

Zarządzanie

Interesariusze w zarządzaniu projektami

Faza inicjacyjno-koncepcyjna

Beata Glinkowska-Krauze
Monika Pawlaczek



Interesariusze w zarządzaniu projektami

Faza inicjacyjno-koncepcyjna



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
Łódzkiego

Zarządzanie

Interesariusze w zarządzaniu projektami

Faza inicjacyjno-koncepcyjna

Beata Glinkowska-Krauze
Monika Pawlaczek

Beata Glinkowska-Krauze (ORCID: 0000-0002-6915-3297)
Monika Pawlaczek (ORCID: 0000-0001-7419-2146) – Uniwersytet Łódzki
Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENTKI

Agnieszka Bitkowska
Paula Pyłacz

REDAKTOR INICJUJĄCA

Monika Borowczyk

REDAKTOR WYDAWNICTWA UŁ

Piotr Pietrych

SKŁAD I ŁAMANIE

PAJ-Press

KOREKTA TECHNICZNA

Wojciech Grzegorzczak

PROJEKT OKŁADKI

efectoro.pl
agencja komunikacji marketingowej

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/vichie81

© Copyright by Authors, Łódź 2025

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2025

Publikacja jest udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND)

<https://doi.org/10.18778/8331-847-9>

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.11824.25.0.K
Ark. wyd. 10,5; ark. druk. 11,75

ISBN 978-83-8331-846-2

e-ISBN 978-83-8331-847-9

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-237 Łódź, ul. Matejki 34A
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. 42 635 55 77

Spis treści

Wprowadzenie	7
Luka badawcza	10
 Rozdział 1	
Zagadnienie zarządzania projektami w literaturze naukowej	15
1.1. Definicje i istota projektów	15
1.2. Rodzaje projektów	22
1.3. Definicje zarządzania projektami	25
1.4. Rola projektów w zarządzaniu współczesnymi organizacjami	30
1.5. Etapy zarządzania projektem z uwzględnieniem fazy inicjacyjno-koncepcyjnej	31
1.6. Podsumowanie	37
 Rozdział 2	
Metody wspomagające zarządzanie projektami	39
2.1. Metodyki zarządzania projektami	39
2.2. Metody zarządzania jakością w projektach	46
2.3. Metody zarządzania ryzykiem w projektach	49
2.4. Wsparcie informatyczne w zarządzaniu projektami	54
2.5. Usprawnienie efektywności projektów	56
2.6. Dojrzałość projektowa	61
2.7. Podsumowanie	68
 Rozdział 3	
Rola interesariuszy w zarządzaniu projektami	71
3.1. Definicje, cechy i identyfikacja interesariuszy	72
3.2. Interesariusze w zarządzaniu projektami	82
3.3. Zarządzanie interesariuszami	89
3.4. Zarządzanie relacjami z interesariuszami	92
3.5. Zarządzanie interesariuszami w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu	98
3.6. Podsumowanie	99

6 Spis treści

Rozdział 4

Charakterystyka metodyki badań **101**

- 4.1. Cel i założenia badawcze pracy 102
- 4.2. Podejście i organizacja badań 104
- 4.3. Zastosowane metody, techniki i narzędzia 111
- 4.4. Charakterystyka badanej próby 121
- 4.5. Podsumowanie 130

Rozdział 5

Rola interesariuszy w zarządzaniu projektami w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej – analiza wyników badania **131**

- 5.1. Wyniki badania empirycznego 131
- 5.2. Wnioski 150
- 5.3. Rekomendacje 153

Zakończenie **157**

Bibliografia **163**

Załączniki **175**

Spis tabel **185**

Spis wykresów **187**

Wprowadzenie

Rośnie znaczenie problematyki zarządzania projektami oraz interesariuszami dla współczesnych przedsiębiorstw (przedsiębiorców i menedżerów). Projekty są obecne niemal w każdym obszarze ludzkiej aktywności i w każdym obszarze życia gospodarczego. Realizacja projektów jest odpowiedzią na wyzwania współczesności¹ oraz 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.

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w coraz bardziej konkurencyjnych i złożonych warunkach, co powoduje, że efektywne zarządzanie projektami staje się kluczowym czynnikiem warunkującym sukces. Podejście projektowe zyskuje coraz szersze zastosowanie w zarządzaniu przedsiębiorstwami³. Świadczy o tym nie tylko rozwój metod czy koncepcji zarządzania projektami, ale również traktowanie tego zagadnienia jako oddzielnej subdyscypliny teoretycznej.

W projektach biorą udział różnorodni interesariusze – wewnątrzni i zewnątrzni – którzy wpływają na przebieg oraz wyniki projektów, a ich zaangażowanie ma istotne znaczenie dla powodzenia planowanych działań⁴. Świadomość tej zależności przyczynia się do rozwoju zarządzania relacjami z interesariuszami (coraz częściej nie tylko kluczowymi interesariuszami). Ponadto badania nad zarządzaniem interesariuszami 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. Dlatego badania nad zarządzaniem projektami mogą nie tylko stanowić

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

2 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. 11.

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

4 M. Trocki, B. Grucza, *Środowisko projektowe*, [w:] M. Trocki (red.), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 33.

istotny wkład w rozwój refleksji teoretycznej, ale również przyczyniać się do podniesienia efektywności realizacji projektów w przedsiębiorstwach.

Tematyka zarządzania projektami jest szczególnie istotna 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. Projekty pomagają we wprowadzeniu zmian i innowacji oraz optymalizacji, korzystnych nie tylko dla klientów, lecz także dla samego przedsiębiorstwa⁶. 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.

W literaturze przedmiotu zauważalny jest niedobór publikacji z zakresu zarządzania projektami, które analizują udział interesariuszy przedsiębiorstwa w początkowych fazach projektu i odpowiadają na pytanie o ich znaczenie i rolę w realizacji projektów. Podobnego zdania jest Paweł Wyróżębski, wskazujący na „deficyt naukowej systematyki” dotyczącej zarządzania projektami⁸. Temat opracowania osadzonego 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 ogólnego wpływu interesariuszy na jego realizację, brakuje opracowań właśnie na temat identyfikowania interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu, kluczowej dla definiowania jego celów. Stanowi to lukę badawczą w zarządzaniu projektami na etapie definiowania celów w fazie tworzenia wizji projektu.

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

W odniesieniu do celu głównego, zostały sformułowane cele szczegółowe:

1. Określenie, czy przedsiębiorcy identyfikują wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu;

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

6 W. Walczak, *Znaczenie i rola...*, s. 183.

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

8 P. Wyróżębski, *Zarządzanie wiedzą projektową*, Difin, Warszawa 2014, s. 132.

2. Określenie, czy przedsiębiorcy konsultują się z interesariuszami (wewnętrznymi i zewnętrznymi) w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu;
3. Określenie, czy przedsiębiorcy 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 – jakości wyników projektu zgodnej 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 odniesieniu do celu głównego sformułowano hipotezy, które zostały opisane w rozdziale 4 monografii. Autorki monografii uczestniczyły w realizacji oraz tworzeniu wizji wielu projektów w kraju i za granicą. Pozwoliło 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 autorek – w znacznym stopniu przyczynić się do sprawnego zarządzania projektem. Chęć zrozumienia, czy i które z przedsiębiorstw (biorąc pod uwagę takie czynniki jak okres funkcjonowania przedsiębiorstwa, jego wielkość, źródła finansowania, ilość zrealizowanych projektów) identyfikuje interesariuszy na etapie wizji projektu, stała się kolejnym bodźcem do głębszego zbadania tego zakresu zarządzania projektami. Reasumując, autorki podjęły tę problematykę badawczą z trzech głównych powodów:

- ciągłego doskonalenia dyscypliny zarządzania projektami;
- wzrastającej roli zarządzania projektami w rozwoju przedsiębiorstw;
- deficytu badań empirycznych w zakresie roli i znaczenia interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu.

Z uwagi na określone czynniki (osobiste zainteresowania i kompetencje autorek) przedmiotem badania był proces zarządzania projektami w polskich przedsiębiorstwach oraz rola, jaką w procesie realizacji projektu mogą odgrywać interesariusze.

W rozdziale 1 zawarto omówienie zagadnienia zarządzania projektami oraz roli projektów w zarządzaniu współczesnymi organizacjami w literaturze naukowej. Omówiono również etapy zarządzania projektami z uwzględnieniem fazy inicjacyjno-koncepcyjnej. W rozdziale 2 przedstawiono metody wspomagające zarządzanie projektami, takie jak zarządzanie jakością i ryzykiem oraz wsparcie informatyczne. Poruszono również zagadnienia efektywności i dojrzałości projektowej. Rozdział 3 zawiera omówienie roli interesariuszy w zarządzaniu projektami. Przedmiotem rozważań w rozdziale 4 jest charakterystyka metodyki badań. Omówione zostały cele i założenia badawcze, organizacja badań, zastosowane metody, techniki i narzędzia. W rozdziale 5 zaprezentowano wyniki badania empirycznego. Całość pracy kończą wnioski oraz rekomendacje.

Luka badawcza

Problematyka zarządzania projektami jest zagadnieniem szeroko omawianym 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 metodyki postępowania badawczego jest rozpoznanie i wytyczenie zakresu badanego zjawiska. 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 początkowe fazy projektu?
2. Zidentyfikowano źródła, które można było uwzględnić w przeglądzie literatury.

Badania ograniczono ze względu na język publikacji i ich datę. 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 inicjacyjna”, „etap inicjacji”, „projekt”, „stakeholder”, „stakeholders”, „initiation chase”, „initiation stage”, „project”.

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

10 H.L. Colquhoun et al., *Scoping Reviews: Time for Clarity in Definition, Methods, and Reporting*, „Journal of Clinical Epidemiology” 2014, no. 12(67), s. 1292–1293.

Początkowy proces ekstrakcji danych ograniczył się do bezpłatnych pełnotekstowych badań publikowanych od 2010 roku i dostępnych w języku polskim i angielskim. Zaakceptowano wszystkie rodzaje badań, w tym przeglądy systematyczne, podejścia wielometodowe i dane jakościowe. Badanie przeprowadzono w okresie 1.02.2022–20.05.2024 roku. Zbiorcze dane uzyskane w wyniku badania zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Dane zbiorcze wyników wyszukiwania PCC

Baza danych	Wyszukiwane hasła	Liczba artykułów	Liczba sprawdzonych artykułów
Google Scholar	„interesariusz”, „interesariusze”, „faza inicjacyjna”, „etap inicjacji”, „projekt”	57	1
Google Scholar	„stakeholder”, „stakeholders”, „initiation chase”, „initiation stage”, „project”	17 700	19
Scopus	„interesariusz”, „interesariusze”, „faza inicjacyjna”, „etap inicjacji”, „projekt”	0	0
Scopus	„stakeholder”, „stakeholders”, „initiation chase”, „initiation stage”, „project”	1 789	12
Wiley	„interesariusz”, „interesariusze”, „faza inicjacyjna”, „etap inicjacji”, „projekt”	0	0
Wiley	„stakeholder”, „stakeholders”, „initiation chase”, „initiation stage”, „project”	15 411	28

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyszukiwania PCC.

Proces wyboru publikacji potencjalnie ważnych ze względu na problem koncentrujący uwagę autorek został przeprowadzony zgodnie z przyjętymi na początku

postępowania badawczego kryteriami kwalifikowalności. Autorki nie mogły przeprowadzić dokładnej i jednolitej selekcji publikacji zgodnie z wytycznymi PRISMA-Scr, co może wpływać na rzetelność przeglądu literatury. W tabeli 2 przedstawiono zakres zagadnień, uwzględnionych przy analizie wybranych artykułów.

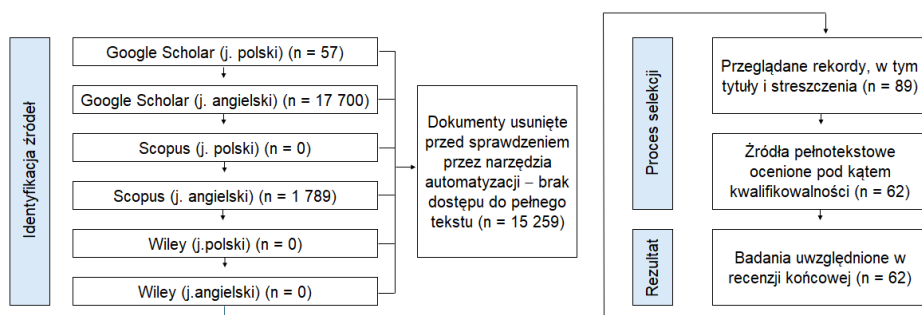
Tabela 2. Tematy, kategorie, kody PRISMA-Scr

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 celów 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 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 1.

Odnosząc się do doboru materiału badawczego (wyników badań, w tym zależności odnalezionych w badanych tekstach), dokonano analizy wszystkich istotnych danych wynikowych dla każdego z 62 źródeł wyselekcjonowanych na podstawie opisaną 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), żadna z tych publikacji nie zajmuje się kwestią zaangażowania interesariuszy w tej fazie.



Wykres 1. Diagram PRISMA wykonanego przeglądu literatury
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyszukiwania PCC.

W związku z faktem, że problematyka zaangażowania interesariuszy w fazę inicjacyjną projektu całkowicie pomijana jest w literaturze, autorki zaprojektowały badanie mające na celu identyfikację roli interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu (identyfikacja interesariuszy, konsultacje, uwzględnienie ich roli w tworzeniu celów projektu w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej).

Badanie przebiegło w trzech etapach:

1. W okresie między lutym a czerwcem 2022 roku wysłano drogą mailową kwestionariusz ankiety do 213 przedsiębiorstw, które realizowały projekty w okresie 2017–2022. Z zaproszenia do badania skorzystały 192 przedsiębiorstwa: 161 odesłało kwestionariusz ankiety drogą mailową, a 31 pocztą tradycyjną. Prawidłowo wypełnione kwestionariusze ankiety umożliwiły przejście do drugiego etapu badań.
2. Drugi etap badań miał miejsce w okresie wrzesień–listopad 2023 roku – w tej fazie badania wybrano spośród całej grupy respondentów tych, którzy nie osiągnęli założonej jakości wyniku zgodnie z założeniami ($\pm 10\%$ odchylenia) z nieuwzględnieniem interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej. Drugi etap badania tym samym objął 60 przedsiębiorstw, których odpowiedzi przesłane zostały pocztą elektroniczną.
3. Trzeci etap badań – analiza literatury z zakresu problematyki związanej z zarządzaniem projektami – zarówno poprzedziła dwa poprzednie, jak i była weryfikowana równolegle z poprzednimi etapami, między czerwcem 2023 a wrześniem 2024 roku.

Rozdział 1

Zagadnienie zarządzania projektami w literaturze naukowej

Zarządzanie projektem „narodziło się” z potrzeby realizacji biznesowych marzeń. W efekcie rozwoju podejścia projektowego stało się ono bardzo ważną umiejętnością, a jednocześnie przedmiotem refleksji naukowej, wspomagającej przekształcanie wizji w rzeczywistość¹. 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 wpływu na rozwój przedsiębiorstwa, redefiniuje swoje strategie, zgodnie z refleksją Jerzego Kisielnickiego, że „Zarządzanie projektem to ciągle poszukiwanie uwarunkowań sukcesów i źródeł porażek”².

1.1. Definicje i istota projektów

W Polsce doceniono znaczenie projektów i zarządzania nimi. Miało to pośredni związek z przejściem gospodarki z systemu centralnie sterowanego na wolnorynkowy. Wiele autorów zwraca uwagę na wzrastające znaczenie projektów nie tylko na poziomie

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

2 J. Kisielnicki, *Zarządzanie projektami. Ludzie – procedury – wyniki*, wyd. III zm., Wydawnictwo NieOczywiste, Warszawa 2017, s. 26.

gospodarczym (makro), lecz także jednostkowym (mikro)³, w związku tym „rośnie ono we wszystkich dziedzinach i na wszystkich poziomach ludzkiej aktywności”⁴. W efekcie projekty i ich realizacja są coraz bardziej zauważalną formą działalności⁵.

Podejście projektowe jest coraz szerzej stosowane w zarządzaniu (na poziomie operacyjnym oraz strategicznym), co świadczy o rosnącej popularności przedsięwzięć realizowanych w ten sposób. Wzrost ten zauważalny jest zarówno w warstwie jakościowej (oznacza to, że upowszechnienie praktyki projektowej i wiedzy na temat projektów powoduje, że nowe projekty są coraz lepiej i formalnie, i merytorycznie opracowane), jak i ilościowej projektów⁶. Nie dziwi zatem fakt, że w naukach o zarządzaniu zagadnienie planowania i projektowania również nabrało większego znaczenia. Jednocześnie zwiększa się też społeczna akceptacja oraz świadomość roli praktyk zarządzania projektami⁷. Wynika to między innymi z przeobrażeń, jakie zachodzą w gospodarce i w otoczeniu rynkowym współczesnych przedsiębiorstw. Dzięki doświadczeniu projektowemu łatwiej przebiega proces dostosowywania się do otoczenia, uwzględniania perspektywy klienta oraz wprowadzania innowacyjnych rozwiązań⁸.

Kolejnym impulsem do coraz częstszego wykorzystywania projektów w zarządzaniu przedsiębiorstwem jest zmiana paradygmatów zarządzania w kierunku pracy zespołowej czy rozwiązywania problemów zorientowanych na efektywną współpracę. Realizacja projektów odpowiada za transformację polskich przedsiębiorstw na wielu poziomach. Wzrastające znaczenie projektów powoduje przede wszystkim „zmiany w systemach zarządzania, strukturze organizacyjnej oraz metodach pomiaru efektywności”⁹. Wyzwanie stanowi harmonizacja i integracja projektów ze strategią przedsiębiorstwa, jego zasobami czy metodami kontroli¹⁰.

W ostatnich dwudziestu latach w Polsce obserwowane jest rosnące zainteresowanie problematyką związaną z zarządzaniem projektami i zapotrzebowanie na teoretyczne ujęcie mechanizmów z nimi związanych¹¹. To zainteresowanie okazują

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

4 M. Trocki, *Miejsce i rola projektów w zarządzaniu*, [w:] M. Trocki (red.), *Społeczna odpowiedzialność działalności projektowej*, s. 15.

5 M. Trocki, *Projekty i pojęcia pokrewne*, [w:] M. Trocki (red.), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 20.

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

7 M. Trocki, *Miejsce i rola...*, s. 15.

8 E. Bukłaha, M. Juchniewicz, *Kluczowe wyzwania...*, s. 17.

9 Ibidem, s. 16.

10 A. Marciszewska, G. Jokiel, *Granice zarządzania projektami...*, s. 10.

11 A. Stabryła, *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2015, s. 16.

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”¹². Według *Słownika wyrazów obcych* słowo „projekt” wywodzi się od łacińskiego słowa *projectus*, które oznacza „wysunięcie ku przodowi” (czyli zamiar, plan zamierzonej budowy)¹³. W naukach o zarządzaniu i jakości, projekt jest rozpatrywany w aspekcie organizacyjnym albo procesowym (czyli rozumiany 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”¹⁴.

Według definicji Project Management Institute¹⁵ „projekt to określone w czasie, tymczasowe przedsięwzięcie, którego celem jest stworzenie unikalnego (niepowtarzalnego) produktu lub usługi”¹⁶. Natomiast według International Project Management Association (IPMA)¹⁷ – „projekt to ograniczona czasem i kosztami operacja mająca na celu realizację zestawu zdefiniowanych rezultatów zgodnie ze standardami jakości i wymaganiami”¹⁸. Wielość definicyjnych ujęć projektu stale wzrasta, przy zachowaniu istoty i specyfiki samego pojęcia. Przegląd dostępnych, choć nie wszystkich, definicji „projektu” zaprezentowano w tabeli 3.

Tabela 3. Definicje projektu według polskich i zagranicznych autorów

Lp.	Definicja	Autor
1.	„Projekt jest przedsięwzięciem realizowanym w określonym przedziale czasowym, 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

12 A. Matczewski, *Zarządzanie projektami*, [w:] A. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 455.

13 W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Przedsiębiorstwo Dystrybucji Książek „MAG”, Gdynia 1994, s. 487.

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

15 Project 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).

16 *A Guide to the Project Management Body of Knowledge. 4th Edition*, Project Management Institute, 2009, s. 5, https://www.works.gov.bh/English/ourstrategy/Project%20Management/Documents/Other%20PM%20Resources/PMBOKGuideFourthEdition_protected.pdf (dostęp: 24.04.2024).

17 IPMA, International Project Management Association, <https://ipma.pl> (dostęp: 1.09.2024).

18 G. Caupin et al., *IPMA Competence Baseline Version 3.0*, International Project Management Association, Netherlands 2006, s. 13.

Tab. 3 (cd.)

Lp.	Definicja	Autor
2.	„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. Wysocki, 2005
3.	„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
4.	„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
5.	„Projekt to logicznie powiązane ze sobą zadania, mające ten sam cel, określony budżet, termin i wstępne założenia”.	Jerzy Kisielnicki, 2011
6.	„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
7.	„Projekt to unikatowe przedsięwzięcie, względem którego zostały podane cele, wymagane zasoby, terminy wykonania, koszty, poziom jakości”.	Harold Kerzner, 2005
8.	„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
9.	„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

Lp.	Definicja	Autor
10.	„Projekt to jednorazowe działanie wykonywane w określonym czasie, przyznanych zasobach, a także w celu jego realizacji, będące nierzadko zadaniem wielofunkcyjnym w stosunku do organizacji biznesu”.	Bogusław Niedbała, 2008

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Brzozowski, T. Kopczyński, *Zarządzanie projektami i zmianami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Advertiva, Poznań 2011, s. 10–11; A. Ślusarczyk, *Wybrane problemy zarządzania projektami kultury*, [w:] A. Kwiecień, B. Reformat (red.), *Biznes w kulturze – Kultura w biznesie: wybrane problemy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2016, s. 114; E. Bukłaha, M. Juchniewicz, *Kluczowe wyzwania...*, s. 15; M. Trocki, *Podejście badawcze w zarządzaniu projektami – geneza i ewolucja*, „Przegląd Organizacji” 2019, nr 950, s. 6–10; A. Stabryła, *Zarządzanie projektami ekonomicznymi...*, s. 30; A. Pabian, *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 2017, s. 182; M. Ćwikła, *Zrównoważone zarządzanie projektami...*, s. 94; Ł. Burkiewicz, J. Śliwak, *Zarządzanie projektami w kulturze*, [w:] Ł. Burkiewicz, J. Kucharski (red.), *Kultura na rynku: wybrane zagadnienia z zarządzania, marketingu i ekonomiki w sferze kultury*, Akademia Ignatianum, Kraków 2017, s. 117; M. Pawlak, *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016, s. 17; J. Kisielnicki, *Zarządzanie projektami...*, 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 ryzyka i parametrów jakości. We wszystkich wybrzmiewa unikatowość, wyjątkowość i jednorazowość przedsięwzięcia, jakim jest projekt. Zdaniem autorek najpełniejszą definicję projektów przedstawia Michał Trocki, według którego istota projektu odnosi się do wielu obszarów działalności przedsiębiorstwa. Autor podkreśla, że:

Projekt to niepowtarzalne osiągnięcie o wysokiej złożoności, określone co do okresu 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 przygotowania i wdrażania¹⁹.

Ujęcia definicyjne projektu zwracają często uwagę na jego specyficzny i wyjątkowy charakter. Wyjątkowość ta wynika z faktu wydzielenia czy oddzielenia działań

19 M. Trocki, *Miejsce i rola...*, s. 6–7.

projektowych od rutynowych, codziennych obowiązków²⁰. Kolejnym składnikiem definicji stale w nich powracającym jest ograniczenie w czasie, związane z jednorazowością przedsięwzięć projektowych. Największym benefitem realizacji projektów jest wskazywana przez Josepha M. Jurana pragmatyczność, traktowanie projektu jako „problemu zaplanowanego do rozwiązania”²¹.

Cechy charakterystyczne projektów to: cel, określenie w czasie, niepowtarzalność, złożoność, wyższe ryzyko niepowodzenia oraz wyodrębnienie organizacyjne²². Cechami projektów są również: koncentracja na rezultatach, niepowtarzalności zakresu i okoliczności projektu, dostosowanie rozwiązań do wymagań odbiorców/dostawców, 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, zwieńczony osiągnięciem założonego celu²³.

Do 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*)²⁴. W metodyce zarządzania projektami europejskimi, projekt to „zbiór czynności podejmowanych do jasno określonego celu, w wyznaczonym czasie i za pomocą specjalnie przeznaczanego na to budżetu”²⁵. Wymienione parametry służą jednocześnie do oceny sukcesu projektu²⁶. Przedstawiono je na wykresie 2.

W zarządzaniu projektami należy wziąć pod uwagę krytyczne parametry potrójnego ograniczenia (*triple constraint*), czyli: czas, zasoby oraz jakość²⁷. Częstym problemem w praktyce zarządzania projektami jest, jak zauważają Maciej Brzozowski i Tomasz Kopczyński, utrzymanie równowagi pomiędzy poszczególnymi parametrami „trójkąta ograniczeń”²⁸.

W literaturze wskazuje się, że współcześnie każdy projekt jest przygotowywany i realizowany z uwzględnieniem nie trzech, a czterech ograniczeń projektowych. Zalicza się do nich wówczas: zakres projektu, budżet projektu, czas realizacji projektu oraz jakość realizacji projektu. Pod pojęciem „zakres projektu” rozumie się cel główny/pośredni projektu, oczekiwane rezultaty oraz efekty danego

20 M. Trocki, *Projekty w organizacji*, [w:] M. Trocki (red.), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, s. 50.

21 M. Trocki, *Wstęp*, [w:] ibidem, s. 17.

22 *A Guide to the Project Management...*, s. 5.

23 J. Klimiuk, *Rola kierownika projektu oraz zespołu projektowego w zarządzaniu projektami*, „Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza” 2009, nr 3, s. 36.

24 J.R. Meredith, S.J. Mantel Jr., *Project Management. A Managerial Approach*, John Wiley&Sons, Hoboken 2011, s. 4.

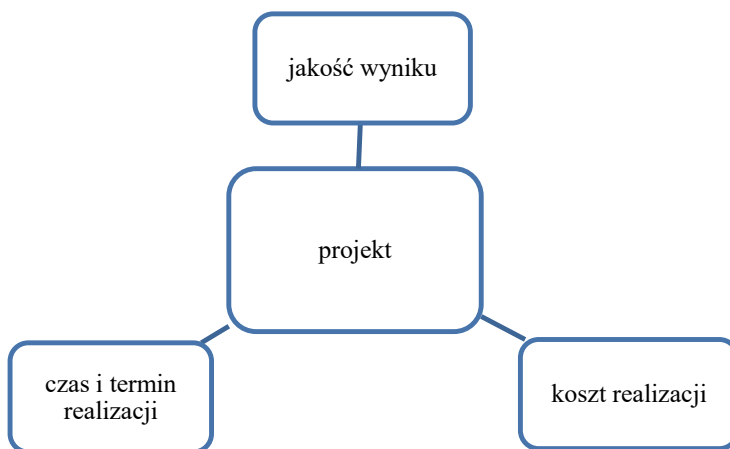
25 P. Wyrozębski, *Zarządzanie projektami*, [w:] P. Wyrozębski, M. Juchniewicz, W. Metelski, *Wiedza, dojrzałość, ryzyko w zarządzaniu projektami. Wyniki badań*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 13.

26 J. Majczyk, *Zarządzanie projektami*, s. 106.

27 Pojęcie J.D. Davidsona Frame’a, zob.: A. Stabryła, *Zarządzanie projektami ekonomicznymi...*, s. 18.

28 M. Brzozowski, T. Kopczyński, *Zarządzanie projektami i zmianami...*, s. 26.

przedsięwzięcia projektowego. Bartosz Grucza, analizując zalecenia projektowe kluczowych organizacji (jak Project Management Institute, PMI), zauważa, że na ograniczenia projektowe może składać się nawet 6 czynników, wpływających na sukces projektu: czas, koszty, jakość, zakres, ryzyko, zasoby²⁹.



Wykres 2. Trzy ograniczenia projektu (parametry potrójnego ograniczenia)

Źródło: P. Wyrozębski, *Zarządzanie projektami*, s. 15.

Realizacja każdego projektu jest związana z ryzykiem, które jest uwarunkowane wieloczynnikowo i dlatego trudne do przewidzenia³⁰. Oszacowanie przewidywanego ryzyka (jego źródeł, krytycznych czynników, uwarunkowań) oraz możliwych ewentualnych zagrożeń jest ważne na etapie planowania, czyli w fazie inicjacji. To właśnie od inicjowania założeń projektowych zależy osiągnięcie celu projektu, z wykorzystaniem zasobów finansowych, materialnych, rzeczowych i ludzkich. Można zatem uznać, że projektem określa się działania, które mają za zadanie osiągnąć ściśle określony cel, co związane jest z zaangażowaniem zasobów w czynności i zadania³¹.

Projekty mają ściśle określoną logikę, a 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 porządkującą strukturę idealnie odpowiadają na wyzwania współczesności³². Zauważalny był i jest wzrost liczby oraz złożoności

29 B. Grucza, *Zarządzanie interesariuszami projektu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2019, s. 28.

30 Ibidem, s. 180.

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

32 W. Walczak, *Znaczenie i rola...*, s. 176.

realizowanych projektów³³. Również przedsiębiorstwa coraz większą część swojej działalności realizują w formie projektów³⁴.

Reasumując, projekt jako przedsięwzięcie ma określone parametry, których wartość należy określić w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej. Istotne jest wówczas określenie jego wielkości, stopnia złożoności, zakresu czasowego, źródeł finansowania, założeń wstępnych oraz wpływu środowiska bliższego i dalszego (również w postaci analizy dotyczącej potencjalnych interesariuszy projektu).

1.2. Rodzaje projektów

Projekty bywają bardzo zróżnicowane i ten oczywisty fakt uwzględnia poświęcona im refleksja teoretyczna. Różnią się one charakterem, celami i wpływem na organizację. Ważne jest więc rozpoznanie i zrozumienie ich podstawowych rodzajów, umożliwiających sprawne definiowanie celów, ról i miar efektywności. Na przykład projekty biznesowe obejmują działania dotyczące podniesienia ekonomicznych efektów prowadzenia przedsiębiorstwa i mogą być związane między innymi 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”³⁵.

Stosowanie „nowoczesnego” podejścia do zarządzania projektami jest standardem od dwóch dekad i wywodzi się z takich gałęzi przemysłu, jak: budownictwo, lotnictwo, obronność (projekty wojskowe), budowa okrętów. Zarządzanie projektami jest obecne w niemalże każdej dziedzinie biznesu – od projektów kosmicznych poczynając, poprzez branżę IT, konsulting, projekty sfery samorządowej i rządowej oraz organizacji międzynarodowych (ONZ, UE, NATO)³⁶.

Literatura przedmiotu wskazuje wiele rodzajów projektów – kryteria ich klasyfikacji i podziału przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Kryterium podziału i rodzaje projektów

Kryterium podziału	Rodzaje projektów
Znaczenie dla organizacji	Strategiczne – odnoszące się do całej organizacji; skutki projektów są długookresowe, np. kompleksowa restrukturyzacja, zmiana przedmiotu działalności

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

34 P. Wyrozębski, *Zarządzanie projektami*, s. 11.

35 A. Matczewski, *Zarządzanie projektami*, s. 457.

36 P. Wyrozębski, *Zarządzanie projektami*, s. 11.

Kryterium podziału	Rodzaje projektów
Znaczenie dla organizacji	Taktyczne – dotyczące większości podmiotów organizacji, przynoszące skutki w średnim horyzoncie czasowym, np. wprowadzenie nowego systemu motywacyjnego, zmiana lokalizacji
	Operacyjne – projekty o skutkach krótkookresowych i ograniczonych jedynie do wybranych jednostek w organizacji, np. zmiana źródeł zaopatrzenia
Zakres projektu	Koncepcyjne
	Realizacyjne
	Kompleksowe
Pochodzenie zlecenia	Zlecenia zewnętrzne
	Zlecenia wewnętrzne
Orientacja (rodzaj rezultatu)	Procesowe (projekty „miękkie”, niematerialny charakter)
	Obiektowe (projekty „twarde”, materialny charakter)
Organizacja pracy nad projektem	Indywidualne – krótkookresowe grupy zadań i działań, które zazwyczaj realizowane są przez pojedynczą osobę pełniącą rolę wykonawcy i kierownika
	Zespołowe – realizowane zazwyczaj przez pracowników jednej, organizacyjnej jednostki
Stopień innowacyjności	Projekt o wysokim stopniu innowacyjności – głównie o charakterze rozwojowo-badawczym, cechujący się znajdowaniem oryginalnych, nowych rozwiązań
	Projekt o niskim stopniu innowacyjności – skupiający się na modernizacji, renowacji i usprawnieniu istniejących systemów
Rozmiar/wielkość	Duże – wymagające udziału znacznej liczby wykonawców, realizacji złożonych zadań, bardzo kosztochłonne, o długim, zwykle kilkuletnim okresie realizowania
	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

Tab. 4 (cd.)

Kryterium podziału	Rodzaje projektów
Zasięg	Wewnątrzorganizacyjne
	Lokalne, regionalne
	Krajowe
	Międzynarodowe
	Globalne

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

Tak w praktyce projektowej, jak i literaturze przedmiotu istnieje wiele kryteriów pomagających porządkować zagadnienia związane z projektem. Kryteria wykorzystywane do opisu podziału projektów dotyczą przede wszystkim wielkości projektu i jego zasięgu (obszaru funkcjonowania), wpływających na wielkość nakładów finansowych, liczebność zespołu, liczbę zaangażowanych podwykonawców itp.³⁷ Charakter projektu może przejawiać się w jego strategicznym znaczeniu dla organizacji oraz w zakresie. Osobną kategorię stanowi poziom innowacyjności projektu oraz to, co ma być jego ostatecznym rezultatem (materialne i niematerialne efekty końcowe). Projekty mogą być własne lub zlecone, jak również indywidualne i zespołowe. W tabeli 4 pokazano, jak wiele istnieje różnych kryteriów opisów projektów, co świadczy o uniwersalności podejścia projektowego.

Projekty inwestycyjne 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 osiągnięcia celu przedsięwzięcia inwestycyjnego. 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 inwestycji³⁸.

Ogólna tendencja w zakresie aktywności inwestycyjnej polskich przedsiębiorstw notuje stały wzrost. Polskie przedsiębiorstwa w 2021 roku były odpowiedzialne za 55% realizowanych krajowych inwestycji. Jak stwierdzają autorzy raportu *Inwestycje w Polsce*: „W dłuższym horyzoncie czasowym widoczna jest tendencja

³⁷ J. Kisielnicki, *Zarządzanie projektami...*, s. 26.

³⁸ *Projekt inwestycyjny*, [hasto w:] Encyklopedia Zarządzania, https://mfiles.pl/pl/index.php/Projekt_inwestycyjny (dostęp: 1.09.2024).

do zwiększania roli przedsiębiorstw w procesach inwestycyjnych realizowanych w kraju”, co w oczywisty sposób przekłada się na ilość realizowanych projektów inwestycyjnych³⁹. 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 jej użytkowaniem⁴⁰.

1.3. Definicje zarządzania projektami

Zarządzanie projektem to młoda dyscyplina naukowa zajmująca się skuteczną realizacją celów przy jednoczesnym wskazywaniu i eliminowaniu istniejących ograniczeń i ryzyka⁴¹. Istnieje wiele definicji zarządzania projektem. Według definicji Project Management Institute 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”⁴². Podobnie zarządzanie projektami (*project management*) definiuje Michał Trocki, dodając konieczność osiągnięcia założonych celów projektu, tzn. jakości zamierzonego rezultatu, terminu i kosztów⁴³.

Niektórzy badacze zwracają uwagę na aspekt interdyscyplinarności w zarządzaniu projektami oraz wysoki poziom kompetencji wymagany przy korzystaniu z metodyk projektowych, jak również metod i technik zarządzania⁴⁴. Inni podkreślają znaczenie dostosowania wykorzystywanych metod, technik, narzędzi i kompetencji do projektu⁴⁵. Jeszcze inni ograniczają zarządzanie projektem do zestawu reguł, zasad i mechanizmów, które mogą być zastosowane w poszczególnych projektach⁴⁶.

Niezależnie od rozłożenia akcentów, zasadniczą ideą zarządzania projektami jest uchwycenie całości niezbędnych działań, zaczynając od koncepcji, poprzez plan, wykonanie oraz kontrolę projektu⁴⁷.

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

39 Raport – Inwestycje w Polsce. Okres: I kw. 2020 r. – I kw. 2022 r., Wydział Analiz DSR, Warszawa 2022, https://www.ewaluacja.gov.pl/media/111456/DSR_Raport_Inwestycje_I2020-I2022-web.pdf (dostęp: 1.09.2024).

40 A. Matczewski, *Zarządzanie projektami*, s. 456.

41 Ł. Burkiewicz, J. Śliwak, *Zarządzanie projektami w kulturze*, s. 107.

42 Zarządzanie projektem wg Project Management Institute, 1996, cyt. za: M. Trocki (red.), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, s. 10.

43 M. Trocki, *Projekty w organizacji*, s. 50.

44 A. Marciszewska, G. Jokiel, *Granice zarządzania projektami...*, s. 10.

45 M. Trocki, *Miejsce i rola projektów...*, s. 10.

46 A. Marciszewska, S. Nowosielski, *Podejście procesowe w usprawnianiu zarządzania projektem*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 169, s. 75.

47 A. Matczewski, *Zarządzanie projektami*, s. 457.

zrównoważonego (oddziaływanie na otoczenie)⁴⁸. Krótkie charakterystyki każdego z podejść umieszczono w tabeli 5.

Tabela 5. Definicje zarządzania projektami z podziałem na podejścia badawcze

Podejście	Definicja
Podejście organizacyjne	„Zarządzanie projektami 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 ciągłość 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, Łukasz Burkiewicz).
	„Zarządzanie projektami to działania zmierzające do realizacji wyznaczonego celu, wymagające wykorzystania zasobów, ujęte w ramy ograniczeń czasowych, kosztowych i jakościowych” (Harold Kerzner).

48 M. Trocki, *Podejście badawcze w zarządzaniu projektami...*, s. 6–7.

Podejście	Definicja
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, *Zrównoważone zarządzanie projektami...*, s. 65; H. Kerzner, *Advanced Project Management*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005, s. 18; Ł. Burkiewicz, J. Śliwak, *Zarządzanie projektami w kulturze*, s. 117; M. Trocki, *Podejście badawcze w zarządzaniu projektami...*, s. 10; *Zarządzanie projektami*, [hasło w:] *Encyklopedia Zarządzania*; W. Walczak, *Znaczenie i rola...*, s. 181.

Wielu badaczy, podobnie jak Herold Kerzner, odnosi zarządzanie projektem do podstawowych funkcji zarządzania przeniesionych na grunt działania projektowego⁴⁹. 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”⁵⁰. Zarządzanie projektem to niezbędne działania koncepcyjne, planistyczne, wykonawcze i kontrolne 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 ukończenia projektu w określonym czasie. W opinii wielu badaczy teoretyków i praktyków, zarządzanie projektami charakteryzuje się racjonalnym i uporządkowanym sposobem postępowania⁵¹, które najpełniej definiuje podejście procesowe. Podejście procesowe zakłada bowiem „spojrzenie na przedsięwzięcie przez pryzmat powiązanych ze sobą procesów, traktując całościowo wszystkie czynności składające się na procesy realizowane w jego różnych jednostkach organizacyjnych”⁵².

Być może z uwagi na sekwencyjny charakter projektów, coraz więcej przedsięwzięć – w ramach podstawowej działalności biznesowej – stosuje podejście

49 H. Kerzner, *Advanced Project Management*, s. 18.

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

51 M. Trocki, *Miejsce i rola...*, s. 3.

52 A. Marciszewska, S. Nowosielski, *Podejście procesowe w usprawnianiu...*, s. 74.

procesowe do zarządzania projektami⁵³. 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”⁵⁴.

Anna Marciszewska i Stanisław Nowosielski zarządzanie projektem utożsamiają z sekwencją logicznie uporządkowanych i zaplanowanych procesów, które zwykle przyporządkowuje się do określonych grup działań: inicjacji, planowania, realizacji oraz monitoringu i kontroli⁵⁵. Efektem zastosowania logicznego postępowania procesowego jest zawsze osiągnięcie wcześniej określonych rezultatów, jednak szerszy horyzont zastosowania podejścia procesowego ma na celu generalne (całościowe) usprawnianie zarządzania procesami organizacyjnymi⁵⁶.

Zarządzanie projektami, jak każda forma zarządzania – wymaga stałego doskonalenia. Doskonalenie procesów zarządzania projektami przekłada się np. na lepsze wykorzystanie dostępnych zasobów. Według tych samych autorów, doskonalenie przejawia się poprzez „identyfikację procesów zachodzących na etapie przygotowania projektów czy poprawy jakości/sprawności procesu zarządzania projektami”⁵⁷. Prawidłowa identyfikacja i uporządkowanie (strukturyzacja) procesów zachodzących w organizacji, zdaniem Michała Nowickiego i Katarzyny Szymańskiej, są istotne podczas ustalania strategicznych priorytetów rozwojowych⁵⁸. Pozwala nie tylko na czas zidentyfikować szanse i zagrożenia płynące z otoczenia, lecz także lepiej zrozumieć samo przedsiębiorstwo i jego rolę w otoczeniu.

Michał Trocki, opierając się na międzynarodowych standardach ISO 20121⁵⁹, 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 (celów) projektu. W ramach podejścia procesowego następuje harmonizacja procesów wykonawczych i wspierających za pomocą procesów zarządczych. 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

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

54 T. Kopczyński, *System zarządzania projektami...*, s. 71.

55 A. Marciszewska, S. Nowosielski, *Podejście procesowe w usprawnianiu...*, s. 75.

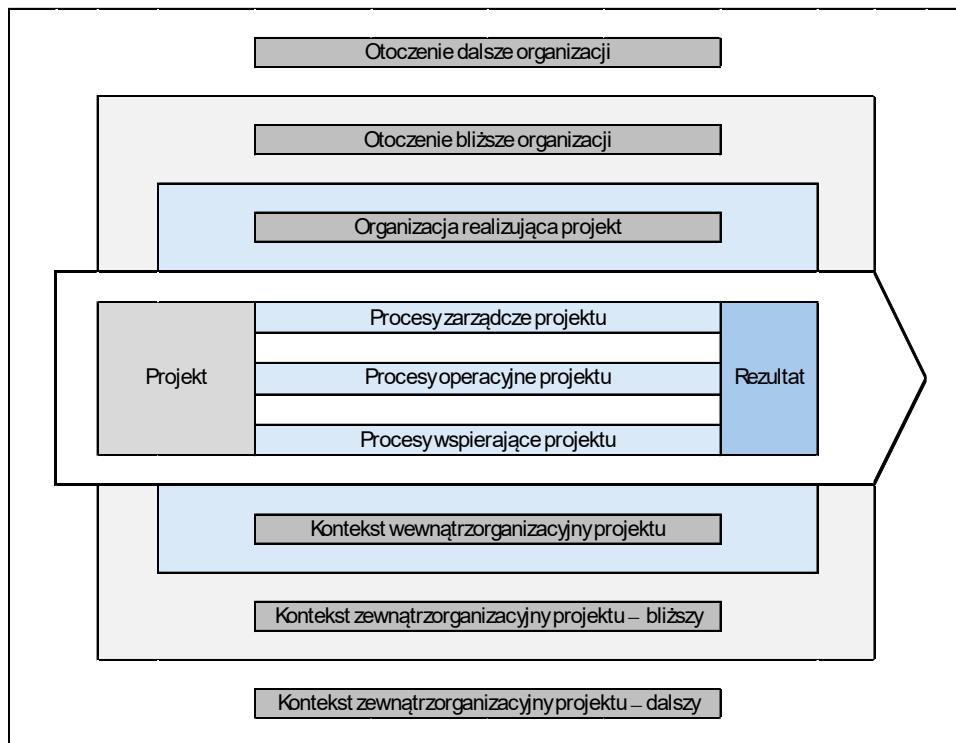
56 M. Nowicki, K. Szymańska, *Organizacja w ujęciu procesowym – od koordynacji funkcjonalnej do procesowej*, [w:] A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2021, s. 351.

57 A. Marciszewska, S. Nowosielski, *Podejście procesowe w usprawnianiu...*, s. 73.

58 M. Nowicki, K. Szymańska, *Organizacja w ujęciu procesowym...*, s. 340.

59 ISO 20121 to międzynarodowy standard dotyczący systemów zarządzania zrównoważonym rozwojem wydarzeń, za: Forum Odpowiedzialnego Biznesu, <https://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/iso-20121/> (dostęp: 1.09.2024).

zewnątrznych organizacji i projektu; otoczenie dalsze organizacji, głównie środowiskowe, społeczne i ekonomiczne⁶⁰. Graficzną prezentację „obrazu rzeczywistości projektowej” przedstawiono na wykresie 3.



Wykres 3. Rzeczywistość zarządzania projektami

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Trocki, *Projekty w organizacji*, s. 52.

„Obraz rzeczywistości projektowej” zwraca uwagę na praktyczny i pragmatyczny charakter zarządzania projektami. Nie zawsze jest on zgodny z teoretycznymi wytycznymi i niejako, urealnając założenia projektowe, zwraca uwagę na ograniczenia w przebiegu jego realizacji. Ukazuje działania projektowe „zanurzone” zarówno w kontekst wewnątrzorganizacyjny, jak i kontekst zewnątrzorganizacyjny. Wpływ czynników i zjawisk związanych z tymi kontekstami może powodować realne zagrożenia dla realizacji celów projektu.

Reasumując, przytoczone powyżej definicje i opisy wskazują, że zarządzanie projektami ujmować należy jako wielokierunkową aktywność, którą dodatkowo można odnosić do wielu płaszczyzn funkcjonowania organizacji.

⁶⁰ M. Trocki, *Projekty w organizacji*, s. 52.

1.4. Rola projektów w zarządzaniu współczesnymi organizacjami

Zarządzanie projektami ma na celu dostosowanie praktyk do strategii i celów organizacji. Bardzo ważne jest umieszczanie projektów w kontekście funkcjonowania całej organizacji, dostosowywanie praktyk projektowych do tego kontekstu, sytuacji lub struktury organizacji. Stale rosnąca złożoność zarządzania projektami doprowadziła do wskazania kluczowych obszarów wiedzy, które się tym zarządzaniem zajmują. Dlatego światowa organizacja Project Management Institute, promująca i rozwijająca standardy, praktyki i profesjonalizm w zarządzaniu projektami, opracowała przewodnik *PMBok*⁶¹. Wskazuje on nie tylko na konieczność praktykowania interdyscyplinarnego podejścia do zarządzania projektami, lecz także nazywa obszary zarządzania składające się na nie:

- 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 projekcie⁶².

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, np. zarządzanie projektami budowlanymi, zarządzanie projektami IT, zarządzanie projektami europejskimi itp. Nastąpił też rozwój w kierunku badania określonych obszarów tematycznych w ramach zarządzania projektami. W związku z tym zarządzanie projektami ewoluuje nie tylko jako dyscyplina akademicka (w ostatnich 40 latach), ale przede wszystkim jako praktyka zarządzania⁶³. Adam Stabryła zaznacza, że formuła zarządzania projektami to szeroko rozumiana praktyka menedżerska⁶⁴.

Zarządzanie projektami istotnie różni się od powtarzalnej, codziennej działalności organizacji⁶⁵. Jak zauważają Emil Bukłaha i Mateusz Juchniewicz: „Zjawisko zdolności organizacji do znalezienia równowagi między działalnością powtarzalną

61 *PMBok Guide* to zbiór dobrych praktyk w prowadzeniu projektów, podzielonych na ponad 40 procesów zarządzania projektami, zob. H. Soroka-Potrzebna, *Zarządzanie projektami – podejście tradycyjne czy zwinne?*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas” 2019, nr 1, s. 92.

62 <https://pmbok.pmi.org.pl/> (dostęp: 2.09.2024).

63 J. Majczyk, *Zarządzanie projektami*, s. 101.

64 A. Stabryła, *Zarządzanie projektami ekonomicznymi...*, s. 34.

65 M. Trocki, *Projekty w organizacji*, s. 50.

(*run-the-business*) a projektową (*change-the-business*) zyskało w literaturze przedmiotu nazwę dwuzręczności⁶⁶. Problem dwuzręczności może wynikać z przyjętej przez organizację orientacji projektowej oraz metody priorytetyzacji działań. Na tym tle w przedsiębiorstwie może bowiem pojawiać się wiele nieporozumień⁶⁷. Wynika to z faktu, że projekty najczęściej „naruszają” status quo danej organizacji, gdyż wiążą się ze zmianami⁶⁸. Odrębność organizacyjna i strukturalna projektów swoim zakresem może wykraczać poza rutynowe działania realizowane w danym przedsiębiorstwie⁶⁹.

Podsumowując powyższe stwierdzenia trzeba stwierdzić, że zarządzanie projektami wiąże się nie tylko z wielkimi możliwościami, ale także wieloma zmianami w organizacji. Za zmiany odpowiedzialna jest głównie niestabilność i tymczasowość, tak charakterystyczna dla projektów⁷⁰. Wyzwaniem związanym z zarządzaniem projektami stało się poszerzanie granic projektów, które „ewoluują od realizacji poszczególnych zadań do zarządzanie portfelami projektów w sieciach międzyorganizacyjnych”⁷¹. Zmienia się sposób myślenia o projektach, o ich zakresie i znaczeniu. Stanowi to dowód na stały rozwój problematyki związanej z zarządzaniem projektami, wymuszający nieustającą aktualizację stosownych podejść, metod, technik, standardów oraz definicji w tym obszarze. Obecnie zarządzanie projektami stało się nieodłącznym elementem działalności gospodarczej, pozwalając organizacjom nie tylko przetrwać w szybko zmieniającej się rzeczywistości, lecz także stając się impulsem do zmian i rozwoju, które przynoszą wiele korzyści ekonomicznych⁷². W rezultacie zauważalna jest ewolucja modeli biznesowych w kierunku zarządzania przez projekty, a samo zarządzanie projektami staje się narzędziem, które pozwala przedsiębiorstwom wpływać na swoją przyszłość⁷³.

1.5. Etapy zarządzania projektem z uwzględnieniem fazy inicjacyjno-koncepcyjnej

Zarządzanie projektem to działanie składające się z wielu faz (etapów). Poszczególne fazy projektu różnią się czasem trwania, stopniem zaangażowania zasobów, wykorzystywanym przywództwem oraz metodami planowania i zarządzania. Sposób

66 E. Bukłaha, M. Juchniewicz, *Kluczowe wyzwania...*, s. 16.

67 T. Kopczyński, *System zarządzania projektami...*, s. 72.

68 M. Brzozowski, T. Kopczyński, *Zarządzanie projektami i zmianami...*, s. 11.

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

70 T. Kopczyński, *System zarządzania projektami...*, s. 72.

71 A. Marciszewska, G. Jokiel, *Granice zarządzania projektami...*, s. 12.

72 A. Ślusarczyk, *Wybrane problemy zarządzania...*, s. 65.

73 A. Marciszewska, G. Jokiel, *Granice zarządzania projektami...*, s. 9.

podziału projektu na fazy i liczba jego faz zależą przede wszystkim od przedmiotu i zakresu projektu⁷⁴. 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 inicjowanie.

Według fazowego schematu zarządzania projektami z lat 80., zarządzanie to odbywa się kolejno w fazach: inicjacji, planowania, organizacji, realizacji, ewaluacji⁷⁵.

Inni autorzy proponują model zarządzania projektami złożony z pięciu faz, lecz określają je jako procesy: inicjacji, planowania, realizacji, monitorowania i kontroli, zamknięcia projektu⁷⁶.

Zarządzanie projektem jest wówczas realizowane poprzez zastosowanie procesów odnoszących się do kolejnych etapów projektu⁷⁷. Według innych badaczy zarządzanie projektami odzwierciedlone jest w fazach: początkowej, definiowania, projektowania/planowania/programowania, sterowania i kontroli (wdrażania) oraz ewaluacji (podsumowania) projektu⁷⁸. Istnieją jeszcze inne opisy faz i etapów prowadzenia projektu. Prace nad projektem można prowadzić zatem w następujących etapach: konceptualizacji, inicjacji, planowania, realizacji, wdrożenia⁷⁹.

W tym rozwiązaniu brak jednak etapu zamknięcia całości projektu, ponieważ zastosowano tutaj systematyczne procesy zamknięcia projektów częściowych. Wynika to także z założenia, że proces projektowania traktowany jest jako ciągły, co często ma miejsce np. w projektach sieciowych. Jakkolwiek nie układałyby się etapy projektu, to jako wspólny zestaw procesów zarządczych składają się na cykl zarządzania projektami⁸⁰.

Praktyka projektowania wymusza rozwiązania szczególne, związane zwłaszcza z dużymi projektami inwestycyjnymi. Istnieje oddzielna metodyka przygotowania przemysłowych studiów wykonalności, która zakłada istnienie trzech głównych faz cyklu projektowego (każda obejmuje działania analityczne, inżynierskie i przemysłowe):

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 – właściwa faza działania;

74 E. Jędrzych, P. Pietras, M. Szczepańczyk, *Zarządzanie projektami*, Politechnika Łódzka, Łódź 2012, s. 8–11.

75 Por. G.R. Terry, S.G. Franklin, *Principles of Management*, Homewood 1982.

76 P.C. Dinsmore, J. Cabanis-Brewin, *The AMA Handbook of Project Management*, Amacom, New York 2014, s. 27.

77 *Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami: PMBOK Guide*, Wydanie III, Management Training and Development Center, Warszawa 2006, s. 8.

78 Ł. Burkiewicz, J. Śliwak, *Zarządzanie projektami w kulturze*, s. 117.

79 S. Globerson, O. Zwikael, *The Impact of the Project Manager on Project Management Planning Processes*, „Project Management Journal” 2002, vol. 33, no. 3, s. 59–60.

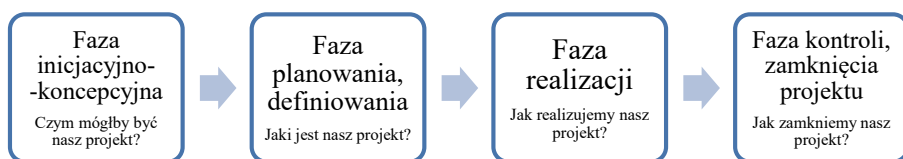
80 E. Bukłaha, M. Juchniewicz, *Kluczowe wyzwania...*, s. 15.

3. faza operacyjna⁸¹.

Project Management Institute (PMI) wyróżnia cztery podstawowe etapy zarządzania projektem. Są to:

1. podjęcie projektu, czyli jego inicjalizacja;
2. planowanie i organizacja projektu;
3. realizacja/wykonanie projektu;
4. zamknięcie/zakończenie projektu⁸².

Zgodnie z propozycją PMI prowadzenie projektu powinno być podzielone na cztery fazy, będące czasowymi odcinkami całego projektu, rzeczowo i obiektywnie oddzielonymi od innych etapów⁸³. Graficzne ujęcie procesu zarządzania projektami przedstawiono na wykresie 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.

Etapy przedstawione na rysunku 4 tworzą łącznie konstrukcję cyklu życia projektu. Model ten umożliwia m.in.: określenie początku i końca projektu w rozumieniu zadaniowym, tym samym wyznaczenie przedziału czasu na jego realizację, wyznaczenie kolejności i stopnia zaangażowania niezbędnego potencjału, pomaga w określeniu zakresu i rodzaju działań, jakie powinny być wykonane w danym etapie, wskazuje wykonawców, czyli osoby odpowiedzialne na realizację poszczególnych zadań oraz wskazuje źródła finansowania danego projektu⁸⁴.

Etap inicjowania projektu może być inaczej określany jako faza koncepcyjna projektu. Na tym etapie pracy kluczowe jest prawidłowe określenie celu, jaki zamierza się osiągnąć dzięki realizacji danego projektu. Założenia wstępne determinują procesy planowania projektu⁸⁵. Słusznie wskazuje się, że „wygenerowana na tym etapie wiedza ukierunkowuje i nadaje sens dalszym pracom, a przede

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

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

83 Za: A. Marciszewska, S. Nowosielski, *Podejście procesowe w usprawnianiu...*, s. 76.

84 A. Bociąga, *Zarządzanie projektem...*, s. 99–100.

85 W. Walczak, *Znaczenie i rola...*, s. 181.

wszystkim umożliwia odzwierciedlenie wizji produktu w logicznej sekwencji konkretnych działań i procesów”⁸⁶.

Jak zauważa Michał Trocki, w fazie preparacji (przygotowania) projektu wykorzystywane jest metodyczne podejście planistyczne oraz adaptacyjne⁸⁷. Kolejne etapy realizacji projektu wykorzystują inne podejścia, m.in. podejście pragmatyczne, systemowe, procesowe oraz problemowe. Głównym wyzwaniem fazy preparacji jest właściwe określenie celów projektu. Powinny one być sformułowane w sposób szeroki, dobrze zrozumiane i zaakceptowane przez ich wykonawców (osoby bezpośrednio zaangażowane w jego realizację). Ważne jest dogłębne wyjaśnienie i zrozumienie 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/celów projektu, ważne jest także zwrócenie uwagi na ostateczną wizję projektu, akceptowaną i wspieraną przez jego uczestników i interesariuszy.

Do głównych zadań podejmowanych w fazie preparacji (inicjowania) projektu zalicza się zwykle trzy podstawowe działania, związane z ustaleniem celów projektu, analizą ryzyka oraz określeniem/wskazaniem grupy potencjalnych interesariuszy projektu i ich oczekiwań⁸⁸ (o której szerzej traktuje rozdział 3). Wstępna analiza najważniejszych uwarunkowań realizacji projektu odnosi się do zagadnień prawnych, ekonomicznych, społecznych, instytucjonalnych, rynkowych, technicznych i technologicznych, zasobowych, związanych z ryzykiem i szacowaniem rezultatów.

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 zostały opisane w kolejnych 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)⁸⁹.

Na etapie inicjacji projektu niezbędne jest – według Andrzeja Matczewskiego – „umocowanie prawno-organizacyjne” zespołu projektowego w systemie zarządzania i strukturze organizacji⁹⁰. W toku badań nad projektami i ewolucji zarządzania projektami, Michał Trocki wyróżnił osiem modeli rozwiązań strukturalnych odnoszących się do pozycji oraz autonomiczności projektu w strukturze

86 Ibidem, s. 182.

87 M. Trocki, *Podstawy metodyczne zarządzania projektami*, [w:] M. Trocki (red.), *Metodyka i standardy zarządzania projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2017, s. 27.

88 M. Brzozowski, T. Kopczyński, *Zarządzanie projektami i zmianami...*, s. 28.

89 Ibidem, s. 51.

90 A. Matczewski, *Zarządzanie projektami*, s. 459.

organizacji macierzystej⁹¹. W związku z tym, w zależności od rodzaju struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa (struktura sztabowa, liniowa, matrix-macierzowa itp.), funkcja zarządzania projektem jest w różny sposób definiowana i realizowana, co przedstawiono w tabeli 6.

Tabela 6. Zarządzanie przedsiębiorstwem prowadzącym własne projekty

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

* 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), zob. M. Brzozowski, T. Kopczyński, *Zarządzanie projektami i zmianami...*, s. 41.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Matczewski, *Zarządzanie projektami*, s. 460–461.

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, przewodzenia (liderowania). Kierownicy projektów muszą być sprawni w koordynowaniu zasobów, zarządzaniu budżetem, mierzeniu i śledzeniu postępów projektu oraz komunikowaniu się z członkami zespołu i interesariuszami. Oceniają też ryzyko i rozwiązują wszelkie problemy pojawiające się w całym cyklu życia projektu. W zależności od rodzaju struktury organizacyjnej danej organizacji, funkcja zarządzającego projektem (kierownika/lidera projektu) będzie w odmienny sposób definiowana.

⁹¹ Za: R. Kamiński, *Wpływ formy organizacji projektowej na subkulturę zespołu projektowego*, [w:] E. Sońta-Drażkowska, I. Bednarska-Wnuk (red.), *Wybrane aspekty zarządzania procesami, projektami i ryzykiem w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020, s. 197.

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 zarys projektu, omawia się jego szczegóły i konkretne cele. Planowanie jest następnym etapem zarządzania projektem. Ważne jest wcześniejsze ustanowienie celów głównych i szczegółowych, podział projektu na mniejsze zadania, opracowanie harmonogramów projektu itp. Zakres, sposób i technika planowania jest zależna od rodzaju projektu, stopnia jego złożoności, skali przewidywanych trudności, ryzyka oraz wysokości nakładów na poszczególne fazy projektu.

Narzędziem planowania jest harmonogram prac, czyli określenie zadań w czasie. To inaczej chronologiczny wykres czynności (jednorazowych i sekwencyjnych) z uwzględnieniem ich powiązań technologiczno-organizacyjnych i możliwości realizacyjnych przez różne stanowiska pracy. W praktyce „sporządzenie planu czasowego umożliwia chronologiczne wyszczególnienie wszystkich zadań wraz z podaniem daty rozpoczęcia i zakończenia oraz osoby odpowiedzialnej za realizację zadania”⁹².

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 znajduje się określenie wartości pieniężnych/kosztowych, dotyczących np. kosztu wynagrodzeń, kosztu materiałów, dzierżawy sprzętu czy pomieszczeń; kosztów delegacji; korzyści organizacyjnych (np. przychody, optymalizacja kosztów, obniżenie kosztów całkowitych 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 odchyłeń od wartości planowych przed zakończeniem określonej sekwencji działań⁹³. 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 kwestią jest tu nie tylko sprawne wypełnianie kolejnych zadań, lecz także efektywny system komunikowania się (wymiany informacji).

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, czyli ewaluacja projektu. Celem dobrze przeprowadzonego procesu zamknięcia projektu powinno być przede wszystkim opracowanie i zarchiwizowanie wszelkiej dokumentacji projektowej⁹⁴.

92 A. Matczewski, *Zarządzanie projektami*, s. 469–470.

93 Ibidem, s. 471.

94 A. Klein, *Projektmanagement...*, s. 238.

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 przedsięwzięcia⁹⁵.

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 przyczyniają się do kreowania wartości na trzech płaszczyznach:

- wartości dla poszczególnych grup interesariuszy projektu (np. zleceniodawcy, sponsora, beneficjenta);
- wartości dla klientów i odbiorców, dla których przeznaczony jest produkt/projekt/innovacja;
- wartości dla organizacji (właściciela akcjonariuszy, pracowników, zarządu, kierownictwa średniego szczebla)⁹⁶.

Zarządzanie projektami stało się jedną z kluczowych umiejętności i praktyk menedżerskich⁹⁷, jak również narzędzi do realizacji założeń biznesowych⁹⁸.

Projekty, jako zestaw narzędzi, reguł i zasad postępowania pozwalają 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. Stanowią wyzwanie dla organizacji w związku z implementacją zarządzania projektowego do struktur i codziennego jej funkcjonowania. Znakomicie ilustruje to opisane wcześniej zjawisko „dwuzręczności”.

95 W. Walczak, *Znaczenie i rola...*, s. 183.

96 Ibidem, s. 188.

97 A. Stabryła, *Zarządzanie projektami ekonomicznymi...*, s. 305.

98 T. Kopczyński, *System zarządzania projektami...*, s. 69.

Projekty są odpowiedzią na tworzenie nowoczesnych systemów zarządzania, polegających na wykorzystaniu doświadczenia projektowego w przedsiębiorstwie do jego organizacyjnego i procesowego doskonalenia⁹⁹.

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.”¹⁰⁰. Dzięki realizacji licznych projektów organizacje lepiej rozumieją swoje otoczenie, trafniej odpowiadają na oczekiwania rynku i klientów oraz stają się bardziej elastyczne i innowacyjne¹⁰¹. Trudno zatem nie zgodzić się z Emilem Bukłahą oraz Mateuszem Juchniewiczem, że „realizacja przedsięwzięć projektowych pozwala na skuteczną transformację organizacji”¹⁰².

Zarządzanie projektami staje się opcją rozwojową dla przedsiębiorstw, które poprzez projekty pragną (i mogą) osiągać swoją organizacyjną doskonałość, ponieważ 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 obniżyć koszty prowadzenia działalności;
5. pomaga zmniejszyć ryzyko niepowodzeń poprzez zrozumienie pełnego zestawu wymagań;
6. pomaga w skuteczniejszym rozwiązywaniu problemów;
7. pomaga w skuteczniejszym zarządzaniu¹⁰³.

99 A. Stabryła, *Zarządzanie projektami ekonomicznymi...*, s. 307.

100 W. Walczak, *Znaczenie i rola...*, s. 190.

101 E. Bukłaha, M. Juchniewicz, *Kluczowe wyzwania...*, s. 17.

102 Ibidem.

103 M. Trocki, B. Grucza, *Inicjowanie i definiowanie projektu*, [w:] M. Trocki (red.), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, s. 93–94.

Rozdział 2

Metody wspomagające zarządzanie projektami

Zarządzanie projektami jest procesem złożonym. Wymaga łączenia miękkich i twardych instrumentów zarządzania. Na efektywne zarządzanie projektami składa się wiele czynników i elementów, wśród których najważniejsze są: użyta metodyka, struktura organizacyjna, ludzie oraz systemy informatyczne¹. Parametry sukcesu wynikają nie tylko z wewnętrznych procesów organizacyjnych, ale również z otoczenia. Metodyki zarządzania projektami pozwalają śledzić oba obszary, umożliwiając szybką i właściwą odpowiedź. Zróżnicowane otoczenie coraz częściej będzie wymuszało na przedsiębiorstwach adekwatne reakcje, przejawiające się koniecznością dopasowywania się przedsiębiorstw do jednostkowych wymagań projektowych oraz stosowania innych niż dotychczas form organizacji projektowej².

2.1. Metodyki zarządzania projektami

Definicja metodyk zarządzania projektami mówi o „logicznym i spójnym zestawie szczegółowych zaleceń co do sposobu postępowania przy zarządzaniu całym projektem, prowadzącym do uzyskania zamierzonego rezultatu”³. Innymi słowy

-
- 1 T. Kopczyński, *System zarządzania projektami w kontekście strategii przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” 2011, nr 172, s. 71.
 - 2 R. Kamiński, *Wpływ formy organizacji projektowej na subkulturę zespołu projektowego*, [w:] E. Sońta-Drażkowska, I. Bednarska-Wnuk (red.), *Wybrane aspekty zarządzania procesami, projektami i ryzykiem w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020, s. 193.
 - 3 M. Trocki, *Wsparcie metodyczne zarządzania projektami*, [w:] M. Trocki (red.), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 412.

zastosowane metodyki mają zapewnić „element powtarzalności w niepowtarzalnych przedsięwzięciach”, jakimi są projekty⁴.

Jako logiczny i uporządkowany zbiór wskazówek, metodyki wytyczają drogę projektowego postępowania⁵, a usprawnieniu tego procesu służy użycie odpowiednich metod, standardów oraz technik. Oferują one wsparcie dla procesu zarządzania projektami. Można wręcz zaryzykować stwierdzenie, że z uwagi na narastającą złożoność projektową w obecnych czasach, skuteczność zarządzania projektami uzależniona jest od zastosowania odpowiedniej metodyki postępowania⁶.

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”⁷. Metodyki zarządzania projektami rozpatruje się 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 jednoznaczne⁸. Wartym podkreślenia jest fakt, że metodyki zatwierdzone przez międzynarodowe środowisko specjalistów zarządzania projektami (np. IPMA) uznaje się współcześnie za standardy zarządzania projektami⁹.

Przed wyborem metodyki zarządzania projektem należy przeprowadzić odpowiednią analizę, aby wybrać właściwe podejście, z dwóch możliwych – klasycznego lub zwinnego (*agile*). Różnią się one na wielu poziomach, dlatego dobór konkretnego podejścia w realizacji danego projektu zależy od potrzeb oraz jego indywidualnej charakterystyki. Różnice między klasycznymi i zwinnymi metodykami przedstawiono w tabeli 7.

Elementami najwyraźniej różnicującymi oba podejścia są: odpowiedzialność za produkt, rola menedżera w zespole, charakter prac wstępnych, definicja produktu czy sposoby pozyskiwania informacji zwrotnych¹⁰. Obie metodyki różni jednak więcej: sposób opracowywania budżetu, poziom formalizacji, cele projektu,

4 Za: J. Majczyk, *Zarządzanie projektami*, [w:] K. Klincewicz (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016, s. 107.

5 J. Kisielnicki, *Zarządzanie projektami. Ludzie – procedury – wyniki*, wyd. III zmienione, Wydawnictwo NieOczywiste, Warszawa 2017, s. 80.

6 M. Brzozowski, T. Kopczyński, *Zarządzanie projektami i zmianami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Advertiva, Poznań 2011, s. 57.

7 A.A. Szpitter, cyt. za: M. Brzozowski, *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 2020, s. 134.

8 M. Trocki, *Podstawy metodyczne zarządzania projektami*, [w:] M. Trocki (red.), *Metodyki i standardy zarządzania projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2017, s. 25.

9 M. Trocki, *Podstawy metodyczne zarządzania...*, s. 25; M. Brzozowski, T. Kopczyński, *Zarządzanie projektami i zmianami...*, s. 27.

10 M. Krysiak, S. Głowania, *Metodyki zarządzania projektami...*, s. 81.

poziom zarządzania ryzykiem i zmianą, cykl zarządzania projektem, akceptacja poziomu odchylenia od założeń projektu, kompetencje zespołu projektowego, jakość relacji z interesariuszami projektu¹¹.

Tabela 7. 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 odpowiadający za produkt
Rola menedżera w zespole	Oddzielony od zespołów	Jest członkiem zespołu i ściśle z nim współpracuje
Istota prac wstępnych	Przeprowadzane są szczegółowe badania rynku, planowanie produktu i analizy biznesowe	Prace wstępne ograniczają się do stworzenia wizji, która ogólnie opisuje wygląd i działanie produktu
Zdefiniowanie produktu	Wymagania są określane i zatwierdzane w początkowej fazie	Cechy produktu są dookreślane stopniowo, a wymagania krystalizują się w trakcie realizacji projektu
Odpowiedź zwrotna	Dostępna po wypuszczeniu produktu na rynek	Wczesna i częsta odpowiedź zwrotna po częściowych wdrożeniach

Źródło: 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. 82.

Podejście zwinne (*agile*) umożliwia rozpoczęcie projektu nawet w przypadku braku pewności osiągnięcia jego celów¹². Idealnie sprawdza się w przypadku projektów małych, „miękkich”, a także innowacyjnych. Jest nakierowane na zespoły biorące pełną odpowiedzialność za wykonanie swojej części zadania i stopniowe dostosowywanie się do potrzeb przyszłych użytkowników. Opiera się ono na relacjach, ciągłym planowaniu, dostarczaniu wartości dla klienta, jak i wiarygodnych pomiarach postępu prac na podstawie wypracowanych elementów funkcjonalności¹³. Dodatkowo, akceptują wyższy (niż w przypadku tradycyjnych metodyk) poziom ryzyka.

Po raz pierwszy o podejściu *agile* napisano na początku XXI wieku. W 2001 roku grupa siedemnastu ludzi związanych z programowaniem sporządziła manifest, który brzmi:

11 H. Soroka-Potrzebna, *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 2020, s. 95–97.

12 Ibidem, s. 93.

13 M. Brzozowski, *Wykorzystanie metodyk zarządzania projektami...*, s. 137.

„Odkrywamy nowe metody programowania dzięki praktyce w programowaniu i wspieraniu w nim innych. W wyniku naszej pracy, zaczęliśmy bardziej cenić:

- ludzi i interakcje od procesów i narzędzi;
- działające oprogramowanie od szczegółowej dokumentacji;
- współpracę z klientem od negocjacji umów;
- reagowanie na zmiany od realizacji założonego planu.

Oznacza to, że elementy wypisane po prawej są wartościowe, ale większą wartość mają dla nas te, które wypisano po lewej¹⁴.

W podejścia *agile* ważniejsi są ludzie i interakcje między nimi niż ustandaryzowane procesy i narzędzia. Działające oprogramowanie jest istotniejsze od szczegółowej dokumentacji, zaś współpraca z klientem, elastyczność i otwartość na zmiany jest ważniejsza od formalnych umów, planów czy negocjacji.

Przykładowe narzędzia wykorzystywane w metodyce zwinnej to: Scrum¹⁵, Lean¹⁶, COBIT¹⁷, Six Sigma¹⁸, Kanban¹⁹, XP (Extreme Programming)²⁰ czy DSDM Atern²¹. W zastosowaniach biznesowych zespoły projektowe często nie korzystają

14 Cyt. za: M. Krzeziński, *Agile. Szybciej, łatwiej, dokładniej*, Helion, Warszawa 2014, s. 21.

15 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...*, s. 94.

16 Metodyka Lean koncentruje się na procesie produkcyjnym, definiuje techniczne sposoby tworzenia produktów, ukierunkowana na eliminowanie marnotrawstwa, zob. M. Krasiński, *Możliwość zastosowania metodyki Kanban w zarządzaniu projektami*, „Nauki o Zarządzaniu” 2013, nr 1(14), s. 29.

17 COBIT łączy techniczne aspekty IT z celami strategicznymi organizacji, zapewniając spójność działań IT z oczekiwaniami interesariuszy; <https://www.thesoc2.com/pl/post/czym-jest-cobit> (dostęp: 1.09.2024); COBIT, <https://www.isaca.org/resources/cobit> (dostęp: 1.09.2024).

18 W Six Sigma 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, zob. M. Krasiński, *Możliwość zastosowania...*, s. 29.

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

20 Metodyka XP (Extreme Programming) zakłada mniejszy stopień formalizacji niż w metodykach zarządczych, ukierunkowana na motywację zespołu, koordynacyjny tryb zarządzania projektem, nacisk kładziony na produkt, a nie na dokumentację, umożliwia korygowanie założeń projektu w trakcie jego trwania, wykazuje dużą elastyczność we wszystkich obszarach, zob. M. Krasiński, *Możliwość zastosowania...*, s. 29.

21 Metodyka DSDM Atern to jedna z najstarszych i najbardziej ustrukturyzowanych metodyk zwinnych, wywodząca się z podejścia Rapid Application Development (RAD); https://mfiles.pl/pl/index.php/Metoda_tworzenia_system%C3%B3w_dynamicznych (dostęp: 1.09.2024); DSDM ATERN, <https://agility.ac/frequent-agile-questions/what-is-dsdm-atern> (dostęp: 1.09.2024).

z jednego podejścia, ale opierają się na wielu metodykach jednocześnie. Przykładem jest Scrumvan, stanowiący połączenie dobrych praktyk Scrum i Kanban²².

W zarządzaniu projektami można wyróżnić zarówno metody szczegółowe i ogólne, metody kompleksowe i częściowe, jak i uogólnione doświadczenia metodyczne w formie reguł metodycznych (tabela 8).

Tabela 8. Przykłady metod zarządzania projektami

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

Źródło: M. Trocki, *Metody zarządzania projektami*, [w:] M. Trocki, B. Grucza, K. Ogonek, *Zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 129.

²² H. Wolf, *Zwinne projekty w klasycznej organizacji: Scrum, Kanban, XP*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2014, s. 161.

Podejście klasyczne, reprezentowane przez metodyki PMBoK²³ i PRINCE (oraz ich następcę PRINCE2²⁴), ma na celu wytworzenie kompletnego produktu o z góry określonych cechach²⁵. Tomasz Kopczyński zwraca jednak uwagę na słabość tych metodyk wynikającą z nadmiernego formalizmu i złożoności²⁶. Zawierają one bowiem kilka dziedzin metodyki zarządzania projektami, odnoszącymi się do: integracji projektu, jego zakresu, czasu, kosztów, jakości, zasobów, komunikacji, ryzyka oraz dostaw²⁷. Nie uwzględniają jednak interesariuszy projektu, co wydaje się zasadniczą wadą w dzisiejszych czasach. Jedynie amerykańskie ujęcie PMI podkreśla, że podjęte działania projektowe powinny spełniać oczekiwania i zaspokajać potrzeby interesariuszy.

Dla porównania – metodyki zwinne są stosowane w przypadku projektów, w których nie można zastosować żadnej tradycyjnej metodyki zarządzania projektami²⁸. Przykładami metodyk zwinnych, które stanowią alternatywę dla tradycyjnych koncepcji projektowych, są: Agile Project Management, Adaptive Project Management czy Extreme Project Management²⁹.

Metodyki zarządzania projektami można podzielić na: uniwersalne (PMBoK – PRINCE2, IPMA, ISO, PCM, TenStep, Scrum), branżowe, problemowe, firmowe i autorskie³⁰. 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 usługowe, 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 9.

23 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, zob. 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.

24 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, zob. H. Soroka-Potrzebna, *Zarządzanie projektami...*, s. 92.

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

26 T. Kopczyński, *System zarządzania projektami...*, s. 71.

27 A. Stabryła, *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2015, s. 306.

28 M. Brzozowski, T. Kopczyński, *Zarządzanie projektami i zmianami...*, s. 60.

29 T. Kopczyński, *System zarządzania projektami...*, s. 72.

30 M. Trocki, *Podstawy metodyczne zarządzania...*, s. 28–34.

Tabela 9. Podział i rodzaje narzędzi zarządzania projektami

Kryterium	Rodzaje narzędzi
Cel	Modele optymalizacyjne – są uniwersalne i pozwalają na podjęcie decyzji umożliwiających uzyskanie jak największych korzyści (maksymalny efekt) i zminimalizowanie strat (minimalne koszty). Są one oparte na metodach programowania matematycznego.
	Modele symulacyjne – pozwalają na eksperymentalne sprawdzenie określonych założeń, rozpoznawanie określonego myślowego schematu 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 – np. systemy do budowy harmonogramów funkcjonowania projektu i inne.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Kisielnicki, *Zarządzanie projektami...*, s. 232–234.

Dobór odpowiedniej do planowanego projektu metodyki wpływa na jakość jego realizacji i na końcowy jego rezultat. Rosnąca popularność zwinnego podejścia nie wynika z jego przewagi nad podejściem tradycyjnym, a raczej „ze zmiany

w charakterystyce projektów realizowanych przez organizacje w ostatnich latach³¹: niepewności oraz dynamicznie zmieniającego się otoczenia.

Jak dowodzą badania, podejście zwinne przynosi również wymierne korzyści ekonomiczne, związane ze wzrostem zwrotu z inwestycji, wzrostem sprzedaży czy wzrostem satysfakcji klientów³².

2.2. Metody zarządzania jakością w projektach

Rozwój teoretyczny i metodologiczny zarządzania jakością jest osiągnięciem ostatnich 40 lat. Istnieje wiele definicji pojęcia „jakość”, ale wszystkie one nawiązują do koncepcji doskonalenia organizacji i wytworów jej działalności. Ogólna definicja jakości odnosi się do podejścia dotyczącego efektywności i elastyczności organizacji w celu spełnienia wymagań, potrzeb i oczekiwań klienta (w kontekście jej doskonalenia)³³.

Konceptualizacja jakości odnosi się często 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 potrzeb³⁴. Perspektywy, z których opisuje się jakość, dotyczą przede wszystkim kwestii wartości, zgodności ze specyfikacją, minimalizacji strat oraz spełniania/wyprzedzania oczekiwań klientów³⁵.

Wielość ujęć jakości była impulsem do stworzenia przez Davida A. Garvina ośmiu wymiarów jakości produktu, wskazujących kolejno na jego: użyteczność, niezawodność, praktyczność, zgodność z wymaganiami, trwałość, osobiliwość, estetyczność oraz postrzeganie jakości³⁶. Można więc konkludować, że 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 ceną³⁷. Stąd wynika koncentracja na orienta-

31 H. Soroka-Potrzebna, *Zarządzanie projektami...*, s. 97.

32 Ibidem, s. 90.

33 *Zarządzanie jakością* [hasło], Encyklopedia Zarządzania, https://mfiles.pl/pl/index.php/Zarz%C4%85dzanie_jako%C5%9Bci%C4%85 (dostęp: 1.09.2024).

34 J. Kisielnicki, *Zarządzanie projektami...*, s. 122.

35 M. Kostera, M. Śliwa, *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość. Twórczość. Kultura*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010, s. 31.

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

37 M. Kostera, M. Śliwa, *Zarządzanie w XXI wieku...*, s. 134.

cji „klientocentrycznej”, która na pierwszym planie stawia spełnienie (obecnych i przyszłych) oczekiwań (obecnych i przyszłych) klientów³⁸.

Zarządzanie jakością to „akt” nadzorowania wszystkich działań i zadań niezbędnych do utrzymania pożądanego poziomu doskonałości. W takim rozumieniu dotyczy aspektów technicznych i operacyjnych zarządzania³⁹. Jako element zarządzania obejmuje określenie polityki jakości, tworzenie i wdrażanie planowania i zapewniania jakości, a także kontrolę i doskonalenie jakości – w celu zapewnienia odpowiedniego poziomu jakości świadczonych usług⁴⁰. Co warto podkreślić – mimo, że jakość często porównuje się do „niedoścignionego ideału”, to jest uznawana za zmienną podlegającą mierzeniu⁴¹. Stąd wynika szerokie zastosowanie w projektach wskaźników odnoszących się właśnie do aspektu zarządzania jakością.

Zarządzanie jakością projektu jest istotne przy ustalaniu standardów, dzięki którym mogą zostać osiągnięte cele projektu. Ogólnym celem zarządzania jakością projektu jest wdrażanie działań kontrolnych oraz korygujących w stosunku do zaplanowanych celów i rezultatów.

Istnieje kilka zasad zarządzania jakością, na przykład standard ISO 21500, odnoszący się do jakości wykonywanych projektów, oparty często na koncepcji TQM⁴². Nierzadko zasady odnoszące się do jakości w projektach są stosowane do kierowania procesami organizacji w kierunku poprawy jej wyników⁴³. Te przedstawione w formie graficznej na wykresie 5, odnoszą się do norm ISO 9001⁴⁴.

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 – osiąganie efektywności w procesach organizacyjnych;

38 J. Strumiłło, *Ewolucja systemów zarządzania...*, s. 138.

39 M. Kostera, M. Śliwa, *Zarządzanie w XXI wieku...*, s. 131.

40 J. Strumiłło, *Ewolucja systemów zarządzania...*, s. 139.

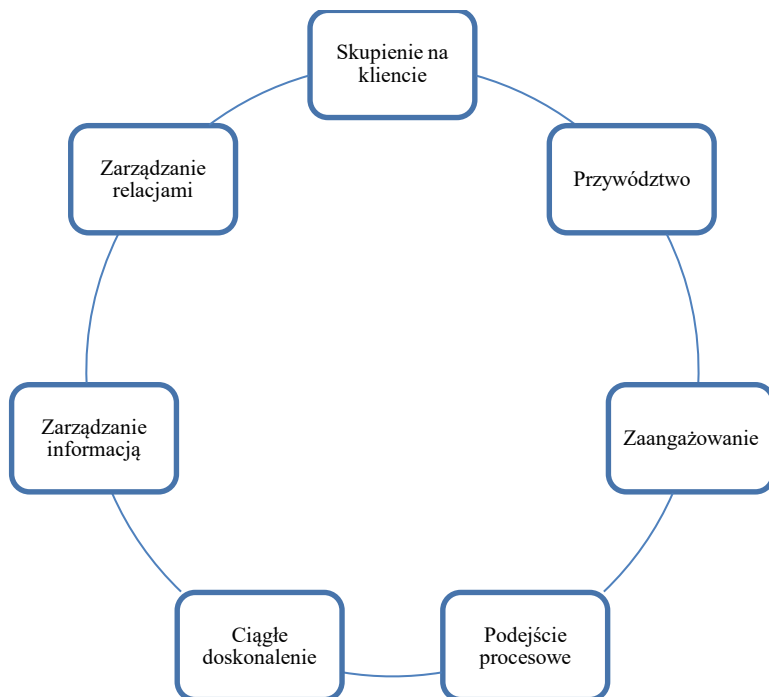
41 M. Kostera, M. Śliwa, *Zarządzanie w XXI wieku...*, s. 132.

42 *Standardy regulujące zarządzanie projektami* [hasło], Encyklopedia Zarządzania, https://mf-iles.pl/pl/index.php/Standardy_reguluj%C4%85ce_zarz%C4%85dzenie_projektami (dostęp: 1.09.2024).

43 B. Hellingsworth, P. Hall, H. Anderson, *Quality Management Principles*, „Higher National Computing” 2020, s. 341.

44 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: 1.09.2024).

5. ciągle doskonalenie w poszukiwaniu elastyczności, wydajności oraz optymalizacji;
6. oparcie działań na dowodach, podejmowanie decyzji w oparciu o zweryfikowane i przeanalizowane dane pozwala zrozumieć zależności przyczynowo-skutkowe;
7. zarządzanie relacjami opartymi na zaufaniu (np. z interesariuszami projektu)⁴⁵.



Wykres 5. Zasady zarządzania jakością ISO 9001

Źródło: J. Chauhan, S. Subedi, A. Thakulla et al., *Project Quality Management* [materiały konferencyjne], 2023, https://www.researchgate.net/publication/367332848_PROJECT_QUALITY_MANAGEMENT (dostęp: 30.03.2024).

Stosowanie powyższych zasad pomaga w dążeniu do tego, aby zarówno proces realizacji projektu, jak i jego rezultaty spełniały określone standardy jakości. Każdy projekt powinien dawać 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

45 J. Strumiłło, *Ewolucja systemów zarządzania...*, s. 157–158.

z danym 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, ponieważ jest ściśle powiązane z kosztami i czasem zarządzania projektem.

2.3. Metody zarządzania ryzykiem w projektach

Ryzyko „to zobiektywizowana niepewność wystąpienia niepożądanego zdarzenia”⁴⁶, które wzmacnia „prawdopodobieństwo poniesienia szkód i strat”⁴⁷. Projekty charakteryzuje, z uwagi na wymienioną w rozdziale 1 specyfikę, dużo wyższy (niż w przypadku codziennej działalności gospodarczej) poziom ryzyka i niepewności. Dlatego analiza ryzyka jest jednym z najważniejszych elementów zarządzania projektami⁴⁸. Ocenę ryzyka powinno się więc przeprowadzać na każdym etapie projektu (zwłaszcza na etapie koncepcji i planowania) oraz zawsze wtedy, gdy wystąpią odstępstwa od planu projektu.

W ujęciu definicyjnym zarządzanie ryzykiem polega na identyfikacji zagrożeń dla projektu oraz określeniu działań zmierzających do ich eliminacji lub minimalizacji wpływu na projekt⁴⁹. Z tego względu można uznać, że zarządzanie ryzykiem to jeden z kluczowych i najtrudniejszych elementów zarządzania projektem⁵⁰. Stawia to nową kategorię wyzwań przed zespołem projektowym, który musi być w stanie rozpoznać ryzyko i zidentyfikować jego pierwotne przyczyny. W dalszej kolejności umożliwi to przewidzenie potencjalnych konsekwencji nagłych zdarzeń. W związku z tym proces zarządzania ryzykiem w projekcie obejmować powinien:

- konsultacje – jest to działanie ciągle podczas całego procesu zarządzania ryzykiem, obejmujące odpowiednio prowadzone: komunikację i konsultacje z interesariuszami zewnętrznymi i wewnętrznymi;
- ustalenie kontekstu – wewnętrznego, zewnętrznego i zarządzania ryzykiem, w którym będzie przebiegać proces oraz ustalenie kryteriów oceny ryzyka;
- identyfikację ryzyka – proces identyfikacji powinien wskazywać, gdzie, kiedy, dlaczego i w jaki sposób wystąpienie określonego zdarzenia może opóźnić lub pogorszyć osiągnięcie celów;
- analizę ryzyka – obejmuje identyfikację istniejących ryzyk oraz ocenę prawdopodobieństwa i konsekwencji ich wystąpienia;
- ocenę ryzyka – polega na porównaniu szacowanych poziomów ryzyka z wcześniej ustalonymi kryteriami;

46 A.H. Willett, za: J. Kisielnicki, *Zarządzanie projektami...*, s. 132.

47 H. Maylor, za: J. Kisielnicki, *Zarządzanie projektami...*, s. 26.

48 J. Kisielnicki, *Zarządzanie projektami...*, s. 132.

49 H. Soroka-Potrzebna, *Identyfikacja ryzyka w zarządzaniu...*, s. 162.

50 Ibidem, s. 167.

- usuwanie ryzyka – obejmuje opracowanie i zastosowanie konkretnych strategii i planów działania w celu zmniejszenia potencjalnych dodatkowych kosztów i zwiększenia potencjalnych korzyści;
- monitorowanie i przegląd ryzyka – proces zarządzania ryzykiem jest procesem iteracyjnym⁵¹.

Ważne jest ciągle monitorowanie wszystkich etapów procesu zarządzania ryzykiem. Jest to niezbędne do stałego doskonalenia i daje gwarancję, że zmieniające się okoliczności nie zmieniają priorytetów projektu⁵².

Biorąc pod uwagę samą organizację, ryzyko może dotyczyć wielu sfer: technicznej, zarządzania projektem, organizacji pracy, kadr, obszarów zewnętrznych⁵³. W opinii badaczy i obserwatorów rynku źródła ryzyka na zewnątrz organizacji związane są głównie z sytuacją gospodarczą, z partnerami projektu oraz samym produktem⁵⁴. Na stopień ryzykowności projektu wpływa głównie jego skala, stopień zaawansowania technologicznego i innowacyjności, dostęp do informacji oraz nieprzewidywalność zmian w otoczeniu⁵⁵. Często niewłaściwe zarządzanie portfelem projektów może zagrozić stabilności przedsiębiorstwa⁵⁶.

Zarządzanie ryzykiem ma sekwencyjny charakter⁵⁷. Kwestia zarządzania ryzykiem w procesie projektowym dotyczy jego identyfikacji, analizy i oceny poziomu ryzyka, planowania działań przeciwdziałających jego wystąpieniu oraz monitorowania i kontroli. Według Macieja Brzozowskiego i Tomasza Kopczyńskiego analizie ryzyka powinien towarzyszyć controlling⁵⁸, czyli sukcesywne monitorowanie, ocenianie, działanie w zakresie zarządzania ryzykiem. Oceniając stopień ryzyka warto także zwrócić uwagę na metody/techniki/narzędzia ekonomiczno-finansowe i statystyczne, które mogą być pomocne w ocenie prawdopodobieństwa wystąpienia niepożądanych zdarzeń. 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, scenariusze);

51 Iteracja (łac. *iteratio* 'powtarzanie') – czynność powtarzania tej samej operacji z góry określoną liczbę razy lub do momentu spełnienia określonego warunku.

52 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.

53 R.K. Wysocki, R. McGary, *Efektywne zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005, s. 54.

54 J. Kisielnicki, *Zarządzanie projektami...*, s. 134.

55 J. Majczyk, *Zarządzanie projektami*, s. 107.

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

57 H. Soroka-Potrzebna, *Identyfikacja ryzyka w zarządzaniu...*, s. 162.

58 M. Brzozowski, T. Kopczyński, *Zarządzanie projektami i zmianami...*, s. 29.

- metody symulacyjne (wykorzystanie modeli matematycznych w symulacji danych sytuacji);
- metody badań operacyjnych (znajdowanie rozwiązań optymalnych)⁵⁹.

Większość metod i technik mierzących poziom ryzyka, opartych jest bądź na doświadczeniu i statystyce, bądź na wiedzy eksperckiej. Mają one na celu nie tylko identyfikację ryzyka, ale także jego analizę pod względem konsekwencji, prawdopodobieństwa czy ewaluacji.

W celu minimalizacji prawdopodobieństwa wystąpienia niepożądanych zdarzeń w pierwszej kolejności należy ich unikać. Jeśli jednak dane niepożądane zdarzenie wystąpi, konieczna jest jego akceptacja i natychmiastowa kompensacja jego skutków (przy zastosowaniu odpowiedniej strategii). W kolejnym etapie warto także zredukować wpływ niepożądanego zdarzenia wdrażając działania zaradcze lub dokonać jego transferu, czyli przerzucenia konsekwencji (lub czynnika) ryzyka na inny podmiot⁶⁰. Działając zgodnie z metodami zaradczymi dotyczącymi ryzyka, stosuje się tworzenie planów reakcji na ryzyko (np. katalog ryzyka projektu)⁶¹, tworzenie alternatywnych scenariuszy przebiegu projektu⁶², 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 planistyczne⁶³. Zarówno metody ilościowe, jak i jakościowe mają pomóc w zarządzaniu organizacją w celu zmniejszenia 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 10.

59 P. Cabała, *Metody doskonalenia procesów zarządzania projektami w organizacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2016, s. 298–299.

60 Ibidem, s. 209–210.

61 Ryzyko w projekcie to niepewne zdarzenie lub grupa takich zdarzeń, które gdy wystąpią, będą miały wpływ na osiągnięcie celów. Katalog ryzyka projektu/rejestr ryzyka, to dokument, w którym gromadzone są wszystkie potencjalne zagrożenia i szanse, które mogą wpłynąć na projekt, za: *Przewodnik po analizie ryzyka*, COI, Centrum Kompetencyjne „POPC Wsparcie”, Warszawa 2020, <https://www.gov.pl/attachment/14bbffa7-f4b0-47a7-a42d-2f6cd1346b2e> (dostęp: 1.09.2024).

62 Alternatywne scenariusze przebiegu projektu to różne możliwe drogi, jakimi może się rozwijać projekt, uwzględniające różne czynniki, zarówno pozytywne, jak i negatywne, por. M. Trocki, P. Wyrozębski (red.), *Planowanie przebiegu projektów*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2015, s. 123.

63 P. Cabała, *Metody doskonalenia procesów...*, s. 210.

Tabela 10. 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 zaostroża 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. Za pomocą tej metody analizuje się, czy istnieją odpowiednie mechanizmy kontrolne w celu zmniejszenia ryzyka wystąpienia zdarzeń niepożądanych. Przyczyna i skutek są 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. Metoda drzewa decyzyjnego jest podobna do metody drzewa zdarzeń, ale różni się tym, że proces analizy rozpoczyna się od początkowego zdarzenia lub początkowej decyzji i prowadzi do określenia różnych modeli rozwiązań, biorąc pod uwagę różne pośrednie zdarzenia i decyzje. 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 skutki 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 analizy możliwych zdarzeń, a jej celem jest identyfikacja ostatecznego ryzyka i określenie jego poziomu.

Metoda	Opis
Ocena niezawodności człowieka (<i>human reliability analysis</i>)	Ocena niezawodności człowieka to analiza ryzyka pojawienia się 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>)	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 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 źródeł ryzyka i reagowania na ryzyko. Metoda ta wspomaga proces podejmowania decyzji, określając, 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.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Wróblewski, *Zarządzanie ryzykiem – przegląd wybranych metodyk*, Wydawnictwo Centrum Naukowo-Badawczego Ochrony Przeciwpożarowej im. Józefa Tuliszkowskiego Państwowego Instytutu Badawczego, Józefów 2015, 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 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 czasie⁶⁴. Popularnym narzędziem pierwszej identyfikacji ryzyk jest ich rejestr. Zawiera on spis wszystkich poważnych czynników ryzyka dla przedsięwzięcia/projektu. Jako dokument powinien być regularnie sprawdzany i uaktualniany. Podczas tych kontroli, dodawane są inne ryzyka, zaś istniejące są powtórnie analizowane, aby przekonać się, czy dany rodzaj ryzyka został właściwie uwzględniony, a także by się upewnić,

64 D. Wróblewski, *Zarządzanie ryzykiem – przegląd...*, s. 92–93.

że uzgodnione działania zapobiegawcze zostały – bądź zostaną – podjęte w należyty sposób przez „właściciela” ryzyka⁶⁵.

2.4. Wsparcie informatyczne w zarządzaniu projektami

Nowoczesne systemy i narzędzia informatyczne służą automatyzacji części procesów zarządzania projektami (narzędzia licencyjne i ogólnodostępne)⁶⁶, co znacznie ogranicza (skraca) 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 specjalistyczne⁶⁷.

Struktura systemu PMS jest tak dobrana, aby umożliwiała kierownikowi projektu i środowisku projektowemu pracę wielopodmiotową – wsparcie planowania, zarządzanie poszczególnymi zadaniami (monitorowanie projektu), zarządzanie zasobami oraz tworzenie raportów, tablic, harmonogramów oraz list zadań. Systemy zarządzania portfelem projektów pozwalają z kolei na sterowanie wieloma projektami jednocześnie, uwzględniają hierarchię korporacyjną, priorytety organizacji, kwestie bezpieczeństwa, alokację zasobów i koordynację zadań na poziomie całej organizacji. Jest to oprogramowanie dla strategicznych biur programowych, menedżerów programów, 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 często programy tworzone na potrzeby konkretnego przedsięwzięcia, które uwzględniają uwarunkowania lokalne (specjalny język, waluta, system miar, przepisy, regulacje prawne, zwyczaje itd.); specyfikę metodyki, specyfikę branży, bądź integrację z danym systemem informatycznym⁶⁸.

Efektywne zarządzanie projektami wymaga wykorzystania specjalistycznego oprogramowania komputerowego oraz narzędzi informatycznych. W ostatnim okresie powstało wiele aplikacji/programów umożliwiających i ułatwiających sprawne zarządzanie projektem. Do wybranych aplikacji i programów pomocnych

65 E. Strzelecka, B. Glinkowska-Krauze, M. Maciejewska, B. Wiażel-Sasin, *Zarządzanie przedsięwzięciami budowlanymi w gospodarce polskiej. Podstawy, procedury, przykłady*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2014, s. 108.

66 M. Brzozowski, T. Kopczyński, *Zarządzanie projektami i zmianami...*, s. 69.

67 B. Grucza, *Wsparcie informatyczne w zarządzaniu projektami*, [w:] M. Trocki (red.), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, s. 418.

68 Ibidem, s. 419.

w zarządzaniu projektami zalicza się: Google Docs i Kalendarz Google; TaskManager; Gant Project; Open Project; BlueAnt; Microsoft Project⁶⁹.

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 projektowych⁷⁰. Najpopularniejszymi pakietami na rynku są – obok narzędzi typu *open source* – również narzędzia licencyjne: Microsoft Project i 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*⁷¹);
- osadzanie zadań w czasie, identyfikacja zależności między nimi, ograniczeń, czyli przygotowanie harmonogramów projektów (harmonogramowanie);
- 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 poszczególnych zadań⁷².

Druga grupa funkcjonalna systemów wspierających zarządzanie projektami wymaga dostępu do systemu nie tylko dla kierownika projektu, ale także dla całego zespołu projektowego, deweloperów i innych interesariuszy – należą do niej działania takie, jak:

69 P. Cabała, *Metody doskonalenia procesów...*, s. 123–126.

70 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*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 187, s. 172.

71 WBS to struktura podziału prac. Jest głównym instrumentem stosowanym w planowaniu i realizowaniu projektu, za: M. Brzozowski, T. Kopczyński, *Zarządzanie projektami i zmianami...*, s. 34.

72 Do realizacji tych funkcji można wykorzystać aplikacje jednostronowe, 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: J. Pondel, M. Pondel, *Zastosowanie narzędzi informatycznych...*, s. 172–173.

- zarządzanie komunikacją;
- zarządzanie dokumentacją projektu – przechowywanie dokumentów utworzonych podczas fazy analizy i projektowania 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*);
- definiowanie zadań dla poszczególnych pracowników (zespołów), określające 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 (rzeczywistym) stanem projektu. Raporty te są przekazywane osobom, które decydują na przykład o tym, czy potrzebne są dodatkowe zasoby;
- zarządzanie ryzykiem, jego 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 jakością⁷³.

Wymienione wyżej funkcje pełnią systemy działające w architekturze wielodostępowej, tzw. systemy *off-the-shelf*⁷⁴, systemy z zaimplementowanymi funkcjami wspierającymi pracę zespołów projektowych oraz systemy portalowe (systemy zbudowane w oparciu o technologię portalową).

Narzędzia (o których mowa w tej części pracy) usprawniają zarządzanie projektami i zespołami projektowymi oraz zmniejszają ryzyko, związane z nieplanowym zdarzeniem. 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

73 Ibidem, 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.

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

porównanie wyników finansowych z kosztami ich osiągnięcia⁷⁵. 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”⁷⁶. Natomiast w literaturze z dziedziny teorii organizacji i zarządzania wyróżniono trzy podejścia do istoty efektywności: celowościowe, systemowe i wielokryterialne⁷⁷.

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 osiąmane 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 są elementem funkcjonowania organizacji, stąd można mówić o ich efektywności również w ujęciu systemowym. W ujęciu systemowym organizacja postrzegana jest jako zbiór elementów wyodrębnionych z otoczenia i charakteryzujących się zdolnością do samoorganizacji i dążeniem do stanu homeostazy⁷⁸. Wynika to z całościowego ujęcia tematyki zarządzania projektami, ich połączenia z organizacją, zastosowania logiki wejścia-wyjścia oraz traktowania projektów jako podsystemów w systemie organizacji⁷⁹.

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 osiąmane w ramach podejścia systemowego są zatem konsekwencją zdolności organizacji do wydobywania i wykorzystywania ograniczonych i cennych zasobów z otoczenia⁸⁰.

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

75 T. Kafel, B. Ziębicki, *Wymiary i kryteria oceny efektywności organizacji pozarządowych*, „Organizacje Komercyjne i Niekomercyjne wobec Wzmoczonej Konkurencji i Rosnących Wymagań Konsumentów” 2009, nr 8, s. 240.

76 T. Pszczotowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1978, s. 60.

77 J. Pawłowski, *Efektywność przedsięwzięć gospodarczych*, „Studia Ekonomiczne” 2014, nr 180, s. 164–166.

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

79 A. Stabryła, *Zarządzanie projektami ekonomicznymi...*, s. 305; A. Marciszewska, S. Nowosielski, *Podejście procesowe w usprawnianiu zarządzania projektami*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 169, s. 74; T. Kopczyński, *System zarządzania projektami...*, s. 71.

80 P. Markowski, P. Mielcarek, *Efektywność realizacji projektów strategicznych polskich przedsiębiorstw*, „Nauki o Zarządzaniu” 2017, nr 2(31), s. 20.

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 oczekiwaniom⁸¹.

Według Tomasza Kopczyńskiego, na efektywne zarządzanie projektami składają się cztery komponenty: użyta metodyka, struktura organizacyjna, ludzie oraz systemy informatyczne⁸².

Badania nad zarządzaniem projektami na przestrzeni lat obszernie poruszały tematy związane z determinantami sukcesu projektu, które często wiązano właśnie z ich efektywną realizacją. Jerzy Kisielnicki zidentyfikował czynniki, które wpływają na efektywność realizacji projektu: techniczno-technologiczne, ekonomiczne, organizacyjne (powiązane ze stosowaną formułą zarządzania), socjologiczno-psychologiczne, prawne⁸³.

Zarządzanie projektami jest coraz częściej uważane za standardową kompetencję lub funkcję organizacji. Pojawiło się też zjawisko „wieloprojektowości”, które polega na realizowaniu w tym samym czasie wielu projektów, czyli tworzenia portfela projektów⁸⁴. Powoduje to ewolucje w przechodzeniu przedsiębiorstwa od zarządzania pojedynczymi projektami do zarządzania przez projekty, a nawet zarządzania portfelami projektów w sieciach międzyorganizacyjnych⁸⁵. Koniecznością stała się więc 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 organizacyjnym⁸⁶.

Dziedzina efektywności organizacyjnej wyraźnie ewoluuje 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, cele taktyczne (średniookresowe), a także cele długoterminowe;
- udział pośrednich czynników procesowych i zasobów;
- otwarty charakter organizacji i jej podpoziomów;
- wpływ interesariuszy i ich odmienne oczekiwania co do celów organizacyjnych;
- znaczenie właściwej teoretycznej konceptualizacji badanego kontekstu⁸⁷.

81 M. Bratnicki, M. Kulikowska-Pawlak, *Uwarunkowania pomiaru efektywności organizacji*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 4/2(11), s. 58.

82 T. Kopczyński, *System zarządzania projektami...*, s. 71.

83 J. Kisielnicki, *Zarządzanie projektami...*, s. 61.

84 M. Hofman, *Zarządzanie ryzykiem w środowisku...*, s. 309.

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

86 J. Morrison, C. Brown, *Project Management Effectiveness as a Construct: A Conceptual Study*, „South African Journal of Business Management” 2004, nr 35(4) s. 75.

87 Ibidem, s. 79.

Wymienione zasady dotyczą efektywności zarządzania projektami. Po pierwsze, zarządzanie projektami silnie koncentruje się na osiągnięciu konkretnych celów projektu. Po drugie, organizacje zarządzają projektami w celu zapewnienia sobie długoterminowych korzyści strategicznych. Po trzecie, realizacja projektów jest w dużym stopniu uzależniona od systematycznych procesów i niezawodnej bazy zasobowej. Po czwarte, realizacja projektów odbywa się we współzależnej relacji z resztą organizacji. 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 całości⁸⁸.

Usprawnienie realizacji projektów może być zależne od wielu czynników, np. ludzkiego, organizacyjnego, motywacyjnego. Do kluczowych elementów usprawnienia zarządzania projektami należy zaliczyć:

- stworzenie w zespole projektowym atmosfery współpracy, dobór osób do zespołu projektowego, cechujących się konkretnymi kompetencjami;
- określenie klarowne kompetencji i sposobów reakcji 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;
- zapewnienie szkoleń dla kierownika projektu, jak i członków zespołu projektowego;
- stałe weryfikowanie listy zadań projektowych;
- stworzenie kultury wspierającej zarządzanie projektami; stosowanie procesów „dobrego” zarządzania zapewniających poprawną realizację projektów, właściwy dobór projektów oraz podejmowanie trafnych decyzji w trakcie ich realizacji⁸⁹.

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

W dzisiejszej, szybko zmieniającej się rzeczywistości, sukces lub porażka projektu często zależą od poziomu jego adaptacyjności/elastyczności oraz sposobu przygotowania i wdrożenia zmian pod presją krytycznych czynników (czas,

⁸⁸ Ibidem, s. 78.

⁸⁹ R. Newton, *Poradnik menedżera projektu. Praktyczne narzędzia, techniki i listy kontrolne*, Wydawnictwo Samo Sedno, Warszawa 2011, s. 119–120.

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 ograniczać. Dodatkowo, tempo zachodzących zmian wymaga szybkich reakcji – stąd w literaturze dotyczącej analizowanego tematu można spotkać się z prognozą, zgodnie z którą zarządzanie projektami będzie ewoluować w kierunku zarządzania ekstremalnego⁹⁰. Nowoczesna metodologia jest bowiem bardziej zorientowana na ludzi niż na proces i opiera się na rozpoznawaniu cech kreatywnych stylów pracy oraz uwzględnianiu wszelkich cech kulturowych i behawioralnych członków zespołu projektowego⁹¹. 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 dopasowana 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;
- Dynamic Software Development Method (DSDM), jako zwinna struktura uwzględniająca cykl życia projektu⁹².

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 70% 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;

90 K. Obłój, *Praktyka strategii firmy*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2017, s. 155.

91 A. Kos, *Przegląd wybranych metodyk zarządzania projektami*, „Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Witelona w Legnicy” 2019, nr 32(3), s. 28.

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

- poziomu satysfakcji partnerów/pracowników/interesariuszy;
- poziomu wiedzy, jaką członkowie zespołu zdobyli podczas realizacji projektu⁹³.

Wraz z odpowiednio dobraną metodyką zarządzania (do projektu i charakteru zadań czy zespołu) osiągnięcie stanu efektywności wydaje się zadaniem wykonalnym w niemal każdych warunkach. Dążenie do osiągnięcia efektywności skutkuje lepszą spójnością, szybciej podjętymi decyzjami, adekwatnymi do sytuacji działaniami, obniżonymi kosztami i ciągłym doskonaleniem przedsiębiorstwa. A przedsiębiorstwa, które stale się doskonalą, doświadczają lepszej wydajności, elastyczności organizacyjnej oraz zwiększonej zdolności do wykorzystywania nowych możliwości.

2.6. Dojrzałość projektowa

Dojrzałość projektową osiąga się poprzez ciągłe doskonalenie procesów zarządzania w wyniku obserwacji uczestniczącej, zbierania najlepszych doświadczeń oraz wyciągania wniosków z własnych sukcesów i błędów⁹⁴. Stopień dojrzałości projektowej organizacji determinuje możliwość osiągania sukcesu w realizowanych projektach w sposób powtarzalny (np. stwarza warunki dla sprawnej realizacji projektów), wpływając 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 organizacji⁹⁵. W tym kontekście zarządzanie strategiczne w oczywisty sposób ma szerszy zakres niż dojrzałość projektowa organizacji⁹⁶.

Jak zauważa Janusz M. Lichtarski: „Istnieje związek pomiędzy poziomem dojrzałości projektowej a efektami uzyskiwanymi na poziomie projektów i całej organizacji”⁹⁷. Skuteczność zarządzania projektami uzależniona jest nie tylko od wdrożenia zmian obejmujących obszar organizacji, metodyki czy dokumentacji projektowej⁹⁸, lecz także od przyjęcia przez przedsiębiorstwo orientacji projektowej. Chodzi zatem o wagę, jaką będzie ono przykładac do zarządzania projektami, ponieważ w organizacjach projektowych to właśnie projekty stają głównym źródłem przychodów⁹⁹, a zarządzanie przez projekty uważa się za istotny obszar działania i doskonalenia przedsiębiorstwa. Wpływa to nie tylko na strukturę organizacyjną (która może ulec zatarciu¹⁰⁰), ale na całokształt funkcjonowania przedsiębiorstwa.

93 R. Newton, *Poradnik menedżera...*, s. 142.

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

95 J.M. Lichtarski, *Strategiczne zarządzanie projektami...*, s. 44.

96 Ibidem, s. 45.

97 Ibidem.

98 M. Brzozowski, T. Kopczyński, *Zarządzanie projektami i zmianami...*, s. 15.

99 J.M. Lichtarski, *Strategiczne zarządzanie projektami...*, s. 46.

100 A. Marciszewska, G. Jokiel, *Granice zarządzania projektami...*, s. 13.

Organizacje zorientowane projektowo dysponują zwykle własnymi systemami zarządzania, efektywnie i skutecznie kształtującymi i wspierającymi aktywność projektową¹⁰¹. W efekcie zmienia się zakres oddziaływania instrumentów zarządzania na proces realizacji projektu, choć wpływ ten może być różny w zależności od specyfiki danego projektu¹⁰².

Dojrzałość projektową (*projekt management maturity*) kompleksowo 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 osiągnięcia wysokiej jakości produktów, powtarzalności sukcesów i unikania błędów w kolejnych przedsięwzięciach¹⁰³. Efektem doskonalenia procesów zarządzania projektami jest zwiększona skuteczność realizowanych projektów, lepsze wykorzystanie zasobów oraz wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa¹⁰⁴.

Istnieje wiele modeli oceniających stopień zaawansowania procesów realizowanych w przedsiębiorstwie¹⁰⁵. Odnoszą się one głównie do podejścia procesowego (opisanego w rozdziale 1), które tworzy podstawę budowy modeli dojrzałości organizacji¹⁰⁶. 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 wcześniej opracowywane i definiowane, jak również planowo realizowane;
4. Zadania i odpowiedzialności są jednoznacznie i trwale przydzielone 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 projektowe są analizowane, agregowane i wykorzystywane w następnych projektach¹⁰⁷.

101 M. Brzozowski, T. Kopczyński, *Zarządzanie projektami i zmianami...*, s. 14.

102 Ibidem, s. 13.

103 M. Juchniewicz, *Dojrzałość projektowa organizacji*, [w:] M. Trocki (red.), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, s. 373.

104 A. Marciszewska, S. Nowosielski, *Podejście procesowe w usprawnianiu...*, s. 82.

105 M. Brzozowski, T. Kopczyński, *Zarządzanie projektami i zmianami...*, s. 54.

106 Właściwie często modele dojrzałości projektowej służą doskonaleniu procesów zarządzania projektami, zob. A. Marciszewska, S. Nowosielski, *Podejście procesowe w usprawnianiu...*, s. 75, 78.

107 M. Juchniewicz, *Dojrzałość projektowa organizacji*, s. 373.

Według modelu CMMI (*Capability Maturity Model Integration*)¹⁰⁸, który stanowi jeden z wielu modeli oceny dojrzałości projektowej¹⁰⁹, wyróżnia się jej pięć poziomów¹¹⁰. Każdy z nich składa się z kilku obszarów procesowych, które organizacja powinna zaimplementować, aby znaleźć się na określonym poziomie dojrzałości (zaprezentowano je w tabeli 11).

Tabela 11. Poziomy dojrzałości w *Capability Maturity Model Integration*

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 są 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.

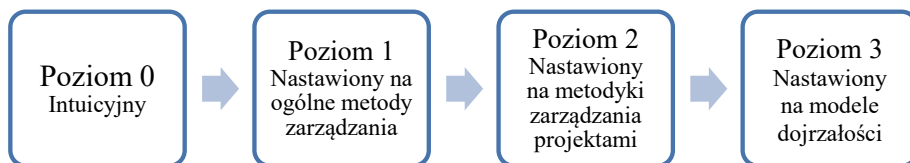
Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Janasz, J. Wiśniewska, *Zarządzanie projektami w organizacji*, s. 114.

¹⁰⁸ CMMI (*Capability Maturity Model Integration*) to pierwszy kompleksowy model dojrzałości procesów zarządzania projektami, za: A. Marciszewska, S. Nowosielski, *Podejście procesowe w usprawnianiu...*, s. 79.

¹⁰⁹ Innymi przykładami modeli dojrzałości projektowej są: OPM3, PMMM.

¹¹⁰ M. Trocki, *Podstawy metodyczne zarządzania...*, s. 28–34.

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 w tabeli 12 podziale każdy wyższy poziom zawiera funkcjonalność niższych poziomów oraz elementy specyficzne dla niego samego. Dojrzałość projektową można zatem przedstawić w postaci modelu, który opisuje sposoby usprawniania zarządzania projektami w organizacji. Model ten przedstawiono na wykresie 6.



Wykres 6. Meta-model dojrzałości zarządzania projektami

Źródło: S. Gasik, *Meta-model dojrzałości zarządzania projektami*, 2019, <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 projektowej¹¹¹.

W meta-modelu dojrzałości zarządzania projektami każdy kolejny poziom jest wyższy, tzn. zwiększa się dojrzałość projektowa organizacji. Ewoluuje ona zwykle od poziomu podstawowego – poziomu wspólnego języka i wiedzy podstawowej (poprzez definiowanie procesów, kontrolę procesów), aż do poziomu ciągłego doskonalenia¹¹².

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

111 K. Janasz, J. Wiśniewska, *Zarządzanie projektami...*, s. 91.

112 J.M. Lichtarski, *Strategiczne zarządzanie projektami...*, s. 45.

- 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 oprogramowania, bądź metod zarządzania projektami.
- Poziom 2. Powtarzalny. Będąc na tym poziomie organizacja odczuwa potrzebę bardziej sformalizowanego działania. Stosowanie wytycznych dotyczących zarządzania projektami i metod to zarządzanie 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 pozwalają reagować 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 na tym poziomie dostępne 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 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 procesów¹¹³.

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 informacji na temat tego, jakie rozwiązania w zakresie zarządzania projektami należy zastosować albo 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 projektu¹¹⁴. Czynniki sukcesu i porażki projektów zaprezentowano w tabeli 12.

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.

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

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

Tabela 12. 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

Źródło: M. Dolata, *Dojrzałość projektowa...*, s. 66.

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 projektami¹¹⁵. Koncepcja oceny poziomów dojrzałości jest wykorzystywana w wielu podejściach projektowych, a często jest dowodem na projektową skuteczność organizacji. Zgodnie z obserwacją Emila Bukłahy oraz Mateusza Juchniewicza, w Polsce dominuje niska dojrzałość projektowa organizacji¹¹⁶. Może ona wynikać z powolnie dokonującej się ewolucji przyjmowania przez polskie przedsiębiorstwa orientacji projektowej.

¹¹⁵ Ibidem, s. 66–67.

¹¹⁶ E. Bukłaha, M. Juchniewicz, *Kluczowe wyzwania i bariery oraz trendy w zarządzaniu projektami z punktu widzenia projektów realizowanych w Polsce*, „Przegląd Organizacji” 2019, nr 3(950), s. 19.

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”¹¹⁷. Odpowiedzią na nieco ironiczne ujęcie problematyki zarządzania projektami jest stosowana do ich realizacji metodyka. Współcześnie jest ona w ogromnej mierze z informatyzowana i scyfryzowana, przyjmuje postać wirtualnych chmur, aplikacji i programów wspomagających proces zarządzania projektami.

Stosowane narzędzia i techniki zarządzania projektami sprawiają, że zarządzanie nimi jest łatwiejsze i skuteczniejsze. Uniwersalność tych narzędzi i technik pozwala na ich zastosowanie w każdym projekcie, niezależnie od jego wielkości, dziedziny czy branży, a w połączeniu z oprogramowaniem do zarządzania projektami pomagają zaoszczędzić czas i obniżyć koszty.

Metodyki pomagają 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 projektami¹¹⁸. 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 budżecie¹¹⁹, co może oznaczać, że głównym powodem niepowodzenia jest błędne szacowanie kosztów i czasu niezbędnego do realizacji wszystkich zadań¹²⁰. Ograniczenia organizacyjne, niedoskonałe planowanie, niedostatecznie określone wymagania/wskaźniki, brak zaangażowania ze strony uczestników projektu, brak niezbędnych zasobów, ignorowanie ryzyka, brak planów awaryjnych, niska jakość realizacji projektu, poszerzanie zakresu projektu – wskazywane są jako najczęstsze przyczyny nieukończenia projektu¹²¹. Jak widać, 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 zarządzania¹²². Strategiczne zarządzanie projektami może się objawiać na wiele sposobów. Według Janusza Lichtarskiego przejawia się to w sposobie dbania o spójność projektów ze strategią, w zarządzaniu portfelem projektów, w dbaniu o wdrożenie jednolitych metod, narzędzi

117 Cyt. za: P. Wyrozębski, *Zarządzanie projektami*, s. 19.

118 A. Marciszewska, G. Jokiel, *Granice zarządzania projektami...*, s. 9.

119 Ibidem, s. 10.

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

121 J. Majczyk, *Zarządzanie projektami*, s. 106–107.

122 J.M. Lichtarski, *Strategiczne zarządzanie projektami...*, s. 45.

i systemów IT, w zapewnieniu niezbędnych zasobów, w selekcji przedsięwzięć pod kątem ich opłacalności, w poszukiwaniu optymalizacji, uwspólnotowaniu standardów, wymianie wiedzy i doświadczeń, w szkoleniu zespołu projektowego, angażowaniu podmiotów zewnętrznych do budowania partnerstw projektowych¹²³. W momencie, gdy nieodpowiednio dba się o wymienione elementy, stanowią one słabość organizacji oraz prowadzić do dysfunkcyjnego działania logiki projektowej. W usprawnianiu 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 proces¹²⁴.

123 Ibidem, s. 44.

124 A. Marciszewska, S. Nowosielski, *Podejście procesowe w usprawnianiu...*, s. 81.

Rozdział 3

Rola interesariuszy w zarządzaniu projektami

Otoczenie makroekonomiczne określa warunki, jakie mogą wpłynąć na projekt, a otoczenie mikroekonomiczne tworzy obszar projektowego partnerstwa. Jeśli przyjąć, że otoczeniem organizacji jest świat na zewnątrz, to należy założyć, że nawet elementy, które nie wchodzą w skład organizacji, mogą na nią oddziaływać i wchodzić z nią w relacje¹. Często różnice w rozwoju pomiędzy organizacjami, wynikają właśnie z percepcji świata poza ich granicami, jak również ze sposobów interpretowania procesów zachodzących w ich otoczeniu. Istotą sukcesu jest dziś zauważanie zjawisk dziejących się w tym zewnętrznym świecie, a szczególnie zauważanie wszystkich jednostek i grup interesu wokół siebie².

Dla współczesnych przedsiębiorców (organizacji) jasne jest, że to właśnie interesariusze są tym czynnikiem, który należy identyfikować, konsultować, a nawet zarządzać nim. Stali się oni bowiem jednym z elementów nierozzerwalnie związanym z funkcjonowaniem każdej organizacji³. Dlatego wszelkie koncepcje i teorie, pomagające zrozumieć istotę i rolę interesariuszy rozwijają się bardzo dynamicznie⁴. Powodem jest właśnie siła wpływu interesariuszy, która nie pozostaje bez konsekwencji na całość organizacji – stąd wynika rozwój koncepcji związanych z zarządzaniem relacjami z interesariuszami. Uwzględnienie różnorodnych interesariuszy jako elementów stanowiących części składowe otoczenia projektu stało się kluczową kwestią do tego stopnia, że nie można dziś poprzestać na określaniu celów organizacji czy projektu jedynie z punktu widzenia zarządu/kierownictwa projektu⁵.

1 A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, D. Latusek-Jurczak, A. Pikos, *Zarządzanie. Nowe otwarcie*, Poltext, Warszawa 2023, s. 76.

2 Ibidem, s. 41.

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

4 Por. M. Trocki, B. Grucza, *Środowisko projektowe*, [w:] M. Trocki (red.), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 40.

5 A. Stabryła, *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2015, s. 17–18.

3.1. Definicje, cechy i identyfikacja interesariuszy

Według autorów zajmujących się tematyką zarządzania projektami⁶, interesariusze określani są jako grupy osób, instytucje bądź organizacje, które mają znaczący wpływ na zarządzanie projektem na każdym jego etapie, a oczekiwania i potrzeby interesariuszy uwzględniane są przez kierowników projektu w celu zabezpieczenia skutków (zarówno pozytywnych jak i negatywnych) ich wpływu na powodzenie projektu.

Pojęcie interesariuszy znane jest w literaturze przedmiotu od dawna. Definicję podał m.in. Edward R. Freeman, twórca teorii interesariuszy⁷, 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 organizacji⁸. 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 programu⁹.

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)¹⁰. Zauważa on również, że tym, czym kierują się te osoby bądź grupy są interesy lub aspiracje, które mogą wpłynąć na przebieg projektu, ponieważ mają własne oczekiwania w stosunku do rezultatów projektu¹¹.

6 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, no. 20, s. 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.

7 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, zob. A. Wójcik-Karpacz, *Implikacje praktyczne teorii interesariuszy: czego mniejsze firmy mogą się nauczyć od większych względem interesariuszy wewnętrznych?*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2018, nr 348, s. 9–11.

8 R.E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, s. 46.

9 Zob. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/46681c3f-81f8-4cd6-a90b-c0235489a56e> (dostęp: 2.09.2024).

10 M. Trocki, B. Grucza, *Środowisko projektowe*, s. 33.

11 M. Trocki, *Miejsce i rola projektów w zarządzaniu*, [w:] M. Trocki (red.), *Spółeczna odpowiedzialność działalności projektowej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2019, s. 14; M. Brzozowski, T. Kopczyński, *Zarządzanie projektami i zmianami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Advertiva, Poznań 2011, s. 31.

Kategoria interesariuszy, często nazywanych w literaturze przedmiotu grupami interesu, bywa rozumiana na dwa sposoby¹²:

- 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”¹³, „bezpośrednio lub pośrednio zainteresowane działalnością organizacji w jej dążeniach do osiągnięcia celów”¹⁴,
- 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 interesów¹⁵.

W oparciu o podział na ujęcie wąskie i szerokie, definicje interesariuszy podkreślają różne aspekty rozumienia tego zagadnienia, co zaprezentowano w tabeli 13.

Tabela 13. 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 „nosiciele ryzyka”.	Interesariusze organizacji to grupy, za których organizacja ponosi odpowiedzialność prawną lub mentalną.
Interesariusze organizacji są zależni od firmy, ponieważ osiągnięcie przez nich korzyści jest zależne od jej działalności, ale zarazem to od nich zależy przetrwanie firmy.	Interesariusze organizacji to grupy pozostające w relacjach z organizacją.

12 Współczesne polskie podręczniki zarządzania definiują interesariuszy bardzo szeroko: jako każdego, kto w jakiś sposób jest zainteresowany losem organizacji, zob. A.K. Koźmiński et al., *Zarządzanie. Nowe otwarcie*, s. 96.

13 R.E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, s. 21.

14 J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997, s. 80.

15 R. Dwivedi, P. Dwivedi, *Role of Stakeholders in Project Success: Theoretical Background and Approach*, „International Journal of Finance, Insurance and Risk Management” 2021, nr 11, s. 39.

Tab. 13 (cd.)

Ujęcie wąskie	Ujęcie szerokie
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 poprzez 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.
	Interesariusze organizacji to jednostki lub grupy, które mają roszczenia, własność, prawa lub interesy związane z organizacją.
	Interesariusze organizacji mają własny interes w działaniach firmy i możliwość wpływania na nią.

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

Definicja interesariuszy – wraz z rozwojem nauk o zarządzaniu – podlega ciągłej ewolucji. Istnieje zgoda, co do ogólnych poglądów na temat tego, kogo kwalifikuje się jako potencjalnych lub faktycznych interesariuszy danej organizacji (definicje przytaczane w literaturze przedstawiono w tabeli 14).

Tabela 14. Wybrane definicje interesariuszy

Autor	Rok	Definicja interesariuszy
J.K. Thomson, S.L. Wartic, H.L. Smith	1991	Grupy związane z organizacją.
C.W. Hill, T.M. Jones	1992	Interesariusze, którzy mają uzasadnione roszczenia wobec firmy.
A.B. Carroll	1993	Grupy lub jednostki uznawane za interesariuszy z mocy prawa.
M. Clarkson	1995	Osoby lub grupy, które mają 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, czyli wszyscy odbiorcy i zainteresowani projektem/funkcjonowaniem danej organizacji.

Autor	Rok	Definicja interesariuszy
PMI	2004	Osoby i organizacje, które są aktywnie zaangażowane w projekt 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 lub na którą decyzja, działanie lub wynik projektu może oddziaływać.
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. Obtój	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, no. 1, s. 209; C.W. Hill, T.M. Jones, *Stakeholder-Agency Theory*, „Journal of Management Studies” 1992, no. 29, s. 133; A.B. Carroll, *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, South Western, Cincinnati 1993, s. 51; M.B.E. Clarkson, *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, „Academy of Management Review” 1995, no. 1(20), 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*, „The Academy of Management Review” 1997, no. 4(22), 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, no. 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, *Spółeczna 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. Obtój, *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 187.

Definicja interesariuszy – jak wykazano wyżej – ewoluowała w okresie ostatnich kilkudziesięciu lat. Zauważalne jest poszerzanie grona interesariuszy oraz docenianie ich oddziaływania na projekt i jednocześnie projektu na interesariuszy oraz – co zostanie dowiedzione w części badawczej – że relacje te są 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 robi¹⁶.

Ewolucja definicji interesariuszy (tabela 15) wskazuje na złożone relacje, jakie mają miejsce pomiędzy projektem a jego otoczeniem. Różnorodność definicji prowadzi do stwierdzenia, że realizacja projektów to współpraca, która obejmuje podział władzy, pracy, wsparcia kapitałowego i informacyjnego pomiędzy kierownikami projektu a interesariuszami w celu osiągnięcia wspólnych korzyści.

Interesariusze są istotni w każdym projekcie i na każdym jego etapie. Swoimi decyzjami lub postawami mogą wywierać (pozytywny lub negatywny) wpływ na wynik projektu¹⁷. Bartosz Grucza stwierdza wręcz, że są to grupy interesu, bez których „organizacja przestanie istnieć”¹⁸. Wskazuje na 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”¹⁹, relacja z interesariuszami przybiera dwustronny charakter.

Istotną kwestią jest określenie roli interesariuszy w zarządzaniu projektami. Podjęcie tych działań umożliwia nie tylko zidentyfikowanie interesariuszy organizacji, ale również zdiagnozowanie ich oczekiwań względem organizacji, ustalenie ich celów, identyfikację treści i formy interakcji z interesariuszami²⁰. Innymi słowy identyfikacja interesariuszy jest nierozzerwalnie związana z oceną ich potencjalnej roli i możliwego wkładu (pozytywnego lub negatywnego) w projekt.

Realizacja projektu często jest złożona i wieloetapowa i zależy w dużej mierze od umiejętnej i skutecznej identyfikacji grup interesariuszy. Takiej identyfikacji powinno towarzyszyć grupowanie interesariuszy, a w następnie ustalanie ich wpływu na różnych etapach projektu, co często nazywa się mapowaniem²¹. Dodatkowo właściwa identyfikacja interesariuszy pozwala ocenić „z wyprzedzeniem zagrożenia, które mogą płynąć z ich strony”²².

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

16 A.K. Koźmiński et al., *Zarządzanie. Nowe otwarcie*, s. 99.

17 K. Szymaniec-Mlicka, *Zarządzanie relacjami z interesariuszami...*, s. 311.

18 B. Grucza, *Zarządzanie interesariuszami projektu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2019, s. 39.

19 R.E. Freeman, *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, s. 46, za: K. Szymaniec-Mlicka, *Zarządzanie relacjami z interesariuszami...*, s. 310.

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

21 Ibidem, s. 58.

22 A.K. Koźmiński et al., *Zarządzanie. Nowe otwarcie*, s. 97.

- interesariusze pierwszorzędni, od których bezpośrednio zależy funkcjonowanie organizacji (pracownicy, klienci, dostawcy) i z którymi zamierza ona utrzymać pozytywne relacje,
- interesariusze drugorzędni, od których funkcjonowanie organizacji nie jest bezpośrednio uzależnione²³.

Z punktu widzenia siły wpływu interesariuszy na projekt dzieli się ich 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 informacyjne²⁴,
- dalszych (drugorzędnych) – ich wpływ uznawany jest za mniej istotny; identyfikacja tego rodzaju interesariuszy jest o wiele trudniejsza, gdyż wysyłają słabe i zróżnicowane sygnały o swoich potrzebach, zazwyczaj dotyczących tylko wybranych aspektów działania organizacji²⁵.

Odpowiednie (pozytywne) działania skierowane do wszystkich zainteresowanych stron często skutkują określonymi zachowaniami interesariuszy wobec organizacji (wzajemność)²⁶. Koncepcja wpływu interesariuszy na organizację prowadzi do klasyfikacji interesariuszy w zależności od roli, jaką pełnią w relacji z organizacją (tabela 15).

Tabela 15. 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 mniej ważni dostawcy.

23 M.B.E. Clarkson, *A Stakeholder Framework...*, s. 106.

24 M. Lisiński, *Metody planowania strategicznego*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 81.

25 K. Obłój, *Strategia organizacji*, s. 218–219.

26 J.S. Harrison, R.E. Freeman, M. Calvanti Sá de Abreu, *Stakeholder Theory as an Ethical Approach to Effective Management: Applying the Theory to Multiple Contexts*, „Review of Business Management” 2015, vol. 17, no. 55, s. 859.

Tab. 15 (cd.)

Typ oddziaływania	Typ interesariuszy	Cechy
Sposób oddziaływania	Oddziałujący instrumentalnie	Organizacja traktuje interesariuszy w sposób instrumentalny – wykorzystując ich do realizacji własnych celów. Nie zauważa i nie chce zauważać ich interesów.
	Oddziałujący normatywnie	Organizacja poczuwa się do obowiązku moralnego w stosunku do swoich interesariuszy, zna zasady etyki i zgodnie z nimi działa.
Umocowanie	Prawomocni (legalni)	Interesariusze legitymujący się prawem głosu (tzn. z mocy prawa).
	Nieprawomocni	Interesariusze nieposiadający legitymacji (uprawnień) 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 od organizacji do interesariuszy	Bliscy	Interesariusze silnie powiązani z organizacją, znajdujący się w centrum zainteresowania (akcjonariusze, pracownicy, kadra zarządzająca, dostawcy, kluczowi klienci).
	Dalsi	Interesariusze o mniejszym wpływie na decyzje strategiczne organizacji (rząd jako pomoc w realizacji celów organizacji, klienci o sporadycznym charakterze transakcji, społeczeństwo w ogóle).
Kierunek oddziaływania od interesariuszy do organizacji	Pierwotni	Kluczowi interesariusze, bez których organizacja miałaby problemy z realizacją działalności (udziałowcy, klienci, dostawcy, rząd jako ustawodawca).
	Wtórni	Interesariusze, których brak nie wpływa negatywnie na realizację działalności gospodarczej organizacji (np. społeczeństwo kraju).
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 (społeczeństwo oraz rząd). Rola biernych interesariuszy może ewoluować pod wpływem zmian polityki organizacji lub przepisów prawa, co może uczynić ich interesariuszami aktywnymi.

Typ oddziaływania	Typ interesariuszy	Cechy
Sposób powiązania z organizacją	Dobrowolni	Interesariusze, którzy wchodzić do tej grupy i stają się jej częścią w efekcie wolnego wyboru (menadżerowie, pracownicy, klienci i dostawcy).
	Przymusowi	Interesariusze, którym związki z organizacją zostają narzucone (rząd, władze lokalne, sąsiedzi).
Poziom identyfikacji	Znani	Interesariusze zidentyfikowani i sklasyfikowani przez organizację.
	Nieznani	Interesariusze nieznani organizacji.

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

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

Do interesariuszy projektu należy zaliczyć²⁷ m.in.:

- kierownika projektu, zespół projektowy, kierownictwo wyższego szczebla, 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 (interesariusze zewnętrzni)²⁸.

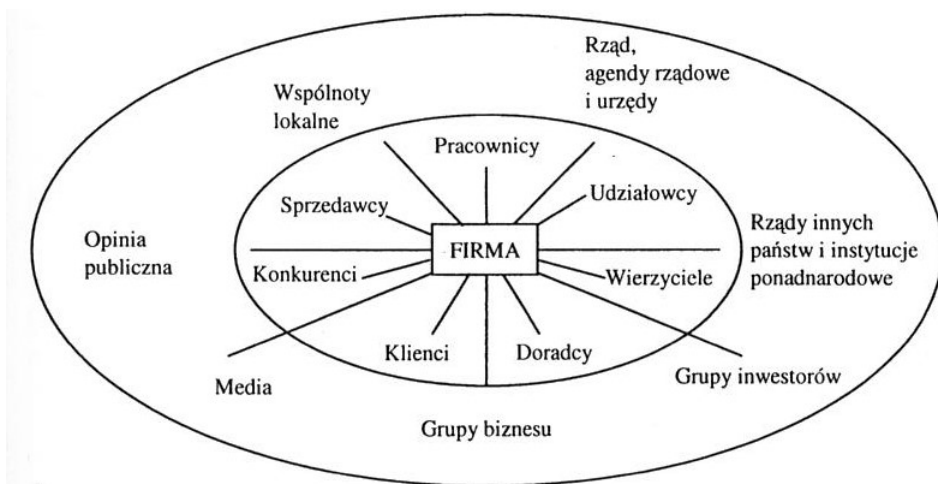
Interesariusz zewnętrzny to osoba lub organizacja, która ma interes w wynikach firmy, ale nie jest częścią jej wewnętrznych operacji. Do interesariuszy tych zaliczają się klienci, dostawcy, inwestorzy, wierzyciele, organy regulacyjne, a nawet społeczność, w której firma działa.

Interesariusze, tacy jak inwestorzy i pracownicy, mają znaczący wpływ na rezultat działania organizacji. Te osoby (lub grupy) mają żywotny interes w jej wynikach. Dlatego organizacje muszą nawiązywać zdrowe i zrównoważone relacje ze swoimi interesariuszami, aby zachować swoją autentyczność i spełnić ich oczekiwania.

²⁷ W literaturze przedmiotu nie ma zgodności co do tego, czy należy zaliczać do interesariuszy konkurentów, zob. Z. Waśkowski, *Wykorzystanie teorii interesariuszy w procesie kształtowania strategii marketingowych organizacji sportowych*, „Polityki Europejskie, Finanse i Marketing” 2015, nr 13(62), s. 159.

²⁸ A.A. Elias, R.Y. Cavana, L.S. Jackson, *Stakeholder Analysis for R&D Project Management*, „R&D Management” 2002, nr 32, s. 305; M. Trocki (red.), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, s. 94–104.

Interesariusze zewnętrzni często mają wpływ na sukces lub porażkę firmy, ponieważ ich działania lub opinie mogą oddziaływać na reputację firmy, jej stabilność finansową, czas 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 się zmieniać, niemniej jednak można „zarysować” swego rodzaju mapę, wskazującą pozycję interesariuszy względem organizacji, co przedstawiono na wykresie 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 tych oczekiwaniach w kontekście najważniejszych obszarów jej funkcjonowania. Właściciele oczekują wysokich dywidend i wzrostu wartości, pracownicy oczekują możliwie wysokich zarobków i stałego zatrudnienia, a wspólnoty, stowarzyszenia i organizacje społeczne oczekują partycypacji w tworzeniu jakości lokalnego środowiska²⁹.

Przedsiębiorstwo (organizacja) to system interesariuszy, którego przetrwanie i zyskowność zależy od wytworzenia wartości i wspólnoty celu, które spowodują chęć współpracy (rozumianej jako „pozostanie w systemie”)³⁰. Dlatego kategoryzacja interesariuszy przedsiębiorstwa polega na identyfikacji poszczególnych osób lub grup i przygotowaniu tzw. mapy interesariuszy. Pozwala ona określić stopień zaangażowania w relację organizacja–interesariusze, poziom zaangażowania w działania organizacji (szanse i zagrożenia wynikające ze współpracy), zakres

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

30 M. Trocki, *Model procesowy projektów*, [w:] M. Trocki (red.), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, s. 66.

odpowiedzialności obu stron oraz ustalenia właściwej strategii działania (podejmowanie właściwych decyzji)³¹. Wszystkie te działania wynikają ze świadomości znaczenia interesariuszy, a szczególnie z faktu, że mogą oni wywierać wpływ na podejmowane w procesie realizacji projektu decyzje³².

Techniki identyfikacji interesariuszy są różne. O wielości uwzględnianych aspektów i wyborze odpowiedniego sposobu identyfikacji interesariuszy decydują organizacje, na podstawie analizy potrzeb i oczekiwań interesariuszy związanych z daną organizacją. Badanie otoczenia pomaga określić obecne i przyszłe relacje na poziomie przedsiębiorstwo – interesariusze³³.

Aby ocenić prawidłowo, w której grupie wpływów znajduje się interesariusz, stosuje się wiele metod, technik i narzędzi szczegółowych, ale głównie mapę interesariuszy³⁴ i macierz G. Johnsona i K. Scholesa³⁵, a także macierz relacji między strategicznymi partnerami organizacji³⁶.

Interesariuszy można identyfikować za pomocą kategorii:

- zobowiązań – dotyczą bieżących i przyszłych zobowiązań na poziomach: operacyjnym, finansowym i prawnym;
- wpływu – interesariusze mający negatywny lub pozytywny wpływ (formalny i nieformalny) na organizację;
- bliskości – najczęściej dotyczy interesariuszy wewnętrznych lub tych, z którymi organizacja najczęściej współpracuje;
- zależności – polega na ustaleniu stopnia zależności interesariusza od działalności organizacji (np. dostawca dostarczający produkty lub usługi jednemu odbiorcy lub pracownik danego przedsiębiorstwa, zapewniający swoją pracę na jego rzecz główne dochody własnej rodzinie);
- reprezentacji – interesariusz reprezentujący konkretną grupę lub osobę (np. przedstawiciel związków zawodowych lub społeczności lokalnej)³⁷.

Proces analizy interesariuszy organizacji polega na identyfikacji i rozpoznaniu wszystkich grup, które mają kluczowe znaczenie dla jej funkcjonowania³⁸. Najczęściej badanie interesariuszy (strategiczných) organizacji ma charakter jakościowy i polega na prostym odnotowaniu stron zainteresowanych oraz określeniu rodzaju i siły nacisku, jaki wywierają one na organizację w przypadku różnych scenariuszy jej rozwoju.

31 M. Geryk, *Społeczna odpowiedzialność uczelni*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2012, s. 44–45.

32 M. Trocki, B. Grucza, *Środowisko projektowe*, s. 35.

33 E. Wagner Maindares, H. Alves, M. Raposo, *An Exploratory on the Stakeholders of a University*, „Journal of Management and Strategy” 2010, vol. 1, no. 1, s. 79.

34 R.E. Freeman, *Strategic Management...*, s. 24.

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

36 K. Obłój, *Strategia organizacji...*, s. 224–225.

37 A. Jabłoński, *Modele zrównoważonego biznesu*, Difin, Warszawa 2013, s. 191.

38 A.K. Koźmiński et al., *Zarządzanie. Nowe otwarcie*, s. 97.

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 wpływu. Taka analiza pozwala na zbudowanie przybliżonej hierarchii ważności interesariuszy i jest istotną wskazówką dla menedżerów, czyje interesy i preferencje muszą brać pod uwagę w największym stopniu. 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 interesariuszami³⁹.

W zależności od rodzaju prowadzonej działalności, forma zainteresowania i wpływu na funkcjonowanie danej organizacji będzie się znacząco różnić⁴⁰. Istotne jest zatem w zarządzaniu interesariuszami indywidualne podejście do tworzenia list interesariuszy oraz dobranie właściwych środków komunikacji i przekazu, dostosowanych do poszczególnych grup interesu. Lista interesariuszy zależy od wielkości projektu, czasu jego realizacji oraz oddziaływania na środowisko społeczne i może różnić się w zależności od specyfiki projektu. Dla różnych organizacji różnorodne grupy interesu odgrywają bowiem odmienne role⁴¹.

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. 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 instytucjonalnego⁴².

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);

39 Z. Waśkowski, *Wykorzystanie teorii interesariuszy...*, s. 159.

40 A. Korenkiewicz, *Typologia interesariuszy...*, s. 270–271.

41 A.K. Koźmiński et al., *Zarządzanie. Nowe otwarcie*, s. 95.

42 M. Trocki, *Historia i perspektywy zarządzania projektami*, [w:] M. Trocki (red.), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, s. 55.

- 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:
 - 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;
- zewnętrzni 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, materiały);
 - konsultanci i eksperci zapewniający specjalistyczną wiedzę doradcą⁴³.

Powyższy katalog grup interesariuszy i ich członków wskazuje, jak obszerna może być ich ilość i zróżnicowanie. Sposób budowania relacji z interesariuszami jest uzależniony od możliwości organizacyjnych, budżetu, dyspozycyjności i zaangażowania samych interesariuszy oraz ich przygotowania do udziału w realizacji projektu. Kierownicy projektu muszą posiadać wiedzę na temat 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 uwzględniać ich potrzeby oraz być na nie zorientowana⁴⁴. Oznacza to, że zarządzanie interesariuszami w projekcie należy ująć w ramach określonych działań:

43 A. Kozina, *Analiza preferencji interesariuszy negocjacji w zarządzaniu projektami*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2013, nr 910, s. 73.

44 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 4(19), s. 317–318.

- identyfikacji interesariuszy organizacji – wskazania interesariuszy stałych oraz specyficznych (indywidualnych);
- 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 działań⁴⁵.

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

- substanowujących – (wewnątrz organizacji) posiadających wiedzę o projekcie oraz mających kompetencje realizacyjne (pracownicy, kadra zarządzająca, właściele);
- 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)⁴⁶.

Podział dokonany przez Miguela A. Rodrigueza, Joana E. Ricarta i Pablo Sancheza 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 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 współpracy oraz marginalnym wpływem na realizację projektu (media);
- interesariusze niepopierający – mają wysoką skłonność do wywierania wpływu na działalność przedsiębiorstwa, przy równoczesnym niskim potencjale współpracy (administracja rządowa, związki zawodowe);
- interesariusze ryzykowni, mogący najsilniej oddziaływać na realizację projektu; charakteryzują się wysoką skłonnością do wywierania wpływu, ale

45 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, no. 2, s. 61–75.

46 M.A. Rodriguez, 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, no. 3, s. 138.

również są w istotny sposób zainteresowani realizacją projektu, często w nim uczestnicząc (klienci, pracownicy)⁴⁷.

Jak widać z powyższych kategorii, kwestia uwzględniania interesariuszy w zarządzaniu projektami jest zagadnieniem obszernym. W praktyce projektowej rodzaje interesariuszy zależą od skali i przedmiotu projektu. Istotne jednak – dla skutecznego zarządzania interesariuszami – jest, aby dokonywać ich klasyfikacji.

Kolejna koncepcja identyfikacji interesariuszy proponuje podział ze względu na trzy posiadane przez nich cechy, takie jak:

- siła nacisku – możliwości wywierania nacisku na przedsiębiorstwo w celu osiągnięcia kluczowych dla interesariuszy korzyści;
- uprawnienie oddziaływania – legitymizacja w ramach określonych stosunków prawnych;
- pilność żądań, czyli wymagany i oczekiwany przez kierownictwo jednostki stopień realizacji roszczeń i potrzeb poszczególnych grup interesariuszy⁴⁸.

Innej klasyfikacji, ze względu na stopień ważności interesariuszy, dokonali Ronald Mitchell, Bradley Agle i Donna Wood⁴⁹. Autorzy wskazali na takie atrybuty interesariuszy, jak: siła, legitymizacja i pilność⁵⁰. Siła charakteryzuje możliwość oddziaływania interesariuszy na decyzję o realizacji projektu. Legitymizacja to kwestia podstaw, na których budowane są relacje interesariuszy z projektem (prawne, moralne, zwyczajowe). Interesariusze umieszczeni w kategorii „pilność” są szczególnie istotni, ponieważ ich wpływ może być krytyczny z punktu widzenia czasu realizacji projektu – współpraca z nimi wymaga natychmiastowej reakcji. Gdy stopień roszczeń jest wysoki, oznacza to pierwszeństwo zgłaszającej je grupy w hierarchii priorytetowych działań organizacji⁵¹. Innymi słowy 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 też bywa różny. Wskazuje się osiem zasadniczych grup interesariuszy ze względu na posiadane atrybuty siły, legitymizacji i pilności, co przedstawiono na wykresie 8.

Analizując wskazane elementy, można zauważyć, że liczba atrybutów posiadanych przez interesariuszy podnosi poziom wpływu ich oddziaływania na organizację. Zakres władzy, legitymizacji i pilności mogą ulegać zmianie. Interesariusze mogą zatem tracić bądź nabywać atrybuty na każdym etapie współpracy

47 G.T. Savage et al., *Strategies...*, s. 61–75.

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

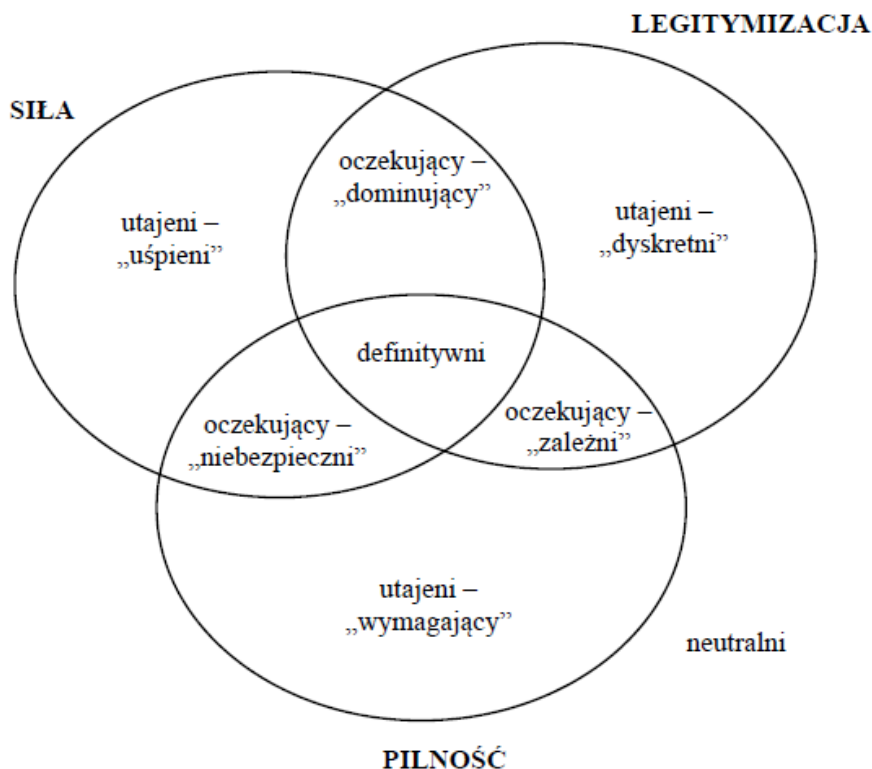
49 R. Mitchell, B. Agle, D. Wood, *Toward a Theory of Stakeholder...*, s. 865–867.

50 W. Drzyzga, P. Nowosielska, B. Poloczek, *Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją publiczną na przykładzie Zakładu Opiekuńczo-Leczniczego*, „Academic Review of Business and Economics” 2023, no. 4(1), s. 92.

51 D. Sz wajca, *Strategie zarządzania relacjami z interesariuszami w kontekście ograniczania ryzyka pogorszenia lub utraty reputacji przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 420: *Strategie. Procesy i praktyki*, s. 329.

z organizacją (również z uwagi na wprowadzane w projekcie zmiany i modyfikacje). 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 atrybutu⁵².



Wykres 8. Podział interesariuszy ze względu na posiadane atrybuty

Źródło: D. Szwejca, *Strategie zarządzania relacjami...*, s. 329.

Zrównoważone podejście do zarządzania projektami każe zwracać uwagę na wszystkich interesariuszy, a nie tylko wybranych⁵³. Wynika to z przekonania, że interesy wszystkich interesariuszy mają wartość i znaczenie dla organizacji, i – nawet te z niższym indeksem pilności – zasługują na rozważenie⁵⁴. Oczywistym jest, że nie wszyscy interesariusze mają taki sam priorytet. Często dzieje się zatem tak, że realizowane są jedynie interesy kluczowych grup interesariuszy. Wynika to z faktu

52 A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna...*, s. 58–59.

53 A. Wójcik-Karpacz, *Implikacje praktyczne teorii...*, s. 10.

54 Ibidem, s. 13.

ograniczonych zasobów oraz ogólnej tendencji do priorytetowego traktowania jedynie kluczowych interesariuszy. W efekcie potrzeby interesariuszy społecznych (społeczności lokalne), którzy zwykle mają kategorię cichych interesariuszy – często nie są uwzględniane⁵⁵.

Pomijanie interesariuszy społecznych może wynikać z wielu przyczyn. Powodem jest jednak często deklaratorywność działań prospołecznych, które nie są wystarczająco osadzone w realnych strategiach projektowych. Dodatkowo niedostateczna świadomość zespołów projektowych dotyczących np. potrzeby konsultacji społecznych czy nie do końca jasne kryteria mające służyć ocenie takich konsultacji (mierniki efektów działań społecznych) powodują, że czynnik społeczny jest traktowany jako zbędna komplikacja.

Z uwagi na rosnący poziom aktywności obywatelskiej, społeczeństwo czy lokalne społeczności zaczynają wywierać presję na organizacje, aby te kierowały się zasadami społecznej odpowiedzialności. Umacniają tym samym trend uwzględniania podczas podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie kwestii społecznych i środowiskowych, w efekcie prawie połowa dużych i średnich przedsiębiorstw w Polsce wprowadza działania związane ze społeczną odpowiedzialnością⁵⁶. Zyski z prowadzenia polityki prospołecznej przekładają się nie tylko na wizerunek samej organizacji i jej konkurencyjność, lecz także zwiększają lojalność interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych.

Kolejnym narzędziem pomocnym w realizacji projektu jest macierz Mendelova, która umożliwia analizę profili interesariuszy. Ich 4 grupy wydzielone są w oparciu o dwie zmienne: siłę wpływu na przedsiębiorstwo oraz stopień zainteresowania jego działalnością⁵⁷. 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 16.

Interesujące wydaje się połączenie poziomu siły wpływu interesariuszy na przedsiębiorstwo ze stopniem zainteresowania jego działalnością. Zestawienie buduje cztery możliwe kategorie interesariuszy. 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 zainteresowania projektem. Takie ujęcie pomaga we właściwym ich sklasyfikowaniu⁵⁸.

55 A. Wójcik-Karpacz, *Implikacje praktyczne teorii...*, s. 13.

56 E. Bukłaha, *Standardy zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, [w:] M. Trocki (red.), *Społeczna odpowiedzialność działalności projektowej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2019, s. 100.

57 Z. Waśkowski, *Wykorzystanie teorii interesariuszy...*, s. 160–161.

58 M. Trocki, B. Gruzca, *Środowisko projektowe*, s. 38.

Tabela 16. Klasyfikacja interesariuszy według ich znaczenia

		Stopień zaangażowania	
		duży	mały
Siła oddziaływania	duża	Interesariusze potencjalnie aktywni – rada nadzorcza – banki i ubezpieczyciele – administracja państwowa	Interesariusze kluczowi – zleceniodawca, sponsor – użytkownicy – naczelne kierownictwo – kierownictwo projektu
	mała	Interesariusze marginalni – społeczność lokalna – zespoły obsługi projektu – kierownicy i specjaliści – eksperci	Interesariusze afektywni – media – organizacje społeczne – kierownicy i specjaliści – eksperci
		Minimalny wysiłek	Informować

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Trocki, B. Gucza, *Środowisko projektowe*, s. 38; Z. Waškowski, *Wykorzystanie teorii interesariuszy...*, s. 160.

Podział interesariuszy w aspekcie potencjalnych zagrożeń i współpracy to kolejny sposób klasyfikacji. W tym ujęciu wyróżnia się interesariuszy: bardzo ważnych, pomocnych, niepomocnych, marginalnych⁵⁹.

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 oddziaływanie na realizację projektu. Właściwe rozpoznanie potrzeb i oczekiwań interesariuszy 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 zaangażowania oraz oddziaływania). Tak opracowana tabela umożliwi tworzenie strategii, celów oraz określenie, jakie konsekwencje w projekcie mogą mieć działania poszczególnych grup interesu⁶⁰. Praktyka zarządzania interesariuszami w projekcie wskazuje jednak, że czynniki zmienne, takie

⁵⁹ G.T. Savage et al., *Strategies...*, s. 61–75.

⁶⁰ P. Roszkowska, *Rewolucja w raportowaniu biznesowym. Interesariusze, konkurencyjność, społeczna odpowiedzialność*, Difin, Warszawa 2011, s. 55.

jak: zakres wiedzy interesariuszy o ich roli, ilość posiadanych przez nich atrybutów oraz potencjalne alianse między interesariuszami mogą wpływać na ich finalne skategoryzowanie oraz ich siłę oddziaływania na projekt⁶¹.

Podsumowując, zarządzanie interesariuszami należy traktować jako świadomy proces. Efektem takiego zarządzania winno być osiągnięcie celów projektu i celów interesariuszy. Dokonana systematyzacja interesariuszy nie wyczerpuje wszystkich możliwości klasyfikacji, jakie można spotkać, analizując literaturę przedmiotu z obszaru zarządzania projektami. 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 dezintegrację interesariuszy, ale też powodować wzmocnienie ich relacji z organizacją.

Po analizie literatury w części empirycznej tego opracowania zdecydowano się na klasyczne ujęcie interesariuszy, z podziałem na wewnętrznych i zewnętrznych. Do interesariuszy wewnętrznych zaliczono: kierownika projektu, osoby zaangażowane w realizację projektu, osoby związane z organizacją, ale niezaangażowane, oraz udziałowców. Do grona interesariuszy zewnętrznych zaliczono: odbiorców, dostawców i konkurentów. Grono interesariuszy zewnętrznych poszerzono również o interesariuszy społecznych, czyli: aktywistów społecznych, organizacje pozarządowe oraz lokalną społeczność. Kontrowersję może wzbudzić umieszczenie konkurentów w gronie interesariuszy zewnętrznych. W literaturze przedmiotu nie ma zgody co do tego, czy należy w ogóle ich zaliczać do interesariuszy⁶². W opinii autorek stanowią oni jednak ważny element otoczenia mikroekonomicznego, który oddziałuje na funkcjonowanie przedsiębiorstw.

3.3. Zarządzanie interesariuszami

Zarządzanie interesariuszami definiowane jest jako proces, w którym organizacja zarządza potrzebami podmiotów będących pod jej wpływem, identyfikuje je, dokładnie rozpoznaje ich oczekiwania oraz – jeśli występuje taka potrzeba – doprowadza do zawarcia z nimi umowy i zabezpiecza możliwość spełnienia założonych przez siebie celów⁶³.

Warto podkreślić, że organizacja jest „konstelacją kooperatywnych i konkurujących interesów”⁶⁴. Konstelacja ta może ulegać zmianom i modyfikacjom w zależności od warunków otoczenia. Sytuacja zbieżności interesów jest bowiem bardzo rzadka. Znaczenie interesariuszy może wynikać – jak to wcześniej opisano – z siły oddziaływania projektu na interesariuszy, z siły wpływu interesariuszy na projekt, a także z czynników kulturowych i etycznych. Skuteczna realizacja projektu

61 R. Mitchell, B. Agle, D. Wood, *Toward a Theory...*, s. 868.

62 Por. Z. Waśkowski, *Wykorzystanie teorii interesariuszy...*, s. 159.

63 W. Drzyzga, P. Nowosielska, B. Poloczek, *Wykorzystanie analizy interesariuszy...*, s. 92.

64 A. Wójcik-Karpacz, *Implikacje praktyczne teorii...*, s. 13.

wymaga bowiem uwzględnienia wpływu różnorodnych elementów⁶⁵, w tym również interesariuszy.

Realizacja każdego projektu powinna uwzględniać utrzymywanie relacji z jego interesariuszami, 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.

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 nimi relacji sprzyjających skutecznej i efektywnej realizacji działań projektowych), mają niewątpliwie istotne znaczenie dla skutecznego zarządzania projektami⁶⁶.

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. Podmioty środowiskowe można zatem postrzegać jako zbiór konkretnych czynników, które mogą przyczynić się do funkcjonowania przedsiębiorstwa (lub je utrudnić)⁶⁷.

Koncepcja zarządzania interesariuszami zakłada, że cała organizacja jest zaangażowana w proces/projekt, lecz podstawowe założenia strategiczne i opracowanie strategii zarządzania głównymi interesariuszami zapadają na szczeblu dyrektorskim. Strategie te dotyczą najczęściej maksymalizacji pozytywnego i zminimalizowania negatywnego wpływu interesariuszy na działalność organizacji. 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 tego typu zachowaniom, wykazując postawę proaktywną. Polega ona na zaspokajaniu potrzeb konkretnych grup,

65 Ibidem, s. 13.

66 M. Trocki, B. Grucza, *Środowisko projektowe*, s. 33.

67 W. Downar, P. Niedzielski, *Zarządzanie interesariuszami jako instrument wspomagający realizację projektów gospodarczych w transporcie*, „Zeszyt Naukowy Uniwersytetu Szczecińskiego” 2006, nr 443, s. 62.

zanim zostaną zgłoszone⁶⁸. Poszczególne przedsiębiorstwa mogą różnić się poziomem umiejętności odczytywania oraz analizowania środowiska interesariuszy zewnętrznych. Stąd przyjmowane postawy rozciągają się między bierną obserwacją a aktywną ingerencją w otoczenie⁶⁹.

Proces zarządzania interesariuszami jest ciągły i polega na dostosowaniu się do nowych założeń i szans ze strony interesariuszy oraz na zmianie strategii wobec dotychczasowych podmiotów/grup interesu⁷⁰. Dlatego różnorodność i zmienność grup interesariuszy wymaga formułowania strategii postępowania wobec nich w ciągłym procesie iteracji. Z uwagi na charakterystyczną dla tej grupy zmienność, zarządzając interesariuszami powinno się brać pod uwagę proces:

1. identyfikowania interesariuszy;
2. priorytetyzacji interesariuszy (dystans wobec projektu, siła oddziaływania, potrzeba manifestowania interesów);
3. opracowania strategii wobec interesariuszy⁷¹.

Celem fazy identyfikowania interesariuszy oraz ich analizy jest przypisanie hierarchii, określenie znaczenia interesariuszy i ich wpływu na działalność organizacji. Kwestia interesariuszy ma szczególnie istotne znaczenie dla powodzenia fazy inicjacyjno-koncepcyjnej (wstępnej) projektu, ponieważ jest to idealny moment na ich właściwe zidentyfikowanie, scharakteryzowanie oraz ocenienie ich potencjalnego wkładu w rozwój projektu (pozytywnego i negatywnego)⁷².

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 pojęciowej⁷³.

Przeprowadzając szczegółową analizę interesariuszy, należy ocenić takie cechy, jak: siła interesariuszy, przewidywalność reakcji i działań oraz zainteresowanie działalnością organizacji. Wyniki analizy interesariuszy powinny doprowadzić do ustalenia hierarchii znaczenia grup interesu korporacyjnego (organizacji jako całości) 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 nieoczekiwane problemy⁷⁴.

68 M. Trocki, B. Grucza, *Środowisko projektowe*, s. 41.

69 Ibidem, s. 34.

70 M. Trocki, *Model procesowy projektów*, s. 74.

71 Ibidem, s. 79.

72 M. Trocki, B. Grucza, *Inicjowanie i definiowanie projektu*, [w:] M. Trocki (red.), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 83.

73 B. Grucza, *Zarządzanie komunikacją w projekcie*, [w:] M. Trocki (red.), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 330.

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

Pozyskanie uwagi i potencjału interesariuszy dla celów organizacji wcale nie jest zadaniem łatwym. Dlatego kluczowe jest także identyfikowanie potrzeb tzw. „cichych” interesariuszy (oraz jeśli są konieczne – mediacje pomiędzy grupami interesów) w celu pozyskania ich dla potrzeb projektu⁷⁵. 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 zasobami⁷⁶. Kontrakt z interesariuszem może przyjąć formę transakcji ekonomicznej, wymiany wartości i wiedzy, dokumentów formalnych, oczekiwań w zakresie uczciwego traktowania⁷⁷.

Kluczowym, finalnym momentem jest opracowanie strategii zarządzania interesariuszami, czyli określenie sposobu, w jaki należałoby zarządzać priorytetami interesariuszy. Idealną sytuację stanowi kompatybilność zarządzania interesariuszami z celami organizacji⁷⁸.

Podsumowując, zarządzanie interesariuszami projektu stanowi wyzwanie dla organizacji, 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

Choć relacje z interesariuszami są zawsze dynamiczne, podstawowym celem przedsiębiorstwa powinno być budowanie relacji przejrzystych, długoterminowych i trwałych⁷⁹. Jeśli organizacja dobrze zarządza relacjami z zainteresowanymi stronami, jest bardziej prawdopodobne, że będą to relacje satysfakcjonujące⁸⁰. Zgodnie z koncepcją Edwarda R. Freemana, zarządzanie relacjami z interesariuszami wymaga trzech aktywności:

1. analizy – kim są i czego oczekują;
2. budowania organizacyjnych polityk, procedur i procesów, które pozwolą na uwzględnienie ich oczekiwań;

75 M. Ćwikła, *Zrównoważone zarządzanie projektami...*, s. 94.

76 M. Trocki, B. Grucza, *Środowisko projektowe*, s. 41.

77 K. Szymaniec-Mlicka, *Zarządzanie relacjami z interesariuszami...*, s. 313.

78 S. Dudkowiak, *Podział interesariuszy...*, s. 147–159.

79 Z. Waśkowski, *Wykorzystanie teorii interesariuszy...*, s. 158.

80 J. Chauhan, S. Subedi, A. Thakulla et al., *Project Quality Management* [materiały konferencyjne], 2023, s. 6, https://www.researchgate.net/publication/367332848_PROJECT_QUALITY_MANAGEMENT (dostęp: 30.03.2024).

3. budowanie relacji z interesariuszami, które pozwolą na wypełnianie misji organizacji⁸¹.

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

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 17.

Tabela 17. 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, *Zarządzanie relacjami z interesariuszami...*, s. 315–316.

81 K. Szymaniec-Mlicka, *Zarządzanie relacjami z interesariuszami...*, s. 311.

Powyższe działania w ramach funkcji zarządzania są ze sobą ściśle powiązane, a synchronizacja ich realizacji jest jednym z problemów zarządzania. Rezultatem właściwie realizowanego procesu zarządzania relacjami z interesariuszami są długotrwałe, oparte na wzajemnym szacunku i zrozumieniu relacje, które skutkują większą stabilnością funkcjonowania organizacji i zaangażowaniem samych interesariuszy. Przekładają się one również na odporność organizacji na kryzysy, a także na jej wizerunek i lepszy odbiór społeczny i medialny.

W procesie implementacji modeli zarządzania relacjami z interesariuszami konieczne jest więc uwzględnienie zróżnicowanych metod postępowania w odniesieniu do interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. W przypadku interesariuszy wewnętrznych – takich jak pracownicy, kadra zarządzająca czy zespoły projektowe – szczególnie efektywne okazują się strategie przywództwa opartego na dialogu. Obejmują one między innymi regularne spotkania, wspólne planowanie działań, angażowanie członków zespołu w proces definiowania celów oraz ustalania priorytetów. Istotne znaczenie przypisuje się także budowaniu poczucia współwłasności projektu, które przekłada się na wyższy poziom zaangażowania oraz odpowiedzialności za realizację powierzonych zadań. W odniesieniu do interesariuszy zewnętrznych – takich jak dostawcy, partnerzy biznesowi czy klienci – skuteczność wykazują odmienne strategie, skoncentrowane przede wszystkim na transparentnej komunikacji oraz budowaniu relacji opartych na zaufaniu. W tym kontekście kluczowe jest zapewnienie jasnego i systematycznego dostępu do informacji, jak również stworzenie przestrzeni do zgłaszania uwag przez zainteresowane strony oraz realnego ich uwzględniania w procesach projektowych. Co istotne, zarówno w przypadku interesariuszy wewnętrznych, jak i zewnętrznych, najwyższą skutecznością charakteryzują się te podejścia, które opierają się na zasadach partnerstwa oraz otwartości, niezależnie od formalnej pozycji danej grupy w strukturze organizacyjnej. Nawet w sytuacjach, w których interesariusze nie dysponują formalnym wpływem decyzyjnym, samo poczucie bycia wysłuchanym i branym pod uwagę wpływa pozytywnie na efektywność działań projektowych oraz jakość współpracy.

Nie bez znaczenia pozostają relacje tworzone przez interesariuszy wewnętrznych (głównie pracowników i właścicieli), które kreują atmosferę zaufania w organizacji, tworząc tzw. kapitał relacji. Kapitał relacji wewnętrznych definiuje się wówczas jako zbiór własności intelektualnej organizacji, procesów i metod pracy, procedur egzekwowania, baz danych oraz infrastruktury komunikacyjnej i informacyjnej⁸². Natomiast kapitał relacji zewnętrznych jest postrzegany jako struktura służąca do utrzymania odpowiednich relacji ze środowiskiem (poprzez system pozyskiwania odbiorców, sieć sprzedaży, projekty badawczo-rozwojowe, bazę klientów, markę i reputację firmy, partnerstwa strategiczne itp.)⁸³.

82 K. Perechuda, I. Chomiak-Orsa, *Znaczenie kapitału relacyjnego we współczesnych koncepcjach zarządzania*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 4, s. 307.

83 J. Wilk, *Symulacyjny model kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. Studia i Materiały” 2004, t. 75, nr 17, s. 231.

Jak zauważają Roberto Capello i Andrei Faggian, kapitał relacji jest zbiorem wszystkich relacji współpracy, która rozwinęła się między firmami, instytucjami i osobami prywatnymi. Relacje te wynikają z silnego poczucia przynależności i wysoko rozwiniętej współpracy, charakterystycznej dla osób i organizacji podobnych kulturowo⁸⁴. Grzegorz Michalczyk definiuje kapitał relacji jako niematerialny zasób organizacji, oparty na interakcji z otaczającymi podmiotami: klientami, dostawcami, konkurentami i partnerami⁸⁵. 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, atmosfera, zaufanie, kultura międzyorganizacyjna (wspólne działania i wartości). Z tego punktu widzenia kapitał relacji jest wskaźnikiem jakości relacji między przedsiębiorstwem a jego partnerami⁸⁶. Kapitał relacji zatem to zbiór relacji z interesariuszami organizacji, zarówno sformalizowanych, jak i nieformalnych. W szerokim znaczeniu kapitał relacji jest materialnym i niematerialnym wskaźnikiem ilościowym charakteryzującym połączenie z systemem sieciowym odpowiedniego uczestnika (przedsiębiorstwa), który jest beneficjentem sieci⁸⁷.

Przy budowaniu kapitału relacji organizacji kluczowe wydaje się zrozumienie znaczenia czynników sukcesu budowania właściwej relacji z interesariuszami, czyli: identyfikacji interesariuszy, oceny ich atrybutów, sformułowania odpowiedniej strategii, zapewnienia skutecznej komunikacji.

Trzeba jeszcze zająć się kluczową kwestią dla relacji między organizacją i jej interesariuszami – czyli komunikacją. 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 tym procesem umożliwia prawidłowe i terminowe wyszukiwanie, gromadzenie i przechowywanie informacji związanych z projektem, a także dysponowanie nimi i ich rozpowszechnianie⁸⁸. Proces komunikowania się z interesariuszami projektu złożony jest z kilku elementów (przedstawionych na wykresie 9).

Plan komunikacji projektu to oficjalny dokument, który szczegółowo opisuje wszystkie rodzaje komunikacji, które są realizowane w ramach projektu⁸⁹. Jest to proces o zaplanowanej strukturze komunikacyjnej, która polega na zapewnieniu, że przepływ informacji odbywa się zgodnie z założeniami. Tworząc plan

84 R. Capello, A. Faggian, *Collective Learning and Relational Capital in Local Innovation Processes*, „Regional Studies” 2005, nr 1(39), s. 75–80.

85 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.

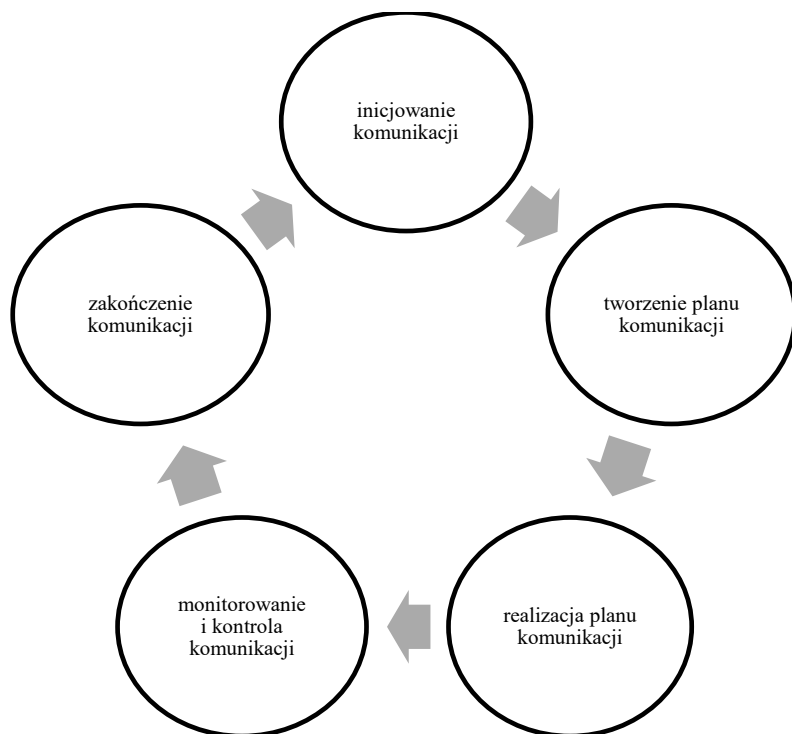
86 R. Camagni, *Territorial Capital and Regional Development*, [w:] R. Capello, P. Nijkamp (eds), *Handbook of Regional Growth and Development Theories*, Edward Elgar, Northampton 2009, s. 126.

87 M. Smolska, *Zarządzanie relacjami...*, s. 316.

88 K. Janasz, J. Wiśniewska, *Zarządzanie projektami w organizacji*, Difin, Warszawa 2014, s. 217.

89 S.E. Portny, *Zarządzanie projektami dla bystrzaków*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2013, s. 265.

komunikacji, należy wziąć pod uwagę wszystkie elementy procesu komunikacji. Plan ten powinien również pasować do planu głównego projektu i odpowiadać na pytania dotyczące tego, kto, o czym, jak i jak często powinien być powiadamiany⁹⁰. W fazie planowania funkcji komunikacji należy zająć się analizą zdolności organizacyjnych i możliwością dostosowania do niej koncepcji zarządzania relacjami.



Wykres 9. Proces komunikowania się z interesariuszami projektu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Trzeciak, M. Witański, *Komunikacja w relacjach z interesariuszami projektu – wyniki badań empirycznych*, „Przedsiębiorstwo we Współczesnej Gospodarcie – teoria i praktyka” 2018, nr 3(26), s. 11.

Powodzenie projektu zależy w istotnym stopniu od jego akceptacji przez interesariuszy. Dla uniknięcia sytuacji konfliktowych należy w postępowaniu przedsiębiorstwa: uwzględniać wszystkie grupy interesów, wcześniej rozpoznać potencjalne konflikty interesów, zdefiniować potencjalne przyczyny oporu, zaproponować propozycje rozwiązań⁹¹.

Współpraca między członkami zespołu projektowego a zewnętrznymi interesariuszami może być kluczowym czynnikiem ułatwiającym dzielenie się wiedzą w środowisku projektowym. Wymiana doświadczeń powinna przyczyniać się do

90 M. Trzeciak, M. Witański, *Komunikacja w relacjach z interesariuszami...*, s. 11.

91 M. Brzozowski, T. Koczyński, *Zarządzanie projektami i zmianami...*, s. 32.

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. 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 zdarzeń⁹².

Zarządzanie interesariuszami jest istotną częścią złożonej organizacji projektu. To kluczowe działanie mające na celu tworzenie wartości dla interesariuszy projektu i zapewnienie pomyślnej jego realizacji. Chociaż zarządzanie interesariuszami i złożoność projektu to tematy szeroko badane w dziedzinie zarządzania projektami, mało uwagi poświęca się wpływowi 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 budowania złożonych scenariuszy przyszłości (charakteryzujących się dużą liczbą zmiennych) sprawia, że możliwość skutecznej komunikacji pomiędzy różnymi grupami 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 interesariuszami⁹³.

Zarządzanie organizacją wymaga skutecznego zarządzania relacjami z interesariuszami w perspektywie długoterminowej. Dzieje się tak, ponieważ wdrożenie założeń strategicznych związanych z interesariuszami może zwiększyć wartość dodaną dla organizacji w dłuższej perspektywie, zapewniając w ten sposób jej przetrwanie i rozwój⁹⁴. Jak wynika z badań, firmy, które utrzymywały pozytywne relacje z interesariuszami, posiadały wyższe wyniki finansowe oraz potrafiły szybciej wyjść z kryzysowych sytuacji⁹⁵.

92 W. Danielak, *Zarządzanie relacjami z interesariuszami w środowisku projektowym*, „Przedsiębiorstwo we Współczesnej Gospodarcie – teoria i praktyka” 2018, nr 24, s. 51.

93 W. Drzyzga, P. Nowosielska, B. Poloczek, *Wykorzystanie analizy interesariuszy...*, s. 93.

94 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.

95 W. Drzyzga, P. Nowosielska, B. Poloczek, *Wykorzystanie analizy interesariuszy...*, s. 94.

Różne typy angażowania się organizacji w relację z interesariuszami są zależne od znaczenia i siły przypisywanej poszczególnym interesariuszom⁹⁶. To zawsze pozostaje w gestii organizacji. 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 doskonalenie sposobu, w jaki przedsiębiorstwa współpracują z różnymi grupami interesariuszy. Model obejmuje etapy od ignorowania po pełne partnerstwo, przechodząc kolejno przez fazę informowania, konsultacji i partycypacji⁹⁷. Pokazuje to, jak głębokie i trwałe mogą ostatecznie stać się relacje, które są dobrze zarządzane.

3.5. Zarządzanie interesariuszami w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu

Zarządzanie interesariuszami odgrywa kluczową rolę na etapie inicjacyjnym projektu, ponieważ to w tej fazie kształtuje się jego fundamenty i główne parametry projektu: cele, zakres, uzasadnienie biznesowe, wstępny harmonogram oraz zasoby. Jeśli na tym etapie nie zostaną uwzględnione potrzeby, oczekiwania związane z kluczowymi interesariuszami, projekt może nie uzyskać akceptacji, finansowania lub po prostu nie spełnić warunku użyteczności.

Wczesne i aktywne zaangażowanie interesariuszy – takich jak sponsorzy, zarząd, właściciele produktu, eksperci czy użytkownicy końcowi – pomaga zbudować wspólne zrozumienie celu i wartości wokół projektu oraz zapewnić poparcie dla projektu. Co więcej, wkład interesariuszy bywa kluczowy dla identyfikacji potencjalnych ryzyk i szans projektu – zanim wejdzie on w fazę realizacji. Dlatego dobrze zaplanowane zarządzanie interesariuszami już w fazie inicjacyjnej jest jednym z warunków powodzenia projektu – zarówno pod względem merytorycznym, jak i organizacyjnym.

W fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu należy właściwie zidentyfikować interesariuszy (zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych) – stworzyć listę osób i grup, które mają (mogą mieć) wpływ na projekt lub będą odczuwały jego skutki. Kolejnym krokiem jest analiza ich potrzeb, oczekiwań i wpływu. Określenie, jakie mają interesy, czego oczekują, co ich motywuje, czego się obawiają (biorąc pod uwagę analizę wieloczynnikową) pozwoli na zmapowanie oraz zrozumienie motywacji interesariuszy projektu. Natomiast ocena poziomu ich wpływu i zaangażowania, np. poprzez macierz interesariuszy, pozwoli na określenie zakresu i siły ich oddziaływania na projekt.

96 K. Szymaniec-Mlicka, *Zarządzanie relacjami z interesariuszami...*, s. 312–313.

97 Ibidem, s. 312.

Wczesne zaangażowanie kluczowych interesariuszy – poprzez zaproszenie do rozmów, warsztatów koncepcyjnych czy konsultacji – ma nie tylko cel informacyjny, lecz także pomocniczy przy współtworzeniu założeń projektu. Pomocna może się okazać na tym etapie transparentna komunikacja. Jasne przedstawienie celów, założeń i ram projektu wzmocni czytelność (transparentność) zamierzeń organizacji, nie tylko w fazie przygotowawczej, ale również w fazie realizacyjnej. Pomoże również w zbudowaniu poparcia dla projektu.

Poziom zrozumienia i akceptacji projektu przez interesariuszy stanowi nieodzowny element ich wsparcia dla niego, zarówno pod kątem decyzyjnym, operacyjnym, jak i finansowym. Wszystkie te kroki mają przede wszystkim przeciwdziałać formalnemu i nieformalnemu oporowi – czyli wychwyceniu na możliwie wstępnym etapie potencjalnych konfliktów interesów lub ukrytej niechęci do projektu. Zbudowanie relacji z interesariuszami od fazy inicjacyjno-koncepcyjnej zaczynając, pozwoli na właściwą reakcję na wszelkie niepokojące sygnały poprzez otwarty i szczery dialog.

3.6. Podsumowanie

Nie ulega wątpliwości, że interesariusze są ważną częścią projektu. Ich identyfikacja, analiza i grupowanie uważane są za kluczowy czynnik sukcesu projektu. Działania te pozwalają na lepsze zarządzanie relacjami z interesariuszami, a z kolei zarządzanie interesariuszami i ich oczekiwaniami bezpośrednio przyczynia się do osiągnięcia wymaganych rezultatów związanych z dążeniem do celu w sposób bardziej efektywny i społecznie zrównoważony. Wpływ interesariuszy na powodzenie projektu wynika z ich oddziaływania na kluczowe parametry projektowe, takie jak budżet, harmonogram oraz jakość rezultatów. Zaangażowanie poszczególnych interesariuszy może przyczynić się zarówno do przyspieszenia realizacji zadań, jak i do ich opóźnienia, a także generować konieczność modyfikacji założeń budżetowych lub zmian w zakresie rzeczowym projektu. Należy również podkreślić, że interesariusze często reprezentują zróżnicowane – a niekiedy sprzeczne – oczekiwania wobec celów i priorytetów projektu, co dodatkowo komplikuje proces zarządzania. Dlatego koncentracja organizacji na obszarze zarządzania relacjami z interesariuszami wydaje się być jedną z nowych ścieżek rozwoju projektowego organizacji⁹⁸.

Interesariusze mają wpływ na organizację i prowadzone w niej działania (projekty), ponieważ pełnią rolę katalizatora lub czynnika hamującego dla głównych parametrów projektu. Wpływ ten zależy od siły ich potencjału oraz przypisanego przez przedsiębiorstwo znaczenia/roli. Niezaspokojone potrzeby interesariuszy

98 A. Marciszewska, G. Jokiel, *Granice zarządzania projektami – ujęcie systemowe*, „Zarządzanie Organizacjami” 2019, nr 3(950), s. 13.

czy nieprzewidziane formy oporu z ich strony mogą bowiem wpływać na realizację projektu.

Z uwagi na konieczność/potrzebę utrzymywania dialogu z interesariuszami, zarządzanie nimi staje się centralnym elementem strategii przedsiębiorstwa, a jego sukces uzależniony jest od jakości relacji i poziomu usatysfakcjonowania kluczowych interesariuszy. Dlatego interesariusze nie powinni być traktowani jako czynnik marginalny, lecz jako aktywny element struktury projektowej. Natomiast perspektywa strategiczna i dojrzałość projektowa organizacji w dalszej kolejności decydują o postawie, jaką przedsiębiorstwo przyjmuje względem interesariuszy (proaktywna bądź reaktywna).

Mimo że rozwija się literatura naukowa dotycząca 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. A jednocześnie, jak pisał B. Grucza, 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”⁹⁹.

99 B. Grucza, *Zarządzanie interesariuszami projektu*, s. 328.

Rozdział 4

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 zarządzaniu¹. W ramach zarządzania projektami najczęściej bada się tematy związane z cyklem życia projektów, metodyką zarządzania projektami, dojrzałością projektową organizacji czy metodami pomiaru efektywności procesów².

Zarządzanie projektami reprezentuje nurt praktyczny w zarządzaniu, a szczególnie poziom operacyjny zarządzania organizacją³, gdzie swoje zastosowanie mają właśnie metody praktyczne. Odnoszą się one do metodologii pragmatycznej, która stawia na użyteczność oraz użyteczność, czyli aplikacyjny charakter nauk o zarządzaniu i jakości⁴.

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 niewystarczające⁵. Logika projektowa (złożoność, niepowtarzalność, ograniczenia czasowe, budżetowe i zasobowe) wymusiła zmiany o charakterze organizacyjnym i zarządzanym na poziomie przedsiębiorstwa, z uwagi na konieczność innego, bardziej

1 S. Cyfert, W. Dyduch, D. Latusek-Jurczak, J. Niemczyk, A. Sopińska, *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna*, „Organization and Management” 2014, nr 1(161), s. 40.

2 Ibidem, s. 42.

3 M. Lisiński, M. Szarucki, *Metody badawcze w naukach o zarządzaniu i jakości*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2020, s. 91.

4 Ibidem, s. 48.

5 J.M. Lichtarski, M. Wąsowicz, *Zarządzanie projektem – stan i kierunki rozwoju dyscypliny*, [w:] K. Jędralska, W. Dyduch (red.), *Nauki o zarządzaniu: dokonania, trendy, wyzwania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2017, s. 124.

elastycznego podejścia do planowania i kontroli procesów związanych z realizacją przedsięwzięć projektowych⁶.

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 projektami widoczna jest w zakresie autonomii metodycznej, literaturowej, edukacyjnej oraz instytucjonalnej⁷. Zmiany dotyczące metodyki zarządzania projektami odnoszą się do dostosowywania jej do potrzeb poszczególnych branż i sposobu wykorzystania specjalistycznych, 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 organizacji, coraz częściej odwołujących się do koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu oraz zrównoważonego rozwoju.

4.1. Cel i 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 oczekiwań. O ile rola interesariuszy w zarządzaniu projektami jest rozpoznana w pozostałych fazach, o tyle do zbadania pozostaje ich wpływ na ostateczny kształt projektu w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej. Ta konstatacja wskazała na problem badawczy i wyznaczyła główny cel publikacji: ustalenie, czy uwzględniana jest rola i znaczenie 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*.

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.

6 M. Trocki, *Projekty w organizacji*, [w:] M. Trocki (red.), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 51.

7 Por. M. Trocki, *Podejście badawcze w zarządzaniu projektami – geneza i ewolucja*, „Przegląd Organizacji” 2019, nr 950, s. 3.

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 – jakości zgodnej 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).

Opracowanie ma charakter teoretyczno-empiryczny. Rozważania w nim zawarte oparto zarówno na źródłach wtórnych (analiza literatury), jak i pierwotnych (badania empiryczne o charakterze ilościowym).

Celem każdego badania jest pozyskanie danych o zjawisku lub 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 społecznych”⁸. Stąd kierunek działań powinna wyznaczać użyteczność poznawcza⁹ oraz przekonanie o możliwości zrealizowania celów badania przy wybranych metodach i narzędziach badawczych¹⁰.

W związku z przyjętą orientacją badawczą określono cele, które podzielono na teoretyczne, empiryczne i aplikacyjne. Celem teoretycznym monografii było

8 E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 49.

9 Ł. Sułkowski, *Metodologia zarządzania – od fundamentalizmu do pluralizmu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2020, s. 43.

10 M. Stawińska, H. Witczak (red.), *Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych*, wyd. II zm., Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 99.

rozwinięcie koncepcji zarządzania interesariuszami w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu i uzupełnienie literatury na temat zarządzania projektami, z naciskiem na uwzględnienie roli interesariuszy w tej fazie. Celem empirycznym było określenie, czy przedsiębiorcy uwzględniają interesariuszy (wewnętrznych i zewnętrznych) w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu oraz określenie czynników, które decydują o liczbie identyfikowanych grup interesariuszy. Nie bez znaczenia pozostaje tu rola interesariuszy w kontekście powodzenia całego projektu. Celem aplikacyjnym było natomiast opracowanie praktycznych zaleceń dla przedsiębiorców i menedżerów dotyczących uwzględniania interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektów.

Efektom badania jest weryfikacja zjawiska związanego z etapem postępowania projektowego. Jak sugeruje Wojciech Dyduch, przyjęte postępowanie badawcze jest tym, co wyróżnia metodę badawczą¹¹. Dlatego wybór ścieżki badawczej według logiki metodyki ilościowej implikował w dalszej kolejności opracowanie planu badawczego. Ze schematu postępowania badawczego wynikał następnie wybór narzędzi 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

Monografia ma charakter poznawczy i częściowo aplikacyjny. Opiera się na metodyce badań ilościowych, z dedukcyjnym typem wnioskowania. W tabeli 18 przedstawiono, jakimi kryteriami i jaką typologią kierowano się, konstruując projekt badawczy.

Tabela 18. 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, *Metody badawcze...*, s. 114; S. Nowosielski, *Cele w badaniach naukowych z zakresu zarządzania. Aspekty metodologiczne*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 421, s. 472; J. Apanowicz, *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej. Prace doktorskie, prace habilitacyjne*, Difin, Warszawa 2005, s. 37.

¹¹ W. Dyduch, *Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, s. 306.

Decyzja o zastosowaniu badań o charakterze wyjaśniającym, podyktowana była chęcią poznania powiązań i relacji przyczynowo-skutkowych występujących w obszarze badania¹². 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 monografii jako ramy konceptualnej, opisującej liczne relacje i zależności wpływające na organizację. Podejście systemowe traktuje organizację 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”¹³.

Paradygmat nauk społecznych¹⁴ oferuje różne perspektywy¹⁵. 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)¹⁶, z wyraźnym nawiązaniem do nauk inżynierskich i ekonomicznych. Łączy on w sobie obiektywizm z regulacją¹⁷.

Ta dominująca w Polsce formacja poznawcza¹⁸ opiera się na obiektywizmie oraz możliwości weryfikowania hipotez¹⁹. Podejście to, koncentrujące się na wykryciu prawd i prawidłowości, przyjęto jako właściwe dla identyfikacji procesu zarządzania projektami w polskich przedsiębiorstwach. Spis założeń związanych z paradygmatem dominującym zaprezentowano w tabeli 19.

Tabela 19. Założenia epistemologiczne i ontologiczne związane z metodą badań ilościowych

Zagadnienie	Opis
Typ badania	Badanie ilościowe
Paradygmat	Funkcjonalny (pozytywistyczny)

12 M. Lisiński, M. Szarucki, *Metody badawcze...*, s. 115–116.

13 *Podejście systemowe* [hasło], Encyklopedia Zarządzania, https://mfiles.pl/pl/index.php/Podej%C5%9Bcie_systemowe (dostęp: 1.09.2024).

14 Paradygmat to zbiór podstawowych założeń ontologicznych i epistemologicznych, za: M. Koster, *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 15.

15 E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, s. 57.

16 Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, *Epistemologia, metodologia i metody badań w naukach o zarządzaniu i jakości*, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2021, s. 175–176.

17 Ł. Sułkowski, *Paradygmaty i teorie...*, s. 435.

18 M. Koster, *Antropologia organizacji...*, s. 15.

19 Por. Ł. Sułkowski, *Paradygmaty i teorie...*, s. 435.

Tab. 19 (cd.)

Zagadnienie	Opis
Istota badania	Dążenie do określenia praw ogólnych na podstawie analiz prowadzonych na określonej próbie badawczej
Światopogląd	Postpozytywistyczny
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

Źródło: opracowanie własne na podstawie S. Nowosielski, *Cele w badaniach...*, s. 473.

Według Łukasza Sułkowskiego „na ontologię zarządzania patrzy się przez pryzmat poznania organizacji i procesu zarządzania”²⁰. Obiektywistyczna ontologia i epistemologia w formie funkcjonalizmu (według typologii Gibsona Burrella i Garetha Morgana) jest odpowiednikiem perspektywy klasycznej w typologii Mary Jo Hatch²¹. 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-skutkowy²². 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, wynikającą ze świadomości możliwych ograniczeń w poznaniu rzeczywistości. W związku z tym pełen obiektywizm jest niemożliwy, ale nadal paradygmat ten pozwala „dążyć do poszerzania wiedzy i zbliżania się do prawdy”²³.

Przyjęta w wybranym modelu badawczym konstrukcja poznawcza opiera się na dedukcji. Proces wyciągania logicznych wniosków wychodzi od hipotez, które są w toku badań weryfikowane²⁴. Służyć ma to dochodzeniu do prawdy za pomocą „obiektywnych metod ilościowych”²⁵. Dominacja „liczb” nad „słowem” (badan

20 Ł. Sułkowski, *Metodologia zarządzania...*, s. 43.

21 M.J. Hatch, *Teoria organizacji*, przeł. P. Łuków, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 62–63.

22 Ł. Sułkowski, *Paradygmaty i teorie...*, s. 436.

23 J.W. Creswell, *Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe i mieszane*, przeł. J. Gilewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013, s. 32.

24 Ł. Sułkowski, *Paradygmaty i teorie...*, s. 441.

25 Ibidem, s. 436.

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”²⁶.

Ranga i dominacja paradygmatu funkcjonalistycznego przyczyniła się do tego, że metody ilościowe odgrywają w naukach o zarządzaniu główną rolę²⁷. Charakterystykę dominującego paradygmatu zaprezentowano w tabeli 20.

Tabela 20. 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
Forma metod	Dedukcja
Założenia	Spółeczeństwo to byt konkretny i realny
Cel badania	Gromadzenie danych, analiza, pomiar, ocena mająca określić prawa/prawidłowości i umożliwiające dokonanie 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
Teoria	Obiektywizm / Funkcjonalizm / Weryfikacjonizm
Model poznania metodologicznego	Nomotetyczny*
Procedura	Ścisła, precyzyjnie zaplanowana
Stosunek badacza do badanej rzeczywistości	Obiektywny, zewnętrzny punkt widzenia. Postawa nieingerująca w proces badawczy

²⁶ T. Wachowicz, *Metody ilościowe w naukach o zarządzaniu – miejsce badań operacyjnych i modelowania ekonometrycznego*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, s. 279.

²⁷ Ibidem.

Tab. 20 (cd.)

Cecha	Badania ilościowe – opis
Rodzaj generalizacji	Generalizacja ilościowa
Metody	Metody standaryzowane, ustrukturyzowane: przegląd literatury, metoda sondażowa (ankieta), metody statystyczne

* Podejście nomotetyczne skupia się na poszukiwaniu uniwersalnych wymiarów, określających różnice między jednostkami i sytuacjami, za: G. Gibbs, *Analizowanie danych jakościowych*, przeł. M. Brzozowska-Brywczyńska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 26. Jest ono nastawione na weryfikację teorii, hipotez i powtarzalność badań, zob. Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, *Epistemologia...*, s. 410. Dla porównania podejście idiograficzne nastawione jest na poznanie jednostkowego, niepowtarzalnego rozumienia świata.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Nowosielski, *Cele w badaniach...*, s. 473; Ł. Sułkowski, *Metodologia zarządzania...*, s. 37; Ł. Sułkowski, *Paradygmaty i teorie...*, s. 441; Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, *Epistemologia...*, s. 175–176.

Niezależnie od wybranego (nawet dominującego) paradygmatu, metody i teorie powinny być zawsze dobierane pod kątem przedmiotu badania²⁸. Jak uprzedza Dawid Silverman: „Żadna metoda nie da nam pełnego obrazu”²⁹, stąd decydując się na określony typ badania, przyjęto jego wszelkie wartości i ograniczenia.

Funkcjonalizm jest krytykowany za nieuwzględnianie kontekstu społecznego oraz budowanie statycznego obrazu organizacji³⁰. Niska elastyczność metody ilościowej wynika z racjonalnego podejścia, które czasami może ograniczać zrozumienie i 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 bezpośredniej znajomości przez badacza zdarzeń i czynników czy zależności nimi rządzących, wynikających np. z uczestniczenia w zdarzeniach i procesach³¹. Metody te posiadają bowiem wiele niezaprzeczalnych walorów, które odnoszą się do możliwości oparcia badania na twardych danych i ich kwantyfikacji, statystycznej identyfikacji współzależności, rzetelności procesu wnioskowania, racjonalnej interpretacji zjawisk i procesów opartych na wynikach liczbowych³².

Z uwagi na wybór eksploracyjnego charakteru badania, pojawiła się konieczność pozyskania danych do badania. Odkryto się to poprzez realizację badania

28 U. Flick, *Jakość w badaniach jakościowych*, przeł. P. Tomanek, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 14.

29 D. Silverman, *Prowadzenie badań jakościowych*, przeł. J. Ostrowska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 164.

30 Ł. Sułkowski, *Paradygmaty i teorie...*, s. 436.

31 H. Dźwigoł, *Współczesne procesy badawcze w naukach o zarządzaniu. Uwarunkowania metodyczne i metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018, s. 107.

32 Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, *Epistemologia...*, s. 327–328.

pierwotnego (badania ankietowe) poprzedzonego analizą właściwej literatury. Źródła danych zawarto w tabeli 21.

Tabela 21. Źródła danych

Typ badania	Źródło pozyskiwania danych
Wtórne	Literatura przedmiotu z obszaru zarządzania projektami
Wtórne	Dokumentacja projektowa
Pierwotne	Ankieta przeprowadzona wśród przedsiębiorców

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.W. Creswell, *Projektowanie badań...*, s. 198; H. Dźwigoł, *Współczesne procesy badawcze...*, s. 364.

Wykorzystany typ badania, w przypadku badania ilościowego, determinuje zastosowanie określonego schematu badawczego³³. Schemat ten poprzedzony jest szeregiem wyborów odnoszących się do użycia metod, jak i potencjalnych źródeł danych³⁴. Podyktowany jest on także często osobistymi preferencjami oraz poziomem dotychczasowego doświadczenia badawczego.

Wojciech Dyduch zaleca, aby identyfikacji zjawisk (np. o charakterze zarządzającym) dokonywać na podstawie konstrukt teoretycznego oraz jego późniejszych operacjonalizacji³⁵. Konstrukt teoretyczny jest narzędziem poznania, opisanie oraz wyjaśniania rzeczywistości naukowej, poprzez realizowane przy jego użyciu badania empiryczne. Często przybiera postać modelu uproszczającego obraz rzeczywistości³⁶. Taki model może być szczególnie pomocny przy opisie zjawisk związanych z zarządzaniem organizacjami³⁷. Ostatecznie konstrukt teoretyczny pomaga lepiej zanalizować złożone i wielowymiarowe zjawiska organizacyjne.

Konstrukt teoretyczny w tej monografii przyjął formę określonego postępowania badawczego poprzedzonego analizą literatury oraz zdefiniowaniem luki badawczej. Schemat zastosowanego przebiegu postępowania przedstawiono w tabeli 22.

Tabela 22. Przebieg postępowania w procedurze badawczej

Etapy postępowania badawczego	Sposób realizacji
Analiza literatury przedmiotu	Przegląd literatury (<i>desk research</i>)
Wyłonienie luki badawczej	Luka teoretyczna i empiryczna

³³ S. Nowosielski, *Cele w badaniach...*, s. 473.

³⁴ M. Sławińska, H. Witczak (red.), *Podstawy metodologiczne...*, s. 125.

³⁵ W. Dyduch, *Ilościowe badanie...*, s. 306.

³⁶ M. Sławińska, H. Witczak (red.), *Podstawy metodologiczne...*, s. 107.

³⁷ W. Dyduch, *Ilościowe badanie...*, s. 308.

Tab. 22 (cd.)

Etapy postępowania badawczego	Sposób realizacji
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 ograniczający możliwość generalizowania
Przesłanki do dalszych badań	Rekomendacje praktyczne

Źródło: opracowanie własne na podstawie W. Dyduch, *Ilościowe badanie...*, s. 307.

Metodycznym obowiązkiem badacza „jest zdawać szczegółowo sprawę ze swojego postępowania i toku myślenia”³⁸. Udokumentowanie własnych procedur jest przejawem rzetelności i wiarygodności badacza i badania³⁹. Pragnąc spełnić wymóg rzetelności badania, na wykresie 10 przedstawiono graficzny przebieg badania.



Wykres 10. Model badawczy przyjęty dla potrzeb monografii

Źródło: opracowanie własne na podstawie H. Dźwigoł, *Współczesne procesy...*, s. 279.

³⁸ M. Koster, *Antropologia organizacji...*, s. 58.

³⁹ D. Silverman, *Prowadzenie badań jakościowych*, s. 272.

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 badawczych⁴⁰, a 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 Dźwigoł⁴¹. 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 działań związanych z postępowaniem tak nauki, jak i praktyki biznesowej.

Właściwy dobór planów, metod, technik badawczych stanowi o świadomym podejściu do opracowanej procedury i schematu przebiegu badania. Jak zauważa Monika Kostera, „Podstawą udanych badań jest sam badacz i jego postawa”⁴², 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 Silverman, krytycyzm jest niezbędny nie tylko wobec sposobu gromadzenia danych, ale również ich analizy⁴³.

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 11.

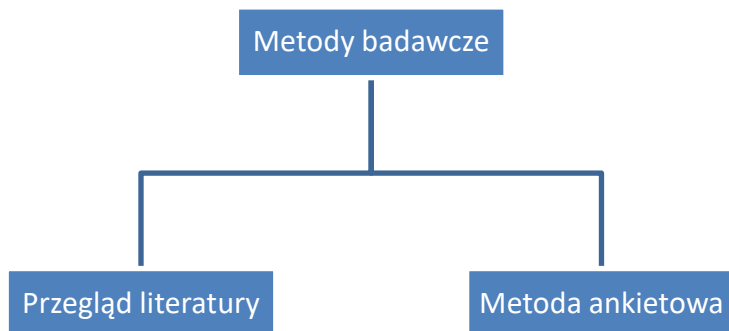
W przypadku tej monografii zastosowano dodatkowo triangulację technik badawczych, która polega na łączeniu różnych technik pozyskiwania informacji. Zakres zastosowania triangulacji wykorzystanej w badaniu zaprezentowano w tabeli 23.

40 Ibidem, s. 28.

41 H. Dźwigoł, *Współczesne procesy...*, s. 265.

42 M. Kostera, *Antropologia organizacji...*, s. 45.

43 D. Silverman, *Prowadzenie badań jakościowych*, s. 70.



Wykres 11. Wykorzystane metody badawcze

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 23. 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, *Projektowanie badania jakościowego*, przeł. P. Tomanek, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 158.

Triangulacja jest rekomendowanym przez środowisko naukowe sposobem weryfikacji danych, ponieważ „przyczynia się do wytwarzania wiedzy na różnych poziomach”⁴⁴. Istota triangulacji sprowadza się do próby znalezienia odpowiedzi na pytania badawcze, na potrzeby których materiał został pobrany z różnych źródeł, różnymi technikami i w różnej formie⁴⁵.

Pełen obraz postępowania badawczego wraz z przebiegiem czasowym zaprezentowano na tabeli 24.

44 K. Mazurek-Łopacińska, M. Sobocińska, *Badania jakościowe: metody, nowe podejścia i konteksty badawcze*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” 2011, nr 204, s. 14.

45 K. Kolasińska-Morawska, *Strategie badań mieszanych*, [w:] Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec (red.), *Metody badań mieszanych w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB, Dąbrowa Górnicza 2023, s. 30.

Tabela 24. Schemat procesu badawczego wraz z przebiegiem czasowym

ETAP	TERMIN
Określenie celu, zakresu i charakteru Cel badań: ustalenie roli interesariuszy projektu w formułowaniu celów projektu na etapie inicjacyjno-koncepcyjnym Zakres: faza inicjacyjno-koncepcyjna projektów – etap formułowania celów projektu Charakter badań: badania ilościowe	styczeń–marzec 2021
Ustalenie liczby i kryteriów doboru respondentów	kwiecień–czerwiec 2021
Opracowanie planu analizy wyników	wrzesień 2021
Opracowanie kwestionariusza do pilotażu Przygotowanie kwestionariusza ankiety do konsultacji z 22 jednostkami	listopad 2021
Pilotaż ankiety	luty–marzec 2022
Opracowanie docelowego kwestionariusza Przygotowanie metryczki oraz kwestionariusza ankiety zawierającego 33 pytania w I etapie badania	kwiecień 2022
Badania właściwe etap I Rozesłanie kwestionariusza ankiety do 213 przedsiębiorstw	maj–lipiec 2022
Weryfikacja uzyskanych informacji Otrzymano 192 prawidłowo wypełnione ankiety w tym 161 typ CAWI i 31 papierowo	sierpień 2022 –styczeń 2023
Analiza ilościowa danych Analiza statystyczna 192 kwestionariuszy ankiet	luty–kwiecień 2023
Opracowanie dodatkowego pytania dla 60 respondentów Przygotowanie kwestionariusza z dodatkowym pytaniem w II etapie	maj 2023
Badania właściwe etap II Rozesłanie kwestionariusza do 60 respondentów	wrzesień–listopad 2023
Weryfikacja uzyskanych informacji Otrzymano 60 prawidłowo wypełnionych kwestionariuszy ankiety typ CAWI	grudzień 2023
Analiza ilościowa danych Analiza statystyczna 60 kwestionariuszy ankiet	styczeń–luty 2024

Tab. 24 (cd.)

ETAP	TERMIN
Podsumowanie wyników Analiza i interpretacja wyników	marzec–kwiecień 2024

Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Mazurek-Łopacińska (red.), *Badania marketingowe. Metody, techniki i obszary aplikacji na współczesnym rynku*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016, s. 137.

Część teoretyczna została przygotowana na podstawie analizy literatury przedmiotu. Do analiz wykorzystano literaturę zarówno polsko-, jak i angielskojęzyczną w postaci artykułów, monografii naukowych, raportów oraz źródeł internetowych.

Analizie poddano także dokumenty i raporty potraktowane jako cenne źródło informacji o badanych zjawiskach organizacyjnych (szczególnie o zarządzaniu projektami) oraz jako punkt odniesienia dla projektu badawczego. W efekcie zastosowanego przeglądu literatury skorzystano zarówno ze źródeł wewnętrznych, jak i zewnętrznych, które zaprezentowano w tabeli 25.

Tabela 25. Przykłady analizowanych źródeł informacji w metodzie badania dokumentów

Źródła danych wykorzystanych w monografii	
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, *Organizacja jako obiekt badań – od zbierania danych do analizy wyników*, [w:] A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Wydawnictwo NieOczywiste, Warszawa 2021, s. 135.

Analizy literatury dokonano w sposób tradycyjny⁴⁶, czyli na podstawie recenzowanych książek, monografii, artykułów, raportów i opracowań. 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 ilościowych⁴⁷. To jedna (obok wywiadów) z najpopularniejszych metod badawczych. Popularność tej metody wynika nie tylko z relatywnie prostego sposobu gromadzenia danych, lecz także z możliwości późniejszej ich obróbki z pomocą dostępnych narzędzi statystycznych⁴⁸.

Badania ankietowe koncentrują się na opisie i eksploracji zjawisk występujących w rzeczywistych sytuacjach⁴⁹, stąd są bardzo przydatne do testowania teorii

46 W. Dyduch, *Ilościowe badanie...*, s. 307.

47 Ibidem, s. 313.

48 Ibidem.

49 Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, *Epistemologia...*, s. 328.

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.

Podstawowym narzędziem badawczym i instrumentem pomiarowym był kwestionariusz ankiety. Składał się, w pierwszym etapie, z metryczki oraz 33 pytań zasadniczych. 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 według klasyfikacji Komisji Unii Europejskiej⁵⁰, 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 związanego z interesariuszami na tym etapie.

Procedura badania właściwego poprzedzona była badaniem pilotażowym, którego celem była weryfikacja czytelności i trafności sformułowania pytań zawartych w kwestionariuszu ankiety. Badanie pilotażowe skierowane było do 22 celowo dobranych przedsiębiorstw, które realizowały jakiś 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 przetestowania⁵¹. Badania pilotażowe umożliwiają nie tylko selekcję zgromadzonych informacji, lecz także sprawdzenie właściwej konstrukcji narzędzia badawczego⁵². Jest to ważne szczególnie w przypadku badania danego zjawiska po raz pierwszy. Badanie pilotażowe zostało przeprowadzone w lutym i marcu 2022 roku. Wyniki tych badań nie zostały włączone do analizy wyników 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 zewnętrznych zaliczono: dostawców, odbiorców, konkurentów oraz aktywistów społecznych, lokalną społeczność i organizacje pozarządowe.

W stosunku do każdej wyżej wymienionej grupy interesariuszy (w sumie było 10 grup) skierowano podobnie pogrupowany zestaw pytań mających na celu zbadać znaczenia poszczególnych grup interesariuszy dla badanego przedsiębiorstwa:

50 Uwzględniono standardowe podziały wynikające z klasyfikacji przedsiębiorstw zgodnie z Zaleceniami Komisji UE z dnia 6 maja 2003 r. dotyczącymi 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).

51 W. Dyduch, *Ilościowe badanie...*, s. 318.

52 H. Dźwigot, *Współczesne procesy...*, s. 269.

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 pytania kwestionariusza ankiety dotyczyły terminowości 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 dystrybuowany drogą mailową, z wykorzystaniem istniejącej bazy danych (tele)adresowych. Udało się uzyskać zwrot na poziomie 161 prawidłowo wypełnionych odpowiedzi (co stanowi niemal 76%). Natomiast 31 respondentów przebadano przy wykorzystaniu techniki ankiety bezpośredniej. Łącznie otrzymano 192 odpowiedzi. Dokonano kontroli formalnej, czyli zweryfikowano poprawność wypełnienia kwestionariuszy ankiet i ich kompletność. W efekcie do analizy dopuszczono wszystkie otrzymane kwestionariusze.

Wybrane do badania przedsiębiorstwa spełniały wyznaczone i z góry określone kryteria. Postępowanie związane z doбором próby zawarto w tabeli 26.

Tabela 26. Postępowanie przy doborze próby

Elementy procesu badawczego	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 inwestycyjne już zakończone, które przeszły wszystkie etapy zarządzania projektem – umożliwiło to zastosowanie wskaźników rezultatu 3. Projekty inwestycyjne zrealizowane w przedziale czasowym 2017–2021
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, *Metody badawcze...*, s. 114.

W omawianym badaniu dobór był celowy i miał za zadanie zapewnić jak największą „reprezentatywność”. W tym postępowaniu chodziło o jak najlepsze odzwierciedlenie struktury populacji dla określonych zmiennych kontrolnych i zastosowanych kryteriów doboru.

Możliwość formułowania wniosków ogólnych na podstawie badań statystycznych opartych na doborach celowych jest ograniczona, badania te nie dają bowiem podstaw do uogólniania otrzymanych wyników⁵³.

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 szerszą analizę, co miało znaczenie w kontekście próby opisanego 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 przedsiębiorstwo, należące do najwyższego szczebla menedżerskiego.

Zawężenie okresu realizacji projektu (2017–2021) jako kryterium miało na celu przede wszystkim zapewnienie aktualności danych – wybrane projekty odzwierciedlały obowiązujące wówczas realia gospodarcze, regulacyjne i technologiczne. Kolejnym kryterium była możliwość porównywania rezultatów. Projekty zrealizowane w ograniczonym i konkretnym, pięcioletnim przedziale czasowym (2017–2021) 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 wówczas 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 wskaźników oceny rezultatu – w tym badaniu związanych z uwzględnieniem roli interesariuszy. W przypadku projektów znajdujących się w trakcie realizacji, trudno jest określić tę rolę i jej znaczenie dla powodzenia całego projektu⁵⁴. Z uwagi na opisane problemy organizacyjne kwestionariusz ankiet dla przedsiębiorców miał 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):

⁵³ Ibidem, s. 121.

⁵⁴ Przyczyny niezrealizowania projektów są różnorodne i nie zawsze wynikają z jakości współpracy z interesariuszami projektu. Stąd wynikają przede wszystkim ograniczenia kryteriów badawczych w opisywanym badaniu.

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 ciągu 5 lat (w okresie 2017–2021) realizowały projekty inwestycyjne na terenie Polski. Celem badania była odpowiedź na pytanie, czy uwzględnienie roli interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu wpływa na jego powodzenie. Dlatego też kryterium doboru było nie tylko doświadczenie respondentów związane z zarządzaniem projektami, lecz również fakt ukończenia projektu w określonym przedziale czasowym (pomiędzy rokiem 2017 a 2021). W tabeli 27 przedstawiono horyzont prowadzonych badań w zakresie tematycznym, przestrzennym, podmiotowym oraz czasowym.

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.

Celowy dobór respondentów umożliwił wybranie do badania podobnej ilości firm w poszczególnych sektorach. Dla potrzeb porównawczych brano pod uwagę również wielkość przedsiębiorstw, ich rynkowy staż, skalę i charakter realizowanych projektów, jak również różne źródła ich finansowania. Celem było wyznaczenie możliwie dużych i zróżnicowanych grup, przy zachowaniu tych samych wyjściowych kryteriów związanych z realizacją projektów.

Po weryfikacji poprawności wypełnienia kwestionariuszy ankiet, przystąpiono do analizy otrzymanych wyników. Szczególnie wnikliwie przeanalizowano trzy 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 $\pm 10\%$ założeń. Aby zrozumieć przyczynę tego zjawiska, w przypadku 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 „odślonie” badania ilościowego (jedno pytanie uzupełniające) zbadano, czy respondenci widzą związek braku jakości wyniku zgodnego z założeniami z nieuwzględnieniem interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu. Drugi etap badania został zrealizowany 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 znaczenia interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu. Dokładna analiza wyników badania empirycznego została zaprezentowana w rozdziale 5 monografii.

Do zaawansowanej analizy danych statystycznych (danych ilościowych) użyto programu IBM SPSS⁵⁵. 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, w tym ich porównań i korelacji.

Analizę statystyczną obu etapów badania empirycznego omawianej pracy oparto na wybranych testach statystycznych o charakterze nieparametrycznym oraz analizie regresji logistycznej. Istotność statystyczną 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. Na tej podstawie zweryfikowano hipotezę H_0 ⁵⁶. Na potrzeby monografii przyjęto wartość poziomu istotności $\alpha = 0,05$.

Do analizy istotności różnic między badanymi podgrupami oraz charakteru rozkładu zmiennej zależnej wykorzystano następujące, zaprezentowane w tabeli 28, testy statystyczne.

Tabela 28. Testy statystyczne wykorzystane do identyfikacji istotności różnic oraz charakteru badanej zmiennej zależnej

Test statystyczny	Sprawdzian testu	Wnioskowanie
H Kruskala Wallisa W przypadku porównań więcej niż 2 grup ($k > 2$)	$H_0: F_1 = F_2 = F_3 \dots$ $H_1 = -H_0$	$p < \alpha$ rozkład zmiennej zależnej istotnie różni się w badanych podgrupach $p > \alpha$ rozkład zmiennej zależnej nie różni się istotnie w badanych podgrupach

⁵⁵ 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).

⁵⁶ J.M. Brzeziński, *Metodologia badań psychologicznych. Wydanie nowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019, s. 208.

Tab. 28 (cd.)

Test statystyczny	Sprawdzian testu	Wnioskowanie
U-Manna Whitneya W przypadku porównań dwóch grup ($k = 2$)	$H_0: F_1 = F_2$ $H_1 = -H_0$	$p < \alpha$ rozkład zmiennej zależnej istotnie różni się w badanych podgrupach $p > \alpha$ rozkład zmiennej zależnej nie różni się istotnie w badanych podgrupach
Kołmogorowa-Smirnowa	H_0 : rozkład badanej zmiennej jest normalny $H_1 = -H_0$	$p < \alpha$ odstępstwa od rozkładu normalnego uznajemy za statystycznie istotne $p > \alpha$ rozkład zmiennej uznajemy za zbliżony z rozkładem normalnym
Shapiro-Wilka		

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Wiktorowicz, M.M. Grzelak, K. Grzeszkiewicz-Radulska, *Analiza statystyczna z IBM SPSS Statistics*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020, s. 97; B.M. King, E.W. Minium, *Statystyka dla psychologów i pedagogów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2020, s. 570–572.

Do badania charakteru rozkładu wykorzystano testy Kołmogorowa-Smirnowa oraz Shapiro-Wilka, natomiast ze względu na niespełnianie wymagań co do stosowania testów parametrycznych takich, jak między innymi równoliczność badanych podgrup oraz normalny charakter 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 opracowanego w tej monografii wykorzystano analizę regresji logistycznej. Jakość tego modelu oceniano na podstawie testów i obszarów zaprezentowanych w tabeli 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	$p < \alpha$ model ze wskazanymi zmiennymi niezależnymi stanowi istotnie lepsze dopasowanie do danych niż model zawierający tylko wyraz wolny $p > \alpha$ model ze wskazanymi danymi nie stanowi istotnie lepszego dopasowania do danych niż model zawierający tylko wyraz wolny

Obszar/test oceny jakości modelu	Metoda/współczynnik	Wnioskowanie
Test Hosmera i Lemeshowa	χ^2	$p < \alpha$ występują istotne różnice pomiędzy danymi obserwowalnymi a oczekiwanymi – model nie jest dobrze dopasowany do danych $p > \alpha$ brak istotnych różnic pomiędzy danymi obserwowalnymi 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, *Statystyka z programem Statistica*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012, 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

Jak już zaznaczono, w badaniu wzięły udział przedsiębiorstwa, które realizowały projekty w latach 2017–2021. Ograniczenie do tego okresu miało na celu zapewnienie aktualności danych. Dodatkowym kryterium była możliwość porównania wyników osiągniętych w tym samym okresie, co ułatwiło ich analizę.

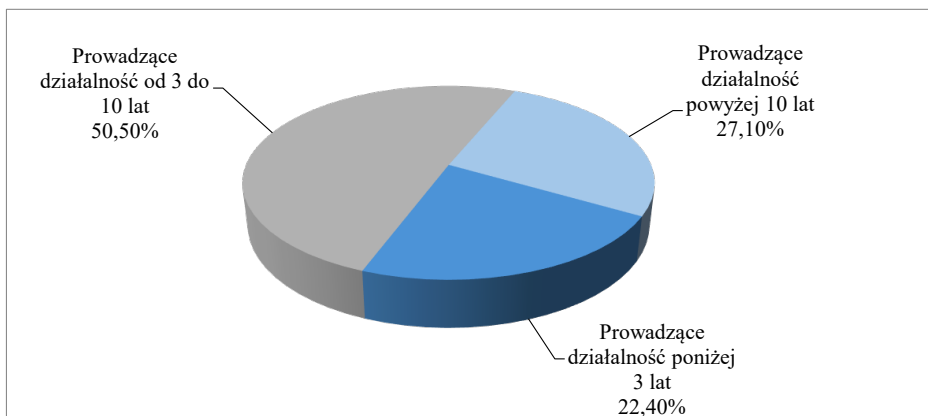
W kwestionariuszu ankiety zidentyfikowano kilka grup interesariuszy wewnętrznych: udziałowców, kierowników projektów, pracowników zaangażowanych w realizację projektów oraz pracowników niezaangażowanych w realizację projektów.

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 kwestionariusz ankiety z 33 pytaniami dotyczącymi interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych projektu. Na początku kwestionariusza ankiety zamieszczona została metryczka w celu charakterystyki respondentów.

Pierwsze pytanie dotyczyło określenia czasu prowadzenia działalności. Odpowiedzi przedsiębiorstw przedstawiono na wykresie 12.

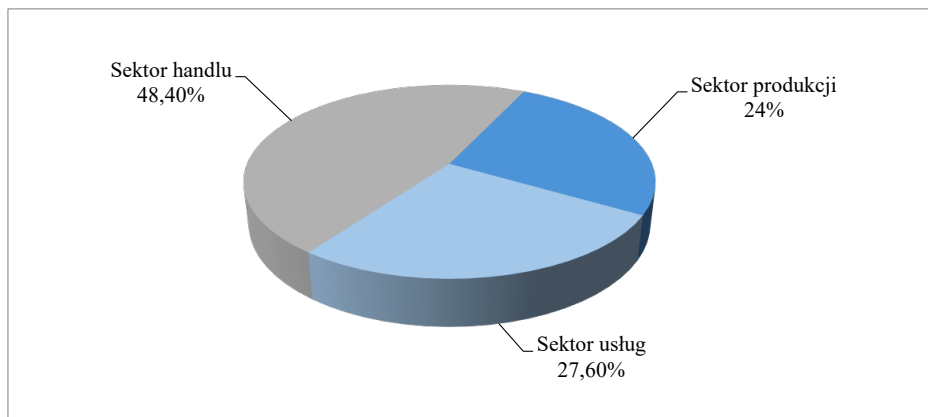


Wykres 12. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw ze względu na okres prowadzenia działalności

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 13.

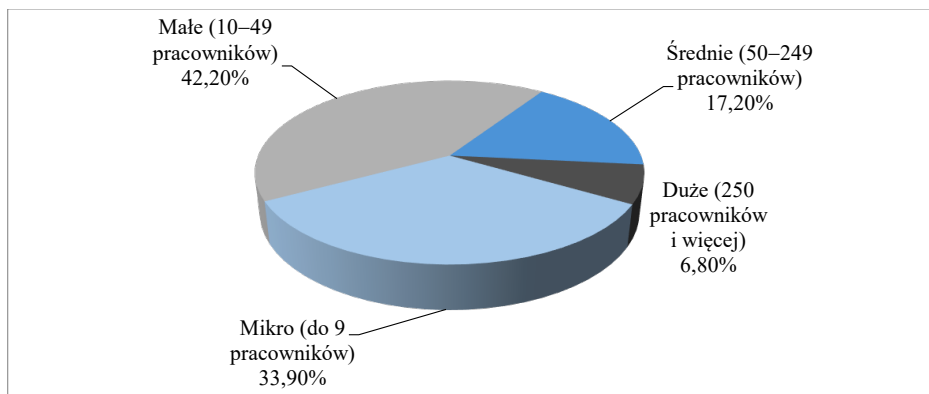


Wykres 13. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw ze względu na sektor, w którym prowadzą działalność

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%).

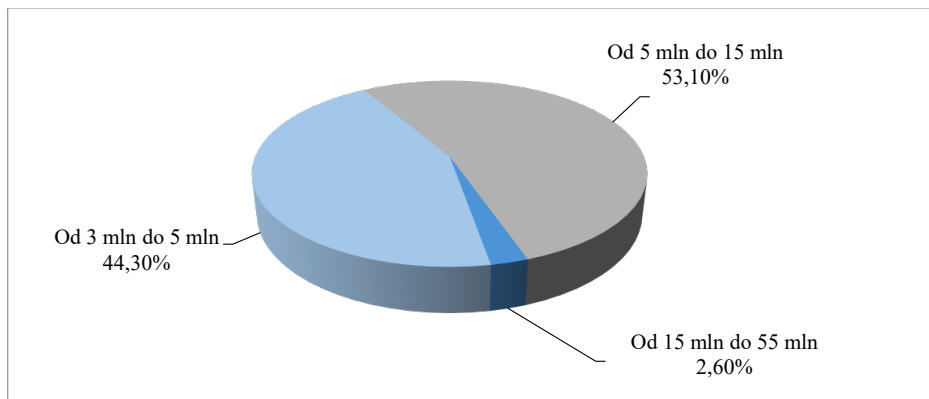
Zapytano również o wielkość przedsiębiorstwa, otrzymane wyniki przedstawiono na wykresie 14.



Wykres 14. 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%). W badaniu wzięło udział 33,9% mikroprzedsiębiorstw, z liczbą pracowników do 9. Z kolei przedsiębiorstwa średnie i duże były reprezentowane w mniejszym stopniu (odpowiednio 17,20% oraz 6,80%).

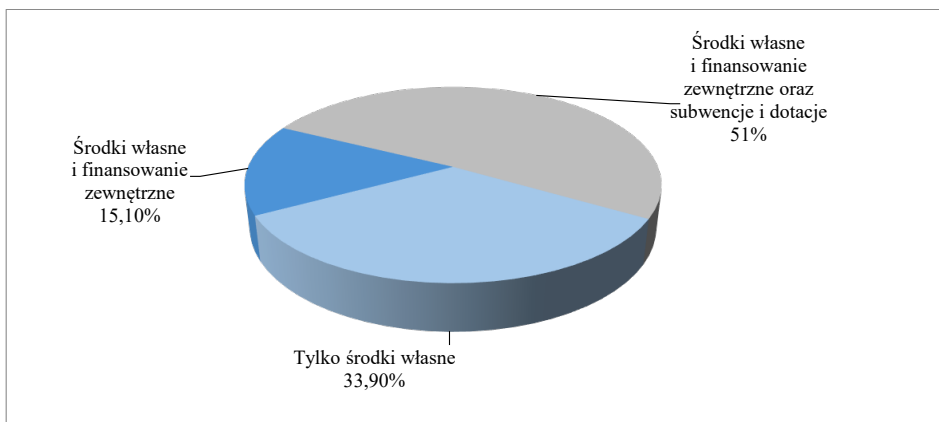
Kolejnym analizowanym kryterium była wartość realizowanych projektów (wyrażona w złotych polskich). Odpowiedzi respondentów zaprezentowano na wykresie 15.



Wykres 15. 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%. Najmniejszą część projektów miała wartość przekraczającą 15 mln zł (2,60%).

Następnym kryterium były źródła finansowania projektów. Wyniki przedstawiono na wykresie 16.



Wykres 16. 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 30 zaprezentowano zbiorczą strukturę udziału przedsiębiorstw według powyższych parametrów.

Tabela 30. Charakterystyka przedsiębiorstw biorących udział w badaniu

Kryterium	Wariant	Liczba	Procent
Czas funkcjonowania na rynku	prowadzących działalność poniżej 3 lat	43	22,4
	prowadzących działalność od 3 do 10 lat	97	50,5
	prowadzących działalność powyżej 10 lat	52	27,1
Sektor	usługi	53	27,6
	handel	93	48,4
	produkcja	46	24

Kryterium	Wariant	Liczba	Procent
Wielkość przedsiębiorstwa	mikro (do 9 pracowników)	65	33,9
	małe (10–49 pracowników)	81	42,2
	średnie (50–249 pracowników)	33	17,2
	duże (250 pracowników i więcej)	13	6,8
Wielkość realizowanego projektu	do 5 mln	85	44,3
	powyżej 5 mln do 15 mln	102	53,1
	powyżej 15 mln do 55 mln	5	2,6
Źródła finansowania	tylko środki własne	65	33,9
	środki własne i finansowanie zewnętrzne	29	15,1
	środki własne/finansowanie zewnętrzne oraz subwencje i dotacje	98	51

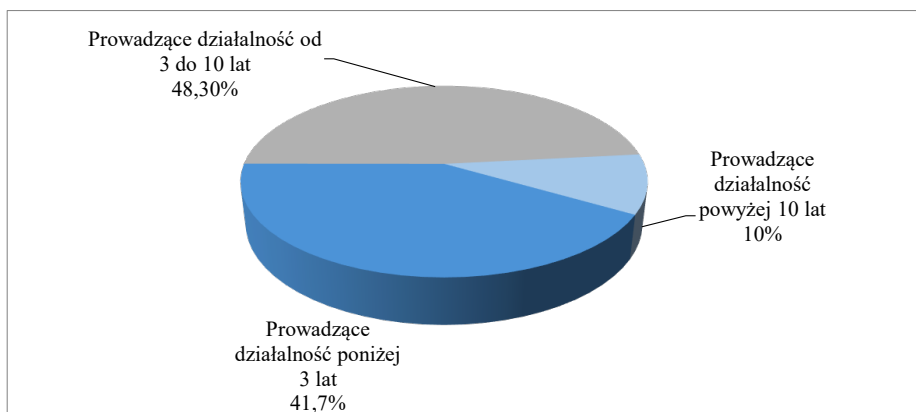
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań pierwotnych.

Najliczniejszą 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 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 jedno pytanie, dotyczące interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych projektu. Metryczka 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 17.

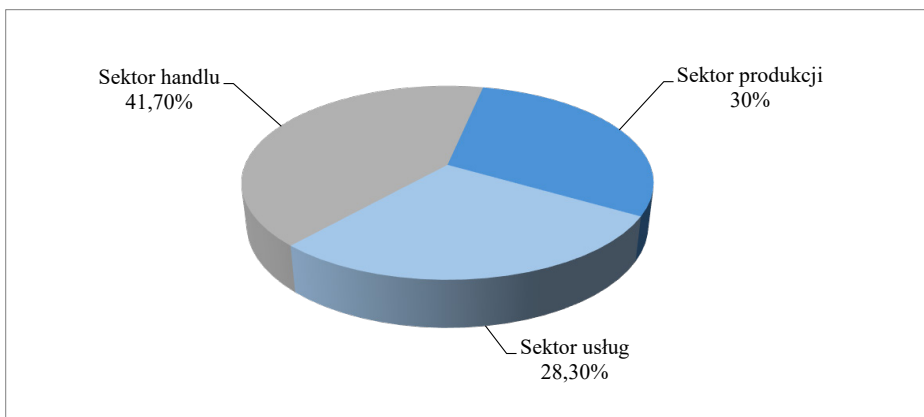


Wykres 17. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw ze względu na okres prowadzenia działalności

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 grupy, natomiast te prowadzące działalność poniżej 3 lat – 41,70%.

Następnie zbadano sektor, w jakim działali respondenci. Wyniki przedstawiono na wykresie 18.

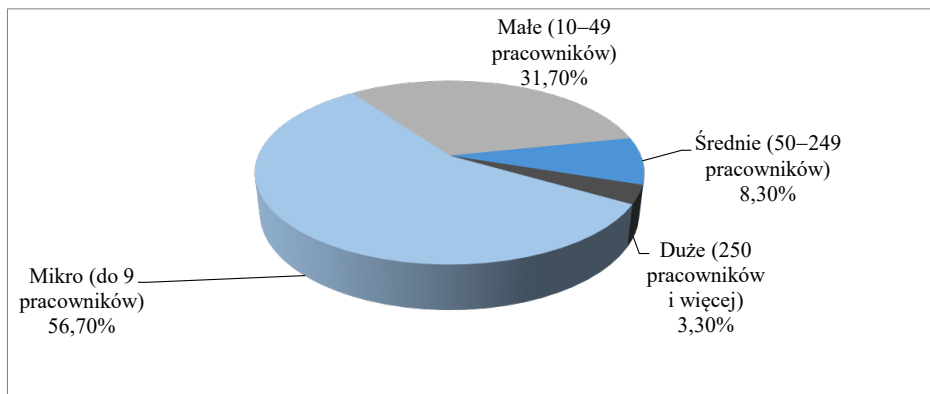


Wykres 18. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw ze względu na sektor, w którym prowadzą działalność

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 usług stanowiła 28,30%.

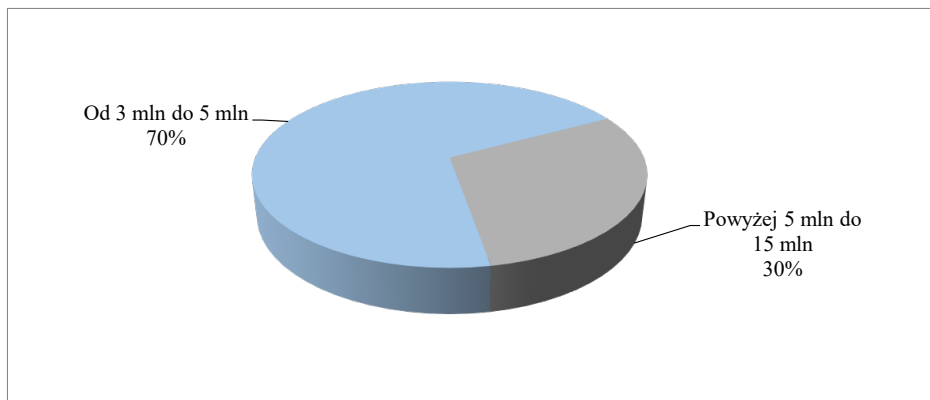
Zapytano również o wielkość przedsiębiorstwa, otrzymane wyniki przedstawiono na wykresie 19.



Wykres 19. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw ze względu na ich wielkość
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań pierwotnych.

Badane przedsiębiorstwa w większości zaliczały się do mikrofirm zatrudniających do 9 pracowników (56,70%). Małych przedsiębiorstw 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%).

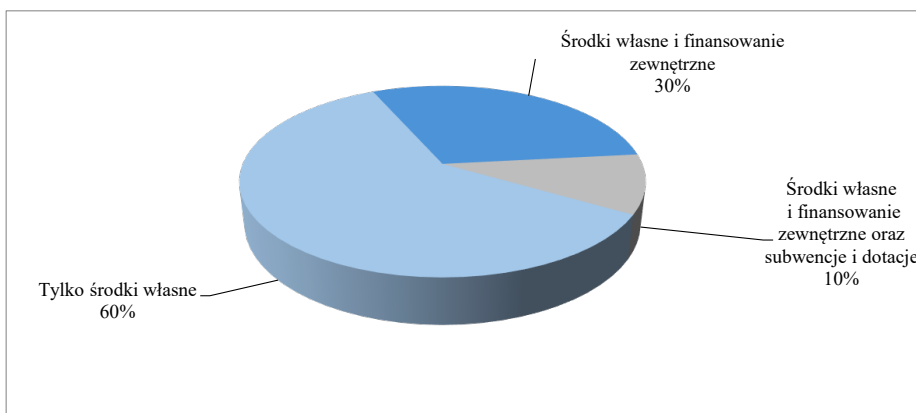
Kolejnym analizowanym kryterium była wartość realizowanych projektów (wyrażona w złotych polskich). Odpowiedzi respondentów zaprezentowano na wykresie 20.



Wykres 20. 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 21.



Wykres 21. 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 31 zaprezentowano zbiorczy rozkład udziału przedsiębiorstw według powyższych parametrów w drugim etapie badania. Pogrubioną czcionką wyszczególniono cechy podmiotu badań.

Tabela 31. Charakterystyka przedsiębiorstw biorących udział w drugim etapie badania

Kryterium	Wariant	Liczba	Procent
Czas funkcjonowania na rynku	prowadzących działalność poniżej 3 lat	25	41,7
	prowadzących działalność od 3 do 10 lat	29	48,3
	prowadzących działalność powyżej 10 lat	6	10
Sektor	usługi	17	28,3
	handel	25	41,7
	produkcja	18	30

Kryterium	Wariant	Liczba	Procent
Wielkość przedsiębiorstwa	mikro (do 9 pracowników)	34	56,7
	małe (10–49 pracowników)	19	31,7
	średnie (50–249 pracowników)	5	8,3
	duże (250 pracowników i więcej)	2	3,3
Wielkość realizowanego projektu	do 5 mln	42	70
	powyżej 5 mln do 15 mln	18	30
	powyżej 15 mln do 55 mln	0	0
Źródła finansowania	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 do 9 pracowników (mikrofirmy). 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 zewnętrzne związane z pandemią. 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 gromadzenie danych empirycznych było również ograniczone, co nie pozwoliło na uchwycenie cech populacji⁵⁷ w związku z zastosowaniem doboru celowego.

Kolejną kategorią trudności były restrykcje covidowe. Projekt badawczy był gotowy już w styczniu 2021 roku. Był to jednak środek pandemii koronawirusa

57 M. Juchniewicz, *Badanie społecznej odpowiedzialności działalności projektowej*, [w:] M. Trocki (red.), *Społeczna odpowiedzialność działalności projektowej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2019, s. 175.

SARS-CoV-2. Dlatego z rozpoczęciem badania właściwego zaczęto do poluzowania obostrzeń pandemicznych, co nastąpiło w maju 2022 roku.

Czas oczekiwania wykorzystano na przeprowadzenie badania pilotażowego. Uzasadnienie dla takiego postępowania stanowiły rozmowy z przedsiębiorcami, przeprowadzane przez autorki 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 dotyczących wpływu pandemii, właśnie ze względu na całkowitą niejednoznaczność odpowiedzi. Jest to z pewnością materiał, który mógłby być eksploatowany w kolejnych badaniach.

4.5. Podsumowanie

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 jedno pytanie.

Badanie właściwe zostało poprzedzone badaniem pilotażowym, w którym udział wzięły 22 przedsiębiorstwa. Uzyskane z pilotażu informacje przyczyniły się do opracowania kwestionariusza ankiety, który był czytelny, prosty i szybki do wypełnienia o czym świadczy udział 192 respondentów, co stanowi ponad 90% firm, które zostały zaproszone do badania oraz prawidłowość wypełnienia kwestionariusza ankiety (100%).

Wyniki badania zostały zaprezentowane w rozdziale 5.

Rozdział 5

Rola interesariuszy w zarządzaniu projektami w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej – analiza wyników badania

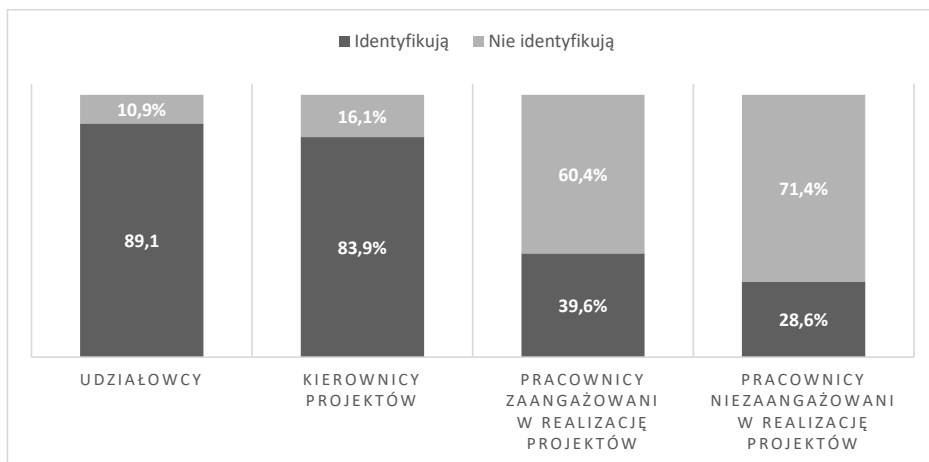
Rola interesariuszy w zarządzaniu projektem w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej jest ważnym elementem, który może wpłynąć na sukces całego przedsięwzięcia. Faza ta obejmuje początkowe etapy projektu, w których definiowane są główne cele, zakres oraz ogólna koncepcja projektu. Wyniki przeprowadzonego badania dostarczyły w tym zakresie istotnych informacji.

5.1. Wyniki badania empirycznego

Analiza roli poszczególnych interesariuszy (10 grup) składała się z 30 pytań. Każdy interesariusz odpowiadał na 3 takie same pytania. Podzieleni oni zostali na interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Analiza rozpoczyna się od tych pierwszych. Odpowiedzi pogrupowane zostały według kolejności zadawanych pytań, pierwsze z nich dotyczyło identyfikacji interesariuszy, drugie faktu prowadzenia z nimi konsultacji, a trzecie uwzględnienia ich roli i znaczenia w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu.

Zestawienie wyników badań – I 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 zidentyfikowanych interesariuszy przedstawiono na wykresie 22.



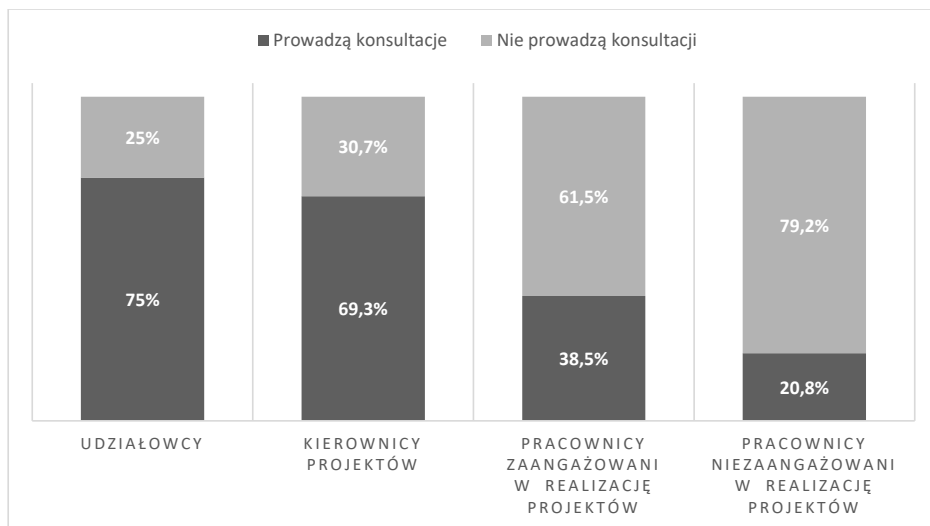
Wykres 22. Czy przedsiębiorcy identyfikują wewnętrznych interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu? (n = 192)

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 uwzględniło 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% badanych przedsiębiorstw wskazało, że identyfikowało ich jako interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej, natomiast 71,4% firm nie uwzględniło 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 23.

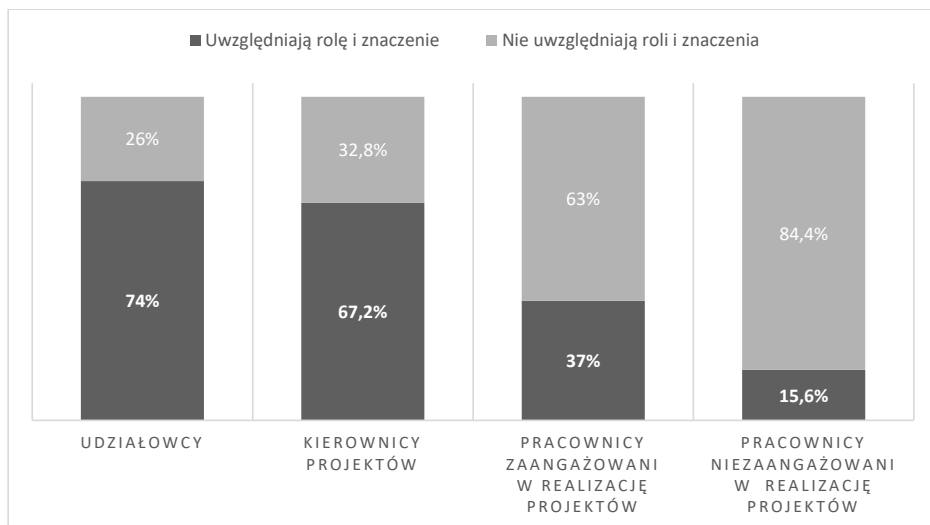
Spółród badanych przedsiębiorstw 75% prowadziło konsultacje z udziałowcami na etapie inicjacyjno-koncepcyjnym projektu, podczas gdy 25% nie podejmowało takich działań. Prawie 70% badanych firm prowadziło konsultacje z kierownikami projektów, natomiast 30,7% nie uwzględniało ich w konsultacjach na tym 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.



Wykres 23. Czy przedsiębiorcy prowadzą konsultacje z wewnętrznymi interesariuszami w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu? (n = 192)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań pierwotnych.

Kolejnym zagadnieniem było zbadanie czy przedsiębiorcy uwzględniają rolę i znaczenie wewnętrznych interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu. Szczegóły tej analizy przedstawiono na wykresie 24.



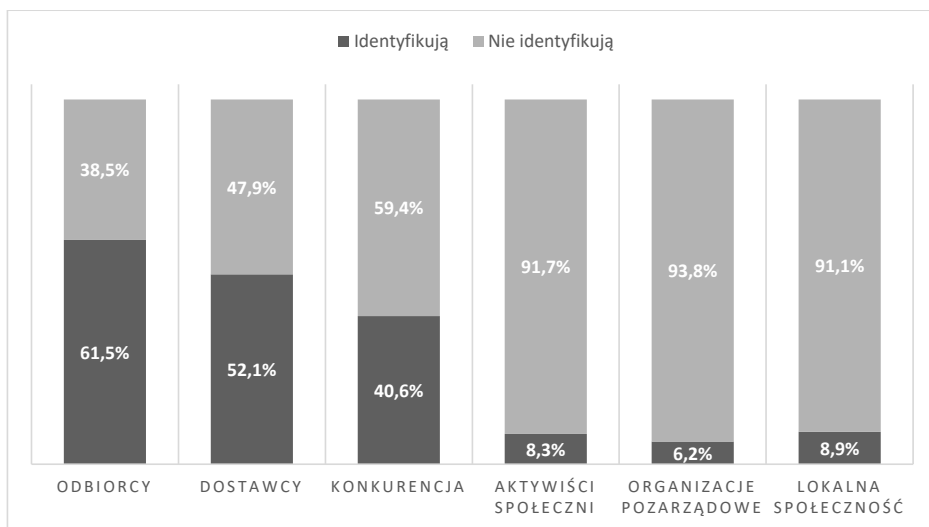
Wykres 24. Czy przedsiębiorcy uwzględniają rolę i znaczenie wewnętrznych interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu? (n = 192)

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. 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 25.



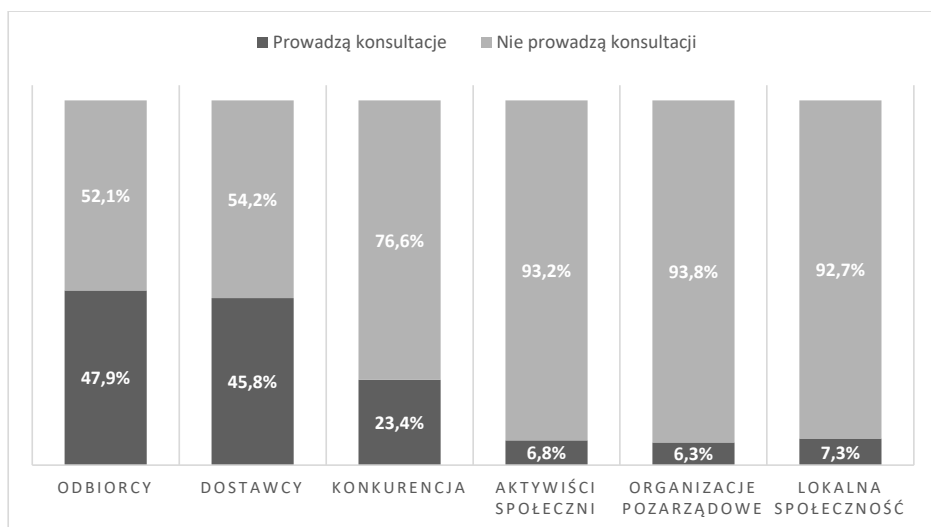
Wykres 25. Czy przedsiębiorcy identyfikują zewnętrznych interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu? (n = 192)

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 jej na tym etapie.

Następnie zbadano, czy przedsiębiorcy prowadzą konsultacje z interesariuszami zewnętrznymi projektu w jego fazie inicjacyjno-koncepcyjnej. Wyniki tego badania przedstawiono na wykresie 26.



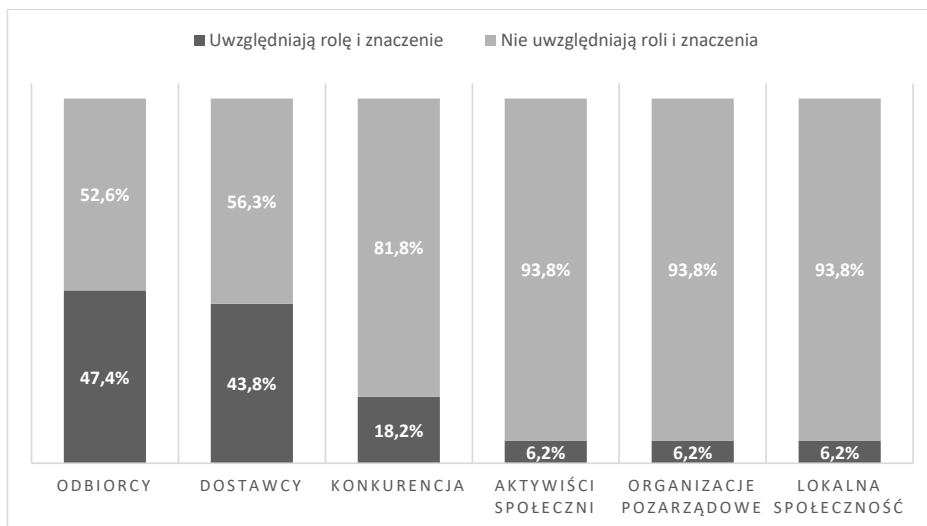
Wykres 26. Czy przedsiębiorcy prowadzą konsultacje z zewnętrznymi interesariuszami w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu? (n = 192)

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 27.



Wykres 27. Czy przedsiębiorcy uwzględniają rolę i znaczenie zewnętrznych interesariuszy projektu w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu? (n = 192)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań pierwotnych.

Śród 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 (inicjacyjno-koncepcyjnej), 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 (parametry projektu). Pierwszym wskaźnikiem był termin realizacji zgodny z harmonogramem. Wyniki analizy przedstawiono w tabeli 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 tabeli 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 34.

Tabela 34. Wskaźniki rezultatu – realizacja budżetu projektu zgodna 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 35–40 przedstawiono wyniki analizy. W pierwszej kolejności zbadano, jaką liczbę grup wewnętrznych interesariuszy przedsiębiorcy identyfikują w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu.

Tabela 35. Liczba identyfikowanych grup wewnętrznych interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu (n = 192)

Przedsiębiorcy	Liczba (Częstość)	Procent
Nie identyfikują interesariuszy	15	7,8
Identyfikują jedną grupę interesariuszy	21	10,9
Identyfikują dwie grupy interesariuszy	76	39,6
Identyfikują trzy grupy interesariuszy	30	15,6
Identyfikują cztery grupy interesariuszy	50	26,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań pierwotnych.

Wyniki pokazują, że większość respondentów (39,6%) identyfikuje 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	Liczba (Częstość)	Procent
Nie prowadzą konsultacji z interesariuszami	44	22,9
Prowadzą konsultacje z jedną grupę interesariuszy	18	9,4
Prowadzą konsultacje z dwiema grupami interesariuszy	52	27,1
Prowadzą konsultacje z trzema grupami interesariuszy	43	22,4
Prowadzą konsultacje z czterema grupami 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 w konsultacjach 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	Liczba (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. Kolejno, 24,0% przedsiębiorstw nie uwzględniło w ogóle żadnych interesariuszy na tym etapie projektu, co stanowi znaczący odsetek badanych, natomiast 13,0%

przedsiębiorstw 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	Liczba (Częstość)	Procent
Nie identyfikują interesariuszy	47	24,5
Identyfikują jedną grupę interesariuszy	41	21,4
Identyfikują dwie grupy interesariuszy	57	29,7
Identyfikują trzy grupy interesariuszy	30	15,6
Identyfikują cztery grupy interesariuszy	1	0,5
Identyfikują pięć grup interesariuszy	4	2,1
Identyfikują sześć grup interesariuszy	12	6,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań pierwotnych.

Dane z tabeli 38 pokazują liczbę grup zewnętrznych interesariuszy, których przedsiębiorcy identyfikowali w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu. Największy odsetek badanych firm (29,7%) uwzględnił 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 konsultacje (tabela 39).

Tabela 39. Liczba grup interesariuszy zewnętrznych, z którymi prowadzono konsultacje w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu (n = 192)

Przedsiębiorcy	Liczba (Częstość)	Procent
Nie prowadzą konsultacji z interesariuszami	76	39,6
Prowadzą konsultacje z jedną grupą interesariuszy	46	24,0
Prowadzą konsultacje z dwiema grupami interesariuszy	31	16,1
Prowadzą konsultacje z trzema grupami interesariuszy	24	12,5
Prowadzą konsultacje z czterema grupami interesariuszy	3	1,6
Prowadzą konsultacje z pięcioma grupami interesariuszy	0	0,0
Prowadzą konsultacje z sześcioma grupami 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% uwzględniło 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 zewnętrznych interesariuszy.

Ostatnią analizę liczby grup interesariuszy w początkowej fazie projektu przeprowadzono dla zbadania ich roli w tej fazie (tabela 40).

Tabela 40. Liczba interesariuszy zewnętrznych, których rolę i znaczenie uwzględniono w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu (n = 192)

Przedsiębiorcy	Liczba (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 (czyli parametry projektu).

Testowanie hipotez

Następnie zbadano, od czego zależy liczba identyfikowanych grup interesariuszy, zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych, w kontekście prowadzenia konsultacji oraz uwzględniania ich roli i znaczenia w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu.

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 $p < 0,001$. Oznacza to, że badane rozkłady zmiennych istotnie różnią się od rozkładu normalnego – nie spełniony został zatem kolejny wymóg stawiany w przypadku testów parametrycznych.

Ze względu na niespełnienie 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 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 konsultacje 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 uwzględniło 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 mikroprzedsiębiorstwa $D = -48,222$, $p < 0,001$;
- 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 mikroprzedsiębiorstwa 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 mikroprzedsiębiorstwa 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 (+/-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 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

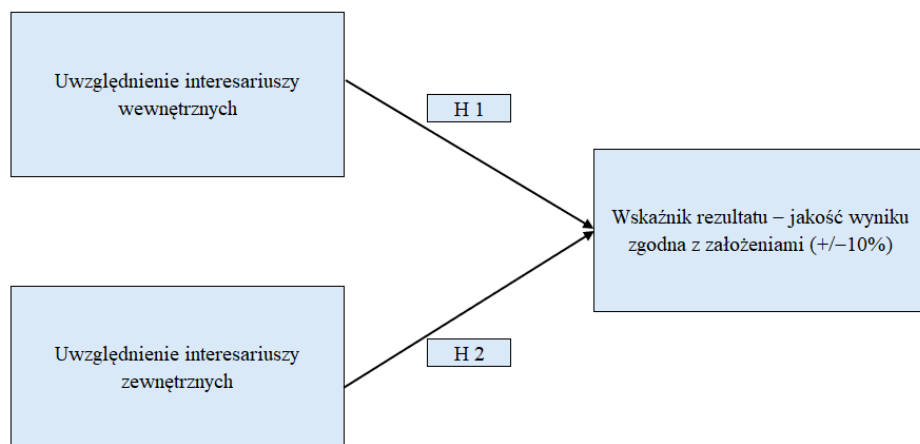
Zmienna	Wskaźnik rezultatu – jakość wyniku zgodna z założeniami (+/-10% odchylenia)	
	Statystyka testu U Manna-Whitneya	p
Liczba interesariuszy grup wewnętrznych, których rolę i znaczenie uwzględniono w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu	5966,500	< 0,001
Liczba identyfikowanych grup zewnętrznych 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 (+/-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 (+/-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 (+/-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 identyfikowanych 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) istotnie wpływa na osiągnięcie wskaźnika rezultatu jakości wyniku zgodnej z założeniami ($\pm 10\%$ odchylenia). Zaproponowany model przedstawiono na wykresie 28.



Wykres 28. Model teoretyczny pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań pierwotnych.

W celu weryfikacji wskaźnika rezultatu jakości wyniku zgodnej z założeniami ($\pm 10\%$ odchylenia), ze względu na binarne kodowanie zmiennej zależnej „Wskaźnik rezultatu jakości wyniku zgodnego z założeniami ($\pm 10\%$ 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 niezależnymi¹ „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. Logarytm wiarygodności wyniósł 182,072, R^2 Coxa i Snella = 0,255, natomiast R^2 Nagelkerkego = 0,358. Analizując współczynniki modelu można zauważyć, że zmienna „uwzględnienie interesariuszy wewnętrznych” istotnie, pozytywnie wpływa na zmienną zależną $B = 1,827, \chi^2$ 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 $B = 1,385, \chi^2$ 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 43.

Tabela 43. Czy według Pana/Pani istnieje przyczyna braku osiągnięcia wyniku zgodnie z założeniami (+/-10% odchylenia) z nieuwzględnieniem interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej? ($n = 60$)

	Liczba (Częstość)	Procent
Nie	10	16,7
Tak	50	83,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań pierwotnych.

1 Zmienne „uwzględnienie interesariuszy wewnętrznych” oraz „uwzględnienie interesariuszy zewnętrznych” zostały zagregowane 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).

Badanie wskazuje, że większość respondentów (83,3%) jako przyczynę braku osiągnięcia jakości wyniku zgodnego z założeniami ($\pm 10\%$ odchylenia) dostrzegła 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 ($\pm 10\%$) 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 monografii 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 przedsiębiorstwa z dłuższym stażem (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 ($\pm 10\%$

odchylenia). Z badań wynika też, 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 pokazuje 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 siłą argumentów finansowych) oraz o niskim poziomie partycypacji pracowniczej z drugiej strony.

Zastanawiające jest pomijanie konkurencji – jako interesariusza zewnętrznego – w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu. Aż 80% przedsiębiorców nie brało pod uwagę siły konkurencji tworząc zarysy nowego projektu. W tym segmencie interesariuszy zewnętrznych tylko odbiorcy i dostawcy byli wyżej sklasyfikowani jako interesariusze wymagający uwagi (48% przedsiębiorców widziało 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).

Najslabiej 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 pojawiają się już w związku z kwestią identyfikacji interesariuszy. Aktywiści społeczni, przedstawiciele lokalnej społeczności czy organizacje pozarządowe nie są włączani niemal w ogóle do grona interesariuszy zewnętrznych, na co wskazują wyniki badania ankietowego. We wszystkich odpowiedziach ponad 90% przedsiębiorców nie widziało konieczności ani identyfikacji tych potencjalnych interesariuszy, 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 podkreślenie ich powszechnego pomijania 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)².

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 (rozwrost 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 sposobów pokonywania przeszkód i rozwiązań dla problemów. Wydaje się jednak, że przedsiębiorcy nie robią odpowiednio wnikliwej analizy interesariuszy przed realizacją projektu. Dlatego już na etapie definicji celu projektu mogą pojawić się wątpliwości (co do możliwości realizacji projektu w określonym czasie, za określoną kwotę, przy 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, którzy związani byli koniecznością wypełnienia wymagań co do jakości wyniku. Okazuje się, że spełnienie takich wymagań wiąże się z największymi problemami, które mogą wynikać z następujących przyczyn:

1. Nieprecyzyjne zdefiniowanie celów projektu;
2. Słaba komunikacja;
3. Brak odpowiednich zasobów (niewystarczający budżet, braki kadrowe lub braki kompetencyjne);
4. Niedostateczne planowanie (na poziomie zarządzania harmonogramem);
5. Zmiany dokonywane w zakresie projektu;
6. Niewłaściwa implementacja zarządzania ryzykiem;
7. Niedostateczne zaangażowanie zespołu w projekt;
8. Problemy technologiczne;
9. Zmiany w otoczeniu dalszym (regulacje prawne, pandemia COVID-19);
10. Brak wystarczającej kontroli i monitoringu przebiegu projektu;
11. Niewłaściwe zarządzanie interesariuszami we wszystkich fazach projektu.

Nie udało się 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. Zastosowanie badań jakościowych (wywiady sondażowe czy pogłębione) pozwoliłoby

2 Por. A. Wójcik-Karpacz, *Implikacje praktyczne teorii interesariuszy: czego mniejsze firmy mogą się nauczyć od większych względem interesariuszy wewnętrznych?*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2018, nr 348, s. 12.

z pewnością na uzyskanie kontekstu przyczynowo skutkowego oraz motywacyjnego. Niewątpliwie wzbogaciłyby one materiał badawczy oraz pozwoliłyby na trafniejsze wskazanie czynników wpływających na efekty realizowanych projektów. Metody ilościowe nie tylko oferują ograniczony zestaw odpowiedzi, lecz także nie dają przestrzeni na indywidualne interpretacje opisywanych zjawisk.

Problemy z interpretacją wyników wiążą się oczywiście także z różnorodnością analizowanych projektów. Uwarunkowania związane z realizacją projektów w różnych gałęziach gospodarki i sektorach mogą dawać odmienne wyniki analizy. Założeniem wykorzystania metody ankietowej 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.

Kolejne ograniczenie badania wynikało z zastosowania doboru celowego, który nie daje możliwości uogólniania uzyskanych wyników na wszystkie przedsiębiorstwa realizujące projekty. Powoduje to wycinkowość obserwacji, które w przyszłych badaniach mogłyby uzyskać status reprezentacyjności. Niewątpliwą przeszkodą była również pandemia COVID-19, która ograniczyła możliwość i zakres badania, głównie poprzez konieczność skupienia się badanych przedsiębiorców na przezwyciężaniu codziennych ograniczeń dotyczących różnych sfer życia codziennego i gospodarczego. Sami respondenci wskazywali, że pandemia i związane z nią zawirowania nie sprzyjały lepszemu zaangażowaniu w badaniach.

Przyszłe badania mogłyby skupić się na wyodrębnieniu uwarunkowań projektowych w zależności od podmiotu realizującego projekt lub z uwagi na zakres projektu. Pozwoliłoby to na wyodrębnienie specyfik branżowych wynikających ze sposobów funkcjonowania w określonym środowisku. Na osobną uwagę zasługują oczywiście wszelkiego typu bariery wskazywane przez organizacje realizujące projekty, jak również wszelkie pojawiające się trendy wskazujące na rozwój orientacji i dojrzałości projektowej polskich przedsiębiorstw.

5.3. Rekomendacje

Rekomendacją z wynikającą z badania jest wskazanie konieczności uwzględniania interesariuszy w realizowanych projektach, szczególnie w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej, kiedy to organizacje definiują swoje cele projektowe.

Zarządzanie interesariuszami to wieloetapowy proces, który powinien rozpocząć się od ich identyfikacji przez konsultacje 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 projektowego autorek, odnoszącego się do roli interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu. Postulat ten można osiągnąć poprzez faktyczną realizację procesu identyfikacji interesariuszy oraz konsultowania z nimi zakresu projektu. Każdorazowe uwzględnianie w formularzach karty projektu miejsca na interesariuszy nie pozwoli na bagatelizowanie ich roli i wpływu. Nie bez znaczenia są związane z tym dalsze implikacje finansowe, gdyż w planach budżetowych powinny być uwzględniane nakłady na współpracę z interesariuszami. Kolejnym wskazaniem jest tworzenie mapy interesariuszy umożliwiającej określenie siły oddziaływania interesariuszy na projekt (być może jako elementu dokumentacji projektowej).

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.

Szczególną uwagę należy przeznaczyć interesariuszom społecznym, którzy, jak pokazało badanie, byli wyraźnie niedostrzeżeni i niedocenieni. Dlatego – również w kontekście coraz silniej widocznego trendu budowania organizacji odpowiedzialnych społecznie – należy wyraźnie włączać ich w procesy konsultacyjne, np. poprzez tworzenie przestrzeni do konstruktywnych spotkań czy organizowanie konferencji branżowych. Wśród interesariuszy społecznych jest wielu ekspertów, osób autentycznie zaangażowanych w rozwój danej dziedziny życia – dlatego pozyskanie ich wiedzy i przychylności może okazać się ważną strategią dla firmy.

Z badania wyłoniły się rekomendacje ogólne dla procesu włączania interesariuszy w prace projektowe, poczynając od fazy inicjacyjno-koncepcyjnej, dlatego należy:

1. Włączać interesariuszy (w tym interesariuszy społecznych) we wczesne fazy projektu;
2. Uwzględniać mierniki społeczne w planach projektowych;
3. Uwzględniać budżety na współpracę z interesariuszami;
4. Szkolić i uczyć menedżerów (zarządzanie relacjami, zarządzanie interesariuszami, zarządzanie projektem);
5. Prowadzić regularny dialog z interesariuszami zewnętrznymi (np. spotkania, warsztaty, badania opinii), które pomogą w monitorowaniu zmieniających się potrzeb interesariuszy, a także pomogą zapobiec sytuacjom kryzysowym.

Stworzone narzędzie badawcze pozwoliło potwierdzić, że właściwa identyfikacja interesariuszy, właściwe ich umiejscowienie w procesie konsultacji oraz na mapie interesariuszy umożliwia realizację projektu w określonym czasie, zgodnie z budżetem i założeniami jakościowymi. Reasumując, można stwierdzić, że rola interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu jest istotna z uwagi na pomyślną realizację założeń projektowych i osiągnięcie wskaźnika rezultatu.

Wyniki badań empirycznych wskazują na wyraźny trend: przedsiębiorcy najczęściej deklarują identyfikację interesariuszy, rzadziej podejmują z nimi konsultacje,

a najrzadziej – realnie uwzględniają ich rolę i znaczenie w podejmowanych działaniach projektowych. Na tej podstawie można sformułować szczegółową rekomendację dla praktyki zarządzania projektami: proces zarządzania interesariuszami powinien być nie tylko zaplanowany, ale również systematycznie monitorowany i oceniany na każdym etapie – od identyfikacji przez konsultacje po decyzję o uwzględnieniu (bądź nie) ich roli. Kluczowe jest, aby ewentualny udział danej grupy interesariuszy w realizacji projektu wynikał z przemyślanej decyzji decydentów projektu, popartej analizą potrzeb interesariuszy, ich oczekiwań oraz potencjalnej roli w projekcie – a nie z braku konsekwencji, chęci lub braku odpowiedniej struktury w procesie zarządzania relacjami z nimi.

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, consulting, sektor publiczny oraz międzynarodowe organizacje (ONZ, UE, NATO) aż po opiekę zdrowotną i przemysł farmaceutyczny. Stanowi ono kluczowe narzędzie umożliwiające firmom kształtowanie swojej przyszłości.

Metody, techniki i narzędzia 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. W praktyce zarządzanie projektami polega na systematycznym planowaniu i zarządzaniu zadaniami, odpowiednim przydzielaniu zasobów oraz wykorzystaniu adekwatnych metod i technologii, aby osiągnąć określone cele (w ramach określonej jakości) 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 i określonym terminie¹.

1 B. Grucza, *Zarządzanie interesariuszami projektu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2019, s. 26.

Głównym trendem w zarządzaniu projektami (wskazywanym 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 projektami. Stosunkowo nowo zidentyfikowanym zjawiskiem jest wzrost znaczenia społecznej odpowiedzialności w projektach², co wynika z coraz silniej odczuwalnej presji wywieranej przez „aktorów” społecznych na przedsiębiorstwa. W opinii Mateusza Juchniewicza jest to wyzwanie (powiązanie koncepcji CSR³ z działalnością projektową), z którym przedsiębiorstwa będą musiały zmierzyć się w przyszłości⁴. Pomimo okresu, który minął od ukazania się tej opinii (5 lat) prognozy te są nadal aktualne. 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 relacji. Jak już wielokrotnie podkreślano, identyfikacja i grupowanie interesariuszy to kluczowy czynnik sukcesu projektu⁵. Koncentracja przedsiębiorstw na obszarze zarządzania relacjami z interesariuszami wydaje się być jedną z nowych ścieżek rozwoju projektowego organizacji⁶.

Głównym celem monografii, wynikającym z postawionego problemu badawczego, była analiza roli interesariuszy projektu w procesie formułowania jego celów na etapie inicjacyjnym i koncepcyjnym. Aby przeprowadzić taką analizę, autorki określiły kilka szczegółowych celów badawczych. Pierwszy z nich obejmuje klasyfikację przedsiębiorstw według takich kryteriów, jak: wielkość organizacji (zbadano

2 E. Bukłaha, M. Juchniewicz, *Kluczowe wyzwania i bariery oraz trendy w zarządzaniu projektami z punktu widzenia projektów realizowanych w Polsce*, „Przegląd Organizacji” 2019, nr 3(950), s. 18.

3 CSR, czyli społeczna odpowiedzialność biznesu (ang. *corporate social responsibility*).

4 M. Juchniewicz, *Badanie społecznej odpowiedzialności działalności projektowej*, [w:] M. Trocki (red.), *Społeczna odpowiedzialność działalności projektowej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2019, s. 168.

5 B. Grucza, *Zarządzanie interesariuszami projektu...*, s. 58.

6 A. Marciszewska, G. Jokiel, *Granice zarządzania projektami – ujęcie systemowe*, „Zarządzanie Organizacjami” 2019, nr 3(950), s. 13.

mikro-, małe, średnie i duże firmy), rodzaj realizowanych projektów, wiek i sektor działalności przedsiębiorstw oraz źródła finansowania projektów. Zasadniczym celem było zbadanie, w jaki sposób uwzględnianie interesariuszy na etapie inicjacyjno-koncepcyjnym wpływa na końcowy rezultat projektu. 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 do 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 osiągniętych 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 przedsiębiorstw, 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 projektu, jednak większość, czyli 61,5%, tego nie robiła. Na etapie inicjacyjno-koncepcyjnym 20,8% przedsiębiorstw 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 monografii wymaga jednak jakościowego pogłębienia lub/i rozszerzenia o dane uzyskane na większej próbie przedsiębiorstw.

Celem głównym monografii było ustalenie, czy uwzględniana jest rola i znaczenia interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu. Cel ten osiągnięto, co potwierdzają przedstawione w rozdziale 5 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 i praktycznej autorek, odnoszącej się do roli interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu.

Stworzone narzędzie badawcze potwierdziło, że ich właściwa identyfikacja, właściwe umiejscowienie w procesie konsultacji oraz właściwe umiejscowienie na mapie interesariuszy, umożliwiają realizację projektu w określonym czasie, budżecie oraz założeniach jakościowych. Reasumując, można 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

- Adamczyk J., *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- Adamik A. (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2021.
- Anderson D.J., *Kanban. Successful Evolutionary Change for Your Technology Business*, Blue Hole Press, Sequim 2010.
- Apanowicz J., *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej. Prace doktorskie, prace habilitacyjne*, Difin, Warszawa 2005.
- Austen A., Czakon W., *Znaczenie interesariuszy dla zarządzania organizacjami publicznymi*, [w:] A. Frąckiewicz-Wronka (red.), *Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją zdrowotną*, Wydawnictwo Naukowe Śląsk, Katowice 2012.
- Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Bhasin H., *What Is the Stakeholder Theory Strategy?*, „Marketing” 2020, no. 91.
- Bociąga A., *Zarządzanie projektem: od pomysłu do zakończenia przedsięwzięcia*, „Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa” 2009, nr 3, s. 97–100.
- Bratnicki M., Kulikowska-Pawlak M., *Uwarunkowania pomiaru efektywności organizacji*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 4/2(11), s. 53–66.
- Bryson J.M., *What to Do When Stakeholders Matter. Stakeholder Identification and Analysis Techniques*, „Public Management Review” 2004, vol. 6, no. 1, s. 21–53.
- Brzeziński J.M., *Metodologia badań psychologicznych. Wydanie nowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019.
- Brzozowski M., *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 2020, s. 128–145.
- Brzozowski M., Kopczyński T., *Zarządzanie projektami i zmianami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Advertiva, Poznań 2011.
- Bukłaha E., *Standardy zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, [w:] M. Trocki (red.), *Spółeczna odpowiedzialność działalności projektowej*, Oficyna Wydawnicza SGH 2019, Warszawa, s. 65–102.

- Bukłaha E., Juchniewicz M., *Kluczowe wyzwania i bariery oraz trendy w zarządzaniu projektami z punktu widzenia projektów realizowanych w Polsce*, „Przegląd Organizacji” 2019, nr 3(950), s. 14–20.
- Burkiewicz Ł., Śliwak J., *Zarządzanie projektami w kulturze*, [w:] Ł. Burkiewicz, J. Kucharski (red.), *Kultura na rynku: wybrane zagadnienia z zarządzania, marketingu i ekonomiki w sferze kultury*, Akademia Ignatianum, Kraków 2017, s. 253–272.
- Cabała P., *Metody doskonalenia procesów zarządzania projektami w organizacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2016.
- Camagni R., *Territorial Capital and Regional Development*, [w:] R. Capello, P. Nijkamp (eds), *Handbook of Regional Growth and Development Theories*, Edward Elgar, Northampton 2009.
- Capello R., Faggian A., *Collective Learning and Relational Capital in Local Innovation Processes*, „Regional Studies” 2005, no. 1(39), s. 75–87.
- Carroll A.B., *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, South Western, Cincinnati 1993.
- Caupin G. et al., *IPMA Competence Baseline Version 3.0*, International Project Management Association, Netherlands 2006.
- Chodyński A., *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2011.
- Chybalski F., Matejun M., *Organizacja jako obiekt badań – od zbierania danych do analizy wyników*, [w:] A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Wydawnictwo NieOczywiste, Warszawa 2021, s. 93–151.
- Clarkson M.B.E., *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, „Academy of Management Review” 1995, nr 1(20), s. 92–117.
- Colquhoun H.L. et al., *Scoping Reviews: Time for Clarity in Definition, Methods, and Reporting*, „Journal of Clinical Epidemiology” 2014, nr 12(67), s. 1291–1294.
- Creswell J.W., *Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe i mieszane*, przeł. J. Gilewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013.
- Cyfert S., Krzakiewicz K., *Nauka o organizacji*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Poznań 2009.
- Cyfert S., Dyduch W., Latusek-Jurczak D., Niemczyk J., Sopińska A., *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna*, „Organization and Management” 2014, nr 1(161), s. 37–48.
- Ćwikła M., *Zrównoważone zarządzanie projektami. Krytyczny przegląd literatury*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2023, nr 5(67), s. 87–100.
- Danielak W., *Zarządzanie relacjami z interesariuszami w środowisku projektowym*, „Przedsiębiorstwo we Współczesnej Gospodarcie – teoria i praktyka” 2018, nr 24, s. 47–60.
- Dąbrowski T.J., *Reputacja przedsiębiorstwa. Tworzenie kapitału zaufania*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2010.
- Dinsmore P.C., Cabanis-Brewin J., *The AMA Handbook of Project Management*, Amacom, New York 2014.

- Dolata M., *Dojrzałość projektowa jako mechanizm identyfikacji przyczyn sukcesów i porażek w zarządzaniu projektami*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 218, s. 62–69.
- Donaldson T., Preston L.E., *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*, „Academy of Management Review” 1995, no. 20, s. 65–91.
- Downar W., Niedzielski P., *Zarządzanie interesariuszami jako instrument wspomagający realizację projektów gospodarczych w transporcie*, „Zeszyt Naukowy Uniwersytetu Szczecińskiego” 2006, nr 443, s. 62–91.
- Drzyzga W., Nowosielska P., Poloczek B., *Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją publiczną na przykładzie Zakładu Opiekuńczo-Leczniczego*, „Academic Review of Business and Economics” 2023, no. 4(1), s. 90–108.
- Dudkowiak S., *Podział interesariuszy oraz przedstawienie matrycy (Mendelowa & Power-Interest Grid) jako narzędzi decyzyjnych dla case study Przedsiębiorstwa Chemicznego „Olej”*, „Studia i Materiały Wydziału Zarządzania UW” 2018, nr 2(29), s. 147–156.
- Dwivedi R., Dwivedi P., *Role of Stakeholders in Project Success: Theoretical Background and Approach*, „International Journal of Finance, Insurance and Risk Management” 2021, no. 11, s. 38–49.
- Dyduch W., *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 2020, s. 306–331.
- Dziekoński K., *Zarządzanie projektami w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Economy of Management” 2010, no. 4, s. 97–104.
- Dźwiągół H., *Współczesne procesy badawcze w naukach o zarządzaniu. Uwarunkowania metodyczne i metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018.
- Elias A.A., Cavana R.Y., Jackson L.S., *Stakeholder Analysis for R&D Project Management*, „R&D Management” 2002, nr 32, s. 301–310.
- Flick U., *Jakość w badaniach jakościowych*, przeł. P. Tomanek, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Flick U., *Projektowanie badania jakościowego*, przeł. P. Tomanek, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Freeman R.E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press, Cambridge 2010.
- Freeman R.E., *Zarządzanie interesariuszami projektów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
- Geryk M., *Spółeczna odpowiedzialność uczelni*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2012.
- Gibbs G., *Analizowanie danych jakościowych*, przeł. M. Brzozowska-Brywczyńska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- Globerson S., Zwikael O., *The Impact of the Project Manager on Project Management Planning Processes*, „Project Management Journal” 2002, vol. 33, no. 3, s. 58–64.
- Gręla G., *Ocena poziomu dojrzałości procesowej organizacji*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2013, nr 35, s. 169–181.

- Grucza B., *Zarządzanie interesariuszami projektu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2019.
- Grucza B., *Zarządzanie komunikacją w projekcie*, [w:] M. Trocki (red.), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 319–330.
- A Guide to the Project Management Body of Knowledge. 4th Edition, Project Management Institute, 2009 [w:] https://www.works.gov.bh/English/ourstrategy/Project%20Management/Documents/Other%20PM%20Resources/PMBOKGuideFourthEdition_protected.pdf (dostęp: 1.09.24).
- Harrison J.S., Freeman R.E., Calvanti Sá de Abreu M., *Stakeholder Theory as an Ethical Approach to Effective Management: Applying the Theory to Multiple Contexts*, „Review of Business Management” 2015, vol. 17, no. 55, s. 858–869.
- Hatch M.J., *Teoria organizacji*, przeł. P. Łuków, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Hayford F., Sarfraz A., *Tools and Techniques for Project Risk Management: Perspective of Micro to Small Scale Construction Firms in Ghana*, Stockholm 2013.
- Hellingsworth B., Hall P., Anderson H., *Quality Management Principles*, „Higher National Computing” 2020, s. 313–390.
- Hill C.W., Jones T.M., *Stakeholder-Agency Theory*, „Journal of Management Studies” 1992, no. 29, s. 131–154.
- Hofman M., *Zarządzanie ryzykiem w środowisku wieloprojektowym – zarys problematyki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2017, s. 309–318.
- Jabłoński A., *Modele zrównoważonego biznesu*, Difin, Warszawa 2013.
- Janasz K., Wiśniewska J., *Zarządzanie projektami w organizacji*, Difin, Warszawa 2014.
- Jędrzych E., Pietras P., Szczepańczyk M., *Zarządzanie projektami*, Politechnika Łódzka, Łódź 2012.
- Johnson G., Scholes K., *Exploring Corporate Strategy. Text and Cases*, Prentice Hall, London 1999.
- Juchniewicz M., *Badanie społecznej odpowiedzialności działalności projektowej*, [w:] M. Trocki (red.), *Społeczna odpowiedzialność działalności projektowej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2019, s. 135–176.
- Juchniewicz M., *Dojrzałość projektowa organizacji*, [w:] M. Trocki (red.), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 372–386.
- Kafel T., Ziębicki B., *Wymiary i kryteria oceny efektywności organizacji pozarządowych*, „Organizacje Komercyjne i Niekomercyjne wobec Wzmoczonej Konkurencji i Rosnących Wymagań Konsumentów” 2009, nr 8, s. 237–245.
- Kamiński R., *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 2020, s. 168–205.
- Kerzner H., *Advanced Project Management. Edycja polska*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005.
- King B.M., Minium E.W., *Statystyka dla psychologów i pedagogów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2020.

- Kisielnicki J., *Zarządzanie projektami. Ludzie – procedury – wyniki*, wyd. III zmienione, Wydawnictwo NieOczywiste, Warszawa 2017.
- Klein A., *Projektmanagement für Kulturmanager*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2005.
- Klimiuk J., *Rola kierownika projektu oraz zespołu projektowego w zarządzaniu projektami*, „Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza” 2009, nr 3, s. 35–45.
- Klimkiewicz B., *Etyka gospodarcza*, Wydawnictwo AE, Wrocław 1996.
- Kolasińska-Morawska K., *Strategie badań mieszanych*, [w:] Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec (red.), *Metody badań mieszanych w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB, Dąbrowa Górnicza 2023, s. 17–37.
- Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami: PMBOK Guide. Wydanie III*, Management Training and Development Center, Warszawa 2006.
- Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Przedsiębiorstwo Dydrybucji Książek „MAG”, Gdynia 1994.
- Kopczyński T., *Rola i kompetencje kierownika projektu w zwinnym zarządzaniu projektami na tle tradycyjnego podejścia do zarządzania projektami*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2014, nr 9(270).
- Kopczyński T., *System zarządzania projektami w kontekście strategii przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” 2011, nr 172, s. 69–75.
- Korenkiewicz A., *Typologia interesariuszy – aspekt teoretyczny*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas” 2018, nr 3, s. 263–278.
- Kos A., *Przegląd wybranych metodyk zarządzania projektami*, „Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Witelona w Legnicy” 2019, nr 32(3), s. 25–34.
- Kostera M., *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Kostera M., Śliwa M., *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość. Twórczość. Kultura*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010.
- Kozina A., *Analiza preferencji interesariuszy negocjacji w zarządzaniu projektami*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2013, nr 910, s. 71–86.
- Koźmiński A.K., Jemielniak D., Latusek-Jurczak D., Pikos A., *Zarządzanie. Nowe otwarcie*, Poltext, Warszawa 2023.
- Kraśniński M., *Możliwość zastosowania metodyki Kanban w zarządzaniu projektami*, „Nauki o Zarządzaniu” 2013, nr 1(14), s. 24–32.
- Krysiak M., Głowania S., *Metodyki zarządzania projektami IT i ich ryzykiem: przegląd i wykorzystanie*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2017, nr 340, s. 79–98.
- Krzemiński M., *Agile. Szybciej, łatwiej, dokładniej*, Helion, Warszawa 2014.
- Lichtarski J.M., *Strategiczne zarządzanie projektami*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2013, nr 277, s. 40–51.
- Lichtarski J.M., Wąsowicz M., *Zarządzanie projektem – stan i kierunki rozwoju dyscypliny*, [w:] K. Jędralska, W. Dyduch (red.), *Nauki o zarządzaniu: dokonania, trendy, wyzwania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2017, s. 124–136.

- Lisiński M., *Metody planowania strategicznego*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- Lisiński M., Szarucki M., *Metody badawcze w naukach o zarządzaniu i jakości*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2020.
- Łada M., Kozarkiewicz Ł., *Podstawy controllingu projektów*, Centrum Badań nad Projektami, Kraków 2005.
- Łapuńska I., Kosnała R., *Operacyjne zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2015.
- Maignan I., Gonzalez-Padron T.L., Hult G.T.M., Ferrell O.C., *Stakeholder Orientation: Development and Testing of a Framework for Socially Responsible Marketing*, „Journal of Strategic Marketing” 2011, vol. 19, no. 4, s. 313–338.
- Majczyk J., *Zarządzanie projektami*, [w:] K. Klincewicz (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016, s. 101–109.
- Marciszewska A., Jokiel G., *Granice zarządzania projektami – ujęcie systemowe*, „Zarządzanie Organizacjami” 2019, nr 3(950), s. 9–14.
- Marciszewska A., Nowosielski S., *Podejście procesowe w usprawnianiu zarządzania projektami*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 169, s. 73–84.
- Markowski P., Mielcarek P., *Efektywność realizacji projektów strategicznych polskich przedsiębiorstw*, „Nauki o Zarządzaniu” 2017, nr 2(31), s. 18–24.
- Matczewski A., *Zarządzanie projektami*, [w:] A. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 451–487.
- Mazurek-Łopacińska K. (red.), *Badania marketingowe. Metody, techniki i obszary aplikacji na współczesnym rynku*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016.
- Mazurek-Łopacińska K., Sobocińska M., *Badania jakościowe: metody, nowe podejścia i konteksty badawcze*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” 2011, nr 204, s. 7–18.
- Meredith J.R., Mantel Jr. S.J., *Project Management. A Managerial Approach*, John Wiley & Sons, Hoboken 2011.
- Michalak A., *Finansowanie inwestycji w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Michalczyk G., *Pomiar kapitału relacyjnego z perspektywy wewnętrznego zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] M. Cisek (red.), *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2009.
- Mitchell R., Agle B., Wood D., *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, „The Academy of Management Review” 1997, vol. 22, no. 4, s. 853–886.
- Mitroff I.I., *Stakeholders of the Organizational Mind*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1983.
- Morrison J., Brown C., *Project Management Effectiveness as a Construct: A Conceptual Study*, „South African Journal of Business Management” 2004, no. 35(4), s. 72–94.
- Newton R., *Poradnik menedżera projektu*, Wydawnictwo Samo Sedno, Warszawa 2011.

- Nowicki M., Szymańska K., *Organizacja w ujęciu procesowym – od koordynacji funkcjonalnej do procesowej*, [w:] A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2021, s. 339–391.
- Nowosielski S., *Cele w badaniach naukowych z zakresu zarządzania. Aspekty metodologiczne*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 421, s. 468–482.
- Obłój K., *Praktyka strategii firmy*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2017.
- Obłój K., *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.
- Pabian A., *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 2017, s. 181–190.
- Paliwoda-Matiolańska A., *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Pawlak M., *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016.
- Pawłowski J., *Efektywność przedsięwzięć gospodarczych*, „Studia Ekonomiczne” 2014, nr 180, s. 163–172.
- Perechuda K., Chomiak-Orsa I., *Znaczenie kapitału relacyjnego we współczesnych koncepcjach zarządzania*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 4, s. 293–307.
- Pondel J., Pondel M., *Zastosowanie narzędzi informatycznych do zarządzania wiedzą w projektach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 187, s. 165–175.
- Portny S.E., *Zarządzanie projektami dla bystrzaków*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2013.
- Pszczółowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1978.
- Rabiej M., *Statystyka z programem Statistica*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012.
- Redlarski K., *Podstawy metodyki zarządzania projektami w ujęciu klasycznym*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2016.
- Rodriguez M.A., Ricart J.E., Sánchez P., *Sustainable Development and the Sustainability of Competitive Advantage: A Dynamic and Sustainable View of the Firm*, „Creativity and Innovation Management” 2002, vol. 11, no. 3.
- Roeder T., *Managing Project Stakeholders: Building a Foundation to Achieve Project's Goals*, John Wiley & Sons, Hoboken 2013.
- Rok B., *Etyczność, ekonomiczność i efektywność w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2007.
- Roszkowska P., *Rewolucja w raportowaniu biznesowym. Interesariusze, konkurencyjność, społeczna odpowiedzialność*, Difin, Warszawa 2011.
- Savage G.T., Nix T.W., Whitehead C.J., Blair J.D., *Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders*, „Academy of Management Executive” 1991, vol. 5, no. 2, s. 61–75.
- Silverman D., *Prowadzenie badań jakościowych*, przeł. J. Ostrowska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.

- Sławińska M., Witczak H. (red.), *Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych*, wyd. II zm., Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
- Smolska M., *Zarządzanie relacjami z interesariuszami, czyli jak kreować kapitał relacyjny w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas” 2016, nr 3, s. 307–322.
- Sołtysik M., Wesołowska M. (red.), *Współczesne trendy w zarządzaniu projektami*, Mfiles.pl, Kraków 2016.
- Sońta-Drączkowska E., Bednarska-Wnuk I. (red.), *Wybrane aspekty zarządzania procesami, projektami i ryzykiem w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020.
- Soroka-Potrzebna H., *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 2020, s. 161–170.
- Soroka-Potrzebna H., *Zarządzanie projektami – podejście tradycyjne czy zwinne?*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas” 2019, nr 1, s. 89–98.
- Stabryła A., *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2015.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997.
- Strumiłło J., *Ewolucja systemów zarządzania jakością*, [w:] M. Czerska, A.A. Szpitter (red.), *Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 137–176.
- Strzelecka E., Glinkowska-Krauze B., Maciejewska M., Wiażel-Sasin B., *Zarządzanie przedsiębiorstwami budowlanymi w gospodarce polskiej. Podstawy, procedury, przykłady*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2014.
- Sułkowski Ł., *Metodologia zarządzania – od fundamentalizmu do pluralizmu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2020, s. 28–48.
- Sułkowski Ł., *Paradygmaty i teorie w naukach o zarządzaniu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2020, s. 424–446.
- Sułkowski Ł., Lenart-Gansiniec R., *Epistemologia, metodologia i metody badań w naukach o zarządzaniu i jakości*, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2021.
- Szpitter A.A., *Szkoła systemowa*, [w:] M. Czerska, A.A. Szpitter (red.), *Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 59–71.
- Szwajca D., *Strategie zarządzania relacjami z interesariuszami w kontekście ograniczania ryzyka pogorszenia lub utraty reputacji przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 420: *Strategie. Procesy i praktyki*, s. 324–336.
- Szymaniec-Mlicka K., *Zarządzanie relacjami z interesariuszami publicznych podmiotów leczniczych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2016, nr 97, s. 310–319.
- Ślusarczyk A., *Wybrane problemy zarządzania projektami kultury*, [w:] A. Kwiecień, B. Reformát (red.), *Biznes w kulturze – Kultura w biznesie: wybrane problemy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2016, s. 61–68.

- Terry G.R., Franklin S.G., *Principles of Management*, Homewood 1982.
- Thompson J.K., Wartick S.L., Smith H.L., *Integrating Corporate Social Performance and Stakeholder Management: Implications for a Research Agenda in Small Business*, „Research in Corporate Social Performance and Policy” 1991, vol. 12, no. 1, s. 207–230.
- Tricco A. et al., *PRISMA Extension for Scoping Reviews (PRISMA-ScR): Checklist and Explanation*, „Annals of Internal Medicine” 2018, nr 169(7), s. 467–473.
- Trocki M., *Historia i perspektywy zarządzania projektami*, [w:] M. Trocki (red.), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 55–65.
- Trocki M., *Koncepcja społecznej odpowiedzialności działalności projektowej*, [w:] M. Trocki (red.), *Społeczna odpowiedzialność działalności projektowej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2019, s. 103–134.
- Trocki M., *Metody zarządzania projektami*, [w:] M. Trocki, B. Grucza, K. Ogonek, *Zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 126–150.
- Trocki M., *Miejsce i rola projektów w zarządzaniu*, [w:] M. Trocki (red.), *Społeczna odpowiedzialność działalności projektowej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2019, s. 9–22.
- Trocki M., *Model procesowy projektów*, [w:] M. Trocki (red.), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 66–77.
- Trocki M., *Podejście badawcze w zarządzaniu projektami – geneza i ewolucja*, „Przegląd Organizacji” 2019, nr 950, s. 3–10.
- Trocki M., *Podstawy metodyczne zarządzania projektami*, [w:] M. Trocki (red.), *Metodyka i standardy zarządzania projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2017, s. 17–36.
- Trocki M., *Projekty i pojęcia pokrewne*, [w:] M. Trocki (red.), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 19–28.
- Trocki M., *Projekty w organizacji*, [w:] M. Trocki (red.), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 43–54.
- Trocki M., *Wsparcie metodyczne zarządzania projektami*, [w:] M. Trocki (red.), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 399–415.
- Trocki M., *Wstęp*, [w:] M. Trocki (red.), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 15–19.
- Trocki M. (red.), *Metodyka i standardy zarządzania projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2017.
- Trocki M. (red.), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
- Trocki M. (red.), *Społeczna odpowiedzialność działalności projektowej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2019.
- Trocki M. (red.), *Zarządzanie projektem europejskim*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2015.
- Trocki M., Grucza B., *Inicjowanie i definiowanie projektu*, [w:] M. Trocki (red.), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 81–117.
- Trocki M., Grucza B., *Środowisko projektowe*, [w:] M. Trocki (red.), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 29–42.

- Trocki M., Grucza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.
- Trocki M., Wyrozębski P. (red.), *Planowanie przebiegu projektów*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2015.
- Trzeciak M., Witański M., *Komunikacja w relacjach z interesariuszami projektu – wyniki badań empirycznych*, „Przedsiębiorstwo we Współczesnej Gospodarcie – teoria i praktyka” 2018, nr 3(26), s. 9–20.
- Wachowicz T., *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 2020, s. 279–305.
- Wagner Maindares E., Alves H., Raposo M., *An Exploratory on the Stakeholders of a University*, „Journal of Management and Strategy” 2010, vol. 1, no. 1, s. 76–88.
- Walczak W., *Znaczenie i rola projektów w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, „Współczesna Ekonomia” 2010, nr 1(13), s. 175–190.
- Waśkowski Z., *Wykorzystanie teorii interesariuszy w procesie kształtowania strategii marketingowych organizacji sportowych*, „Polityki Europejskie, Finanse i Marketing” 2015, nr 13(62), s. 157–169.
- Wiktorowicz J., Grzelak M.M., Grzeszkiewicz-Radulska K., *Analiza statystyczna z IBM SPSS Statistics*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020.
- Wilk J., *Symulacyjny model kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. Studia i Materiały” 2004, t. 75, nr 17, s. 229–251.
- Wolf H., *Zwinne projekty w klasycznej organizacji: Scrum, Kanban, XP*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2014.
- Wójcik-Karpacz A., *Implikacje praktyczne teorii interesariuszy: czego mniejsze firmy mogą się nauczyć od większych względem interesariuszy wewnętrznych?*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2018, nr 348, s. 7–25.
- Wróblewski D., *Zarządzanie ryzykiem – przegląd wybranych metodyk*, Wydawnictwo Centrum Naukowo-Badawczego Ochrony Przeciwpowodzi im. Józefa Tuliszkowskiego Państwowego Instytutu Badawczego, Józefów 2015.
- Wyrozębski P., *Zarządzanie projektami*, [w:] P. Wyrozębski, M. Juchniewicz, W. Metelski, *Wiedza, dojrzałość, ryzyko w zarządzaniu projektami*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 11–22.
- Wyrozębski P., *Zarządzanie wiedzą projektową*, Difin, Warszawa 2014.
- Wyrozębski P., Juchniewicz M., Metelski W., *Wiedza, dojrzałość, ryzyko w zarządzaniu projektami. Wyniki badań*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.
- Wysocki R.K., McGary R., *Efektywne zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005.
- Zink K.J., *From Total Quality Management to Corporate Sustainability Based on a Stakeholder Management*, „Journal of Management History” 2007, vol. 13, no. 4, s. 394–401.

Źródła internetowe

- Chauhan J., Subedi S., Thakulla A., Khanal S.R., *Project Quality Management* [materiały konferencyjne], 2023, https://www.researchgate.net/publication/367332848_PROJECT_QUALITY_MANAGEMENT (dostęp: 30.03.2024).
- COBIT (Control Objectives for Information and Related Technology), <https://www.isaca.org/resources/cobit> (dostęp: 1.09.2024).
- DSDM ATERN, <https://agility.ac/frequent-agile-questions/what-is-dsdm-atern> (dostęp: 1.09.2024).
- Encyklopedia Zarządzania, <https://mfiles.pl/> (dostęp: 1.09.2024).
- Gasik S., Meta-model dojrzałości zarządzania projektami, 2019, <https://www.sybena.pl/dokumenty/MD-Meta-model-dojrzalosci-zarzadzania-projektami-V1.0.pdf> (dostęp: 18.08.2024).
- IPMA, International Project Management Association, <https://ipma.world/> (dostęp: 1.09.2024).
- IPMA Polska, <https://ipma.pl> (dostęp: 1.09.2024).
- ISO 20121, <https://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/iso-20121/> (dostęp: 1.09.2024).
- Klasyfikacja przedsiębiorstw, <https://www.ksse.com.pl/files/page/akty-prawne/przepisy-urnijne/zalecenie-komisji-2003.pdf> (dostęp: 28.08.2024).
- PMBok Guide, A Guide to the Project Management Body of Knowledge, <https://www.pmi.org/standards/pmbok>:
PMI, 2001 (dostęp: 1.09.2024).
- PMI, 2004 (dostęp: 1.09.2024).
- PMI, 2015 (dostęp: 1.09.2024).
- PMI, 2017 (dostęp: 1.09.2024).
- PMI, Projekt Management Institute, <https://www.pmi.org> (dostęp: 24.04.2024).
- PMI Polska, <https://pmi.org.pl/> (dostęp: 1.09.2024).
- Przewodnik po analizie ryzyka, COI, Centrum Kompetencyjne „POPC Wsparcie”, Warszawa 2020, <https://www.gov.pl/web/popcwsparcie> (dostęp: 1.09.2024).
- Raport – Inwestycje w Polsce. Okres: I kw. 2020 r. – I kw. 2022 r. 2020–2022, Wydział Analiz (KOT) DSR, Warszawa 2022, https://www.ewaluacja.gov.pl/media/111456/DSR_Raport_Inwestycje_I2020-I2022-web.pdf (dostęp: 1.09.2024).
- SPSS, Statistical Package for the Social Sciences, <https://spss.pl/> (dostęp: 28.09.2024).
- Systemy zarządzania jakością ISO 9001, <https://www.udt.gov.pl/certyfikacja-systemow-zarzadzania/pn-en-iso-9001-2009-system-zarzadzania-jakoscia> (dostęp: 1.09.2024).
- https://mfiles.pl/pl/index.php/Metoda_tworzenia_system%C3%B3w_dynamicznych (dostęp: 1.09.2024).
- <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/46681c3f-81f8-4cd6-a90b-c0235489a56e> (dostęp: 2.09.2024).
- <https://www.gov.pl/attachment/14bbffa7-f4b0-47a7-a42d-2f6cd1346b2e> (dostęp: 1.09.2024).
- <https://www.thesoc2.com/pl/post/czym-jest-cobit> (dostęp: 1.09.2024).

Załączniki

Załącznik 1. Wzór kwestionariusza ankiety – etap I badania

Wstęp do kwestionariusza ankiety

Szanowni Państwo,

zwracamy się do Państwa z prośbą o udział w anonimowym badaniu naukowym, które jest częścią monografii naukowej pt. *Interesariusze w zarządzaniu projektami. Faza inicjacyjno-koncepcyjna*.

Celem 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.
- Prosimy o przemyślane odpowiedzi. Ważne jest Państwa doświadczenie i perspektywa.

Kwestionariusz ankiety

Metryczka

Okres funkcjonowania przedsiębiorstwa

- ☐ Prowadzące działalność poniżej 3 lat
- ☐ Prowadzące działalność od 3 do 10 lat
- ☐ Prowadzące 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 zgodna z założeniami (+/-10% odchylenia)?

	Tak
	Nie

Załącznik 2.

Wzór kwestionariusza ankiety – etap II badania

Szanowni Państwo,

Dziękujemy za udział w pierwszym etapie badania. Państwa firma została wytypowana do drugiego etapu badań, zwracamy się zatem z uprzejmą prośbą o udzieleni odpowiedzi na jedno pytanie.

Badanie jest anonimowe i jest częścią monografii naukowej pt. *Interesariusze w zarządzaniu projektami. Faza inicjacyjno-koncepcyjna*.

Celem 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 5–10 min.
- Prosimy o przemyślane odpowiedzi. Ważne jest Państwa doświadczenie i perspektywa.

Kwestionariusz ankiety

Metryczka

Okres funkcjonowania przedsiębiorstwa

- ☐ Prowadzące działalność poniżej 3 lat
- ☐ Prowadzące działalność od 3 do 10 lat
- ☐ Prowadzące 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	11
Tabela 2. Tematy, kategorie, kody PRISMA-Scr	12
Tabela 3. Definicje projektu według polskich i zagranicznych autorów	17
Tabela 4. Kryterium podziału i rodzaje projektów	22
Tabela 5. Definicje zarządzania projektami z podziałem na podejścia badawcze	26
Tabela 6. Zarządzanie przedsiębiorstwem prowadzącym własne projekty	35
Tabela 7. Różnice między podejściem klasycznym a zwinnym	41
Tabela 8. Przykłady metod zarządzania projektami	43
Tabela 9. Podział i rodzaje narzędzi zarządzania projektami	45
Tabela 10. Metody zarządzania ryzykiem	52
Tabela 11. Poziomy dojrzałości w <i>Capability Maturity Model Integration</i>	63
Tabela 12. Czynniki wpływające na sukces lub porażkę projektów	67
Tabela 13. Definicje interesariuszy w ujęciu wąskim i szerokim	73
Tabela 14. Wybrane definicje interesariuszy	74
Tabela 15. Klasyfikacja interesariuszy	77
Tabela 16. Klasyfikacja interesariuszy według ich znaczenia	88
Tabela 17. Model zarządzania relacjami z interesariuszami	93
Tabela 18. Klasy metod badawczych według rodzaju badania	104
Tabela 19. Założenia epistemologiczne i ontologiczne związane z metodą badań ilościowych	105
Tabela 20. Charakterystyka dominującego paradygmatu	107
Tabela 21. Źródła danych	109
Tabela 22. Przebieg postępowania w procedurze badawczej	109
Tabela 23. Wykorzystanie triangulacji w prowadzonych badaniach	112
Tabela 24. Schemat procesu badawczego wraz z przebiegiem czasowym	113
Tabela 25. Przykłady analizowanych źródeł informacji w metodzie badania dokumentów	114
Tabela 26. Postępowanie przy doborze próby	116
Tabela 27. Horyzont badań ilościowych	118
Tabela 28. Testy statystyczne wykorzystane do identyfikacji istotności różnic oraz charakteru badanej zmiennej zależnej	119

Tabela 29. Obszary i testy oceny jakości modelu regresji logistycznej	120
Tabela 30. Charakterystyka przedsiębiorstw biorących udział w badaniu	124
Tabela 31. Charakterystyka przedsiębiorstw biorących udział w drugim etapie badania	128
Tabela 32. Wskaźniki rezultatu – termin realizacji zgodny z harmonogramem (+/-10% odchylenia)	137
Tabela 33. Wskaźniki rezultatu – jakość wyniku zgodna z założeniami (+/-10% odchylenia)	137
Tabela 34. Wskaźniki rezultatu – realizacja budżetu projektu zgodna z założeniami (+/-10% odchylenia)	138
Tabela 35. Liczba identyfikowanych grup wewnętrznych interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu (n = 192)	138
Tabela 36. Liczba grup interesariuszy wewnętrznych, z którymi prowadzono konsultacje w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu (n = 192)	139
Tabela 37. Liczba grup interesariuszy wewnętrznych, których rolę i znaczenie uwzględniono w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu (n = 192)	139
Tabela 38. Liczba identyfikowanych zewnętrznych interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu (n = 192)	140
Tabela 39. Liczba grup interesariuszy zewnętrznych, z którymi prowadzono konsultacje w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu (n = 192)	141
Tabela 40. Liczba interesariuszy zewnętrznych, których rolę i znaczenie uwzględniono w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu (n = 192)	141
Tabela 41. Wyniki testu H Kruskala-Wallisa dla badanych zmiennych w odniesieniu do okresu funkcjonowania na rynku, sektora oraz wielkości przedsiębiorstwa (n = 192)	143
Tabela 42. Wyniki testu U Manna-Whitneya dla badanych zmiennych w odniesieniu do wskaźnika rezultatu – jakości wyniku zgodnego z założeniami (+/-10% odchylenia; n = 192)	146
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)	149

Spis wykresów

Wykres 1. Diagram PRISMA wykonanego przeglądu literatury	13
Wykres 2. Trzy ograniczenia projektu (parametry potrójnego ograniczenia)	21
Wykres 3. Rzeczywistość zarządzania projektami	29
Wykres 4. Graficzne ujęcie faz projektu	33
Wykres 5. Zasady zarządzania jakością ISO 9001	48
Wykres 6. Meta-model dojrzałości zarządzania projektami	64
Wykres 7. Mapa interesariuszy organizacji	80
Wykres 8. Podział interesariuszy ze względu na posiadane atrybuty	86
Wykres 9. Proces komunikowania się z interesariuszami projektu	96
Wykres 10. Model badawczy przyjęty dla potrzeb monografii	110
Wykres 11. Wykorzystane metody badawcze	112
Wykres 12. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw ze względu na okres prowadzenia działalności	122
Wykres 13. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw ze względu na sektor, w którym prowadzą działalność	122
Wykres 14. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw ze względu na ich wielkość	123
Wykres 15. Wartość projektów realizowanych przez badane przedsiębiorstwa (zł)	123
Wykres 16. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw ze względu na źródła finansowania	124
Wykres 17. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw ze względu na okres prowadzenia działalności	126
Wykres 18. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw ze względu na sektor, w którym prowadzą działalność	126
Wykres 19. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw ze względu na ich wielkość	127
Wykres 20. Wartość projektów realizowanych przez badane przedsiębiorstwa (zł)	127
Wykres 21. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw ze względu na źródła finansowania	128
Wykres 22. Czy przedsiębiorcy identyfikują wewnętrznych interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu? (n = 192)	132
Wykres 23. Czy przedsiębiorcy prowadzą konsultacje z wewnętrznymi interesariuszami w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu? (n = 192)	133

Wykres 24. Czy przedsiębiorcy uwzględniają rolę i znaczenie wewnętrznych interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu? (n = 192)	133
Wykres 25. Czy przedsiębiorcy identyfikują zewnętrznych interesariuszy w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu? (n = 192)	134
Wykres 26. Czy przedsiębiorcy prowadzą konsultacje z zewnętrznymi interesariuszami w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu? (n = 192)	135
Wykres 27. Czy przedsiębiorcy uwzględniają rolę i znaczenie zewnętrznych interesariuszy projektu w fazie inicjacyjno-koncepcyjnej projektu? (n = 192)	136
Wykres 28. Model teoretyczny pracy	148



W dobie złożonych wyzwań gospodarczych przedsiębiorstwa coraz częściej realizują swoje cele strategiczne poprzez projekty. Ich sukces nie zależy jednak wyłącznie od harmonogramu czy zasobów, lecz od właściwego zaangażowania interesariuszy. W monografii skoncentrowano się na często pomijanym, lecz niezwykle istotnym etapie inicjacyjno-koncepcyjnym w procesie za-

rzządzania projektami. Autorki analizują rolę interesariuszy w tej fazie, badając ich wpływ na definiowanie celów projektu oraz realizację jego założeń. Łączą perspektywę teoretyczną z analizą empiryczną.

Publikacja odkrywa kluczowe elementy zarządzania projektami, które wyłaniają się jeszcze zanim powstanie pierwszy plan – już na etapie wizji, rozmów i analizy interesariuszy. Przynosi odpowiedź na pytanie, dlaczego uwzględnianie interesów wewnętrznych i zewnętrznych stron w fazie inicjacyjnej projektu znacząco zwiększa szansę na jego sukces. Ma inspirować do nowego spojrzenia na zarządzanie – od pierwszego pomysłu aż po rezultaty.

Autorki wyrażają nadzieję, że dzięki zastosowaniu zróżnicowanych metod badawczych i dogłębnej analizie ich książka rzuci nowe światło na zarządzanie projektami oraz będzie wykorzystywana zarówno w badaniach naukowych, jak i praktyce. To lektura dla studentów, naukowców, praktyków i menedżerów, którym zależy na projektach realizowanych w sposób świadomy, efektywny, zgodny z oczekiwaniami wszystkich zaangażowanych stron.

**WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO**

 wydawnictwo.uni.lodz.pl
 ksiegarnia@uni.lodz.pl
 (42) 665 58 63

Książka dostępna również
jako e-book

ISBN 978-83-8331-846-2

