badanej grupie duże firmy wykazały znacznie większe zainteresowanie interesariuszami w swoich projektach niż mikro, małe czy średnie przedsiębiorstwa. Duże organizacje często dysponują liczniejszą kadrą projektową, co ułatwia im prowadzenie kompleksowych konsultacji.

Badania zweryfikowały hipotezy badawcze i wykazały zależność między uwzględnieniem interesariuszy a jakością wyników zgodną z założeniami projektowymi: firmy, które uwzględniały większą liczbę grup interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu, miały znacznie większe szanse na osiągnięcie rezultatów zgodnych z założeniami projektu (+/-10% odchylenia). Z badań wynika, że uwzględnienie interesariuszy wewnętrznych zwiększa tę szansę ponad 6-

krotnie, a zewnętrznych – prawie 4-krotnie. Większość firm, które nie osiągnęły oczekiwanych wyników projektu, wskazała, że przyczyną tego było nieuwzględnienie interesariuszy w początkowej fazie projektu. Oznacza to, że nie uwzględnienie ich roli w fazie inicjacji projektu, kiedy tworzone są koncepcje i cele może wpłynąć na jakość wyniku projektu.

Analiza przeprowadzonych badań ilustruje ciągle niewystarczający poziom identyfikacji interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych dla potrzeb realizacji projektów inwestycyjnych. Poziom uwzględniania roli interesariuszy wewnętrznych (szczególnie kierownika projektu – 70% oraz osób zaangażowanych w projekt – 40%) mógłby być większy, szczególnie odnośnie do pracowników niezaangażowanych w realizację projektu, w której uczestniczy przedsiębiorstwo. Najczęściej brano pod uwagę są udziałowcy z 75% wynikiem uwzględniania ich roli i znaczenia w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu. Może to świadczyć o utożsamianiu udziałowców z ich wkładem finansowym z jednej strony (czyli siły argumentów finansowych) oraz niskiego poziomu partycypacji pracowniczej z drugiej strony.

Zastanawiające jest pomijanie konkurencji – jako interesariusza zewnętrznego - w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu. Wskazuje to na rynkową nonszalancję (40% identyfikacji, 24% konsultacji i 20% znaczenia). Znaczy to, że 80% przedsiębiorców nie brało pod uwagę siły konkurencji tworząc zarysy nowego projektu. W tym segmencie interesariuszy zewnętrznych jedynie odbiorcy i dostawcy byli wyżej sklasyfikowani jako interesariusze wymagający uwagi (48% przedsiębiorców widziała konieczność konsultacji założeń projektowych z odbiorcami, a 45% z dostawcami), natomiast ich rola i znaczenie dla powodzenia projektu wcale nie wzrastała (47% odbiorcy, 43% dostawcy).

Najsłabiej wypadła grupa interesariuszy zewnętrznych o rodowodzie społecznym. Przedsiębiorcy niemal w ogóle nie brali pod uwagę lokalnej społeczności, aktywistów społecznych ani organizacji pozarządowych. Bardzo wysokie wyniki (ponad 90%) wskazujące na pominięcie ich obecności w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu rozpoczynają się od momentu ich identyfikacji. Nie są oni włączani niemal w ogóle do grona interesariuszy zewnętrznych, na co wskazują wyniki badania ankietowego. We wszystkich wskazanych pytaniach ponad 90% przedsiębiorców nie widziało konieczności ani ich identyfikacji, ani konsultacji z nimi założeń projektowych w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej.

Przeprowadzone badania nie odpowiedziały, co prawda, na pytanie w jakim zakresie większy udział interesariuszy społecznych może się przełożyć na wyższe

wskaźniki realizacji projektu. Możliwe jest jedynie do podkreślenia ich powszechne pomijanie w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu.

Może to świadczyć o jeszcze niskiej świadomości wartości społecznej partycypacji oraz o braku konieczności uwzględniania „aktorów społecznych” w działaniach projektowych przedsiębiorstwa. Tu prawdopodobnie konieczna jest edukacja oraz dostrzeżenie zmian dokonujących się w społeczeństwie (niekiedy popartych decyzjami politycznymi) zmierzających w kierunku społecznej partycypacji i kontroli (czego przykładem może być działalność organizacji ekologicznych)⁴⁴⁴.

Szczegółowa analiza odpowiedzi respondentów pozwoliła na zauważenie prawidłowości, że uwzględnienie roli i znaczenia interesariuszy wpływa na osiągnięcie jakości wyniku zgodnie z założeniami. Niewykorzystanie wiedzy, potencjału partnerstwa i siły relacji z interesariuszami skutkować może zwiększeniem nakładów finansowych (rozrost budżetu z uwagi na nieplanowane koszty), dłuższym czasem realizacji projektu czy nieosiągnięciem zamierzonych rezultatów zgodnie z wytycznymi projektu.

Ważne jest zatem, aby uwzględniać rolę interesariuszy na etapie tworzenia pomysłów, co umożliwia wykorzystanie wielu możliwości i opcji oraz znalezienie adekwatnych rozwiązań dla problemów i przeszkód. Wydaje się jednak, że przedsiębiorcy nie robią adekwatnej analizy interesariuszy przed realizacją projektu. Przez to już na etapie definicji celu projektu mogą pojawić się wątpliwości (możliwość realizacji projektu w określonym czasie, w określonej kwocie, w określonych założeniach), które nie są na późniejszym etapie projektu weryfikowane.

Już w 1 etapie analizy danych zwrócono uwagę na nieosiągnięcie wskaźników rezultatu projektu przez część respondentów, szczególnie tych związanych z wypełnieniem wymagań co do jakości wyniku. Okazuje się jednak, że spełnienie ich wiąże się z największymi problemami. Wynikać one mogą z następujących przyczyn:

1. Nieprecyzyjnie zdefiniowanych celów projektu;
2. Słabej komunikacji;
3. Braku odpowiednich zasobów (niewystarczający budżet, braki kadrowe lub braki kompetencyjne);
4. Niedostatecznego planowania (na poziomie zarządzania harmonogramem);

⁴⁴⁴ Por. A. Wójcik-Karpacz (2018), Implikacje praktyczne teorii interesariuszy: czego mniejsze firmy mogą się nauczyć od większych względem interesariuszy wewnętrznych?, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 348, s. 12.

5. Zmian dokonywanych w zakresie projektu;
6. Niewłaściwej implementacji zarządzania ryzykiem;
7. Niedostatecznego zaangażowania zespołu w projekt;
8. Problemów technologicznych;
9. Zmian w otoczeniu dalszym (regulacje prawne, pandemia Covid-19);
10. Braku wystarczającej kontroli i monitoringu przebiegu projektu;
11. Niewłaściwego zarządzania interesariuszami we wszystkich fazach projektu.

Pewien niedosyt pozostawia właśnie ten aspekt badania. Nie udało się bowiem doprecyzować z jakich konkretnie przyczyn wynikał problem z właściwą realizacją wskaźników projektowych. Przyszłe badania mogłyby określić zakres i znaczenie poszczególnych czynników np. w powiązaniu z określeniem roli i znaczenia interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu. Pewien problem stanowić może oczywiście różnorodność prowadzonych projektów, która powoduje, że różne czynniki w różnym stopniu tworzą rzeczywistość projektową.

Założeniem badania ankietowego było zastosowanie możliwie uniwersalnych stwierdzeń, które (niezależnie od różnic pomiędzy realizowanymi projektami) łączyłyby je wszystkie. Oddzielną kwestią jest oczywiście sposób, w jaki przedsiębiorcy zinterpretowali pytanie dotyczące realizacji wskaźników jakościowych projektu.

5.3. Rekomendacje

Rekomendacją płynącą z badania jest wskazanie konieczności uwzględniania interesariuszy w realizowanych projektach, szczególnie w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej, kiedy to organizacje definiują cele projektowe.

Zarządzanie interesariuszami, to wieloetapowy proces, powinien rozpocząć się od ich identyfikacji przez konsultację do uwzględnienia - bądź nie - ich roli. Późniejsze mapowanie ich oczekiwań w efekcie powinno doprowadzić nie tylko do zrozumienia siły ich oddziaływania na przedsiębiorstwo, ale również użycia tej siły w procesie budowania przewagi konkurencyjnej opartej na wzajemnym zaufaniu. Po raz kolejny dowodzi to konieczności włączenia zarządzania interesariuszami do codziennych działań menedżerskich.

Badania pozwoliły na potwierdzenie wiedzy intuicyjnej, wynikającej z doświadczenia praktycznego autorki, odnoszącej się do roli interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu. Stworzone narzędzie badawcze potwierdziło, że ich

właściwa identyfikacja, właściwe umiejscowienie ich w procesie konsultacji oraz właściwe umiejscowienie na mapie interesariuszy umożliwia realizację projektu w określonym czasie, budżecie oraz założeniach jakościowych. Reasumując, możemy stwierdzić, że rola interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu jest ważna z uwagi na pomyślną realizację założeń projektowych i osiągnięcie wskaźnika rezultatu.

Rekomendacja płynąca z badania nie będzie zaskakująca w tym względzie, że wskaże na konieczność opracowywania strategii rozwoju relacji z kluczowymi interesariuszami. Ten wieloetapowy proces – tak jak w omawianych badaniu – powinien rozpocząć się od etapu ich identyfikacji. Późniejsze mapowanie ich oczekiwań w efekcie powinno doprowadzić nie tylko do zrozumienia siły ich oddziaływania na przedsiębiorstwo, ale również użycia tej siły w procesie budowania przewagi konkurencyjnej opartej na wzajemnym zaufaniu. Po raz kolejny dowodzi to konieczności włączenia zarządzania interesariuszami do codziennych działań menedżerskich w ramach procesu zarządzania projektami.

Zakończenie

Projekt wyróżnia się odrębnością organizacyjną i strukturalną, lecz coraz częściej realizowane w jego ramach zadania mogą wykraczać poza standardowe działania prowadzone w danej organizacji. Nowoczesne podejście do zarządzania projektami ma swoje korzenie w branżach takich, jak: budownictwo, lotnictwo, obronność (projekty wojskowe) oraz przemysł stoczniowy, a jego rozwój datuje się na ostatnie dwie dekady. Współczesne zarządzanie projektami jest obecne w niemal każdym sektorze biznesu – od projektów kosmicznych, przez IT, konsulting, sektor publiczny oraz międzynarodowe organizacje (ONZ, UE, NATO), aż po opiekę zdrowotną i przemysł farmaceutyczny. Stanowi ono kluczowe narzędzie umożliwiające firmom kształtowanie swojej przyszłości.

Techniki i metody zarządzania projektami ułatwiają i usprawniają procesy związane z realizacją projektu. Są pomocne również we wdrażaniu zmian i działań (prewencyjnych, adaptacyjnych), spowodowanych zaburzeniami wewnątrz lub na zewnątrz organizacji. Przyczyną turbulencji mogą być różne czynniki makro i mikrootoczenia przedsiębiorstwa. W praktyce zarządzanie projektem polega więc na systematycznym planowaniu i zarządzaniu zadaniami, odpowiednim przydzielaniu zasobów oraz wykorzystaniu adekwatnych metod i technologii, aby osiągnąć określone cele w wyznaczonym czasie i przy ustalonym budżecie.

Projekt to złożona inicjatywa, składająca się z wielu etapów, które różnią się długością, wykorzystaniem zasobów, stylem przywództwa oraz metodami planowania i zarządzania. Zarządzanie projektem polega w szczególności na określeniu i zorganizowaniu niezbędnych działań koncepcyjnych, planistycznych, wykonawczych oraz kontrolnych w taki sposób, aby tworzyły spójny proces realizowany w określonych ramach organizacyjnych i czasowych. Innymi słowy, zarządzanie projektem to ustanowienie systemu zasad, reguł i procedur – formalnych lub nieformalnych – które są tak skoordynowane, by cały proces prowadził do pomyślnego zakończenia projektu w przewidzianym terminie.

Głównym trendem w zarządzaniu projektami (zidentyfikowanym w literaturze) jest obecnie ekspansja zarządzania procesowego, zmiany w strukturze projektów, przechodzenie od procedur do procesów, tworzenie warunków do samoregulacji i samoorganizacji oraz promowanie zbiorowych i indywidualnych procesów uczenia się. Nowe wyzwania przed zarządzającymi projektami tworzą oczekiwania społeczne,

wynikające między innymi z implementacji założeń zrównoważonego rozwoju do zarządzania projektami⁴⁴⁵. Stosunkowo nowo zidentyfikowanym zjawiskiem jest wzrost znaczenie społecznej odpowiedzialności w projektach⁴⁴⁶, co wynika z coraz silniej odczuwalnej presji wywieranej przez aktorów społecznych na przedsiębiorstwa. W opinii Mateusza Juchniewicza jest to wyzwanie (powiązanie koncepcji CSR z działalnością projektową), z którym przedsiębiorstwa będą musiały zmierzyć się w przyszłości⁴⁴⁷.

Projekty stały się nową filozofią rozwoju przedsiębiorstw. Stały się sposobem osiągania celów oraz doskonalenia organizacji pod kątem zasobowym, systemowym i strategicznym. Dla przedsiębiorstw świadomych procesu zarządzania projektami stały się także źródłem nowej wiedzy oraz uczenia się organizacji, głównie za sprawą złożonych kompetencji, które są niezbędne do zarządzania projektem.

Istotną rolę w zarządzaniu projektem powinni odgrywać interesariusze organizacji, ponieważ mogą wpływać na projekt (zarówno negatywnie, jak pozytywnie). Kluczowym elementem w określaniu roli interesariuszy w zarządzaniu projektami jest ich identyfikacja oraz trafna analiza oczekiwań, co pozwala na ich odpowiednią klasyfikację. Te działania umożliwiają nie tylko rozpoznanie interesariuszy organizacji, ale także zrozumienie ich oczekiwań wobec niej, określenie ich celów oraz ustalenie charakteru i formy wzajemnych interakcji/relacji.

Jak już wielokrotnie podkreślano, identyfikacja i grupowanie interesariuszy to kluczowy czynnik sukcesu projektu⁴⁴⁸. Koncentracja przedsiębiorstw na obszarze zarządzania relacjami z interesariuszami wydaje się być jedną z nowych ścieżek rozwoju projektowego organizacji⁴⁴⁹.

Głównym celem pracy, wynikającym z postawionego problemu badawczego, była analiza roli interesariuszy projektu na proces formułowania jego celów na etapie inicjacyjnym i koncepcyjnym. W celu przeprowadzenia tej analizy, autorka określiła kilka szczegółowych celów badawczych. Pierwszy z nich obejmuje klasyfikację przedsiębiorstw według takich kryteriów, jak: wielkość organizacji (zbadano mikro,

B. Gucza (2019), Zarządzanie interesariuszami projektu, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 64

⁴⁴⁶ E. Bukłaha, M. Juchniewicz (2019), Kluczowe wyzwania i bariery oraz trendy w zarządzaniu projektami z punktu widzenia projektów realizowanych w Polsce, „Przegląd Organizacji”, nr 3(950), s. 18.

⁴⁴⁷ M. Juchniewicz (2019), Badanie społecznej odpowiedzialności działalności projektowej, [w:] M. Trocki (red.), Społeczna odpowiedzialność działalności projektowej, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 168.

⁴⁴⁸ B. Gucza (2019), Zarządzanie interesariuszami projektu..., op. cit., s. 58.

⁴⁴⁹ Marciszewska A., Jokiel G. (2019), Granice zarządzania projektami – ujęcie systemowe, „Zarządzanie Organizacjami”, nr 3(950), s. 13.

małe, średnie i duże firmy), rodzaj realizowanych projektów, wiek i sektor działalności przedsiębiorstw oraz źródła finansowania projektów. Dodatkowym celem było zbadanie, w jaki sposób uwzględnianie interesariuszy na etapie inicjacyjno-koncepcyjnym wpływa na końcowy rezultat projektu.

W badaniu przeprowadzonym na potrzeby niniejszej rozprawy wzięły udział przedsiębiorstwa, które realizowały projekty w ciągu ostatnich pięciu lat od momentu rozpoczęcia badania. Ostatecznie uwzględniono projekty zrealizowane w latach 2017-2021. Ograniczenie tego okresu miało na celu zapewnienie aktualności danych – wybrane projekty odzwierciedlały obowiązujące w tamtym czasie warunki gospodarcze, regulacyjne i technologiczne. Dodatkowym kryterium była możliwość porównania wyników, ponieważ projekty realizowane w podobnym okresie działały w zbliżonych warunkach rynkowych i prawnych, co ułatwiło ich analizę. Ostatnim kryterium była efektywność finansowania – zawężenie okresu pozwoliło skupić się na projektach, które mogły korzystać z dostępnych wówczas źródeł finansowania (np. konkretnych programów dotacyjnych), co miało istotne znaczenie dla oceny sposobu pozyskiwania środków zewnętrznych.

W kwestionariuszu ankiety zidentyfikowano kilka grup interesariuszy wewnętrznych: udziałowców, kierowników projektów, pracowników zaangażowanych w realizację projektów oraz pracowników niezaangażowanych w realizację projektów. Na podstawie wyników przeprowadzonych badań udało się ustalić, że zdecydowana większość przedsiębiorstw (89,1%) zadeklarowała, że identyfikowała udziałowców jako wewnętrznych interesariuszy już na etapie inicjacyjno-koncepcyjnym projektu, jedynie 10,9% firm nie uwzględniało udziałowców na tym etapie. Wśród badanych przedsiębiorstw 83,9% identyfikowało kierowników projektów jako wewnętrznych interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej, natomiast 16,1% nie brało ich pod uwagę na tym etapie. Pracownicy zaangażowani w realizację projektu byli identyfikowani jako wewnętrzni interesariusze przez 39,6% spośród badanych firm, większość badanych przedsiębiorstw (60,4%) nie identyfikowała ich na tym etapie projektu. W przypadku pracowników niezaangażowanych w realizację projektu, 28,6% z badanych przedsiębiorstw wskazało, że identyfikowało ich jako interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej, natomiast 71,4% firm nie uwzględniało ich na tym etapie. Spośród badanych firm 75% przeprowadzało konsultacje z udziałowcami na etapie inicjacyjnym i koncepcyjnym projektu, podczas gdy 25% nie podejmowało takich działań. Blisko 70% przedsiębiorstw uwzględniało kierowników projektów w

konsultacjach, natomiast 30,7% nie angażowało ich na tym etapie. Badanie wykazało, że 38,5% firm konsultowało się z zaangażowanymi pracownikami w fazie inicjacyjnej, jednak większość, czyli 61,5%, tego nie robiła. Na etapie inicjacyjno-koncepcyjnym 20,8% firm prowadziło konsultacje z pracownikami niezaangażowanymi bezpośrednio w projekt, a pozostałe 79,2% nie przeprowadzało takich konsultacji. Rola udziałowców była brana pod uwagę przez 74% badanych firm w etapie inicjacyjnym i koncepcyjnym projektu, podczas gdy 26% przedsiębiorstw nie uwzględniało ich znaczenia na tym etapie. Z analizy wynika, że 67,2% przedsiębiorstw uznawało rolę kierowników projektów w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej, natomiast 32,8% tego nie robiło. Wśród badanych firm 37% uwzględniało rolę zaangażowanych pracowników, podczas gdy 63% nie brało ich pod uwagę w tym etapie projektu. Natomiast 15,6% badanych przedsiębiorstw zwracało uwagę na rolę pracowników, którzy nie byli bezpośrednio zaangażowani w realizację projektu, a 84,4% firm nie uwzględniało ich znaczenia w tej fazie.

Szczegółowa analiza odpowiedzi uczestników badania ujawniła ponadto zależność, zgodnie z którą identyfikacja interesariuszy oraz konsultacje z nimi mają istotny wpływ na realizację celów projektu. Nieodpowiednie wykorzystanie wiedzy, potencjału współpracy i siły relacji z interesariuszami może prowadzić do zwiększenia wydatków (wzrostu budżetu z powodu nieprzewidzianych kosztów), wydłużenia czasu realizacji projektu, a także do nieosiągnięcia zamierzonych rezultatów zgodnie z założeniami projektu – ten obszar badań zasygnalizowany w prezentowanej rozprawie wymaga jednak jakościowego pogłębienia lub/i rozszerzenia o dane uzyskane z większej próby przedsiębiorstw.

Celem głównym rozprawy było ustalenie czy uwzględniana jest rola i znaczenia interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu. Cel ten osiągnięto co potwierdzają przedstawione w rozdziale V wyniki badań. W odniesieniu do celu głównego, sformułowano cztery cele szczegółowe:

1. Określenie czy przedsiębiorcy identyfikują wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu;
2. Określenie czy przedsiębiorcy konsultują się z interesariuszami (wewnętrznymi i zewnętrznymi) w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu;
3. Określenie czy uwzględniają rolę i znaczenie interesariuszy (wewnętrznych i zewnętrznych) w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu.

4. Określenie czy uwzględnienie roli i znaczenia interesariuszy (wewnętrznych i zewnętrznych) wpływa na osiągnięcie wskaźnika rezultatu – jakość wyników projektu zgodna z założeniami.

Cele szczegółowe również zostały osiągnięte, co umożliwiło zweryfikowanie hipotezy badawczej i wykazało zależność między uwzględnieniem interesariuszy a jakością wyników zgodną z założeniami projektowymi. Wykazano, że przedsiębiorstwa, które uwzględniały większą liczbę grup interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu, istotnie częściej osiągały rezultaty zgodnie z założeniami projektu (+/-10% odchylenia).

Z badań wynika również, że uwzględnienie roli i znaczenia interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych wpływa na osiągnięcie rezultatu zgodnie z założeniami projektu (+/-10% odchylenia) - uwzględnienie interesariuszy wewnętrznych zwiększa tę szansę ponad 6-krotnie, natomiast zewnętrznych prawie 4-krotnie.

Większość firm, które nie osiągnęły oczekiwanych wyników projektu, wskazała, że przyczyną tego mogło być nieuwzględnienie interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu.

Badania pozwoliły na potwierdzenie wiedzy intuicyjnej, wynikającej z doświadczenia praktycznego autorki, a odnoszącej się do roli interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu. Stworzone narzędzie badawcze potwierdziło, że ich właściwa identyfikacja, właściwe umiejscowienie ich w procesie konsultacji oraz właściwe umiejscowienie ich na mapie interesariuszy, umożliwiają realizację projektu w określonym czasie, budżecie oraz założeniach jakościowych. Reasumując, możemy stwierdzić, że rola interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu jest ważna z uwagi na pomyślną realizację założeń projektowych. Naukowa weryfikacja hipotez stała się dodatkowym argumentem dla opracowania rekomendacji w tym zakresie.

Bibliografia

Wydawnictwa i artykuły zwarte w pracach zbiorowych

Adamik A. (red.) (2021), Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa.

Anderson D.J. (2010), Kanban. Successful Evolutionary Change for Your Technology Business, Blue Hole Press, Sequim.

Apanowicz J. (2005), Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej. Prace doktorskie, prace habilitacyjne, Difin, Warszawa.

Apanowicz J. (2005), Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej. Prace doktorskie, prace habilitacyjne, Difin, Warszawa.

Austen A., Czakon W. (2012), Znaczenie interesariuszy dla zarządzania organizacjami publicznymi, [w:] A. Frączkiewicz-Wronka (red.): Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją zdrowotną, Śląsk, Katowice.

Austen A., Czakon W. (2012), Znaczenie interesariuszy dla zarządzania organizacjami publicznymi, [w:] A. Frączkiewicz-Wronka (red.): Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją zdrowotną, Śląsk, Katowice.

Babbie E. (2004), Badania społeczne w praktyce, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Babbie E. (2004), Badania społeczne w praktyce, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Bhasin H. (2020), What is the Stakeholder Theory Strategy?, "Marketing".

Bitkowska, A. (2019). Zarządzanie procesowe w praktyce - studium przypadku. Politechnika Warszawska, Warszawa.

Bitkowska, A. (2020). Podejście procesowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Wydawnictwo Politechniki Warszawskiej, Warszawa.

Bitkowska, A. (2022). Nowoczesne podejście do zarządzania procesowego - aspekty strukturalno-kulturowe. V Konferencja Naukowa: Sukcesy i wyzwania w naukach o zarządzaniu i jakości, Politechnika Warszawska, Dąbrowa Górnicza.

Bociąga A. (2009), Zarządzanie projektem: od pomysłu do zakończenia przedsięwzięcia, „Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa”.

Bratnicki M., Kulikowska-Pawlak M. (2013), Uwarunkowania pomiaru efektywności organizacji, „Zarządzanie i Finanse”.

Brilman J. (2002), Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa.

- Brzeziński J. M. (2019), *Metodologia badań psychologicznych*. Wydanie nowe, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Brzeziński J.M. (2019), *Metodologia badań psychologicznych*. Wydanie nowe, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Brzozowski M. (2020), Wykorzystanie metody zarządzania projektami w świetle badań empirycznych, [w:] E. Sońta-Drażkowska, I. Bednarska-Wnuk (red.), *Wybrane aspekty zarządzania procesami, projektami i ryzykiem w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 128–145.
- Brzozowski M., Kopczyński T. (2011), *Zarządzanie projektami i zmianami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Advertiva, Poznań.
- Bukłaha E. (2019), Standardy zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, [w:] M. Trocki (red.), *Społeczna odpowiedzialność działalności projektowej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 65-102.
- Bukłaha E., Juchniewicz M. (2019), Kluczowe wyzwania i bariery oraz trendy w zarządzaniu projektami z punktu widzenia projektów realizowanych w Polsce, „Przegląd Organizacji”, nr 3(950), s. 14-20.
- Bukłaha E., Juchniewicz M. (2019), Kluczowe wyzwania i bariery oraz trendy w zarządzaniu projektami z punktu widzenia projektów realizowanych w Polsce, „Przegląd Organizacji”.
- Burkiewicz Ł., Śliwak J. (2017), Zarządzanie projektami w kulturze, [w:] Łukasz Burkiewicz, Jarosław Kucharski (red.), *Kultura na rynku: wybrane zagadnienia z zarządzania, marketingu i ekonomiki w sferze kultury*, Akademia Ignatianum, Kraków, s. 253-272.
- Cabała P. (2016), *Metody doskonalenia procesów zarządzania projektami w organizacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Camagni R. (2009), Territorial capital and regional development, [w:] R. Capello, P. Nijkamp (red.), *Handbook of Regional growth and development theories*, Edward Elgar, Northampton.
- Capello R., Faggian A. (2005), Collective learning and relational capital in local innovation processes, “Regional Studies”.
- Chodyński A. (2011), *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków.

- Chomiak-Orsa, I. (2013). Zarządzanie kapitałem relacyjnym w procesie wirtualizacji organizacji - podejście modelowe. Monografie i Opracowania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Chomiak-Orsa, I., Flieger, M. (2012). Stymulowanie lokalnego rozwoju gospodarczego. Próba oceny skuteczności działań pozabudżetowych gmin. Zeszyty Naukowe/Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych, Wrocław.
- Chomiak-Orsa, I., Liszczyk, K. (2020). Digital marketing as a digital revolution in marketing communication. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Chomiak-Orsa, I., Rot, A., Blaike, B. (2019). Artificial intelligence in cybersecurity: the use of AI along the cyber kill chain. International Conference on Computational Collective Intelligence, Wrocław.
- Chybalski F., Matejun M. (2021), Organizacja jako obiekt badań – od zbierania danych do analizy wyników, [w:] A. Adamik (red.), Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa, s. 93–151.
- Clarkson M. (1995), A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance, "Academy of Management Review".
- Colquhoun H.L. (2014), Scoping reviews: time for clarity in definition, methods, and reporting, "Journal of Clinical Epidemiology".
- Creswell J. W. (2013), Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe i mieszane (przekład Joanna Gilewicz), Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Creswell J.W. (2013), Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe i mieszane, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Cyfert Sz., Dyduch W., Latusek-Jurczak D., Niemczyk J., Sopińska A. (2014), Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna, „Organization and Management”.
- Cyfert Sz., Dyduch W., Latusek-Jurczak D., Niemczyk J., Sopińska A. (2014), Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna, „”, nr 1(161), s. 37–48.
- Ćwikła M. (2023), Zrównoważone zarządzanie projektami. Krytyczny przegląd literatury, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 67(5), s. 87–100.

- Danielak W. (2018), Zarządzanie relacjami z interesariuszami w środowisku projektowym, „QuarterlyJournal”.
- Dinsmore P.C., Cabanis-Brewin J. (2006), The AMA handbook of project management, Amacom, New York.
- Dolata M. (2011), Dojrzałość projektowa jako mechanizm identyfikacji przyczyn sukcesów i porażek w zarządzaniu projektami, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”.
- Donaldson T., Preston L.E. (1995), The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications, “Academy of Management Review”.
- Downar W., Niedzielski P. (2006), Zarządzanie interesariuszami jako instrument wspomagający realizację projektów gospodarczych w transporcie, „Zeszyt Naukowy US”.
- Drzyzga W., Nowosielska P., Poloczek B. (2023), Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją publiczną na przykładzie Zakładu Opiekuńczo-Leczniczego, „Academic Review of Business and Economics”, nr 4(1), s. 90–108.
- Dwivedi R. (2021), Role of Stakeholders in Project Success: Theoretical Background and Approach, “International Journal of Finance”.
- Dyduch W. (2020), Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu, [w:]: W. Czakon (red.), Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, s. 306–331.
- Dziekoński K. (2010), Zarządzanie projektami w małych i średnich przedsiębiorstwach, „Economy of Management”.
- Dąbrowski T.J. (2010), Reputacja przedsiębiorstwa. Tworzenie kapitału zaufania, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków.
- Dźwigoł H. (2018), Współczesne procesy badawcze w naukach o zarządzaniu. Uwarunkowania metodyczne i metodologiczne, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Dźwigoł H. (2018), Współczesne procesy badawcze w naukach o zarządzaniu. Uwarunkowania metodyczne i metodologiczne, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Elias A.A., Cavana R.Y., Jackson L.S. (2002), Stakeholder Analysis for R &D Project Management, “R & D Management”.
- Encyklopedia Zarządzania,

- Flick U. (2010), Jakość w badaniach jakościowych (przekład Paweł Tomanek), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Flick U. (2010), Jakość w badaniach jakościowych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Flick U. (2012), Projektowanie badania jakościowego (przekład Paweł Tomanek), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Flick U. (2012), Projektowanie badania jakościowego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Flipp E. (2012), Społeczna odpowiedzialność organizacji, [w:] B. Glinka, M. Kostera (red.) Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacje, konteksty, procesy zarządzania, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa, s. 95-113.
- Freeman R. E. (2010), Zarządzanie interesariuszami projektów, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Freeman R.E. (1984), Strategic Management. A Stakeholder Approach, Pitman Publishing, Boston.
- Freeman R.E. (1984), Strategic Management. A Stakeholder Approach, Pitman Publishing, Boston.
- Freeman R.E. (2010), Strategic management: A stakeholder approach, Cambridge University Press, Cambridge.
- Frąckiewicz-Wronka, A. (2010), Pomiar efektywności i interesariusze oraz ich znaczenie dla strategii organizacji publicznych, [w:] R. Krupski (red.), Zarządzanie strategiczne, podstawowe problemy, Prace naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, s. 283–301.
- Gibbs G. (2011), Analizowanie danych jakościowych (przekład Maja Brzozowska-Brywczyńska), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Gibbs G. (2011), Analizowanie danych jakościowych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Glinka B., Kostera M. (red.) (2012), Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacje, konteksty, procesy zarządzania, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa.
- Globerson S., Zwikael O. (2002), The Impact of the Project Manager on Project Management Planning Processes, "Project Management Journal".
- Grela G. (2013), Ocena poziomu dojrzałości procesowej organizacji, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”.

- Grucza B. (2019), Zarządzanie interesariuszami projektu, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Grucza B. (2019), Zarządzanie interesariuszami projektu, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Hatch M. J. (2002), Teoria organizacji (przekład Paweł Łuków), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Hatch M.J. (2002), Teoria organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Hayford F., Sarfraz A. (2013), Tools and Techniques for Project Risk Management: Perspective of Micro to Small Scale Construction Firms in Ghana, Degree of Master Thesis, Stockholm.
- Hellingsworth B., Hall P., Anderson H. (2020), Quality management principles, “Higher National Computing”.
- Hensel P. (2017), Legitymizacja badań organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWM, Warszawa.
- Hensel P. (2017), Legitymizacja badań organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWM, Warszawa.
- Hofman M. (2017), Zarządzanie ryzykiem w środowisku wieloprojektowym – zarys problematyki, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin, s. 309-318.
- Hofmann M. (1988), Funktionelle Managementslehre, Berlin.
- Inwestycje w Polsce 2020-2022, Raport. Okres: I kw. 2020 r. – I kw. 2022 r., Wydział Analiz (KOT) DSR, Warszawa 2022, (dostęp: 01.09.2024).
- Jabłoński A. (2013), Modele zrównoważonego biznesu, Difin, Warszawa.
- Janasz K., Wiśniewska J. (2014), Zarządzanie projektami w organizacji, Difin, Warszawa.
- Johnson G., Scholes K. (1999), Exploring Corporate Strategy. Text and Cases, Prentice Hall, London.
- Juchniewicz M. (2019), Badanie społecznej odpowiedzialności działalności projektowej, [w:] M. Trocki (red.), Społeczna odpowiedzialność działalności projektowej, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 135-176.
- Józefacka N. M., Kołek M. F., Arciszewska-Leszczuk A. (2023), Metodologia i statystyka. Tom 1. Przewodnik naukowego turysty, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Jędrych E., Pietras P., Szczepańczyk M. (2012), Zarządzanie projektami, Politechnika Łódzka, Łódź.
- Jędrych E., Pietras P., Szczepańczyk M. (2016), Skuteczny project manager. Jak w sposób sprawny i efektywny realizować postawione zadania o charakterze projektowym, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Kafel T., Ziębicki B. (2009), Wymiary i kryteria oceny efektywności organizacji pozarządowych, [w:] Współczesne narzędzia zarządzania organizacjami komercyjnymi i niekomercyjnym, Wyższa Szkoła Biznesu-National-Louis University, Nowy Sącz.
- Kalinowska-Żeleźnik A., Kuczamer-Kłopotowska S., Lusińska A. (2014), Narzędzia komunikacji zewnętrznej w działaniach z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu na przykładzie Nivea Polska Sp. Z o.o., [w:] Magier-Łakomy E., Boguszevska-Kreft M., Dworak J. (2014), Relacje przedsiębiorstwa z interesariuszami, Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku/CeDeWu, Warszawa, s. 63–75.
- Kamiński R. (2020), Wpływ formy organizacji projektowej na subkulturę zespołu projektowego, [w:] E. Sońta-Drączkowska, I. Bednarska-Wnuk (red.), Wybrane aspekty zarządzania procesami, projektami i ryzykiem w przedsiębiorstwach, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 168–205.
- Kamiński R. (2020), Wpływ formy organizacji projektowej na subkulturę zespołu projektowego, [w:] E. Sońta-Drączkowska, I. Bednarska-Wnuk (red.), Wybrane aspekty zarządzania procesami, projektami i ryzykiem w przedsiębiorstwach, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kałowski A., Wysocki J. (red.) (2013), Przygotowanie i ocena projektów inwestycyjnych. Wybrane zagadnienia, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa.
- Kerzner H. (2005), Advanced Project Management, Wydawnictwo Helion, Gliwice (s. 18).
- Zarządzanie ryzykiem w projektach, Dorota Kuchta, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.
- Kerzner H. (2005), Advanced Project Management, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Kerzner H. (2017), Zarządzanie projektami, OnePress, Warszawa.
- Kerzner H. (2017), Zarządzanie projektami. Studium przypadków, OnePress, Warszawa.
- Kerzner H. (2017), Zarządzanie projektami. Studium przypadków, OnePress, Warszawa.
- King B.M., Minium. E.W. (2020), Statystyka dla psychologów i pedagogów, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Kisielnicki J. (2017), Zarządzanie projektami. Ludzie – procedury – wyniki, Wydanie III zmienione, Wydawnictwo NieOczywiste, Warszawa.
- Kisielnicki J. (2017), Zarządzanie projektami. Ludzie – procedury – wyniki. Wydanie III zmienione, Wydawnictwo NieOczywiste, Warszawa.
- Klimiuk J. (2010), Rola kierownika projektu oraz zespołu projektowego w zarządzaniu projektami, „Organizacja i zarządzanie strategiczne”.
- Kolasińska-Morawska K. (2023), Strategie badań mieszanych, [w:] Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec (red.), Metody badań mieszanych w naukach o zarządzaniu, Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB, Dąbrowa Górnicza, s. 17–37.
- Kolasińska-Morawska K. (2023), Strategie badań mieszanych, [w:] Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec (red.), Metody badań mieszanych w naukach o zarządzaniu, Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB, Dąbrowa Górnicza.
- Kopaliński W. (1994), Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych, Przedsiębiorstwo Dystrybucji Książek "MAG", Gdynia.
- Kopczyński T. (2011), System zarządzania projektami w kontekście strategii przedsiębiorstwa, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, nr 172, s. 69–75.
- Kopczyński T. (2014), Rola i kompetencje kierownika projektu w zwinnym zarządzaniu projektami na tle tradycyjnego podejścia do zarządzania projektami, „Studia Oeconomica Posnaniensia”.
- Kos A. (2009), Przegląd wybranych metodyk zarządzania projektami, Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Witelona w Legnicy.
- Kostera M. (2003), Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kostera M. (2003), Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kostera M., Śliwa M. (2010), Zarządzanie w XXI wieku, Jakość. Twórczość. Kultura, Wydawnictwa akademickie i profesjonalne, Warszawa.
- Koźmiński A. K., Jemielniak D., Latusek-Jurczak D., Pikos A. (2023), Zarządzanie. Nowe otwarcie, Poltext, Warszawa.
- Kraśński M. (2013), Możliwość zastosowania metodyki Kanban w zarządzaniu projektami, „Nauki o Zarządzaniu”.

Krysiak M., Głowania S. (2017), *Metodyki zarządzania projektami IT i ich ryzykiem, przegląd i wykorzystanie*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”.

Lichtarski J. (2013), *Strategiczne zarządzanie projektami*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”.

Lichtarski J. M. (2013), *Strategiczne zarządzanie projektami*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 277, s. 40–51.

Lichtarski J. M., Wąsowicz M. (2017), *Zarządzanie projektem – stan i kierunki rozwoju dyscypliny*, „Nauki o zarządzaniu: dokonania, trendy, wyzwania”, s. 124–136.

Lisiński M. (2004), *Metody planowania strategicznego*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Lisiński M., Szarucki M. (2020), *Metody badawcze w naukach o zarządzaniu i jakości*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Łada M., Kozarkiewicz Ł. (2005), *Podstawy controllingu projektów*, Centrum Badań nad Projektami, Kraków.

Maison D. (2023), *Jakościowe metody badań społecznych. Podejście aplikacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Majczyk J. , *Zarządzanie projektami*, [w:] K. Klincewicz (red.) (2016), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie - przegląd perspektyw teoretycznych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, s. 101-109.

Marciszewska A., Jokiel G. (2019), *Granice zarządzania projektami – ujęcie systemowe*, „Zarządzanie Organizacjami”, nr 3(950), s. 9-14.

Marciszewska A., Nowosielski S. (2011), *Podejście procesowe w usprawnianiu zarządzania projektami*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 169, s. 73-84.

Markowski P., Mielcarek P. (2017), *Efektywność realizacji projektów strategicznych polskich przedsiębiorstw*, „Nauki o Zarządzaniu”.

Maczewski A. (2002), *Zarządzanie projektami*, [w:] Koźmiński A., Piotrkowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Mazurek-Łopacińska K. (red.) (2016), *Badania marketingowe. Metody, techniki i obszary aplikacji na współczesnym rynku*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Mazurek-Łopacińska K., Sobocińska M. (2011), *Badania jakościowe: metody, nowe podejścia i konteksty badawcze*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, nr 204, s. 7–18.

- Mazurek-Łopacińska K., Sobocińska M. (2011), *Badania jakościowe: metody, nowe podejścia i konteksty badawcze*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”.
- Michalak A. (2007), *Finansowanie inwestycji w teorii i praktyce*, Wydawnictwo PWN, Warszawa, s. 41.
- Michalak A. (2007), *Finansowanie inwestycji w teorii i praktyce*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
- Mitchell R., Agle B., Wood D. (1997), Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts, “Academy of Management Review”.
- Mitroff I.I. (1983), *Stakeholders of the organizational mind*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Morrison J., Brown C. (2004), Project management effectiveness as a construct: A conceptual study, “South African Journal of Business Management”.
- Newton R. (2011), *Poradnik menedżera projektu*, Wydawnictwo Samo sedno, Warszawa.
- Nowicki M., Szymańska K. (2021), Organizacja w ujęciu procesowym – od koordynacji funkcjonalnej do procesowej, [w:] A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa, s. 339-391.
- Nowosielski S. (2016), Cele w badaniach naukowych z zakresu zarządzania. Aspekty metodologiczne, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 421, s. 468–482.
- Obłój K. (2014), *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Obłój K. (2017), *Praktyka strategii firmy*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- PMI (2014), *A guide to the project management body of knowledge (PMBok Guide)*, Project Management Institute,
- Pabian A. (2017), Kulturowe uwarunkowania planowania i organizowania projektu logistycznego przez jednostki kultury na rynkach zagranicznych, [w:] A. Kwiecień, B. Reformat (red.), *Biznes w kulturze – Kultura w biznesie: Nowoczesne technologie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, s. 181-190.
- Pawlak M. (2016), *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Pawłowski J. (2014), Efektywność przedsięwzięć gospodarczych, „Studia Ekonomiczne”.
- Pietras P., Szmít M. (2003), *Zarządzanie projektami. Wybrane metody i techniki*, Oficyna Księgarsko-Wydawnicza „Horyzont”, Łódź.

- Pondel J., Pondel M. (2011), Zastosowanie narzędzi informatycznych do zarządzania wiedzą w projektach, „Informatyka Ekonomiczna”.
- Por.: Redlarski K. (2016), Podstawy metodyki zarządzania projektami w ujęciu klasycznym, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk.
- Por.: Terry G.R., Franklin S.G. (1982), Principles of management, Auflage, Homewood.
- Portny S.E. (2013), Zarządzanie projektami dla bystrzaków, Helion, Gliwice.
- Rabiej M. (2012), Statystyka z programem Statistica, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Rodríguez M.A., Ricart J.E., Sánchez P. (2002), Sustainable development and the sustainability of competitive advantage: A dynamic and sustainable view of the firm, “Creativity and Innovation Management”.
- Roeder T. (2013), Managing project stakeholders: building a foundation to achieve project’s goals, John Wiley & Sons, Hoboken.
- Savage G.T., Nix T.W., Whitehead C.J., Blair J.D. (1991), Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders, “Academy of Management Executive”.
- Silverman D. (2012), Prowadzenie danych jakościowych (przekład Joanna Ostrowska), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Silverman D. (2012), Prowadzenie danych jakościowych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Smolska M. (2016), Zarządzanie relacjami z interesariuszami, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas”.
- Smoląg, K. (2016). Zarządzanie projektami w wirtualnych środowiskach organizacyjnych. Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Smoląg, K. (2021). Kapitał relacyjny w organizacjach wirtualnych. Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Smoląg, K., Ingaldi, M. (2019). E-learning jako narzędzie wspomagające zdalne formy pracy, Prace Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Sobocka-Szczapa, H. (2019). Dylematy zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach: aspekty teoretyczne i praktyczne. LAP LAMBERT Academic Publishing, Saarbrücken.
- Sobocka-Szczapa, H. (2020). Instruments to support lifelong learning in the context of economic activity. Folia Oeconomica Stetinensia, Szczecin.
- Soroka-Potrzebna H. (2019), Zarządzanie projektami – podejście tradycyjne czy zwinne?, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanistycznej. Zarządzanie”, nr 1, s. 89-98.
- Soroka-Potrzebna H. (2019), Zarządzanie projektami – podejście tradycyjne czy zwinne?, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”.

- Soroka-Potrzebna H. (2020), Identyfikacja ryzyka w zarządzaniu projektami – praktycy a eksperci, [w:] E. Sońta-Drączkowska, I. Bednarska-Wnuk (red.), Wybrane aspekty zarządzania procesami, projektami i ryzykiem w przedsiębiorstwach, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 161–170.
- Sońta-Drączkowska E. (2020), Design thinking w zarządzaniu projektami – ocena możliwości zastosowania, [w:] E. Sońta-Drączkowska, I. Bednarska-Wnuk (red.), Wybrane aspekty zarządzania procesami, projektami i ryzykiem w przedsiębiorstwach, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 119–127.
- Sońta-Drączkowska E., Bednarska-Wnuk I. (red.) (2020), Wybrane aspekty zarządzania procesami, projektami i ryzykiem w przedsiębiorstwach, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Stabryła A. (2008), Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Stabryła A. (2015), Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Stabryła A. (red.) (2012), Analiza i projektowanie systemów zarządzania przedsiębiorstwem, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. (1997), Kierowanie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Strumiłło J. (2010), Ewolucja systemów zarządzania jakością, [w:] M. Czerska, Szpitter (red.) (2010), Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, s. 137-176.
- Sudoł S. (2019), Nauki o zarządzaniu. Dylematy i wyzwania, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Sudoł S. (2019), Nauki o zarządzaniu. Dylematy i wyzwania, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Sułkowski Ł. (2020), Metodologia zarządzania - od fundamentalizmu do pluralizmu, [w:] W. Czakon (red.), Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Sułkowski Ł. (2020), Metodologia zarządzania - od fundamentalizmu do pluralizmu, [w:]. W. Czakon (red.), Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, s. 28–48.

- Sułkowski Ł. (2020), Paradygmaty i teorie w naukach o zarządzaniu, [w:] W. Czakon (red.), Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Sułkowski Ł. (2020), Paradygmaty i teorie w naukach o zarządzaniu, [w:] W. Czakon (red.), Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, s. 424–446.
- Sułkowski Ł., Lenart-Gansiniec R. (2021), Epistemologia, metodologia i metody badań w naukach o zarządzaniu i jakości, Społeczna Akademia Nauk, Łódź.
- Sułkowski Ł., Lenart-Gansiniec R. (2021), Epistemologia, metodologia i metody badań w naukach o zarządzaniu i jakości, Społeczna Akademia Nauk, Łódź.
- Szpitter A.A. (2010), Szkoła systemowa, [w:] M. Czerska, Szpitter (red.) (2010), Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, s. 59-71.
- Szwajca D. (2016), Strategie zarządzania relacjami z interesariuszami w kontekście ograniczania ryzyka pogorszenia lub utraty reputacji przedsiębiorstwa, [w:] Strategie. Procesy i praktyki, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Szymaniec-Mlicka K. (2016), Zarządzanie relacjami z interesariuszami publicznych podmiotów leczniczych, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, nr 97, s. 310–319.
- Sławińska M. Witczak H. (red.) (2012), Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych. Wydanie II zmienione, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Ślusarczyk A. (2016), Wybrane problemy zarządzania projektami kultury, [w:] Anna Kwiecień, Beata Reformat (red.), Biznes w kulturze – Kultura w biznesie: wybrane problemy, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, s. 61-68.
- Terry G.R., Franklin S.G. (1982), Principles of management, Auflage, Homewood.
- Tricco A. (2018), PRISMA Extension for Scoping Reviews (PRISMA-ScR): Checklist and Explanation, “Annals of Internal Medicine”.
- Trocki M. (2007), Nowoczesne zarządzanie projektami, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Trocki M. (2012), Nowoczesne zarządzanie projektami, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

- Trocki M. (2017), Podstawy metodyczne zarządzania projektami, [w:] M. Trocki (red.), *Metodyka i standardy zarządzania projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 17-36.
- Trocki M. (2019), Koncepcja społecznej odpowiedzialności działalności projektowej, [w:] M. Trocki (red.), *Społeczna odpowiedzialność działalności projektowej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 103-134.
- Trocki M. (2019), Miejsce i rola projektów w zarządzaniu, [w:] M. Trocki (red.), *Społeczna odpowiedzialność działalności projektowej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 9-22.
- Trocki M. (2019), Podejście badawcze w zarządzaniu projektami - geneza i ewolucja, „Przegląd Organizacji”, nr 950, s. 3–9.
- Trocki M. (red.) (2012), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Trocki M. (red.) (2015), *Zarządzanie projektem europejskim*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Trocki M. (red.) (2017), *Metodyka i standardy zarządzania projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Trocki M. (red.) (2019), *Społeczna odpowiedzialność działalności projektowej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Trocki M., Wachowiak P. (2019), Rozwój koncepcji zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności, [w:] M. Trocki (red.), *Społeczna odpowiedzialność działalności projektowej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 23-64.
- Trocki M., Grucza B., Ogonek K. (2003), *Zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Trocki M., Grucza B., Ogonek K. (2014), *Zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Trzeciak M., Witański M. (2018), Komunikacja w relacjach z interesariuszami projektu – wyniki badań empirycznych, „Quarterly Journal”.
- Wachowicz T. (2020), Metody ilościowe w naukach o zarządzaniu – miejsce badań operacyjnych i modelowania ekonometrycznego, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, s. 279–305.
- Wachowicz T. (2015), Metody ilościowe w naukach o zarządzaniu – miejsce badań operacyjnych i modelowania ekonometrycznego, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy*

metodologii badań w naukach o zarządzaniu, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.

Wagner Maindares E., Alves H., Raposo M. (2010), An Exploratory on the Stakeholders of a University, "Journal of Management and Strategy".

Walczak W. (2010), Znaczenie i rola projektów w zarządzaniu współczesnymi organizacjami, *Współczesna Ekonomia*.

Walczak W. (2010), Znaczenie i rola projektów w zarządzaniu współczesnymi organizacjami, „*Współczesna Ekonomia*”, nr 1(13), s. 175-190.

Waśkowski Z. (2015), wykorzystanie teorii interesariuszy w procesie kształtowania strategii marketingowych organizacji sportowych, „*Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*”, nr 13(62), s. 157–169.

Wiktorowicz J., Grzelak M.M., Grzeszkiewicz-Radulska K. (2020), Analiza statystyczna z IBM SPSS Statistics, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Witkowski, K. (2017). Internet of Things, Big Data, Industry 4.0 – Innovative Solutions in Logistics and Supply Chains Management. *Procedia Engineering*, Zielona Góra.

Witkowski, K. (2019). Sterowanie ryzykiem w procesach magazynowych. *LogForum*, Zielona Góra.

Witkowski, K., Huk, K. (2016). Ryzyko w obszarze magazynowania – wybrane zagadnienia. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, Poznań.

Wróblewski D. (2015), Zarządzanie ryzykiem – przegląd wybranych metodyk, Wydawnictwo Centrum Naukowo-Badawczego Ochrony Przeciwpowodzi im. Józefa Tuliszkowskiego Państwowego Instytutu Badawczego, Józefów.

Wydawnictwa i artykuły zwarte w pracach zbiorowych

Wyrozębski P. (2012), Zarządzanie projektami, [w:] P. Wyrozębski, M. Juchniewicz, W. Metelski, *Wiedza, dojrzałość, ryzyko w zarządzaniu projektami*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 11-22.

Wyrozębski P., Cichocki H. (2020), Zwinna transformacja w dużej skali, [w:] E. Sońta-Drączkowska, I. Bednarska-Wnuk (red.), *Wybrane aspekty zarządzania procesami, projektami i ryzykiem w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 145-160.

Wyrozębski P., Juchniewicz M., Metelski W. (2012), *Wiedza, dojrzałość, ryzyko w zarządzaniu projektami. Wyniki badań*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

Wysocki K. (2017), *Efektywne zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.

Wysocki R.K. i R. McGary (2005) Efektywne zarządzanie projektami, OnePress, Warszawa.

Wysocki R.K., McGary R. (2005), Efektywne zarządzanie projektami, Helion, Gliwice.

Wójcik-Karpacz A. (2018), Implikacje praktyczne teorii interesariuszy: czego mniejsze firmy mogą się nauczyć od większych względem interesariuszy wewnętrznych?, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 348, s. 7–25.

Zimniewicz K. (2014), Teoria i praktyka zarządzania. Analiza krytyczna, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Zink K.J. (2007), From Total quality management to corporate sustainability based on a stakeholder management, “Journal of Management History”.

Źródła internetowe

Żmigrodzki M. (2016), Zarządzanie projektami dla początkujących, Helion, Warszawa.

Żmigrodzki M. (2016), Zarządzanie projektami dla początkujących, Helion, Warszawa.

Żmigrodzki M. (2020), Przewodnik po zarządzaniu. Praktyczne wskazówki dla zarządzających programami i projektami, KRRM, Warszawa.

Żmigrodzki M. (2020), Przewodnik po zarządzaniu. Praktyczne wskazówki dla zarządzających programami i projektami, KRRM, Warszawa.

Żmigrodzki M. (2021), Instrukcja obsługi projektu, OnePress, Warszawa.

Żmigrodzki M. (2021), Instrukcja obsługi projektu, OnePress, Warszawa. – do sprawdzenia

Załączniki

Załącznik 1. Wzór kwestionariusza ankiety – etap 1 badania

Wstęp do kwestionariusza ankiety

Szanowni Państwo,

zwracam się do Państwa z prośbą o udział w anonimowym badaniu naukowym, które jest częścią rozprawy doktorskiej pt. „Rola interesariuszy w zarządzaniu projektami w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej”.

Celem mojego badania jest zrozumienie, czy przedsiębiorcy identyfikują, konsultują się oraz uwzględniają rolę i znaczenie interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu. Państwa odpowiedzi pomogą w analizie praktyk stosowanych w przedsiębiorstwach oraz przyczynią się do wzbogacenia wiedzy na temat skutecznego zarządzania interesariuszami w projektach.

Dlaczego warto wziąć udział w badaniu?

- Państwa wkład jest kluczowy dla uzyskania rzetelnych i reprezentatywnych wyników badania.
- Udział w badaniu pomoże w opracowaniu lepszych narzędzi i metod zarządzania projektami.
- Badanie jest całkowicie anonimowe, a Państwa odpowiedzi będą traktowane poufnie i użyte wyłącznie w celach naukowych.

Jak wypełnić kwestionariusz ankiety?

- Kwestionariusz składa się z kilku sekcji i zajmie Państwu około 40-60 min.
- Proszę o przemyślane odpowiedzi. Ważne jest Państwa doświadczenie i perspektywa.

Informacje dodatkowe:

- Udział w badaniu jest dobrowolny.
- W razie pytań lub wątpliwości proszę o kontakt:
monika.pawlaczek11@gmail.com, tel. 509-539-770.

Dziękuję za poświęcony czas i Państwa wkład w badanie.

z poważaniem

Monika Pawlaczek

Uniwersytet Łódzki

Wydział Zarządzania

Kwestionariusz ankiety

Metryczka

Okres funkcjonowania przedsiębiorstwa

- ☐ Prowadzący działalność poniżej 3 lat
☐ Prowadzący działalność od 3 do 10 lat
☐ Prowadzący działalność powyżej 10 lat

Sektor działalności

- ☐ Usługi
☐ Handel
☐ Produkcja

Wielkość przedsiębiorstwa

- ☐ Mikro (1-9 pracowników)
☐ Małe (10-49 pracowników)
☐ Średnie (50-249 pracowników)
☐ Duże (250 pracowników i więcej)

Skala finansowa realizowanego projektu

- ☐ Od 3 mln do 5 mln
☐ Powyżej 5 mln do 15 mln
☐ Powyżej 15 mln do 55 mln

Źródła finansowania projektu

- ☐ Tylko środki własne
☐ Środki własne i finansowanie zewnętrzne
☐ Środki własne/finansowanie zewnętrzne oraz subwencje i dotacje

Pytania dotyczące interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu.

Wewnętrzni interesariusze:

1. Czy przedsiębiorcy identyfikują udziałowców w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu?

☐	Tak
☐	Nie

2. Czy przedsiębiorcy prowadzą konsultacje z udziałowcami w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu?

☐	Tak
☐	Nie

3. Czy przedsiębiorcy uwzględniają rolę i znaczenie udziałowców w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu?

☐	Tak
☐	Nie

4. Czy przedsiębiorcy identyfikują kierowników projektu w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu?

☐	Tak
☐	Nie

5. Czy przedsiębiorcy prowadzą konsultacje z kierownikami projektu w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu?

	Tak
	Nie

6. Czy przedsiębiorcy uwzględniają rolę i znaczenie kierowników projektu w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu?

	Tak
	Nie

7. Czy przedsiębiorcy identyfikują pracowników zaangażowanych w realizację projektu w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu?

	Tak
	Nie

8. Czy przedsiębiorcy prowadzą konsultacje z pracownikami zaangażowanymi w realizację projektu w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu?

	Tak
	Nie

9. Czy przedsiębiorcy uwzględniają rolę i znaczenie pracowników zaangażowanych w realizację projektu w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu?

	Tak
	Nie

10. Czy przedsiębiorcy identyfikują pracowników niezaangażowanych w realizację projektu w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu?

	Tak
	Nie

11. Czy przedsiębiorcy prowadzą konsultacje z pracownikami niezaangażowanymi w realizację projektu w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu?

	Tak
	Nie

12. Czy przedsiębiorcy uwzględniają rolę i znaczenie pracowników niezaangażowanych w realizację projektu w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu?

	Tak
	Nie

Zewnętrzni interesariusze:

13. Czy przedsiębiorcy identyfikują odbiorców w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu?

	Tak
	Nie

14. Czy przedsiębiorcy prowadzą konsultacje z odbiorcami w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu?

	Tak
	Nie

15. Czy przedsiębiorcy uwzględniają rolę i znaczenie odbiorców w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu?

	Tak
	Nie

16. Czy przedsiębiorcy identyfikują dostawców w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu?

	Tak
	Nie

17. Czy przedsiębiorcy prowadzą konsultacje z dostawcami w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu?

	Tak
	Nie

18. Czy przedsiębiorcy uwzględniają rolę i znaczenie dostawców w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu?

	Tak
	Nie

19. Czy przedsiębiorcy identyfikują konkurencję w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu?

	Tak
	Nie

20. Czy przedsiębiorcy prowadzą konsultacje z konkurencją w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu?

	Tak
	Nie

21. Czy przedsiębiorcy uwzględniają rolę i znaczenie konkurencji w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu?

	Tak
	Nie

22. Czy przedsiębiorcy identyfikują aktywistów społecznych w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu?

	Tak
	Nie

23. Czy przedsiębiorcy prowadzą konsultacje z aktywistami społecznymi w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu?

	Tak
	Nie

24. Czy przedsiębiorcy uwzględniają rolę i znaczenie aktywistów społecznych w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu?

	Tak
--	-----

	Nie
--	-----

25. Czy przedsiębiorcy identyfikują organizacje pozarządowe w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu?

	Tak
	Nie

26. Czy przedsiębiorcy prowadzą konsultacje z organizacjami pozarządowymi w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu?

	Tak
	Nie

27. Czy przedsiębiorcy uwzględniają rolę i znaczenie organizacji pozarządowych w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu?

	Tak
	Nie

28. Czy przedsiębiorcy identyfikują lokalną społeczność w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu?

	Tak
	Nie

29. Czy przedsiębiorcy prowadzą konsultacje z lokalną społecznością w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu?

	Tak
	Nie

30. Czy przedsiębiorcy uwzględniają rolę i znaczenie lokalnej społeczności w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu?

	Tak
	Nie

31. Wskaźniki rezultatu - termin realizacji zgodny z harmonogramem (+/- 10% odchylenia)?

	Tak
	Nie

32. Wskaźniki rezultatu - jakość wyniku zgodna z założeniami (+/- 10% odchylenia)?

	Tak
	Nie

33. Wskaźniki rezultatu - realizacja budżetu projektu zgodny z założeniami (+/- 10% odchylenia)?

	Tak
	Nie

Załącznik 2. Wzór kwestionariusza ankiety – etap 2 badania

Szanowni Państwo,

Dziękuję za udział w pierwszym etapie badania. Państwa firma została wytypowana do drugiego etapu badań, zwracam się zatem z uprzejmą prośbą o udzieleni odpowiedzi na jedno pytanie.

Badanie jest anonimowe i jest częścią rozprawy doktorskiej pt. „Rola interesariuszy w zarządzaniu projektami w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej”.

Celem mojego badania jest zrozumienie, czy przedsiębiorcy identyfikują, konsultują się oraz uwzględniają rolę i znaczenie interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu. Państwa odpowiedzi pomogą w analizie praktyk stosowanych w przedsiębiorstwach oraz przyczynią się do wzbogacenia wiedzy na temat skutecznego zarządzania interesariuszami w projektach.

Dlaczego warto wziąć udział w badaniu?

- Państwa wkład jest kluczowy dla uzyskania rzetelnych i reprezentatywnych wyników badania.
- Udział w badaniu pomoże w opracowaniu lepszych narzędzi i metod zarządzania projektami.
- Badanie jest całkowicie anonimowe, a Państwa odpowiedzi będą traktowane poufnie i użyte wyłącznie w celach naukowych.

Jak wypełnić kwestionariusz ankiety?

- Kwestionariusz składa się z kilku sekcji i zajmie Państwu około 40-60 min.
- Proszę o przemyślane odpowiedzi. Ważne jest Państwa doświadczenie i perspektywa.

Informacje dodatkowe:

- Udział w badaniu jest dobrowolny.
- W razie pytań lub wątpliwości proszę o kontakt:
monika.pawlaczek11@gmail.com, tel. 509-539-770

Dziękuję za poświęcony czas i Państwa wkład w badanie.

z poważaniem

Monika Pawlaczek

Uniwersytet Łódzki

Wydział Zarządzania

Kwestionariusz ankiety

Metryczka

Okres funkcjonowania przedsiębiorstwa

- ☐ Prowadzący działalność poniżej 3 lat
- ☐ Prowadzący działalność od 3 do 10 lat
- ☐ Prowadzący działalność powyżej 10 lat

Sektor działalności

☐ Usługi

☐ Handel

☐ Produkcja

Wielkość przedsiębiorstwa

☐ Mikro (1-9 pracowników)

☐ Małe (10-49 pracowników)

☐ Średnie (50-249 pracowników)

☐ Duże (250 pracowników i więcej)

Skala finansowa realizowanego projektu

☐ Od 3 mln do 5 mln

☐ Powyżej 5 mln do 15 mln

☐ Powyżej 15 mln do 55 mln

Źródła finansowania projektu

☐ Tylko środki własne

☐ Środki własne i finansowanie zewnętrzne

☐ Środki własne/finansowanie zewnętrzne oraz subwencje i dotacje

☐ Środki własne/finansowanie zewnętrzne oraz subwencje i dotacje

Pytania dotyczące interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu.

Czy według Pana/Pani istnieje przyczyna braku osiągnięcia wyniku zgodnie z założeniami (+/- 10% odchylenia) z nieuwzględnieniem interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej?

☐	Tak
☐	Nie

Spis tabel

- Tabela 1.** Dane zbiorcze wyników wyszukiwania PCC (s.10)
- Tabela 2.** Tematy, kategorie, kody PRISMA-Scr (s.12)
- Tabela 3.** Definicje projektu według polskich i zagranicznych autorów (s.18)
- Tabela 4.** Opis charakterystyki projektu (s.22)
- Tabela 5.** Kryterium podziału i rodzaje projektów (s.25)
- Tabela 6.** Definicje zarządzania projektami z podziałem na podejścia badawcze (s.28)
- Tabela 7.** Zarządzanie przedsiębiorstwem prowadzącym własne projekty (s.42)
- Tabela 8.** Różnice między podejściem klasycznym a zwinnym (s.50)
- Tabela 9.** Przykłady metod zarządzania projektami (s.52)
- Tabela 10.** Podział i rodzaje narzędzi zarządzania projektami (s.53)
- Tabela 11.** Metody zarządzania ryzykiem (s.61)
- Tabela 12.** Poziomy dojrzałości w Capability Maturity Model Integration (s.75)
- Tabela 13.** Czynniki wpływające na sukces lub porażkę projektów (s.79)
- Tabela 14.** Definicje interesariuszy w ujęciu wąskim i szerokim (s.84)
- Tabela 15.** Wybrane definicje interesariuszy (s.85)
- Tabela 16.** Klasyfikacja interesariuszy (s.88)
- Tabela 17.** Klasyfikacja interesariuszy według ich znaczenia (s.99)
- Tabela 18.** Model zarządzania relacjami z interesariuszami (s.106)
- Tabela 19.** Klasy metod badawczych według rodzaju badania (s.117)
- Tabela 20.** Założenia epistemologiczne i ontologiczne związane z metodą badań ilościowych (s.119)
- Tabela 21.** Charakterystyka dominującego paradygmatu (s.120)
- Tabela 22.** Źródła danych (s.122)
- Tabela 23.** Przebieg postępowania w procedurze badawczej (s.123)
- Tabela 24.** Wykorzystanie triangulacji w prowadzonych badaniach (s.126)
- Tabela 25.** Przykłady analizowanych źródeł informacji w metodzie badania dokumentów (s.128)
- Tabela 26.** Postępowanie przy doborze próby (s.130)
- Tabela 27.** Horyzont badań ilościowych (s.133)
- Tabela 28.** Wykorzystane testy statystyczne do identyfikacji istotności różnic oraz charakteru badanej zmiennej zależnej (s.134)
- Tabela 29.** Obszary i testy oceny jakości modelu regresji logistycznej (s.135)
- Tabela 30.** Charakterystyka przedsiębiorstw biorących udział w badaniu (s.139)
- Tabela 31.** Charakterystyka przedsiębiorstw biorących udział w 2 etapie badania (s.144)
- Tabela 32.** Wskaźniki rezultatu - Termin realizacji zgodny z harmonogramem (+/- 10% odchylenia) (s.154)
- Tabela 33.** Wskaźniki rezultatu - Jakość wyniku zgodna z założeniami (+/- 10% odchylenia) (s.154)
- Tabela 34.** Wskaźniki rezultatu - Realizacja budżetu projektu zgodna z założeniami (+/- 10% odchylenia) (s.154)
- Tabela 35.** Liczba identyfikowanych grup wewnętrznych interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu (n=192) (s.155)
- Tabela 36.** Liczba grup interesariuszy wewnętrznych, z którymi prowadzono konsultacje w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu (n=192) (s.156)
- Tabela 37.** Liczba grup interesariuszy wewnętrznych, których rolę i znaczenie uwzględniono w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu (n=192) (s.156)

Tabela 38. Liczba identyfikowanych zewnętrznych interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu (n=192) (s.157)

Tabela 39. Liczba grup interesariuszy zewnętrznych, z którymi prowadzono konsultacje w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu (n=192) (s.158)

Tabela 40. Liczba interesariuszy zewnętrznych, których rolę i znaczenie uwzględniono w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu (n=192) (s.158)

Tabela 41. Wyniki testu H Kruskala-Wallisa dla badanych zmiennych w odniesieniu do okresu funkcjonowania na rynku, sektora oraz wielkości przedsiębiorstwa (n=192) (s.160)

Tabela 42. Wyniki testu U Manna-Whitneya dla badanych zmiennych w odniesieniu do wskaźnika rezultatu – jakości wyniku zgodnego z założeniami (+/- 10% odchylenia) (n=192) (s.165)

Tabela 43. Czy według Pana/Pani istnieje przyczyna braku osiągnięcia wyniku zgodnie z założeniami (+/- 10% odchylenia) z nieuwzględnieniem interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej? (n=60) (s.168)

Spis wykresów

- Wykres 1.** Diagram PRISMA wykonanego przeglądu literatury (s.13)
- Wykres 2.** Trzy ograniczenia projektu (parametry potrójnego ograniczenia) (s.21)
- Wykres 3.** Rzeczywistość zarządzania projektami (s.32)
- Wykres 4.** Graficzne ujęcie faz projektu (s.38)
- Wykres 5.** Zasady zarządzania jakością ISO9001 (s.57)
- Wykres 6.** Meta-model dojrzałości zarządzania projektami (s.76)
- Wykres 7.** Mapa interesariuszy organizacji (s.90)
- Wykres 8.** Podział interesariuszy ze względu na posiadane atrybuty (s.97)
- Wykres 9.** Proces komunikacji z interesariuszami projektu (s.108)
- Wykres 10.** Model badawczy przyjęty dla potrzeb pracy doktorskiej (s.124)
- Wykres 11.** Wykorzystane metody badawcze (s.125)
- Wykres 12.** Schemat procesu badawczego wraz z przebiegiem czasowym (s.127)
- Wykres 13.** Charakterystyka badanych przedsiębiorstw ze względu na okres prowadzenia działalności (s.137)
- Wykres 14.** Charakterystyka badanych przedsiębiorstw ze względu na sektor, w którym prowadzą działalność (s.137)
- Wykres 15.** Charakterystyka badanych przedsiębiorstw ze względu na ich wielkość (s.138)
- Wykres 16.** Wartość projektów realizowanych przez badane przedsiębiorstwa (zł) (s.138)
- Wykres 17.** Charakterystyka badanych przedsiębiorstw ze względu na źródła finansowania (s.139)
- Wykres 18.** Charakterystyka badanych przedsiębiorstw ze względu na okres prowadzenia działalności (s.141)
- Wykres 19.** Charakterystyka badanych przedsiębiorstw ze względu na sektor, w którym prowadzą działalność (s.141)
- Wykres 20.** Charakterystyka badanych przedsiębiorstw ze względu na ich wielkość (s.142)
- Wykres 21.** Wartość projektów realizowanych przez badane przedsiębiorstwa (zł) (s.143)
- Wykres 22.** Charakterystyka badanych przedsiębiorstw ze względu na źródła finansowania (s.143)
- Wykres 23.** Czy przedsiębiorcy identyfikują wewnętrznych interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu? (n=192) (s.148)
- Wykres 24.** Czy przedsiębiorcy prowadzą konsultacje z wewnętrznymi interesariuszami w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu? (n=192) (s.149)
- Wykres 25.** Czy przedsiębiorcy uwzględniają rolę i znaczenie wewnętrznych interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu? (n=192) (s.150)
- Wykres 26.** Czy przedsiębiorcy identyfikują zewnętrznych interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu? (n=192) (s.151)
- Wykres 27.** Czy przedsiębiorcy prowadzą konsultacje z zewnętrznymi interesariuszami w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu? (n=192) (s.152)
- Wykres 28.** Czy przedsiębiorcy uwzględniają rolę i znaczenie zewnętrznych interesariuszy projektu w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu? (n=192) (s.153)
- Wykres 29.** Model teoretyczny pracy (s.167)

Streszczenie rozprawy doktorskiej

„Rola interesariuszy w zarządzaniu projektem w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej”

Autor: Monika Pawlaczek

Słowa kluczowe: interesariusze wewnętrzni i zewnętrzni, zarządzanie projektami, zarządzanie relacjami z interesariuszami

Tematyka zarządzania projektami oraz interesariuszami została wybrana jako temat rozprawy doktorskiej ze względu na jej rosnące znaczenie dla współczesnych przedsiębiorstw. Projekty są obecne niemal w każdym obszarze ludzkiej aktywności, odnoszącej się nie tylko do obszaru gospodarczego. Projekty – nie zależnie od zakresu, wielkości czy dziedziny – są atrakcyjną formułą realizacji określonego zadania/celu.

Temat rozprawy osadzony jest w spektrum zarządzania interesariuszami w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu – czyli na etapie wizji, jeszcze przed zdefiniowaniem celów projektu. Pomimo istnienia wielu opracowań na temat zarządzania projektem oraz wpływu interesariuszy na realizację projektów o charakterze ogólnym, to brakuje opracowań na temat identyfikowania interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu, kluczowej dla definiowania celów projektu. Stanowi to lukę badawczą w zarządzaniu projektami na etapie definiowania celów w fazie tworzenia wizji projektu. Dlatego też niniejsza rozprawa może wypełnić lukę w teorii, przyczyniając się do rozwoju wiedzy o zarządzaniu projektami.

Głównym celem rozprawy było ustalenie czy uwzględniana jest rola i znaczenia interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu. Na tej podstawie sformułowano hipotezę główną pracy - uwzględnienie roli i znaczenia interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu pozwala na realizację projektów zgodnie z ich założeniami.

Badania zweryfikowały hipotezy badawcze i wykazały wpływ między uwzględnienia interesariuszy na jakość wyników zgodną z założeniami projektowymi. Z badań wynika, że uwzględnienie interesariuszy wewnętrznych zwiększa tę szansę ponad 6-krotnie, a zewnętrznych – prawie 4-krotnie. Większość firm, które nie osiągnęły oczekiwanych wyników projektu, wskazała, że przyczyną tego mogło być nieuwzględnienie interesariuszy w początkowej fazie projektu.

Wykazano również, że przedsiębiorstwa, które uwzględniały większą liczbę grup interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu, istotnie częściej osiągały rezultaty zgodnie z założeniami projektu ($\pm 10\%$ odchylenia).

Rozdział I poświęcono zarządzaniu projektami w literaturze naukowej oraz roli projektów w zarządzaniu współczesnymi organizacjami. Omówiono również etapy zarządzania projektami z uwzględnieniem fazy inicjacyjno-koncepcyjnej. W rozdziale II przedstawiono metody wspomagające zarządzanie projektami, takie jak zarządzanie jakością i ryzykiem oraz wsparcie informatyczne. Poruszono również zagadnienia efektywności i dojrzałości projektowej. Rozdział III zawiera omówienie roli interesariuszy w zarządzaniu projektami. Przedmiotem rozważań w rozdziale IV jest charakterystyka metodyki badań. Omówione zostały cele i założenia badawcze, organizacja badań, zastosowane metody, techniki i narzędzia. W rozdziale V zaprezentowano wyniki badania empirycznego. Całość pracy kończą wnioski oraz rekomendacje.

Summary / Abstract in English

„The role of stakeholders in project management during the initiation and conception phases”

Written by: Monika Pawlaczek

Keywords: internal and external stakeholders, project management, stakeholder relationship management

The topic of project and stakeholder management was chosen as the topic of the doctoral dissertation because of its growing importance for modern businesses. Projects are present in almost every area of human activity, not only in the economic field. Projects - no matter what their scope, size or field - are an attractive formula for achieving a specific task/goal.

The topic of this dissertation is embedded in the spectrum of stakeholder management in the initiation/conceptual phase of a project - i.e. at the vision stage, even before the project objectives have been defined. Although there are many studies on project management and the impact of stakeholders on the implementation of generic projects, there is a lack of studies on the identification of stakeholders in the initiation/conceptual phase of a project, crucial for defining project objectives. This represents a research gap in project management at the goal definition phase of project visioning. Therefore, this dissertation can fill the gap in theory by contributing to the knowledge of project management.

The main objective of the dissertation was to determine whether the role and importance of stakeholders in the project initiation and conception phase is taken into account. Based on this, the main hypothesis of the dissertation was formulated - taking into account the role and importance of stakeholders in the initiation and conception phase of a project allows projects to be implemented as intended.

The research verified the research hypotheses and demonstrated the impact between the inclusion of stakeholders on the quality of outcomes in line with project assumptions. The research found that including internal stakeholders increases this chance by more than six times and external stakeholders by almost four times. The majority of companies that did not achieve the expected project outcomes indicated that

this may have been due to a failure to include stakeholders in the initial phase of the project.

It was also shown that companies that included a greater number of internal and external stakeholder groups in the project initiation and conception phase were significantly more likely to achieve results in line with project objectives (+/-10% variation).

Chapter I was devoted to project management in the academic literature and the role of projects in the management of contemporary organisations. It also discusses the stages of project management including the initiation and conception phase. Chapter II presents methods that support project management, such as quality and risk management and IT support. Issues of efficiency and project maturity are also addressed. Chapter III discusses the role of stakeholders in project management. Chapter IV considers the characteristics of the research methodology. The research aims and objectives, organisation of the research, methods, techniques and tools used are discussed. Chapter V presents the results of the empirical study. The entire work ends with conclusions and recommendations.